



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

“Ska du pilla ut ryggraden är det något som kommer gå galet!”

-en studie om drivkrafterna för att byta affärssystem

Michelle Hildebrandsson
Madeleine Östgren

Antal ord: 13 478

Gruppenr: 80

Handledare:
Emma Samsioe

Examensarbete
VT 2018

Förord

Från logistiker, till systemvetare, till Logistics Service Management. Vi har genomgått en resa där vi från början inte riktigt visste vad vi gav oss in på när vi valde att fördjupa oss inom just affärssystem och där insåg vi att detta fältet kanske lämpar sig mer för systemvetare snarare än logistiker. Under arbetets gång har vi fått dela intressanta diskussioner kring något som skulle visa sig vara ett relativt komplext fenomen att besvara utifrån ett samhällsvetenskapligt perspektiv. Till slut tycker vi att det blev en bra kombination och vi är nöjda och stolta över det resultat vi åstadkommit.

Härmed vill vi tacka alla som medverkat i denna studie och som bidragit till vår resa med nya kunskaper och insikter. Tack till våra respondenter som tagit sig tid för oss trots att de befunnit sig mitt i en “ryggradsoperation”. Vi vill även rikta ett speciellt tack till vår handledare Emma Samsioe som med ett stort engagemang motiverat och uppmuntrat våra idéer längst med vägen och tålmodigt delat med sig av professionella tips och råd.

Slutligen vill vi även tacka varandra för ett bra samarbete där vi kompletterat varandra väl samt haft roligt under tiden!

Helsingborg 2018-05-23

Michelle Hildebrandsson & Madeleine Östgren

Sammanfattning

Affärssystem ses som en organisations nervsystem då det integrerar verksamhetens alla avdelningar och processer. Att byta affärssystem är en komplex förändring vilket gör det relevant att ha vetskap om vilka drivkrafter som ligger till grund för systembytet. Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse för på vilka grunder organisationer väljer att implementera nya affärssystem. Studiens frågeställning är därmed: *“Vad upplever organisationer som drivkrafter till att implementera ett nytt affärssystem?”*. För att studera dessa drivkrafter har en kvalitativ forskningsmetod använts. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med åtta personer från fyra olika företag. Tre av företagen befinner sig i olika stadier av en implementeringsprocess och en av respondenterna representerar ett företag som levererar affärssystem.

Uppsatsens teoriavsnitt består av befintlig forskning inom områdena *Affärssystem, Supply Chain Management, Förändringsarbete, Processer och processperspektiv* samt *Vinster och motiv till implementering av nytt affärssystem*. Den teoretiska referensramen används för att tillsammans med det empiriska materialet utgöra studiens analysdel. Empirin analyseras med stöd från teorierna som presenterats för att besvara studiens syfte och frågeställning utefter teman som *grundläggande IT-kunskaper, processkartor och ömsesidiga beroenden, integration och supply chain management, standardisering* och slutligen *risker med föråldrade system*.

Avslutningsvis konkretiseras studiens slutsatser. Slutsatserna visar bland annat att organisationer till största del byter affärssystem på grund av att det befintliga systemet är gammalt och saknar support samt att organisationerna till viss del strävar efter standardiserade system. Studien visar även hur affärssystem möjliggör för interaktion genom hela organisationens flödeskedja. Därefter diskuteras hur digitaliseringen kan ses som den grundläggande drivkraften för en organisations val att byta affärssystem.

Nyckelord:

Affärssystem, Supply Chain Management, Förändringsarbete, Processkartor, Vinster, Drivkrafter, Digitalisering

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problemformulering	4
1.2 Syfte och frågeställning	7
2. Metod	7
2.1 Val av metod	7
2.1.1 Genomförande av semistrukturerade intervjuer	8
2.1.2 Övergång från deduktiv till induktiv ansats	10
2.2 Litteratursökning och avgränsning av forskningsfält	11
2.3 Urval av företag och respondenter	12
2.4 Analys av data	14
2.4.1 Transkribering av empiriskt material	14
2.4.2 Sortera, kategorisera och reducera	14
2.5 Studiens genomförande ur ett etiskt perspektiv	15
2.6 Hur tillförlitlig och äkta är studien?	16
3. Teori	17
3.1 Integrera genom affärssystem och Supply Chain Management	17
3.2 Kritiska faktorer under förändringsarbete	19
3.3 Att se organisationen ur ett processperspektiv	20
3.4 Motiv och vinster av implementering av affärssystem	21
4. Analys	24
4.1 De grundläggande kunskaperna	24
4.2 Formulering av processkartor och ömsesidiga beroenden	25
4.3 Att integrera aktörerna	29
4.4 Strävan efter standardisering	31
4.5 Det gamla systemet och dess risker	34
5. Slutsatser	37
6. Diskussion	39
7. Källförteckning	43
8. Bilagor	47
Bilaga 1	47
Bilaga 2	49

1. Inledning

På senare tid har affärssystem vuxit och blivit en allt viktigare del av en organisation. Affärssystem är programvaror som integrerar affärsprocesser och kan hjälpa verksamheter att dela information och kunskap såväl internt som externt vilket möjliggör samarbeten mellan olika aktörer inom flödeskedjan (Holmberg & Johansson, 2017). Gunasekaran och Ngai (2004) menar att affärssystem kan ses som nervsystemet i en organisation vilket integrerar hela verksamheten. De befintliga affärssystemen i dagens organisationer fungerar i många fall bra och är helt specialanpassade till verksamheten och dess bransch. Trots detta visar denna studie på att byte och uppgraderingar av affärssystem är något många organisationer ägnar sig åt. Att implementera ett nytt affärssystem är en tidskrävande process och sätter dessutom stora krav på att organisationens budget klarar av den stora investering det innebär (Yulong, Feng, Wei & Bo, 2017).

