



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

## **ROI på ERP**

### **Hur utvärderas ett affärssystem?**

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i Informatik

Författare: Lucas Karlsson  
Emil Laine  
Viktor Wiksell

Handledare: Björn Johansson

Examinatorer: Markus Lahtinen  
Paul Pierce

# Sammanfattning

<i>Titel:</i>	ROI på ERP; Hur utvärderas ett affärssystem?
<i>Dokumenttyp:</i>	Kandidatuppsats
<i>Antal sidor:</i>	102
<i>Författare:</i>	Lucas Karlsson, Emil Laine och Viktor Wiksell
<i>Utgivare:</i>	Institutionen för informatik, Lunds Universitet
<i>Examinatorer:</i>	Markus Lahtinen, Paul Pierce
<i>Slutseminarium:</i>	3 juni 2015
<i>Nyckelord:</i>	ERP-system, ROI, Mjuka och Hårda värden, Kvantifiera, Utvärdering

## Abstrakt

Affärssystemen har kommit att spela en allt mer central roll i många verksamheter de senaste decennierna, framför allt inom tillverkningsindustrin. Detta har också gjort att en allt större del utav företags IT-budgetar spenderas på dessa system. Investeringar i affärssystem är dock mycket svåra att utvärdera. En stor del utav de värden som affärssystem genererar är svåra att kvantifiera och uppskatta ett ekonomiskt värde på, och en del värden som genereras är svåra att härleda till affärssystemet överhuvudtaget. På grund av detta är traditionella kalkyl- och utvärderingsmetoder ofta otillräckliga, och andra utvärderingsmetoder är nödvändiga. Vi ställde oss därför frågan hur företag går till väga för att hantera denna problematik, och vilka modeller de tar hjälp av för att göra detta. För att besvara denna fråga undersökte vi akademisk litteratur, och satte samman ett antal diskussionspunkter som vi sedan använde i intervjuer med fem företag i tillverkningsindustrin. Efter intervjuerna genomförde vi en analys där litteraturen jämfördes med vårt empiriska underlag. Vi fann att utvärdering, i ekonomisk form, inte är en prioriterad fråga för företag idag. Investeringskalkyler användes flitigt, men ambitionerna att följa upp dessa var väldigt små. Vi såg inte heller något använde utav teoretiska modeller för utvärdering hos företagen i studien.

# Innehåll

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>1</b>
<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND .....	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	6
1.3 FORSKNINGSFRÅGA.....	7
1.4 SYFTE .....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	8
<b>2 LITTERATURGENOMGÅNG</b> .....	<b>9</b>
2.1 AFFÄRSSYSTEMETS BAKGRUND.....	9
2.2 VAD BÖR ETT AFFÄRSSYSTEM LEVERERA FÖR VÄRDEN? .....	10
2.2.1 Hårda och mjuka värden .....	10
2.2.2 Kvantifiering av värden.....	13
2.3 HUR SKAPAR ETT AFFÄRSSYSTEM VÄRDE?.....	14
2.4 VAD KÄNNETECKNAR ETT FRAMGÅNGSRIKT AFFÄRSSYSTEM?.....	15
2.5 BESLUTSUNDERLAG OCH INVESTERINGSKALKYLER .....	17
2.5.1 Business case .....	17
2.5.2 Return Of Investment.....	18
2.5.3 Cost Benefit Analysis .....	18
2.5.4 Total Cost of Ownership .....	19
2.6 UTVÄRDERING AV AFFÄRSSYSTEMSINVESTERINGAR .....	20
2.6.1 Varierande synsätt på utvärdering .....	20
2.6.2 The IT productivity paradox.....	21
2.6.3 Key Performance Indicators.....	21
2.6.4 Ramverk för kontroll av IT-investeringar .....	22
2.7 SAMMANFATTNING AV TEORI .....	23
<b>3 METOD</b> .....	<b>26</b>
3.1 METODVAL .....	26
3.2 URVAL .....	26
3.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	27
3.3.1 Intervjuhandledning .....	28
3.4 ANALYS AV INTERVJUER.....	28
3.5 UNDERSÖKNINGSKVALITET.....	29
3.5.1 Validitet.....	29
3.5.2 Reliabilitet .....	30
3.6 ETISKA ASPEKTER.....	31
<b>4 RESULTAT</b> .....	<b>32</b>

---

4.1 MOTIVATION FÖR INVESTERINGAR OCH BESLUTSPROCESS.....	32
4.1.1 Sammanfattning.....	34
4.1.2 Indikatorresultat.....	35
4.2 UPPSKATTNING OCH KVANTIFIERING AV HÅRDA OCH MJUKA VÄRDEN.....	35
4.2.1 Sammanfattning.....	37
4.2.2 Indikatorresultat.....	37
4.3 UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING AV INVESTERINGAR.....	38
4.3.1 Sammanfattning.....	40
4.3.2 Indikatorresultat.....	41
<b>5 DISKUSSION .....</b>	<b>42</b>
5.1 MOTIVATION FÖR INVESTERINGAR OCH BESLUTSPROCESS.....	42
5.2 UPPSKATTNING OCH KVANTIFIERING AV HÅRDA OCH MJUKA VÄRDEN.....	43
5.3 UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING AV INVESTERINGAR.....	43
<b>6 SLUTSATS.....</b>	<b>45</b>
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	46
<b>7. BILAGOR.....</b>	<b>47</b>
7.1 BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE .....	47
7.2 BILAGA 2 – TRANSKRIBERING KOENIGSEGG .....	48
7.4 BILAGA 4 – TRANSKRIBERING HALDEX.....	69
7.5 BILAGA 5 – TRANSKRIBERING THULE .....	77
7.6 BILAGA 6 – TRANSKRIBERING UPPÅKRA MEKANISKA .....	91
<b>8. REFERENSER.....</b>	<b>100</b>

## Figurförteckning

Figur 1, Processen för införskaffande av affärssystem	6
Figur 2, What are the intangibles (Murphy och Simon, 2002)	11
Figur 3, Converting measurable to quantifiable benefits (Ward et. al, 2008)	12
Figur 4, Updated DeLone and McLead IS Success Model (Delone och McLean, 2003)	15
Figur 5, Kalkylen för ROI	17
Figur 6, TCO i relation till "The Technology Lifecycle" (Silvius, 2006)	19
Figur 7, Hugosons ramverk (Hugoson et. al., 2009)	21

## Tabellförteckning

Tabell 1, Översikt av intervjuade företag	26
Tabell 2, Indikatorresultat 1	35
Tabell 3, Indikatorresultat 2	37
Tabell 4, Indikatorresultat 3	41

# 1 Introduktion

*I detta inledande kapitel introduceras uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, forskningsfråga samt syfte och avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Organisationer och företag har länge använt IT som ett stöd för sina verksamheter, bland annat genom automatisering av informationshantering och kommunikation. Den första kommersiella applikationen kördes redan 1951 på stordatorn LEO I (Mason, 2004), och samma dator anlätades också för världens troligtvis första IT-outsourcing projekt när den 1956 tog hand om Ford UK:s lönekalkylering. Mycket har hänt sedan 1951, men utvecklingen att automatisera och digitalisera arbetsuppgifter för att effektivisera verksamheter och på så vis spara resurser håller all jämt i sig.

I takt med att IT har fått en allt mer central roll i företag och verksamheter har också budgeten för IT-investeringar kommit att växa. Företag spenderar allt mer resurser på IT-stöd, och i många organisationer utgör affärssystem den största delen av kostnaden (Wu, Li, Gao, Tian och Liu, 2007). Dagens affärssystem har vuxit fram sedan 60-talet, och termen ERP (Enterprise Resource Planning) började användas som benämning för dem på tidigt 90-tal, då systemen genomgick ett generationsskifte och funktionaliteten utökades (Klaus, Rosemann och Gable, 2000).

När ERP-systemen slog igenom på bred front runt millennieskiftet sågs de ofta som en strategisk investering för att skapa konkurrensfördelar och effektivisera produktion, men idag har ERP-system blivit vardagsmat för tillverkande företag. Därmed har det också ifrågasatts huruvida systemen levererar några konkurrensfördelar eller inte (Wu et Al., 2007). Det har till och med framförts åsikter om att ERP-implementeringar kan leda till förlorade konkurrensfördelar på grund av den processtandardisering som ofta sker i samband med systeminförandet.

När affärssystem inte längre genererar konkurrensfördelar på samma sätt som tidigare kan det argumenteras för att det inte längre bör ses som en strategisk investering, utan som en nödvändig utgift. En nödvändig utgift bör rimligtvis inte behöva returnera något finansiellt värde för att motiveras, eftersom att den är ofrånkomlig per definition. Trots detta diskuteras fortfarande avkastning på affärssystemsinvesteringar, och ett business case med ROI krävs ofta för att ett projekt ska få finansiering. Investeringar i affärssystem är dessutom notoriskt svåra att utvärdera i ekonomiska termer, eftersom många fler parametrar än de rent monetära spelar in.

Mot denna bakgrund har vi valt att i kandidatuppsats undersöka hur tillverkande företag utvärderar sina investeringar i affärssystem och hur de motiveras.

## 1.2 Problemdiskussion

Det fundamentala affärsvärdet kring IT-investeringar är ett ämne som länge varit under intensiv diskussion. Kravet på avkastning och ett tydligt business case för IT-investeringar har blivit alltmer kritiskt (Silvius, 2006; Ward, Daniel and Peppard, 2008). Relativt få företag anser dock att det är problemfritt att genomföra detta på ett tillfredsställande sätt, och flera undersökningar visar att frågan om att mäta den faktiska affärsnyttan av IT-investeringar är ett bekymmer i många organisationer (Ward et. al., 2008; Silvius, 2006; Hugoson, Seigerroth och Johansson, 2009). Mätning av IT-värde är en högt prioriterad fråga för många verksamheter (Hugoson et. Al, 2009), och det är en av de viktigaste delarna i arbetet för IT-chefer idag (Silvius, 2006).

ERP-system är stora och dyra investeringar, och många gånger räcker varken tiden eller pengarna till som ursprungligen budgeterats för implementeringar (Scott och Vessey, 2000). Ett ERP-projekt kan till och med innebära en reell finansiell risk om projektet misslyckas, och det finns exempel på företag som tvingats i konkurs efter katastrofalt misslyckade ERP-projekt (Scott och Vessey, 2000), även om det inte tillhör vanligheterna. Risken som följer med projekt av denna typ ställer ytterligare krav på att ett robust och välgrundat business case sammanställs.

Bradford och Roberts (2001) hävdar att ett ERP-system är en tillgång som alla andra, och att avkastning på investeringar därmed bör kalkyleras. Baserat på detta kan ett ERP-projekt anses vara lyckat om det returnerar större värde än den ursprungliga investeringskostnaden, alltså att det finns en ROI (Return On Investment) på över 100 %. Detta betyder emellertid inte att den monetära avkastningen bör vara det enda utvärderingskriteriet.

Enligt Kumar och Keshan (2009) är den största delen av värdet som en investering i ett affärssystem genererar oftast av mjuk karaktär, och för att beräkna det verkliga värdet bör både hårda och mjuka värden beaktas, vilket gör utvärderingsarbetet än mer komplext (Murphy och Simon, 2002; Hugoson et. Al, 2009).

Det är svårt att finna ett enhetligt tillvägagångssätt för utvärdering i litteraturen eftersom de utvärderingsmodeller som finns har olika fokus, och baseras på olika primära och sekundära mätområden (Costello, Sloane och Moreton, 2007). Utvärderingsarbete försvåras också ytterligare av det faktum att organisatoriska förändringar och processeffektiviseringar ofta medföljer ett ERP-projekt, då det är svårt att säga om förbättringar beror på implementeringen eller om det istället är processoptimeringar i sig som genererat effekten (Kumar och Keshan,

2009). Detta fenomen är också känt som ”The IT Productivity Paradox” (Brynjolfsson och Hitt 2000).

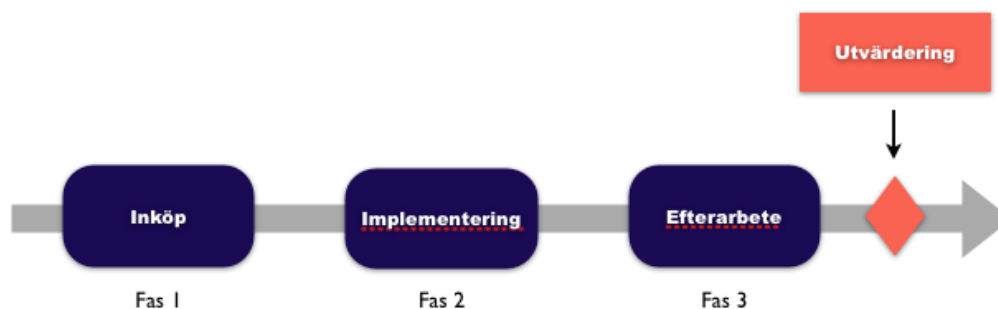
Enligt litteraturen är utvärdering av ERP-investeringar en komplicerad uppgift, och synsättet på hur detta ska genomföras är splittrat. Dessa investeringar är svåra att utvärdera då det finns en rad underliggande faktorer som genererar värde. Utifrån detta finner vi att det är relevant att undersöka hur företag arbetar med utvärdering av ERP-investeringar, samt hur detta skiljer sig från litteraturens synsätt.

### 1.3 Forskningsfråga

- Hur utvärderas investeringar i affärssystem och vilka modeller använder företag för att genomföra detta?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag arbetar med att utvärdera avkastningen på sina investeringar i affärssystem, och om de tar hänsyn till både hårda och mjuka värden. Vi ämnar göra detta genom att genomföra intervjuer med människor som är verksamma i producerande företag i olika storlekar, och jämföra våra upptäckter från dessa med den befintliga litteraturen på området. Baserat på detta ska vi sedan analysera likheter och skillnader, och dra slutsatser utifrån dem.



Figur 1 - processen för införskaffande av affärssystem

Stefanou (2001) talar om tre huvudsakliga faser som ingår i processen vid inskaffande av affärssystem; inköp, implementering och efterarbete. Fokus i denna uppsats är hur utvärderingen genomförs på olika företag, vilket sker efter tredje fasen som förtydligas i Figur 1.

Investeringskalkyler och beslutsfattandeprocessen kommer även behandlas till viss del, eftersom uppföljning inte kan genomföras utan ursprungliga förväntningar som referens.



Uppsatsen kan läsas av alla som är intresserade av hur företag ser på investeringar i affärssystem idag, samt hur de utvärderas och följs upp.

## 1.5 Avgränsningar

Uppsatsens fokus är att undersöka hur företag och verksamheter utvärderar sina investeringar i affärssystem, inte hur de bör gå till väga för att uppnå maximal avkastning på dessa investeringar. *Critical Success Factors* och implementeringsstrategier för att lyckas med IT-projekt kommer därmed inte att behandlas i denna uppsats. Vi har inte heller ambitionen att bedöma hur stor avkastning en affärssystemsinvestering faktiskt genererar i exakta siffror, utan vår ambition är endast att undersöka hur företagen själva uppskattar detta.

Vi kommer i denna uppsats att fokusera på ERP-system. Vi har valt denna avgränsning då ERP-system har en större inverkan på organisationers verksamhet än andra typer av system (Fryling, 2010). Detta beror på att ERP-system är invävda i verksamhetens kärnprocesser vilket gör det svårare att utvärdera effekterna av en ERP-investering (Ward et. al., 2008). Vår bedömning är, baserat på detta, att ERP-investeringar inte bör jämföras med andra IS/IT-investeringar. Vi kommer dock använda ramverk och kalkylverktyg avsedda för alla typer av IT-investeringar, eftersom en ERP-investering ingår i denna beskrivning.

Företag spenderar pengar på affärssystem på en rad olika sätt. Vi avgränsar oss i denna uppsats från att behandla löpande kostnader för drift och underhåll, då dessa i vår mening inte är investeringar av den typ vi avser undersöka. Vi kommer emellertid att behandla uppdateringar och förbättringar av befintliga system, då dessa potentiellt kan generera avkastning och därmed bör ses som investeringar.

## 2 Litteraturgenomgång

*I detta kapitel behandlas befintlig litteratur som är relevant för uppsatsens frågeställning och en teoretisk sammanfattning till diskussionen och slutsatsen skapas. Inledningsvis behandlar detta kapitel en bakgrund till affärssystem, dess definition och historia som är viktigt för att förstå varför affärssystem är spelar en central roll i många organisationer. Vidare beskrivs affärssystem som en investering och vad för typ av värden en sådan investering förväntas att leverera, det vill säga vad företag vill få ut av en affärssystemsinvestering. Det är viktigt att ha en förståelse om dessa värden för att veta företagens incitament för att utvärdera sina affärssystemsinvesteringar. Vi kommer även att behandla beslutsunderlag och investeringskalkyler som kan hjälpa företag att fatta rätt beslut gällande investeringar samt kalkylera fram förväntad avkastning. Till sist behandlas utvärdering av IT-investeringar samt hur detta ämne tolkas i litteratur som vi anser vara relevant till denna uppsats.*

---

### 2.1 Affärssystemets bakgrund

Den första typen av affärssystem började produceras under slutet av 1960-talet och kallades då för MRP (Material Resource Planning system) (Klaus et. al., 2000). Under denna tid var ett av de främsta skälen att införskaffa ett affärssystem att göra producerande företags lagerhållning mer effektiv (Klaus et. al., 2000). Denna typ av systemlösning arbetades fram efter att ROP-system (Re-Order Point) presenterades några år tidigare som möjliggjorde att via datoriserade system effektivisera sina lager och säkerställa att det aldrig saknades varor att producera och leverera (Jacobs och Weston, 2007).

Under mitten av 1970-talet fick MRP-systemen sitt breda erkännande och sågs som en fundamental del ur en producerande organisations perspektiv (Jacobs och Weston, 2007). Under denna period startades även företag så som SAP, Lawson Software, J.D. Edwards och Oracle som senare skulle bli viktiga affärssystemleverantörer (Jacob och Weston, 2007).

Under början på 1980-talet lanserades MRP II (Jacobs och Weston, 2007). Hjärtat och logiken i de nya MRP II systemen byggde till stor del på de tidigare MRP systemen, men hade en högre anpassningsbarhet. Det MRP II erbjöd utöver funktionaliteten som fanns i de äldre systemen var till exempel schemaläggningsoptimering, säljplanering och styrningsfunktioner för ledning (Klaus et. al., 2000).

Vid 1990-talets början kom den första versionens ERP-system att börja utvecklas och så småningom distribueras till kunder. Dessa ERP-system sågs som ett starkare alternativ till de dåvarande systemlösningarna som fanns (MRP och MRPII). Främst med tanke på att det numera var möjligt att distribuera databelastningen på multipla arbetsstationer, något som inte var

möjligt på tidigare systemlösningar. Vid slutet på 90-talet var företag som bland andra SAP, Oracle, Baan och PeopleSoft som de främsta systemleverantörerna på marknaden (Jacobs och Weston, 2007). Att flertalet organisationer valde vid detta tillfälle att ersätta sina dåvarande systemlösningar med nya ERP-system berodde på en mängd utlovade fördelar som t.ex. effektivare interna processer och besparingar. Men framför allt säkerställa att den dåvarande IT-utrustningen skulle klara omställningen till ett nytt millenium, något som de nya ERP-lösningarna skulle klara av (Freedman, 1999).

Ett ERP-systems huvudsakliga funktion är att stödja kärnprocesser och funktioner inom verksamheter samt erbjuda administrativ funktionalitet (Klaus et. al., 2000). Produktion, logistik, försäljning, finansiell redovisning, styrning och strategisk planering är några av de områden som ERP-system erbjuder funktionellt stöd inom (Klaus et. al., 2000). Utöver dessa allmänna affärsfunktioner erbjuder ofta ERP-system branschspecifika funktioner som t.ex. patienthantering för sjukhus eller lagertransaktioner för olika återförsäljare (Klaus et. al., 2000).

## 2.2 Vad bör ett affärssystem leverera för värden?

*Affärssystem levererar olika typer av värden, och för att uppskatta eller utvärdera affärssystemets ekonomiska och organisatoriska påverkan på ett företag är det viktigt att känna till vilka dessa värden är och vilka egenskaper de har.*

### 2.2.1 Hårda och mjuka värden

Den första formella definitionen av mjuka och hårda värden gjordes redan under Adam Smiths tid på 1700-talet. Produkter var fysiskt material som kunde lagras medan tjänster var immateriella tillgångar som inte gick att se eller röra fysiskt (Murphy och Simon, 2002). Detta betydde att produkter kunde ses som tillgångar och därmed hårda värden, medan tjänster inte kunde ses som tillgångar vilket betydde att dessa tolkas som mjuka värden (Murphy och Simon, 2002). Förmögenhet mättes således i materiella tillgångar som ägdes av människor, det vill säga hårda värden. Detta synsätt fungerar dock inte i dagens ekonomi då en mängd investeringar består uteslutande av mjuka värden.

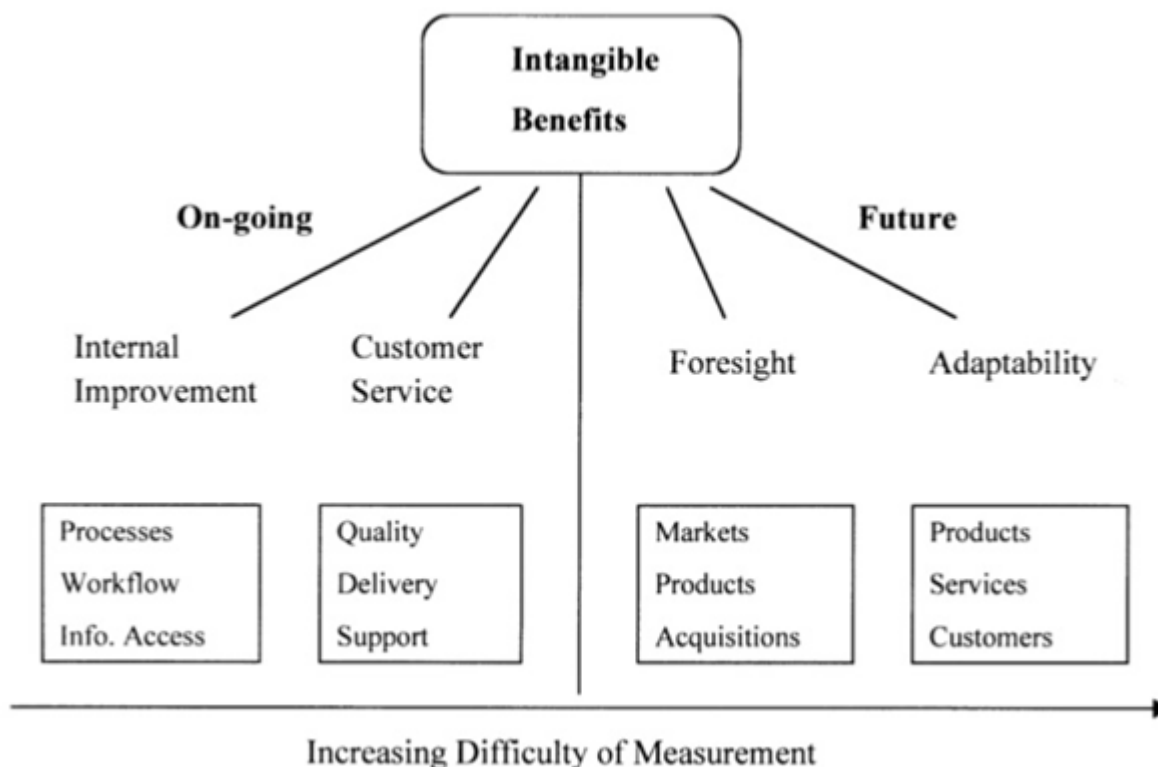
Skillnaden mellan hårda och mjuka värden är ofta oklar och svår att förstå. Hårda värden kan definieras som värden som direkt påverkar ett företags lönsamhet eller kan mätas i pengar (Murphy och Simon, 2002). Enligt detta skiljes således hårda och mjuka värden åt med definitionen ”direkt påverkan” (Murphy och Simon, 2002). Denna definition menar att en investering som resulterar i sänkta kostnader mer hårda värden än en investering som till exempel förbättrar kundnöjdheten.

De hårda värden som ett affärssystem vanligen levererar består av olika typer av kostnadsbesparingar, i form av kostnad för arbete, lager och administration, samt förbättrad informationskvalitet och informationsdistribuering (Wu et. al., 2007).

Mjuka värden (*Intangible Benefits*) syftar i denna kontext som till de värden eller effekter som är svåra att kvantifiera i monetära termer. Dessa typer av värden är både svåra att fånga upp och att värdera, men de kan trots det utgöra den avgörande skillnaden mellan en lönsam eller icke lönsam affärssystemsinvestering (Murphy och Simon, 2002; Wu et. al., 2007).

I takt med att verksamheters IT-stöd har utvecklats från enklare transaktionssystem till mer avancerade system, såsom Information Management, Business Intelligence och ERP, har problemet med att uppskatta avkastningen på systemen växt (Murphy och Simon, 2002). Inom IT levererar projekt ofta nytta som är svår att värdera, såsom bättre tillgång till information, koordination mellan avdelningar och ökad kundnöjdhet. Detta är också de faktorer som listas som de största fördelarna med ett affärssystem (Murphy och Simon, 2002), vilket antyder att starkaste argumenten för att införa ett affärssystem också är de som är svårast att underbygga med siffror.

Murphy och Simon (2002) påstår att det är förhållandevis lätt att kvantifiera hårda värden och betydligt svårare att kvantifiera de mjuka, samt att den hårda investeringskostnaden normalt sett är högre än den hårda avkastningen, medan den mjuka investeringskostnaden är i stort sett obefintlig. Detta kan tolkas som att det finns två kategorier av avkastning, men bara en kategori av investeringskostnad, vilket i sin tur gör att en ren jämförelse mellan utgifter och avkastning i monetära termer otillräckligt som beslutsunderlag.



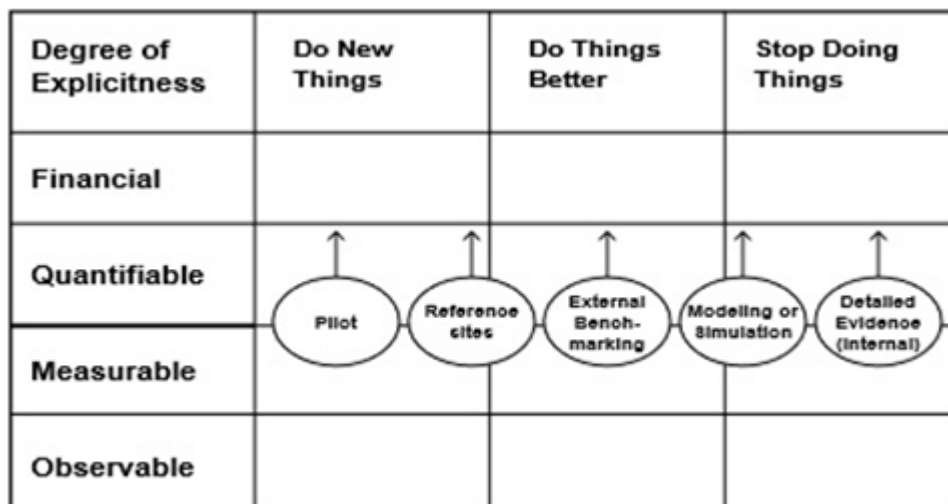
Figur 2 - What are the intangibles (Murphy och Simon, 2002)

Murphy och Simon (2002) har satt samman en modell för att strukturera mjuka värden (se figur 2). I modellen framhålls fyra typer av mjuka värden som en affärssystemsimplicering genererar; inre effektivitet, kundservice, förutsägande och anpassningsförmåga. De två första typerna kategoriseras som pågående, vilket implicerar att de levererar värde kontinuerligt, och de två senare typerna kategoriseras som framtida, vilket implicerar att de kommer att leverera värde senare, men kanske inte har gjort det ännu. Svårigheten i att uppskatta det monetära värdet ökar successivt från vänster till höger.

Var och en av de fyra värdena delas sedan upp i tre delar. Inre effektivitet delas in i processer, arbetsflöden och informationstillgång, och de genererar värde genom att öka produktionen eller minska produktionskostnaden. Kundservice delas in i kvalitet, leverans och support, och deras värde är svårare att uppskatta då externa faktorer (kunderna) spelar en avgörande roll. Värdet genereras i form av förbättrad kundservice och ökad kundnöjdhet. Förutsägande delas in i marknader, produkter och förvärv, och de levererar värde i form av möjligheter att förutse förändringar och trender i ekonomin, vilket i sin tur kan möjliggöra en bättre marknadsposition. Anpassningsförmåga delas in i produkter, service och kunder, vilka levererar värde genom förmåga till snabbare omställning av processer och produkter för att möta efterfrågan (Murphy och Simon, 2002).

## 2.2.2 Kvantifiering av värden

Att kvantifiera värden är en mycket svår process, men den är också av stor vikt för att förstå den verkliga avkastningen på en affärssystemsinvestering (Wu et. al., 2007). I det ramverk Ward et. al. (2008) lagt fram för att bygga business cases utgör denna process steg fem, och författarna föreslår då också en modell för att hur detta bör genomföras.



Figur 3 - Converting measurable to quantifiable benefits (Ward et. al, 2008)

Modellens syfte är att strukturera de olika typer av fördelar som genereras av en IT-investering och dela in dem i fyra olika klasser av tydlighet/kvantifierbarhet. När fördelarna/värdena ska klassificeras ska alla först placeras i den lägsta klassen av kvantifierbarhet, och sedan flyttas uppåt om det finns tillräckliga bevis för att försvara detta (Ward et. al., 2008). Översatt till termer av mjuka och hårda värden betyder detta att de fördelar/värden som tillhör de lägre klasserna i modellen är av mjukare karaktär, och att de högre klasserna i modellen är hårda (Ward et. al., 2008). De fyra klasserna/graderna i modellen definieras av Ward et. al. (2008) enligt följande;

**Observerbara Värden.** Detta är värden som endast kan mätas genom subjektiva metoder såsom omdömen eller åsikter (exempelvis förbättrad arbetsmoral eller kundnöjdhet). Även om det är svårt att använda värden i denna kategori för att försvara en investering så bör de inte negligeras, då de trots sin mjuka natur kan ha stor påverkan på organisationen. Värden av denna typ kan uppgraderas till att bli mätbara om de går att isolera och bevaka över tid.

**Mätbara Värden.** Detta är värden som går, eller kommer att gå att mäta genom en definierad metod. Det går däremot inte veta exakt hur mycket dessa värden kommer att förbättras av en given investering, endast att de kommer förbättras. Dessa värden är därmed också relativt mjuka

i sin natur. Om ett värde av denna typ anses vara för svår att mäta, eller om mätresultatet inte anses vara tillräckligt trovärdigt, bör fördelen/värdet flyttas ned till att bli ett observerbart värde.

**Kvantifierbara Värdet.** Kvantifierbara värden delar många karaktärsdrag med mätbara värden, men en viktig skillnad är att storleken på fördelen/värden kan uppskattas på ett pålitligt sätt. Att flytta ett värde från mätbart till kvantifierbart är den känsligaste och svåraste aktiviteten i denna modell, då det är ett värde av mjukare karaktär ska översättas till ett värde med hårdare karaktär.

**Finansiella Värdet.** Detta är värden som kan uttryckas i finansiella termer. För att en fördel/värde ska kunna placeras i denna klass måste det vara kvantifierbart och gå att tilldela ett exakt monetärt värde. De finansiella värdena kan summeras för att beräkna det totala hårda värdet på en investering.

För att hantera problemet som uppstår när mätbara värden ska uppgraderas till kvantifierbara föreslår Ward et. al. (2008) fem olika strategier, och de är anpassade efter vilket sätt det kvantifierbara värdet uppstår på. Om värdet uppstår genom att verksamheten börjar göra nya saker bör pilot-implementeringar och/eller referens-siter användas för att försöka kvantifiera värdet. Om värdet uppstår genom att saker görs annorlunda bör extern benchmarking användas, och om värdet uppnås genom att verksamheten slutar göra något bör modellering/simulation eller analys av intern dokumentation användas.

Om alla fördelar/värden i ett IT-projekt skulle kartläggas enligt modellen skulle detta ge en översiktssbild av hur stor del av den totala andelen värden är av hårdare respektive mjukare karaktär, samt en uppskattning av storleken på det totala monetära värdet.

## 2.3 Hur skapar ett affärssystem värde?

Ett affärssystem skapar värde på flera olika sätt, och att uppskatta exakt hur detta går till och vad den totala summan av dessa värden är en mycket svår uppgift. Enligt Wu et. al. (2007) finns det sex huvudsakliga faktorer som gör att företag investerar i affärssystem, som var och en innebär ett värde för verksamheten. Dessa sex är; (1) Operativ effektivisering; (2) Förbättring av företagsledares beslutsunderlag genom bättre data; (3) Kostnadsreducering; (4) Konkurrensfördelar, alternativt undvika att förlora konkurrensfördelar; (5) Möta funktionella krav från kunderna; (6) Realiserande av IT-strategi.

