



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Institutionen för Informatik

# **Rollers upplevelse av en systemimplementation**

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SYSK02 i Informatik

Framlagd: 2013 - 08

Författare: Max Olsson , Simon Rörstrand

Handledare: Markus Lahtinen

Examinatorer: Odd Steen, Bo Andersson

**Titel:** Rollers upplevelse av en systemimplementering  
**Författare:** Max Olsson, Simon Rörstrand  
**Utgivare:** Institutionen för informatik  
**Handledare:** Markus Lahtinen  
**Examinatorer:** Odd Steen, Bo Andersson  
**Publiceringsår:** 2013 - 08  
**Uppsattstyp:** Kandidatuppsats  
**Språk:** Svenska  
**Nyckelord:** Systemimplementering, Roller, Upplevelse, Verktyg, IS/IT.

## Abstrakt

Den här uppsatsen undersöker hur olika roller inom en organisation upplever en systemimplementering. Vi definierade två roller, användare och ledningsperson, som vi utgick ifrån när vi svarade på forskarfrågan "Hur upplevs en systemimplementering mellan olika roller inom en organisation?". Syftet bakom studien är att påvisa och peka ut skillnader och likheter mellan hur de två rollerna upplever en systemimplementering.

Vi utförde en kvalitativ studie där vi intervjuade nio personer ifrån fyra olika företag. Av de nio informanterna hade fem stycken rollen som ledningsperson och fyra hade roller som användare. Vi ställde svaren från informanterna mot varandra inom rollerna, över de olika rollerna, baserat på frågorna, och mellan och inom rollerna.

Vi kom fram till att det existerar mestadels skillnader mellan rollernas upplevelse och syn på en systemimplementering, speciellt i fokus låg ledningspersonernas kategorisering av en systemimplementering mot användarnas kategorisering, men att det uttrycktes även likheter om vad för förväntan som det fanns på systemimplementationen.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Introduktion.....	6
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Forskarfråga.....	7
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsning.....	7
1.5.1 Användare.....	7
1.5.2 Ledningsperson.....	8
2. Litteraturgenomgång.....	9
2.1 Människans förhållande till förändringar.....	9
2.1.1 Användarnas acceptans och upplevelse av nya IS/IT-stöd.....	10
2.2 Systemimplementering som förändringsarbete.....	11
2.2.1 Val av informationssystem att implementera.....	12
2.2.2 Organisatorisk påverkan av systemimplementering.....	13
2.3 Anledningar för systemimplementeringar.....	14
2.3.1 Ledningsperspektivet på IS/IT.....	15
2.3.2 Användarperspektivet på IS/IT.....	16
2.4 Kriterier för en lyckad systemimplementering.....	16
2.5 IS/IT-system som ett verktyg.....	17
2.6 Sammanfattning av litteraturgenomgången.....	17
3. Metod.....	19
3.1 Intervjufrågor.....	20
3.2 Val av intervjuobjekt.....	22
3.2.1 Informanterna.....	23
3.3 Val av undersökningsmetod.....	23
3.3.1 Fördelar med kvalitativ undersökning.....	24
3.3.2 Nackdelar med kvalitativ undersökning.....	24
3.4 Etik.....	24
3.5 Validering och analysering av intervjuerna.....	24
3.6 Presentation av empiri och analys.....	25
4. Empiri.....	26
4.1 Intervjuprotokoll.....	26
4.2 Bakomliggande orsaker.....	27
4.3 Kategorisering.....	27
4.4 Konkreta kriterier.....	28
4.5 Mål och förväntningar.....	28
4.6 Förändrat arbetssätt.....	29
4.7 En modern strategi.....	29
4.8 Ett bekymmersamt språk.....	30

4.9 Den upplevda dimensionen.....	30
5. Analys och diskussion.....	32
5.1 Bakomliggande orsaker.....	32
5.2 Kategorisering.....	32
5.3 Konkreta kriterier.....	33
5.4 Mål och förväntningar.....	34
5.5 Förändrat arbetssätt.....	35
5.6 En modern strategi.....	35
5.7 Ett bekymmersamt språk.....	37
5.8 Den upplevda dimensionen.....	38
6. Slutsats.....	40
7. Källor.....	41
Bilaga.....	43

## Tabellförteckning

Tabell 1: Intervjuprotokoll.....	27
----------------------------------	----

## Figurförteckning

Figur 1: Systemupplevelse - Fred D. Davis, 1991.....	13
Figur 2: Kategoriseringsmodell - Nadler och Tushman, 1990.....	17

# 1. Inledning

## 1.1 Introduktion

Vi märkte medan vi arbetade som systemutvecklare att det finns en skillnad mellan olika personer i form av deras förståelse, uppfattning, förväntan och krav av ett system baserat på bland annat den roll och befattning som de har. Zachman (1992) visar med sitt ramverk hur olika roller innehar en motivering som skiljer sig åt från varandra och med skilda motiveringar tillkommer även skilda ansvarsområden och skilda krav som ska uppfyllas av den anställda.

Den klyftan som existerar mellan olika rollers förståelse av de krav som finns på ett system, bakgrunden och syftet till systemimplementeringen och det förväntade målet kan i vissa fall vara upphov till ett sämre utfört arbete och ett slutresultat av lägre kvalitet, enligt vår erfarenhet. Våra egna anekdotiska bevis visar också på att i de projekt där man lyckades att ena alla de involverades förståelse och syftet av projektet, där uppkom ett slutresultat som oftare höll en högre kvalitet, nöjdare slutkund, samt mindre supportärenden.

Det faktum att vi märkte en klar skillnad mellan hur rollerna ser på en systemimplementering gav upphov till vår idé om en studie som undersöker och behandlar de skillnader och likheter som existerar mellan specifika roller angående en systemimplementering.

## 1.2 Problemformulering

Enligt vår erfarenhet så visade det sig att när de olika rollerna inte delade samma upplevelse av systemimplementeringen, inte hade samma idé om syftet, saknade en konsensus om vad och varför en systemimplementering görs, och när rollerna inte heller hade likadana tillvägagångssätt, skapades det problem. De här problemen manifesterades ofta i form av mera arbete som krävs för att avsluta projektet, mera tid som togs från tidbudgeten, och resurser som kunde användas och allokeras bättre till andra delar av ett projekt.

Under en systemimplementeringsprocess existerar ett antal olika roller som alla är involverade under projektets gång. Enligt Zachman (1992) existerar det olika motiveringar för varje roll och rollens motivering är knuten till det ansvar och de krav som följer med en specifik roll. Det innebär att även om ledningen har ett specifikt mål med ett systemimplementeringsprojekt så existerar det även mindre delmål för varje roll.

Det problem som kan uppstå när varje roll har sitt eget delmål är att de riskerar att tävla om att på bästa sätt uppfylla sitt eget mål, och tävla för att uppfylla målet på det sätt som passar bäst för just dem, på bekostnad för de andra rollerna samt på bekostnad för slutresultatet av projektet (Northouse, 2012).

## 1.3 Forskarfråga

Hur upplevs en systemimplementering mellan olika roller inom en organisation?

## 1.4 Syfte

Den här undersökningen kommer att ta upp hur olika roller inom en organisation med olika perspektiv upplever en systemimplementering. Det innebär att vi kommer att undersöka de skillnader och de liknelser mellan hur perspektiven upplever en systemimplementering, eftersom med varje roll och det perspektiv som en anställd har kan olika prioriteringar, ansvarsfördelningar och befattningar att införas, ändras eller tas bort.

Svaret på forskarfrågan, där vi beskriver hur en systemimplementering upplevs, inkluderat de skillnader och liknelser som existerar mellan olika roller, kan fungera som en grund för framtida studier och vi kommer också att dra slutsatsen om i fall det kan finnas ett behov för fortsatta studier. Att veta vad de anställda med olika roller upplever en systemimplementering kan även bidra till att vid framtida projekt ha en kunskap om hur man på bästa sätt ser till att det upplevda är detsamma för de olika rollerna.

Med det sagt vill vi att det problem som vi har identifierat kan minimeras genom att påvisa skillnader och likheter mellan hur rollerna upplever en systemimplementering.

## 1.5 Avgränsning

Inom en organisation finns det olika perspektiv som en anställd kan inneha beroende på vad hon har för roll (Stoltz, u.å) Vi har definierat två typer av roller som vi har valt att utgå ifrån - Användare och Ledningspersoner. Vi har inte inkluderat alla olika typer av roller som en anställd kan ha utan vi har endast utgått ifrån de två rollerna som vi har definierat. Vi har inte heller inkluderat i vår undersökning de fall där en person innehar flera olika roller som har olika intressen och prioriteringar. Vi har utformat undersökningen på så sätt att i de fall där en person har mer än en roll så har hon endast fått utgå i fråga om en enda roll. Detta kan vara ett problem i de fallen där hon ej kan urskilja rollerna ifrån varandra - men i vår undersökning framkom det inte att det existerade någon intern rollkonflikt hos någon informant.

### 1.5.1 Användare

Rollen som användare har vi definierat som en person som frekvent använder sig utav systemet i fråga eller en person som kommer att använda systemet under sitt arbete. Vi inkluderar även

personer som har eller kan komma att arbeta på, och utveckla, systemet för både sin egen organisation eller för kunds räkning.

### **1.5.2 Ledningsperson**

Vi har definierat rollen som ledningsperson att innefatta den person som antingen tar beslutet om systemimplementeringen eller den person som är inkluderad i beslutsprocessen om systemimplementeringen. Det är även den personen som kommer att ansvara för systemet och ser till att målet, förväntningarna och syftet med systemet realiserar.



## 2. Litteraturgenomgång

### 2.1 Människans förhållande till förändringar

Gilley et al. (2009) skriver om en ökad mängd av förändringar inom organisationer och hur det blir allt vanligare med systemimplementationer i förändringssyfte, men inte allt för ofta så misslyckas förändringsförsöken och dessutom är det vanligt att misslyckas med att uppfylla syftet bakom anledningen till förändringen.

I en undersökning som behandlar över 3 000 chefer och ledningsgrupper så visade resultaten att två tredjedelar av de som deltog i undersökningen svarade att deras organisation hade misslyckat sig med att uppnå förbättringen som de strävade mot. De menar också på att förändringsförsöken ofta är så dåligt genomförda och hanterade att de kan påskynda kriser eller till och med skapa dem (Gilley et al. 2009).

Vid ett förändringsarbete existerar det ett flertal olika faktorer som är viktiga att ha i åtanke och dessa faktorerna kan påverka slutresultatet av förändringsarbetet till antingen det positiva eller det negativa. Av dessa faktorerna så nämner Gilley et al. (2009) att den mest kritiska och den mest inflytelserikaste faktorn är de anställdas och de framtida användarnas attityd och förhållande till förändringsarbetet.

Gilley et al. (2009) identifierar två komponenter som är kritiska för att kunna åta sig ett förändringsarbete:

- Det behöver existera en konsensus och behov av ett förändringsarbete; och
- De involverade behöver veta att organisationen har resurser för förändringsarbetet.

De här komponenterna kan man uppnå genom att ledningen och beslutsfattarna förklarar för de involverade i förändringsarbetet varför förändringen kommer att utmynna till något positivt, att det kommer att vara till nytta för de anställda, och förklara mervärdet med slutresultatet. Man motiverar även förändringen med att beskriva hur organisationen som helhet samt hur de anställda som individer kommer att lyckas med förändringen, och varför de genomgår förändringen.

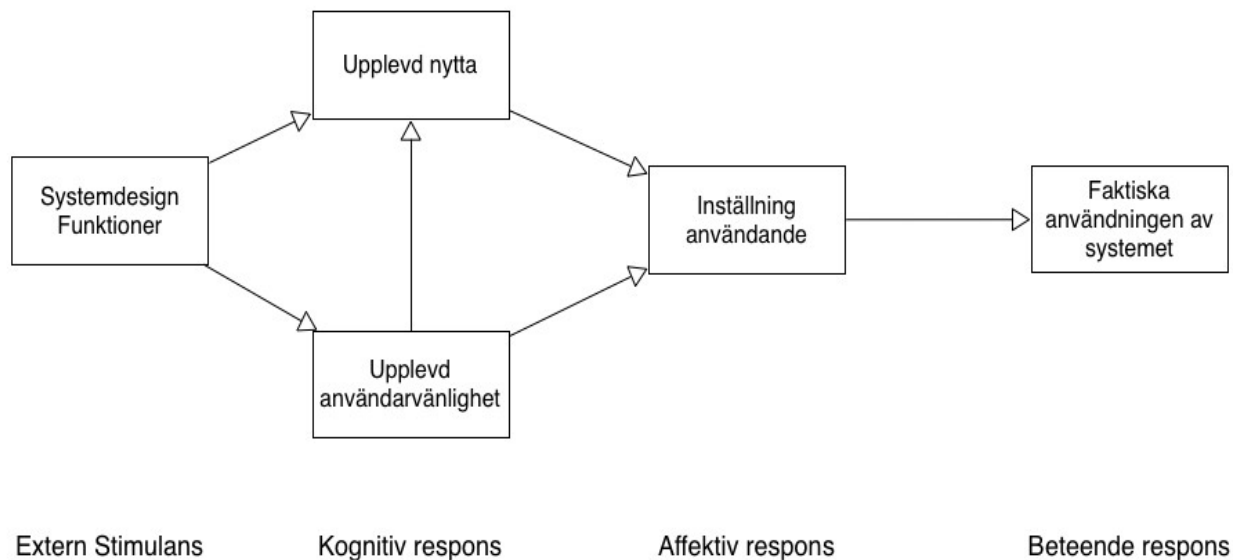
Gilley et al. (2009) diskuterar hur de anställdas attityd gentemot ett förändringsarbete, och de anställdas nivå av mottaglighet, har sitt ursprung knutet till varje individs uppfattning av förändringsarbetet. Detta delas sedan vidare genom den sociala interaktionen på arbetsplatsen för att sedan manifesteras till ett kollektivt grupptänk och konsensus. Det betyder att förändringsarbetet sker inte om inte grupper och individer inom organisationen är mottagliga för förändringarna samt de nya processer, ramverk, rutiner, värden, och mål, som ett förändringsarbete för med sig.

### 2.1.1 Användarnas acceptans och upplevelse av nya IS/IT-stöd

Det har länge upplevts som ett hinder att få användarna av ett system att acceptera ett nytt system och det är ofta som det behövs att säkerställa och validera om ifall användarna faktiskt har accepterat det nya systemet innan förändringsarbetet avslutas (Davis, 1991).

Davis (1991) menar på att användare kan antingen acceptera eller avslå ett helt system enbart baserat på saker som exempelvis systemfunktioner, eller saknaden av vissa specifika funktioner, designen och gränssnittet av systemet, eller hur de interagerar och upplever systemet som helhet.

Enligt Davis (1991) är det helhetsintrycket och den allmänna attityden från en användare mot ett visst system som är det mest avgörande om ifall en användare faktiskt kommer att använda systemet. Figur 1 visar hur en användares inställning mot ett visst system grundar sig i dels hur användbart användaren upplever systemet och dels hur enkelt användaren upplever att systemet är att använda. De två faktorerna är direkt kopplade till de faktiska systemspecifikationer och den interaktionsdesign systemet har. Om systemets funktionalitet och interaktion inte kan påvisas vara användbart för användaren, och i vissa fall om systemet inte verkar vara anpassat för hur användaren arbetar, så kommer användaren att hysa en negativ inställning mot systemet (Davis, 1991).



Figur 1: Systemupplevelse - Fred D. Davis, 1991

För att öka acceptansen till införandet av ett nytt IS/IT-system så föreslår Zhang et al. (2002) enligt Masa'deh et al. (2012) att man involverar användarna under projektets gång. De påstår att det ska resultera i bättre och mer hjälpsam feedback ifrån användarna. Att involvera användare i de olika faserna som existerar vid ett implementeringsprojekt kommer det resultera i att när förändringsarbetet väl är genomfört så är användaren redan familjär med systemet (Zhang et al. 2002 enligt Masa'deh et al. 2012).