Precis som uppsatsens titel avslöjar kan implementering av affärssystem liknas med att byta ut organisationens ryggrad, vilket är ett citat från en av de intervjuer som studien baseras på. Titeln indikerar vilken betydelse ett systembyte har för en organisations framtida utveckling. Dessutom är affärssystem nära kopplat till digitaliseringens framfart då digitaliseringen har möjliggjort nya tekniska lösningar som har medfört lättare åtkomst till olika informationstekniska system (Legner et al., 2017). Digitaliseringen sätter därmed höga krav på att organisationerna följer den digitala utveckling som samhället genomgår (SOU 2016:89).

1.1 Problemformulering

Under tidigt 1900-tal hade den så kallade Taylorismen sin storhetstid och förespråkade standardisering, kontroll och specialisering av arbetsuppgifter vilket ledde till att många större organisationers arbetsrutiner och processer effektiviserades (Alvehus & Jensen, 2015). Detta gav upphov till att verksamheterna präglades av funktionsorienterade organisationsstrukturer där olika funktioner sågs som "stuprör" eller "silos" (Magnusson & Olsson, 2009). Förflyttar vi oss istället till 2000-talet och dagens samhälle har Taylorismens tidigare synsätt kommit att skiftats alltmer mot att se verksamheten som flera integrerade processer. Idag befinner vi oss i

utvecklingen från ett industrisamhälle till ett digitalt samhälle där digitaliseringen tillsammans med globaliseringen är ökande samhällstrender (SOU 2016:89).

Digitaliseringen har kommit att påverka näringslivet genom att nya affärsmodeller och plattformar utvecklas och det har blivit till en ny organisationsform att arbeta i nätverk. Digitaliseringen bidrar till att öka vår medvetenhet kring varor och tjänster som erbjuds globalt, samtidigt som möjligheterna ökar för företag att nå den globala marknaden (SOU 2016:89). Därigenom sätter globaliseringen högre press på att organisationer säkerställer att de har förståelse och kunskap för de flödeskedjor de ingår i. Den dynamiska marknaden som kommer med globaliseringen innebär större variationer i efterfrågan på marknaden vilket tvingar verksamheter att anpassa sin logistik (Oláh, Zéman, Balogh & Popp, 2018). Till följd av globaliseringen har en vidareutveckling av begreppet logistik möjliggjorts genom att begreppet Supply Chain Management (SCM) vuxit fram (Mentzer et al., 2001). SCM används som ett samlingsnamn för planering och styrning av en verksamhets flödeskedja (Oskarsson, Ekdahl & Aronsson, 2013).

Tidigare forskning om SCM framför vikten av att information smidigt kan spridas mellan aktörerna i flödeskedjan. Det diskuteras även att informationsteknologin (IT), med fokus på informationssystem, är en kritisk faktor för att arbetet med SCM ska vara möjligt. Informationssystemen möjliggör en verksamhets informationsflöde både internt och externt samt effektiviserar den globala flödeskedjan (Oláh et al., 2018). I dagens dynamiska och föränderliga globala marknad har implementering av nya informationssystem alltså blivit en kritisk och viktig del för att organisationer ska ha möjlighet att följa dynamiken och den tekniska utvecklingen (Nageswararao, Sahu & Mohan, 2011; Ali & Miller, 2017). Ett samlingsnamn för informationssystem som stödjer verksamhetens dagliga arbete och beslutsfattande är Enterprise Resource Planning (ERP) system (Ruivoa, Robriguesa, Johansson, Oliveira & Rebelo, 2017), även kallat affärssystem vilket är den svenska benämningen och som fortsättningsvis kommer att användas i denna studie. Enligt Holmberg och Johansson (2017) blev affärssystem allt mer populärt att använda sig av inom organisationer under 1990-talet, då främst för stora kapitalstarka organisationer. Sedan dess har affärssystem vuxit och blivit en allt viktigare del för verksamhetens arbete med bland annat hantering av kunder, flödeskedja och lagerhantering.

Enligt Russell & Taylor (2014) finns flera likheter mellan affärssystem och programvaror som styr SCM. Detta då affärssystem kontinuerligt anpassas till SCM.

Enligt Ali och Miller (2017) fokuserar tidigare forskning om affärssystem och SCM främst på implementering av affärssystem och hur verksamheter på bästa sätt kan arbeta med implementeringar och förändringsprocesser. Vidare diskuterar författarna tidigare forskning om olika "best practice"-teorier till implementering av nya affärssystem och vanliga utmaningar under implementeringen. "Best-practice"-teorier innebär i detta fall hur verksamheter på bästa sätt kan arbeta med implementering av systemet. Forskning om vad som sker före och efter förändringsarbetet har dock möjlighet att utvecklas. Exempelvis diskuteras att verksameters organisationsstruktur vanligtvis förändras och teorier har tagits fram kring hur det ska hanteras för att implementeringen ska fungera smidigt. Arbetet inför implementeringen syftar på planering samt vad som driver beslutet att genomföra en implementering. Arbetet före och efter att implementeringen är genomförd är alltså mindre utvecklad inom forskningen. Dessutom är den befintliga forskningen mestadels baserad på kvantitativa metoder genom exempelvis enkäter, vilket gör att kvalitativ forskning på området kan utvecklas för att kunna få större förståelse för utmaningar som verksamheter möter före, under och efter förändringsarbetet (Botta-Genoulaza & Millet, 2006; Ali & Miller, 2017).