De tydliga ekonomiska effekterna, de hårda värdena, som genereras av dessa faktorer utgörs främst av reducerad kostnad för transaktioner och logistik, minskad materialkonsumtion, minskade kostnader för arbete samt processeffektivisering och kvalitetsförbättring (Wu et. al., 2007). Det är dock inte enbart hårda värden som genereras, en stor del av det värde ett

affärssystem skapar utgörs av fördelar som är svårare att kvantifiera, de så kallade mjuka värdena (Wu et. al., 2007; Murphy och Simon, 2002; Hugoson et. Al, 2009). Enligt Wu et. al. (2007) består dessa mjuka värden ofta av minskade ledtider, kortare produktionscyklar, ökad teknisk inlärningskapacitet hos personalen, ökad organisatorisk flexibilitet och förbättrad kundnöjdhet.

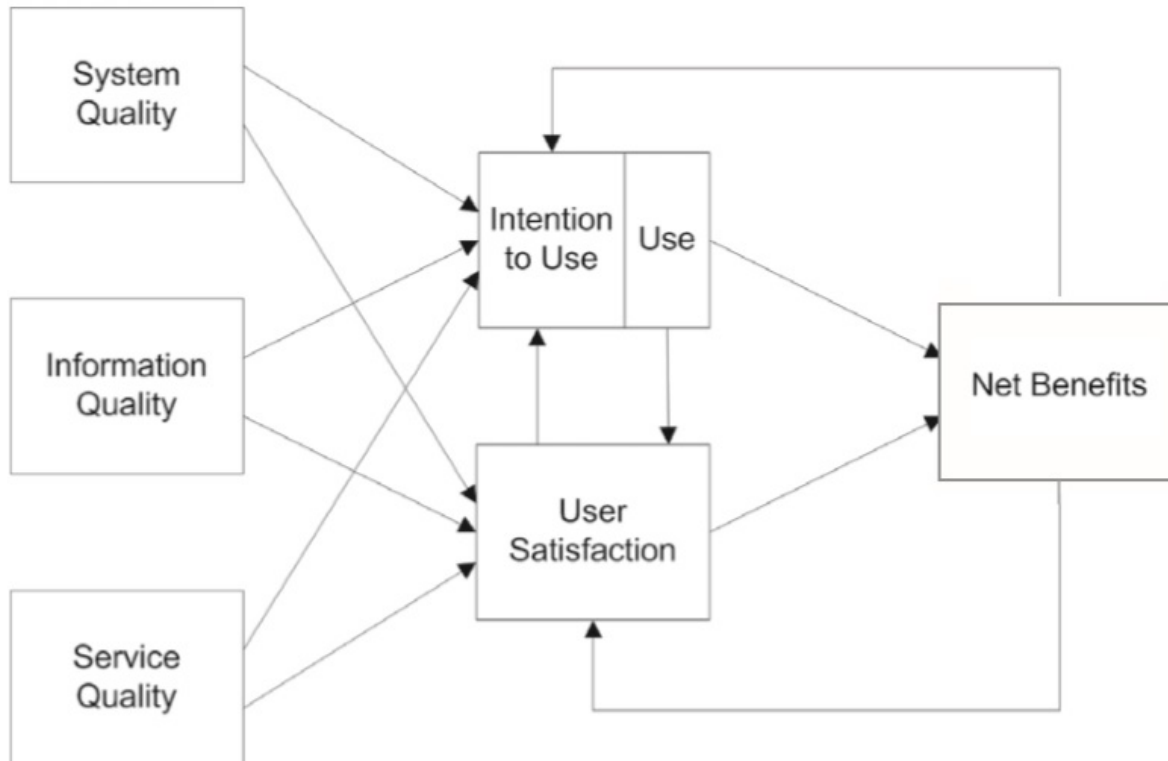
Ett affärssystem levererar alltså värde genom kostnadsbesparingar, effektiviseringar och förbättringar på en rad olika sätt, men de kan också vara nödvändiga för att möta externa krav, exempelvis från kunder. Värdet som affärssystemen en gång levererade i form av konkurrensfördelar har minskat i takt med att systemen har kommit att bli standard för tillverkande företag, och ett affärssystem behövs idag för att undvika konkurrensnackdelar (Wu et. al., 2007).

## **2.4 Vad kännetecknar ett framgångsrikt affärssystem?**

Att definiera vad som gör en installation av ett affärssystem lyckat har varit en utmaning gällande informationssystem (Petter, DeLone och McLean , 2013). Ett implementeringsprojekt bedöms vanligtvis utifrån huruvida det genomförts inom budget och tidsram, men dessa två faktorer behöver inte säga så mycket om hur mycket systemet egentligen är värt för företaget i fråga. Marchand, Kettinger och Rollins (2000) hävdar att 80 % av värdet av ett informationssystem bestäms av hur det används, och bara 20 % beror på utvecklingen av det.

En av de mest kända modellerna för definiera vad som gör informationssystem framgångsrika är "D&M IS Success Model", som ursprungligen publicerades av DeLone och McLean (1992). Modellens syfte är att identifiera och beskriva de sex mest kritiska dimensionerna av ett informationssystem, samt förklara hur de relaterar till varandra. De sex dimensionerna är beroende av varandra och har ett kausalt samband, vilket innebär att en förbättring eller försämring i en given dimension också skapa motsvarande förbättring eller försämring i en relaterad dimension.





Figur 4 - Updated Delone and McLean IS Success Model (Delone och McLean, 2003)

Delone och McLean (2003) hävdar med sin modell att ett informationssystem blir framgångsrikt när systemkvaliteten, informationskvaliteten och servicekvaliteten på ett system är högt och skapar användningsintention och användande, vilket i sin tur genererar de totala nettofördelarna. I modellen är systemkvalitet ett mått på prestanda, användbarhet, flexibilitet, pålitlighet, integration och hur väl systemet möter kravspecifikationen. Informationskvaliteten är ett mått på datans pålitlighet, relevans, säkerhet, tillgänglighet, läsbarhet och betydelse, och servicekvalitet är ett mått på upplevd service som påverkas av både mjuka och hårda värden, och till viss del är subjektivt.

Delone och McLeans modell visar alltså att nettovärdet skapas när ett system med hög systemkvalitet, informationskvalitet och servicekvalitet används väl, och bristande kvalitet i någon av de första tre kategorierna ger ett sämre användande och därmed sämre nettovärde. God systemkvalitet, informationskvalitet och servicekvalitet är nödvändigt för att möjliggöra ett gott användande, men även om ett system har dessa tre kvaliteter är det ingen garanti för ett högt nettovärde, användandet är i slutändan ändå avgörande.

## 2.5 Beslutsunderlag och investeringskalkyler

*Det finns en mängd verktyg som företag kan använda för att uppskatta förväntade fördelar och kostnader för kommande investeringar. Denna del av uppsatsen beskriver några av de vanligaste verktyg som används för att fatta rätt beslut gällande investeringar i stort. Dessa är viktiga att förstå eftersom IT-investeringars framgång beror till stor del på de förväntningar som ursprungligen finns och som ligger till grund för beslutet.*

### 2.5.1 Business case

Ett business case är ett strukturerat förslag till en förändring inom företaget, som är motiverat i form av förväntade kostnader och intäkter (Al-Twairesh och Al-Mudimigh, 2011). Detta blir sedan en form av mekanism för att rättfärdiga och styra projektet, samt bestämma vad som är det mest vitala med projektet.

Att utveckla ett business case innan godkännande av IT-projekt är vanligt förekommande bland företag idag, i synnerhet gällande affärssystem. I en studie som Ward et. al. (2008) genomförde svarade 96 % av företagen som deltog att ett någon form av business case behövdes för att få en investering godkänd. Trots detta finns det väldigt lite forskning inom business case för affärssystem (Al-Twairesh et. al, 2011). Traditionellt har ett business case framtagits för att få finansiering för förändringsprojekt, men enligt Ward et. al. (2008) finns också fyra ytterligare anledningar till varför framtagning av ett business case är nödvändigt;

- Möjliggörande av prioritering mellan olika investeringar
- Identifiera hur en blandning av IT och verksamhetsrelaterade förändringar ska leverera var och en av de förväntade värdena
- Säkra engagemang från företagsledare, och huvudsakligen
- Skapa en grund för utvärdering och uppföljning när investeringen är genomförd.

Ward et. al. (2008) har tagit fram ett ramverk för att bygga robusta business cases för investeringar i IT-system. De har identifierat att många företag har problem med att uppskatta värdet av sina IT-investeringar, och att de därmed också saknar ett välgrundat beslutsunderlag. De ser också ett problem i att verksamheter fokuserar för mycket på monetära värden när de gör investeringskalkyler. För att hantera dessa problem föreslår Ward et. al. (2008) en process i sex steg som de anser bör användas för att skapa ett strukturerat och pålitligt business case, dessa steg är;

1. Definiera affärsdrivande faktorer och investeringsmål.
2. Identifiera värden/fördelar, mått på dessa och deras ägare.

3. Strukturera värden/fördelar.
4. Identifiera organisatoriska förändringar som möjliggör värden/fördelar.
5. Bestäm det explicita värdet på varje värde/fördel.
6. Identifiera kostnader och risk.

Detta tillvägagångssätt skiljer sig från den övriga litteraturen genom att olika typer av värden uppskattas och knyts till specifika förändringar, att mätvärden för dessa identifieras, samt att en ägare för varje fördel/värde utses (Ward et. al., 2008). Föregående business case adresserar ofta inte aspekter kring hur ERP-lösningen ska anpassas till verksamhetens mål och strategi samt hur nyckelanvändare ska involveras i projektet (Al-Twairesh et. al, 2011). Dessa business cases tenderade att fokusera teknologi snarare än människor och processer.

### 2.5.2 Return Of Investment

ROI (*Return of Investment*) är ett prestandamått för att mäta avkastningen på investeringar eller för att jämföra effektiviteten mellan olika investeringar (Investopedia, 2013). För att kalkylera ROI divideras avkastningen på en investering med kostnaden av investeringen, resultatet visas sedan i procent. Om en investering är lönsam eller inte uttrycks detta i ett positivt eller negativt ROI värde. Kalkylen för ROI kan variera beroende på typ av investering och situation, det vill säga vad för kostnader och avkastningar man vill inkludera i kalkylen (Investopedia, 2013).

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Gain from Investment} - \text{Cost of Investment})}{\text{Cost of Investment}}$$

Figur 5 - Kalkylen för ROI

ROI-kalkylen anses ofta som vag och ofullständig när det gäller mjukvaruinvesteringar, eftersom den är strikt ekonomisk och endast tar hänsyn till avkastning och kostnader för investeringen (Erdogmus, Favaro och Strigel, 2004). Kalkylen ger en bra översikt över ett projekts avkastning och kostnader till ett användbart prestandamått. Men detta mått tar inte hänsyn till två essentiella delar som bör ingå i en fullständig ekonomisk kalkyl; tid och risk. Utan att ta hänsyn till tid kan vi inte jämföra till de ekonomiska aspekterna mellan långa och korta projekt. Utan att ta hänsyn till risk kan vi inte jämföra den risk som medkommer till olika projekt (Erdogmus et. al., 2004).

### 2.5.3 Cost Benefit Analysis

CBA (*Cost Benefit Analysis*) kan genomföras då en organisation eller individ väger mellan olika investeringsalternativ. CBA ger en holistisk översikt över *Benefits* (nytta) och *Costs* (kostnader)

relaterade till investeringen, resultatet ger en monetär värdering över *Net Benefits* av investeringen (Boardman, Greenberg, Vining och Weimar, 2006).

När företag överväger mellan olika investeringsalternativ tenderar dessa att endast ta hänsyn till nytta och kostnader relaterat till dem själva, men CBA tar hänsyn till samtliga kostnader och nytta relaterat till samhället i stort. Detta gör att CBA ofta är kallad en *Social Cost Benefit* analys (Boardman et. al., 2006). Genom att metoden tar hänsyn till samhället i stort, blir resultatet av en CBA hur samtliga individer i samhället påverkas av investeringsalternativet. Därmed blir resultatet av ekvationen *Net Social Benefits*, ekvationen för CBA ser ut som följande:

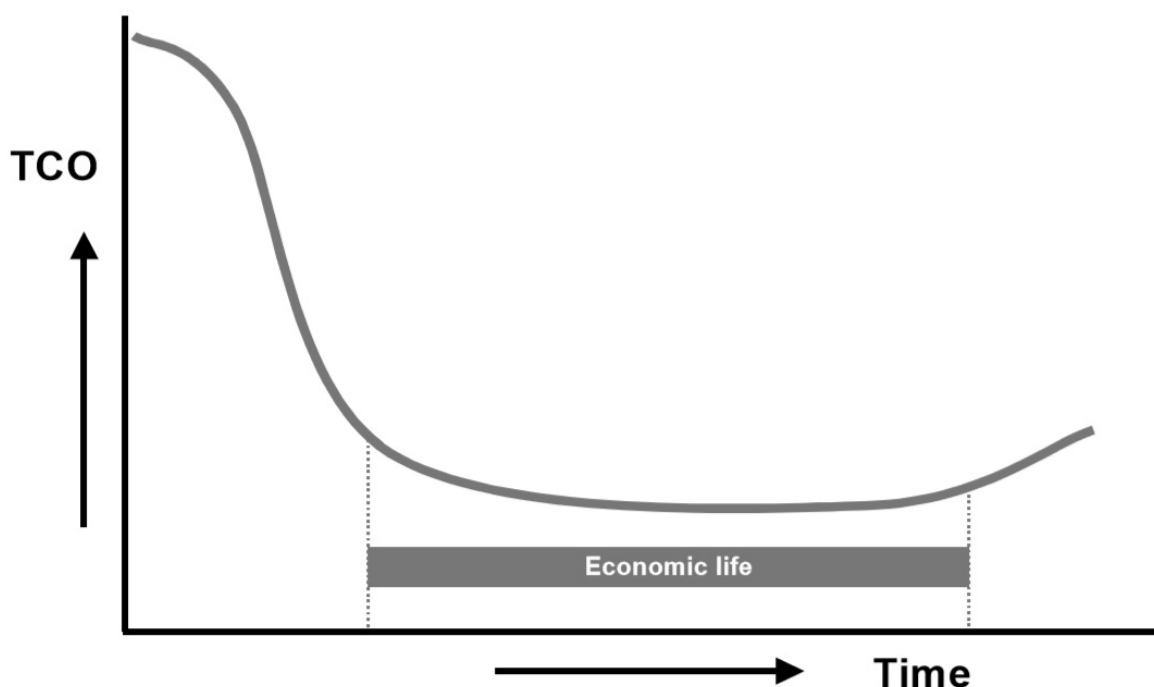
$$\text{Net Social Benefits} = \text{Benefits} - \text{Costs}$$

Det huvudsakliga syftet med CBA är att underlätta socialt beslutsfattande, vilket kommer att leda till en mer effektiv fördelning av samhällets resurser. Detta då beslutsfattande som endast tar hänsyn till individuella intressen leder till en ineffektiv fördelning av resurser (Boardman et. al., 2006).

Enligt Ward et. al. (2007) finns det en problematik i företags användande av CBA för att kalkylera IT-investeringar, vilken bygger på att kostnader först uppskattas och att vinsterna sedan anpassas till att täcka kostnaderna genom antingen överskattning eller underskattning. Detta fenomen har sin grund i att det är komplext att bedöma ett exakt värde på fördelarna, och att personen som gör uppskattningen kan färgas av sina egna åsikter om projektet. För att hantera detta problem föreslår Ward et. al. (2007) därför en omvänd analysprocess för IT-investeringar, där uppskattningen av värdena (*Benefits*) genomförs innan uppskattningen av kostnaderna (*Costs*).

#### 2.5.4 Total Cost of Ownership

TCO (Total Cost of Ownership) är ett väletablerat begrepp för att diskutera kostnad och värde av IT, och TCO täcker samtliga kostnader som är relaterade till investeringen, vilket innefattar direkta, indirekta och gömda kostnader (Silvius, 2006). Gällande affärssystem består inköpskostnaden endast en bråkdel av TCO, den större delen utgörs av implementerings- och underhållskostnader. Enligt Fryling (2010) består inköpskostnaden av systemet endast 10 % av TCO, medans resterande 90 % innefattar tilläggskostnader som utbildning, konsulter, utökad personalkostnad etc. Att uppskatta TCO för IT-projekt är oftast en mycket svår uppgift då projekten inte bara berör IT, utan påverkar även affärsprocesser, organisationen i stort samt miljön som organisationen arbetar i (Fryling, 2010).



Figur 6 - TCO i relation till "The Technology Lifecycle" (Silvius, 2006)

TCO är även relaterat till The Technology Lifecycle. I början vid införandet av en ny teknologi är TCO högre då kunskapen kring teknologin är låg. I takt med att teknologin adapteras till en standard inom en industri ökar kunskapen och teknologin mognar sänks TCO (Silvius, 2006). I slutet av livscykeln går TCO upp till följd av teknologin minskat användande och knappa resurser.

## 2.6 Utvärdering av affärssystemsinvesteringar

*Utvärdering av investeringar inom IT är ett ämne som länge varit under diskussion. Nedan beskrivs vad litteraturen säger om utvärdering av ERP-system och IT-investeringar, och modeller och ramverk för utvärdering som ansetts vara relevanta för uppsatsen presenteras.*

### 2.6.1 Varierande synsätt på utvärdering

Silvius (2006) genomförde en studie för att belysa att olika roller inom en organisation arbetar på olika sätt gällande utvärderingar av IT-investeringar. Finanschefers arbete och roll i organisationer har påverkats av utvecklingen av IT, det är visat att finanschefer använder traditionella finansiella metoder för att utvärdera IT-investeringar (Silvius, 2006). Studien visar att 86 % av de 288 finanscheferna som deltog använde traditionella metododer som "Return on Investment", "Pay-back period", "Discounted Cash Flow" och "Internal Rate of Return" som utvärderingsverktyg.

För att jämföra detta resultat med en liknande undersökning mot IT-chefer, visar resultatet att IT-chefer inte använder finansiella metoder i samma utsträckning (Silvius, 2006). Endast 18 % av de 456 IT-chefer som deltog i undersökningen använde ROI som utvärderingsmetod. Dessa chefer använde metoder som var mer fokuserade kring projektkostnad och tid för projektet, kostnadsreduktion, ökad produktivitet etc.

En viktig aspekt som bör adresseras är att ITs påverkan på företag har gått från att tidigare varit en källa för ökad effektivitet och produktivitet, till att vara en källa för affärsinnovation (Silvius, 2006). De traditionella värdena kring IT-investeringar har varit att dessa kan göra ett företag mer effektivt, flexibelt och/eller mer innovativt. Internets utveckling har också skapat möjligheter för företag att nå nya marknader och skapa nya produkter, och därmed gjort företag mer innovativa (Silvius, 2006).

### 2.6.2 The IT productivity paradox

*The IT productivity paradox* av Brynjolfsson adresserar produktiviteten av IT samt svårigheterna kring att fastställa ett konkret ROI på IT investeringar (Kumar och Keshan, 2009). Författaren talar om två huvudsakliga problem med att kalkylera ROI på affärssystem. Att mäta både hårda och mjuka värden samt se relationen mellan dessa och affärssystemet (Kumar och Keshan, 2009).

Investeringar i IT ger organisationer möjlighet att sänka kostnader relaterade till koordination, kommunikation och informationsbearbetning. Detta har gjort att IT i stort har haft en substantiell inverkan på den globala ekonomin samt moderna industrier (Brynjolfsson och Hitt, 1996; Brynjolfsson och Hitt, 2000). Men trots detta finns det lite formellt bevis som visar att IT investeringar leder till högre produktivitet

Brynjolfsson och Hitt (1996, 2000) skriver om ett antal bevis som styrker att investeringar i IT är länkat till högre produktivitet. En central komponent i det fundamentala affärsvärdet av IT är dess förmåga att ge upphov till komplementär organisatoriska investeringar såsom affärsprocesser och *Best Practises*. Dessa investeringar leder i sin tur till ökad produktivitet genom sänkta kostnader samt förbättring av outputkvalitet i form av nya produkter eller ökad kvalitet av befintliga produkter. Enligt författarna framhävs starka bevis på att ovanstående argument stämmer i den studie som genomförts i artikeln (Brynjolfsson och Hitt, 1996; Brynjolfsson och Hitt, 2000).

### 2.6.3 Key Performance Indicators

KPI:er är en samling av utvalda prestanda indikatorer för att utvärdera en aktivitets eller lösnings prestanda (Selmeçi, Orosz, Györök och Orosz, 2012). Det är vanligt att använda KPI:er för att utvärdera ett företags eller en produkts framgång. Vidare kan även KPI:er användas för att

utvärdera vart man är i förhållande till utsatta mål eller som ett kontinuerligt mått på återkommande aktiviteter (Selmeçi et. al., 2012). KPI:er är varken detaljerad eller djupgående analyserad information, utan dessa ger snarare en övergripande bild över vad som är viktigt.

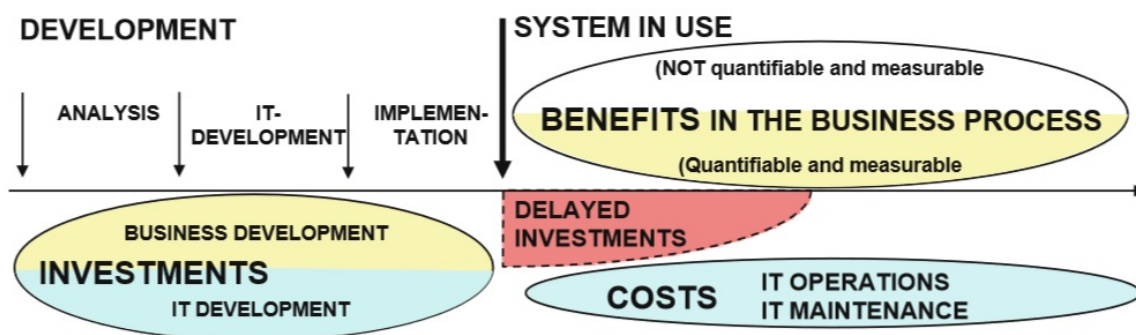
En förekommande KPI inom tillverknings- och distributionsindustrin är bedömning varulagrets noggrannhet. Detta KPI visar vad målvärdet är för för varulagrets noggrannhet samt vart företaget ligger i förhållande till detta mål. KPI:er definierar således en samling av mål-värden som företaget kan mäta emot, till exempel finansiella-, processbaserade-, värdebaserade- eller praktikbaserade indikatorer, (Selmeçi et. al., 2012). Förutom att dessa kan förbättra processer och tillverkning kan även KPI:er ge bra beslutsunderlag och därmed hjälpa ledningen att fatta bättre strategiska beslut (Selmeçi et. al., 2012).

Innan en organisation ska välja ut KPI:er för att utvärdera affärssystemprojekt är det vitalt att veta vad som är viktigt för organisationen vad som anses att vara viktigt kan variera eftersom att intresset är olika mellan avdelningar, ekonomiavdelningen har till exempel andra intressen än IT-support avdelningen.

## 2.6.4 Ramverk för kontroll av IT-investeringar

Ett problem med utvärderingar av IT-investeringar är att det är svårt för beslutsfattare att skapa sig en övergripande bild av hur en given investering påverkar verksamheten, varför Hugoson et. al. (2009) har satt samman ett ramverk med ambitionen att underlätta detta.

Ramverkets mål är att underlätta beslutsfattandeprocessen genom övervaka effekten av investeringarna.



Figur 7 - Hugosons ramverk (Hugoson et. al., 2009)

Ramverket är indelat i två grundläggande faser, en utvecklingsfas och en användningsfas. Utvecklingsfasen är i sin tur indelat i tre steg; analys, IT-utveckling och implementering, utan en



specifik tidslinje (Hugoson et. al., 2009). För användningsfasen finns en tidsskala i år, vilken är den skala som normalt används för redovisning och i kalkyler. Investeringarna i IT och affärsprocesser sker i utvecklingsfasen, men inget värde levereras förens systemet tas i bruk. Under tidsaxeln i figuren specificeras olika typer av kostnader och investeringar som uppstår under livscykeln, och ovan tidsaxeln visas vinster i affärsprocessen (Hugoson et. al., 2009).

Figuren visar hur företag bör hantera investeringskostnader i IT-processer och operativa kostnader, och även underhållskostnader och försenade investeringskostnader. Den vita delen av vinstbubblan påvisar att också mjuka värden genereras av en investering, och därför även bör ligga till grund för beslutsfattandet (Hugoson et. al., 2009). Med försenade investeringar menas kostnader som uppstår efter systemet tagits i bruk, men som utgörs av planerade investeringar. Denna typ av kostnader hanteras ofta som drift eller underhållskostnader, trots att de inte har med drift eller underhåll att göra, vilket detta ramverk vill motverka (Hugoson et. al., 2009).

Ramverkets huvudsakliga princip är att uppföljningsarbete ska genomföras under hela systemlivscykeln. Investeringar, vinster och kostnader av olika typer ska först uppskattas, sedan ska dessa uppskattningar ersättas med det faktiska utfallet. Resultatet av detta ska sedan användas för att dra lärdomar och revidera framtida uppskattningar av investeringar, för att på så sätt göra dem mer realistiska (Hugoson et. al., 2009). Vilka kalkylmetoder som används för att göra uppskattningar spelar mindre roll för ramverket i sig, med kvaliteten på dessa kalkyler är avgörande för kvaliteten bilden ramverket tillhandahåller (Hugoson et. al., 2009). Det finns även en andra nivå i ramverket som visa hur kombinerade IT-investeringar påverkar i en helhetsbild, men denna kommer inte att behandlas i denna uppsats.

## 2.7 Sammanfattning av teori

Målet med de olika verktyg och ramverk som presenterats är att öka kunskapen kring den planerade investeringen, och på så sätt skapa ett bättre underlag för beslutsfattande. De ekonomiska analysverktygen för investeringar (ROI, TCO samt CBA) tar dock endast hårda, monetära värden i beaktning, och bör därmed inte användas som ensamt underlag för att motivera en affärssystemsinvestering. Ramverken som läggs fram av Murphy och Simon (2002) och Ward et al. (2008) är ämnade att komplettera bilden av investeringar i affärssystem och ge en mer nyanserad bild av viken påverkan denna typ av investeringar har på en verksamhet genom att belysa de mjuka värdena.

Hugoson et. al. (2009) konstruerar ett ramverk för kontroll av IT-investeringar som avser ge en helhetsbild av en investerings livscykel. Ramverket tillhandahåller en visualisering av hur kostnader och vinster relaterar i en IT-investering, och hur tidslinjen ser ut. Detta är ett sätt att



bredda perspektiven för att kunna förstå hur avkastningen på en investering levereras, och därmed också skapa förståelse för varför utfallet är svårt att kalkylera.

Hugoson et. al. (2009) argumenterar också för en strukturerad uppföljning och utvärdering av investeringskalkylerna med hjälp av ramverket, för att möjliggöra bättre kalkyler och därmed bättre beslutsunderlag i framtiden.

Delone och McLeans (2003) IS Success Model, vilken anses vara en av de främsta modellerna för att definiera vad som gör ett informationssystem lyckat och varför, behandlas också. Denna modell ger en viktig insikt i hur ett affärssystem värdeskapande fungerar, och understryker det grundläggande faktum att ett värde av ett system kommer från användandet, som även Marchand et. al. (2000) konstaterar.

Det råder enighet i litteraturen om att utvärdering av affärssystem och uppskattande av deras värde är en svår fråga, och Silvius (2006) visar också att åsikterna går isär beroende på vilken befattning den som utvärderar har. Hugoson et. al. (2009) hävdar att det finns tre huvudsakliga anledningar till varför utvärderingen är svår att genomföra; Den första är att bedömningen av huruvida en investering är lyckad eller inte beror på de ursprungliga förväntningarna. Den andra är att IT-investeringar levererar både mjuka och hårda värden, och att både dessa kategorier måste beaktas vid en utvärdering. Den tredje är att IT är helt nödvändigt för de flesta verksamheter idag, och därmed också invävt i organisationers affärsprocesser. Detta fenomen är också känt som *The IT productivity paradox*, vilket behandlas tidigare i uppsatsen.

För att besvara vår forskningsfråga på ett så omfattande och korrekt sätt som möjligt måste vi ta hänsyn till dessa svårigheter, och se till hela utvärderingsprocessen. Baserat på detta har vi valt att utforma den metoden, den empiriska undersökningen och analysen grundat på tre delar. Dessa tre är;

***Motivation för investeringar och business case*** - Denna del är nödvändig för att förstå vad som driver ett företag att genomföra en investering, och huruvida de motiven har ekonomisk grund eller inte. Denna del behandlar också förväntningar på investeringen, som enligt Hugoson et. al. (2009) är nödvändiga att känna till för att utvärdera en IT-investering.

***Uppskattning och kvantifiering av hårda och mjuka värden*** - Denna del är innefattar den andra av de svårigheter Hugoson et. al. (2009) lyfter fram, och dess vikt understryks också av Murphy och Simon (2002), Wu et. al. (2007) och Ward et. al. (2008). Det är nödvändigt att ha en förståelse för hårda och mjuka värden och hur de behandlas för att förstå i vilken form avkastningen på en affärssystemsinvestering skapas.

***Uppföljning och utvärdering av investeringar*** - Denna del är det primära fokuset i vår undersökning och utgör också vår forskningsfråga. De två andra delarna undersökts för att tillhandahålla en kontext och bakgrund för att skapa förståelse för hur uppföljning och utvärdering sker, och varför det förhåller sig så.

## 3 Metod

*Under detta kapitel ämnar vi till att beskriva och motivera den metod som har använts till förarbete, insamling och analys av vårt empiriska material. Vi har utgått ifrån Jacobsens bok Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen (2002) när vi valt vår metod för datainsamling. Detta då vi anser att boken ger en bra vägledning över hur insamling av empiriskt material bör se ut.*

---

### 3.1 Metodval

Enligt Jacobsen (2002) finns det två huvudsakliga metoder som vanligen används vid insamling av data då man bedriver en forskningsstudie. Jacobsen skiljer mellan kvantitativ- och kvalitativ datainsamling, där vi valt att använda oss av den senare. Vårt beslut grundar sig i att genom en kvalitativ datainsamling får vi en större möjlighet att få en detaljerad bild av hur olika producerande företag arbetar med att utvärdera sina affärssystemsinvesteringar. Då arbetet med utvärderingen av affärssystem är unikt för enskilda företag hade det varit opassande att formulera stängda frågor på förhand som är så pass täckande med en kvantitativ ansats. Vi får även möjlighet till att komma med motfrågor och diskutera med en kvalitativ ansats, något som kändes väldigt viktigt för att kunna analysera problemområdet ytterligare.

Målet med våra intervjuer var att erhålla underlag som vi senare skulle analysera och jämföra sinsemellan för att se hur företag arbetar praktiskt med att utvärdera sina affärssystem. Jacobsen (2002) beskriver att det är viktigt att ha någon form av intervjuguide att utgå ifrån för att kunna hålla en viss struktur. Det finns annars risk för att den insamlade datan blir för komplex och i vissa fall nästan omöjlig att analysera. Vi hade en intervjuguide enligt Jacobsens riktlinjer för att kunna hålla ett öppet, flytande samtal där informantens svar fick styra våra motfrågor. Detta för att få den enskilde individens professionella åsikter i frågan om hur utvärderingen av affärssystemsinvesteringar arbetas med på deras arbetsplatser.

### 3.2 Urval

Enligt Jacobsen (2002) är målet med en empirisk undersökning att undersöka hur verkligheten faktiskt ser ut. Vi går från tankevärlden till verkligheten beskrivs det som. Jacobsen (2002) beskriver vikten av att tala med rätt personer som kan tillhandahålla riklig och god information gällande ämnet. Just att få tala med rätt person anser vi vara essentiellt för att kunna göra en rättvis bedömning och bidra med god forskning.

Vi har tagit första kontakt via mail till producerande företag i olika storlek i Skåne-regionen, av rent logistiska skäl. Vi har eftersökt personer med yrkesroller som har stor insikt i hur de på det angivna företaget arbetar just med inköp och utvärdering av IT-investeringar. Detta för att kunna

få ut bästa möjliga information samt insikt inom vårt ämne. Vi valde att undersöka bolag av olika storlekar då vi har hypotesen att utvärderingsarbetet i dessa företag ser helt olikt ut, och vi anser att diversifiering i studien ger en bättre generell översiktsbild.

Urvalet av företag består sammanlagt av fem företag; Koenigsegg, Alfa Laval, Haldex, Thule samt Uppåkra Mekaniska. Alla är som tidigare benämnt producerande företag i olika storlekar.

Företag	Bransch	Antal anställda	Omsättning	Befattning
Koenigsegg Automotive AB	Fordon	41	91 miljoner	Affärssystemansvarig
Alfa Laval AB	Maskin och industrideknik	16 282	30 miljarder	Controller, Operations division
Haldex Brake Products AB	Fordon	2135	3,9 miljarder	Systemadministratör Utvecklingschef
Thule Group AB	Fordon	3140	5,7 miljarder	Inköpschef IT-chef
Uppåkra Mekaniska AB	Verkstad	220	323 miljoner	Logistik IT-chef

Tabell 1 - översikt av intervjuade företag

### 3.3 Genomförande av intervjuer

Vi har valt att genomföra fysiska intervjuer då denna intervjuform enligt Jacobsen (2002) är lättare att få en personlig kontakt jämfört med andra opersonliga medium (t.ex. telefon eller Skype). Det blir även lättare i vårt tycke att forma ett trevligt samtal då vi som intervjuare kan känna av stämning och tyda den intervjuades kroppspråk. Jacobsen (2002) beskriver att fel och för utmanande frågor kan göra att intervjupersonen sluter sig och inte vill dela med sig av information på samma sätt som under ett samtal med trevlig och avslappnad atmosfär. Vi har valt att låta intervjupersonen besluta om plats och anpassats oss därefter. Enligt Jacobsen (2002) är det att föredra att intervjupersonen intervjuas i en miljö som denne känner sig hemma och bekväm i.