Ett användardeltagande under ett förändringsarbete är enligt Masa'deh et al. (2012) nödvändigt då det ska förbereda användarna för deras nya arbetssätt, skapa en positiv attityd gentemot systemet, samt att det ska minska det initiala motstånd man förväntar sig av användarna. Det finns dock en restriktion till att involvera användare under införandet av det nya systemet som innebär att användare inte ska introduceras till det nya systemet förrän de bedöms redo (Masa'deh et al. 2012).

## 2.2 Systemimplementering som förändringsarbete

IS/IT och verksamhetsstödande system används och påverkar organisationer dagligen. Gurbaxani och Whang (1991) diskuterar hur användningen av IS/IT har resulterat i att man har kunnat automatisera och skala upp processer som annars hade varit väldigt kostsamma att automatisera, och de menar på att det bidrar med en typ av effektivitet i arbetet som är svår att uppnå utan IS/IT. De fortsätter med att beskriva hur IS/IT bidrar med en typ av flexibilitet som ofta är anpassad till specifika processer för olika delar inom en verksamhet.

Enligt Gurbaxani och Whang (1991) bidrar IS/IT även med en operativ effektivitet genom att sänka kostnader, förbättra processer, och eliminera flaskhalsar. Gurbaxani och Whangs analys pekar på att en stor del av en organisations kostnad är knuten i införskaffandet och analysen av information, och genom att använda IS/IT system för att effektivisera den delen av en verksamhet så skapas ett mervärde i form av frigjorde resurser som kan riktas mot andra håll inom en organisation.

IS/IT skapar även möjligheten att i real-tid behandla och analysera relevant information som frigör användaren på ett sätt som är omöjligt om i fall hon hade analyserat all data manuellt varje gång ny information tillförs. Just den här möjligheten att ständigt arbeta med uppdaterad och analyserad data förbättrar kvaliteten och snabbheten i beslutsfattningsprocessen (Gurbaxani och Whang, 1991). Med den här möjligheten tillkommer ett behov för ledningspersonerna att använda sig utav ett IS/IT-system som kan stödja dem i deras arbete och för att detta skall realiseras behöver man initiera en systemimplementering.

Gurbaxani och Whang (1991) menar även på att ett IS/IT stöd även kan föra beslut uppåt i hierarkin vilket kan bidra till en mer centraliserad ledning. Olika typer av verksamheter kan även använda IT/IS till att decentralisera vissa beslut, och andra till att utnyttja fördelarna av både decentraliserade samt centraliserade beslut.

Förutom operativa fördelar, och nackdelar, samt beslutsfattningsstöd, existerar det organisatoriska krav på en systemimplementering som är viktiga att identifiera i syfte för att motverka ett misslyckat förändringsarbete och ett dåligt slutresultat.

Beynon-Davis (1995) beskriver exempel på IS/IT-projekt som misslyckas ur ett organisationsperspektiv, i den mening att det organisatoriska mervärde som IS/IT är tänkt att generera faktiskt aldrig uppstår. Förutom den organisatoriska kontexten så finns det även den sociala, och Beynon-Davis (1995) pratar om ett par huvudpunkter för misslyckande av IS/IT som innefattar både själva utvecklingen och implementationen av systemen, samt användningen av det. De punkterna som han ställer upp är:

- Misslyckande av processer. Detta kännetecknas ofta av att utvecklingen av IS/IT är otillfredsställande och utvecklingsprocessen kan inte producera ett system som fungerar som det ska enligt de organisatoriska krav som ställts på det;
- Misslyckande av interaktionen med systemet. Den här punkten utgörs av ett gap mellan systemspecifikationen under utvecklingen och hur systemet kommer att användas. Det här gapet kommer att manifesteras i ett misslyckande av systemet och hur det används inom organisationen; och
- Systemet möter inte förväntningarna som man har satt upp.

## 2.2.1 Val av informationssystem att implementera

IS/IT och verksamhetsstödssystem fungerar som ett verktyg och hjälpmedel för organisationen som systemet opererar inom, men olika typer av IS/IT system stödjer olika funktioner inom verksamheten. Under arbetet med en systemimplementering, eller annat IS/IT förändringsprojekt, så är det viktigt att organisationen väljer rätt typ av system och rätt kategorisering av IS/IT (Curry et al. 2006). Varje typ av informationssystem innehar också olika typer av roller, och baserat på den komplexitet som en organisation kan inneha så ökar vikten av att välja ett informationssystem med rätt funktionalitet för din organisation.

Curry et al. (2006) pekar på att trots den mångfald av typer utav informationssystem och funktionalitet av diverse verksamhetsstödande system så uppfyller de ändå minst en eller flera av de tre rollerna; strukturering av processer, kommunikation mellan processer eller människor, samt, koordinering av processer eller människor.

När ett informationssystem skall användas i syfte för strukturering så kan detta göras antingen genom att tillgodose användaren med information eller med möjligheten till information. Det kan även vägleda användaren genom att påpeka hur användaren bör gå tillväga eller så kan systemet ersätta människor med teknologi vid de tillfällen som man kan automatisera processer (Curry et al. 2006).

Om den organisatoriska roll som informationssystemet ska uppfylla är rollen som kommunikator så existerar det ett par faktorer som behöver tas i beaktande. Det första är hur kommunikationen ska gå tillväga - är det muntlig kommunikation, skriftlig kommunikation, icke-verbal kommunikation eller elektronisk kommunikation. Den andra faktorn är om det är formell eller informell kommunikation som ska vidarebefodras. Den tredje faktorn är hur informationen ska flöda (Curry et al. 2006).

Däremot om ifall syftet för informationssystemet är att det ska uppfylla rollen som koordinator är det av vikt att det uppfyller kriterier om hur koordinationen, och vad den ska koordinera, går tillväga. Curry et al. (2006) särskiljer på informationssystem som bidrar med koordinering, analys och övervakning av personlig information och aktiviteter. De skriver också om informationssystem i syfte att stödja arbetsgrupper med höga krav på högkvalitativ output. Den tredje typen är funktionella informationssystem, alternativt avdelningsinformationssystem, som behöver vara utformade för att stödja en avdelnings operativa arbete.

Med varje roll tillkommer fördelar och nackdelar och varje typ av informationssystem kommer inte att passa alla typer av aktiviteter och alla användningsfall och därför är det viktigt att det informationssystem som man skall implementera är anpassat efter hur dina användare kommer att arbeta med det.

## **2.2.2 Organisatorisk påverkan av systemimplementering**

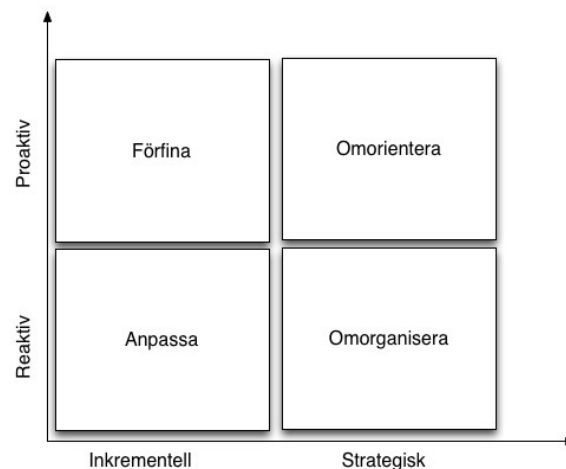
Vad en systemimplementering innebär för organisationen som förändringsarbete beror på den kategorisering och den roll som systemet kommer att inneha (Curry et al. 2006) och detta är för att när en organisation implementerar ett nytt system så krävs det ofta att man förändrar existerande processer och arbetssätt (Markus, 2004). Att använda IS/IT som grund för organisationsförändring medför stora risker men det finns även stora belöningar och vinningar att hämta från det, och med det tänkt så kan en systemimplementering ses som en typ av organisationsförändring (Markus, 2004) som oundvikligen kommer att påverka de anställdas arbetssätt. Markus (2004) påpekar att IS/IT i sig själv kan agera som ett led i en strategi i ett organisatoriskt förändringsarbete utifrån ett verksamhetsperspektiv och i det fallet agerar IS/IT som ett verktyg för att realisera förändringen som uppstått.

Den organisatoriska påverkan av implementeringen av ett IS/IT system kan vara både negativ eller positiv beroende på det organisatoriska perspektiv som innehas. Markus (2004) nämner att det finns en fördel med att införa ett informationssystem som en typ av organisationsförändring i den mån att det kan tvinga ett företag att genomgå en förändring som de kanske inte hade lyckats med utan ett verksamhetsstödande IS/IT-system. En nackdel som Doherty och King (2005) belyser angående användandet av ett informationssystem som ett förändringsarbete är att det kan komma att möta motstånd och systemavvisning från användare av det system som tidigare existerar.

## 2.3 Anledningar för systemimplementeringar

Att implementera ett system kan göras på grund av diverse orsaker inom en verksamhet. Markus (2004) menar på att dessa anledningar kan vara för att påtvinga organisationen förändring eller det kan vara att verksamheten har ett kostnadsdrivet perspektiv. Beronde vilken anledning som en organisation besitter för att göra en systemimplementering kan de ha olika strategier. För att kunna välja en strategi som passar den målbilden som rollen har kan man kategorisera systemimplementeringen. Teknologiförändring kan tvinga en organisation att förändra sig och därigenom genomföra en systemimplementering (Nadler & Tushman, 1990).

Dessa kategorier är "Förfina", "Omorganisera", "Omorientera" och "Anpassa". Nadler och Tushmann (1990) har identifierat dessa kategorier som en organisation kan identifiera förändringen ifrån. De har skapat dessa utifrån en matris där de har placerat Proaktiv/Reaktiv på y-axeln och Inkrementell/Strategisk på x-axeln.



Figur 2: Kategoriseringsmodell - Nadler och Tushmann, 1990

Den här modellen som är skapad av Nadler och Tushman (1990) hjälper ledningen att kategorisera sin strategi för förändringens riktning. Dessa hjälper ledningen i sin tur hur de ska bemöta och genomföra systemimplementeringen.

Förfina är en strategi där man hela tiden utvecklar den befintliga plattformen och detta är en strategi som gör att man inte behöver ta sådana risker som omorientera eller omorganisera resulterar i.

Omvandlingsstrategier är oftast riskabla att genomföra då dessa har tillkommit under brådskande omständigheter vilket i sin bidrar till en tidsgräns. En faktor som även är inblandad i den här typen av förändring kan resultera i en förändring av kärnan och detta resulterar i en, enligt Nadler och Tushman (1990), motvilja av individerna för en förändring precis som Gilley et al. (2009) tar upp.

Motsvarigheten till omvandligenskategorin är Omorientera. En omorienteringsstrategi har förmånen att den har tiden som ger ledningen tid att forma och förbereda verksamheten för en förändring av värdena och systemet i sig.

Att ha strategin Anpassa är att ledningen antar en strategi som är passiv och då bara svarar på de förändringar som uppkommer utanför verksamheten, som en extern faktor där organisationen anpassar sig själva och sitt system utifrån den förändring som inträffat.

### 2.3.1 Ledningsperspektivet på IS/IT

Att se IT som en viktig del av verksamheten och lägga upp och diskutera det på styrelsenivå är en faktor som gör att IT hjälper organisationen bättre och man har lättare att kunna diskutera och förmedla strategin till användarna så att de förstår varför de i ledningen har tagit det beslut som de har gjort. Detta medför att riskerna av att användarna kommer att sätta sig emot beslutet och i sin tur åstadkomma ett så pass stort motstånd att det misslyckas. I en studie där Nah et al (2003) intervjuade CIOs som var anställda på Fortune 1000 listan över vad de ansåg vara de viktigaste kriterierna för att lyckas med en ERP-implementering så identifierade Nah et al (2003) 11 kriterier som de ansåg vara de allra viktigaste. Top fem av dessa var top-management support, project champion, ERP teamwork och sammansättning samt förändringsarbete och kultur.

Top-management support var den som blev kategoriserad som viktigast av kriterierna då den här kriterien återspeglar sig genom hela verksamheten och hur den kommer ta emot förändringen. Går ledningen in med synen att det är ett högt prioriterat projekt kommer även alla anställda göra likadant då de ser att ledningen allokerar resurser för att lyckas med implementeringen (Nah et al, 2003).

Hardy (2006) påstår att två tredjedelar av dagens CEOs inte är tillräckligt komfortabla med att diskutera deras IT och deras processer kopplade till sin IT. Detta gör att det existerar ett gap mellan användare och ledningspersoner då de inte kan motivera organisationens IT-strategi så att användarna kan ta till sig den och tillgodogöra sig strategin. Att ledningen oftast inte förstår och ser en systemimplementering ur ett användarperspektiv visar Chen et al. (2009) när de påpekar att ledningen oftast sätter en orimlig deadline och budget samt brister i att skapa och möta förväntningarna på systemet för att kunna få stöd av organisationen och användarna.

### 2.3.2 Användarperspektivet på IS/IT

För att ett systemimplementeringsprojekt ska lyckas och generera det resultat som ledningen hoppas på krävs det att man förstår användarna. När ledningen har beslutat att implementera ett system så krävs det att de förmedlar strategin neråt till användarna. Kommer inte användarna att förstå värdet av implementeringen så kommer ledningen att möta motstånd från användarna då användarna inte anser att de behöver systemet (Hirschheim och Newman, 1988). Att ledningen inte kan förmedla sin strategi och syftet med implementeringen kan det yttra sig i att användarna inte känner någon trygghet i sitt jobb längre och därmed känner sig hotade för att förlora sitt jobb. Hirschheim och Newman (1988) har även identifierat att användarna tappar förtroende och engagemang mot systemimplementeringen om de har varit exkluderade i beslutet. Detta identifieras av att det är inte själva förändringen som har störst påverkan på de anställda utan det är på grund av att någon annan styr över förändringen. Vi kan även se att bristen på engagemang från ledningen påverkar på hur väl systemimplementeringen ska mottagas hos användarna. Precis som Nah et al. (2003) påpekar så är det viktigt att ledningen driver och visar att de satsar på att systemimplementeringen ska bli lyckad. Hirschheim och Newman (1988) påpekar att om inte ledningen kan visa att de är engagerade så kommer inte användarna att vara det.

## 2.4 Kriterier för en lyckad systemimplementering

Verksamhetsstödande IS/IT system uppfyller olika funktioner inom organisationen och kan kategoriseras olika beroende på den roll som systemet skall uppfylla (Curry et al. 2006). Då varje förändringsarbete och systemimplementeringsprojekt görs av olika anledningar, med olika krav bakom sig, så existerar det olika kriterier för systemimplementeringarna, både i sin helhet samt under de olika stadierna av implementeringen som projektet är i.

Ett implementeringsarbete består ofta utav fem faser där varje fas kan ha olika faktorer och kriterier som är olika prioriterade i syfte att uppnå ett lyckat slutresultat på implementeringsprojektet (Hasibuan och Dantes, 2012). Av de fem faserna har vi identifierat två faser som vi anser vara mer relevanta för vår studie. Den ena fasen är planering- och förberedningsfasen, och den andra fasen som vi identifierade är den faktiska implementerings- och utvecklingsfasen.

Under planeringsfasen existerar det nio kriterier som enligt Hasibuan och Dantes (2012) är viktiga att ta hänsyn till. Dem handlar om vikten av god kommunikation inom implementeringsprojektet. Det andra kriteriet handlar om den organisatoriska kultur som existerar och hur pass redo den är för ett implementeringsprojekt. Den tredje punkten som de diskuterar är arbetsgrupper och grupparbete - det vill mena att den grupp som ansvarar för förändringsarbetet besitter god kunskap om hur det skall genomföras. Den fjärde kriterien behandlar hur mogen organisationen som helhet är för ett nytt system. Den femte kriterien handlar om hur tydliga mål som implementeringsprojektet har och hur viktigt det är att det finns



ett klart mål för projektet. Det sjätte kriteriet består av hur pass väl som man lyckas ändra och anpassa redan existerande processer för att passa det nya systemet. Det sjunde kriterien behandlar vikten av att projektet har och arbetar inom en väl uppsatt budget och tidsram. Det åttonde kriterien diskuterar vikten av att det finns ett klart stöd ifrån ledningen att genomgå med systemimplementeringen. Den nionde kriterien behandlar vikten av att projektet ska ledas och involveras av kunniga chefer och ledningspersoner.