Många fördelar som kommer med att nya affärssystem implementeras diskuteras i den befintliga forskningen. Genom att implementera ett nytt affärssystem vill verksamheter ofta möjliggöra vinster som exempelvis effektivisering av processer och ökad produktivitet (Magnusson & Olsson, 2009; Ruivoa et al., 2017). Vad som ligger till grund för beslutet att implementera ett nytt system bör nog diskuteras då affärssystem har en kritisk plats i en organisations funktioner och dagliga arbete. Att byta ut ett befintligt affärssystem kräver därför väl genomtänkta beslutstaganden, vilket gör det intressant att studera vilka drivkrafter som ligger till grund för implementering av nya affärssystem. Eftersom tidigare forskning mestadels fokuserat på förändringsarbetet anser vi därför att det är relevant att vidare studera drivkrafter och bakomliggande faktorer till systembytet. Det vi ämnar att studera är därmed avgränsat till vad organisationer upplever som drivkrafter och motiv till att implementera ett nytt affärssystem.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet är att bidra till ökad förståelse för på vilka grunder organisationer väljer att implementera nya affärssystem. För att diskutera detta riktas fokus på förberedelser inför förändringsarbetet och drivkrafterna till systembytet.

Den frågeställning vi ämnar att besvara är:

“Vad upplever organisationer som drivkrafter till att implementera ett nytt affärssystem?”

2. Metod

I följande avsnitt beskrivs studiens genomförande av kvalitativ metod med fokus på semistrukturerade intervjuer. Inledningsvis redogör vi för metodvalet då vi anser att en kvalitativ metod är passande för studiens syfte att bidra till ökad förståelse för organisationernas val att implementera nytt affärssystem. Vi diskuterar bland annat hur våra val av litteratur och företag är relevanta till studiens avgränsning samt motiverar hur intervjupersonerna bidrar till syftet att öka förståelsen för vad organisationerna upplever som drivkrafter. Avsnittet visar dessutom hur hantering och analys av materialet genomförts utefter begreppen: Gammalt, Risk, Support, Koncern, Processer och Integration.

2.1 Val av metod

Denna studie är baserad på en kvalitativ forskningsmetod där det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Inledningsvis arbetade vi med att studera befintlig litteratur inom området för att därigenom söka ett avgränsat problemområde att studera djupare. Efter att vi formulerat en teoribakgrund för området arbetade vi med att samla in empiriskt material genom semistrukturerade intervjuer, som vi sedan analyserade parallellt med fortsatt litteratursökning. Genomförandet av kvalitativ metod har vi valt då vi upptäckt att denna typ av metod inte var lika utforskad inom vårt fokusområde som den kvantitativa metoden. Silverman (2015) menar att kvalitativ metod är passande när forskare vill bidra med ökad förståelse. Eftersom vårt syfte är att bidra till ökad förståelse för vad organisationer anser vara drivkrafter till deras systembyte, tycker vi att en kvalitativ metod med intervjuer är passande. Då vi har genomfört en kvalitativ metod har vi dessutom möjlighet att utveckla den befintliga

forskningen, som mestadels är genomförd med kvantitativa metoder baserat på bland annat enkäter (e.g Bosilj-Vuksic & Spremic, 2005; Gattiker & Goodhue, 2005; Nageswararao et al., 2011; Ali & Miller, 2017). Det kvalitativa perspektivet gör att vi på ett mer nyanserat sätt kan analysera varför organisationer väljer att implementera nya affärssystem.

Det empiriska materialet som vi har samlat in är baserat på intervjuer som vi sedan tolkat. Arbetet med att tolka materialet har gjorts för att kunna utveckla djupare förståelse för empirin (Alvesson & Skoldberg, 2017). Exempelvis har vi i denna studie genomfört intervjuer med personer som har olika bakgrund och position inom verksamheterna, vilket gör att det som har berättats i intervjuerna baseras på respondenternas förkunskaper och hur de tolkar och förstår våra frågor.

2.1.1 Genomförande av semistrukturerade intervjuer

I denna studie valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer för att möjliggöra detaljerade svar från respondenterna som vi vid senare tillfälle kunde analysera och bearbeta. Kvale och Brinkmann (2009) diskuterar att forskare inför en intervjustudie bör definiera *vad* som ska studeras samt *varför* det studeras, innan man kan ägna sig åt *hur* studien ska genomföras. Då vi inledningsvis identifierade studiens “vad” och “varför” kunde vi därefter välja en metod som vi ansåg vara passande. De semistrukturerade intervjuerna möjliggjorde för oss att styra intervjuerna och dess riktning, samtidigt som vi tillät respondenterna att besvara frågorna på det sätt som denne ansåg vara mest lämpligt. Enligt Bryman (2011) innebär semistrukturerade intervjuer att respondenten har möjlighet till att tolka frågorna och ge subjektiva svar. Denna form av intervju är passande vid tillfällena då forskarna har ett tydligt fokus med studien och inte ämnar att studera ett brett område. Då vi valde att inledande i arbetet formulera ett avgränsat problemområde med vår studie anser vi att en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer är en passande metod. Intervjuerna tillät oss även att skapa förståelse för varför organisationer byter affärssystem genom att vi kunde ställa följdfrågor som gav oss djupare förståelse. Genom intervjuerna kunde vi säkerställa att vi fick den information vi ämnade att studera, vilket underlättade analysen av det empiriska material som vi samlat in med hjälp av intervjuerna.