Alla våra hållna intervjuer har spelats in digitalt. Detta för att kunna ge oss möjlighet att säkerställa att inte någon information går förlorad. Vi får på detta sätt intervjun lagrad i sin helhet och analysen av den uppsamlade informationen är senare enklare att utföra.

### 3.3.1 Intervjuguide

Vår intervjuguide har utformats för att kunna samla in empiri som hjälper oss att analysera vår frågeställning djupare. Jacobsen (2002) poängterar hur viktigt det är att ha någon form av förstrukturering för att täcka in de aspekter som vi vill undersöka och belysa. Vid ett helt öppet samtal, utan strukturering, är det lätt hänt att man missar viktiga områden som intervjupersonen missar att belysa själv (Jacobsen, 2002). En för stark strukturering kan dock leda till att man faller bort från den kvalitativa metodens ideal. Jacobsen (2002) menar även på att det finns en risk för att för mycket ostrukturerad information som är till följd av ett ostrukturerat samtal genererar i en mängd information som samlas in men som senare blir komplicerad att analysera, bearbeta och jämföra.

Vi har vid utformning av vår intervjuhandledning valt att forma frågor så öppna som möjligt för att få fram det som intervjuobjektet anser är viktigt och få detta beskrivet med intervjuobjektets egna ord, i enlighet med Jacobsen (2002). Vi har valt att börja med enklare, allmänna frågor för att på så sätt bygga en avslappnad atmosfär som intervjuobjektet känner sig bekväm i och villig att delge information. Jacobsen (2002) menar på att vid en användning av komplexa och invecklade frågor som kräver mycket av intervjuobjektet vid intervjuens start kan generera i att samtalet låser sig och på så vis får inte vi ut vad vi vill med intervjutillfället.

Vårt huvudfokus har under intervjutillfällena varit att ta reda på vad det är som driver företag till att uppgradera sina tidigare systemlösningar. Vilka faktorer är det som motiverar företag till detta och vilka kalkyleringssätt används för att räkna på hur den tänkta investeringen gynnar företagen. Och senare hur man räknar på effekterna av investeringen och följer upp det tidigare arbetet för att kunna ge oss möjlighet att arbeta med vår frågeställning. De diskussionspunkter som vi har utgått från vid våra samtal är de faktorer vi lyfte fram under litteraturgenomgången;

- *Motivation för investeringar och business case*
- *Uppskattning och kvantifiering av hårda och mjuka värden*
- *Uppföljning och utvärdering av investeringar*

Vår tanke med diskussionspunkter snarare än intervjufrågor grundar sig i att vi tidigt under uppsatsens författande upplevde att det finns en mängd potentiella svar för varje konstruerad fråga gällande utvärdering av affärssystem. Och i enlighet med Jacobsen (2002) ville vi höra företagens perspektiv gällande fenomenet och vara så lite styrande som möjligt vart det för oss ett givet val att utforma mötena på detta sätt.

## 3.4 Analys av intervjuer

Enligt Jacobsen (2002) består analysprocessen av det insamlade empiriska materialet av tre olika faser; *beskrivning, systematisering och kategorisering* samt *kombination*. Jacobsen (2002)

beskriver att dessa faser kan ske som i en iterativ process för ens datainsamling allt efter fler intervjuer blir utförda. Faserna upplevs mer parallella vid en kvalitativ ansats och mer sekventiella vid en kvantitativ. Anledningen till att strukturera och förenkla materialet genom dessa tre faser är att försöka reducera komplexiteten något och göra det enkelt för läsaren att ta till sig informationen (Jacobsen, 2002).

*Beskrivningen* av vår insamlade data har skett i form av transkriberingar av de dikterade intervjuerna. Under intervjutillfällena har det varit en person som har lett samtalet, medans de två andra har tagit anteckningar, om något skulle ske med det inspelade materialet. Att vi har varit flera som har varit närvarande och kompletterat med anteckningar har vi senare kunnat säkerställa att allt kom med. De kompletta transkriberingarna har senare mailats ut till de personer som vi har samtalat med för att säkerställa att transkriberingen är korrekt.

*Systematiserings- och kategoriseringsfasen* som efterföljande fas innefattade i vårt arbetet att strukturera upp och jämföra de olika transkriberingarna. Vi utformade tre huvudkategorier; (1) motivation för investeringar och beslutsprocess, (2) uppskattning och kvantifiering av hårda och mjuka värden samt (3) uppföljning och utvärdering av investeringar. Dessa utformades för att lättare kunna gruppera liknande information med varandra och möjliggöra en enklare läsning för läsaren. Kategoriseringen visas i form av eget utformade tabeller där vi har gjort egna tolkningar i transkriberingarna och länkat dessa samman på ett visuellt behagligt och lättåtkomligt sätt. Tabellerna benämns som *indikatorresultat* och finns under rubrikerna 4.1.2, 4.2.2 samt 4.3.2.

Utformningen av tabellerna hjälper oss att enkelt kunna se skillnader och likheter mellan de undersökta objekten. För att försöka göra det tydligare mellan skillnader och likheter har vi valt att placera utvalda citat som hjälper att påvisa samband eller differans, något som görs i *kombinationsfasen*. Jacobsen (2002) beskriver att användningen av direkta citat i en kvalitativ metod är en central aspekt.

### 3.5 Undersökningskvalitet

*Under arbetets gång har vi haft som mål att hålla en hög och god kvalitet i vår studie. För att kunna hålla en god kvalitet är det viktigt att ens avhandling och dess slutsatser måste underkastas en kritisk granskning enligt Jacobsen (2002). För att kunna uppmärksamma uppsatsens kvalitet har vi i enlighet med detta valt att ta hänsyn till studiens validitet och reliabilitet som presenteras nedan.*

#### 3.5.1 Validitet

Jacobsen (2002) beskriver att det finns två olika typer av validitet. Dels den interna validiteten som definieras som en intersubjektiv förståelse för ett visst fenomen (Jacobsen, 2002). Detta

betyder i praktiken att man först kan hävda att en beskrivning är riktigt förutsatt att flera personer är eniga gällande samma beskrivning. Där ju fler som håller med om ett specifikt fenomen, desto större är sannolikheten för att informationen är riktig och sann (Jacobsen, 2002). Vi har valt att återkoppla med våra intervjuobjekt efter avslutad transkribering för att ge dem en möjlighet att ändra eller påpeka felaktig information. Eller om det har framkommit information som intervjupersonen inte önskar ska delas med. Informanterna har fått utföra detta för att undersökningens interna validitet och korrekthet ska vara hög och riktig.

Den externa validiteten handlar om vilken grad av resultaten från undersökningen som kan generaliseras (Jacobsen, 2002). Kvalitativa metoders styrka ligger i att utveckla generella teorier om hur verkligheten företer sig. Från vår undersökning är det svårt att dra bestämda slutsatser om hur verkligheten ser ut då endast ett mindre urval av producerande företags åsikter och handlingssätt har tagits i beaktning. Dock kan vi se vissa liknande mönster, även fast vi har undersökt relativt få enheter, som är värda att ta i beaktning för framtida forskning inom ämnet.

### 3.5.2 Reliabilitet

Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt att kritiskt granska sina resultats reliabilitet under alla typer av undersökningar, med undantag för de som hålls dolda för de undersökta, utsätts de intervjuade för diverse stimuli och signaler (Jacobsen, 2002). Olika typer av effekter är därför viktiga att granska kritiskt för att säkerställa tillförlitligheten i studien. Jacobsen (2002) beskriver ett fenomen kallat undersökareffekt. Med detta menas att den som intervjuas kan påverkas av hur de som utför intervjun kläddval, talar, kroppsspråk etc. För att minimera att denna effekt uppnås och stör har vi valt att klä oss i vårdade kläder i neutrala färger, hållt en lugn samtalston och alltid låtit intervjuobjektet tala till punkt.

En annan faktor som Jacobsen (2002) nämner är kontexteffekten. Jacobsen (2002) beskriver det som att det finns två olika kontexteffekter, den naturliga och den artificiella kontexteffekten rör det sammanhang där informationen har valts att insamlats. Vi har valt att hålla alla intervjuer där kontexteffekten kan minimeras. Vi har utgått från att intervjuobjektet har fått välja var och när intervjun ska ske, allt för att intervjupersonen ska vara så bekväm som möjligt. Alla intervjuer har utförts på intervjupersonen arbetsplats. En annan dimension som enligt Jacobsen (2002) är viktig att ta i beaktning är att intervjupersoner har fått tid på att förbereda sig inför intervjun. För att minimera antalet överraskningsmoment har vi valt att sända ut diskussionsunderlaget i god tid innan så att intervjupersonen har fått god tid på att förbereda sig.

Det tredje och sista hotet mot en undersöknings trovärdighet beskriver Jacobsen (2002) som att bristande uppmärksamhet har infunnits hos observerarna under intervjun. Detta menas som att datan som informanten har delgett inte har noterats fullständigt och på så vis kan vara missvisande för de slutsatserna som dras från undersökningen. Vi har garderat oss med att

diktera alla intervjusamtal som har förts och inte uteslutande förlitat oss på minneskapacitet, då vi anser att viktig information hade kunnat missas. Vi har vid början av varje intervjutillfälle hört oss för om intervjupersonen är bekväm med att vi spelar in samtalet och varit öppna med hur vi väljer att hantera den lagrade informationen.

### 3.6 Etiska aspekter

Jacobsen (2002) menar på att det finns etiska aspekter när man utför en undersökning som är värda att ha i åtanke som intervjuare. En undersöknings tillförlitlighet kan hotas genom att människor vet att de blir studerade. Personer som blir intervjuade och observerade kan te sig att annorlunda genom att de vet att de blir observerade och uppträda annorlunda gentemot om de inte hade blivit observerade (Jacobsen, 2002). Detta kan bero på att de vill tillfredsställa undersökarna eller framstå på ett annat sätt än vad de vanligen gör bland annat. Jacobsen (2002) menar på att det finns tre grundkrav för att möta dessa etiska dilemman som kan uppkomma som en undersökning bör uppfylla; *informerat samtycke*, *krav på privatliv* och *krav på att bli korrekt återgiven*.

Informerat samtycke grundar sig i att den som blir undersökt gör det för att denne frivilligt vill delta i undersökningen (Jacobsen, 2002). Det finns faktorer som kan spela in på att den intervjuade inte har full makt över om denne vill medverka i undersökningen eller ej. Det kan vara påtryckningar från andra på arbetsplatsen att denne bör utföra intervjun som någon annan potentiellt kan ha godkänt tidigare för att nämna ett exempel. Den intervjuade bör även få full information gällande studiens syfte för att tidigt kunna bestämma sig om denna kan medverka eller ej. Dels att den intervjuade känner att den kan bidra med riktig kompetens och diskutera det underlag som finns med praktisk erfarenhet. Studiens kvalitet höjs om om intervjuobjektet är där av full fri vilja och känner att denne kan bidra.

Den intervjuade skall även förfoga över rätten till att dennes privatliv (Jacobsen, 2002). Under vår studie har vi endast undersökt hur företag som den intervjuade arbetar hos betar sig gällande affärssystemsinvesteringar. Detta medför att vi tar företagets privata sfär i beaktning och inte delger information som företaget ej vill ska vara synligt för andra. Detta kan vara upphandlade inköpskostnader eller annat som kan verka negativt för den undersökta enheten. Ju känsligare informationen är, desto starkare bör vi se till att den anonymiseras.

Krav på att bli korrekt återgiven innebär att den insamlade empirin tydliggörs i form av transkriberingar för att visa vilken typ av data som har samlats in. Den skall inte förvrängas eller tas ur sitt sammanhang (Jacobsen, 2002). För att påvisa detta har vi valt att samla gjorda transkriberingar, efter godkännande från intervjuobjekten att transkriberingen är riktig och korrekt, och placera dessa som bilagor i den färdiga rapporten. Datan presenteras således i sin fullständiga form och kan sättas i sin korrekta helhet.



## 4 Resultat

*I denna del av uppsatsen presenteras resultatet. Intervjuerna som genomfördes täckte tre huvudsakliga områden; (1) Motivation för investeringar och beslutsprocess, (2) Kvantifiering av mjuka och hårda värden samt (3) Uppföljning och utvärdering av investeringar. Resultatet redovisas under tillhörande rubriker.*

---

### 4.1 Motivation för investeringar och beslutsprocess

De företag vi intervjuade arbetade på olika sätt för att motivera sina investeringar i affärssystem. På Koenigsegg, Uppåkra Mekaniska, Thule och Alfa Laval krävdes en uppskattning av det värde som en investering förväntades leverera, och även om det skiljde ganska mycket i hur kraven såg ut, var en grundläggande princip att investeringarna skulle leverera någon form av verksamhetsrelaterad nytta. Detta sammanställdes oftast till ett business case som sedan presenterades för beslutsfattare. På Haldex var inte alltid motivationen bakom investeringen lika tydlig, och ett tydligt krav på avkastning fanns inte i samma utsträckning. Pengarna som spenderades på affärssystemet ansågs som en driftkostnad snarare än en investering som ska returnera något värde. Även om syftet i grund och botten var att effektivisera och förbättra systemet, så hade inte Haldex samma grundläggande princip som hos resterande företag.

När Thule stod inför ett beslut gällande uppdatering eller införskaffning av ett nytt affärssystem byggs alltid ett business case. De som är inblandade i framtagandet av business caset är en kärna av människor från olika delar av verksamheten. När dessa personer arbetar med business caset jämför de på ny funktionalitet jämfört med den nuvarande, för att se vilka besparingsmöjligheter som finns. Den centrala parametern för business caset är besparingar i monetära värden. Detta görs med ett klassiskt räkneexempel där de påvisar hur mycket som kommer besparas till följd av den nya investeringen. IT-chefen beskriver deras business case som *"Ofta väldigt teoretiskt, men med lite känsla givetvis"* (Bilaga 5, rad 184-185)

Thule talar även om de potentiella konsekvenserna av att behålla ett gammalt system och inte köpa in ett nytt. Konsekvensen av att inte byta ut ett äldre system, som kanske fungerar bra i dagsläget, kan bli ännu mer kostsamt i längden. Inköpschefen berättar under intervjun:

*"Alternativkostnaden för att inte ha ett ERP system är väldigt svårt, vi har inte riktigt ställt inför den situationen"* (Bilaga 5, rad 10-11), fortsatt av *"det funkade innan och det funkar nu, men det är bättre att byta innan man står upptrückt mot en vägg och måste byta, då kanske andra projekt borde prioriteras"* (Bilaga 5, rad 192-193). De hävdar att en mängd kostnader kan uppstå om man inte uppdaterar ett gammalt system i tid som tvångsmodernisering av olika delar av systemet som kommer att kosta extra mycket.

På Alfa Laval fanns ett mycket tydligt krav på att investeringar skulle leverera 100 % ROI och ha en återbetalningstid på mindre än fem år. Om kalkyleringen visade att det skulle ta längre tid för en investering än fem år att leverera detta värde uppgav intervjupersonen att det var väldigt svårt att få finansiering för att driva igenom den. För att räkna ut huruvida en investering kan uppnå ovanstående krav detta genomfördes en CBA, där man påvisade hur besparingarna skulle

ske. Den centrala byggnadsstenen i Alfa Laval's CBA var hur stora tidsbesparingar man kan uppnå med ett systembyte. Under intervjun berättar kontrollern *“Det är så vi lägger upp våra CBA analyser, hur mycket man-tid kan vi spara genom att byta system?”* (Bilaga 3, rad 80-81). Den CBA som Alfa Laval använder är i grund och botten uppbyggd av rent monetära termer och värden. Värdet som skulle levereras inom fem år var således uteslutande av uteslutande hård karaktär, alltså skulle investeringen betala sig själv helt i monetära termer. Mjuka värden uppskattades också, men de utgjorde inte en grundläggande del av den CBA som ursprungligen tagits fram som grund för investeringsbeslutet. Dessa ansågs vara sekundära.

På Haldex fattades investeringsbeslut av en grupp som bestod av en sammansättning av IT-personal och super users från verksamheten som kallades CAB (Change Advisory Board), med undantag för vissa stora strategiska beslut som togs högre upp i hierarkin, ibland på styrelsenivå. Super users spelar en mycket central roll vid dessa beslut då de är väldigt insatta i verksamhetens olika processer. Systemadministratören beskriver dessa super users som *“Personer utanför IT avdelningen men som ändå samarbetar mycket med oss. Dessa personer kan processerna bättre än vad vi kan tex i produktion, HR, Finans etc”* (Bilaga 3, rad 108-109). Investeringarna som beslutades i gruppen hade inga direkta avkastningskrav, utan gruppens arbete handlade snarare om att prioritera vilka investeringar som skulle genomdrivas utifrån en given årlig budget. Denna grupp hanterade också till viss del också frågor som rörde underhåll av systemet, och även dessa ärenden täcktes av samma budget, vilket kan förklara varför ett strikt ROI-perspektiv saknades. *“Från ledningens sida har man sagt att man accepterar förändringar inom det här intervallet, och sen tillsätter vi dessa super users som får bestämma vad som ska göras.”* (Bilaga 3, rad 162-165) berättar utvecklingschefen.

På Haldex spelade även andra faktorer roll i vilka investeringar som godkändes, såsom tillgången på interna och externa resurser. Om belastningen på fastanställda systemutvecklare eller konsulter var låg kunde gruppen till exempel godkänna fler projekt eller.

På Koeningsegg var det tydligt att beslutsfattandeprocessen var mycket personberoende. Affärssystemansvarig var drivande från början till slut, och var ansvarig för att uppskatta både kostnad och eventuell avkastning på investeringen. Det stod den affärssystemansvarige fritt att ta fram ett business case för en IT-investering, för att sedan söka godkännande för detta hos VD:n. Ingen formell CBA eller ROI-analys behövdes, men för att få godkänt för att genomföra en investering skulle den affärssystemansvarige kunna påvisa att det investerade värdet skulle returneras på något sätt. Detta gjordes genom att visa att de nuvarande KPI:erna kunde förbättras, *“Om jag köper en ny licens till en inköpare så vill jag ju helst se att dom klarar av mer av sina inköpsorderförslag räknat på t.ex. en vecka, gentemot vad de klarade av innan den extra licensen fanns”* (Bilaga 2, rad 118-120) berättar den affärssystemansvarige under intervjun. Andra exempel på KPI:er som kunde vara del av ett business case var ledtiden internt och antal producerade bilar per år. En översättning till monetära termer var inte nödvändig, ett investeringsbeslut kunde fattas med mjuka värden som grund så länge den affärssystemansvarige och VD:n bedömde att investeringen var värd att genomföra.

Hos Uppåkra Mekaniska byggdes det upp ett business case efter det att IT- och logistikchefen hade valt ut vilket system som var aktuellt, efter en jämförande studie mellan olika potentiella

system. Ett funktionalitets och ekonomiperspektiv fanns i den selekterande fasen, där det lades störst vikt på det funktionella. Fylldes funktionskraven upp kompletterades uppgifterna med den totala ekonomiska kostnaden för systemet. Detta system presenterades senare för ledningen i ett business case som tog det slutgiltiga beslutet om den föreslagna investeringen skulle förverkligas eller ej. När business caset presenterades för ledningen fanns återbetalningskalkyler med för att visa hur investeringen ska återbetala sig. IT- och logistikchefen beskriver själv:

*“... när vi fattade beslutet så gjorde man det utifrån en ROI-kalkyl som visa väldigt positiva siffror. Men där var ju förutsättningarna presenterade, att det ger ett motsvarande eller förbättrande stöd. Hade jag inte inte kunnat påvisa det så hade ju inte kalkylen spelat någon roll” (Bilaga 6, rad 200-203).*

#### **4.1.1 Sammanfattning**

Det empiriska resultatet visar att det måste, i någon form, finnas ett tydligt business case som påvisar att det finns fördelar med att genomföra investeringen innan det faktiska beslutet tas. Här beaktas både hårda och mjuka värden. Överlag väger de hårda värdena en tyngre då företagen stod inför en större investering, detta då kostnaden behövde motiveras mer utförligt. Trots detta spelar de mjuka värdena en viktig roll i ett business case då de anses komplettera de hårda värdena. De gör caset mer intressant för beslutsfattarna, vilket kan leda till att mjuka värden kan vara grunden till vissa investeringsbeslut, trots att det inte går att påvisa att dessa leder till faktiska besparingar. En del av företagen godkände således mindre investeringar helt baserade på mjuka värden, eftersom inget direkt krav på ROI fanns.

#### 4.1.2 Indikatorresultat

Indikator	Koenigsegg	Alfa Laval	Haldex	Thule	Uppåkra Mekaniska
Tydligt krav på business case	Ja, men dock inte under tydliga regler.	Ja	Nej	Ja	Ja
Måste investeringen returnera ett finansiellt värde?	Nej, värdet kan vara icke montärt.	Ja	Nej	Ja	Nej
Kvantifiering av förväntade effekter.	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Modeller som används för att räkna på payback.	-	CBA, ROI	-	ROI	ROI
Krav på payback tid?	Nej	Ja, 100 % på 5 år.	Nej	Ja	Nej
Kan beslutet baseras på mjuka värden?	Ja	Nej	Ja	Ja, dock endast riskparametrar.	Ja, dock endast riskparametrar.

Tabell 2 - indikatorresultat 1

#### 4.2 Uppskattning och kvantifiering av hårda och mjuka värden

Alla företag som deltog i studien beaktade hårda och mjuka värden på något sätt, och de var väl medvetna om deras existens.

Koenigsegg kunde fatta vissa investeringsbeslut grundat på förväntade mjuka värden och de positiva effekter som förväntades att följa. Det fanns en tro på att mjuka värden var viktiga och kunde leverera faktiska kostnadsbesparingar i framtiden, även om tidpunkten och mängden inte var definierad. Dock var dessa inte kvantifierade till rent monetära värden och den affärssystemsansvarige talade om problematiken med att genomföra detta;

*“T.ex. så köpte jag in ett antal fler licenser för ett litet tag sedan för att de i produktionen skulle sluta behöva springa till en ny arbetsstation för att komma åt systemet. En sådan förändring resulterade i att personalen tyckte det var ett trevliga arbetsklimat, men blir svårt att mäta i ren produktivitet, eller pengar för den delen”* (Bilaga 2, rad 132-136).

Haldex kunde likt Koenigsegg fatta vissa investeringsbeslut enbart baserat på förväntade effekter av mjuka värden. Precis som Koenigsegg kvantifierades inte dessa mjuka värden, vilket till stor del berodde på att dessa investeringar inte hade något direkt avkastningskrav. När vi frågar om de inte har något strukturerat sätt för att bedöma de här nyttorna, får vi svaret *“Ja det är tyvärr så, och det är mycket runt pengar eller timmar”* (Bilaga 4, rad 154) berättar utvecklingschefen. Vidare berättar utvecklingschefen att de arbetar utifrån en strikt IT-budget, som helst inte ska överskridas.

Thule försöker först och främst finna en ekonomisk besparingspotential i sitt business case. I detta business case finns även de mjuka värdena med, men dessa är inte kvantifierade i pengar. Intervjupersonerna menar på att dagens affärssystem hjälper medarbetare att arbeta mer effektivt i det vardagliga arbetet och gör ofta medarbetare nöjdare, men detta är svårt att översätta till rent monetära värden. *“Mjuka värden räknar du inte på, men det är argument som du kan bygga ett case på, absolut”* (Bilaga 5, rad 239-240) berättar IT-chefen. De hårda värdena är således ett krav för att få finansiering till en investering, men de mjuka värdena ligger ovanpå som en krydda. Vidare berättar intervjupersonerna att de inte använder någon specifik modell för att försöka kvantifiera de mjuka värdena.

Likt Thule förhöll sig Alfa Laval till mjuka värden och listade vilka mjuka värden som kunde förväntas genereras av investeringar, men det fanns fortfarande ett krav på att investeringar skulle leverera avkastning i hårda värden. Alfa Laval försökte inte heller kvantifiera dessa mjuka värden eller uppskatta hur mycket de skulle kunna vara värda i monetära termer, istället behandlades de som något av sekundär vikt.

*“Vi gör en ren siffermässig beräkning av vad man tjänar på detta. Utifrån detta ser vi hur lång tid det tar att nå break even. Ovanpå detta har vi en mängd mjuka parametrar som vi kan lägga till, men dessa är svåra att översättas till siffror. Men de finns med i CBA:n, det blir lite mer liv i analysen”.* (Bilaga 3, rad 98-101)

Denna inställning grundade sig i att företaget inte tyckte att det var möjligt att peka på det monetära värdet av de mjuka faktorerna i en årsredovisning, och att de därför inte fanns i en strikt finansiell mening. Det fanns dock en förståelse för att de mjuka faktorerna de facto hade någon form av odefinierat monetärt värde i grunden, men detta utforskades inte närmre.

IT- och logistikchefen vid Uppåkra Mekaniska berättar att de mjuka värdena är viktiga, men att det är hårda värden som bestämmer om en investering får godkännande från styrelsen, likt Thule och Alfa Laval. IT- och logistikchefen beskriver förarbetet med det senaste systemet som köptes in; *“Detta arbete ledde ju till att massa mjuka värden fångades upp och poängterades. Men i grunden så var det kalkylen som gjorde att det verkligen blev av, även fast vi anser att de mjuka värden är viktiga.”* (Bilaga 6, rad 208-210). Det finns dock inget systematiskt sätt hos Uppåkra

Mekaniska att arbeta med någon form av kvantifiering av de mjuka värdena som senare står till grund för investeringen. De mjuka värdena uppskattas, men översätts aldrig till monetära värden.

#### 4.2.1 Sammanfattning

Inget av de intervjuade företagen använde någon fördefinierad mall för att fånga upp mjuka värden, även om det finns en möjlighet att de kan ha skett på någon nivå i de större organisationerna av våra intervjupersoners vetenskap. Alfa Laval var det företag som arbetade mest strukturerat med mjuka värden, genom att de satte samman listor på vad de ansåg vara samtliga mjuka effekter och inkluderade dem i sin CBA. Detta kan tyckas märkligt då de var det företaget som hade striktast krav på monetär avkastning och därmed lade minst vikt vid de mjukare värdena när beslut skulle fattas. Detta kan dock ha sin förklaring i att Alfa Laval är ett relativt stort företag och att projektet som primärt diskuterades under intervjun var ett globalt ERP-utrustningsprojekt, vilket torde innebära att alla delar av projektet genomförs mer utförligt än i många av de projekt som diskuterades på de andra intervjuerna.

Gemensamt för alla företag är att man kan använda mjuka värden för att bygga ett business case tillsammans med de hårda värdena. De hårda värdena måste finnas där, men de mjuka värdena kan göra ett business case betydligt mer intressant och därmed hjälpa till att leda till ett investeringsbeslut.

Det fanns en avsaknad av försök till att kvantifiera mjuka värden och översätta dem till monetära och hårda. Det är givetvis svårt att göra detta precist, men i litteraturen finns det tekniker som syftar till att underlätta detta. Den generella attityden i intervjuerna som genomfördes var att detta var för svårt och tåg för lång tid för att det skulle anses vara värt det. Det slutgiltiga resultatet av sådana kalkyler ansågs inte vara tillförlitligt nog för att motivera arbetsinsatsen bakom dem.

#### 4.2.2 Indikatorresultat

Indikator	Koenigsegg	Alfa Laval	Haldex	Thule	Uppåkra Mekaniska
Mjuka värden som del av business case.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Mjuka värden som ensam grund till investeringsbeslut.	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
Kvantifiering av mjuka värden.	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Fördefinierad mall eller modell för att fånga upp mjuka och hårda värden.	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

Tabell 3 - indikatorresultat 2

### 4.3 Uppföljning och utvärdering av investeringar

Haldex följde endast upp kostnaderna för genomförda projekt och tittade inte över huvud taget på det genererade värdet av investeringen. Systemadministratören säger att *“Den här kostnadsuppskattningen som vi fick i början, tex att det skulle ta 20 timmar, så följer vi upp hur många timmar det faktiskt blev. Men om vi ska se om vi faktiskt fick affärsnytta för pengarna, det är vi mycket sämre på”* (Bilaga 4, rad 62-65). Enda gången en diskussion var aktuell om effekterna var då något gått fel och klagomål kom in från verksamheten. Avsaknaden av utvärdering gällde inte heller bara de hårda värdena som förväntades levereras av investeringarna, utan även de mjuka. Om ett projekt genomfördes med mjuka värden som grund för investeringsbeslutet kontrollerades inte huruvida dessa värden levererats eller inte, utan projektet ansågs vara avslutad så fort det var genomfört rent tekniskt. Detta kan dock delvis bero på att investeringarna som diskuterades vid intervjun på Haldex överlag var mindre än på de övriga företagen.

Koeningsegg följde upp sina investeringar genom att titta på utvalda KPI:er, men även i denna del av ett investering var processen starkt personberoende. Uppföljningen bestod i praktiken av att den affärssystemansvarige och VD:n satte sig ned och jämförde det förväntade utfallet med det verkliga utfallet, *“Vi mäter således väldigt enkelt, kalla det sunt bondförnuft, avdelningen klarade av så här många orderförslag förra veckan, nu gör ni så här många.”* (Bilaga 2, rad 123-125) säger den affärssystemansvarige när denne beskriver hur de arbetar med uppföljningen av sina business case. Den affärssystemansvarige tog fram underlaget till dessa analyser när investeringen ansågs bör ha haft effekt på verksamheten, och en bedömning av huruvida investeringen i fråga var lyckad eller inte gjordes. Den grundläggande måttstocken var att investeringen skulle ha genererat en ROI på över 100 % för att anses vara lyckad, men denna uppskattning var mycket informell och mjuka värden kunde anses vara tillräcklig avkastning om det fanns en tro på att dessa skulle generera monetärt värde på något sätt i framtiden. Den affärssystemansvarige uttryckte att det till stor del handlar om bondförnuft och att gå på känsla, då tiden för att genomföra en mer strukturerad och detaljerad utvärdering saknades.

Thule såg inget större värde i att genomföra utvärderingsanalyser av deras investeringar i affärssystem, och lade därmed väldigt lite resurser på att genomföra dem. De ansåg att om man hade gjort rätt eller fel visste man detta, att sedan försöka kvantifiera och påvisa att du räknat hem investeringen är överflödigt. Resursaspekten var även viktigt, det vill säga att få tiden att faktiskt genomföra dessa efteranalyser. När vi ställer frågan till IT-chefen vi svaret *“Ja du, då är vi på gång att göra någonting annat”* (Bilaga 5, rad 335).

Thule talar även om att värdet kring sådana utvärderingar är förvrängda beroende på vem som har genomfört analysen. Är det den ansvarige för projektet som genomfört den, kommer siffrorna förmodligen påvisa att projektet var lyckat. Men om en person som varit mot införandet från början utvärderar samma projekt kan siffrorna se helt annorlunda ut. Inköpschefen berättar; *“Jag sätter väldigt lite värde till sådana efteranalyser, och anledningen är att även om du kan*



*lära dig en del om analysen utförs perfekt, så är det nästan alltid så att dom som gör den är färgade.”* (Bilaga 5, rad 347-349).

Alfa Laval hade vid intervjutillfället nyligen initierat ett globalt ERP-utrullningsprojekt som rörde samtliga produktionssiter inom bolaget. Den första implementeringen var inte mogen för att utvärderas vid tillfället, så informationen från intervjuobjektet baserades till stor del på hur planerna för utvärdering av detta projekt såg ut. Tanken var att projektet skulle utvärderas med ett antal KPI:er som skulle ge en bild av hur bland annat inre effektivitet och ledtider påverkades av utrullningen, samtidigt som kostnad och tid övervakades. Controllern beskriver dock en mängd brister med denna typ av utvärdering, då dessa KPI:er är strandardiserade för alla typer av investeringar. Dessa kanske därmed inte passar in på just IT-investeringar, kontrollern berättar själv under intervjun;

*“Sen kan man ju ifrågasätta sig om de KPIerna som används och vårt projekt är just rätt för det, det kan vara så att de visar att projektet inte är helt lyckat och vise versa. Det kan vara saker som stör mätetalen, och därmed visar fel resultat. Så det finns en utvärdering, men den är inte klockren.”* (Bilaga 3, rad 211-213)

Denna utvärdering skulle ske kontinuerligt så att lärdomar från en implementeringen på en produktionplats kunde tas med till nästa, för att på så sätt effektivisera själva implementeringen.

På Alfa Laval, precis som på de övriga företagen i studien, saknades dock en ambition att kalkylera ett exakt värde och avkastning på projektet i stort, och även om en utvärderingsmodell baserad på utvalda KPI:er fanns så rådde som tidigare nämnt kritik mot precisionen i denna. Det fanns absolut en vilja att utvärdera projektets utfall, men KPI:erna ansågs inte ge hela bilden, utan subjektiva uppfattningar skulle också spela in. Det fanns som nämnt tidigare i detta avsnitt ett mycket tydligt avkastningskrav, men tron var att det gick att manipulera siffrorna tills de gav det önskade resultatet. Detta var grunden till skepsisen mot KPI-utvärderingens exakthet, och intervjuobjektet uttryckte det som att den bästa grunden för utvärdering är en blandning av hårda siffror och subjektiv känsla. Alltså var även detta internationella och omfattande ERP-projekt relativt personberoende, och nyckelpersoners omdöme var av stor vikt.