Under implementeringsfasen så diskuterar Hasibuan och Dantes (2012) vikten av att träna användaren till korrekt användning utav det nya systemet. Syftet bakom detta är att användaren ska dels veta hur systemet fungerar och hur det är uppbyggt samt för att användaren skall kunna lösa problem med systemet. Det går ihop med det som Davis (1991) skriver om vikten av att användaren kan systemet.

## 2.5 IS/IT-system som ett verktyg

Då systemimplementationen kommer att leda till ett förändrat arbetsätt och nya processer (Gurbaxani och Whang, 1991) är det viktigt att man i enlighet med Davis (1991) kan påvisa de fördelar som systemet kommer ha på användarna för att få med sig användarna och motverka ett initialt motstånd till användandet av systemet.

Ett nytt IS/IT systemet uppfyller ibland en annan typ av funktion, ibland en förlängd funktion, och ibland uppfyller den samma roll och funktion som tidigare (Curry et al. 2006). De funktionerna som systemet uppfyller innebär också specifika arbetssätt. Arbetssätt där systemet kan uppfylla rollen som ett verktyg för att utföra användarens uppgifter.

Salehi et al. (2012) beskriver ett ERP-system som ett IT verktyg i sin renaste form som förenklar företagets sätt att arbeta med informationsflöden, att planera resurser, skapa tidsenliga rapporter, samt mera. Men det finns även en nackdel med IS/IT system som verktyg. Salehi et al. (2012) beskriver vidare hur verksamheter och företag med specifika IT verktyg, och i detta fallet ERP-system, kan välja att endast göra affärer med andra verksamheter som använder samma ERP-system.

## 2.6 Sammanfattning av litteraturgenomgången

Det är väldigt viktigt att ledningen får med användarna och kan förmedla strategin nedåt så att användarna känner stöd från ledningen samt att de kan se vilka förbättringar som systemet kommer att ge. Gilley (2009) menar på att en förändring bara sker ifall mottagarna är redo för det och därför ser vi att det är av stor vikt att förmedla detta nedåt. Hirschheim och Newman (1988) påpekar att det är viktigt för ledningen att visa att de är engagerade för att även användarna ska vara det.

Att binda ihop en IT-strategi visar sig vara en nödvändig åtgärd för att kunna få en lyckad implementering inom organisationen. Det visade sig i litteraturen att det fanns delade meningar om vad en implementering är och vilka anledningar som den görs på grund av. Det som även uppenbarade sig var att det var väldigt svårt att få användarna att känna sig trygga då en bristande förmedling av skälen och strategin för att implementera systemet resulterade i att användarna kunde känna sig hotad av att förlora sitt jobb (Hirschheim och Newman, 1988). Baserat utifrån ett ledningsperspektiv så har Nadler och Tushman (1990) skapat en matris som resresenterar fyra strategiperspektiv som ledningen kan utgå ifrån vid ett skapande av IT-strategi för implementeringen men även för organisationens totala IT-strategi.

Litteraturen visade även att det måste beaktas och reflekteras över vilket system och vad målet är med systemet enligt ledningsgruppen eller beslutstagaren. Det är även inte självklart vad det innebär för ledningen när det kommer till att diskutera sin egen IT då Hardy (2006) påpekade att två tredjedelar inte var tillräckligt komfortabla att diskutera sin egen IT. Chen et al. (2009) identifierade också att ledningspersoner ofta hade svårt att förstå en systemimplementering ur ett användarperspektiv, vilket visar sig när ledningspersonerna sätter orimliga krav och förväntningar på systemet.

Vi såg att det existerar olika kriterier beroende på vilken fas implementeringsarbetet befinner sig i. Från de olika faserna av implementeringslivscyklen som Hasibuan och Dantes (2012) identifierar har vi valt ut planeringsfasen och implementeringsfasen som mest relevanta för vår studie. Planeringsfasen behandlar nio kriterier som behöver mötas för att säkerställa en lyckad övergång från planeringsfasen över till nästa fas. Under implementeringsfasen menar Hasibuan och Dantes (2012) på att det är viktigt att träna användarna i det framtida systemet i syfte att vänja användarna vid systemet.

Att användarna får en chans att medverka under implementeringsarbetet är en viktig punkt som belyses och påpekas av Hasibuan & Dantes (2012), Davis (1991), samt Zhang et al. (2002) enligt Masa'deh et al. (2012).

IS/IT system kan även fungera som ett IT verktyg för att utföra de arbetsuppgifter som en användare har, men att exempelvis ett ERP-system som Salehi et al. (2012) förklarar vara ett av de senaste formerna av IT verktyg har både för och nackdelar som må vara viktiga att beakta från ett organisatoriskt perspektiv.

### 3. Metod

Vi har genomfört en kvalitativ undersökning där vi analyserade informanternas svar baserat på den litteraturgenomgång som vi har tillhandahållt i tidigare kapitel. Tanken bakom litteraturgenomgången har varit att presentera teori som först diskuterar hur människor förhåller sig till förändring, som sedan följs av teori som behandlar systemimplementeringar som förändring. Vi fortsätter sedan med teori som diskuterar olika typer av anledningar för en systemimplementering och vi presenterar sedan kriterier för en lyckad systemimplementering. Vi följer upp med litteratur som behandlar hur IS/IT kan fungera som ett verktyg och vi avslutar med en sammanfattning på litteraturkapitlet. Med det här upplägget vill vi behandla förändringar och systemförändringar på hög nivå för att sedan anta en djupare position och diskutera anledningar för en systemimplementation som förändring och vad som krävs för att lyckas med den, och vi vill sen visa hur systemet kan användas som ett verktyg.

Med detta som grund för våra intervjufrågor så har vi designat fem intervjufrågor baserat på vår litteraturgenomgång som kommer att svara på bland annat de förväntningar, krav och påverkan som ett systemimplementeringsarbete kommer att ha på våra respektive informanter.

Efter att vi hade konstruerat klart våra intervjufrågor så kontaktade vi fyra organisationer, med flera informanter från varje organisation (förutom en organisation där vi tyvärr bara fick tag på en informant), och intervjuade dem. Sedan analyserade vi resultatet från intervjuerna och identifierade diverse praktiska och teoretiska skillnader och slutligen har vi formulerat en analys som består utav informanternas svar och beskriver hur en systemimplementering ses över olika roller.

Vi har avgränsat oss till att endast undersöka och analysera hur en systemimplementering påverkar två stycken roller inom en organisation - den ena är rollen som ledningsperson och den andra är rollen som användare. Detta gjorde vi i ett försök att få en bild av två motsatta roller som befinner sig på någotlunda motsatt sida av rollspektrumet.

Det centrala för undersökningen har varit att undersöka, analysera och definiera hur anställda inom en organisation med olika roller och perspektiv upplever en systemimplementering. De svar som vi fick ifrån vår undersökning gav oss en väl verklighetsknuten problembeskrivning, och verklighetsförankrad fakta som vi använde oss utav när vi jämförde vår teori med den insamlade fakta vi hade.

## 3.1 Intervjufrågor

I en verksamhet idag krävs det ofta av en anställd att de interagerar med någon form av IS/IT-system (Gurbaxani och Whang, 1991). Med det som utgångspunkt så ville vi undersöka hur de anställda inom en organisation, med de två olika rollerna, upplever en systemimplementation. Vi ville ta reda på vad de har för förväntningar på systemet, vad för krav som existerar på systemet, hur de tror att systemimplementeringen kommer att påverka deras arbete och vad syftet och den bakomliggande orsaken till systemimplementeringen framgår tydligt.

Vi har valt att formulera frågor som kan tolkas olika beroende på vem man är. Meningen med det är att informantens tidigare erfarenheter och upplevelser inom hennes roll kommer att genomsyra svaren och på så sätt kommer vi att få svar som är vinklade utifrån varje unik roll och perspektiv. Vi förväntar oss att ledningspersonerna kommer att ha en mer holistisk uppfattning av vad systemimplementationen kommer att innebära för organisationen som helhet, med tanke på deras bakgrund. Vi förväntar oss också att användarna kommer att se det som en enskild förändring som främst påverkar dem själva. Genom att få svar som genomsyras av personernas erfarenhet inom respektive perspektiv så kommer vi också att få skilda svar och målbilder som vi sedan kommer att ställa mot varandra för vår analys.

Med hjälp av teorin så har vi formulerat fem intervjufrågor som kommer att reflektera dels de stora skillnader mellan ledningsperson samt användare angående vad en systemimplementation innebär för organisationen, samt de små nyanser som har betydelse när man sätter ihop den omfattande målbilden.

Vi har försökt att få med alla aspekter från vår teori och litteraturgenomgång när vi designade intervjufrågorna och medan vi designade intervjufrågorna så funderade vi på vad för typer av svar vi kommer att få och vad för målbild som kommer att skapas från svaren. Under den här processen så såg vi till att ta med intervjufrågor som återspeglar, alternativt frågor som kommer att ge svar som visar på, den teori som vi har presenterat.

De fem intervjufrågor som vi har formulerat är följande:

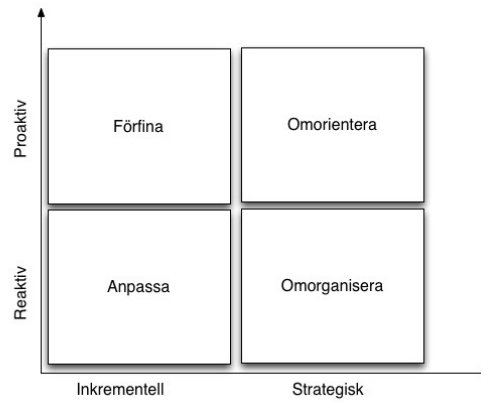
### **Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Med den här frågan så vill vi få fram vad för nått som driver en systemimplementering hos dem för att sen jämföra med svaret från fråga 5 där de får tänka ut hur deras nya arbetssätt kommer att se ut. Vi tror att genom att måla upp de två bilderna av vad syftet är för det nya systemet, och hur det faktiskt kommer att påverka arbetssättet, så kan vi sedan jämföra de bilderna och se hur väl de stämmer överens. Den här frågan var inspirerad av dels Nadler och Tuschman (1990) som pratar om kategorisering av systemimplementationen och dels av Curry et al. (2006) som skriver om olika roller som ett verksamhetsstödande informationssystem kan ha. Vi vill som sagt få en

beskrivning av vad de söker efter när de bestämmer sig för att implementera ett nytt system.

### Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?

Vi har valt att placera den här frågan som nummer två då vi vill se var informanten väljer att placera en systemimplementation. Detta vill vi ska utmynna i att se ifall nästkommande frågor tär sig olika beroende på var informanten placerar sitt svar. Denna fråga ger oss även ett enkelt sätt att se hur en systemimplementering kategoriseras av alla informanterna, de bägge rollerna och om det är branschberoende, etc.



*Kategoriseringsmodell - Nadler och Tushman, 1990*

Den här frågan var formulerad med enbart den kategoriseringen som Nadler och Tushman (1990) har skapat. Vi vill på ett överskådligt sätt se hur ledningspersoner samt användare kategoriserar en systemimplementering. Detta kommer sedan att kunna användas för att generera en rolloberoende gruppering av användarna samt ledningspersonerna.

### Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?

Med den här frågan så syftar vi på både de organisatoriska och de tekniska kraven och förhoppningarna av system. Ska exempelvis det nya systemet skapa ett effektivare arbetssätt som ökar produktiviteten, eller kanske är det så att det gamla systemet är föråldrat och behöver fasa ut och det nya systemet skall användas som ett sätt att komma i kapp med den nutida teknologin. Vi menar också på skillnader mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. De långsiktiga kan vara det som vi precis nämnde, medan kortsiktiga kan vara att det fungerar som förväntat, billigt i drift eller enligt budget. Den här frågan är även lite mer organisatoriskt inriktad där vi förväntar oss svar som att, återigen exempelvis att det ökar produktiviteten, underlättar arbetet inom

organisationen eller att det är tidsbesparande för organisationen. Vi formulerade den här frågan med bas på det som Gurbaxani och Whang (1991) skriver om fördelar, nackdelar och annan påverkan som en systemimplementering som förändringsarbete har på en organisation. Med det så vill vi få fram hur just användaren och ledningspersonen ser på det med deras roll. Davis (1991) var vår andra bas för formuleringen av den här frågan då han diskuterar hur användare ser och upplever ett system.

### **Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Den här frågan syftar på vad de tror att systemet kommer att generera, vad för mervärde som det kommer att ha i framtiden. Detta är också en fråga som är väldigt ”perspektiv”-orienterad och vi tror att en användare inte kommer att ge samma svar som en ledningsperson. Vi formulerade den här frågan baserat mestadels på det som Markus (2004) skriver om organisatorisk påverkan av en systemimplementering.

### **På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Svaret här kommer att måla upp en bild av hur de tror att deras framtida arbetssätt ser ut. Vi kan sedan se om den här bilden överensstämmer med hur ledningen trodde att det nya arbetssättet skulle fungera på. Vi är ute efter att se hur just den personen kommer att påverkas av det nya systemet. Curry et al. (2006) var vår bas för den här frågan med fokus på hur olika typer av system uppfyller olika roller och innehar olika funktioner.

## **3.2 Val av intervjuobjekt**

Eftersom vi har avgränsat oss till att endast intervjua ledningspersoner och användare så har det varit endast de rollerna som vi sökte att intervjua från de organisationer som vi fick kontakt med. Vi strävade efter att få intervjua bägge rollerna ifrån samma företag och vi lyckades med detta i alla fallen förutom ett.

Under vår urvalsprocess lade vi ingen vikt vid den marknad som organisationen vistades inom, och det var inte heller ett krav att det skulle vara ett IT-företag. Vårt enda krav var att det skulle finnas ett verksamhetsstödande IS/IT-system som användes dagligen av anställda inom organisationen.

Vi försökte i den mån som vi kunde att få kontakt med organisationer som befinner sig inom olika branscher för att kunna få en mångfald. Vi sökte efter organisationer som befann sig främst inom Lund och Malmö och hittade organisationerna genom att vi sökte på internet efter Lund- och Malmöbaserade företag.

### 3.2.1 Informanterna

Företag ett arbetar inom läkemedelsbranschen där de utför övervakning och statistisk analys över forskning. Huvudkontoret är lokaliserat i Danmark och som ett statistik och övervakningsföretag in läkemedelsbranschen så kommer de dagligen i kontakt med diverse avancerade system. Informantens position var Vice VD på företaget. Det var från det här företaget som vi endast fick en intervju ifrån och den fördes över mail.

Företag två är ett företag som är verksam inom transport- och logistikbranschen. Den här branschen har ett stort användande av system i sin dagliga drift för att kunna sköta både företaget och godsleveranser, av- och pålastningar samt logistiken på lagret etc. Företag två har ca 100 anställda och informanterna hade positionerna IT-chef samt systemutvecklare.

Företag tre är ett litet företag som är verksam inom entreprenadbranschen som importör/exportör av entreprenadmaskiner. Dessa är inte lika stora användare av system i sin dagliga drift men använder dagligen CRM- och ekonomisystem. Företaget är ca 10 anställda och informanterna innehade positionerna VD, Ekonomiansvarig och Sverigesäljare.

Företag fyra är ett litet företag som utvecklar affärlösningar för mobila plattformar och för webben. De har ca två anställda och ett flertal inhyrda konsulter. Informanterna från det här företaget hade befattningarna Consultant Manager and Solution Architect , samt systemutvecklare. Ifrån det här företaget fick vi tre intervjuer, varav två av dem var ifrån användarrollen.

Totalt var det nio informanter, varav fem stycken hade rollen som ledningsperson. Endast ett företag som vi kontaktade kunde bara bidra med en intervju och det var från en person med rollen som ledningsperson, och den informanten svarade endast med mail. Vi tycker att vi fick ihop en bra mångfald på informanterna, både med tanke på deras bakgrund och med tanke de branscher som de opererar inom.