Inför intervjuerna utvecklade vi intervjuguider med olika frågor och områden som vi ämnade att diskutera med respondenterna. Intervjuguiderna, se bilaga 1 och 2, består av 23 - 25 frågor som vi formulerat med avsikt att kunna besvara frågan om hur organisationer drivs till att vilja implementera ett nytt affärssystem samt hur de hanterar de första stegen i förändringsarbetet. Vi formulerade två olika intervjuguider, den ena är anpassad till en intervju med en person som arbetar med att leverera affärssystem (bilaga 1) medan den andra är anpassad till personer som representerar företag som implementerar nytt affärssystem (bilaga 2). För att visa intresse för respondenterna valde vi att inleda intervjuerna med att ställa frågor kring personens individuella bakgrund och nuvarande position. Dessutom kan respondenternas bakgrund vara relevant för studien då deras olika erfarenheter bidrar till variation i det empiriska materialet. Efter de inledande frågorna diskuterades olika områden som *drivkrafter till implementering, implementeringsprocessen, påverkan på organisationen* samt *vinster av det nya affärssystemet*. Dessa teman tillät oss skapa en helhetsförståelse för respondenterna samt organisationernas uppfattning kring implementering av nytt affärssystem. Intervjuguiden inkluderar både frågor som berör respondentens personliga uppfattningar samt frågor som fokuserar på organisationens övergripande motiv. Denna blandning av frågor gjorde att vi kunde samla empiri med såväl individernas perspektiv som ett mer övergripande organisationsperspektiv.

Enligt Bryman (2011) är flexibilitet vid intervjun viktig för att kunna upptäcka om respondenterna berör intressanta teman som forskarna själva inte planerat att beröra. Vår intervjuguide fungerade därför just som en guide och inte något som vi följde ordagrant. För att tillåta respondenterna tolka och svara relativt fritt strävade vi efter att ställa så öppna frågor som möjligt, exempelvis genom att inleda frågorna med "hur". Eftersom vi har genomfört en kvalitativ studie var vi vid alla intervjuer öppna för att respondenterna skulle tolka frågorna och besvara dem på det sätt de själva ansåg vara relevant. Ordningsföljden under intervjuerna skiljde sig därför åt men vi var noggranna med att avslutningsvis säkerställa att vi hade fått svar på samtliga frågor som guiden innehåller. För att undvika risken att respondenterna vinklade sina svar på ett positivt sätt för att inte tala negativt om den egna organisationen valde vi att ställa liknande frågor på olika sätt för att angripa området med olika perspektiv. På så sätt kunde vi få djupare och mer kvalitativa svar eftersom respondenterna kunde tolka samma fråga på olika sätt beroende på hur den var ställd.

Alla intervjuer spelades in med hjälp av inspelningsprogram på våra mobiltelefoner och innan inspelningarna startades introducerade vi oss själva och vårt forskningsområde. Därefter frågade vi respondenterna om de godkände att vi spelade in intervjun och meddelade även att de hade möjlighet att avböja att besvara frågor om de ville. Intervjuerna genomfördes på olika platser, då vi anpassade oss till var vardera respondent önskade att möta oss. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på lugna platser, i konferensrum alternativt på respondenternas kontor. Två intervjuer skiljde sig från mängden då den ena genomfördes i en hotell-lobby och den andra intervjun genomfördes via Skype. Att ha en intervju via Skype skulle kunna kritiseras då det inte gav oss möjlighet att exempelvis tolka respondenternas kroppsspråk. Då studiens syfte är att diskutera hur organisationer drivs till att implementera ett nytt affärssystem anser vi däremot att respondenternas kroppsspråk inte har särskild relevans för resultatet. Därmed anser vi att en intervju via Skype inte har bidragit till ett missvisande resultat av studien.

Totalt genomfördes sju intervjuer, varav en intervju inkluderade två respondenter. Totalt sett baseras alltså studien på intervjuer med åtta respondenter. Vi planerade att intervjuerna skulle ta ungefär 60 minuter att genomföra och resultatet blev att intervjuerna varierade mellan 40 - 60 minuter. Under de två sista intervjuerna blev resonemangen likartade, något som Kvale och Brinkmann (2009) förklarar som studiens mättnadspunkt. Därmed genomfördes intervjuer tills vi ansåg att vi uppnått mättnad i det empiriska materialet i förhållande till studiens syfte.