Hos Uppåkra Mekaniska hade det skett ett systembyte relativt nyligen (2011). Även här uteblir en uppföljning för att kalkylera avkastning på investeringen i sig. Det är tydligt att den största vikten ligger vid att se till att det tänkta funktionella stödet finns från systemet i sig, kontra om det har gett avkastning eller ej. IT- och logistikchefen på Uppåkra Mekaniska berättar själv gällande hur det senaste systemet utvärderades;

*“Inte ur ett ekonomiskt perspektiv, det har det inte. Men när vi gjorde en projektsummering kunde vi fastställa att utfallet var förväntat mot den kalkylen som gjordes innan, så det är ju gjort. Kanske mer en projektsammanfattning. Sedan så har vi ju våra nyckeltal på företaget som är samma specade som tidigare – och där kan vi inte se några riktiga förbättringar eller försämringar gällande de nyckeltalen”* (Bilaga 6, rad 244-248)



Man utvärderar alltså implementeringsprojektet i sig och säkerställer att de förväntade effekterna av införandet uppfylls. Just i detta fall rörde det sig om att byta mot ett helt nytt affärssystem som kostade hälften av vad det gamla systemet skulle kosta att uppgradera och få samma funktionalitet ifrån. IT- och logistikchefen ger senare sin syn på hur det kommer sig att ett business case byggs upp som funktion för att sälja in investeringen till ledningen och få ett godkännande;

*“[...] vad tillför det att göra en uppföljning några år efter? Vi kan ju knappast backa bandet i alla fall. Visst man skulle ju kunna lära sig en del inför nästa förvärv men eftersom förutsättningar förändras hela tiden så är det ju mer intressant att göra den utvärderingen inför ett byte istället för mittemellan två system, bara för att ta reda på om det är bra eller dåligt det som vi gjorde.”* (Bilaga 6, rad 285-288)

#### 4.3.1 Sammanfattning

Bland företagen som deltog i studien fanns överlag mycket små ambitioner om att noggrant utvärdera sina investeringar i efterhand samt att uppskatta det verkliga värdet som genererats. Samtliga företag krävde någon form av motivering för att rättfärdiga investeringen när beslutet fattades, och vissa hade ett tydligt krav på avkastning. Detta sammanställdes oftast i form av ett business case. Men det saknades tydliga riktlinjer för hur och när utvärdering och uppföljning skulle ske av det som utlovats i business caset.

Thule, Alfa Laval och Uppåkra Mekaniska kunde basera vissa investeringsbeslut på den risk som finns med att inte genomföra investeringen. Alla företagen talar om att det inte finns någon alternativkostnad till att inte ha något affärssystem, utan det är investeringar som måste göras. Därmed blir det svårt att utvärdera värdet som eventuellt kan genereras av investeringen eftersom att du inte kan ställa det mot något alternativ.

Överlag fanns det en svag tilltro potentiella utvärderingar av affärssystemsinvesteringar, företagen menar på att även om det skulle genomföras en utvärdering skulle många ha svårt att tro på det som presenteras. Mycket beror på personen som genomför analysen, om denne var positiv till projektet från början skulle utvärderingen förmodligen vara väldigt positivt ställd till investeringens effekter, vice versa.

### 4.3.2 Indikatorresultat

<b>Indikator</b>	<b>Koenigsegg</b>	<b>Alfa Laval</b>	<b>Haldex</b>	<b>Thule</b>	<b>Uppåkra Mekaniska</b>
<b>Uppföljning av kostnader.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Uppföljning av ny funktionalitet.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Uppföljning av förväntade effekter.</b>	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
<b>Kalkylera avkastning på investeringen.</b>	Ja, informellt	Nej	Nej	Nej	Nej

Tabell 4 - indikatorresultat 3

## 5 Diskussion

*I detta kapitel diskuterar och resonerar vi kring de resultat vår empiriska undersökning genererat, och anknyter dessa resultat till den teoretiska referensram som behandlats tidigare i uppsatsen.*

---

### 5.1 Motivation för investeringar och beslutsprocess

Bland de företag som deltog i studien fanns det överlag tydliga krav på något form av business case för att motivera investeringarna. Detta ligger i linje med vad Silvius (2006) och Ward et. al. (2008) påstår om att det ska finnas ett business case som beslutsunderlag till en investering. Hur pass detaljerade och omfattande dessa var varierade mellan företagen, vilket främst kan bero på att investeringarna var i olika storlek.

Vid utformandet av ett business case fanns det oftast en tro på att investeringen skulle returnera något form av värde. Den tron på att investeringar i affärssystem kan returnera både mjuka och hårda värden, samt att båda dessa bör beaktas i beslutsfattandeprocessen, är i enlighet med Hugoson et. al. (2009), Murphy och Simon (2002) och Kumar och Keshan (2009).

På en del företag förväntades investeringen ha en specifik återbetalningstid inom en viss tidsperiod, det fanns således ett tydligt krav på monetär avkastning. Vi ser ett tydligt mönster att företagen i studien hade hårda värden som grund i business caset, samt att dessa utgjorde de huvudsakliga argumenten till varför man skulle genomföra en investering. De mjuka värdena "kryddades" ovanpå de hårda värdena för att forma ett mer intressant business case, som förhoppningsvis ökade chansen till att få finansiering för investeringen. Business casen spelade således en avgörande roll huruvida man fick finansiering för investeringen eller inte. Utifrån detta kan vi konstatera att business caset kan ses som ett verktyg för att sälja in en investering till beslutsfattare.

Det fanns även andra motiv än rent ekonomiska bakom beslutsfattandet på Thule och Uppåkra Mekaniska var risken av att inte genomföra en viss investering en viktig del i beslutsfattande processen. De ansåg att deras befintliga systemstöd var ohållbart i längden, och konsekvenserna av att dröja med en nyinvestering kunde bli avsevärt dyrare i längden. Brist på pålitlighet och service riskerade i längden att hota systemstabiliteten, och även om risken inte var omedelbar vid tillfället för beslutsfattande så uppgav både Thule och Uppåkra Mekaniska uttryckligen att bytet skedde i förebyggande syfte. Baserat på detta kan vi se att kravet på ROI inte är lika centralt då riskparametern var den drivande faktorn till ett investeringsbeslut.

## 5.2 Uppskattning och kvantifiering av hårda och mjuka värden

Samtliga företag som intervjuades beaktade både hårda och mjuka värden, och det fanns en ambition att identifiera samtliga värden som kunde genereras av investeringen. Det saknades dock ett strukturerat arbetssätt för att fånga upp de mjuka värdena såsom det Murphy och Simon (2002) beskriver. Således användes ingen modell för att identifiera dessa värden. Överlag gick företagen mycket på känsla när de identifierade de positiva effekter som kunde vara till följd av investeringen, vilket kan vara relaterat till att dessa värden används som argument till varför en investering ska finansieras. En person som vill få igenom en investering kan identifiera en mängd mjuka värden som kanske inte är lika självklara för den som har ett negativt förhållningssätt till investeringen.

Ambitioner att kvantifiera de mjuka värdena var överlag väldigt små. Företagen upplevde uppgivenhet gällande detta, och att ge det ett försök kändes långsökt. De mjuka värdena har ett värde, men det är svårt att påvisa vad de faktiskt är värda. Den typ av metodiskt värdeuppskattningsarbete som Ward et. al. (2008) propagerar för förekom inte, utan mjuka värden behandlades endast i den form de uppstod i. Som tidigare nämnt spelar de uppskattade värdena en viktig roll vid beslutsfattandet kring investeringar, och överlag väger de hårda värdena tyngre än de mjuka. De mjuka parametrarna lades på de hårda för att skapa ett mer intressant business case för investeringen.

Haldex och Koenigsegg kunde motivera investeringar med mjuka värden som grund, framförallt när det gällde något mindre summor. På Thule och Uppåkra Mekaniska var mjuka parametrar, särskilt risk, en drivande faktor till investeringsbeslut. Men även här genomfördes inte någon kvantifiering eller monetärisering av dessa värden.

## 5.3 Uppföljning och utvärdering av investeringar

Det empiriska resultatet visar att det finns en strukturerad uppföljning av de kostnader och tekniska funktioner som är relaterade investeringen, men inte gällande det returnerade värdet. Som nämnt tidigare i diskussionen fanns det överlag tydliga krav på ett business case, som utlovade ett returnerat värde av investeringen. Generellt sett följ dessa följs inte upp och det görs inget försök till att ta reda på vad man faktiskt fått ut för värde av investeringen. De beslutsfattare som finansierat investeringen får således ingen återkoppling gällande det faktiska utfallet av investeringen.

Att följa upp kostnader och teknisk funktionalitet var något som skedde strukturerat på samtliga företag som deltog i studien. Detta visar på att företagen ville veta vad de faktiskt fick ut, rent funktionalitetsmässigt, av den nya investeringen. Till exempel gjordes detta på Uppåkra

Mekaniska genom att jämföra den gamla funktionalitet mot den nya, för att belysa vilka skillnader som har skett.

Företagen i studien grundade inte sitt uppföljningsarbete på några av de litterära teorierna om utvärdering av affärssystem eller informationssystem, och utvärderingarna som skedde var överlag torftiga. Företagen använde sig dock av grundläggande företagsekonomiska kalkyler och begrepp såsom CBA, ROI och KPI:er. KPI:er hade en central roll i utvärderingen, då de stod för det mesta av den strukturerade och definierade delen, det vill säga den del som inte var subjektiv. Dock var KPI:erna som användes standardiserade för samtliga investeringar, vilket gör att dessa kan uppfattas som missvisande.

Generellt ansåg företagen att utvärdering och uppföljning var svårt att genomföra med precision, vilket stämmer överens med vad Hugoson et. al. (2009), Silvius (2006) och Ward et. al.(2008) säger om svårigheterna med att uppskatta reellt affärsvärde. Bradford och Roberts (2001) synsätt att ERP-system är en tillgång bland andra fann vi inget direkt stöd för i våra intervjuer. Vi upplevde att företagen överlag skulle ha svårt att sätta något värde i någon form av efteranalys, då dessa oftast kan vara förvrängda av författaren. Mycket beror på ens inställning till investeringen från början, om du ville att den skulle genomföras från början kommer din utvärdering förmodligen påvisa att det var ett bra beslut. Relaterat till detta beror utvärderingen av investeringen på de ursprungliga förväntningarna, vilket försvårar det att genomföra en objektiv utvärdering.

## 6 Slutsats

Forskningsfrågan som ställdes i inledningen av denna uppsats var;

- *Hur utvärderas investeringar i affärssystem idag och vilka modeller använder företag för att genomföra detta?*

Vår empiriska undersökning visar att utvärderingen av investeringar i affärssystem är bristfällig, framförallt när det gäller att fastställa ett ekonomisk utfall av investeringen. Inget av företagen vi intervjuade var särskilt intresserade av att räkna ut exakt avkastning på sina investeringar. Samtliga företag som deltog i studien byggde business cases och kalkylerade effekter fram tills det att ett investeringsbeslut fattades. När investeringen sedan var genomförd lades väldigt lite vikt vid att följa upp det verkliga utfallet och jämföra detta med det som förväntades i business caset, och endast ett företag i studien genomförde detta regelbundet.

Teoretiska modeller för utvärdering användes inte alls bland företagen som intervjuades, och inte heller ramverk för uppfångande eller kvantifiering av de mjukare värdena. De hårda värdena utvärderades till viss del och jämfördes med de kostnaderna, men de mjuka värdena hanterades separat och vi såg inga försök att översätta dessa till monetära termer.

Den utvärdering som ändå skedde i företagen baserades i huvudsak på ett antal KPI:er som varierade från fall till fall. Dessa kompletterades till stor del av subjektiva uppfattningar och bedömningar, och så var fallet oavsett storleken på företaget eller projektet. Det fanns ett något större personberoende i små företag, vilket var ganska väntat, men det skiljde förvånansvärt lite på hur hårda och mjuka värden bedömdes överlag. KPI:erna som användes togs fram med syfte att på något sätt tillhandahålla en bild av hur en investering påverkade företaget, men det fanns en skepsis mot att förlita sig på resultatet av dessa i allt för hög grad. KPI:erna ansågs ge en del av sanningen, men de ansågs inte kunna ta hänsyn till verklighetens komplexitet, och därför var personliga bedömningar av relativt stor vikt.

Det fanns ett antal anledningar till varför företagen inte valde att utvärdera avkastningen på sina investeringar. Generellt sett ansågs sig företagen veta huruvida ett projekt som genomförts var lyckat eller inte, och de tyckte sig därmed inte ha något behov av att ta fram en siffra på utfallet. Dessutom tyckte företagen att det är svårt att ta fram en exakt siffra, och att tillförlitligheten i en sådan siffra skulle vara låg, eftersom det ansågs finnas en risk att för att siffran skulle bli färgad av personliga åsikter hos den som genomförde uppföljningen. Kort sagt ansågs inte värdet i att få fram ett faktiskt resultat motivera arbetsinsatsen som skulle krävas för att göra det.

Synen på en affärssystemsinvestering framstod som något splittrad då det talades om affärssystemet som en nödvändig utgift när systemet väl är implementerat, men att det trots detta krävdes ett business case med avkastning för att motivera investeringen. Om det finns ett business case med krav på avkastning bör ju denna avkastning sedan också levereras, och om avkastning inte ska förväntas investeringar i affärssystem bör ju inte ekonomiskt business case krävas från första början.

Efter att ha diskuterat det märkliga i detta förhållande med några av våra intervjuobjekt kom vi till insikten att business casen i många fall endast sätts samman för att sälja in investeringar till ledning och beslutsfattare. När ett beslut sedan är fattat och det råder konsensus inom verksamheten om att projektet är nödvändigt finns inte längre något behov av att följa upp avkastning. Denna uppföljning efterfrågas inte heller inom verksamheterna, vilket vi ser som märkligt eftersom beslutsfattarna då inte får något kvitto på vad deras beslut faktiskt lett till för ekonomiska konsekvenser.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Mot bakgrund av den slutsats vi presenterat tidigare i denna uppsats väcks ett antal frågor som vi anser kan ligga till grund för framtida forskning inom området, framförallt gällande konsekvenser utav bristande ekonomisk uppföljning. De potentiella framtida forskningsfrågorna vi ser är (1) Vad leder den bristande uppföljningen utav business caset och den monetära avkastningen till? (2) Finns det en risk att IT-chefer och andra intressenter överdriver positiva effekter i business caset för att få en investering godkänd? (3) Medför detta i sådana fall att företagen riskerar att tappa kontrollen över sin IT-budget?

Det kan också vara så att framtidens affärssystem varken kan eller bör utvärderas i monetära termer eftersom de kan vara helt essentiella för verksamhetens överlevnad, och att IT-budgeten därmed ska anpassas efter de kostnader som finns. Om detta är fallet anser vi att den traditionella beslutsfattandeprocessen med business case och ROI som krav inte längre är relevant, och att ett mer holistiskt beslutsunderlag med större fokus på mjuka faktorer behövs.

## 7. Bilagor

### 7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

#### ***Bakgrund***

- Intervjuobjektets bakgrund och roll i företaget.
- Nuvarande systemstöd och historik
- Har ändringar eller projekt genomförts nyligen

#### ***Motivation för investeringar och business case***

- Hur investeringsbeslut fattas, och vad som är drivande
- Hur kostnader och avkastning uppskattas
- Måste investeringar ge avkastning

#### ***Uppskattning och kvantifiering av hårda och mjuka värden***

- Hur kostnader och avkastning uppskattas
- Vilken roll har hårda kontra mjuka värden
- Kvantifieras mjuka värden, och i så fall hur

#### ***Uppföljning och utvärdering av investeringar***

- Hur utvärderas investeringar
- Görs detta kontinuerligt eller vid en tidpunkt
- Finns något stöd i befintliga modeller eller metoder för utvärderingarna
- Hur har valet av metod i så fall gått till



## **7.2 Bilaga 2 – Transkribering Koenigsegg**

**Företag:** Koenigsegg Automotive AB

**Titel:** Affärssystemansvarig

**Plats och datum:** Ängelholm, måndag 27 april 2015, 15:00 – 16:00

**V** = Intervjuare

**ASA** = Affärssystemansvarige

---

*- Här inleds intervjun*

- 1 V – Hur utvärderas ett affärssystem? Hur jobbar företag med att kalkylera vinst?  
2
- 3 **ASA** – Innan eller efter?  
4
- 5 V - Efter. Det är i och för sig anknutet till innan också om man tänker efter...  
6
- 7 **ASA** - Förstudie tänker vi eller?  
8
- 9 V - Precis... Men vårt fokus är väl egentligen på hur gör man när det är färdigt? Hur utvärderar  
10 ni implementationen eller nyinvesteringen?  
11
- 12 **ASA** – Måste bara tänka för att det måste vara väldigt olika här från företag till företag.  
13
- 14 V – Ja precis, och det är ju det som är väldigt intressant. Tar man både hänsyn till mjuka och  
15 hårda värden? Och vikten av det. Eller är det så kanske att man inte gör det alls, det kan ju också  
16 vara en slutsats.  
17
- 18 V- Vi tror väl också att det är en väldigt stor skillnad företag sinsemellan, men det som är  
19 intressant är ju om vi kan lära oss något mer genom att utföra dessa intervjuer vi har tänkt ha  
20 med ett antal företag och se om det finns något riktigt bra sätt att utföra en utvärdering på. Det  
21 finns ju en hel del teoretiska modeller som förespråkar olika bästa sätt att utföra detta på.  
22
- 23 **ASA** - Precis, det är ju flera företag som kommer fram och bara lägger dessa modeller  
24 framför en och säger ”så här tänker vi utvärdera er sen”.  
25
- 26 **ASA** - Nej men det är väl intressant! Skit intressant!  
27
- 28 V – Så det kommer vara intressant att se hur det skiljer sig då. Vi ska bland annat till Alfa  
29 Laval nästa vecka.  
30
- 31 **ASA** – Ok, ja de kör Monitor också ju.  
32
- 33 V - Okej! Ja det är ju intressant och se hur det skiljer sig med er då som är lite mindre och  
34 t.ex. Alfa Laval som är lite större. Så det kommer bli intressant!  
35
- 36 V- Vi har ju ett antal frågor som vi vill ställa men mer forma det som ett samtal och höra  
37 från dig, hur ni gör i stort när ni räknar på effektivt affärssystemet fungerar, hur väl det  
38 integreras, hur mycket pengar det kostar kontra hur mycket man sparar på investeringen i  
39 längden. Det är väl det som är området.  
40

41 **ASA** - Det låter intressant!

42

43 **V** - Ja visst. Men du får gärna börja berätta lite om vad du har gjort innan denna tjänst, lite kort  
44 bara vad du har för bakgrund.

45

46 **ASA** - Okej, ja. Jag kommer direkt ifrån gymnasiet där jag gick en teknikorienterad linje i  
47 Borås. Där läste jag lite matte och så, men på gymnasienivå. Gymnasieekonom var jag när jag  
48 blev klar. Sedan började jag jobba på ett företag som heter Svenska Partner.

49 Och dom hade väl egentligen inte något affärssystem utan dom satt med olika Excelblad  
50 som dom hade programmerat till att göra olika prognoser, t.ex. man kunde lägga in olika  
51 försäljningsprognoser och få ut materielbehovet egentligen, vad man skulle köpa in. Det var  
52 ungefär så långt som man kunde. Och sedan satt man med varje faktura och så fick  
53 man skriva ner belopp, konton för att sedan sammanställa det i bokföringen. Kludd helt  
54 enkelt. Under tiden som jag jobbade där så började vi så småningom börja leta efter ett  
55 system och då blev det Monitor. Sedan gick jag mer in och började jobba med systemet  
56 istället för att jobba i produktionen, mer som systemutvecklare hos dem. Med  
57 anpassningar och så där...

58

59 **ASA** - Sedan så, eftersom min far var försäljningschef på Monitor så hoppade jag över dit när jag  
60 fick möjlighet. För snart 4 år sedan. Och där började jag som konsult för att egentligen göra  
61 nyinstallationer, det är så man brukar börjar, och där får man vanligtvis lära sig systemet ganska  
62 hyfsat. Efter jag hade utfört ungefär 20 stycken olika installationer av systemet hos olika  
63 företag, i olika branscher. Sen så började jag jobba här först som konsult för Monitor. Dom hade  
64 problem med sitt affärssystem och fick inte grunddatan att lira helt enkelt, dom fick bara ut  
65 massa med konstiga siffror. Dom kör [ohörbart] bland annat och fick massa konstiga siffror  
66 varje gång de körde [ohörbart]. Dom hade ingen struktur för hur man stämplar eller avslutar jobb  
67 i Monitor. Så började jag som konsult och försökte väl egentligen styra andra till att göra på  
68 andra sätt. Men sen tyckte ju dom här att det vore bättre om jag började här, då det säkert var  
69 billigare, haha. Så det är två år sedan jag började här då. Och då började jag som systemansvarig  
70 och arbetade också som assisterande produktionschef här då. Det hör ganska tätt ihop. För att  
71 kunna påverka vissa grejer, systemmässigt, så måste man ha auktoritet för att kunna säga till folk  
72 ”ni måste göra detta så här istället”. Så man måste kunna driva igenom sina förändringar helt  
73 enkelt. Och efter det så har jag nästan endast jobbat med utveckling av affärssystemet, utöver  
74 produktionen då. Jag har varit med att sätta upp CRM, servicemoduler, annat produktionstänk,  
75 just in time, dom här grejerna då. Så det är väl ungefär liksom... Vad jag håller på med. Så det är  
76 ju väldigt varierande vad man gör från dag till dag. Ena dagen är man på servicen, andra på  
77 inköp.

78

79 **V**- Man verkar få en rätt bra känsla för hela företaget genom att se runt så mycket som du gör.

80

81 **ASA** - Ja, en väldigt bra överblick får man. Och man sitter med i forum så att säga...

82

83 **V**- Okej! Nästa område som vi ville diskutera är vad ni har för systemstöd idag. Du berättade att  
84 ni kör mycket Monitor, de flesta modulerna då eller?

85

86 **ASA** - Ja! Vi använder ju Monitor full ut ju. Och alla avdelningar använder ju, på något sätt,  
87 Monitor då va. För att ta ett enkelt flöde så köper vi ju in en del. Vi använder det i bilen.  
88 Och sedan så säljer vi bilen. Så ska ju senare både försäljning redovisas och inköpet ska  
89 redovisas till sina konton och det sköter ju Monitor. Det enda som vi inte kör är lön, där  
90 kör vi Hogia istället. Vi får ju siffrorna från Monitors exportfil men sedan är det Hogia som gör  
91 löneutbetalningar. Så det är väl det systemstödet vi har om vi pratar ERP-system? Sedan så har  
92 vi ju massa olika system, typ CAD-system, men de kanske inte är intressant för er utvärdering?

93

94 **V**- Nej, det stämmer. Vi vill väl kolla på ERP främst. Men sen kanske dom här CRM-  
95 system och andra system som har nära anknytning till ERP-systemet, hur det fungerar.

96

97 **ASA** - CRM kör vi ju genom Monitor, då det finns inbyggt. CRM-modulen har väl alltid  
98 funnits där, inbyggd i Monitor, men det är först nu egentligen som vi använder det fullt  
99 ut. Nu är de på version 8.0. Det har bland annat utvecklats en app som är väldigt smidigt  
100 att använda (CRM i Monitor). Det är väl egentligen det som vi har. Monitor överlag är en  
101 väldigt komplett produkt, och ser egentligen likadan ut för oss som för någon som  
102 tillverkar t.ex. pizzaugnar, med mindre anpassningar givetvis. Det är ett standardiserat  
103 system, där man betalar en licensavgift årligen, där så mycket support du är i behov av  
104 ingår. Annars är det vanliga när man köper affärssystem att man får en tim-buffer med  
105 supporttid varje år, men inom Monitor är det fritt. Sen betalar man en investeringskostnad som är  
106 baserad på antalet licenser. Vi är för tillfället 22 användare i  
107 systemet.

108

109 **V**- Hur länge har ni haft Monitor?

110

111 **ASA** - Sedan 2002. Sen om det har varit full drift kan vara en annan sak, men det har funnits  
112 här sedan 2002. Precis efter en brand i den förra produktionsbyggnaden så har vi haft  
113 det.

114

115 **V** – Hur utvärderar ni Monitor här?

116

117 **ASA** – Det beror ju på helt på vilken del inom organisationen man vill utvärdera (inköp,  
118 redovisning etc.) och vad man vill utvärdera för någonting. Men vi kan säga t.ex. om jag köper  
119 en ny licens till en inköpare så vill jag ju helst se att de klarar av mer av sina inköpsorderförslag

120 räknat på t.ex. en vecka, gentemot vad de klarade av innan den extra licensen fanns. En inköpare  
121 jobbar via [*ohörbart*], och där angivet ett antal  
122 inköpsorderförslag som det ska gå igenom varje vecka, t.ex. de här delarna måste ni ha köpt in  
123 så att de senast är här det angivna datumet. Vi mäter således väldigt enkelt, kalla  
124 det sunt bondförnuft, ni klarade av så här många orderförslag förra veckan, nu gör ni så här  
125 många. Helt enkelt vad vi får ut av den investerade licensen. Och det i sin tur mäter vi ju i vårt  
126 fall mot bilarna som ”går ut” (säljs). Rent praktiskt brukar vi mäta hur många bilar som går ut  
127 innan och efter investeringen. Vi är ju fortfarande så pass små, vilket gör det enkelt att kunna se  
128 det på det sättet.

129

130 **V** – Då kan man säga att ni mäter det i ren produktivitet?

131

132 **ASA** – Ja, det kan man säga. Men vi räknar inte uteslutande på det sättet. T.ex. så köpte jag in ett  
133 antal fler licenser för ett litet tag sedan för att de i produktionen skulle sluta behöva springa till  
134 en ny arbetsstation för att komma åt systemet. En sådan förändring  
135 resulterade i att personalen tyckte det var ett trevligare arbetsklimat, men blir svårt att  
136 mäta i ren produktivitet, eller pengar för den delen. De började även använda systemet på ett helt  
137 annat sätt när de hade möjlighet att använda det smidigt och enkelt. Helt plötsligt så hade vi en  
138 mer korrekt grunddata, vilket gjorde det enklare för inköpsavdelningen att sköta sina  
139 arbetsuppgifter då de kunde förlita sig på grunddatan. Men det är ju som sagt inte något som i  
140 alla fall vi utvärderar på något sätt, utan mer en följd man ser efter ens förändringar. Och så här i  
141 efterhand kan man ju konstatera att det var ett korrekt beslut. Med tanke på att de här har använt  
142 Monitor innan jag kom in så kan jag inte säga exakt hur de skötte hela utvärderingen på hela  
143 systemet i sig, utan mer hur vi arbetar kontinuerligt med att utvärdera och modifiera systemet  
144 dag till dag.

145

146 **ASA** – Vi har ju nyligen uppgraderat CRM-modulen och där märker vi det på så sätt att säljarna  
147 gillar det eller inte. Men i slutändan kommer vi ju självklart att mäta hur många fler bilar vi har  
148 sålt. Det är ju som sagt lätt att ta på för oss.

149

150 **V** – Det här du nämnde med att personal upplevs som mer nöjda efter de nya licenserna.  
151 Det är inget som ni försöker översätta eller mäta vidare på, utan det är mer en generell upplevd  
152 positiv effekt som ni i ledningen kan se och höra?

153

154 **ASA** – Jo, eller... Jag gjorde detta mest för skojs skull. Jag skickade ut en förfrågan via en enkät  
155 där jag skulle kort och gott undersöka hur nöjda eller missnöjda alla var med systemsituationen  
156 för tillfället. Och där önskade de som arbetade i produktionen fler  
157 stämplingsterminaler, vilket mynnade ut i att jag köpte in fler licenser och löste fler  
158 arbetsstationer. Och man kan nog ta för givet att om jag hade skickat ut samma enkät idag så  
159 hade nog medelvärdet över hur många som upplever dagens systemsituation positivt så hade nog

160 det varit högre än innan jag köpte in nya licenser. Litar inte personalen på systemet så kommer vi  
161 aldrig få ut någon vettig data. Grunden ligger  
162 verkligen i att systemet används och att det används korrekt, det är lite så man får se  
163 det.

164  
165 **ASA** – En annan kul grej som vi gör och mäter är övertid på administrativ personal. Om man  
166 köper t.ex. en modul, i vårt fall köpte vi en modul som var tänkt att förenkla attesteringen av  
167 löner. Och helt plötsligt såg vi att de personer som attesterade löner såg vi att dessa personers  
168 övertid gick ner, med en viss peng då ju per månad. Då hade vi kunnat rättfärdiga den  
169 investeringen ganska enkelt i efterhand.

170  
171 **ASA** – Man får vara lite kreativ, typ vad är det för något jag väljer att köpa in, varför köper  
172 jag det, just i detta fall var det ju en modul för att förenkla attesteringen av löner. Vad tror jag att  
173 vi kommer få ut av detta? Förhoppningsvis att de som arbetar med attesteringen inte behöver  
174 arbeta lika mycket övertid. Och efter en viss tid kan man gå tillbaka och se om det blev som jag  
175 hade tänkt, och just i detta fallet slog det ju väl ut. Vi arbetar helt enkelt inte med några färdiga  
176 kalkyler för detta, utan man hittar på det man tänkte med investeringen på något sätt. Med varje  
177 investering finns ju en grundtanke, något som jag vill och tror kan fungera bättre.

178  
179 **V** – Så man kan säga lite att ni kollar på att uppnå break-even mot den lagda investeringen, och  
180 sen när man har gjort det är man egentligen nöjd med utvärderingen?

181  
182 **ASA** – Nu måste jag nog göra er lite besvikna, det är inte riktigt så komplicerat. Vi har inte  
183 riktigt tid för att sitta och hålla på att räkna och kalkylera allting. Vi saknar faktiskt tid i  
184 dagsläget för att kalkylera bilarna fullt ut. Man kan säga att vi använder oss mer av  
185 bondlogik. Med tanke på att vi är så pass små så kan man överblicka hela situationen ganska  
186 kvickt och jag vet inte om allt räknande skulle betala sig i slutändan. Om ni kommer göra denna  
187 typ av intervju med andra större företag så är jag helt säker på att ni kommer få en helt annan typ  
188 av svar. För där har dom säkerligen flertalet som dagligen sitter och räknar och kalkylerar på vad  
189 olika typer av investeringar skulle kunna generera.

190  
191 **V** – Ja, det tycker vi ju också är intressant. Att kunna se hur inventeringsarbetet skiljer sig mellan  
192 större och mindre aktörer.

193  
194 **ASA** – Merparten av de investeringar som jag väljer att genomföra skulle jag säga är mest  
195 grundande i den tidigare beskrivna ”bondlogiken” som sagt, men jag gör även ett antal val  
196 baserade helt på känsla.

197  
198 **V** – Kan det hända att du har svårt att få anslag för dina förslag och de investeringar du vill göra  
199 eller bestämmer du helt själv?

200  
201 **ASA** – Jo men så är det ju. Vi är ett litet företag, och har verkligen inte obegränsat med  
202 pengar. Vanligtvis så får man påpeka någon form av brist innan man kan gå igenom med  
203 något. Och på något sätt behöver man förtydliga den här bristen. Jag brukar vanligtvis  
204 arbeta med att skicka ut enkäter till de avdelningar som kanske har upplevt att det finns  
205 en brist, kanske att jag formulerar frågorna typ ”Hur tycker du det fungerar med det  
206 här?”. ”Nej, vi upplever det svårt och vi borde ha tillgång till det här för att lösa det” kan vara ett  
207 typiskt svar jag får efter en sådan fråga. När man sedan sammanfattar dessa  
208 enkäter så kan man relativt enkelt se mönster och sammanfatta dessa och sedan  
209 framföra det till beslutsfattaren (VD), svart på vitt. Sedan mitt förslag på lösningen och hur det  
210 skulle kunna fungera bättre. Då får jag antingen ett ja eller nej på förslaget och vi kör vidare  
211 eller inte.

212  
213 **ASA** – Utbildning är det område som vi investerar mest i för tillfället. Hur personalen kan arbeta  
214 smidigare och effektivare i systemet. Man kan t.ex. se det som så att inom vissa områden måste  
215 vi gå in och manipulera den inmatade informationen i efterhand för att det ska stämma. Väljer  
216 man då att gå in och investera i fler utbildningstimmar som innefattar och har som plan att lära  
217 upp de som arbetar med inmatningarna så kan man efter ett tag se om efterarbetet har minskat  
218 eller ökat.

219  
220 **V** – Finns det någon gång du är i behov att översätta denna ”bondlogiken” till pengar?  
221 Typ, här och nu kostar detta x kronor och vi är intresserade av att förminska denna kostnad till y  
222 kronor?

223  
224 **ASA** – Ja, eller investeringskostnaden är ju alltid det första man tar i beaktning. Vad kostar det  
225 jag vill göra? Ett enkelt exempel, låt oss säga att jag vill köpa in ”grejer” för 100000  
226 kr. Och då går jag till Kristian (VD) och säger, jag vill köpa in ”grejer” för 100000 kr.  
227 Kristians vanliga svar blir då, kommer vi kunna producera bilar för 100000 kr mer om vi gör  
228 detta. Säger jag då ”jag vet inte” så resulterar det i ett nej. Säger jag istället ”ja, det  
229 kommer vi greja” och jag kan stödja det på något sätt så blir det vanligtvis ett ja. Så, ja allt går ju  
230 att mäta på något sätt.