## 3.3 Val av undersökningsmetod.

Vi valde mellan att göra en kvantitativ eller en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning skiljer sig på så sätt att man jobbar mer med öppna frågor jämfört med kvantitativa som har slutna frågor, d.v.s. styrande frågor(Jacobsen, 2002).

Eftersom vi har valt att fånga perspektiv och erfarenheter valde vi att göra en kvalitativ studie med öppna frågor för vi ville inte styra frågorna eller insamlingsdatan mer än nödvändigt för att fånga essensen i informanternas perspektiv (Jacobsen, 2002).

### **3.3.1 Fördelar med kvalitativ undersökning**

Fördelen med att välja en kvalitativ undersökningsmetod är att man kan fånga detaljer på ett annat sätt än vad det går att göra med en kvantitativ metod (Jacobsen, 2002). En annan fördel som gjorde att vi ansåg att en kvalitativ undersökningsmetod var lämpad för vår problemställning var flexibiliteten som denna medför, då detta gav oss möjligheten att kunna anpassa oss under tidens gång (Jacobsen, 2002).

### **3.3.2 Nackdelar med kvalitativ undersökning**

En stor nackdel med en kvalitativ undersökningsmetod är att den är väldigt tidskrävande (Jacobsen, 2002). En annan nackdel som existerar med en kvalitativ undersökning är tolkningssvårigheten som medföljer detaljrik och komplex data (Jacobsen, 2002) och det är svårt att vara öppen för alla detaljer. En annan aspekt som vi såg som en nackdel är risken att en informant inte svarar helt sanningsenligt då han inte vill yttra en åsikt som kanske motgår verksamheten eller för att informanten inte vill svara fel (Jacobsen, 2002).

## **3.4 Etik**

Vi har försökt att hålla en hög etisk nivå eftersom vi kommer att ställa öppna frågor om deras perspektiv och hur de upplever en systemimplementering. Med tanke på det har vi inte heller ställt frågor som kan upplevas känsliga och vi klargjorde före intervjuerna att om det är något som informanten inte vill svara på av diverse skäl så är det fullt förståeligt. Turligt nog så var inte så fallet och ingen av informanterna kände att de behövde undanhålla information eller formulera sig på ett sätt för att skydda sig. Vi ställde inte heller frågor som vi tyckte kunde generera företagskänslig data eller persondata (Jacobsen, 2002).

Vår insamling av data skedde genom intervjuer och den samlades in via inspelning som vi döpte efter det datum vi genomförde intervjun och det perspektiv som intervjuades, detta i syfte att behandla datan så konfidentiell som möjligt (jacobsen, 2002). Vi genomförde intervjuerna på plats hos de organisationer som vi intervjuade, med undantag av ett företag där vi fick intervju svaren över email.

## **3.5 Validering och analysering av intervjuerna**

När vi var klara med intervjuerna och transkriberingen så skapade vi ett intervjuprotokoll (IP) där vi sammanställde svaren av våra frågor koncist. Detta gjorde att vi enkelt kunde använda deras svar när vi beskrev den målbild som är vad våra två roller svarade på respektive fråga.



Vi jämförde sedan svaren på våra frågor mot vår litteraturgenomgång för att se om svaren reflekterar den motivering och de förväntningar vi har och som vi tidigare definierade våra intervjufrågor med. Dessutom hoppades vi på att svaren kommer att stämma överens med vår teori.

Vi ställde svaren, både enskilt samt grupperat mellan rollerna, mot varandra, för att identifiera skillnader, likheter, nyanser och detaljer för att skapa en bild av hur rollerna upplever en systemimplementering, och återknyta resultatet till vår teori (Jacobsen, 2002).

En risk som vi identifierade med intervjuerna är att informanterna svarar på ett sätt som inte nödvändigtvis reflekterar den roll som vi är ute efter. Det som vi gjorde i syfte att motverka detta är att innan intervjun började så förklarade vi att vi vill att deras svar ska reflektera deras roll.

Ytterligare en risk som vi identifierade var att informanterna ibland skulle kunna ändra synsätt från hur de tänker att systemet kommer att påverka deras roll personligen till en helhetssyn om hur den kommer att påverka alla rollerna, samt hur det kommer att påverka alla anställda som har samma roll som dem själva. Detta motverkade vi oss genom att precis som ovan beskriva att vi ville att de endast skulle utgå ifrån sin egen person.

En tredje risk är att informanterna har ett specifikt system i åtanke under några av frågorna och vid de andra frågorna så tänker dem på ett generaliserat system. Detsamma gäller systemimplementationer och om i fall de svarar på frågorna med en specifik implementation i åtanke eller inte. Detta var en risk vi identifierade tidigt men valde att inte ta några åtgärder mot eftersom hur de väljer att svara på frågorna och den logik som de använder för att svara på frågorna kommer att spela roll under vår analys av svaren.

Valideringen av intervjudatan gick till på så sätt att under analysen av datan så fann vi ett konsensus av svaren mellan rollerna. Med det så validerade dem varandra och vi kände aldrig under undersökningens gång att vi behövde ifrågasätta informanternas svar (Jacobsen, 2002).

### **3.6 Presentation av empiri och analys**

Vi har i empirikapitlet främst presenterat och lagt fram svaren på intervjufrågorna från informanterna och sedan följde vi upp detta i vårt analyskapitel där vi tar empirirubrikerna och går igenom den ihopsamlade empirin och analyserat samt diskuterat den.

## 4. Empiri

### 4.1 Intervjuprotokoll

Vi har skapat en matris som representerar nyckelorden av intervjuerna som skall agera som vårt intervjuprotokoll (IP). Vi kommer att referera till IP genom att skriva IP x.y, där x representerar informanten och y är svaret på frågan. Exempelvis IP 1.2 som pekar på den första informanten, fråga två. Intervjuprotokollet är en koncis sammanställning av vår tolkning av svaren från våra intervjufrågor och när vi refererar till IP är det dels matrisen och dels det fullständiga svaret på frågan som vi refererar till.

	1 Bakomliggande orsaker	2 Kategorisering	3 Konkreta kriterier	4 Mål & förväntningar	5 Påverkan arbetssätt
<b>Informant 1 (Ledning)</b>	Ersätta tre system med ett.	Oorientera.	Hålla tidsplan, tidsbesparande för användaren.	Kontroll för avdelningar, projekt, anställda som går med vinst och håller deadlines	Bättre underlag för beslut.
<b>Informant 2 (Ledning)</b>	Svårt att underhålla, ny teknik = svårare att integrera.	Oorientera.	Förenkla, tidsplanering måste hålla, tid & budget är A&O.	Spara pengar, utveckla möjligheter, lättare kommunikation, lättare sätt att arbeta.	Lättare att underhålla och utveckla när det är i samma miljö.
<b>Informant 3 (Användare)</b>	Problem och brister, nya kunder och nytt tjänsteutbud.	Hela modellen	Hålla tiden, lättare att arbeta.	Snabbare att lösa problem, lättare att arbeta.	Mer jobb och ansvar, Bättre koll på systemet.
<b>Informant 4 (Ledning)</b>	Förbättring, sparande av tid.	Förfina	Kapa tider, systemet underlättar vardagen.	Förenkla administrativt arbete och arbetssätt, tillgängligt för medarbetare.	Mer tid, kan vara offensivare på marknaden, driva företaget framåt.
<b>Informant 5 (Användare)</b>	Effektivisera arbetet.	Anpassa	Fungera långsiktigt, alla inblandade.	Effektivisera arbetet och dra åt samma håll, bättre kommunikation.	Mer effektiv, tidsbesparing, mer arbetsuppgifter.
<b>Informant 6 (Ledning)</b>	Tidsvinst, ordning och reda.	Förfina	Förbättring, alla jobbar efter det nya systemet	Kostnadseffektivitet, lättare att jobba, bättre informationstillgång.	Bättre verktyg för att kunna jobba, spara tid.
<b>Informant 7 (Användare)</b>	Brister, gammalt system.	Oorientera, Omvandla	Användbart, bättre och lättare	Lättare.	Lättare att arbeta, spara tid, kunna återanvända sitt arbete.
<b>Informant 8 (Ledning)</b>	Systemet når inte upp till nya krav, underlätta ett förändringsarbete.	Oorientera	Kriterierna justeras efter tidens gång.	Uppfylla behovet som implementeringen gjordes för.	Vet man inte, öppen fråga.
<b>Informant 9 (Användare)</b>	Effektivare och ekonomiskt	Anpassa	Olika för var och en, beslutas av den som är ansvarig.	Upp till den ansvarige, kan vara ekonomiska, ny funktion, effektivisering.	Mer jobb = tjänar mer.

Tabell 1: Intervjuprotokoll

## 4.2 Bakomliggande orsaker

Vår undersökning visar att anledningen till varför ledningsgruppen samt beslutsfattarna bestämmer sig för att implementera ett nytt system grundar sig dels i den systemlösning som organisationen tillhandahåller i dagsläget. Vi såg på svaren ifrån ledningspersonerna att organisationens systemlösning inte är anpassat och kompatibelt med hur verksamheten arbetar och behöver därför bytas ut. En annan del av argumenten var ett formaliserat behov av att följa med i den tekniska utvecklingen, att inte hamna bakom sina konkurrenter med den teknik som finns - teknik som ansågs kunna användas för att förbättra verksamheten (IP 2.1). Till skillnad från ledningspersonerna så såg användarna av det nya systemet att det var för att anpassa sig efter exempelvis nya kunder eller nya tjänster (IP 3.1). De svarade också att det var ett sätt att effektivisera det redan existerande arbetssättet. Vi ser att ledningen främst motiverar en systemimplementering med att det ska positivt påverka hela organisationen som helhet, och IP 8.1 svarar att det nya systemet är till för att fylla de funktionella luckor som verksamheten idag ställer på systemet.

Det som också visar på att det finns en tydlig skillnad mellan användarna och ledningsgruppen är det faktum att användarna inte förstod syftet bakom systemimplementationen och att ledningen har inte tydligt förmedlat vidare denna. Starka exempel på detta är IP 5.1 samt IP 3.1 som visar på att de är inte säkra och komfortabla med sitt svar, medan ledningspersonerna ofta svarade väldigt kvickt och säkert. Den transparens som Gilley et al. (2009) skriver om, och även den förklaring och motivering som Gilley et al. (2009) förespråkar verkar inte existera vilket leder användarna till att själva gissa sig fram motivet bakom systemimplementeringen.

## 4.3 Kategorisering

När vi bad informanterna att kategorisera en systemimplementering enligt Nadler och Tushmanns (1990) modell så såg vi snabbt att det var uppdelat mellan ledningsperson och användare. Användarna pekade ut olika, skilda, kategoriseringar och i vissa fall även hela modellen (IP 3.2), och enligt en del av användarna faller placeringen på en godtyckling del av modellen, och även över flera delar av modellen. Ledningspersonerna visade däremot ett konsensus med att placeringen föll på någon av kategoriseringarna inom dimensionen proaktiv. Det var alltså ingen av ledningspersonerna som ansåg att en systemimplementering kategoriserades som en reaktiv händelse.

Många av användarna, exempelvis IP 3.2, 7.2, och 9.2, var inte säkra på sitt svar. Intressant här är att deras osäkra svar visar på en saknad förståelse av vad en systemimplementation är för något. Till skillnad mot användarna så var ledningspersonerna säkra på sitt svar och när vi intervjuade ledningspersonerna så fick vi ofta svaret mycket snabbare än när vi intervjuade användarna (exempelvis om vi jämför IP 8.2 med IP 5.2).

En intressant observation är hur informant nio först svarade på fråga två (IP 9.2) att kategoriseringen av en systemimplementering är en omorientering, för att sedan svara att det kan även vara en förfining och en omvandling, och slutligen en anpassning. När informanten verkade ha problem med att kategorisera en systemimplementering frågade vi om han menade hela modellen men hans svar var fortfarande att det kan vara varje kategorisering beroende på olika faktorer. Till slut valde dock informant nio att välja kategoriseringen anpassa på frågan. Att informanten inte kunde svara direkt på frågan om vad det är för kategorisering, och slutligen välja anpassa, kan tyda på att informanten antingen inte har full förståelse för vad en systemimplementering innebär – eller att han inser att det kan bero på olika faktorer.

## 4.4 Konkreta kriterier

På fråga tre så ser man likheter mellan alla informanter, oberoende på vad de har för roll och perspektiv. Om man jämför exempelvis informant åtta med informant nio så kan vi se på IP 8.3 samt IP 9.3 att både informanter som representerar ledningsgruppen samt de som representerar användare har kriterier som att de ska hålla tidsplaneringen. De båda grupperna förklarar även att det är viktigt att det nya systemet ska göra det enklare att arbeta. Det framgår tydligt från intervjuerna att oavsett vad för perspektiv de har så delar de uppfattning om vad för kriterier som ett nytt system ska uppfylla och vad för mervärde som systemet ska bidra med för att systemimplementeringen ska räknas som lyckad.

Något som också tydligt står ut från IP är det faktum att alla rollerna, och majoriteten av informanterna, svarar att tidsaspekten är väldigt viktig när det gäller de kriterier som en systemimplementering måste uppfylla för att den ska ses som lyckad. Det gäller både att implementeringen ska uppfyllas inom tidsramen och den tidsbudget som är uppsatt, samt att det ska vara tidsbesparande för användaren. Det som dock skiljer sig åt, som är intressant, är att ledningsgruppen ofta svarade att det ska bland annat vara tidsbesparande för användaren. Användarna däremot vinklade det bort från faktiskt tidsbesparing utan värdesatt mycket hellre ett underlättat system att arbeta i.

## 4.5 Mål och förväntningar

På fråga fyra så skiljer sig inte informanternas svar oavsett om de har lednings- eller användarrollen på sig nämnvärt. Det vi ser är att alla delar åsikten om att det nya systemet ska effektivisera arbetet samt göra det lättare att arbeta och hitta information. Exempelvis informant fem på IP 5.4 som säger specifikt att han förväntar sig att det nya systemet ska effektivisera arbetet. Men vi kan se att det skiljer sig inte alltför mycket mellan de övriga informanterna då deras svar tyder på att det är informationens lättillgänglighet som är en av de största målen och förväntningarna på det nya systemet. Vi ser att informanterna två och sex delar även likadan syn på sina mål och förväntningar när det kommer till att systemet ska vara kostnadseffektivt.

Vi kan även se att informant 4 som ledningsperson på IP 4.4 tycker det är viktigt att systemet ska förenkla arbetssättet och IP 5.4 som representerar användarrollen svarar att det ska vara lättare att arbeta.

## 4.6 Förändrat arbetssätt

Till skillnad från fråga tre som frågar vad för kriterier som ska uppfyllas för att systemimplementeringen ska ses som lyckad så frågar fråga fem om hur informanternas eget arbete kommer att påverkas. Det är intressant här att ta i åtanke vad de svarade på fråga tre som är aningen mer organisatoriskt vinklad, för att jämföra den mot fråga fem, som är riktad mot deras roll och individ. Svaren från de två frågorna påvisar det som särskiljer individens arbete mot organisationens arbete oavsett vilken roll informanten har. Vi ser på IP 3.3 och IP 3.5 att informant tre drar en parallell och en slutsats angående kriterierna att det nya systemet vid systemimplementeringen kommer resultera i att det blir lättare att arbeta enligt IP 3.3, så är informantens egna förväntningar på hur hans arbete kommer att påverkas att det kommer att resultera i mer jobb enligt IP 3.5. Här ser vi hur informanten förväntar sig tidsbesparande och underlättande arbete, för att kunna prestera mer och få mer gjort.

Vi ser att IP 1.5 och IP 4.5 svarar att de tror att systemimplementationen kommer att påverka dem genom att det skapar bättre underlag för beslut samt att det ska hjälpa företaget att vara mer offensiv på marknaden. Ledningspersonerna svarade ofta att det kommer att hjälpa driva företaget framåt och hjälpa organisationen att vara offensivare på marknaden (IP 5.5), fast att det är en fråga som undrar hur informanterna kommer att påverkas av systemimplementationen. Användarna svarade däremot oftast att systemimplementationen kommer att påverka deras arbetssätt genom att underlätta deras arbete, spara tid, och flera arbetsuppgifter (IP 5.5, IP 7.5, IP 9.5).