2.1.2 Övergång från deduktiv till induktiv ansats

Inledningsvis i arbetet fokuserade vi på att söka teorier och akademisk litteratur inom de områden vi definierat som intressanta för uppsatsen. Målet var att genomföra en vad Bryman (2011) kallar för deduktiv ansats då vi med stöd från befintliga teorier ville ledas till ett problem som vi kunde studera. Efter en period av deduktiv ansats ändrade vi arbetssätt och övergick till en induktiv ansats som enligt Thurén (2007) innebär att forskaren ser det empiriskt insamlade materialet som grunden till sina slutsatser. Valet att byta ansats gjorde vi då den teori vi samlade in genom deduktiv ansats försvårade arbetet med att hitta ett tydligt problem att studera. Genom att istället använda en induktiv ansats kunde vi avgränsa vår litteratursökning på ett mer relevant sätt. Vi har i studien därmed främst ägnat oss åt induktiv ansats då vi har låtit den insamlade

empirin fungera som en grund till fortsatt sökande efter teorier samt analysarbetet. Den induktiva ansatsen är enligt Silverman (2015) nära kopplad till “Grounded Theory” som innebär att antaganden formuleras utifrån det insamlade materialet som därmed tillåter forskarna att teoretiskt stödja materialet. Denna studie anser vi ha anknytning till “Grounded Theory” då det empiriska materialet till viss del har legat till grund för den teoretiska referensramen.

2.2 Litteratursökning och avgränsning av forskningsfält

I samband med insamling av data arbetade vi aktivt med att kontinuerligt avgränsa vårt problemområde och syfte. Vi började att söka litteratur på en övergripande nivå om implementering av affärssystem, förändringsarbete och supply chain. Litteratursökningen var en tidskrävande process där vi sakta men säkert närmade oss ett syfte som var tillräckligt avgränsat och fokuserat för att studera vidare. Teorierna i teoriavsnittet är därför avgränsat till områdena nämnda ovan, men med fokus på den forskning som berör varför organisationer väljer att implementera nya affärssystem samt förberedelser inför implementeringen. För att tydliggöra forskningsområdet och skapa en helhetsförståelse anser vi att det är väsentligt att även diskutera och presentera grundläggande litteratur om implementeringsprocessen och supply chain. Några av de sökord som vi har använt oss av är *implementation of ERP-system, benefits of ERP, supply chain, process of change, information technology* etc. Vi har främst använt oss av sökmotorer som LubSearch (<https://www.lub.lu.se>), Web of Science (<http://apps.webofknowledge.com/>) samt Google Scholar (www.scholar.google.se) där vi avgränsat oss till akademiska artiklar. Sökorden är angivna på engelska för att en stor del av litteraturen om affärssystem är skriven på engelska. Utöver akademiska artiklar har vi använt annan litteratur i form av böcker samt en källa från Statens Offentliga Utredningar.

Arbetet med att avgränsa studien påbörjades när vi studerade den litteratur som fanns inom områdena affärssystem, förändringsarbete och supply chain. Genom att söka på dessa breda och övergripande begrepp, men fokusera på den forskning som genomförts de senaste åren kunde vi avgränsa oss till ett område som det forskare såg hade potential att utvecklas ytterligare. Som tidigare nämnts fokuseras den befintliga litteraturen främst på implementeringsprocessens utmaningar och att ta fram “best practices” för implementeringsprocessen vilket gjorde det naturligt att avgränsa vår studie till de bakomliggande drivkrafterna till systembytet. Väsentligt

att notera är även att tidigare litteratur om affärssystem ofta baseras på tekniska grunder och är publicerad i informationstekniska journaler. Med detta i beaktning avgränsar vi oss från teknisk och systemvetenskaplig forskning då vår studie huvudsakligen inte är ett bidrag till den tekniska forskningen, utan ett bidrag med samhällsvetenskaplig inriktning till ett område med teknisk bakgrund.

2.3 Urval av företag och respondenter

Vi har valt att kontakta företag som i nuläget implementerar ett nytt affärssystem alternativt nyligen genomfört ett systembyte. Inledningsvis upplevde vi vissa svårigheter att få kontakt med verksamheter då företagen i och med implementeringen befinner sig i en kritisk och tidspressad situation. Genom vårt befintliga kontaktnät med personer som arbetar med implementering av affärssystem kunde vi ta reda på vilka företag i närheten som genomgår en implementeringsprocess. Vi valde att kontakta två distributionsföretag som båda är i en process av att implementera nya affärssystem. Det ena företaget fick vi tillgång till via gemensamma kontakter, vilket gjorde att vi kunde få åtkomst till företaget och träffa intressanta intervjupersoner. Det andra företaget valde vi att kontakta genom att ringa till deras växel då vi inte hade en specifik kontaktperson på företaget. Utöver två distributionsföretag kunde vi genom vårt nätverk kontakta en person som arbetar på ett företag som levererar affärssystem, som vi i texten definierar som systemleverantör. Företaget är just nu aktivt med att implementera affärssystem hos ett av de distributionsföretag vi har haft kontakt med. Att få tillgång till en leverantör av affärssystem gav oss bredare kunskap inom området. Det gjorde även att vi hade möjlighet att sätta de andra intervjupersonernas åsikter och berättelser i relation till hur en person med större erfarenhet av affärssystem tolkar och uppfattar frågor kring förändringsarbetet.