231  
232 **ASA** – För tillfället har vi ju en större orderstock än vad vi kan leverera bilar, vilket gör att  
233 Kristian alltid översätter investeringarna i hur mycket fler bilar vi kan producera hela  
234 tiden. Det är ju ett trevligt problem om man ser det så, men det kanske ger något felaktigt fokus  
235 att alltid försöka översätta alla investeringar i hur många fler bilar vi klarar av att producera.

236  
237 **V** – Det är ju där någonstans vi tycker att vår frågeställning är intressant. Att i slutändan  
238 så handlar allt om pengar, rent ekonomiskt bör man köpa eller bör man inte köpa. Sen

- 239 finns det ju mycket annat också, t.ex. nöjdhet med ett affärssystem är väldigt problematiskt att  
240 översätta eller uppskatta i pengar.  
241
- 242 **ASA** – Ja, verkligen. Spontant det jag har känt är att företag som inte har haft ett  
243 affärssystem tidigare, personal på företag som aldrig har haft det, är vanligen väldigt  
244 negativt inställda till att få ett nytt system, om vi talar mjuka värden. En vanlig bild hos  
245 produktionspersonal specifikt som inte har använt system tidigare tror att man kommer få mer  
246 uppföljning på sig och att man kommer bli hårdare kontrollerad. Och allt det där  
247 är ju faktiskt sant, så där och då försöker man motivera en sådan investering i pengar tror jag. Du  
248 kommer spara så här mycket administrativ personal t.ex. Det är ju något vanligt som ofta  
249 förstudierna visar.  
250
- 251 **ASA** – Hur anser ni att man ska kalkylera sina investeringar? Vad säger litteraturen? Jag har ju  
252 tidigare hört om hur andra företag sköter detta. Nöjdhetsblanketterna är ju ett sätt som jag har  
253 hört att man har använt sig av på andra ställen. Det hade ju varit toppen om det fanns ordentligt  
254 med faktiskt underlag som skulle kunna stå till tjänst när man försöker mäta vad som är värt och  
255 inte värt. Men det är svårt att säga också vad som  
256 legitimerar ett köp av ett ERP-system.  
257
- 258 **V** – Nej precis, vi har diskuterat lite likande. Just inom produktion kanske det är något som man  
259 bara måste ha för att kunna sköta sina dagliga sysslor på ett effektivt sätt. Det finns liksom inget  
260 alternativ. Med tanke på att det blir något som man måste ha så kanske inte behovet finns för att  
261 räkna på det. Man måste ha det helt enkelt.  
262
- 263 **ASA** – Ja precis. Det är lite min uppfattning också, men nu har jag ju nästan uteslutande varit på  
264 små och medelstora företag som faktiskt utvärderar aktivt vad de får ut för retur av investeringen.  
265 Och det är ju väldigt intressant, men då är det ju mest producerande företag jag har varit på.  
266
- 267 **ASA** – Sedan är det ju nästan mer intressant om man byter system egentligen. Då går man ju upp  
268 eller ner i kostnad rent spontant. Men om man vinner något på det, det hade ju varit intressant att  
269 veta.  
270
- 271 **V** – Ja men det finns ju lite olika. Just när vi har läst in oss på ämnet har vi ju undersökt hur det  
272 har sett ut och vad som finns tillgängligt. Vissa förespråkar för att ett affärssystem är en tillgång  
273 eller en ägodel inom företaget som vilka andra inventarier som helst, och därför ska också det  
274 utvärderas.  
275
- 276 **ASA** – Som ett lagervärde då på affärssystemet egentligen?  
277
- 278 **V** – Ja på något vis. Och sedan så finns det ju andra som räknar på ”cost of doing



279 business”, d.v.s. det måste finnas.

280

281 **ASA** – Ja precis! Det är ju så man ser på det i en tillverkande industri. Det är något som vi  
282 måste ha, vi kan inte vara utan affärssystem på samma sätt som vi inte kan vara utan el.  
283 Vi har det ju som en ”overhead cost”, vi kalkylerar alltså driften för hela företaget och räknar in  
284 affärssystemet där. Precis som att jag själv kan räknas till en ”overhead cost”.

285 Jag vet faktiskt inte hur man skulle se på det på ett annat sätt. Se det som en tillgång... Ja.

286 Men man kan ju inte sälja tillgången för några pengar? Ni är med på hur jag tänker?

287

288 **V** – Absolut. Det är ju därför det är spännande och vi har ju inte kunnat hitta något svar  
289 egentligen på hur det faktiskt är eller hur man faktiskt ska göra. Du kanske har någon gång under  
290 ditt arbetsliv varit med om att byta ut ett helt system? Då är det ju något som man kanske inte  
291 måste göra för att säkerställa ens existens, och där blir det ju något att räkna på i sådana fall. Vad  
292 kan vi potentiellt få ut av ett byte och för vilka pengar?

293

294 **ASA** – Precis! Jo det har jag. Då är det ju oftast att man väljer att göra det för att man tror att  
295 man kommer få ut bättre funktioner. Men hur värderar man då vad det gamla systemet var värt?  
296 Det är väldigt spännande.

297

298 **ASA** – Jag tänker ju mycket på det här om hur folk köper sina affärssystem. Och många  
299 verkar hamna i den här ”uppdateringssnurren”. De som producerar systemen kommer  
300 ofta ut med årligen att man nu kan uppdatera systemet, men man får givetvis välja själv om man  
301 vill göra det för den föreslagna pengan. Efter man har tackat nej några gånger så går det helt  
302 plötsligt inte att använda systemet för att det har blivit för gammalt. Det händer ju många. Och  
303 då byter man system istället. Det hade ju varit ganska intressant att se hur den potentiella  
304 uppdateringskostnaden skiljer sig mot att köpa ett nytt affärssystem? Det är ju också väldigt svårt  
305 att utvärdera. Det blir ju problematiskt då själva uppgraderingen av affärssystemet i sig kostar  
306 500000 kr, men man blir fakturerad 2000000 kr för det tillkommer upplärning av personal,  
307 vanligtvis sköter de som har skött uppgraderingen driften tre till fyra första månaderna efter för  
308 att säkerställa att allt går rätt till.

309

310 **V** – Ja. Jag har faktiskt läst någon undersökning på det där att den totala  
311 implementationskostnaden för ett affärssystem så står endast 10 % för köpet av  
312 affärssystemet.

313

314 **ASA** – Sen är det väl lite olika. SAP t.ex. är väldigt tungt att få igång. Då sitter du med en  
315 konsult där du själv beskriver ”jag vill ha en knapp där och genom att trycka på knappen  
316 vill jag att denna lista ska visas”. Då tar det väldigt lång tid. Köper du ett standardiserat system  
317 så har du det ganska enkelt att komma igång.

- 318 **ASA** – Antingen kan man se ett affärssystem som en kostnad eller en tillgång. Jag skulle nog  
319 vilja se det som en kostnad för att ens kunna ha ett företag i drift. Ni kanske blir lite  
320 besvikna över att se att vi inte jobbar så mycket med investeringskalkyler och så, men på ett  
321 mindre företag så finns sällan det tidsutrymmet. Man får helt enkelt räkna på det på det enklaste  
322 sättet man vet. Man får kolla hur mycket de tänkta ändringarna kan ge i pengar in i företaget och  
323 sedan ta beslut. På ett större företag, där man har intäkter från flera olika håll, kan man börja  
324 mäta på interna ledtider bland annat. Men här ser vi allt som en enda stor utgift och en enda stor  
325 inkomst.  
326
- 327 **V** – Jo men det stämmer väl ganska bra överens med vad vi förväntade oss. Mindre företag  
328 kanske inte är i behov av att använda ett lika strukturerat utvärderingsarbete som större företag.  
329 Man följer inte ramar och mallar, utan mer som du beskriver det.  
330
- 331 **ASA** – Men sen önskar man det ibland. Typ ”vi har den här kostnaden, vi får det till denna  
332 totala peng, och ändringen skulle kunna ge mig denna return”. Men har man aldrig arbetat  
333 på det sättet så har man inga siffror att mäta med och i mitt tycke blir det lite plastigt om man  
334 skulle försöka göra en sådan beräkning nu. Vad får man alla siffror  
335 ifrån? Går dom att lite på?  
336
- 337 **V** – Men det är inte så att det kan se ut som att du börjar med att hitta en modul låt oss  
338 säga, som du vill köpa in, den kostar x kr. Och när du föreslår detta för Kristian (VD) så  
339 säger ”ok, du får göra det! Kör!”. Det är inte så att han efteråt vill ha reda på resultatet av  
340 detta?  
341
- 342 **ASA** – Jo så är det ju verkligen. Han frågar alltid vad jag fick ut av investeringen. Då brukar vi  
343 sitta tillsammans med en rapport jag har gjort där jag kan påvisa kortare ledtider internt bl.a. låt  
344 oss säga att något som tåg fem veckor tidigare tar nu fyra istället. Det är ju en jätteförbättring och  
345 legitimerar investeringen. Dessa värderar vi aldrig tillsammans till någon peng, men det gör väl  
346 han (VD) förmodligen.  
347
- 348 **ASA** – Det är ju ett väldigt enkelt sätt att utvärdera på, och det blir ju något som man kan ta på  
349 och mäta. Det var det vi fick för pengarna.  
350
- 351 **ASA** – Jag tror att detta med flaskhalsarbetet är rätt så vanligt inom produktion. Allt handlar  
352 dock om samspel mellan de olika delarna inom produktionen. Först hittar man något ställa där  
353 man tror att man kan förbättra, genomför ändringarna som förhoppningsvis blir lyckade. Och  
354 sedan går man på nästa flaskhals. Så just kanske ledtider internt är en sådan faktor vi kanske  
355 kikar lite mer på.  
356
- 357 **V** – Okej. Men det låter ändå som att ni följer upp investeringarna ganska så omfattande.

358

359 **ASA** – Ja precis, vi badar ju inte direkt i pengar så vi får vara försiktiga med de kronorna vi  
360 spenderar. Vi vill ju verkligen se någon effekt när vi stoppar in pengar i företaget och vill  
361 investera för att förbättra. Vi försöker ju verkligen inte ta på oss för stora projekt utan mer leta  
362 efter förfiningsområden på det befintliga.

363

364 **V** – Är det några mer specifika KPI:er som du brukar använda dig av?

365

366 **ASA** – Ledtider internt, bilar ut... Ja vad mäter vi mer på. Jag skulle säga  
367 produktionseffektivitet. De som arbetar mest hos oss i Monitor skulle jag säga är  
368 produktion, lager och inköp. Och alla de tre kan påverka ledtiden på bilarna direkt ju.  
369 Har dom inget material kommer inte bilarna att gå vidare, och då ser man vart dom  
370 stannar. Och kan dom inte då på något sätt förstå vart dom ska hitta material då har ju lagret  
371 något problem och det stannar upp. Allt går i en loop kan man säga. Alla här jobbar för att få ut  
372 bilar. För konstruktion är det väldigt svårt att mäta på det här sättet dock. Ska du designa en ny  
373 motorhuv eller endast en skruv så tar ju givetvis dessa helt olika tid. Det är svårt att hitta något  
374 standardmått på en konstruktionsändring och göra det mätbart.

375

376 **ASA** – Sedan är det ju mjuka värden också. Vad folk tycker och vad folk upplever, och där kör  
377 vi ju som jag beskrev tidigare de här nöjdhetsenkäterna.

378

379 **ASA** – En sak till som vi har möjlighet att mäta på är även hur bra grunddatan är. Hur många  
380 korrigeringar behöver göras i efterhand. Men det här är något man kollar titt som  
381 tätt, och vi har inget standardiserat sätt att märka den här typen av felaktigheter.  
382 Följden av denna typ av fel blir ju att vi sitter på antingen för lite eller för mycket varor och  
383 hamnar fel helt enkelt. Men som sagt så är det i vårt bolags storlek inte några fasta ramverk eller  
384 ordningar som vi följer utan jag har som sagt en god inblick i hela företaget och snappar upp här  
385 och där vad vi kan förbättra.

386

387 **V** – Precis. De här ramverken som vi har stött på är mer ”har du tänkt på alla de här  
388 delarna?”, typ säkerställa så att man täcker alla dimensioner som potentiellt kan påverka värdet  
389 av slutprodukten.

390

391 **ASA** – Ja jag har sett liknande sådana men det blir ju mer att man kollar på det funktionsmässigt  
392 och kanske inte investeringsmässigt.

393

394 **V** – Ja precis. Det var väl egentligen allt som vi ville täcka in i den här intervjun. Vi  
395 kommer föra liknande samtal med fler företag, gissningsvis runt fem stycken totalt. För att sedan  
396 kunna jämföra och hitta likheter och skillnader. Tack så mycket för din tid!

### **7.3 Bilaga 3 – Transkribering Alfa Laval**

**Företag:** Alfa Laval AB

**Titel:** Controller, Operations Division

**Plats och datum:** Lund, måndag 4e maj 2015, 13:00 - 14:00

V = Intervjuare

C = Controller

---

*- Här inleds intervju*

- 1 C - Jag är controller på Operations sidan, och vi är totalt 6 st controllers här i Lund på min  
2 avdelning och totalt 50 st controllers ute på de olika fabriksdelarna. I vanliga fall så är jag inte så  
3 aktivt involverad i ERP-biten för att det har inte funnits någon konkret strategi för denna del. Vi  
4 har kört med lite olika verktyg, det har varit Movex, Scala, Jeeves etc.  
5
- 6 C - Men nu kör vi ett projekt, Endeavour, som syftar till att alla ska ha samma ERP-system. Sen  
7 tar det en väldans massa tid att byta dessa delar, men vi har bytt system nyligen på en dansk Site  
8 utanför Köpenhamn där de tidigare körde Movex. Nu har vi bytt ut denna mot Microsoft  
9 Dynamics.  
10
- 11 C- Nästa steg i projektet är att köra samma implementation i en fabrik i Kina (Kungchang). Här  
12 har de haft en gammal version av MS Dynamics som heter Axapta tror jag, och denna ska nu  
13 uppgraderas. Denna kommer försvinna nu den 1:a juni.  
14
- 15 C - Efter detta kommer vi rulla ut detta på de Svenska siterna i år och nästa år. Så vi kommer  
16 byta deras gamla Movex 10.8 mot Microsoft Dynamics.  
17
- 18 C - Detta kommer leda till en mer riktad strategi för att då är det inte bara ett system vi ska byta  
19 utan även standardisera processerna bakom själva systemet. Så att ett visst fält är just till för bara  
20 den här datan. Det ska alltså leda till Standardiserade processer, vilket inte är alldeles enkelt.  
21
- 22 C - Nu kan vi egentligen uppnå någon form av CBA, för att bara byta ett system mot ett annat  
23 system ger ju ingen jätte payback utan man måste just få till den standardiseringsbiten.  
24
- 25 C - Och där har jag varit rätt inblandad i DEBER eller CBA analys biten. Jag vet inte hur mycket  
26 detta kommer vara intressant för er uppsats dock?  
27
- 28 V - Det låter väldigt intressant faktiskt, det är den här typen av projekt som vi är intresserad av.  
29
- 30 C - Men ni får styra denna intervju för hur ni vill att den ska gå till!  
31
- 32 V - Vi har en punktlista med frågor som vi vill gärna ha svar på, och bakgrunden kring företaget  
33 har du ju redan berättat om så det är perfekt. Skulle du kunna berätta lite om din bakgrund, vad  
34 har du för erfarenhet sen tidigare? Det är bra för oss för att förstå ditt synsätt på dessa projekt.  
35
- 36 C - Jag har bara jobbat på Alfa Laval sedan min examen och jag har pluggat ekonomi. Jag  
37 började jobba här i Lund på en avdelning som heter KED (Koncernstor data och ekonomi).  
38
- 39 C - Under denna tiden så hade alla avdelningar fritt fram att göra vad de ville på IT sidan. Det vi  
40 hade var ett Centralt regelverk för hur vissa kostnader skulle rapporteras i Alfa Lavals centrala

41 system. Mer konkret så gick dessa underbolag in på en hemsida och lade in siffrorna i den  
42 centrala mallen. Sen tankade vi ner denna till en databas, sammanställde detta och skickade ut till  
43 alla centrala chefer.

44

45 C - Vi hade tre killas som satt och sammanställde dessa rapporter till alla chefer. Det var bara  
46 dessa tre killar som hade access till databas och kunde bygga koden för att skapa en rapport utan  
47 datan.

48

49 C - Första steget vi tog på Alfa Laval var att skapa ett data warehouse, detta gjorde att alla chefer  
50 kunde använda systemet själva. Detta gjorde att vi gick från 3 användare till 500 användare av  
51 systemet.

52

53 C - Nästa steg, som jag tycker visar på vilken enorm effektivisering man kan uppnå med ett bra  
54 datasystem, var att gå från ett centralt filter ska all data lokalt läggas in i en tabell i ett warehouse  
55 vilket gör att du får access direkt till källan. Vi går nu direkt på de lokala företagens system, detta  
56 gjorde att vi fick tillgång till realtidsdata. Vilket är bra för att vissa typer av information, kanske  
57 inte finansiell information utan snarare kritiska försäljningsordrar som ska levereras ett visst  
58 datum som du vill spåra varje dag.

59

60 C - Det är det vi vill jobba fram är Qlikview-lösningar mot de centrala systemen. Men då  
61 kommer vi in på det problemet att vi kan täcka de stora systemen, Movex, Jeeves och kanske  
62 även [ohörbart]. Men det finns väldigt många "hitte-på system" som är egenutvecklade från  
63 bolag som vi har köpt upp, dessa är väldigt svåra och dyra att integrera.

64

65 C - Kan vi få in en standardiserad Roadmap, med till exempel MS Dynamics, så kan vi bypassa  
66 webgränssnittet helt och ta ut all data på det sättet.

67

68 C - Det är oerhört svårt att göra en CBA på detta då det är svårt att definiera exakt hur mycket  
69 pengar som vi kommer att spara. Däremot kan vi räkna ut hur mycket tid som vi lägger på själva  
70 data delen. Tittar man på min avdelning, Operations, så kostar tjänstemannalönerna mer än  
71 verkstadspersonal. För 20-30 år sedan så såg det nog inte likadant ut, nu kostar tjänstemännen  
72 mer. Och en stor del av tjänstemännens roll är att arbeta med just datatrafik på grund av rapporter  
73 och analyser. Det är ju först man sammanställer detta som datan har något värde, annars så har  
74 den ju inte det. Vi har tagit fram en undersökning som visar på att halva tiden på en  
75 fabrikscontrollers tjänst tas upp av att ta fram data för att sammanställa rapporter i t.ex. Excel  
76 och Powerpoint. Det gör detta till en väldigt lång process.

77

78 C - Hur vi sedan räknar fram besparingen är egentligen hur många controllers mindre vi kommer  
79 att klara oss på. Alternativt att dessa controllers kan göra något mer givande än att sitta och ta

80 fram data. Det är så vi lägger upp våra CBA analyser, hur mycket man-tid kan vi spara genom att  
81 byta system?

82

83 C - Det kanske är svårt att hitta benefits om man har ett relativt ny uppgradering av ett system.  
84 Men om vi ska kolla på vår systemkarta som vi har nu så har vi t.ex. i Eskilstuna Movex 10.8  
85 som är väldigt modifierat, detta gör att det inte finns någon extern firma som vill göra nya  
86 förändringar i detta för att du vet inte vad som händer. De vi gör då är att kolla på Cost  
87 Avoidance, d.v.s. vad händer om systemet skulle krascha? Vi kan inte få ut bokslut till  
88 aktiemarknaden etc. Då kan vi lika gärna ta in denna fabriken i den nya systemlösningen.

89

90 C - Man kan säga att vi attackerar CBA:n från lite olika håll. Dels måste vi göra en ren monetär  
91 kalkyl som påvisar på att om vi gör detta så kan vi frigöra såhär mkt timmar och ge såhär mycket  
92 intäkter. Sen måste vi också kolla på vad vi har för alternativ, för om vi kör vidare på Movex  
93 10.8 i 10 år till så kommer det inte att fungera då måste vi byta.

94

95 V - De vinsterna som ni får då av projekt, de monetära värdena är egentligen tid då som ni får ut?  
96 Och sen kollar ni på risk om något skulle gå fel, hur mycket skulle det kosta att fixa etc.?

97

98 C - Det blir egentligen en mjuk parameter (risk), för att vi gör en ren siffermässig beräkning av  
99 vad man tjänar på detta. Utifrån detta ser vi hur lång tid det tar att nå break even. Ovanpå detta  
100 har vi en mängd mjuka parametrar som vi kan lägga till, men dessa är svåra att översättas till  
101 siffror. Men de finns med i CBA:n, det blir lite mer liv i analysen.

102

103 C - En annan viktig del är att om vi har samma version över allt så blir det mycket enklare att  
104 uppgradera över hela organisationen än om du sitter med olika system överallt. Det blir enklare  
105 att göra dessa vid särskilda intervall.

106

107 V - Det är en underhållbarhetsparameter helt enkelt?

108

109 C - Ja visst är det, plus att du kan skapa det incitamentet att skapa en query som sköts centralt av  
110 en person istället för att detta ska göras utspritt över organisationen Denna kan då senare  
111 användas av samtliga personer på alla fabriker.

112

113 C - Detta kommer även tillbaka till hur vi bedömer värdet på det? Det är väldigt svårt att  
114 kvantifiera, alla kan ju säga att det är en vinst men det är svårt att bevisa.

115

116 V - Om vi ska dra en parallell till det vi har läst på om ämnet, litteratur etc., är den stora  
117 svårigheten att uppskatta hur mycket de Mjuka värdena är värda. Hårda värden som sparad tid  
118 etc. är ju lättare att mäta. Har ni försökt att översätta dessa mjuka parametrar till hårda på något  
119 sätt? Har ni någon strategi för det?

120

121 C - Egentligen inte, det beror på att det är väldigt svårt att göra en efterkalkyl på det. Om vi  
122 uppskattar i förkalkylen att den timme är värd 500 kronor, sedan när vi ska redovisa detta i  
123 efterkalkylen säger vi att vi har sparat 1000 timmar. Då är det svårt att se vart dessa pengar har  
124 hamnat, "de ligger inte på något konto" om man uttrycker det så. Det blir därmed problematiskt  
125 att kontrollera om det blev som vi sa. Det blir därmed mer baserat på sunt förnuft, att det känns  
126 rätt.

127

128 C - Sen är det givetvis så att om du har en större site med t.ex. sju man som jobbar med att ta  
129 fram queries och uppdatera lokala Qlikviews osv. så kan man kanske se att man över tid bara  
130 behöver 4 man. Ett annat exempel är att varje bolag på Alfa Laval har 6 dagar på sig att  
131 rapportera bokslutet, så skulle man teoretiskt kunna kapa de dagarna för att man satt in en sådan  
132 bra bas. Detta går inte i dagsläget för om man sitter med ett hemmabiosystem så är det inte  
133 möjligt att göra det snabbare än på 6 dagar. Och om man skulle kapa dessa dagar så är det väldigt  
134 svårt att kvantifiera värdet av det.

135

136 C - Eftersom att vi jobbar mycket med tillverkning på Alfa Laval så har vi rätt mycket  
137 standardisering i tillverkningsprocesserna. Alla verktyg sitter på en tavla med utmärkta platser,  
138 alla arbetare följer en SOP (standard operating procedure) som är strikta regler för hur saker ska  
139 monteras. Detta minimerar claim och omarbete osv. Går man senare in hos en tjänsteman och  
140 frågar hur han jobbar så finns det inga SOP:s, man gör lite som man själv känner. Om denna  
141 standardisering är rätt att arbeta med för fabriksarbetare så bör det vara rätt för tjänstemännen  
142 också. Annars håller inte logiken.

143

144 C - Det som talar emot detta är att ingen gillar standardisering, jag vill inte att någon ska  
145 standardisera mitt jobb för att jag vet hur jag gör det bäst själv och det är rätt skönt. Men det är  
146 inte så effektivt. Däremot de saker som är repetitiva, som månadsbokslut, dom kan man  
147 standardisera

148

149 C - Sen finns det vissa grejor som vi gör, t.ex. när vi har problem med försäljningen vid en  
150 specifik region och specifik produkt så behöver vi ta fram information som inte är repetitiv Det  
151 innebär att vi måste göra en unik query eller unik analys, och detta kan inte standardiseras.  
152 Och har du en organiserad systemstruktur så kan du inte få ut den informationen. Det är även det  
153 som vi vill få ut av systembytena och standardisering Men igen, detta är mer en tro snarare än en  
154 exakt egenskap.

155

156 V - har ni använt någon modell eller ett ramverk för att identifiera alla mjuka värden så att ni inte  
157 missar något?

158



159 C - På någon nivå i företaget så har man säkert gjort det, säkerligen i Endeavour-projektet som vi  
160 kallar vårt MS Dynamics projekt. Detta är ett projekt där vi standardiserar både verktyg och  
161 processer. Där har man säkerligen tittat på alla möjliga olika aspekter av att byta system och  
162 processer, men jag har inte gjort detta själv. Jag har mer kollat på om det verkar vettigt, och hur  
163 det ser ut idag. Kan vi leva med den systemkartan vi har idag de närmsta 10 åren eller inte? Eller  
164 kan vi inte göra det? Så jag har inte kollat så noga på det, och jag tror att det är inte det som  
165 kommer innebära om det blir "go" eller "no go". Det som mer avgör din CBA där du kalkylerar  
166 med pengar kopplat till de mjuka parametrarna och sen får du fram att det här måste vara rätt.

167  
168 V - Fanns det något alternativ till att standardisera affärsprocesser utan att byta affärssystem?  
169 Eller är det byte av affärssystem som varit drivande från början?

170  
171 C - Vi får ofta det argumentet att du kan standardisera processer utan ett standardiserat verktyg.  
172 Detta har vi försökt att göra framförallt inom de produktgrupperna vi har, för att standardisera  
173 där man tillverkar samma produkt ska inte vara så svårt. Men problemet är att folk skyller på att  
174 de inte har samma system i t.ex. Italien som i Frankrike, och därmed kan jag inte göra på samma  
175 sätt som det. Jag tror personligen att man kan standardisera många processer utan att använda  
176 samma system men det blir väldigt svårt, det är väldigt lätt att hitta motstånd i organisationen när  
177 man har olika system. Det finns även en poäng i att många system fungerar faktiskt inte på  
178 samma sätt, tex när det gäller ett viktigt nyckeltal inom min avdelning på Operations  
179 Leveranssäkerhet. Detta är definierat på ett speciellt sätt, när ordern var lovat att den skulle  
180 skickas vs. när den faktiskt skickades. Men i olika system kan det finnas 10 olika datum, och  
181 vilket datum ska du faktiskt ta? Man kan lätt då hamna i tekniska diskussioner. Det är enklare  
182 med ett system helt enkelt.

183  
184 V - Det låter nästan som informationskvalitet i mina öron är viktigt för er, är detta en av de  
185 viktigaste faktorerna gällande de mjuka värdena?

186  
187 C - Det är en superviktig grej det här med datakvalitet, alla Powerpoints och andra rapporter  
188 bygger ju på att grunddaten är korrekt och det är den ju nästan aldrig. Det vi ska försöka sikta på  
189 i vårt DEVER projekt är att skapa så mycket data som möjligt som går att centralisera Detta  
190 kommer innebära att vi måste ha en central maintenance funktion som kommer att kosta massa  
191 pengar. Men detta är ett utav de största problemen vi har idag, det är grunddaten. Och de skapar  
192 massa slintar där man får bolla fram och tillbaka för att identifiera en massa fel i till exempel  
193 ordrar etc. Men återigen, de som jobbar på en högre nivå ser aldrig denna grunddata. De enda  
194 dem ser är Powerpointen som senare levereras till dig. Det underlättar med datakvaliteten om du  
195 har samma system.

196  
197 C - Om man kolla på operations så är det mycket data som kommer från produktcenter, säljsidan  
198 och kundregister, dessa kan man väva ihop om man har samma systemlösning. Detta gör att man

- 199 tankar grunddatan från massa avdelningar och kan integrera den med andra system i Alfa Laval,  
200 vilket inte blir lika bra om alla har olika system.  
201
- 202 V - Det projektet som pågår nu eller ska påbörjas..... (blir avbruten)  
203
- 204 C - ... Det har redan börjat och det är 4 fabriker som är lite mindre som har systemet sen ska vi  
205 koppla på två större under detta och nästa år Tumba och Lund.  
206
- 207 V - Finns det någon plan för hur hela detta projektet ska utvärderas sen? Hur ska ni utvärdera om  
208 man uppnådde de sakerna som man trodde?  
209
- 210 C - Det är ju en plan eftersom att vi har identifierat saker som vi tror kommer att bli bättre efter  
211 genomförandet. Sen kan man ju ifrågasätta sig om de KPI:erna som används och vårt projekt är  
212 just rätt för det, det kan vara så att de visar att projektet inte är helt lyckat och vise versa. Det kan  
213 vara grejor som stör mätetalen och därmed visar fel resultat. Så det finns en utvärdering, men den  
214 är inte klockren. Just för att det är så svårt att just hitta dessa förbättringar hos tjänstemän.  
215
- 216 C - För att dra en parallell till produktionen så kan man mäta deras arbete mer i tid, så kör man  
217 ett projekt i den linjen och tiden sänks. Då vet man att projektet har effektiviserats Detta är  
218 mycket svårare att genomföra hos tjänstemännen, tex hur lång tid tar det att göra en analys? Det  
219 kan ta 4h, 1 dag eller 4 dagar. Detta gör det väldigt svårt att mäta.  
220
- 221 V - Är det några fler KPI:er som ni anser är viktiga och kommer att kolla på?  
222
- 223 C - Datakvalitet är definitivt en sådan punkt, man kan egentligen hitta en mängd KPIr inom  
224 datakvalitet. Men Utöver det så har vi runt 25st KPIr, exempel på dessa är tillverkande artiklar  
225 utan tidsunderlag, inköpsordrar som varit öppna mer än ett år etc. Du kan mäta i processer och  
226 grunddata, där man vill se en förbättring efter systemet har genomförts. Det är ju även svårt att  
227 säga om du har bytt system eller om du har fokuserat på dina processer, vad är det som har gjort  
228 skillnaden dvs. Vi kollar även på de kostnader gällande licences, maintenance osv. Här kan vi  
229 jämföra dessa kostnader med efter vi har fört in ett nytt system. Det är detta vi kollar på efter ett  
230 införande för att se om det blev bra.  
231
- 232 V - Jag är lite nyfiken på att veta på varför det har blivit så att alla olika sitter har kört olika  
233 system?  
234
- 235 C - Vi hade en annan organisationsstruktur förut, där dotterbolag och siter fick bestämma själva  
236 hur de ville sköta sin IT. Detta gällde även kontrakt på leasing bilar etc. Det fanns ingen central  
237 stab som kontrollerade detta. Vi började med ett projekt runt börsnoteringen 2001/2002 där vi  
238 centraliserade avtal hos leverantörer. Alla dotterbolag fick sedan köpa från dessa centraliserade

239 avtal som täckte allt ifrån IT, telefoni, skrivare tjänstebilar etc. Alla bolag följde dessa trots att de  
240 kanske kunde hitta bättre kontrakt själva, men detta är bättre för den totala massan. Detta har  
241 varit en viktig grund för IT delen också.

242  
243 **C** - Alfa Laval har även börjat göra mycket förvärv nu och dessa har oftast varit bolag mellan  
244 100 - 200 anställda, privatägd med endast en VD och en ägare. Dessa bolag är lite lika  
245 systemberoende som andra, för att de har koll på orderarna ändå då man kan se med blotta ögat  
246 statusen på dessa. Men på Alfa Laval kan man inte gå ut på tillverkningen och se status på alla  
247 orderar, vi är mycket mer systemberoende. Och därav kommer dessa krav på att de företagen vi  
248 har förvärvat måste byta system. Genom att vi är så stora så är vi mer processberoende än  
249 personberoende, dvs att det är mer standardiserat i större utsträckning Det ta ju väldigt lång tid  
250 att uppnå standardisering genom hela bolaget. Nu sitter vi med en mängd "hitte-på system" som  
251 vi förr eller senare ska byta till MS Dynamics. Det kommer att ta rätt lång tid.

252  
253 **V** - Men kommer resultatet av de första Sitera där ni har implementerat MS Dynamics påverka  
254 fortsättningen på projektet? Eller är det redan bestämt att det ska genomföras helt?

255  
256 **C** - Det är egentligen sagt att de ska genomföras hela vägen, men jag kan tänka mig att om det  
257 skulle bli en braksuccé så kan jag tänka mig att pengarna vi får för att genomföra detta kan bli  
258 större. Men om det går riktigt dåligt så kan ju Alfa Laval satsa på andra projekt istället, vi  
259 konkurrerar ju med finansiering från andra projekt. Så om det går mindre bra så kan det ju vara så  
260 att vi får mindre pengar.

261  
262 **C** - Vi gjorde ju den första implementationen i Sörbro utanför Köpenhamn, och den gick väl  
263 sådär... Tanken är ju att det ska gå bättre och bättre genom hela projektet. Sörbro har ju fått tagit  
264 alla smällar och buggar nu. Det ska gå snabbare och bättre genom tiden. Vi får se nu när vi kör  
265 på de svenska sitera om det går friktionsfritt.