## 4.7 En modern strategi

Det existerar en skillnad mellan ledningspersonerna och användarna i den mening att ledningspersonerna svarade uteslutande att kategoriseringen av en systemimplementation föll som en proaktiv åtgärd (IP 1.2, 2.2, 4.2, 6.2, 8.2) medan ett par av användarna hade däremot svårt att kategorisera det. Exempelvis IP 9.2 som först svarade att det föll på varje ruta innan det föll på rutan anpassa, eller IP 7.2 som svarade att det var både omorientera samt omvandla, eller exempelvis IP 3.2 som svarade att det var hela modellen.

IP 7.2 berättar hur man kan utnyttja en systemimplementering för att lösa enskilda problem, men jämfört med IP 6.2 som förklarar att det är en förfining, samt att han förklarar det med att han vill använda systemet för att kunna ligga i framkant jämfört med sina konkurrenter. Den här

skillnaden visar även på att ledningspersonens kategorisering samt användarens kategorisering reflekterar det sätt som de kommer att använda systemet på.

## 4.8 Ett bekymmersamt språk

Det finns en tydlig skillnad mellan rollen ledningsperson och rollen användare som manifesteras i den terminologi som används och den ton på svaren som ges. Vi kan jämföra IP 3.1 med IP 4.1 där vi kan utträna en viss osäkerhet ifrån användaren. Om vi däremot jämför IP 3.3 med IP 4.3 så kan vi se att dem ger liknande svar uttryckt på olika sätt. Problemet här är inte att det existerar någon osäkerhet från någon av informanterna utan snarare att sättet de uttrycker sig på skiljer sig åt. Vidare exempel på detta är även IP 2.4 och IP 5.4 som beskriver att de vill med hjälp av systemet underlätta sina arbetsuppgifter, men även här uttrycker de sig olika. Här existerar en skillnad mellan hur rollerna uttrycker sig för att beskriva samma sak.

## 4.9 Den upplevda dimensionen

Svaren från intervjuerna visar på en kommunikation mellan ledningspersoner och användare som är till viss del bristande. Vi ser att användarna (informant fem, informant sju, informant nio) upplever systemimplementeringen som en reaktiv händelse medan ledningen upplever det snarare som en proaktiv händelse.

Ledningspersonerna har positionerat sig på den proaktiva axeln i modellen (IP 1.2, IP 2.2, IP 4.2, IP 6.2, IP 8.2) och informant sju har även positionerat sig på den strategiska dimensionen samt den reaktiva. Vi kan även utläsa utifrån svaren på fråga ett att det som sades där återspeglar sig i synen på var en implementering placeras i fråga två. Att de olika informanterna har olika ingångsvinklar kan ha att göra med deras roll och vad de anser baserat på deras roll. Det kan även visa på en bristande kommunikation där ledningen haft svårt att förmedla budskapet och meningen med implementering eller att användarna inte haft en förmåga att kunna förstå nyttan för verksamheten.

Informanterna visar tydliga tycken att den roll som han har påverkar även hans upplevelse av en systemimplementering. De visar en tendens till att användarna upplever systemimplementeringen som en reaktiv dimension och ledningen snarare som en strategisk.

Samtidigt så visar även informant två på att man genomför en systemimplementation ur en strategisk utgångspunkt då han nämner att den nuvarande tekniken är dålig och med det nya systemet så är det förväntade slutresultatet ett system som är enklare att arbeta med (IP 2.1, IP 2.5). Detta visar en strategisk tanke på varför man gör en systemimplementering. Svaren från intervjuerna ger en bild av att även informant tre ser det ur ett liknande perspektiv och har en förmåga att sätta sig in i olika perspektiv. Som svaren visar på så ser informant tre en systemimplementering utifrån hela modellen och har därmed en förmåga att se detta utifrån olika

nivåer (IP 3.2). Vi ser utifrån svaren att informanterna vars roll är en ledningsperson ser orsakerna bakom implementering som en förändring för framtiden och informanterna bortsett från informant tre vars roll är användare ser en implementering som en förändring av något som har hänt.

## 5. Analys och diskussion

### 5.1 Bakomliggande orsaker

Båda grupperna inser att systemet kommer att användas som ett verktyg för att nå sina mål och utföra sina arbetsuppgifter samt hur de använder systemet som har betydelse, som vi kan se på svar från exempelvis IP 8.1 som förväntar sig ett system som upplever arbetsmiljöns krav. Ett annat exempel är IP 1.1 som vill att det nya systemet skall ersätta tre gamla system, och detta tolkas som ett försök att effektivisera det verktyg som informanten arbetar med dagligen för att utträta sina arbetsuppgifter.

Låt oss utgå ifrån Salehi et al. (2012) som menar på att IT-stöd kan effektivt utnyttjas som ett sätt att hantera resurser, så kan vi dra en parallell med hur informant ett ansåg att det nya systemet kommer att bidra med funktionalitet och resurser som stödjer tidsredovisning, reseräkningar samt projektstyrning. Om vi håller upp informant ett svar mot informant fem och jämför dem mot varandra så ser vi att informant fem utgår ifrån att det nya systemet kommer att effektivisera arbetet. Han ser systemimplementationen, och det slutgiltiga användandet av systemet i fråga, som ett verktyg av hans dagliga arbete och rutiner. Även om nu informant ett som med ett ledningsperspektiv, och informant fem som har ett användarperspektiv, ser det slutgiltiga systemet som ett förändringsarbete för organisationen så har informant ett ett helhetsperspektiv av hela verksamheten medan informant fem endast ser till sitt eget arbete och ser inte hela bilden eller det bakomliggande syftet med det.

### 5.2 Kategorisering

Om vi utgår ifrån det som Davis (1991) skriver kan vi anta att en av de anledningar till varför användarna, och i detta fall informant fem, inte ser helhetsbilden och det bakomliggande syftet med en systemimplementering kan argumenteras vara för att de inte ser det användbara i systemet. De kan inte heller förstå hur ett system kan gynna en hel organisation genom att gynna individuella användare eftersom de inte har helhetsbilden av hur systemet påverkar användarna och organisationen.

Analysen av vår andra intervjufråga visar på att ledningsgruppen såg systemimplementationen som en proaktiv handling medan användarna däremot kunde placera systemimplementationen var som helst på modellen. Ledningen påpekade ofta att anledningen till varför man väljer att implementera ett system var av strategiska skäl. Det handlar om saker som att exempelvis implementera ett system i syfte att omorientera den existerande verksamheten, eller att förfinas den. Tydligast påvisat att användarna inte delade samma syn på systemimplementationen är informant tre, IP 3.2, som svarar att en implementation faller in över alla delar av modellen.



Informant nio som tog lång tid på sig för att bestämma vad för kategorisering en systemimplementation har, och bestämde sig först efter att han gick igenom alla kategoriseringar som fanns innan han bestämde sig, kan visa på ett par saker. Svaret på IP 9.2 är anpassa men under intervjun berättade informant nio hur det kan kategoriseras som olika saker beroende på vad för faktorer som det finns. En analys som vi gör från hans osäkerhet är att han är inte säker på vad syftet bakom systemimplementationen är, och vi tror även att det är anledningen till varför andra användare är lite osäkra på sina svar, samt varför IP 3.2 svarar att en kategorisering är hela modellen och IP 7.2 svarar omvandla och omorientera. Detta tror vi att man kan motverka genom att förbättra på kommunikationen på så sätt som Gilley et al (2009) beskriver, och som ledningsperson gå in och förklara för användarna syftet och motiveringen bakom systemimplementationen.

Ytterligare en analys vi skapade från hans svar var att det kan finnas en nivå av missförstånd i den mening att han inte riktigt förstod frågan eller att han förväntade sig ett konkret exempel på ett specifikt system. Det var ett av de problemen som vi insåg kunde uppstå när vi formulerade intervjufrågorna men samtidigt visar det en på saknad förståelse då han visade sig ha problem med frågan. Detta är något som ledningsgruppen tydligt visar på att de förstår men användarna gör inte det. Användarna visar en förståelse av att IT är ett svar på en händelse, dvs. ett reaktivt verktyg, även om en del av användarna uttrycker sig om att det kan användas som ett proaktivt verktyg. Även om ledningen är medveten om att det kommer finnas motstånd när systemimplementeringen ska realiseras så verkar det att dem låter användarna vänja sig i sitt eget tempo. Problemet här är att om ledningspersonerna ej hjälper användarna att lära sig systemet så finns risken att användarna motsätter sig det nya systemet, men detta kan motverkas genom att involvera användarna under förändringsarbetet (Masa'deh et al. 2012), samt ledningspersonerna kan förklara för användarna hur systemet kommer att användas och hur det kommer att gynna organisationen (Gilley et al. 2009).

## 5.3 Konkreta kriterier

Det är intressant att se att de båda grupperna delar uppfattning om vad systemet ska tillföra, men att dem däremot inte delar uppfattning om varför de ska implementera ett nytt system och de delar inte heller den bakomliggande motiveringen. Detta kan återigen återkopplas till det som Gilley et al. (2009) skriver om att upprätthålla en transparens av ledningsgruppens beslut om ett förändringsarbete och varför man väljer att implementera ett system, varför man väljer just det system som man nu har valt, och vad man förväntar sig få ut av det. Det kan också vara så att det scope användarna befattar begränsar deras syn på systemets påverkan ut mot organisationen och de kan endast se de direkta kopplingar till systemet som användarna har, och de fördelar som finns däremellan.

Som Davis (1991) skriver så är upplevelsen och det tänkta framtida arbetet med systemet kopplat till hur man värdesätter systemets funktionalitet och hur man kan återkoppla den till sitt eget arbete. Det nya systemet kommer att uppfylla en funktion eller en roll för

organisationen och användarna på det sätt som Curry et al. (2006) skriver, med det kan vi också förstå hur ett system kan ses som ett tekniskt verktyg för deras individuella arbetsuppgifter och hur användarna värdesätter ett system som förenklar arbetet på det sätt som IP 4.3 förklarar. Men ledningsgrupper som har ett organisatoriskt perspektiv kommer att precis som Gurbaxani och Whang (1991) förklarar att använda systemet för att förbättra redan existerande processer för att på så sätt eliminera flaskhalsar och moment inom verksamheten som inte bidrar med något mervärde.

## 5.4 Mål och förväntningar

Vi märkte att driftkostnaden för det nya systemet var inte viktigt när de tillfrågade kunde se att de kan tjäna in den kostnaden på andra ställen inom organisationen genom att bli effektivare i sitt eget arbete som resulterar i att de kan frigöra mer tid. För det är något som alla informanter är eniga om, det är att det ska göra deras arbete effektivare så att de kan frigöra mer tid. Då ser vi att vinningen i sig själv är effektiviteten och tidsvinsten som det nya systemet genererar. Vi ser att innehållet på svaret och det som informanterna försökte uttrycka var liknande på frågan "Mål och förväntningar" men att de har uttryckt sig annorlunda beroende på den roll som de har utgått ifrån. Vi kan exempelvis jämföra IP 4.4 och IP 5.5 vars roll skiljer sig men båda vill underlätta och förenkla arbetet, eller IP 2.4 och IP 7.4 som vill göra arbetet lättare.

En annan intresseväckande aspekt var att informant fem var den enda som hade förväntning på att systemet skulle se till att de anställda arbetade mot samma mål (IP 5.4). Ett argument som förklarar det kan vara att informant fem är den enda av användarna som visar på förståelse av hur viktigt det är att det finns en transparans och delad uppfattning av systemimplementeringen mellan de involverade i projektet, på det sätt som Davis (1991) formulerar. Informant två och fyra som representerar rollen som ledningsperson formulerar mål och förväntningar med systemet att det ska bli enklare att kommunicera samt att det ska finnas en nivå av tillgänglighet för medarbetarna. Detta i jämförelse med svaret som ges i IP 5.4, samt saknaden av liknande svar från användarrollerna, kan tolkas som att det är väldigt få användare som inser vikten av bra kommunikation mellan ledningspersonerna och användarna.

Genom att förbättra på kommunikationen mellan användarna och ledningspersonerna kan man öka och förbättra chansen till ett lyckat slutresultat på systemimplementeringsprojektet genom att man kan skapa en förståelse och en konsensus mellan användarna angående vad systemet kommer att bidra med (Curry et al. 2009). Om man väljer att utnyttja den förbättrade kommunikationen mellan användare och ledningspersoner kan man också se till att man ökar förståelsen och acceptansen av systemet genom att involvera användarna under de olika faserna vid projektets livscykel (Zhang et al, 2002, enligt Masa'deh et al. 2012).

## 5.5 Förändrat arbetssätt

En analys av informant tre där vi specifikt fokuserar på svaren från IP 3.3 samt 3.5 ser vi att det förväntas generera tidsbesparande- och underlättat arbete. Detta ses som en positiv egenskap och i enlighet med Davis (1991) så kommer den här upplevda användbarheten att öka användarnas acceptans av det nya systemet. Att informant sex pratar om att systemimplementeringen kommer att generera verktyg som underlättar arbetet visar på en förståelse att systemimplementeringen kommer att ha en organisatorisk aspekt som gynnar såväl verksamheten som helhet samt hans eget arbete. Svaret på fråga ett som informant sex ger är även återkopplat i hans svar på de senare frågorna.

Informant sex som innehar rollen som ledningsperson tror att systemet kommer att påverka hela organisationen, samt att informant ett och informant fyra svarar på IP 1.5 respektive 4.5 att det kommer att påverka deras arbete på ett sätt som de hoppas kommer att resultera i ett mervärde för hela organisationen. Detta har varit i enlighet med det som vi förväntade oss, och med användarna som svarade att det kommer att resultera i ett effektivare arbete (IP 5.5) så fick vi de svaren som vi förväntade oss.

Informant sex med perspektiv som ledningsperson verkar inneha en bättre förståelse av hur systemimplementationen kommer att gynna hela organisationen, jämfört med informant tre. Detta kan vi utläsa från IP 6.3 jämfört med IP 6.5 där han först anger att hans krav på det nya systemet är att det ska förbättra arbetsprocesserna på det sätt som Gurbaxani och Whang (1991) pratar om, men att han även anser även att systemet kommer att personligen påverka honom genom att det kommer generera bättre verktyg för hans arbete. Men förutom det som tidigare är nämnt så kan vi även identifiera en konsensus bland alla informanter om att det nya systemet som implementeringen inbringar kommer att generera ett mervärde och en positiv påverkan på deras arbete. Ingen av informanterna verkar reflektera över potentiella misslyckanden av systemimplementationen, och de verkar inte heller reflektera på implementationer som lyckas men som påverkar deras arbete negativt. Det verkar finnas en underförstådd och informell tanke att en organisation kommer att gynnas av ett nytt IS/IT system - och om de upplever något annat än detta så framstår inte det från intervjuerna. I motsats till vad Gilley et al. (2009) skriver så verkar det som att användarnas upplevda bakomliggande motivering till systemimplementering, en motivering som ofta skiljer sig ifrån ledningens, är tillräcklig för att se implementationen som något positivt.

## 5.6 En modern strategi

Om vi återkopplar till modellen av Nadler och Tushman (1990) och analyserar svaren från informanterna så kan vi utläsa en vertikal indelning av modellen i svaren. Med detta menar vi att det visade sig att majoriteten av ledningspersonerna placerade en systemimplementering på den

strategiska delen av modellen. Användarna var mer riktade mot den inkrementella delen, alternativt så svarade ett par informanter att en systemimplementering föll över hela modellen.