För att kunna föra djupare diskussioner kring implementering av affärssystem ansåg vi att ytterligare ett företag vore intressant att få kontakt med. Även här kunde vi använda vårt kontaktnät för att komma i kontakt med en person som arbetar med implementering av affärssystem på ett tillverkande företag. Respondenterna är utvalda baserat på det faktum att de är relevanta för studiens forskningsfråga, samt genom att den första personen vi fick kontakt med på distributionsföretagen tipsade om andra personer på företagen som kunde vara relevanta för oss att prata med. Urvalsmetoden kan därmed liknas med vad Bryman (2011) beskriver som

målstyrt urval samt snöbollsurval. Då vi fått tillgång till företagen genom ett befintligt kontaktnät anser vi som författare att det är väsentligt att poängtera att vi inte har någon personlig relation till företagen. Genom att ha kontakt med tre företag som genomgår liknande förändringsarbeten i form av att implementera nya affärssystem, anser vi att resultatets trovärdighet ökar. Då vi har mottagit information från olika verksamheter som alla har olika erfarenhet av implementering av nya system och olika syn på hur arbetet gått till väga, möjliggjordes en mer nyanserad och trovärdig analys av implementering och vad som faktiskt har drivit de olika verksamheterna till ett systembyte.

De personer som ingår i vår studie har olika befattningar och ansvarsområden i så väl sitt dagliga arbete som under implementeringsarbetet. Verksamheternas namn har uteslutits från studien och respondenterna har tilldelats fiktiva namn. Nedan följer beskrivning av varje respondents position i förändringsarbetet samt hur vi valt att referera till dem:

Företag	Respondent	Position
Systemleverantör	Bengt	Projektledare/Systemexpert
Distributionsföretag A	Lars	Projektledare
Distributionsföretag A	Elin	Applikationsspecialist
Distributionsföretag A	Malin	Applikationsspecialist
Distributionsföretag A	Thomas	IT-chef
Distributionsföretag B	Mats	Logistikchef
Distributionsföretag B	Erik	Projektledare
Tillverkande företag	Markus	Sub-projektledare

Tabell 1.

Genom att intervjua personer med olika ansvarsområden och som arbetar inom olika verksamheter och projekt anser vi att en mer nyanserad bild av vårt fokusområde kunde möjliggöras. Olika organisationer arbetar naturligtvis på skilda sätt vilket gjorde analysen av det

empiriska materialet mer intressant att studera, då vi exempelvis kunde studera de olika verksamheternas syn på förändringsarbetet och drivkrafter.

2.4 Analys av data

Efter att vi genomfört intervjuer med studiens utvalda respondenter arbetade vi med att analysera det empiriskt insamlade materialet. Detta genomfördes i två steg, då vi började med att transkribera intervjuerna för att därefter kunna arbeta vidare med materialet i skriftlig form. Nedan beskriver vi mer utförligt hur analysarbetet genomfördes.

2.4.1 Transkribering av empiriskt material

Vid analys av det material vi samlat in valde vi att transkribera intervjuerna som vi spelat in med hjälp av inspelningsprogram på våra mobiltelefoner. Transkribering är en process som tar lång tid men är även en viktig del av analysarbetet av empirin (Bryman, 2011). Eftersom transkribering är en tidskrävande process valde vi att dela upp materialet, så att var och en av oss hanterade hälften av materialet. För att underlätta analysarbetet transkriberade vi intervjuerna så nära inpå intervjuerna som möjligt med mål att det skulle vara klart senast dagen efter intervjutillfället. Transkriberingarna studerade vi sedan både på egen hand och tillsammans för att analysera och välja ut delar av materialet som vi ansåg vara relevant för studien. En fördel med att transkribera varje intervju nära inpå intervjutillfället var att områden som diskuterats kunde utvecklas och få mer utrymme under nästkommande intervju. Det var genom detta arbete vi hade möjlighet att avgränsa syftet ytterligare och utveckla ett tydligt fokus till studien.

2.4.2 Sortera, kategorisera och reducera

Vi har tidigare studerat Bryman (2011) där han menar att det är en god idé att i kvalitativa metoder kategorisera materialet och ange specifika teman för att kunna hantera och analysera materialet effektivt. Därför analyserade vi materialet genom att namnge olika teman och tilldela specifika färger till vardera tema. Därefter färgkoordinerade vi olika delar i transkriberingarna. Arbetet med att kategorisera materialet gjorde att vi kunde hitta gemensamma uttalanden och skiljaktigheter i intervjuerna samt intressanta delar att analysera. Kategorisering av materialet underlättade för oss att lära känna materialet och gjorde att vi kunde sortera ut det som var relevant för att besvara studiens syfte (Rennstam & Wästerfors, 2015). Även Kvale och

Brinkmann (2009) diskuterar analysmetoder där forskaren sorterar materialet genom att de väljer ut nyckelord i sitt empiriska material för att kunna analysera och besvara syftet. Några av de begrepp vi upptäckte i materialet var *Gammalt, Risk, Support, Koncern, Processer och Integration*.

Efter att vi sorterat och studerat det insamlade materialet började vi reflektera över vilka delar som vi ansåg vara av mindre relevans. Rennstam och Wästerfors (2015) benämner denna process som reducereing av material där forskarna väljer att eliminera olika delar av materialet. Under denna del av analysprocessen valde vi att exkludera delar av materialet som bland annat berörde “change management” och hur anställda involveras i systembytet. Under analysarbetet insåg vi att dessa delar inte var relevanta för att kunna diskutera studiens syfte om vad organisationer upplever som drivkrafter till systembytet. Genom att sortera, kategorisera och reducera kunde vi välja ut relevanta delar i materialet och granska dessa mer i detalj.