266  
267 **V** - Det är inte så att ni eller projektet måste motivera sin kostnad på något sätt? Det låter ändå  
268 ganska affärskritiskt när du pratar om det att man kan inte ha kvar den nuvarande  
269 systemarkitekturen utan någonting måste hända. Men ni måste ändå motivera projektet.

270  
271 **C** - Om jag säger såhär, Tumba som är en stor Svensk Site sitter nu på ett system som du måste  
272 egentligen byta. Det skulle lika gärna kunnat krascha nu men lika gärna hållit i 5 år till, det vet vi  
273 ju inte. Det enda du vet med det här projektet är att det kommer att kosta 11 miljoner kronor,  
274 eller någonstans mellan 9-13 miljoner kanske. Detta vet jag att det kommer att kosta. Då kan  
275 man ju ställa sig fråga, om vi gör detta hur mycket pengar kommer vi att spara då? Då har vi sagt  
276 ungefär 3 miljoner, men det är ju lite osäkert när vi kommer kunna se denna besparingen. Vi  
277 kanske måste gå upp i personalkostnad i början för att underhålla det nya systemet etc. Har du då  
278 ett hyfsat fungerande system lokalt; ta till exempel vår andra installation i Kungshang där de

279 hade en gammal MS Axapta installation. Och denna lösningen är inte dålig, den är fortfarande  
280 live och du kan göra uppdateringar på den. Då kan man ju fråga sig om det är ett jätte kritiskt  
281 behov av att byta den då? Nej förmodligen inte egentligen. Här har vi ett konkret alternativ där vi  
282 inte behöver byta systemet, utan det kommer att funka ganska bra ändå.

283  
284 C - Eftersom att vi har en ganska fast ram för våra IT projekt på Alfa Laval, eller den kan gå upp  
285 och ner ibland men i överlag så är den jämn, så är det väldigt många som vi in och ha pengar  
286 inom denna ramen. Så det är inte så självklart att man ska genomföra dessa projekt. Men jag tror  
287 ändå att detta är ganska självklart att vi måste standardisera till ett system.

288 C - Sen finns det nog en mängd exempel när SAP installationer inte har gått som det ska på  
289 andra företag. Det kan vara att det är oflexibelt och att det kan ta flera månader att få igenom ett  
290 konto. Många har nog upplevt att bytena till t.ex. SAP inte har varit särskilt lyckade. Det kan ju  
291 låta väldigt bra på pappret att alla ska ha samma system, samma processer och så sitter man  
292 centralt och skickar ut alla golden records så att säga. Det tror jag är väldigt vanligt vid den här  
293 typen av projekt att det ser väldigt bra ut på Powerpoint nivå men det är väldigt svårt att driva  
294 igenom i verkligheten.

295  
296 V - Det känns som att vi har tagit in det mesta av det vi velat fått med. Men jag är lite sugen på  
297 mer detaljer kring den här CBA:n och hur den ser ut? Fanns det några krav på hur stor del av  
298 kostnaden som skulle täckas av monetära värden?

299  
300 C - Ja det är ju så med en CBA att det ska täcka alltihopa. Där har man en grundregel att man har  
301 en payback, d.v.s. återbetalningstid: hur lång tid tar det innan du får tillbaka dina pengar? Och  
302 det är ett sådant oerhört basic KPI, jag insåg ju det redan när jag pluggade att detta kan ju inte  
303 vara särskilt bra att använda. Men vi gör det ändå.

304  
305 C - På paybacken så har vi en skamgräns på 5 år, så om det tar längre än 5 år att få tillbaka  
306 pengarna så är det svårt att få loss kapital till att göra investeringen. Nu ligger vi på detta projekt  
307 runt 4-4,5 år, och det är ändå en ganska exakt beräkning. Och då har vi inte täckt in de här mjuka  
308 bitarna som att vi får bättre grunddata etc. Utan detta är helt och hållet baserat på att om vi  
309 genomför projektet så kommer vi klara oss på X antal mindre folk. Så man kan säga att den är  
310 väldigt monetär uppbyggd hela vägen.

311  
312 C - Sen kan man väl göra en efterkalkyl på det också, men jag är inte helt 100 på att den kommer  
313 att hålla. Och även om den inte skulle hålla så tycker jag att de mjuka bitarna överstiger mycket  
314 med det andra.

315  
316 V - Det mjuka är alltså något som bara får ligga vid sidan om lite som plus i kanten?  
317

318 C - Ja tyvärr så är det så. Eftersom att du inte kan följa upp de mjuka värdena så blir det svårt. Ta  
319 till exempel om du ska utveckla en ny produkt och du har en massa idéer på vilka effekter det  
320 kommer att få. När du sedan ska redovisa dessa efteråt så är det väldigt svårt att hitta just den  
321 datan i systemen. Så det blir ju att man gör bedömningar baserat på magkänsla. Och det är inte  
322 för att man vill ha det så utan för att man inte har möjlighet att läsa av i en resultaträkning att här  
323 kommer besparingen för detta projektet.

324

325 C - Men jag är lite intresserad av att höra vad ni har att säga gällande detta? Vad säger Teorin?

326

327 V - Vi har främst stött på två perspektiv där man antingen ser en affärssystemsinvestering som  
328 vilken investering som helst, eller att man ser det som en "cost of doing business" som man  
329 måste ha. Men det låter ändå som att ni har det kravet att det ska betala av sig inom 5 år?

330

331 C - Ja det har vi egentligen officiellt Om man istället ser det utifrån det andra synsättet att man  
332 kör på mjuka värden. (*Massa saker sägs som inte betyder något alls*). Jag tror att man måste köra  
333 på renodlad fakta men sen även krydda med de mjuka delarna. På ett mindre företag kan man  
334 nog bara köra på känsla för att det finns färre intressenter och viljor. Men på Alfa Laval skulle  
335 det bli rätt tungt om man bara skulle köra på de mjuka bitarna. En combo är nog bra.

## **7.4 Bilaga 4 – Transkribering Haldex**

**Företag:** Haldex Brake Products AB

**Titel:** Systemadministratör och utvecklingschef

**Plats och datum:** Landskrona, onsdag 6 maj 2015, 13:30 - 14:30

V = Intervjuare

SA = Systemadministratör

UC = Utvecklingschef

---

*- Här inleds intervju*

1 SA – Jag heter då [*systemadministratör*] och detta är min kollega [*utvecklingschef*]. Det här  
2 företaget heter Haldex Break Products AB. Och vi jobbar då på ICT avdelningen. Haldex är ett  
3 gammalt bolag grundades 1887, vi började tillverkat klockor och taxametrar. Och har sen dess  
4 hetat AB Thulinverken och liknande, vi har en lång historia inom verkstad helt enkelt. Idag  
5 jobbar vi med bromsar och skivbroms, till trailers, bilar och bussar, inte personbilar. Men det  
6 som Haldex är annars är känt för är ju fyrhjulsdriften då som vi inte jobbar med längre, Vi sålde  
7 ut detta 2011, den biten av Haldex hette Traction och såldes till ett Amerikanskt bolag som heter  
8 BorgWarner. De sitter i samma lokal fast en trappa upp, men de är ändå ett amerikanskt bolag.  
9 Vi är totalt 3 bolag i detta huset. Vi hade även en hydralisk del som sålts till Concentric AB.

10

11 SA - Vi är ett globalt företag, vi har huvudkontoret är i landskrona. Vi har även tillverkning i  
12 Europa, bland annat Ungern, Tyskland, lager i Frankrike, säljkontor i USA, Mexiko, Brasilien,  
13 Kina etc. Dessa är de stora siterna. Är det något mer man kan tillägga?

14

15 UC – Nej jag tror inte det.

16

17 SA – Det är helt enkelt bromsprodukter som vi sysslar med. Vi förstod att ni undersöker under  
18 ERP området. Idag har vi ett system som heter Axapta 3.0. Gam gammalt som gatan haha! Det  
19 släpptes 2002 tror jag men vi har haft det sedan 2006 i Landskrona. Har släppts senare versioner  
20 bland annat Axapta 4.0, nu kallas systemet Dynamics AX. Vi har även planer på att uppgradera  
21 detta system, men det är en stor och lång process.

22

23 SA – Detta är live globalt förutom i Brasilien, för att det inte fanns språkpaket på portugisiska.  
24 De kan inte engelska så bra så de får använda ett annat system. Men annars så är det live globalt.

25

26 SA – Ni kanske vill förklara lite till varför ni är här?

27

28 V – Ja absolut, vi skriver vår uppsats nu där vi har valt att fokusera på hur företag väljer att  
29 utvärdera sina investeringar i affärssystem. Så vi vill ha fokus på när en investering är genomförd  
30 och beslut är fattat, investeringen är köpt och installerat; hur följer man upp och kollar om  
31 resultatet faktiskt blev så bra som det var tänkt från början. Det fanns förmodligen något slags  
32 business case från början som motiverade beslutet. Vi är lite sugna på att veta hur man gör  
33 man det? Och görs det?

34

35 SA – Som jag vet att vi nämnt innan så har vi ingen direkt uppföljning på dessa investeringar,  
36 kan man väl säga.

37

38 UC – Om man säger så här, när vi införde Axapta 3.0 så gjorde man ju ett business case. Och  
39 gjorde ganska stora utredningar innan vi tog beslutet att välja Axapta. Vi hade Oracle innan och  
40 det fanns en diskussion vad man skulle använda för system, men det föll på Axapta bland annat

41 för att business caset var bra. Men man kan nog också säga att det som har hänt sen sist är att vi  
42 har haft fyra olika vd:ar och vi har sålt två tredjedelar av bolaget och omformat. Mycket har  
43 ändrats de senaste fem åren. Det gamla business caset är därmed inte relevant längre helt enkelt.  
44 OM man tittar på den stora investeringen: i början när man drog igång systemet så var det  
45 mycket ändringar då man inte var nöjd med den man installerade, och då ändrade man mycket  
46 för att få att få det att fungera. Då var business caset lätt kan man säga haha! Antingen så  
47 fungerade det eller inte.

48  
49 UC - Då var det lite akut läge som det tyvärr blir i många installationsprojekt, det var bara att  
50 köra på tills det fungerade. Det vi nu gör i slutet av systemet livscykel, vilket vi kanske har  
51 passerat, men det fungerar ju fortfarande och gör det ska. Dessa ändringar genomförs oftast av  
52 olika partners som programmerar detta åt oss. Och då tar vi in en kostnadsuppskattning och  
53 den... Ja [systemadministratör] kan ju gå igenom processen mer specifikt sen, men lite kortfattat  
54 så kollar vi på den och sen tar verksamhetens super users godkänna ändringen innan de  
55 genomförs. Och dessa ska dessutom förankra detta hos deras functions heads, t.ex.  
56 produktionsprocess ansvarig. Function headen får kolla igenom förslaget och godkännas om de  
57 faktiskt ska genomföras eller inte. Det kanske är ett förslag som inte är önskvärt, men om det är  
58 det så kollar vi på vad det kostar och sen söker han stöd för detta i sin organisation. Sen  
59 återkommer han om det ska genomföras.

60  
61 UC – Vi förbereder ganska väl innan, sen programmeras och testas och sätts i drift. Vad gör vi  
62 efteråt? Ja, där gör vi inte så mycket. Vi har en viss uppföljning på kostnaderna. Den här  
63 kostnadsuppskattningen som vi fick i början, t.ex. att det skulle ta 20 timmar, så följer vi upp hur  
64 många timmar det faktiskt blev. Men om vi ska se om vi faktiskt fick affärsnytta för pengarna,  
65 det är vi mycket sämre på. Så vi gör egentligen ingen uppföljning, om det inte är så att det inte  
66 skulle fungera alls haha!

67  
68 UC – Vi har ju försökt att bli ännu duktigare på förarbetet, även på små ändringarna så räcker det  
69 inte med att bara veta kostnaden utan vi har sagt att vi ska ha ”valute”. Vi måste påvisa vart  
70 inbesparingen kommer att vara eller nyttan, lite mer i monetära termer. Vi har faktiskt inte haft  
71 någon plan på hur vi skulle kunna följa upp det.

72  
73 V – När ni uppskattar nyttan då, tittar ni bara på rent monetära värden? Eller andra saker också?

74  
75 UC – Nej det är väldigt mycket andra saker också, och man kan säga att nu i slutet av en  
76 livscykel av ett projekt så kan det t.ex. vara legala krav eller kundkrav så måste vi genomföra  
77 ändringar. Den typen av ändringar så måste vi ju göra för att behålla affären. Sen rena  
78 förbättringar av verksamheten; det är inte så ofta vi bara ändrar i systemet, utan vi ändrar både i  
79 processen och systemet. T.ex. i Mexiko så har vi nu ändrat affärsprocesser, och  
80 systemändringarna faller ut som en naturlig följd av de nya processerna. Har man då gjort en



81 business case på affärsändringarna? Kanske delvis, och detta följs kanske upp men det är utanför  
82 IT avdelningen. T.ex. när man ska minska antalet lagerdagar i Mexiko, vi skulle börja köra  
83 huvudplaneringen i systemet. Detta gjordes tidigare utanför systemet. Där kan man ju enkelt se  
84 det önskade resultatet på sikt, d.v.s. att inventory sjönk. Men beror detta på systemet eller är det  
85 någon av de andra åtgärderna? Vi genomför ju en mängd förändringar i detta projekt. T.ex.  
86 förhandlar om avtalen med leverantörerna i Mexiko, vi inför EDI med leverantörerna, vilket  
87 leder till bättre prognoser till leverantörerna. Detta stärker ju givetvis leveranssäkerheten från  
88 leverantörerna. Sen gör vi ändringar i sättet vi tar emot ordrar från försäljningsbolagen mot  
89 produktionsenheten, och sen ändrar vi lite i systemet. Tillsammans blir detta ett batteri med  
90 åtgärder, och detta håller vi ju koll på.

91

92 UC – Jag tror att det finns rum för stora förbättringar, framför allt se vad vi har för nytta på IT  
93 sidan. Det är så lätt att gömma sig bakom annat annars.

94

95 UC – [*Systemadministratör*], du har säkert lite bilder på vår ändringsprocess och sådär.

96

97 SA – Ja den har jag här! Vi kan ju dra den lite kort om ni vill veta den. Det hela startar när någon  
98 kommer på något som någon vill ha ändrat i systemet. Denna lägger in ett supportärende, där  
99 man skriver ner det man vill ha ändrat i systemet. Vi tar emot detta där ärendet tilldelas ett 6  
100 siffrigt nummer. Detta hanteras sedan som en ändring, det är helt enkelt ett supportärende. Då  
101 har vi en speciell blankett som de får fylla i på engelska. Här skrivs bland annat vad som ska  
102 ändras och varför samt tillhörande risker och fördelen och nyttan med ändringen. Den här  
103 blanketten tar vi och lyfter till en så kallad business process leads, vad ska vi kalla den... (Blir  
104 avbruten av UC)

105

106 UC – Jag brukar kalla dem super users!

107

108 SA – Dessa är alltså personer utanför IT avdelningen men som ändå samarbetar mycket med oss.  
109 Dessa personer kan processerna bättre än vad vi kan t.ex. i produktion, HR, Finans etc. Det är  
110 totalt 5 st sådana personer som sitter över hela världen. Först får dessa läsa på detta dokument  
111 och överväga om de vill genomföra ändringen eller inte. Om de säger ja så förfrågar vi en  
112 tidsuppskattning från antingen en extern partner eller ibland internt. Främst om det gäller kina  
113 eller USA som vi har utvecklarna. VI får tillbaka uppskattningen av dom, sen tar vi det eventuellt  
114 till vårt så kallat CAB (Change Advisory Board), vilket är en ITIL term. Innan vi tar det till CAB  
115 så sitter vi och kollar igenom ändringarna som kommer in och ser om de redan där kan få en  
116 uppfattning om det är logiskt att genomföra ändringen. Är det värt den möjliga kostnaden? Om  
117 det är det så lyfts en rekommendation till CAB som tar ett slutgiltigt beslut.

118

119 UC: I CAB så sitter dessa super users tillsammans med oss.

120

121 SA: De sitter och går igenom vad det kommer att kosta, vad vi får för nytta samt tar det  
122 slutgiltiga beslutet om vi ska gå igenom detta eller inte. Om det blir godkänt så skickas detta till  
123 utvecklare som utvecklar ärendet. Sedan övergår det till en vanlig process där vi lägger in det i  
124 ett testsystem och godkänns det så kommer det in i produktion. Efter detta så stängs ärendet från  
125 vårt håll. Sen är det ingen mer uppföljning än det, vi får en faktura och stämmer av kostnaden.  
126

127 UC: Och det är tyvärr så, att intresset ligger mer i att kolla så att leverantören inte över fakturerar  
128 eller att fakturan stämmer snarare än att ta reda på värdet på det som har gjorts helt enkelt.  
129

130 V – Men om man ska kolla på innan ni ska sätta in en nu lösning, är några särskilda KPI:er som  
131 ni tar hänsyn till då?  
132

133 UC: Vi har inga riktlinjer på att det måste vara återbetalat inom ett antal månader eller sådär. Nej  
134 det är ju kostnader som vi kollar på i förhållande till nyttan. Vi har ju ganska mycket EDI  
135 ärenden nu och då säger vi att en ny koppling mot en kund motsvarar ca 5-6 timmar. Men nu fick  
136 vi en begäran för en kund där de ville ändra något i detta EDI-meddelande, vilket sprang iväg  
137 mot nästan hundrausen totalt för den här ändringen. Och då kände vi att det här är det inte värt  
138 det, det visare även sig att vi inte sålde så super mycket mot denna kund. Visserligen var detta en  
139 ganska okomplicerad ändring men eftersom att det kostade så mycket, så fick vi ta kontakt med  
140 den personen från vår sida som hade hand om affären och säga att dom får ta en diskussion med  
141 kunden om vem som skulle betala detta. Det blir på samma sätt här att det blir en avvägning då,  
142 de kanske ser i samband med att man diskuterar nästa års priser eller prislistor. Vi kanske får  
143 reda på senare att vi ska göra denna men vi fick möjlighet att höja våra priser lite. Det blir en  
144 förhandling. När det gäller mycket av de ändringarna vi gör så kan det vara så att vi har interna  
145 resurser, vi har en kille i Kina t.ex. som utvecklar och är support, och är han ledig så att säga så  
146 kan han lägga tid på annat. Han är ju billigare än att hyra in någon extern. Så kan han göra detta  
147 på 2 timmer och han har den tiden, så kan det varar värt att genomföra ändringen i alla fall. Även  
148 om den kalkylerade tiden är hög så blir den riktiga kostnaden låg. Vi är ju mer känsliga när det  
149 gäller andra saker, de externa konsultbolagen är ofta hårt belastade och det spelar ju också roll.  
150 En ändring existerar i ett sammanhang hela tiden.  
151

152 V – Ni har inget strukturerat sätt för att bedöma de här nyttorna, utan det är från fall till fall eller?  
153

154 UC – Ja det är tyvärr så, och det är mycket runt pengar eller timmar. Eftersom att vi står i  
155 begrepp att uppgradera och dra igång ett stort uppgraderingsprojekt så vet ju alla också det att vi  
156 vill ändra så lite som möjligt. Eftersom att nästan alla som är med i change processen kommer att  
157 vara med i uppgraderingsprocessen så håller vi emot lite extra allihopa, det tar ju lite längre tid  
158 för ändringen att gå igenom processen. De här verksamhetspersonerna tittat lite extra noga om vi  
159 verkligen behöver göra detta då. Vi har ju ett sätt att se till att vi inte ändrar för mycket, där får  
160 jag väl säga att vi indirekt har en bra koll. Vi har ju i budget en fast summa för hur mycket

161 förändringarna har kostat varje år, den försöker vi ju försöka hålla oss under. Vi vill inte spräcka  
162 den kostnaden. Från ledningens sida har man sagt att man accepterar förändringar inom det här  
163 intervallet, och sen tillsätter vi dessa super users som får bestämma vad som ska göras. Men det  
164 behöver vi inte följa upp eftersom att det håller sig inom den här ramen. Vi jämför med tidigare  
165 år hur mycket det har varit, så det kan man säga är en lite enklare form av uppföljning. Och sen  
166 vet man att mycket går till förändringar till mycket som vi ända hade behövt genomföra oavsett  
167 hur mycket vi räknar på det, det kan vara kundkrav etc. Vi gör inte så mycket annat egentligen...

168

169 SA – Nej, inte vad jag vet...

170

171 V – Men den här budgeten som finns för förändringar och förbättringar, känns ju mer som en  
172 form av driftskostnad? Det finns inget krav på att den ska returnera värde?

173

174 UC – Nu ser jag att jag tyvärr måste gå! Tack för det här mötet, lycka till!

175

176 V – Okej, men ni pratade lite om att det börjar bli dags att uppgradera system? Har ni planerat  
177 något inför det? Business case etc.?

178

179 SA – Ja, jag kan ju nämna lite kring det. Vi har haft Axapta sedan 2006, och redan 2012 började  
180 de skissa på en liten plan. Nu ska vi byta till den senaste versionen. Och det började med att  
181 nyckelpersonen samlades från verksamheten och började bygga business case,  
182 kravspecifikation... De träffades ett antal gånger här i Landskrona och höll på ett tag med det.  
183 Bestämde till och med vilken partner vi skulle använda. Men 2013 stoppades hela projektet  
184 vilket var ett beslut av vår ledning. VDn bland annat ansåg att det kostade för mycket. Det  
185 stoppades mitt i och lades på is i 12-24 månader, sen dess har vi på IT avdelningen försökt att  
186 fått igång det, vi vill ju gärna att det ska uppgraderas. Men vi får ofta motgångarna att även det  
187 gamla fungerar som det ska, men vi säger att det inte kommer att göra det en dag. Och frågan är  
188 när det kommer att sluta fungera? Men i höstas så blev det faktiskt en brist i det gamla systemet,  
189 i databasen så är den programmerad så att varje post i databasen har ett unikt nummer. Och det  
190 finns ett begränsat antal nummer, närmare bestämt 4,2 miljarder. Och det slog i taket i Ungern,  
191 och om det slår i taket så slutar det fungera. Så var det med det haha!

192

193 SA – Det var ju en intressant sak som vi inte kände till sen innan. Vi grävde djupare i problemet  
194 och märkte att systemet hade hopat över flera hundra tusen nummer i databasen. Det som skett  
195 nu är en global rensning av nummerserier, och fått ner det till mer normal nivå kan man säga. Så  
196 det finns några miljarder nummer tillgodo, men det kommer att slå i taket om några år igen.  
197 Detta har varit en faktor till att projektet har startats upp igen, detta skulle betyda en mycket  
198 högre gräns i databasen vad jag vet i alla fall. Men det har väl inte kommit längre än att projektet  
199 är startat, och att några verksamhetspersoner har träffats och diskuterat de krav som de hade  
200 2012 samt uppdaterat dessa. Längre än så har de väl inte kommit mer än att bestämma vem vi

201 ska jobba med. Så det är fortfarande en bit kvar, och det är en lång väg dit. Dynamics AX 2012  
202 R3, release 3 kommer vi i så fall installera vad jag vet. Men än så länge så kör vi med Axapta  
203 3.0.  
204

205 V – Den här databas problematiken är ju en av anledningarna till varför ni byter, men vet du vad  
206 som förväntas av ett systembyte? Effekter i stort?  
207

208 SA – Allt haha! Allt kommer bli bättre i systemet, men jag säger att det fortfarande bara är ett  
209 verktyg. Men allmänt förväntade effekter så är det många som säger att det ska gå snabbare. Det  
210 hoppas vi alla, det är en stor sak just nu att det går långsamt på vissa ställen. Systemen och  
211 nätverket är inte tillräckligt bra som påverkar prestandan. Överlag är de förväntade effekterna  
212 inte realistiska tycker jag.  
213

214 SA – Förväntade effekter som jag har: Idag är systemet uppbyggt av 4 instanser vilket är dumt,  
215 en i nord och syd Amerika som använder samma Axapta miljöer, En i Asien (Kina främst) och  
216 sen har vi två stycken i Europa. Sen 2006 när vi var flera bolag så tyckte man att det var bättre att  
217 man spred ut bolagen för att det blev snabbare, men eftersom att man har sålt ut bolagen så är det  
218 lite huller om buller idag för vi har två miljöer. Det är dumt, det ger mer arbete; Det måste  
219 uppgraderas och installeras i två miljöer, mycket handhavande jobb bakom detta. Så det är en  
220 effekt jag hoppas, en global installation av det nya systemet. Om inte det går, en instans av  
221 systemet i Europa. Vi försöker vara så globala som möjligt, men det går inte så bra har vi märkt.  
222 Bara en sådan sak som språkpaket i Brasilien som man inte tänker på, tidsskillnader glömmar  
223 man också även bort men som har en inverkan.  
224

225 SA – Nu kommer vi få globala register, som det ser ut idag så har vi lokala register per bolag,  
226 t.ex. artikelregister. Nu kommer det komma ett globalt artikelregister, vilket kommer att vara en  
227 stor sak. Det betyder att den artikeln i Tyskland kommer att vara samma artikel i Frankrike,  
228 Indien etc.  
229

230 SA – En annan förväntad effekt är att det blir lättare att använda. Men det kommer att kräva  
231 mycket arbete. Många förväntar sig att vi på lilla IT-avdelningen ska ta större delen av arbetet,  
232 tyvärr är det fortfarande tänket hos många att affärssystemet är ett IT system och det är IT  
233 avdelningen som ska hantera detta och allt runtomkring. Men vi använder ju inte systemet i vårt  
234 dagliga arbete, utan detta är ett verktyg som alla andra använder. Så tyvärr finns det tänket kvar  
235 till viss del hos många.  
236

237 V – Finns det någon form av ROI analys där man har räknat på att få tillbaka denna  
238 investeringskostnad i hårda värden?  
239

240 SA – Inte som jag har sett faktiskt. Jag har inte sett de här kraven som verksamhetspersonerna  
241 har satt upp, kanske någon enstaka journal... Vi på IT avdelningen gick precis in i en träning där  
242 vi skulle lära oss systemet, sen stoppades mitt i vår träning. Så vi kom inte längre än så. Så  
243 kraven är väldigt högt uppe i organisationen om man säger. EVP/Manager nivå, så jag får aldrig  
244 se dessa fina dokumenten. Kanske min chef [*utvecklingschef*], men jag tror knappt på hans nivå.  
245 Möjligtvis att vår IT chef får ta del av dessa dokumenten. Så det är ingenting som jag känner till,  
246 det finns säkert men jag har inte sett det tyvärr.

247  
248 V – Det känns som att vi har gått igenom det mesta. Vi har en liten lista som vi har gått igenom.  
249 Men vi har betat av det mer eller mindre! Stort tack för att ni kunde ställa upp!

## **7.5 Bilaga 5 – Transkribering Thule**

**Företag:** Thule Group AB

**Titel:** Inköpschef och IT-chef

**Plats och datum:** Malmö, fredag 8e maj 2015, 14:00 - 15:00

**V** = Intervjuare

**INK** = Inköpschef

**ITC** = IT-chef

---

*- Här inleds intervjun*

- 1 **INK** - Det ni vill göra är att i er uppsats är att undersöka hur man räknar hem ERP-investeringar.  
2
- 3 **V** - Ja det var väl vår initiala tanke, sen har vi ju sett att det kanske inte är riktigt så det fungerar.  
4 Vi hade kanske tänkt att det såg lite annorlunda ut än vad det faktiskt gör.  
5
- 6 **INK** - Man börjar ju med en ansats, så är det alltid. Man börjar någon stans å så förstår man att...  
7 Man lär ju sig ofta en viss typ av kalkylering när man räknar investeringar, och det blir så tydligt  
8 med en tydlig pay-off i teoretiska case, men i verkligheten funkar det inte så. De flesta  
9 produktbeslut kanske tas av andra skäl, eller det ska ju vara en pay-off för man ska ju tjäna  
10 pengar, men alternativkostnaden för ett ERP-system är ju väldigt vårt. Vi har inte ställts inför  
11 riktigt den situationen.  
12
- 13 **ITC** - Jag tror inte det finns någon verksamhet som inte har något IT-stöd eller Applikationsstöd  
14 överhuvudtaget. OM det sen är SPCS, väldigt basala bokföringsprogram eller Excel, upp till  
15 komplicerade ERP-system så måste du ha någon form utav stöd. Annars får man ha väldigt  
16 mycket människor, som det var förr. När man skrev fakturor på papper och registrerade in i  
17 bokföringen. Världen är ju inte riktigt på det sätter idag.  
18
- 19 **ITC** - Men hur vill ni lägga upp samtalet, vill ni intervjua oss eller ska vi bubbla på?  
20
- 21 **V** - Vi har väl lite diskussionspunkter, eller en lista med saker som vi vill få reda på, men vi vill  
22 ju inte ställa tusen frågor, utav vi vill att ni ska berätta mer fritt om hur ni jobbar. Det första vi  
23 vill veta är lite bakgrundsinformation om vad ni har för systemstöd idag.  
24
- 25 **ITC** - Vi kör ju M3, vilket också är känt som Movex. Ett fullskaligt ERP-system med i princip  
26 all funktionalitet du kan tänka dig med order, lager, fakturering och bokföring. Det är ett  
27 integrerat system, totalt med många funktioner. Vi använder dock inte alla funktioner utav vissa  
28 moduler har vi inte valt att använda då vi varken har den funktionaliteten eller behov av det.  
29
- 30 **ITC** - Annars kör vi det ganska mycket standard, vi har två stycken modifieringar, vilket vi är  
31 väldigt stolta över, för det är oftast där man går lite snett i ERP-träsket, att man modifierar  
32 sönder det till slut. Och då har man väldigt svårt att gå vidare till nästa version. Då låser man ju  
33 in sig ganska svårt, för det är kostsamt att skriva om modifieringarna. Så kan man köra standard  
34 så är det att föredra, och det är ju en kostnadseffektivitet i bara det. Att inte sätta sig i den  
35 situationen. Men det tycker jag att vi har varit duktiga på, och min företrädare var väldigt duktig  
36 på det. Hon hade det som ett honnörsord och det är ett arv hon har lämnat efter sig, hon var  
37 väldigt tydlig med det från början.  
38
- 39 **INK** - Jag tror det finns en fara i det att många företag försöker se sig som så oerhört unika, man  
40 letar nästan efter hur otroligt annorlunda man är jämfört med andra företag. Man kan ha den

41 andra approachen också och säga att, vad gör vi som är så oerhört konstigt? Jag tror 98 % av alla  
42 företag är ganska lika i basprocesserna, sen finns det lite små skillnader, men i mångt och mycket  
43 kan nog många köra standard. Man kommer ofta från en historik och så bär man med sig  
44 historiken och vill göra på samma sätt.

45

46 **ITC** - Och förändringsprocessen när man byter ERP-system eller gör en förändring, så är  
47 människorna den svåra biten att hantera. Det är inte systemen, utan det är människans förmåga  
48 att förändras det ställs höga krav på. Om man får projekt i en organisation som klarar förändring  
49 snabb så är det mycket enklare än om man har en bakåtsträvande, får då jämförs det alltid med  
50 det man hade. Då blir det också svårare att övertyga om att det nya är bättre. Så det beror på hur  
51 stark man är i de situationerna. Det finns företag som väljer att gå in och göra det som man hade  
52 det innan. Man skruvar söder det nya systemet för att man inte kan eller orkar klara av  
53 förändringen.

54 Sen kör vi ju egentligen produktion som är väldigt enkel för vi producerar standardprodukter. Vi  
55 gör ju ingen specifik konfigurering till en kund. Vi har ju lite anpassning till bilindustrin, men det  
56 är mer en liten layout-twist än något annat. Det är ju ingen ny konstruktion egentligen.

57

58 **INK** - Alternativt en produkt som ser lika dan ut varje gång. Om vi säljer ett räcke eller en  
59 cykelhållare till en Audi ser den ju likadan ut varje gång, den är inte made-to-order.

60

61 **ITC** - Ja precis det är ju inte som i stora bolag, där både jag och 01 kommer ifrån, som Tetra Pak  
62 och Alfa Laval. Där är det hela tiden väldigt stora förändringar. Det är så man jobbar där, man  
63 säljer in väldigt stora lösningar och då är de ju oftast unika. Vilket gör att man får konfigurera  
64 komponenterna på unika sätt, efter krav från kunderna. Detta slipper vi ju då eftersom vi har en  
65 slutkundsprodukt som vi hänger direkt på hyllan. Och vår ERP-lösning blir ju också enklare på  
66 det sättet då, att hantera och följa standard.

67

68 **V** - Okej. Hur länge har ni haft Movex?

69

70 **ITC** - Thule har haft det sedan -99 i ett antal olika versioner.

71

72 **INK** - Men det är först på senare år vi har haft det i alla fabriker, vi gjorde ju den uppdateringen.

73

74 **ITC** - Ja i Thules värld finns två affärsområden som jag brukar säga, det är väl inte riktigt  
75 politiskt korrekt. Men idag så har vi vårt affärsområde som *inköpschefen* och jag representerar,  
76 ”Outdoor and Bags –rest of the world”, och sen har vi då ”Outdoor and bags –the americas”.  
77 Men vi representerar rest of the world och inom det området har vi då samma ERP-system på  
78 alla europeiska fabriker idag, M3. Så alla kör samma programvara, samma databas och  
79 grunddatan är exakt densamma, för artiklar, kunder och leverantörer.