Att ett par informanter svarar att en systemimplementering faller över hela modellen visar dels på att de inte kan precisera varför man väljer att implementera ett system. Detta är intressant för att det tyder på att den transparensen som Gilley et al. (2009) lägger vikt på, och argumenterar för att den transparensen är viktig för en lyckad organisationsförändring, att den inte existerar. Den här saknaden av transparens kan leda till, och betyda att, den upplevelse som ledningspersonerna har av systemimplementationen och det syfte som ledningspersonerna beskriver ligger till grund för projektet, inte delas av användarna eller att användarna helt enkelt inte vet syftet.

Ledningspersonerna och de som beslutar om att införa och implementera ett system ser det som en strategi för att utveckla företaget, men med tanke på den saknade transparensen så ser man att det är en strategi som är grundad i externa och interna faktorer - men det interna arbetssättet, det vill säga hur de som kommer att använda systemet faktiskt kommer att arbeta med det, de glöms bort. Med det menar vi att medan ledningspersonerna skapar en strategi för att förbättra processer inom organisationen så misslyckas ledningen med att förmedla den bakomliggande orsaken till förändringen. Det ligger i ledningspersonernas intresse att på ett så tidigt skede få användarna att dela synen som ledningen har av vad systemimplementeringen beror på, vad den kommer att resultera i, och hur detta kommer att påverka användarnas framtida roll och arbetssätt. Men om vi belyser skillnaden på svaren från informanter som har ett ledningsperspektiv och informanter med ett användarperspektiv så ser vi att saknaden av ett precist svar från användare tyder på att de inte har samma syn på förändringen som ledningen, speciellt i mån av vad resultatet av implementeringen kommer att innebära.

Att ledningen svarar enhetligt att det är en strategisk förändring som sker betyder inte att det inte kan vara en inkrementell förändring med ett långsiktigare bakomliggande strategiskt syfte. Exempel på detta ser vi i IP 7.2, där informanten påpekar att man kan göra små förändringar ofta för att lösa enskilda saker - detta i sin tur kan ha ett strategiskt organisatoriskt syfte som exempelvis att organisationen vill förbättra sin redan existerande kundrelation. Det kan även vara så att de väljer att implementera ett system både med inkrementell funktionalitet, där fokus ligger på snabba ändringar, samtidigt som en annan avdelning ser till att arbeta med ett mer långsiktigt implementationsarbete, och långsiktiga mål, som kommer att innebära en större organisatorisk förändring.

Den skillnad som visas här med hjälp av vårt intervjuprotokoll tyder på att de två rollerna - ledningsperson och användare - tolkar en systemimplementation på olika sätt och olika kategoriseringar av ett system innebär också att förväntan på systemet kommer att skilja sig åt beroende på den roll och funktion som det kommer att uppfylla (Curry et al. 2006).

Att användarna hade det svårare än ledningspersonerna att peka ut specifika kategoriseringar för varför man genomför en systemimplementering kan tyda på att användarna inte inser systemets

roll (Curry et al. 2006). Detta i samband med att den upplevda nyttan av systemet inte är tillräckligt stort för att användarna ska inse syftet bakom systemimplementationen (Davis, 1991) kan skapa en nivå av missförstånd, och till och med en nivå av misstro, till varför men genomför en systemimplementering. Det kan vara en följd utav dålig kommunikation mellan ledningspersonerna och användarna där det saknas en transparens av implementeringsprojektets mål, syfte, bakgrund, orsaker, eller förväntningar.

## 5.7 Ett bekymmersamt språk

En intressant utläsning från intervjuerna är att de olika rollerna svarade ofta annorlunda på intervjufrågorna, men kontentan av vad de ville få fram var jämförbart lika med varandra. De svarade även likvärdigt på många av frågorna men med en olik formulering, men en formulering som framför samma synpunkter som den andra rollen. Vi kan exempelvis jämföra IP 4.1 med IP 5.1 som pratar om förbättring, respektive effektivisering. Både informant fyra med perspektivet som ledningsperson och informant fem med perspektivet som användare pratar om ett förbättringsarbete som den bakomliggande orsaken till systemimplementeringen, men uttryckt på olika sätt. Problemet som vi identifierar här är att den skillnad i terminologi som existerar kan vara orsaken till varför det konsensus som Gilley et al. (2009) pratar om inte uppstår från användarna, och det kan också vara orsaken varför det bakomliggande syftet till systemimplementationen inte framgår för användarna.

Baserat på detta så menar vi att det kan vara en av anledningarna till varför den bakomliggande orsaken och motiveringen till systemimplementeringen inte genomsyras över alla perspektiv och roller inom organisationen. Att en av anledningen till varför det inte finns en transparens mellan ledningen och användarna är skiljande terminologi, uttryck, formuleringar, och språk inom samma organisation för att beskriva samma saker. Detta i sin tur skapar ett missförstånd mellan rollerna inom organisationen och resultatet blir att organisationen varken förstår varandra, förväntningar som existerar, eller krav och målbilder av systemimplementeringen.

Problemet med dålig kommunikation visas tydligt här. Det som ledningspersonerna behöver göra är att kommunicera med användarna på det sätt som Gilley et al. (2009) pratar om. Det handlar om att förklara anledningen för varför man genomför systemimplementationen, vad förväntningarna är, och på så sätt skapa en transparens mellan ledningspersonerna och användarna där syftet bakom systemimplementationen är tydlig för alla involverade.

När de involverade inom organisationen inte delar samma förståelse av systemimplementeringen så finns det en ökad risk att de tror att de strävar mot samma mål men i verkligheten går åt separata håll, och att vissa roller inte allokerar lika mycket tid och arbetskraft på delar av implementationen som andra roller anser att de behöver. Då det inte finns en specificerad och universal terminologi för verksamheten så ökar även riskerna för en falsk samförståelse mellan ledningen och användarna. Detta resulterar vid en eventuell diskussion mellan rollerna att de upplever att de diskuterar och kommer överens om samma saker men i verkligheten är det olika

saker som de beslutar om. Det skapar en risk då båda använder likadan terminologi men den skiljer sig åt i innebörd för respektive roll.

Ytterligare ett exempel på detta från våra intervjuer ser vi på IP 7.1 som innehar ett ledningsperspektiv jämfört med IP 8.1 som har ett användarperspektiv, som uttrycker sig olika men båda förklarar att orsaken bakom en systemimplementering är brister i det existerande systemet och det når inte upp till kraven. Vi kan också se att inom samma roll så använder man samma terminologi, exempelvis IP 3.1 och IP 7.1, och detta skapar ett mer sammanhållet perspektiv där de involverade med samma perspektiv arbetar bättre tillsammans, men sämre när de ska kommunicera över olika perspektiv.

Det finns en klar risk med att det kan skapas en vi-och-dem separation internt inom organisationen, och det är ytterligare en anledning till varför det är så viktigt att ledningspersonerna verkligen ser till att det finns en transparens inom projektet för systemimplementering.

## 5.8 Den upplevda dimensionen

När vi granskar de olika rollernas synsätt och uppfattning av huruvida det görs en systemimplementering inom organisationen så ser vi att det inte är en likvärdig uppfattning. Detta kan vi tolka att ledningen i dessa verksamheter varit bristande i sin kommunikation till sina anställda. Att kommunikationen brustit ser vi som ett problem för att det skapar en felaktig bild hos användaren då hon måste skapa sig en egen bild om huruvida varför systemimplementeringen görs. Detta bidrar till att man tappar förståelsen för den strategiska aspekten av implementeringen. Att en användare inte förstår den strategiska aspekten bidrar till att det finns en risk att hon skapar en negativ bild av hur läget ser ut och motsätter sig systemet på felaktiga grunder (Davis, 1991).

Ett annat problem som har identifierats är att användaren inte besitter det kunskapsområde som krävs för att till fullo förstå den bakomliggande orsaken och kontexten till varför verksamheten inför systemet. Som vi ser på informant nios svar IP 9.3 och IP.9.4, där informanten lägger allt ansvar på beslutfattarens bord. Detta kan ha att göra med att användaren har svårt att se ur ett större perspektiv och därmed lägger allt ansvar på ledningen. Då det bara är informant nio som har lagt all tyngd på ledningen kan vi inte säga att alla användare anser likadant utan till exempel så säger informant fem att det ska underlätta arbetet och få alla att jobba och dra åt samma håll så får vi ett svar som går emot det svar vi fick från informant nio. Detta ser vi som två exempel där en användare har en större förståelse och en användare som har ett mindre perspektiv.

När en användare som informant nio äger ett sådant snävt perspektiv blir det svårare att genomföra förändringen och det ligger en övervägande risk att det är en person som har ett stort inflytande vilket påverkar att hon kan få fler att tänka som henne – det är viktigt att ta i åtanke

den sociala aspekten av hur användarna interagerar med varandra och påverkar varandra (Gilley et al. 2009).

För att återkoppla till det som Davis (1991) skriver angående den upplevda känslan av ett system och hans modell på hur man faktiskt kommer att använda ett system, så kan vi se från IP 4.2, 5.2, 6.2, och 9.2, att de svarar att skulle placera en systemimplementation på antingen förfina, eller på anpassa. Här är det ingen direkt uppdelning över perspektiven utan det är ledningspersoner och användare som svarar. Att förfina eller att anpassa ett system, där målet och syftet med systemimplementering är att förfina, bidrar till upplevelsen av hur systemet kommer att fungera.

Att placera en systemimplementation som en förfining eller en anpassning utifrån Nadler och Tushmanns (1990) modell så är det ett steg i processen för att förändra och optimera arbetssättet som det idag jobbas efter. Om vi då granskar Davis (1991) modell så kan vi utläsa hur användarna och ledningens upplevda nivå av systemets användbarhet kommer att vara en del i avgörandet hur deras attityd mot det nya systemet kommer resultera i. Den här attityden kommer senare att kunna återkopplas till hur väl organisationsförändringen genomförts enligt Gilley et al. (2009), och ledningspersonerna kan redan från början, och sedan genom hela projektets gång, påverka och se till att den här attityden är positivt lagd för att öka chansen till att systemplmenteringen lyckas.

## 6. Slutsats

Utifrån den empiri som vi har samlat in och den analys som vi har gjort är det ett par olika skillnader och likheter som vi har identifierat mellan hur en ledningsperson upplever en systemimplementation och hur en användare upplever det.

De två största skillnaderna och det som var upphov till de största problemen visade sig vara kategoriseringen av en systemimplementering samt kommunikationen, både inom organisationen och mellan användare och ledningspersoner. Men problemet som grundar sig i kategoriseringen tror vi kunnat lösas genom en bättre kommunikation mellan användarna och ledningspersonerna.

Problemet med kategoriseringen visade sig vara att användarna ofta hade problem med att kategorisera en systemimplementering då de inte alltid verkade visa att de förstod syftet med den. Många av användarna var osäkra på sitt svar, alternativt så hade de problem med att peka ut specifika kategoriseringar utan att vi tillhandahöll användarna med specifik information och under en intervju verkade en användare förvänta sig att vi skulle ge ett tydligt exempel på vad för systemimplementation vi pratade om. Ledningspersonerna svarade till skillnad från användarna snabbt och säkert vilket vi anser visar på att det syfte som ligger till grund för systemimplementationen och det som ledningspersonerna upplever att systemimplementationen tillför, anting inte delas av användarna eller att användarna faktiskt inte vet syftet med systemimplementationen.

Det är här som problemet med kommunikationen kommer fram tydligt. Eftersom syftet och motiveringen med systemimplementationen visade sig vara otydlig för en del användarna, samtidigt som det var tydligt för ledningspersonerna, tyder detta på en bristande kommunikation mellan rollerna. Om ledningspersonerna hade lyckats med att kommunicera orsaken bakom systemimplementationen, vad målet och förväntningarna är, och skapa en transparens för användarna, tror vi att användarna hade kunnat beskriva syftet med systemimplementationen tydligare.

Den största likheten som vi identifierade är även den kopplad till kommunikationen mellan ledningspersoner och användarna, men utifrån en annan vinkel. Likheten här är att svaren på intervjufrågan om rollens förväntan med systemet, var ofta formulerade olika mellan rollerna men kontentan av svaren var jämförbara med varandra.

Vi anser att det kan finnas ett behov av fortsatta studier som behandlar de skillnader som existerar mellan ledningspersoner och användare vid systemimplementeringar, speciellt en studie som fokuserar på hur man underlättar och förbättrar kommunikationen mellan ledningspersoner och användare.



## 7. Källor

Beynon-Davies, Paul, "Information systems 'failure': the case of the London Ambulance Service's Computer Aided Despatch project", Computer Studies Department, University of Glamorgan, 1995, s. 171-184.

Chen. C Charlie, Law. C.H. Chuck, Yang. C Samuel "Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective", IEEE Transactions On Engineering Management, 56(1) , 2009, s. 157-170

Curry, Adrienne, Flett, Peter, Holingsworth, Ivan, "Managing Information and Systems - The Business Perspective", Routledge, 2006.

Davis Fred D, "User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts", Academic press limited, 1991, s. 485-487.

Doherty Neil F, King Malcolm, "From technical to socio-technical change: tackling the human and organizational aspects of systems development projects", European Journal of Information Systems,14,2005, s. 1-5.

Gilley Ann, McMillan Heather S, Gilley Jerry W, "Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness", Journal of Leadership & Organizational Studies, 16, 1, 2009, s. 38-47.

Gurbaxani, Vijay, Whang, Seungjin "The impact of information systems on organizations and markets", Communications of the ACM, 34, 1, 1991, s. 59-73.

Hardy Gary, "Using IT governance and Cobit to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges", Information security technical report,11, 2006, s. 55-61

Hasibuan, A, Zainal, Dantes, R, Gede "Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle", Journal of Enterprise Resource Planning Studies, 2012, s. 1-12.

Hirschheim R, Newman M, "Information systems and user resistance: Theory and practice", The Computer journal, 31(5), 1988, s. 398-408

Masa'deh (Moh'd Taisir) Ra'ed, Altamony Hamzah, "A Theoretical Perspective on the Relationship between Change Management Strategy and Successful ERP Implementations", Research Journal of International Studies, 24, 2012, s. 141-154.

Nadler David A, Tushman Michael L, "Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change", California Management Review, 1990. s. 77-97.

Nah Fui-Hoon Fiona, Zuckweiler M Kathryn, Lau Lee-Shang Janet, "ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors", International Journal Of Human Computer Interaction 16(1) ,2003, s. 5-22.

Northouse, G, Peter, "Introduction to Leadership", Sage Publications, 2012, 2nd edition, s.173-208.

Stoltz, Charlotte, "Systemutveckling perspektiv och användardeltagande" [PowerPoint]. Linköpings universitet. Utan årtal.

Zachman, John, 1992, Extending and Formalizing the Framework for Information Systems Architecture

# Bilaga

## Intervju 1

**Informant 1, Befattning: Ledning (Vice VD), Bransch: Farmacia**

### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Den främsta orsaken till att vi beslutat att implementera ett nytt system är avsaknaden av ett system idag. Verksamheten idag har 3 oberoende av varandra system för att klara tidsredovisning, reseräkningar och projektstyrning. Alla dessa kommer ersättas av det nya systemet. Det tidigare projektstyrningssystemet var i Excel och helt icke fungerande för den verksamheten vi bedriver.

### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Skulle nog sätta den i rutan Omorientera med dragning åt Förfina.

### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

För att implementeringen skall anses lyckad så skall det hålla tidslinjen (ligger enligt plan). Sedan skall hanteringen av systemet av användaren vara tidsbesparande i förhållande till dagens situation (kan ej besvaras idag om lyckat utfall).

### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Målet är att vi skall kunna bättre se vilja projekt, anställda, avdelningar som dels går med vinst dels håller budget och även deadlines. Detta kommer vara ett stöd för mellanchefer i deras rapportering till Ledningsgruppen. För de anställda kommer detta vara en tidsbesparande hjälp, men även ett sätt att se att ens individuella mål är nådda och därmed ett underlag i samband med lönediskussioner.

### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Hoppas att få ett bättre underlag att fatta beslut utifrån avseende åt vilket håll vi skall driva företaget.