2.5 Studiens genomförande ur ett etiskt perspektiv

Vid intervjutillfällena informerade vi respondenterna att vi önskade att få spela in intervjun för att vid senare tillfälle kunna analysera det som sades. Vi frågade även om personerna ville vara anonyma och informerade dem om att vi planerade att anonymisera både personer och företag i studien. Eftersom vi varit noga med att endast vi som författare till denna uppsats har haft insyn i materialet anser vi att materialet är hanterat på ett säkert och konfidentiellt sätt. Vi spelade in intervjuerna på våra egna mobiltelefoner och förde över inspelningarna till våra datorer, då vi anser att materialet är placerat på en säkrare plats på våra datorer än på telefonerna som vi bär med oss dagligen. Då materialet endast har hanterats av oss som författare till uppsatsen genom att vi dokumenterat och sparat materialet, kan vi intyga att det hanterats med största möjliga omsorg och aktsamhet och endast använts i samband med denna studie. Våra intervjuguider i bilaga 1 och 2 redovisar vad vi introducerade varje intervjutillfälle med. Introduktionen inkluderade att vi spelade in intervjun, att respondenterna hade möjlighet att säga till att de inte ville besvara frågor, alternativt avbryta intervjun när och hur de ville under hela intervjutillfället. Genom att vi introducerade intervjuerna med informationen ovan samt hanterade materialet varsamt, anser vi att vi har bemött de etiska kriterier som Bryman (2011) beskriver som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I uppsatsen har vi valt att anonymisera både organisationerna och personerna som medverkat i studien då vi anser att denna specifika information inte är relevant för resultatet. Endast vilka typer av organisationer det är anser vi vara relevant för analysen och resultatet av studien. Nästan alla respondenter var öppna för att vara med i studien utan att anonymiseras. På grund av viss tvekan hos två respondenter valde vi att tilldela fiktiva namn för alla respondenter.

Genomgående i studien kommer vi därför benämna företagen och intervjupersonerna enligt Tabell 1. Flera av respondenterna frågade dessutom om de kan få tillgång till uppsatsen efter att den är färdigställd. Vi planerar därför att ge varje deltagare tillgång till den färdiga uppsatsen.

2.6 Hur tillförlitlig och äkta är studien?

Då vi genomfört en kvalitativ studie är det viktigt att reflektera kring två övergripande kriterier, vilka är tillförlitlighet och äkthet. I begreppet tillförlitlighet inkluderas de fyra begreppen trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att konfirmera (Bryman, 2011). För att uppnå kravet om *trovärdighet* har vi vid osäkerhet under analys av materialet haft möjlighet att kontakta respondenterna för förtydligande samt strävat efter att redogöra en så trovärdig bild av verkligheten som möjligt. *Överförbarheten* för studien är begränsad till de företag vi studerat, då resultaten kan skilja mellan olika företag, branscher och deras specifika sociala verklighet.

Övergripande anser vi att studien kan användas och generaliseras till andra företag som ingår i samma eller liknande branscher och som är på samma tillväxtnivå som företagen i denna studie. Eftersom vår studie baseras på semistrukturerade intervjuer med personer på fyra olika företag finns alltid risken att resultatet kan skilja om någon skulle genomföra en intervju med samma intervjuguide men med andra personer på andra företag. Under studiens gång har vi arbetat med vad Bryman (2011) beskriver som en kvalitativ studies *pålitlighet* genom att vi har tydliggjort steg för steg hur studien genomförts. Bland annat har vi redogjort för metodval, förklarat val av data och respondenter samt motiverat hur teorier valts ut och kombinerats. Genomgående har vi medvetet arbetat med att inte låta egna subjektiva tolkningar och åsikter påverka och vinkla resultatet, vilket gör att vi kan *konfirmera* att studien är så objektivt genomförd som möjligt. Att undvika subjektiva tolkningar under studien har varit en pågående process under hela arbetet med exempelvis intervjuer, transkribering och analysering av material.

Studiens *äkthet* har bland annat arbetats med i samband med intervjutillfällena, då vi ställde följdfrågor för att säkerställa att vi kunde återskapa en så rättvis bild som möjligt av den verklighet som respondenterna berättade. Äktheten har även arbetats med då vi, som tidigare nämnt, har kunnat kontakta respondenterna om eventuella oklarheter och funderingar.

3. Teori

Teoriavsnittet redogör för tidigare forskning som berör Supply Chain Management, Förändringsarbete, Processperspektiv samt Vinster av affärssystem. Vi har valt att inleda teoriavsnittet med Supply Chain Management då det är vanligt förekommande vid diskussioner om affärssystem. I samband med detta berörs begreppet integration då både SCM och affärssystem bidrar till integreringen mellan olika delar i organisationer. Förändringsarbete, Processperspektiv och Vinster av affärssystem diskuteras för att stödja studiens analys och för att diskutera förberedelser inför förändringsarbetet samt drivkrafterna till systembytet. Teorierna är utvalda i kombination av empiriskt material och tidigare forskning då avsnittet har utvecklats under arbetets gång.

3.1 Integrera genom affärssystem och Supply Chain Management

Inledningsvis nämndes att globaliseringen tvingar verksamheter att anpassa sin logistik för att kunna möta marknadens efterfrågan (Oláh et al., 2018). Syftet med logistik är att ge en så hög service som möjligt till kunderna på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt (Christopher, 2016). Den traditionella synen på logistik har kommit att utvecklas vilket gav upphov till termen Supply Chain Management som definieras enligt nedan:

The management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers in order to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as whole. (Christopher, 2016)

Begreppet SCM introducerades 1982 av Keith Oliver som menade att det låg en utmaning hos många organisationer att koordinera sina allt längre och mer komplexa flödeskedjor. Han betonade också vikten av relationer med övriga aktörer inom flödeskedjan (Sandberg, 2015). SCM är alltså ett bredare koncept än logistik och fungerar som ett samlingsbegrepp för planering

och styrning av en verksamhets flödeskedja (Oskarsson, Ekdahl & Aronsson, 2013). Logistik ses främst som ett ramverk för att skapa en plan för flödet av produkter och information genom företaget, medan SCM bygger vidare på ramverket med syftet att koordinera processerna längst med flödeskedjan tillsammans med leverantörerna, kunderna och organisationen själv (Sandberg, 2015).