80 Movex är ju uppdelat i olika skikt som gör att man har ett grundlager där all information är  
81 gemensam, sen kan man lägga på landspecifika behov eller landspecifika behov, beroende på  
82 vilket land man pratar om. Allt från språkhantering till funktioner som är olika på grund utav  
83 lagkrav eller annat. Så det finns ju funktioner i M3 som klarar av dethär. Så vi har samma system  
84 som gör att vi pratar samma språk, våra rapporter är de samma och våra BI-rapporter bygger på  
85 samma grunddata.

86 Man försöker på detta sätt eliminera jämförelser mellan äpplen och päron. Sedan har vi en  
87 historik, som *inköpschefen* säger, där vi har rullat ut detta under ett antal år, där vi började 2004  
88 och höll på ända fram till 2011. Under tiden har vi ju ändrat i bolaget och köpt in nya företag,  
89 som då har integrerats in i Thule. Så det har varit en lång resa. Och så har vi gjort en  
90 uppgradering till den senaste versionen för snart två år sen. Så det gör att vi har hela tiden  
91 koncentrerat oss på det. Då tappar man ju lite fokusen på första-sitens projekt så att säga, jämfört  
92 med sista sitens.

93  
94 **ITC** - Det är ganska många år däremellan och då hinner man inte harmonisera och införa  
95 processer som är exakt detsamma. Men grundstommen finns där, och det är lite det vi jobbar  
96 med nu, att försöka samordna och se till att vi inte pratar olika språk, och att vi gör på samma sätt  
97 siterna emellan. Vi har olika produkter, eftersom vi har den gamla historiken med takboxar i  
98 Tyskland och England, alltså det är olika vilka produkter som produceras länderna emellan.

99  
100 **INK** - Vi har ju olika produkter på olika ställen av olika skäl. I takboxar tar mycket utrymme  
101 logistiskt så det är bra att vara nära en viktig marknad då som Tyskland är. Vi har en stor fabrik i  
102 Polen där vi gör mycket cykelhållare och barncykelsadlar och sånt. Sedan i Sverige har vi ju det  
103 gamla hjärtat med mycket tavräcken och automatiserad produktion av stål och aluminium-  
104 räcken. I Belgien gör vi mycket husvagnstillbehör då man traditionellt använder den typen utav  
105 accessoarer i det området. Det ligger också nära Tyskland som är en tung marknad. För  
106 snökedjor har vi en fabrik i norra Italien nära alperna, vilket också är nära marknaden så att vi  
107 kan ha snabba leveranser. Det är dyrt med frakt så man vill ligga nära marknaden.

108  
109 **ITC** - Bolaget är ju alltså förskaffat på olika sätt men ERP-system är detsamma är väl kontentan,  
110 och vi vill ha det så harmoniserat som möjligt.

111  
112 **INK** - Vi är också väldigt stolta över att vi har samma ERP-system på alla fabriker. Det vi  
113 spenderar på IT jämfört med andra bolag är ganska lågt, och vi har en effektiv IT-organisation.  
114 Det är mycket tack vare *IT-chefen*, och det hon kämpat för. I och med det här  
115 systemet har vi också kunnat hålla en väldigt hög kompetens.

116  
117 **ITC** - Ja vi har ett litet nyckel-team som jobbar med det. Och bara som en liten anekdot kan jag  
118 berätta att vi gjorde uppgraderingen på alla siter samtidigt. Och det är också en utmaning när  
119 man har sju länder som vi var vid tillfället, nu är det två nya siter som kom efter, och den

120 komplexiteten med att få tester och samtidigt ha åtta års utveckling, det är en ganska stor  
121 operation. Även när vi försökte hålla det ett till ett, som det heter, väldigt mycket. Det är en stor  
122 risk att ta, och vi äventyrar ju i stort sett hela företagets produktion och redovisning. Man jag ju  
123 alltid backa, men man måste bestämma sig jäkligt fort om man ska backa. Och det gjorde vi  
124 faktiskt då samtidigt på alla platser, och det är lite typiskt vårt företag. Entreprenörsföretag har  
125 en rätt skön inställning till sådana saker, det är bara att köra. Men man misslyckas inte mer än en  
126 gång, för det är inte roligt.

127  
128 **INK** - Nämen vi är ju ett företag som vågar. Det här var ju väldigt effektivt, alternativet är ju att  
129 rulla ut site för site. Du kan ju ana vad det skulle kosta, och det skulle bli en väldigt seg process.  
130 Nu gjorde man alla på en gång, alla är på samma nivå, frågeställningar blir desamma och man får  
131 tryck på att lösa problem. Det är klart att det var några jobbiga veckor och jobbiga nätter och så  
132 vidare, det var det ju.

133  
134 **ITC** - Man överlever sånt också, och samtidigt får man en väldigt tight körna med människor ute  
135 på siter, och man vet vem som kan mycket. De personerna får väldigt stort ansvar att samla  
136 ihop sitt gäng bakom sig. Så det blev en väldigt liten grupp som jobbade väldigt intensivt. Det  
137 var fantastiskt intressant och väldigt roligt att få göra. Men hade vi inte vetat att det var så hade  
138 vi kanske inte vågat genomföra projektet.

139  
140 **INK** - Man misslyckas väldigt sällan helt, det kan hända att man får problem i vissa segment och  
141 så, men om man har ett väldefinierat projekt går man ju inte helt på pumpen. Det kan ju vara att  
142 man får problem som lever kvar ett tag.

143  
144 **ITC** - framförallt handlar allt om att testa. Är man en duktig testare, och i ett entreprenörsföretag  
145 kanske inte det står högst upp på listan, går det bättre. Där bestämde vi i ett tidigt skede att tvinga  
146 alla att skriva ner exakt vilka tester som skulle göras och vilka processer som är viktiga. Och det  
147 var väldigt väldokumenterat i ett jätteenkelt Excel-ark, men man visste exakt. Så vi körde alla  
148 testrunder efter olika justeringar, med samma flöden hela tiden. Då hade man körscheman, vilket  
149 blev fruktansvärt effektivt. Så jobbet gjordes ju initialt. Det är oftast det man missar och kan  
150 nonchalera lite för lätt, och komma lite sent i testningsfasen i slutet. Då tappat du väldigt mycket  
151 tid och väljer bort testningar på grund av detta. Då kommer du in i någonting nytt där du inte har  
152 alla testerna.

153 80-20 regeln är bra. 80 % är jäkligt enkelt standard, men det är de 20% du måste koncentrera dig  
154 på. Vad är det som är knepigt hos oss och vart är vi speciella? Vi har momsredovisning som är  
155 lite komplex eftersom vi har olika länder där vi skeppar emellan. För oss är det enkelt som inte  
156 jobbar med ekonomi, men det här med momsredovisning är det någon som har hitta på och svårt  
157 internationellt.

158

159 **INK** - Det är ju såhär med moms att det låter jättelätt, men frågar du två skatteexperter så får du  
160 två olika svar. Av två i Sverige får du olika svar, sen lägger du på flera länder och det blir en  
161 mardröm. Det låter lätt men när det ska skickas tillbaka gods med transferprissättningar och så  
162 vidare blir det avancerat. Sedan vill man ju på något sätt optimera sin skatt så att man inte betalar  
163 för mycket.

164  
165 **ITC** - Det är ju det skattemyndigheterna vet också, så därför djupdyker de i det de här så man  
166 inte gör en liten extra förtjänst någonstans, det vore ju olyckligt.

167  
168 **V** - Men hur går det till när det tas ett beslut om att investera i affärssystemet, som den här  
169 uppdateringen är ju en ganska stor grej, vad grundar sig det beslutet på?

170  
171 **ITC** - I det här specifika fallet, och jag tror många bolag gör så, får man bygga ett business-case  
172 givetvis. Det gjorde ju vi då tillsammans med verksamheten också. Vi hade ju ett affärssystem  
173 som var åtta år gammalt. Leverantören flaggade ganska intensivt för att supporten kommer att  
174 upphöra. De kan inte sitta och hålla support för massa generationer bakåt, och vill vi ha support  
175 måste vi betala för varenda grej som eventuellt kan bli fel. Vi fick också en straffavgift, det är  
176 något nytt de kommit på såklart, det är ju amerikanska bolag. Så att om inte vi uppgraderar får vi  
177 betala mer underhållsavgifter.

178  
179 **ITC** - Givetvis vill de att vi ska uppgradera, och det vill ju vi också som jobbar på en IT-  
180 avdelning, men det är en stor investering. Så därför måste du bygga ditt business-case, som vi  
181 gjorde med en liten kärna utav människor från verksamheten. Vi tittade på ny funktionalitet  
182 jämfört med vad vi hade. Vi tittade i deras böcker och såg vissa saker vi tyckte var jätkligt bra  
183 och där det fanns besparingspotential. Så det kan vara massa olika parametrar vi bygger caset på,  
184 hur mycket vi kan spara här och där i x antal kronor. Det är oftast väldigt teoretiskt, men med lite  
185 känsla givetvis.

186  
187 **ITC** - Det är ju där problematiken är, hur räknar man hem det här och hur bevisar man att man  
188 faktiskt gjort besparingen? Jo vi betalar ju inte extended maintenance, det är ju lätt att veta, men  
189 vad tjänar vi på att kundtjänst fick ett nytt M3 och att det är ett nytt GUI där man loggar in? En  
190 glad användare kanske man tjänar, men hur ska man kvantifiera?

191  
192 **INK** - Det funkade innan och det funkar nu, men det är bättre att byta innan man står upptryckt  
193 mot en vägg och måste byta, då kanske andra projekt borde prioriteras. Man snyter inte detta ur  
194 näven direkt, det tar mycket resurser utav verksamheten. Det kan inte va ett gäng från IT som  
195 driver det, utav det måste vara involverande och skapa någon super-user organisation som tar det  
196 här på allvar.

197

198 **ITC** - Men vi gjorde helt enkelt så att vi tittade igenom vad som fanns i det nya, och så satte vi  
199 lite pengar på det, och så presenterade vi detta till vår ledningsgrupp. Vi sa att antingen tar vi det  
200 nu, och kliver in i det nya och moderniserar för framtiden, eller så ligger vi kvar. Då ska man  
201 veta att det också kommer kosta, och varje sak som går fel kommer kosta extra mycket. Det är  
202 också en strategi, det finns många företag som gör så, för att man inte vet vad man ska göra. Men  
203 vi lyckades sälja in det till ledningsgruppen så det blev ett beslut.

204

205 **V** - Det här business-caset, fanns det ett villkor att det skulle generera en ROI eller återbetala sig  
206 på ett visst antal år?

207

208 **ITC** - Ja. Vi har det som vår mall att vi gör ett räkneexempel, och där räknar vi ju hem mycket  
209 på de klassiska resurserna, hur mycket som sparas etc. Detta är säkert helt rimligt, men de  
210 resurser vi sparar har vi ju kunnat utnyttja till något annat så det är inte så att vi blir av med folk,  
211 vilket annars är ganska vanligt. Detta är en vanlig stressfaktor i organisationer, att det ska  
212 effektiviseras och man är rädd för att bli av med sin tjänst. Då är man inte positiv och vill inte  
213 delta i projektet. Men i det här caset var det var att omfördela resurser och låta dom göra något  
214 annat. Men det är ändå en besparing i sig.

215

216 **INK** - Det man får gratis är att man bygger upp kunskap i organisationen när man gör detta. Det  
217 ska man inte underskatta, du får en bättre förståelse för systemet i organisationen. Du får in  
218 mycket nytt folk och de får inte alltid en perfekt träning i ERP-systemet, utan de lär sig lite utav  
219 kollegerna men tappar vissa saker. På det sättet är det bra med en uppfräschning utav kunskapen.

220

221 **ITC** - Vi får också ett nytt bollplank, vi i IT personalen. Det är inte alltid lätt för oss att veta vad  
222 som är bäst för verksamheten. Vi driver ju gärna projekt, men vi är inte bäst på inköp eller  
223 produktion för det är inte där vi jobbar. Därför måste vi ha resurser från verksamheten. Och i det  
224 här projektet blev perfekt för det var just rätt människor vi fångade upp. De som känner ett  
225 ansvar och har varit med hela resan, och faktiskt också tyckte det var roligt fast det var en tuff  
226 period. Det fick inte heller den avlastning de behövde riktigt, så jag är grymt imponerad av dem.  
227 Energi och glädje kan göra mycket.

228

229 **V** - Hade ni någon strategi för att ta hänsyn till mjukare värden som var svåra att sätta pris på i  
230 business caset? Ökad förståelse för systemet bland personalen låter ju svårt att uppskatta värdet  
231 på till exempel.

232

233 **ITC** - Ja pengamässigt så är det ju jättesvårt. Så vi hittar ju besparingspotential pengamässigt,  
234 men de mjuka värdena var med i caset, fast inte kvantifierade i pengar. De satt som argument,  
235 och vi har idag en grafisk möjlighet som gör att det går presentera information på ett helt annat  
236 sätt. De flesta ERP-system har ju många flikar och knappar och man måste komma ihåg saker i  
237 huvudet, men idag kan man berätta för systemet vad det ska berätta för dig. Istället för att leta

238 efter information får du meddelanden, så det är ett helt annat mindset i ERP-världen nu än vad  
239 det var innan. Den typen av mjuka värden räknar du inte på, men det är argument som du kan  
240 bygga ett case på, absolut.

241

242 **V** - Men det fanns fortfarande ett krav på att dom hårda värdena skulle motivera ett beslut, sedan  
243 ligger de mjuka utanpå?

244

245 **ITC** - Precis.

246

247 **V** - Okej, intressant.

248

249 **INK** - Så är det egentligen med allt hos oss. Hårda värden måste motivera. Med det sagt så kan  
250 det ju alltid diskuteras mjuka värden, med det måste finnas ett case med hårda.

251

252 **ITC** - Mycket bygger ju på ditt sätt att sälja in det. Brinner du själv är mycket vunnet, och  
253 känner du att det är rätt väg att gå är det lättare. Annars blir det bara ett ok att bära på. Det är ju  
254 liksom en rolig upplevelse när man satsar på framtiden och känner att det kommer bli bra. Det  
255 handlar om att kunna få göra de sakerna man drömmer om. Tillsammans med pengar då, det  
256 hjälper ju alltid. Det skulle vara fantastiskt att kunna få jobba på det bolaget där pengar inte  
257 spelar någon roll, och only the sky is the limit.

258

259 **INK** - Jag vet inte, jag tycker det är ganska sunt att det finns en limit.

260

261 **ITC** - Ja vi är lite olika, *inköpschefen* jobbar ju med inköp och jag med service leverans. Det kan  
262 bli ganska intressanta diskussioner ibland.

263

264 **V** - Men när ni tittar på mjuka värde, har ni någon strategi eller någon modell för att fånga upp  
265 samtliga och inte missa något?

266

267 **ITC** - Nej inte i detta fallet, vi valde att göra det i ganska liten grupp för att det inte skulle bli för  
268 stort. Eftersom vi har så många siter hade vi ju fått åka runt hela europa och samla ihop  
269 argument, vilken blir en för stor sak. Vi valde att göra det ganska snävt och litet, vi jobbade  
270 tillsammans med leverantören och genomförde en övning. Denna går också att göra ganska stort,  
271 den består av ett frågebatteri där de kan kvantifiera vinster utifrån din årsredovisning. Det är  
272 oerhört sofistikerat, och om det överhuvudtaget on the bottom line blir rätt eller fel har jag ingen  
273 aning om. Det finns de bolag som har gjort det där man kan påvisa att du kommer spara 2% på  
274 ditt års totalvärde osv. Jag vet inte riktigt, men det är ett effektivt sätt att gå igenom saker. Det  
275 blir som en prioriteringslista där man kan få poäng på olika delar och man ser vad som är  
276 viktigast. Men vi satte aldrig pengar på det.

277

278 **INK** - Man ska ju inte tro på de här modellerna, men det kan hjälpa till att öppna ögonen, och  
279 även sälja in det högre upp i organisationen. Det vill man ju göra om man tror på något. Men vi  
280 är ganska business-minded och vi förstår affären, så det är inte som att vi skulle föreslå något  
281 som inte har bärighet. Sen kan det vara en prioritering, att man inte orkar ett visst år för man  
282 satsar på ett nytt lager istället. Det är alltid så, det är ju hushållning med resurser. Detta var ju rätt  
283 att göra, sen blir ju frågan när det är rätt att göra det.

284  
285 **ITC** - Företaget har ju varit inne i en väldigt stor förändringsfas under ett antal år med  
286 varumärkes-byggnad och uppstädning i organisationen. Det är en helt annorlunda syn på  
287 företaget, och vår approach utåt och våra produkter är nya. Nya siter nya koordinationer, vilket  
288 har gjort att vi har fått koncentrerat oss på nya projekt. Då har det ju också varit svårt att säga  
289 stopp och ta ledigt i två veckor för att göra något roligt. Man får bara hänga med. Vi vet vad som  
290 behövs göras, och men vi får respektera om det inte går göra det just nu. Nu blev det ett fönster  
291 där detta projektet slank igenom och det är vi glada för.

292  
293 **INK** - Vi vill ju investera så mycket vi kan i nya produkter och nyutveckling. Samtidigt vill vi ju  
294 sänka overheadkostnaderna. Det är ju inget unikt att vilja göra det, men vi har ett fokus att vi vill  
295 köra verksamheten ganska lean:t, och för att göra det behöver man ett ganska modernt system  
296 där man kör så mycket standard som möjligt, för det driver effektivisering. Sen är det viktigt att  
297 man har ett bra team som kan systemet, även om det kanske spelar mindre roll om det är Axapta,  
298 M3 eller Jeeves.

299  
300 **ITC** - Det är ju samma upplägg och det är effektivt. Vi har fyra M3 specialister i teamet som kan  
301 det här, sen har vi en och en halv integrations-specialist. Det är egentligen det här gänget som  
302 jobbar extremt tight ihop tillsammans med projektledare. Vi sitter ihop och det är det lilla nyckel  
303 teamet som gör allt detta tillsammans, och de har en template för att genomföra det. Det ska inte  
304 förringas att varje site är olika människomässigt, i Italien pratar man oerhört mycket hela tiden.  
305 Alla dessa olikheter utgör komplexiteten i projektet, inte att systemet ska installeras. Där är bara  
306 att börja, det är väldigt väldefinierat dag 1-100.

307  
308 **INK** - Något som *IT-chefen* är väldigt bra på är att hantera verksamheten och att lyssna på  
309 ledningen på varje site, och skapa den här öppna dialogen man vill åt.

310  
311 **ITC** - Ja det gäller att vara ödmjuk inför uppgifter. Det är lätt att säga att det ska vara på ett visst  
312 sätt, men det måste gå att använda det också. Så givetvis en öppenhet också, sen kanske min roll  
313 har varit mer de mjuka parametrarna och få folket med sig. Sen har de andra gjort sakerna de är  
314 bra på, det är en bra combo. Det är samtidigt väldigt lite motstånd i detta företag, det är ganska  
315 lätt att göra saker. Det är återigen den entreprenöriella, man bara gör saker. Någon bestämmer  
316 och sen så genomförs det. Det är lite gnäll och mycket göra, vilket är ganska häftigt.

317



318 **INK** - En aspekt där tror jag, är att vi är snabbare än vissa jämförbara bolag. Produktlivscykeln  
319 på våra produkter är kortare, vilket ger oss möjligheten att göra rätt. Andra företag kan ha långa  
320 produktlivscykler, vilket gör att man lever kvar i något dåligt som gjordes på 80-talet. Vi har en  
321 chans med nya modeller, även om vi inte är lika snabba som mobiltelefonföretag som  
322 snurrar på 18 månader eller vad det är. Vår produktlivscykel är tre till åtta-tio år, vilket gör att  
323 det kommer nya produkter med jämna mellanrum och vi kan göra rätt från början.

324  
325 **INK** - Sen har vi, tyvärr kan man säga, det så att vissa produkter lever kvar lite för länge  
326 eftersom var har commitments gentemot biltillverkarna att leverera under en bilmodells  
327 livscykel. Det är faktiskt en parameter som man inte ska glömma bort annars, att vi har  
328 möjligheten att göra om och göra rätt.

329  
330 **ITC** - Det är väl det som är lyckan i att vara ett konsumentproduktföretag  
331

332 **V** - Okej. Ja nu har vi väl kommit fram till huvudfrågan på vår lista, alltså hur en investering i  
333 affärssystemet utvärderas efter att den har genomförts?

334  
335 **ITC** - Ja du, då är vi på gång att göra någonting annat. Det är ju lite så att jag tror att det är få  
336 bolag som gör djupdykande efteranalyser för att ta reda på om det blev bra eller dåligt, det var  
337 man bara på något sätt. I vårt fall, i denna specifika situationen bestämde man sig för att  
338 omorganisera. När vi var färdiga i september och tänkte att, å vad skönt att pusta ut lite, då  
339 bestämde man sig för att omorganisera. Så vi fick en väsk-enhet i Belgien där Movex skulle  
340 implementeras, och det skulle börja i januari, så det var bara att kavla upp armarna och resa dit.  
341 Sen fick vi köra in dom, och vi gick live i juli. Så det rullade bara på, vilket blev ett kvitto i sig.  
342 Det visade att vi har ett system som fungerar ytterligare till en site, trots att det var alldeles nytt.  
343 Så indirekt blev det en utvärdering, och ledning hade tillräckligt förtroende för affärssystemet för  
344 att köra in en site till. Så att vi gjorde ju ingen analys på det viset egentligen, mer än att vi gjorde  
345 ett projekt direkt efter.

346  
347 **INK** - Jag sätter väldigt lite värde till sådana efter-analyser, och anledningen är att även om du  
348 kan lära dig en del om analysen utförs perfekt, så är det nästan alltid så att dom som gör den är  
349 färgade. Om du har outsourcat till exempel så kan dom som var emot projektet ta fram siffror  
350 som visar att det var dåligt, och dom som tog beslutet kommer bekräfta hur bra det var. Så är det  
351 nästan alltid att det är ett ganska begränsat sätt. Sen kan man tycka att man borde lära sig hur  
352 man analyserar detta, men sen är det så att verkligheten förändras, och den som hade rätt igår har  
353 inte rätt imorgon, så enkelt är inte livet.

354  
355 **ITC** - Jag tror också att man vet när man har gjort rätt eller fel på något sätt, och vill du då  
356 kvantifiera detta eller räkna hem det, då beror det vilken på inställning du har. Vill du hitta en  
357 syndabock går det säkert påvisa på något sätt, men det är svårt.

- 358  
359 **INK** - Allt med IT system är svår.  
360  
361 **ITC** - Ja med ERP-system är det så att det är grundbulten i verksamheten också. Oavsett vad folk  
362 tycker är det hjärtat, och då är det också lite utav en hjärtoperation när man börjar pilla i det. Du  
363 kan ju inte leva utan ett, så enkelt är det bara. På något sätt måste du gilla läget, och du måste  
364 investera i ditt system om du ska vara moderna och kunna anpassa dig. Vill du inte det, och inte  
365 har behov av det, då ligger du kvar med något gammalt istället. På något sätt är det ändå en  
366 filosofi som företaget har.  
367  
368 **INK** - Vi vill ju ha ett modernt system och kunna hänga med kunders behov. De vill ju kunna e-  
369 handla och så vidare, så det finns ett marknadsvärde i det här. Du ska kunna koppla upp dig och  
370 distribuera osv. allt blir mer sammankopplat, och då är det bättre med ett modernt system, och  
371 gärna samma system på de flesta fabrikerna. Då har man ju en konkurrensfördel, sedan att mäta  
372 den är svårt.  
373  
374 **ITC** - Ja i vårt fall då, eftersom vi gör transaktioner mellan länder på grund av hur vi skeppar och  
375 tillverkar i olika länder, då fixar M3 det i bakgrunden. Det är ingen som sitter och fixar med det  
376 utan den funktionaliteten finns, vilket är styrkan med det systemet. Det är också en utav  
377 grundbultarna som gjort att vi har valt att ha det systemet för många olika länder. Det är jätligt  
378 effektivt på det sättet.  
379  
380 **INK** - Det man alltid kan ifrågasätta oavsett område är vilket egenvärde som finns för den som  
381 pitchar. Om man är IT-chef och pitchar för ett nytt system så känns det ju rätt, men om det sedan  
382 är motiverat eller inte, det är svårt att säga. Du måste ha fler som köper in sig på beslutet. Det är  
383 samma sak som om man är inköpschef som jag, då är det många inköpschefer som pitchar för  
384 outsourcing. Då ska alltid ställa frågan; är det rätt för företaget? Eller är det bara den personen  
385 som vill ha en story att berätta? Hur många företag har inte flyttat produktionen till Asien utan  
386 att det har varit rätt? Men det handlar om storytelling. Du måste visa en aktion, och det ska man  
387 alltid ifrågasätta, oavsett vad det gäller. Man måste se till om fler än den ansvariga köper in sig  
388 på affärscaset.  
389  
390 **V** - Någonting vi har stött på lite hitintills är den här tendensen att man inte utvärderar så noga  
391 för man tycker att man har gjort rätt, alla är nöjda och det finns massa positiva effekter. Men det  
392 som är intressant för vår del är ju då att det fortfarande finns ett krav på ett business-case där  
393 man visar en kalkyl där man räknar hem den här investeringen. Det kravet spelar ju inte så bra  
394 mot det som sägs i efterhand.  
395  
396 **ITC** - Nej, det håller jag med om fullständigt. Men samtidigt är det en jätligt nyttig resa att göra,  
397 att bygga ett business-case. För att jag skulle inte känna mig trygg i att gå till ledningen och säga



398 att, nu vill jag uppgradera ERP-systemet för att det känns bra. Det är inget argument som håller,  
399 och skulle det inte funka, då har jag ju inte tänkt till. Business-caset är ju egentligen till för att  
400 tänka till och prioritera. Alltså varför väljer vi att göra detta och vilka är de drivande  
401 parametrarna? Det är kanske så att business-caset inte har en pay-back på 17 år, eller så har den  
402 det på 3 månader. Det är upp till ledningen att fatta beslut om det ska göras eller inte, men du har  
403 i alla fall gjort övningen och fått med dig verksamheten. Det måste vara många som tycker  
404 samma sak, och du måste ha med dig folket. Du kan inte ha massa motståndare, och sedan IT  
405 som står på barrikaden som säger att det ska ändras på saker. Då är det helt dött från början,  
406 projektet.

407

408 **INK** - Och det är inte heller rätt att göra det. Det är verksamheten som ska tjäna pengar på detta.  
409 I bästa fall ska verksamheten komma till IT.

410

411 **ITC** - Vi vill ju gärna att verksamheten ska titta på andra organisationer som gjort bra grejer, och  
412 få den här inspirationen utifrån, för det är svårt att få den hemma. Och det försöker vi ju också  
413 göra från IT-sidan, att vi får intryck från andra håll. Knyta kontakter och titta på andras  
414 lösningar. Det är det man lär sig otroligt mycket av i alla områden, att nätverka med andra  
415 företag. Man behöver inte uppfinna hjulet igen, utan det är många som har gjort jättebra  
416 lösningar, det är bara att sno. Steal with pride, det är ett bra honnörsord.

417 Så att lite för att svara på frågan, business-caset finns det faktiskt värde i, trots att man inte har  
418 en notorisk uppföljning. Sen finns det bolag som är väldigt duktiga på att följa upp, och som  
419 tycker att man ska göra det.

420

421 **INK** - vi har ju det i vår produktutveckling, när det kommer en ny produkt, då är det lite mera  
422 uppföljning. Det är också lite lättare att räkna på än en IT-investering. För där har du ofta en  
423 margin, en volym, och så är det lätt att räkna på. Men det är svårt att göra någonting åt.

424

425 **V** - Det låter ju lite som att det här business-caset egentligen är till för att få med alla i båten, och  
426 när sedan alla är med, då behövs det ingen uppföljning.

427

428 **ITC** - Ja det är ju en reflektion. Sedan vet du ju oftast om du har gjort ett bra projekt, om  
429 användarna i systemet är nöjda och folk kan logga in och göra det dom ska. Det är ett kvitto på  
430 att man har lyckats utan några stora bekymmer. Givetvis är ju allt inte guld och gröna skogar  
431 första dagen, det tar ett par veckor eller månader innan man tweakat allt. Det ska inte ett bokslut  
432 brukar man säga, för att man ska veta att ekonomerna gör tummen upp. Vi ska igenom vissa  
433 faser, vilket tar en viss kalendertid. Men när man sedan börjat köra får man ju lusa av det. Det  
434 man får vara duktig på i sådana här implementationer är att man får vara snabb. Vi har ju också  
435 god kontakt med leverantören, vilket gör att man kan se till att de kommer om det händer något,  
436 för vi har inte råd att stå stilla. Det är ett samspel man får ha ett tag tills man lärt upp användarna.

437 Det största problemet vi har är ju våra användare, det finns ingen som skapar så mycket problem  
438 som de själva. Så är det både med grunddata, och inmatande som blir fel.

439

440 **INK** - Jag tycker ändå analysen är helt rätt, finns det en buy-in på ett business-case så kör man,  
441 och sedan så finns det inte så mycket behov utav en efterkalkyl eller analys. Det är ju det  
442 egentligen som är gaten, får du inte en buy-in är det tuffare att få igenom det, och då ska du  
443 kanske inte köra projektet. Det kanske finns en bärighet på ett område, men inte på alla.

444

445 **ITC** - Dom erfarenheterna har vi ju också efter resans gång. Historiskt sett när man har  
446 implementerat ett system, oavsett vad det är, och man inte har fått med sig folket utan tvingar på  
447 dem något. Då blir det så 9 av 10 gånger att systemet inte kommer användas, och då har du ingen  
448 nytta av det. Det är så symptomatiskt att får du inte med dig användarna, så genomför inte  
449 projektet. Oavsett hur bra systemet än kan vara, och fantastisk revolutionerande. Har du inte  
450 gemene man med dig, som ska använda det, så är det en död investering.

451

452 **V** - Ni pratade om att den nya versionen hade ny funktionalitet som skulle leverera värde, har  
453 dessa saker utvärderats så man vet att funktionaliteten finns på plats?

454

455 **ITC** - Det är vissa saker vi kan se att vi har haft stor nytta utav redan, kommunikationsmässigt i  
456 ren teknik. Kanske ingen av användarna som har märkt något, men vi som jobbar med IT och  
457 drift kan se att det fungerar bättre helt enkelt. Det blir inte så mycket skrivande och meckande  
458 som innan. Vi har väl inte riktigt utvärderat, njae. Vi har inte gjort det än, eftersom vi fick ett  
459 nytt uppdrag på en ny site så har vi inte hunnit med. Vi är faktiskt i den fasen nu att äntligen, tror  
460 vi, få lov att göra saker vi har längtat efter i den nya versionen. Så vi är där och försöker bygga  
461 upp det lite. Det är en ganska intressant situation, man blir lite paralyserad eftersom vi inte är  
462 vana att ha egen tid. Så det är nästan lite svårt att veta vart vi ska börja. Det är lite jobbigt för vi  
463 är så vana att bli styrda av alla verksamhetens projekt. Vi har en lista på saker som ska göras, så  
464 det är nu vi ska skörda frukterna.

465

466 **ITC** - Så jag kan inte säga att vi har utvärderat fullt ut.

467

468 **INK** - Vi har tio minuter kvar ungefär, eller jag vet inte om du har mer tid?

469

470 **ITC** - Nej, jag ska göra en presentation till dig så jag har fullt upp.

471

472 **V** - Men vi har betat av ganska mycket av det vi ville prata om, det mesta faktiskt. Det är väl  
473 egentligen några frågor kvar bara. Det låter ju inte så på er nu, men fanns det en plan från början  
474 att utvärdera det här business-caset, när det lades fram och beslutet togs? Hade man då tänkt  
475 utvärdera, eller fanns det aldrig en plan på det?

476

477 **ITC** - Om jag säger såhär, de punkterna i caset som sattes ihop, både hårda och mjuka, de finns  
478 fortfarande på vår lista. Det är ju lite det vi ska beta av nu, och se till att vi får ett bättre sätt att  
479 titta på data. Vi utnyttjar systemet idag på ett helt annat sätt för att visa data, gamla traditionella  
480 ERP-system var ju bra på att samla data men förbannat dålig på att presentera. Därför finns ju  
481 BI-systemen. Men M3 idag har mycket mera standardfunktionalitet och rapporter med små add-  
482 ons. Och du kan få ut allt i Excel, det är en väldigt viktig parameter för många. Med full respekt  
483 för det, ibland är det lättare att göra analyser där. Men alla punkter är kvar på listan, och en hel  
484 del utav dem är avbockade. Sen blir ju användarna lite bekväma också, dom tycker ju att dom är  
485 rätt nöjda. Nu kör dom ju systemet och det funkar, så nu är utmaningen att knacka på dörren och  
486 säga att; nu ska vi göra allt som stod på listan! Och därmed växla upp ett snäpp till för  
487 användare.

488  
489 **INK** - Vi växer ju hela tiden som företag och det finns ett naturligt tryck på att vi ska kunna  
490 hantera mer och mer information. Så det finns en naturlig press på det sättet i hela organisationen  
491 att det ska bli bättre stöd.