## Intervju 2

**Informant 2, Befattning: Ledning (IT-chef), Bransch: Transport & Logistik**

### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Det kan finnas många, beror lite på vilket system vi pratar om men det som är mest förekommande är att vi kan trivas med ett system men leverantörer slutar underhålla, vi har svårt att få folk som kan ändra i systemet, som kan språket. Så själva den biten, underhållsbiten. Sen slutar den nya tekniska utvecklingen hänga med, om man skulle behöva koppla mot t.ex. andra system. Det som oftast är att man måste hänga med på ny utveckling och det stressar. Det gör att vi måste byta program som i vår miljö funkar eller system som funkar hyfsat i vår miljö men vi måste ändå gå vidare och byta system. Så det är också systemintegrationer som är viktiga bitar att integrera mer och mer mellan olika system och gamla system är svåra att integrera. Så huvudorsaken är effektivisering på många olika sätt, olika mening med effektivisering.

## 2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?

Kan du förklara den lite närmare ?

**Ja.**

För oss är det alltid strategiskt viktigt.

**Proaktivt är att ni börjar märka förändringar som håller på att hända på marknaden men inte riktigt har gjort det, sen är detta om hur ni gör det, stegvis eller för strategiskt bruk och det är om ni reagerar på en förändring som har hänt.**

Det är oftast proaktivt och det är oftast strategiskt. Så den skulle hamna någonstans här.

**På "Omorientera"?**

Mmm. Så det handlar om strategiskt och proaktivt.

## 3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?

Mm.. och det är när man går igång med en systemimplementering då har man alltid vissa målsättningar. Man vill ha mål, man vill uppnå saker och ting. Och en lyckad implementering, man sitter med facit i efterhand och kollar helt enkelt om man uppnått dem målen man satte. Vill du att jag tar upp vilka mål man brukar sätta?

Det är lite beroende men dem målen man fastställer i början, "Systemimplementeringen ska utmynna i följande punkter, så efterhand så tittar man på det här, så t.ex. det ska underlätta för våra speditörer att boka" så man går efter den listan. Sen tidsaspekter, alltså det är såhär att systemet är i driftsatt om man säger såhär, det är inte då man börjar följa upp om det är en lyckad eller misslyckad implementering.

Om vi säger såhär, det finns period när det är ganska oroligt men man börjar titta en tid efter systemimplementeringen och det är klart att har man bestämt sig att systemet ska vara implementerat 2014-01 och så blir systemet implementerat 2015 så är det helt misslyckat. Så det är dem systemaspekterna så när man följer upp alltså när vi anser att nu är systemet implementerat, då ska alla målen vara uppfyllda annars är det fel.

**Vi kom in lite på fråga 4 där, men vad vi menar med kriterier också är det att det ska hålla budget eller det är inte det viktigaste för att det ska anses viktigast eller ska det vara underhållbart?**

Det är självklart med budget, allt som hör till det här med att man ska hålla budget och hålla tidsplanen, det är A och O i en implementering. Så misslyckas man med något av det här så är det en misslyckad implementering. Det är helt enkelt så. Även om man kan uppnå sina mål, men implementering bygger just på de här aspekterna, budget och så vidare.

**4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Man fastställer mål, Vill du att jag tar ett konkret exempel och vilka mål vi ställde?

**Ja gärna.**

Målen, de allmänna målen är alltid att det ska vara effektivare, det ska kanske vara snålare, man ska inte behöva spendera så mycket pengar, man kan tycka att det inte behövs lika många tjänster för att kunna göra det som man gjorde innan.

**Men du får gärna ta något exempel och förklara det.**

T.ex. vi pratar om implementering av ett nytt speditionssystem, och där säger vi att när systemet är implementerat så kan vi reducera med två personer, det är ett riktigt viktigt mål för oss om vi ska implementera systemet. Så det ska spara pengar helt enkelt i slutändan, systemet ska vara integrerat, vi ska ha systemet i samma miljö, lättare att underhålla. Lättare att utveckla och lättare att utveckla även inte bara utvecklingen av systemet utan även underhållet av systemet. Vilka mål kan man ha mer?

**Det är bara att tänka.**

Hela världen är öppen men oftast så handlar det om att spara pengar och utveckla möjligheterna, lättare kommunikation, jätteviktigt för oss och det är väl det, snålare, spara pengar, bättre möjligheter, lättare sätt att jobba, snabbare att boka, lättare att ta emot en bokning, lättare att systemunderhålla t.ex. samma kundregister, integrera kundregister i samma system.

**Alltså minska redundant arbete?**

Absolut.

### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Det nämnde jag redan alltså det är det här med systemintegration och det är betydligt lättare att utveckla i en och samma miljö än i två olika miljöer som AS/400 och SQL databaser och så vidare alltså ODBC-SQL, det är mycket lättare med underhåll och utveckling när man jobbar i en och samma miljö. Så det kommer säkerligen att påverka sen tillgången är jätteviktig, går vi till ett nytt system så vi väldigt många konsulter som kan hjälpa oss, alltså i det systemet som vi kommer att handla, en modell, det finns väldigt många företag som erbjuder sina tjänster för att underhålla och utveckla och så vidare, det systemet som vi går ifrån, begränsat antal konsulter, svårt att köra underhåll, det är inte så många som kan maskinerna och så vidare, det är en viktig aspekt.

### **Intervju 3**

**Informant 3, Befattning: Användare (Systemutvecklare), Bransch: Transport & Logistik**

#### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Ja det börjar väl ofta med problem och brister i vårt nuvarande system som gör att vi tar upp nånting nytt. Ofta är det att vi får in nya kunder eller att vi ska erbjuda nya tjänster och sånt där. Det är väl dem främsta orsakerna till att vi implementerar nånting nytt.

#### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Ja... Jag vet inte. Tyvärr får jag nog säga att den är lite reaktiv, just nu då det är problem men i vissa fall så är vi lite proaktiv. Till exempel nu så har vi nån, vi får in många PDF:er till exempel, såna här pick-up orders från vissa av våra leverantörer och sådär. Vi har gjort ett program nu som konverterar dem här till text och läser in dem i vårt bokningssystem och sen lägger en bokning så vi slipper lägga en massa mantimmar på att skriva in dem helt enkelt. Så det är lite proaktivt som vi gör det. Det kan också anses vara lite reaktivt, för det ansågs bli lite väl mycket för leverantörerna. Tyvärr så är det väl lite mer reaktivt, i och med att vi inte har så jättestor IT-avdelning heller. Sen inkrementell, strategisk? Ja... Där är det lite både och, faktiskt. Vi filar ju på dem systemen som vi faktiskt har. Och så har vi ju bytt, vi bytte ju utskriftssystem till exempel. Från nånting som vi hade köpt till att vi byggde nånting eget. Som vi fortsätter att förfina givetvis. Lite reaktivt blir det. Jag tror att lite grann så hamnar man lite grann överallt på den där asså i och med att man har så pass många olika bitar...

#### **3. Vilka konkreta kriterier krävs det för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

För att den ska ses som lyckad... Ofta är det ju kunderna som sätter lite tidspressen på oss till exempel om vi får en ny kund så måste EDI:n vara på plats vid en viss tid vilket nu är väldigt enkelt, det är egentligen en rutin så det mesta av utvecklingen ligger på kundens sida i och för sig, men nej det är väl att det ska vara i tid så att, ja, så att det kan användas inom dem tidsaspekterna som är uppsatta. Jag vet inte riktigt vad mer jag ska svara på den?

#### **Det kan också vara saker som att det nya arbetssättet kanske blir snabbare eller effektivare.**

Ja, ok vi kan ju ta ett exempel då. Vi hade ju vanliga truckdatorer här ute innan, såna här ja svindyra och så visade det sig att det inte var riktigt bra. Vi har ju rätt mycket järn och sånt därute, nu är det kanske inte programmessigt egentligen men då tappade den ju täckning överallt när de åkte runt och skulle plocka grejer och det var ju inte så himla bra. Så tyckte vi att vi skulle prova på dem här iPadsen istället. Dem är billiga och det ska vara bra liksom. Så att det blev väldigt lyckat för att dels så blev det mycket billigare och sen funka det mycket bättre, och såna saker som att ibland är det skador så kan de ju ta foton med den också så det blev väldigt många vinningar med de. Men nu vet jag inte system.. Det kan väl räknas som system vi bytte från den gamla varianten till iPadsen till exempel. Även om det inte är mjukvaru.

#### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Ja det finns så många olika alternativ på implementeringar, men ja om man ser på resultatet där ute - där väntade vi oss att det skulle funka bättre och det gjorde det liksom och vi väntade oss också att vi skulle behöva mindre tid ifrån oss att lägga på det, och det har vi faktiskt också sluppit för att dem bara funkade liksom. Ja, om man ser till utskriftssystemet så hade vi ju att dels, i och med att det låg på en annan utomstående innan så kunde det ta lite tid att få saker fixade och så där. Medan nu om det är någonting som är fel så kan vi fixa det liksom direkt och så slipper vi problemen. Så målen vi hade med det nya utskriftssystemet det var ju att vi skulle dels få snabbare rättningar dels att jag tror att det var en kostnadsfråga också. Det har vi ju också fått igen, så vi har ju mer kontroll och sådär. Och det hjälper ju organisationen genom att, ja, ta mindre tid ifrån produktionen helt enkelt.

#### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Ja, där är det plus och minus. Innan så kunde man bara säga till någon annan att göra det, nu måste vi själva göra det men å andra sidan så kanske det tog mer tid innan om man nu tar det exemplet. Det tog dock mer tid innan i och med det kom in en massa saker som var fel och så upprepades det hela tiden för att det är inte det att när de har sagt till en gång så är det bra, utan det upprepas till det att det är fixat och om man då bara sitter mellan då är det lite svårt att påverka. Medan om man då har full kontroll och någon säger till en gång då kan man direkt ta

tag i det, så det påverkar arbetet på så sätt att mer ansvar när det stod på oss medan det gick bättre. Så att det blir mindre jobb på så sätt så det är väl så det påverka.

#### **Intervju 4**

##### **informant 4, befattning: Ledning (VD), Bransch: Retail Import/Export**

#### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Det kan vara många olika orsaker, om man ser till företaget som helhet så kan det vara naturligtvis att man vill flytta fram sina positioner för vi lever i en föränderlig värld där tekniken och nya affärssystem t.ex. förändras ständigt och för oss är det rätt viktigt att vi försöker att uppdatera oss och finna dem här systemen för att det är mycket tid som kan sparas, mycket som vi kan förbättra, vi kan ju få fram olika uppgifter och på ett mycket enklare sätt använda tekniken som finns idag än för ett antal år sedan. Det är väl i huvudsak det men jag tror att absolut att vi måste vara med och se hur marknaden förändras, för det är ju sak samma för oss för att om man sitter still och tycker att det vi har gjort fram till nu, det är hur bra som helst, vi ska köra vidare i samma gäng och då är det bara en tidsfråga innan vi blir ifrån åkta utav våra konkurrenter så att vi måste ständigt, jag tycker vi inom vårt företag lever inom en förändrings- och en förbättringsprocess, sen är det ju oftast svårt i ett företag med vår storlek där vi är tio medarbetare att ha kompetens på alla områden.

#### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Ja, den kan väl vara lite klurig egentligen. Det är ju så att vi, det beror ju på egentligen, vilken form utav, vad man ska förändra för någonting men det är klart att, du vill ju naturligtvis att vardagen ska följa med men självklart är vi väldigt måna om att förbättra oss bit för bit egentligen, stegvis förbättring. Var det svaret på din fråga eller behöver jag vidareutveckla?

**Ja, bara putta in den i vilken box du skulle vilja lägga den i.**

Jag skulle nog tagit i den översta boxen till vänster isåfall "Förfinas/Förbättra".

#### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

För oss är det egentligen, det är klart att man alltid har en viss budget att följa naturligtvis men egentligen tycker vi att om man tar budget och summan pengar kanske egentligen har en underordnad betydelse utan, är det så att vi behöver spendera mer pengar för att i steg två kunna kapa tider och få ett förbättrat och förfinat system som kommer till att underlätta vardagen så absolut går vi hellre på det så pengarna är kanske isåfall av en sekundär betydelse egentligen, sen är det återigen här också när man gör en systemimplementering t.ex. så är det ju såhär att det



finns mycket som man hela tiden vill förändra och där gäller det att sätta upp en prioriteringslista egentligen, var börjar vi så att säga och så får man ta det då stegvis bit för bit va.

**Jag tänkte mer på tidsaspekten, är det misslyckande eller det spelar inte så stor roll om det drar över tiden om ni satt en deadline på när det ska vara klart, ni sätter 2014 och det blir kanske 2015?**

Nja, det behöver väl inte vara ett misslyckande för att du kan ju ha nått en hel del delmål på vägen så att säga, så det behöver det absolut inte vara däremot så är vi väl ofta så, vi sätter gärna väl offensiva mål, för gör man det och det drar ut på tiden så blir det kanske inom den tidsramen som man tänkt sig från början ändå.

**4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Ja nu har vi ganska så spretigt eftersom vi har så pass många olika verksamhetsområden egentligen inom vårt företag men någonting som är otroligt viktigt, det är ju att dokumentera det vi sysslar med, om man tar verkstan t.ex. att man har en klar linje att arbeta efter som är både miljöriktig och även vad gäller säkerhetsrutinerna men det är också viktigt att vi dokumenterar servicear som vi gör, utrustningen på nya maskiner och så vidare. Sen är ju nästa steg, det är på säljorganisationen och tittar här egentligen att vi har rätt verktyg, rätt affärssystem där vi allihopa kan delge varandra allt ifrån säljsamtal till kampanjer och så vidare som vi gör. Sen har vi även en eftermarknad som vi är generalagent i Sverige för Yanmar och Kramer Allrad, två entreprenadmaskiner och har återförsäljare runt om. Där kräver även fabrikena att vi har en viss uppföljning och dokumentation på allt ifrån om någonting går sönder, när det är garantireparationer och så vidare så där måste vi också ha rätt system och en enkel hantering utav dem här bitarna.

**Så då är det mycket att ni vill förenkla administrationen och arbetssättet kring den?**

Absolut! Så är det visst det och framför allt att göra det tillgänglig för rätt många medarbetare för att här hos oss så har man kanske inte en alldeles glasklar roll att man bara håller på med ett visst speciellt arbetsområde utan ofta är man inne och överlappar varandra litegrann och därför tycker vi också det är viktigt att personalen har en i alla fall en ganska så hygglig kännedom av vad medarbetarna gör, för vi jobbar verkligen i team här.

**5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Jag hoppas ju framförallt jag kan frigöra tid, det är nummer ett egentligen för min egen del i alla fall, att frigöra mycket administrativ tid till mer offensiva bitar genom att t.ex. kunna va mer offensiv på marknaden, bättre bollplank till våra återförsäljare, försöka och driva företaget framåt, hitta nya infallsvinklar, nya produkter och så vidare och så vidare.

## **Intervju 5**

**informant 5, Befattning: Användare (ekonomiansvarig), Bransch: Retail Import/Export**

### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Effektivisera arbetet, det kan väl vara en grej. Det är väl det som ploppar upp huvudet nu i alla fall.

**Du får lov att tänka fritt också, tänka högt.**

Det kan väl va det och så att man, det är svårt, det är väl mest för att effektivisera arbetet och sen om man hittar nya rutiner som gör det lättare för alla att använda samma system.

### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Ja, knappt jag begriper det här med proaktiv och reaktiv men.

**Jag kan förklara. Proaktiv, det är man börjar se en förändring på marknaden men har inte ännu hänt och reaktiv är att du svarar på en förändring som har hänt och nu står ni där efter förändringen. Inkrementell är stegvis, förändringen som man gör och det andra är en strategisk förändring.**

Ja, så då ska man, om vi då ska göra ett nytt system så ska man, om vi ska tänka oss innan det har hänt eller?

**Ja tänk om ni nu, säg för er systemimplementation är det inför förändringar som ni ser då att den, reaktion innan förändringen händer innan på marknaden eller gör det efter en förändring har hänt på marknaden och hur gör ni förändringen isåfall implementationen?**

Okej, det är system överhuvudtaget eller det är mer datasystem?