492  
493 **ITC** - Om man tittar på produktionssidan så effektiviserar vi mycket och automatiserar mycket.  
494 Det är ju liksom tiden melodi, vi har bygg automatiska hög-lager där det plockas och packas och  
495 far runt. Allt det integreras ju mot systemen idag, så vi jobbar ju mer med krav på att hela tiden  
496 vara tillgängliga. Så det blir större och större, och man jobbar treskift för maskinerna kan inte stå  
497 stilla, det kostar pengar från sekund ett. Nu är ju vi tack gode gud inte kanske så beroende som  
498 livsmedelsindustrin som har en helt annan press. Får de inte ut mjölken idag är den svårare att  
499 sälja imorgon. Får vi inte ut cykelhållare idag så får vi nog sålt dom imorgon. Inte för att våra  
500 säljare tycker att vi ska säga så, men det är ju lite annorlunda. Men ändå har vi krav på oss att vi  
501 ska ha en tillgänglighet i systemet, så det ser vi ju mer och mer. Integration är något som är mer  
502 och mer viktigt, vi integrerar idag med kunder och leverantörer. Man bygger ihop systemen  
503 mycket mer idag, förr skickade man ju fax och papper. E-mail är nästan gammalt också, man ska  
504 in i varandras system. Man ska inte prata med varandra, men man ska veta vad man håller på  
505 med. Så där lägger man ju enormt mycket tid på att få till det bra och ha en standard. För du vill  
506 ha många kunder och kunna göra det snabbt. Det fokuserar vi mycket på.

507  
508 **V:** Då är vi nog ganska nöjda.

## **7.6 Bilaga 6 – Transkribering Uppåkra Mekaniska**

**Företag:** Uppåkra mekaniska AB

**Titel:** IT- och logistikchef

**Plats och datum:** Skillingaryd, måndag 18e maj 2015, 9:00-10:00

V = Intervjuare

ITC = IT- och logistikchef

---

*- Här inleds intervjun*

- 1 **V** – Det första som vi skulle vilja veta är lite mer om det roll i företaget? Enligt hemsidan kunde vi se att  
2 det var IT- och logistikchef, stämmer det?  
3
- 4 **ITC** – Ja, precis. Det stämmer. Det är ju egentligen en specialsydd tjänst för mig. Jag har jobbat här  
5 väldigt länge och med väldigt breda frågor, och där är ju affärssystemet en naturlig del. Jag har hållit på  
6 installationer och driftsätta affärssystem i bolaget genom åren. Och jag ses som systemägare. Och i den  
7 rollen så har även IT blivit ett naturligt ansvarsområde. Sedan har jag jobbat som kvalitétchef här i över 10  
8 år tidigare, därför hamnar kvalitét och miljö under mig också även om det inte syns i min befattning.  
9 Gällande logistikbiten så håller jag på med intern logistik, planering framför allt. Sen finns det en på varje  
10 område som är operativ chef kan man säga, en kvalitetschef, en miljösamordnare, en planeringschef som  
11 jobbar mer operativt. Så jag binder ihop företagets processer – det är min uppgift!  
12
- 13 **V** – Då är du beslutfattare inom de områdena?  
14
- 15 **ITC** – Ja, jag sitter ju med i ledningsgruppen.  
16
- 17 **V** – Då är du nog helt rätt person att prata med i alla fall! Hur länge har du haft den här positionen?  
18
- 19 **ITC** – I princip har jag haft den här rollen sedan 2002, fast den har hetat lite olika saker. Men jag har  
20 alltid jobbat med samma saker. Så 13, 14 år är det. Men även innan dess hade jag hand om affärssystem  
21 några år innan och då var jag nere och arbetade i vår filial i Holland. Där var jag ansvarig under ett antal  
22 år och även där byggde vi upp affärssystemstöd och sådant. Affärssystem är mig väldigt nära.  
23
- 24 **V** – Och vad har ni för affärssystem idag och hur har det sett ut tidigare?  
25
- 26 **ITC** – Idag så kör vi Monitor och det har vi gjort sedan mitten 2011. Innan dess körde vi Movex som idag  
27 heter M3, tror jag, och det körde vi från 1999. Och innan detta körde vi på Ericssons gamla stordator  
28 GUDA. Som var ett produktionsstöd mer än ett affärssystem, men det hade även ekonomidelar.  
29
- 30 **ITC** – Och jag kom in i den här rollen genom att vara lite provocerande som kvalitetschef egentligen. Vi  
31 blev tvungna att byta system inför millenniumskiftet för att våra system inte stödde 4-siffror i års-tal. Då  
32 ville vår dåvarande IT-ansvarig bara uppgradera från GUDA till GUDA X så att det skulle klara av  
33 millenniumskiftet, då sågade jag det. Som tack för hjälpen fick jag ansvaret för att ta tag i allt. Då började  
34 jag med att organisera IT-miljön på Uppåkra, client-server system, nätverk och så småningom även  
35 affärssystem.  
36
- 37 **V** – Okej! I och med att du har varit med om två implementationer nu, även fast det första skiftet var  
38 väldigt länge sedan, men minns du något om vad som var drivande i att fatta beslutet förutom  
39 millenniebuggen då?  
40
- 41 **ITC** – Ja, jag kommer ju ihåg hur vi valde väl det systemet som vi gjorde i alla fall, med tanke på att jag  
42 var ansvarig då, och skötte hela implementationen då också. Så var det framför allt att Movex var väldigt  
43 långt kommet med det som kallas för EDI. Överföring av orders, fakturor och så. Avisering elektroniskt.

44 Och det var väl egentligen då det enda som var riktigt färdigt för att hantera denna typ av information.  
45 Annars skulle man få bygga något ihop med systemleverantören och det var vi väl inte beredda att göra.  
46 Sedan var Movex under denna tiden väldigt allmänt känt, bra och svenskt system. Och det var ett väldigt  
47 bra system, men också väldigt dyrt. Men det var väl det som var drivande till att välja Movex då. Framför  
48 allt EDI:n.

49  
50 **ITC** – Samtidigt så kom de med en [ohörbart] av sitt system, jag vet inte hur mycket ni känner till om  
51 olika datatyper, men de hade ju en AS400 server i botten för sina system då på den tiden, och körde ju  
52 egentligen då direkt i operativsystemets gränssnitt. Så det var ju liksom den här terminal-miljön. Det var  
53 ju inte så roligt att släpa in när Windows hade fått ett sådant kraftigt fäste i världen. Men just det året så  
54 kom de med en exploatering dvs de hade ett förnster med meny gränssnitt som man lade på, då var det ju  
55 modernt nog att köra in.

56  
57 **V** – Handlade det något om användaracceptans?  
58

59 **ITC** – Ja, det kan man väl säga. Systemet vart ju varken bättre eller sämre tack vara det, men det blev ju  
60 enklare att utbilda och eftersom mycket personal inte hade jobbat så mycket med datorer då generellt.  
61 Och om de hade jobbat med datorer så var det ju en Windows-miljö som de hade suttit i ju. Det hade nog  
62 varit betydligt svårare att köra in en annan miljö.

63  
64 **V** – Minns du om det var några kalkyler på vad man skulle kunna tjäna på att införa ett system med EDI-  
65 kopplingar?  
66

67 **ITC** – Vi hade ju kört EDI innan också, men då med ett hemmasnickrat system som var svårt att bygga ut  
68 när det kom nya kunder. EDI med ”baskrav” kan man kalla det. Och egentligen är det i vår bransch så  
69 skickas det en mängd dokument, såsom leveransplaner, så det skulle helt enkelt inte gå. Vi skulle ha 3-4  
70 personer som skulle sitta och registrera orders hela dagarna, och det är inte rimligt. Vi får ju varje dag  
71 kanske, 20 till 25 leveransplaner, å 200-300 artiklar. Det är för mycket data helt enkelt att hantera  
72 manuellt! Man tittade givetvis på kostnaderna för ett sådant projekt och vi hade externa partners, med  
73 tanke på att vi aldrig hade utfört ett liknande projekt tidigare hade vi hjälp av konsulter med att titta på  
74 avtal, omfattning och om det var rimligt att genomföra.

75  
76 **V** – Hur gick det här projektet sedan över lag? Var det en bra investering för Uppåkra?  
77

78 **ITC** – Projektet gick väldigt, väldigt bra och vi hade en otroligt lyckad driftstart där egentligen ingenting  
79 missades. Vi kunde både fakturera, leverera och starta nya orders från dag ett, och det var ju väldigt  
80 positivt! Sedan huruvida det var en bra investering och så vidare är ju jättesvårt att bedöma då vi inte  
81 egentligen vet alternativet. Vi vet att det systemet som vi införde var ett ganska dyrt och kostsamt system  
82 och framför allt några år senare då man vill börja uppgradera. Där åkte vi på en hel del kostnader som vi  
83 inte hade kalkylerat med tidigare. Man visste ju att det skulle vara lite omständligt att uppgradera ett  
84 affärssystem, men inte så pass. Det kom ju nya konsulter in som vi var tvungna att lära upp hur vi  
85 jobbade. Utvecklingsprojekt under tiden var också relativt kostsamma. Det var dyra konsulter och det var  
86 alltid mycket ”specning” på vad man ville göra. Till slut blev det nästan så att man drog sig för att göra

87 ändringar då det vart för kostsamt helt enkelt. Men huruvida den var bra... Vi har ju tjänat ihop den. Men  
88 det hade inte funnits något riktigt alternativ, vi måste ju ha ett affärssystem och frågan är vilket  
89 affärssystem egentligen. Vilket är bäst för oss? Och vi har inte räknat på något alternativ i efterhand  
90 heller... Men egentligen var det bara de som vi valde att köpa in som kunde hantera våra krav, just då.

91

92 **V** – Det här beslutet för att köpa in systemet verkar grunda sig i att ni var tvungna att köpa in ett, och  
93 kopplat till det hade ni givetvis olika krav som var tvungna att mötas. Det var ingen ”tjäna pengar”  
94 perspektiv med andra ord?

95

96 **ITC** – Nej precis. Det var ett överlevnadsval egentligen. Vi visste att vi var tvungna att byta innan  
97 millenniet, annars skulle vi få stora problem. Vi hade ju simulerat vad som skulle hända och det såg inte  
98 bra ut. När vi ändå hade bestämt att vi skulle byta så ville vi ha ett system som var bättre anpassat för vårt  
99 sätt att arbeta. Under denna tid resonerade man väldigt annorlunda gällande affärssystem jämfört med  
100 idag. Dom var inte förkonfigurerade över huvud taget utan man körde ett projekt där man gick igenom  
101 alla sina processer internt och beskrev hur man ville jobba med allting och så satte man upp systemet  
102 därefter. Detta gjorde ju även att det blev ett väldigt stort projekt som tog rätt lång tid. Ett års projekt  
103 ungefär. Idag jobbar man inte alls så. Det var ju lite i affärssystemets linda under den tiden. Man ville  
104 optimera sina system till sina processer. Man ville inte att det var systemet som styrde utan det skulle  
105 fortsatt vara vi. Då tyckte man att det lät fantastiskt bra, även fast man så här i efterhand har sett att det  
106 mynnar ut i alltför dyra och långa projekt. Idag så kör man tvärt om, dvs att man anpassar arbetssättet till  
107 det standardiserade systemet.

108

109 **ITC** – När vi bytte till Monitor 2011 så var det ett helt annat koncept.

110

111 **V** – Skulle du säga att Movex systemet utvärderades efter fem till tio år efter, eller var det mer att man  
112 befann sig då i verkligheten och utvärdering skippades?

113

114 **ITC** – Den största utvärderingen vi gjorde egentligen var när vi planerade en uppgradering säg en 8-10 år  
115 efter införandet. Vi planerade den vid 2008 och sen kom ju lågkonjunkturen då och krachsen som gjorde  
116 att vi väntade lite. Men då började jag ju att titta på nya system, som var byggda med en ny teknik. Det  
117 hade kommit ett java-baserat Movex som kunde köras på Windows-servrar och då planerade vi för att  
118 uppgradera till en helt ny version av Movex. Men då när jag gjorde den utvärderingen och vad det skulle  
119 kosta och inkludera att det var så pass mycket pengar och så komplicerat att göra den uppgraderingen. Då  
120 insåg jag att vi måste sätta det i jämförelse med andra system. Inte bara gå vidare pga tradition. Då  
121 föreslog jag för företaget att vi skulle ta in förstudier och titta på fem olika system. Då gjorde vi en  
122 utvärdering av vad det verkligen kostade. Under denna tid hade Lawson köpt Movex och helt ändrat  
123 licensavgifter och så. Vi var praktiskt taget tvungna att köpa helt nya licenser även fast vi hade tid kvar på  
124 de gamla pga av Lawsons köp. Då såg man ju verkligen vad det skulle kosta.

125

126 **V** – Mellan de här fem olika systemen som jämfördes då, vad tittade ni på för några värden som skulle  
127 levereras? Kopplat till kostnadssidan också, fanns det kalkyler som hade utformats för jämförelse?

128



129 **ITC** – Det var ju en blandning mellan kalkyl och kravspecifikation som vi satte upp egentligen då. Jag  
130 körde ett ekonomiskt perspektiv och ett funktionalitetsperspektiv. Och körde dom i jämförelseanalyser i  
131 Excel. Allt eftersom jag fick in mer och mer information så förde jag in den. Vi kollade mer på  
132 funktionalitet i ett första skede, även fast vi följde upp kostnader också. Efter ett tag kunde jag såga bort  
133 ett par system som inte skulle räcka funktionalitetsmässigt, då spelade ju ekonomin inte någon roll alls.  
134 Till slut hade vi tre systemalternativ som skulle fungera för oss. Och då började vi kolla mer på  
135 ekonomin. Då såg vi ganska snabbt att två av dessa var bra mycket dyrare än det tredje. En annan  
136 intressant aspekt är ju att det kan vara billigare att köpa ett nytt system än att uppgradera ett existerande.  
137 Skillnaden kunde vara upp till 100 %. Det var alltså dubbelt så dyrt att uppgradera Movex kontra att byta  
138 till Monitor. Och då kunde vi ju se att vi inte skulle få ett avsevärt mycket sämre stöd utan de var relativt  
139 lika. Primärt ville vi ju kanske uppgradera kan man säga med tanke på att vi ”kände” systemet, riskerna  
140 blev mindre. För att vi skulle vara intresserade av att byta system så skulle det vara avsevärt mycket  
141 billigare men fortfarande erbjuda samma funktionalitet. Det stödde ju Monitor. Det var ju även ett litet  
142 teknikskifte här som jag nämnde tidigare. Det gamla Movex-systemet som vi hade var ju designat efter en  
143 gammal plattform och på sikt skulle det kunna vara problematiskt att koppla på nya sido-system som vi  
144 säkerligen skulle vilja göra.

146 **ITC** – Vi utformade ett case där vi tryckte på ett antal punkter för ledningen vad vi skulle kunna tjäna på  
147 ett affärssystembyte. Denna typ av affärer är ju inte något man bara köper in.

149 **V** – Var detta case utformat efter mjuka/hårda värden som skulle kunna påverkas av ett systembyte?  
150 Fanns projekterade kostnadsbesparingar med?

152 **ITC** – Nej det gjorde det inte i ett första skede. Just där och då handlade det om att uppgradera, senare när  
153 vi insåg att det skulle bli så kostsamt att uppdatera började räkna på alternativa system. Detta var en  
154 process som pågick egentligen under 3 år. Den hade förmodligen varit kortare om det inte hade varit mitt  
155 i kraschen 2008. Slutet i 2010 bestämde vi oss helt för att byta system, detta var igång i juni 2011. Vi  
156 hade en ungefärlig projekttid på 4 månader, vilket är lågt.

158 **V** – Men jämfört med att ligga kvar, även fast det inte var ett alternativ i längden, så blir det en  
159 investering nu. Kunde du motivera den med de mjuka värdena eller ville ledningen ha ett  
160 återbetalningsperspektiv eller kostnadskalkyl också?

162 **ITC** – Innan vi fattade beslutet så fick ledningen en återbetalningskalkyl av mig så att, ja, det ville de ju  
163 ha så småningom. Men det var nog mer när jag kom med förslaget att jag ville byta system. Det kändes  
164 som att de utomstående uppfattade detta som en större risk och allting. Då ville de ju se effekterna av det  
165 tänkta systemet och hur fort besparingen skulle ske. I ett första skede då jag kom och ville uppgradera  
166 handlade det mer om funktionalitet och stöd för att säkra upp vår verksamhet. Att inte ”riska” något där.  
167 Men jag tror att 90-95% av bolaget tog för givet att vi bara skulle uppgradera. Då det låter som ett  
168 billigare, säkrare sätt. Men med tanke på att det var ett så stort teknik-skifte då så blev det ju likställt med  
169 att byta system, även där. Innan vi väl kom fram till beslutet så fanns det i alla fall en  
170 återbetalningskalkyl.

171



172 V – Det är ju ganska intressant. Ett affärssystem behövs ju i de flesta företag. Men det är ändå många som  
173 vi har pratat med om att när man väl fattar ett beslut för en investering så måste det finnas någon form av  
174 pay-back, och det är ju på ett vis konstigt. Om det är nödvändigt att ha det – varför måste man då tjäna  
175 pengar på det?

176  
177 ITC – Egentligen handlar det ju inte om att tjäna pengar på investeringen i sig. Här var det ju ”hur snabbt  
178 sparade jag in bytet” från Movex till Monitor. Och inte egentligen till alternativet att inte ha något system.  
179 Om man ska titta på ett annat perspektiv – maskin eller manuellt stå och borra några hål. Där är det ju  
180 mycket mer konkret än vad det är här. Där kan man välja att göra den investeringen eller ej, här kan man i  
181 princip inte välja. Man måste ha ett systemstöd i någon form, så det blir ROI-kalkylen mot alternativen  
182 snarare än mot att inte ha något alls.

183  
184 V – Har vi förstått rätt om Monitor-installationen var mer standardiserad kontra den tidigare Movex-  
185 lösningen?

186  
187 ITC - Monitor är rätt tydliga när vi har kommit med ”vi vill systemet anpassas tills det här sättet att  
188 arbeta” har vi fått i svar att ”nej, det är så här Monitor fungerar”, då får man rätta sig lite efter det. Så  
189 visst, det finns ju tillfällen när Movex var bättre, men inte överväldigande. Det finns också perspektiv  
190 som Monitor klarar av bättre.

191  
192 V – Vi pratar en hel del om hårda och mjuka värden i vår uppsats. Det finns mycket skrivet om att det  
193 finns olika typer av värden som påverkas av affärssystemet, kostnadsbesparingar kan ju stå för de hårda  
194 då på ett sätt, informationskvalité osv. Sedan har vi ju de mjuka också, som är lite svårare. Kan vara allt  
195 från bättre kundservice, bättre CRM-modul, arbetet upplevs smidigare osv. T.ex. era funktionalitetskrav  
196 kan man ju tolka som mjuka om de inte översätts på något pengamässigt sätt. Fanns det något sådant tänk  
197 när ni köpte in Monitor? Att man räknade med mjuka kontra hårda värden? Eller var det de hårda värdena  
198 som var dominanta?

199  
200 ITC – Ja, när vi fattade beslutet så gjorde man det utifrån en ROI-kalkyl som visa väldigt positiva siffror.  
201 Men där var ju förutsättningarna presenterade, att det ger ett motsvarande eller förbättrande stöd. Hade  
202 jag inte inte kunnat påvisa det så hade ju inte kalkylen spelat någon roll. Det börjar ju alltid där med de  
203 mjuka delarna. Vi gjorde en förstudie där vi gick igenom vår verksamhet och visade verkligen hur vi  
204 jobbade. Den konsulten som gick med fick bedöma om det fanns beslutstöd för alla de delar som  
205 poängterades. Vi intervjuade en stor del av personalstyrkan. Det slutade med att vi kunde bestämma att  
206 cirka 95 % av punkterna på kravlistan kunde finna stöd i det nya systemet, på ett motsvarande eller ett  
207 bättre sätt. Vi visste också att det fanns några punkter som skulle besväras och göra det krångligare. Men i  
208 det stora sammanhanget var det givetvis ok. Detta arbete ledde ju till att massa mjuka värden fångades  
209 upp och poängterades. Men i grunden så var det kalkylen som gjorde att det verkligen blev av, även fast  
210 vi anser att de mjuka värden är viktiga. Speciellt när man ser det i ett lite längre perspektiv och att det ska  
211 vara hållbart.

212  
213 V – Fanns det någon ambition att försöka översätta de mjuka värdena i hårda siffror?

214

215 **ITC** – Nja... Eller nej. Det kan jag inte säga. Utan det handlar mycket mer om ja eller nej. Finns  
216 förutsättning eller inte. Som jag sa inledningsvis räknar vi inte på ekonomin om det inte är rätt för oss. Vi  
217 väljer de systemen som funkar och är bra för oss och sen tittar vi på ekonomin.

218  
219 **V** – Hur tycker du att hela projektet med Monitor har gått då? Det är ju några år sedan allt blev klart. Men  
220 kan man säga att det har varit ett lyckat projekt?

221  
222 **ITC** - Ja, egentligen så borde det kanske inte vara jag som utvärderar det då... Projektägare och  
223 projektledare osv... Men i min bild var det ett mycket lyckat projekt på det viset att vi inte har haft några  
224 som helst störningar vid bytet, vilket många andra företag har. Och det får man ju vara glad och stolt för  
225 att det har gått så väldigt bra, faktiskt med båda bytena. Sen så är det så beroende på vem du frågar, om  
226 det var bra eller dåligt, så kommer du att få olika svar. Det finns ju de områdena som det har blivit sämre,  
227 där vi också visste att det skulle bli sämre, och de är ju inte nöjda. De upplever att det fungerade bättre  
228 med Movex. Men om jag ser till helheten så är det så att vi stödjer verksamheten minst lika bra,  
229 förmodligen bättre idag, till halva pengan. Det får mig att tycka att det är mycket lyckat.

230  
231 **V** – Det är ju en ganska enkel uträkning på sätt och vis.

232  
233 **ITC** – Ja det är det ju. Men vi har inte fått några försämrade värden någonstans egentligen. Varken inom  
234 leverans, kvalitet eller på något vis grundstöd för verksamheten. Snarare i takt med att Monitor utvecklas,  
235 det är ett system som man uppgraderar löpande på ett helt annat sätt kontra många andra system. Det gör  
236 att man får ta till sig nyheter hela tiden. Det har ju gjort att vi har kunnat förbättra våra systemstöd på  
237 många, många områden. T.ex. CRM-funktionalitet och projektstöd som inte alls fanns i de gamla  
238 systemen – och det till en kostnad som är halva priset i alla fall – och ju längre tiden går desto mer pengar  
239 ”sparar” vi.

240  
241 **V** – Har det skett någon formell utvärdering av de delarna du poängterar ”fungerar bättre eller likvärdigt”  
242 eller är det någon som anses rent subjektivt?

243  
244 **ITC** – Inte ur ett ekonomiskt perspektiv, det har det inte. Men när vi gjorde en projektsummering kunde  
245 vi fastställa att utfallet var förväntat mot den kalkylen som gjordes innan, så det är ju gjort. Kanske mer  
246 en projektsammanfattning. Sedan så har vi ju våra nyckeltal på företaget som är samma specade som  
247 tidigare – och där kan vi inte se några riktiga förbättringar eller försämringar gällande de nyckeltalen  
248 (leveransprecision, generell kvalitet etc.).

249  
250 **V** – Det är ett ganska intressant fall på sätt och vis i och med att det handlar om att skära ner på  
251 investeringar inom affärssystem med tanke på att det blev så mycket billigare. Många gånger så pratar  
252 man ju tvärt om, att man lägger till pengar och betalar ett dyrare pris för att köpa någon med starkare  
253 funktionalitet eller dylikt och får mer. Då tror jag att man kanske vill att ”värdena” ska sticka iväg lite  
254 mer...

255  
256 **ITC** - Där kan jag nog egentligen känna att, eftersom att det var jag som ville gå till ett billigare system.  
257 Jag kan inte se att det skulle vara värt att betala extra mycket för ett affärssystem som skulle stödja oss så

258 ofantligt mycket bättre så att vi skulle kunna tjäna pengar på det. För att vi pratar ju som, det finns en  
259 grund som det måste stödja, alla våra transaktioner egentligen. Och det kan ju ge mer värde på så sätt att  
260 vi skulle kunna skippa en person någonstans, och där pratar vi ju en halv miljon om året eller någonting.  
261 Det är ju klart att ett system ska kunna vara så pass mycket bättre att vi ska kunna plocka bort personer.  
262 Det kan det väl kanske vara, men då tror jag inte att det är affärssystemet. Då tror jag mer att det är något  
263 sido-system som genererar den effekten, något lagerhanteringssystem som står utanför affärssystemet då.  
264 Dom kan nog både ge besparingar på personal, utrustning och annat. Men i själva affärssystemet finns det  
265 sällan en sådan funktionalitet så att man sparar personal till exempel om det jämför mot ett annat  
266 affärssystem. Att det sparar väldigt mycket personal totalt sätt är givet, men i jämförelse med andra  
267 system, nej det tror jag inte.

268  
269 **ITC** – Vi har ju från det att vi körde GUDA tills det att vi kör Monitor idag ungefär halverat vår  
270 planeringsavdelning. Och då har vi ändå ökat omsättningen oerhört mycket. Den totala personalstyrkan  
271 har minskat vid införandet av varje nytt system. Det är klart att man kan se besparingar på det sättet om  
272 man tittar på det sättet också.

273  
274 **V** – Men det var ingen ekonomisk utvärdering då egentligen?

275  
276 **ITC** – Nej det var det inte... Inte mer än att vi gjorde en projektutvärdering där vi kollade att projektet  
277 höll.

278  
279 **V** – Vi har stött på det ganska mycket. Det är många som inte gör det bland företagen som vi har pratat  
280 med. Vi diskuterade det i en annan intervju, hur det kommer sig att det är så. I många fall får då känslan  
281 stå till svars, man vet om det är bra eller dåligt. Men en slutsats som vi har kommit fram till genom våra  
282 tidigare intervjuer är att det här Business Caset eller ROI-kalkylen, den är ofta till för att övertyga styrelse  
283 och beslutsfattare. Det används mer till att sälja in projektet internt än vad det kanske är att följa upp det.

284  
285 **ITC** – Ja. Egentligen, om man vänder på det, vad tillför det att göra en uppföljning några år efter? Vi kan  
286 ju knappast backa bandet i alla fall. Visst man skulle ju kunna lära sig en del inför nästa förvärv men  
287 eftersom förutsättningar förändras hela tiden. Så är det ju mer intressant att göra den utvärderingen inför ett  
288 byte istället för mittemellan två system, bara för att ta reda på om det är bra eller dåligt det som vi gjorde.  
289 Jag är helt övertygad om att om vi kommer till ett läge där vi upplever att allt det här (Monitor) inte stöds  
290 i framtiden, eller att det dyker upp något nytt på marknaden. Då är jag nästan helt hundra på att någon  
291 form av utvärdering skulle göras innan man fattar något beslut om framtiden. Och att det är mer intressant  
292 då, då man kan se vilka alternativ som framtiden kan ge en. Istället för att bara göra det för att göra det.  
293 Men det är väldigt annorlunda med affärssystem kontra andra investeringar.

294  
295 **V** – Det man kanske skulle kunna göra är att utvärdera användandet av det. Man pratar mycket om att  
296 värdet från ett affärssystem kommer från användandet av det, det är ju inte koden i sig som är värt något  
297 utan mer hur det stödjer. Men upplever man att det fungerar optimalt och används korrekt kan det kanske  
298 uppfattas som onödigt att göra det.

299

300 **ITC** – Det är ju korrekt. Mer intressant för ett utomstående forskningsprojekt, tidning eller forum som gör  
301 utvärderingar och ser hur olika system stödjer olika verksamheter. Det känns mer relevant än att vi skulle  
302 utvärdera det själva. Det vi alltid försöker göra är att prata ganska mycket med andra företag som både  
303 kör Monitor och andra affärssystem. Det är något som jag måste göra då min position är väldigt ensam  
304 inom bolaget för att utföra ett kompetensutbyte. Genom dessa olika träffar när ämnet affärssystem  
305 diskuteras så får jag ju en känsla för om vi använder det på rätt sätt eller om det är möjligt att göra om  
306 något. Jag tror att det är viktigt med dessa kunskapsutbyten, annars tror jag att det finns en stor risk att  
307 man blir hemmablind.

308  
309 **V** – Vi har diskuterat lite med andra som vi har intervjuat om att runt millenniumskiften talade man  
310 mycket om konkurrensfördelar när man skulle sälja in ett affärssystem, nu går det mer åt att det skulle  
311 kunna vara en konkurrensnackdel om du inte har det rätta stödet. Du förväntas helt enkelt ligga på samma  
312 nivå som andra företag och om man faller efter där tappar man istället.

313  
314 **ITC** – Ja, det är nog helt sant. Men det handlar kanske mer om att man har kommit till insikt. Det var nog  
315 likadant under den tiden. Det var så få som använde ett affärssystem på alla sina processer, och då talade  
316 man om hur man kunde integrera andra processer i företaget. Idag så talar man mer om det som på alla  
317 områden, typ vilken kvalitet det håller osv.

318  
319 **V** – Jag tror att vi har betat av alla punkter som vi hade här på listan. Vi vill tacka så mycket för din tid  
320 och för att du hjälpte till

## 8. Referenser

- Al-Twairesh, N. and A. S. Al-Mudimigh (2011). Business Cases For ERP Implementations. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 25(1): 43-49.
- Boardman, A. E., D. H. Greenberg, A. R. Vining and D. L. Weimar (2006). Cost-benefit analysis: concepts and practice. *Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, cop. 2006* 3. ed.
- Bradford, M. and D. Roberts (2001). Does your ERP system measure up? *Strategic Finance* 83(3): 30-34.
- Brynjolfsson, E. and L. Hitt (1996). Paradox Lost? Firm-Level Evidence on the Returns to Information Systems Spending *Institute for Operations Research and the Management Sciences*: 541.
- Brynjolfsson, E. and L. M. Hitt (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *American Economic Association*: 23.
- Costello, P., A. Sloane and R. Moreton (2007). IT Evaluation Frameworks - Do They Make a Valuable Contribution? A Critique of Some of the Classic Models for use by SMEs. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* 10(1): 57.
- DeLone, W. H. and E. R. McLean (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research* 3(1): 60-95.
- DeLone, W. H. and E. R. McLean (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems* 19(4): 9-30.
- Erdogmus, H, Favaro, J och Strigel, W (2010). Return On Investment. *IEEE Computer Society*. [Hämtad: 2015-04-13] Från: <http://www.favaro.net/john/home/publications/ieeeroi.pdf>
- Freedman, R. (1999). ERP Beyond Y2K. *PC Magazine* 18(12): 219.
- Fryling, M. (2010). Estimating the impact of enterprise resource planning project management decisions on post-implementation maintenance costs: a case study using simulation modelling. *Enterprise Information Systems* 4(4): 391-421.
- Hugoson, M. A., U. Seigerroth and B. Johansson (2009). The total picture - A framework for control of IT investments. *Information Systems Development*, DOI 10.1007/b137171\_46
- Investopedia (2013) *Return on Investment - ROI* [Hämtad: 2015-04-13] Från: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

- Jacobsen, D. I., G. Sandin and C. Hellström (2002). Vad, hur och varför : om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Lund : Studentlitteratur, 2002 (Lund : Studentlitteratur).
- Jacobs, Robert F. and Weston, Ted J. F. C.(2007). Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of Operations Management* 25: 357-363.
- Klaus, H., M. Rosemann and G. G. Gable (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers* 2(2): 141-162.
- Kumar, S. and A. Keshan (2009 ERP Implementation in TATA Steel: Focus on Benefits and ROI. *Journal of Information Technology Case och Application Research* 11(3): 94.
- Marchand, D. A., W. J. Kettinger and J. D. Rollins (2000). Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. *Sloan Management Review* 41(4): 69-80.
- Mason, R. O. (2004). The Legacy of LEO: Lessons Learned from an English Tea and Cake Company's Pioneering Efforts in Information Systems. *Journal of the Association for Information Systems* 5(5): 183-219.
- Murphy, K. E. and S. J. Simon (2002). Intangible benefits valuation in ERP projects. *Information Systems Journal* 12(4): 301-320.
- Petter, S., W. DeLone and E. R. McLean (2013). Information Systems Success: The Quest for the Independent Variables. *Journal of Management Information Systems* 29(4): 7-62.
- Scott, J. E. and I. Vessey (2000). Implementing Enterprise Resource Planning Systems: The Role of Learning from Failure. *Information Systems Frontiers* 2(2): 213-232.
- Selmeci, A., I. Orosz, G. Györök and T. Orosz. (2012) Key performance Indicators used in ERP performance measurement applications." *IEEE 10th Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2012), Piscataway, NJ, USA; Subotica, Serbia. Country of Publication: USA., IEEE Ind. Electron. Soc. Ind. Electron. Soc.*
- Silvius, A. J. G. (2006). Does ROI Matter? Insights into the True Business Value of IT. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* 9(2): 93-104.
- Stefanou, C.J., 2001. A framework for the ex-ante evaluation of ERP software. *European Journal of Information Systems*, 10 (4), pp. 204-215.
- Ward, J., E. Daniel and J. Peppard (2008). Building Better Business Cases for IT Investments. *MIS Quarterly Executive* 7(1): 1-15.

Wu, F., H. Z. Li, K. Gao, J. Tian and C. Liu (2007). The benefits evaluation of ERP project investment based on real options. *2006 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics October 8-11, 2006, Taipei, Taiwan*