**Nä det är system, det kan vara officepaketet, det kan vara ett större, det kan vara ett CRM-system, affärsystem, det är bara var du skulle vilja placera den, hur ni, var du tycker den hamnar in?**

Den hamnar nog där bland reaktiv skulle jag kunna tänka mig, vi är nog inte så långt fram att vi ser vad som skulle kunna hända när det gäller den biten. Det tror jag inte.

**Vilka ruta skulle du vilja placera den i då?**

Ja det är nog den på anpassa då, att man stegvis förändrar situationen här.

### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

Det vet inte jag, det är skitsvårt att svara på.

#### **Men vad tänker du? Om du skulle sitta med det, vad hade du velat ha för konkreta kriterier för att du skulle tycka implementeringen varit lyckad?**

Ja, långsiktigheten är en del i det hela, man måste ju se, det kan ju inte bara vara att man ändrar ett system och att det sen ska fungera i en månad och sen och sen måste man ändra det igen. Det måste vara ett system som fungerar på långsiktighet kan jag tycka, annars är det inte lönt. Ja så att alla är involverade, att alla är med på, inte hälften känner att det kan inte vara något överhuvudtaget utan då blir det...

#### **Då blir det en klyfta?**

Ja då blir det en klyfta där och då arbetar man inte mot samma mål heller ju. Just långsiktigheten att det ska vara på en långsiktig plan att det ska fungera länge tycker jag.

#### **Så budget och det är inte lika viktigt utan det är viktigare att man får med alla på skeppet?**

Ja det tycker nog jag faktiskt, det är visst klart pengar är viktigt också men i regel så drar man ner kostnaden, går alla åt samma håll, strävar man åt samma håll allihopa så fungerar ju även kostnaderna i regel ju.

### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Att effektivisera arbetet och att man drar åt samma håll, det är väl det som är, det viktiga är att man jobbar ihop och jobbar mot samma håll, det är nog de viktigaste grejorna inom en organisation tror jag. Gör man inte det så blir det mycket klyftor och intriger tror jag om man inte har, och det är ju inte bra.

#### **Så det ska liksom få företaget dra åt samma håll? Hjälpa alla att kommunicera?**

Ja det tycker jag.

### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Ja t.ex. nytt bokföringssystem, så det gjorde vi ju, så vi lade upp kunderna, leverantörer och så, så det har gjort det betydligt lättare att söka information, ja lättare att arbeta med. Ja det tycker jag, ja sen att man blir mer effektiv kanske eller effektiv och effektiv men alltså man...

## **Sparar tid?**

Sparar tid ja, kan ta den tiden till annat istället, få mer arbetsuppgifter kanske och man kan hjälpas åt på ett annat vis.

## **Intervju 6**

### **informant 6, Befattning Ledning, Bransch: Retail Import/Export.**

#### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Tidsvint, ordning och reda, Det är väl dem som jag kan se direkt sen är det väl klart att sen kan man inte allt. Och vi är väl egentligen rätt så dåliga på det här med både system och dator vilket du säkert sett så att säga så ibland behövs det att någon visar var lampan är också för oss.

#### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Tänker du var man skulle vilja vara eller var vi är?

#### **Var du ser på det, var du skulle vilja placera in, Dina egna tankar. Hur du ser på just systemimplementering?**

Jag tror nog att jag skulle hamna i "Förfina", i den rutan. Men tittar man bakåt så har vi ju inte varit där.

#### **Vill du vidareutveckla varför just förfina?**

Nä men det är väl klart att det jag känner där för jag tror att där vill jag ju nog säga att man vill ju gärna ligga lite i framkant och kunna skönja och se var tendenser och grejor och vart det går hän och med det tredje och stegvis tycker jag är rätt sätt så att man verkligen bygger sten på sten så att man inte bara stänger ner och bygger upp ett nytt slott det tror jag allt eller om det sen är bättre eller inte det vet jag inte men jag tycker det känns tryggare att man tar en nivå i taget, jag är rätt så försiktig.

#### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

Redan från börja när man gör en sådan förändring eller någon sådan systemimplementering så har man ju klart för sig vilka mål som ska förbättras eller till och med vilka saker som kommer bli nya för organisationen och får man dem målen uppfyllda så måste jag ändå säga, då tycker jag det är en lyckad systemimplementering däremot så är det så att även om man har ett system

så nummer två är ju sen kanske tidsaspekten, det är ju viktigt, då har man ju verktygen som man, det ju på kort sikt.

Sen för att den ska bli totalt lyckad är ju att du får ut budskapet till alla så att alla använder och arbetar efter dem här nya mallarna och verktygen och det gör du inte så med alla människor, så där kan jag tänka mig, där hade jag nog haft en längre för att ändå sett den som lyckad. Jag kan acceptera alla medarbetare köper inte detta direkt utan vissa tar det lite längre tid för att komma in i det. Så oftast, jag menar har du ett nytt system som ska in så gör du det av säkert många anledningar, ibland kanske bara en och den i sig är ju det konkreta målet ju, om det sen gäller bokföringen eller det är offertskrivande eller inköpskedja eller var du än vill så är det ju där.

Är det sen på plats och allting fungerar så tycker jag den är lyckad så att säga, då har man gjort, nått ett delmål men huvudmålet måste ändå vara att företaget, bolaget jobbar efter den och att alla kanske jobbar på samma sätt, att inte, att man inte fortsätter ha sina egna excelmallar att alla kan hitta relevant info och det ena med det tredje, då är det ju en lyckad. Så korta målet är egentligen att leverantören lever upp till dem saker som dem säger de ska leverera, och som sagt det skiljer olika från olika system som man drar igång, men man gör ju det inte bara för att vara trevlig mot leverantören utan man ser ju vinning med detta här och man ser ju att informationen kommer till alla ena med det tredje och det når man ju inte så att säga efter en vecka utan det tar ju oftast längre tid.

#### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Ja alltså, återigen det är ju egentligen så, tillbaka till det jag tror där, egentligen tidsvinsten och då blir det ju liksom kanske kostnadseffektivt också men ju fortare du hittar någon sak i ett system, ju fortare kan svara en kund på pris, ju fortare du kan, då får du tid till annat och det gör ju att du nästan kan bli mer proaktiv i din roll, alltså du kan jaga, du kan ringa upp kunder istället för att bli uppringd själv och även om det kanske är en utopi men alltså det är ju där man försöker, dem här som tar halva dagen, kan man korta ner dem till 25% så får du ju 25% över och då kan du kanske ringa eller ta tag i andra saker, se till att göra vid hemsidan på ett annat sätt, så det är ju dem bitarna. Skulle man vid en systemimplementering inte spara tid, då hade inte jag varit nöjd. För om jag isåfall skulle varit nöjd över det så skulle det ge mig ytterligare något verktyg som jag kanske inte har idag som jag ändå hade haft nytta av men tid är ju tror jag är det primära i alla fall.

#### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Förhoppningsvis om det blir bra är det att man får bättre verktyg att göra sina kunder och sig själv nöjd, du får syvende och sist återigen, du sparar lite tid, du har bättre koll på saker och ting, du kan svara kunderna fortare, du kan lättare instruera nya medarbetare och du har lättare och ha en röd tråd genom hela verksamheten. Påverka just mitt arbete, det är samma sak igen där, om alla kan det och alla jobbar efter det så är det, blir allting mycket enklare och återigen sparar jag

ju tid. Då sparar jag tid även när jag är borta kan dem följa hur även jag har arbetat och jag kan kolla hur medarbetare har arbetat och kan följa upp vad som hänt i den affären utan att vi håller på och letar efter en massa papper eller dokument på annat ställe som inte, som dem har skapat sina egna mallar egentligen så att, tidsvinst och lättarbetat, för jag menar det kommer ju alltid komma nya utmaningar nästkommande år och då, tid är ju väldigt flyktigt alltså men det gäller hela tiden att ha så att du kan ta emot nya utmaningar som kommer så att, det ska vara enklare och jag ska känna att jag tjänar tid på det, att implementera t.ex. som vi pratat väldigt mycket om att vi skulle ha vårt reservdelslager, att man ska kanske ha exakt koll på det så att säga och det inser vi att det kommer vi aldrig ha för det är alltid något som inte stämmer där, ska man då hålla på med lagerinventering en gång i månaden bara för att få datorn och verkligheten och stämma eller ska man bara köra det som en klump? Där tror jag inte, där hade jag inte velat ha någon, vi har möjlighet att ha det men vi gör inte det för jag tror där är ingen tidsvinst för oss att spara, alltså säger vi nej.

## **Intervju 7**

### **informant 7, Befattning Användare, Bransch: Mjukvaruutveckling**

#### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Det kan ju finnas brister i tidigare system. Till exempel att man har en gammal plattform som har vissa typer av brister i form av, ja, att det kan vara gammalt det kan vara slött det kan i flesta fall inte vara genomtänkt och i de fall man vill skala systemet så brister det och där i ligger ofta orsaken.

#### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Jag skulle nog säga.... Kan det ligga mellan dem?

#### **Ja. Det kan vara hela modellen eller blandade delar av den.**

Precis precis. Jag skulle nog säga att det skulle vara omorientera. Mellan att omorientera och att omvandla. Ofta tror jag att det är en reaktiv grej för att man vill lösa en grej. Proaktivt är väldigt sällan att folk tar det. Jag tror att ofta är det att man måste lösa detta och så bygger man om. Och jag tror också att även om, vad kan man säga, även om det hära med att planera och att man säger att "detta behöver man då" så växer behoven fram. Att vi behöver göra en sak för att en kund behöver lösa ett problem och så byggs det fram efter hand. Inte för att man lägger fram en jättestor road map. Det är andra typer av system som gör så.

#### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

Det ska ju vara användbart först och främst. Man ska inte göra något som det gamla och bara skriva om systemet i något annat språk för det vinner du inte så mycket av. Om du ska skriva om något eller... Det är lite svårt att förklara. Du ska inte bara bygga nått för att. Du ska göra något bättre eller lättare. Gör det inte det så är det fel och då ska man inte göra det.

#### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Man vill ju så klart att det ska bli lättare. Det problemet som dem vill lösa, att det man gör ska vara en del av den lösningen. Vet inte riktigt hur man ska svara något mer på den...

#### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Om det är ett system som man själv sitter och jobbar i och så, så om man gör det bra så kommer man att underlätta i framtiden för man sitter i ett gammalt system eller något som inte är så genomtänkt så kan det ibland vara väldigt tidskrävande. Men om man har byggt ett system och planerat för att kunna göra förändringar och sådant så kan det innebära att man i längden sparar väldigt mycket tid för. Har man gjort bra från börjar så kan det vara lätt att återanvända det och spara tid.

### **Intervju 8**

#### **informant 8, Befattning Ledning, Bransch: Affärssystem**

##### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Finns väl i huvudsak två anledningar så som jag ser det. Den ena är att det äldre systemet inte når upp till de krav som finns i organisationen. Säg att man har nått ett bäst före datum och därmed tvingas byte ut det. Det andra är att det finns ett förändringsbehov som gör att för att förändringsarbetet ska kunna uppfyllas så bedömer man att ett nytt system ska underlätta förändringsarbetet. Det är i huvudsak de två sakerna. Om det inte finns andra, icke-legitima anledningar, som att man favoriserar, har kompisar, eller annat som man vill gynna.

##### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Ja det är snarast strategisk än inkrementellt, och syftet är proaktivt.

##### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

Det är här det är svårt att vara generell. För vid mindre systemimplementationer så är tiden allting. Det vill säga att tar det lång tid så är det inte lyckat för man har redan initialt definierat det som en liten implementering. Däremot om man ser det so men stor implementering. Som att

byta ut hela verksamhetsstödet. Med ett nytt affärssystem. Med nya logistik, sälj, ekonomiprocesser. Så är det snarare tvärtom att om det inte tar lång tid så gör man inte ett bra arbete. Så där finns hela skalan beroende på komplexiteten och en lyckad implementering sitter väl väldigt mycket i betraktarens ögon när man tittar tillbaka efteråt. För det är aldrig som man levererar enligt dem förväntningar som finns initialt utan man justerar förväntningarna under resans gång så att det som kallas lyckat är helt enkelt att man har anpassat sig efter så som det blev. Kanske lite bitter syn på det men det är så som system fungerar. Det är inte en färdig produkt utan det är per definition något som måste anpassas efter ändamålet.

#### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Har man inte innan satt upp den kravbilden så begår man ett, ja, tjänstefel om man är anställd, eller egentligen ett yrkes-hedersbrott om man är konsult eller extern. Finns överhuvudtaget inget system som förtjänas att implementeras bara för systemets egna skull. Det finns alltid nånting som ska uppfyllas. Nått behov eller nått problem som ska lösas. Och det är hela målbilden att ett förändrat system eller ett nytt system ska alltid förankras i ett behov och därmed så är det behovet ett riktigt behov så hjälper det organisationen. Och så finns det andra faktorer om det har exempelvis varit för dyrt eller tagit för lång tid eller annat som kan dra ner den positiva upplevelsen. Men om man bortser från det och bara ser på systemet i sig så har ett system inget existensberättigande om det inte uppfyller något behov.

#### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Det vet man aldrig. Det är en öppen fråga.

### **Intervju 9.**

#### **Informant 9. Befattning användare. Bransch: Mjukvaruutveckling**

##### **1. Vad för bakomliggande orsaker kan det finnas för att ni ska implementera ett nytt system?**

Att man ska vara effektivar eller ekonomiska....

##### **2. Var skulle du placera en systemimplementering på skalan enligt modellen?**

Jag ser det som att det nog är en omorientering. Något helt nytt. Förfinna kan det också vara, men en systemimplementation är ett nytt system. Omvandling kan det nog också vara. För en systemet finns redan i systemet och ska bara implementeras. Och anpassning också för man anpassar det nya systemet.

##### **Så hela modellen?**



Ja, nej men då är det flera saker... Jag ser det som så att ett system ska implementeras - det är färdigt. Det ska bara förfinas kanske, men det tror jag inte utan det ska anpassas för det ändamål det ska va och kanske kopplas ihop med dem, och isoleras på datorer och anpassas för den organisationen det ska installeras för. Och sen så ska det väl, ja det är väl typ det i så fall. Men om man omvandlar kanske också så... Nej men jag tror nog jag skulle ta anpassning. För man anpassar system för att passa en själv - ett nytt system.

### **3. Vilka konkreta kriterier krävs för att systemimplementeringen ska ses som lyckad och finns det olika tidsaspekter på kriterierna?**

Jag antar att man har satt upp dem målen från början. Det vet ju inte jag. Det bestämmer ju han som bestämmer när systemimplementeringen ska ske. När han har satt upp mål av vad han vill få ut av implementeringen, och tiden det kan väl vara år, veckor, dagar, timmar. Det är väl beroende på vem som ska göra det och vad för typ av system och vad dem har för krav. Ja men det finns väl inga konkreta kriterier. Det är väl upp till var och en. Om jag vill implementera ett affärssystem här så har jag ju mina mål som jag vill uppnå ju. Om man tror att nånting ska bli enklare eller billigare, och mina tidsaspekter på det ja det bestämmer ju jag själv. Hur jag vill planera den implementeringen. För mig är en lyckad systemimplementering när det går som lyckat.

### **4. Vilka mål och förväntningar har ni på resultatet av systemimplementeringen - hur kommer det att hjälpa organisationen?**

Är det något specifikt resultat? Det är väl samma sak där, det beror på varför man implementerar från början. Vill man spara pengar eller effektivisera, eller ha en helt ny avdelning som ska ha ett helt nytt system för att göra nånting, det vet ju inte jag. Jag kan ju inte veta vad det är för förväntningar på ett resultat som jag inte ens vet. Eller? Så det vet ju dem som satte kriterierna på punkt tre vet väl vad det förväntade resultatet är, ekonomiskt eller en ny funktion eller effektivisering. Så det är upp till var och en.

### **5. På vilket sätt kommer systemimplementeringen att påverka ditt arbete?**

Det vet jag ju inte. Det kanske blir mer jobb att göra men kanske mer pengar, man kanske tjänar mer. Eller så kanske det blir mindre jobb att göra. Effektivare. Det beror på vad det är för typ av system.