Gunasekaran och Ngai (2004) framhäver att SCM värderar långsiktiga relationer inom flödeskedjan genom samarbete och informationsdelning mellan parterna. Detta visar på vikten av kommunikation inom flödeskedjan. Därmed betonar författarna att utan IT är det omöjligt att uppnå en effektiv supply chain. Detta eftersom de olika aktörerna genom globaliseringen är utspridda över hela världen vilket gör det nödvändigt att genom IT integrera aktiviteterna både inom och utanför organisationen. Legner et al. (2017) diskuterar att utvecklingen av IT har kommit att ta fart genom digitaliseringens utveckling då datorernas uppkomst möjliggjorde effektivisering av organisationers dagliga processer från att tidigare ha präglats av pappershantering. Efter datorernas utveckling började kommunikation växa till en väsentlig del av vad verksamheter idag ser som värdeskapande aktiviteter. Vidare möjliggjordes nya tekniska lösningar som medförde lättare åtkomst till olika system som underlättar och effektiviserar IT-infrastrukturen. Brenner et al. (2014) beskriver att digitaliseringen drivs av samhället, alltså av individerna som ska använda de tekniska lösningar som utvecklas. Vidare är digitaliseringen en bidragande del till bland annat utvecklingen av verksamheters integration och automatisering (Legner et al., 2017). Gunasekaran och Ngai (2004) menar att integrerade informationssystem krävs för att möjliggöra informationsdelning mellan samtliga parter inom flödeskedjan, något som författarna beskriver genom att likna IT med ett nervsystem inom SCM. Författarna diskuterar även vikten av strategisk planering i samband med implementering av IT inom SCM genom att det medför utveckling av långsiktiga planer och förändringar inom organisationen. Att planera för dessa strategier kräver involvering från ledningen för att beakta både interna och externa faktorer som påverkar verksamheten.

Även Magnusson och Olsson (2009) diskuterar integrerade informationssystem i samband med SCM. De beskriver informationssystem som en brygga mellan IT och verksamheten där affärssystemet fungerar som en möjliggörare av tekniken. Enligt Nageswararao et al. (2011) är

en organisations supply chain ingen hjälp till verksamheten om de inte har ett relevant affärssystem som har implementerats på ett lämpligt sätt. Det är först när organisationen har fungerande affärssystem som man har möjlighet att dra nytta av det värde som supply chain kan ge. Vidare menar forskarna att affärssystem kan tillåta att fler aktörer i flödeskedjan får tillgång till information och data som bland annat möjliggör bättre service till kunder och mer effektiv lagerhantering.

3.2 Kritiska faktorer under förändringsarbete

Att implementera ett nytt affärssystem är en stor organisatorisk förändring som sätter höga krav på engagemang från alla avdelningar i verksamheten. Dessutom måste det finnas utrymme i verksamhetens budget för de kostnader som förändringen medför. Affärssystem används normalt sett för att underlätta för verksamheten att förbättra effektivitet och produktivitet vilket kan bidra till ökad konkurrenskraft. Därmed innebär det att förändringsarbete som innefattar implementering av nya informationssystem ofta möter olika typer av problem. Några vanliga problem är förseningar under projekten, starkt motstånd från medarbetarna över förändringen, eventuella budgetöverskott som kan vara en följd av att arbetet är tidskrävande samt att misslyckande i projekten inte sällan uppstår. Dessa är vanliga orosmoment i samband med både planering och genomförande av större förändringsarbeten. Just implementering av nya affärssystem ställer dessutom krav på att verksamheten har hög kompetens och kan hantera kunskapsintensiva projekt (Yulong et al., 2017).

Att implementera ett affärssystem är därmed ett projekt som kräver stora investeringar både finansiellt och tidsmässigt. Det kräver att verksamheter som vill implementera ett nytt system har kapaciteten att hantera den finansiella utmaningen såväl som eventuella risker. Det är därför vanligt att större företag har bättre möjligheter att genomföra en implementering medan mindre företag ofta har svårigheter att hantera och genomföra en sådan stor förändring (Ruivoa et al., 2017). Stora investeringar av IT och uppdatering av olika system genererar visserligen vinster, men utan att ta reda på vad som styr investeringarna riskerar organisationerna att ta beslut som de inte har kunskap om (Ali & Miller, 2017).

Förändringsarbete är alltså en kritisk del för att vara framgångsrik på dagens dynamiska marknad. För att organisationer ska ha möjlighet att följa marknadens flexibilitet och bibehålla en konkurrenskraftig position är det kritiskt för dem att arbeta med förändringar inom sina processer. I samband med förändringar av processer används frekvent olika IT-lösningar och system. IT kan därmed ses som en av de viktigaste faktorerna för att hantera förändringar i organisationens processer (Bosilj-Vuksic & Spremic, 2005).

3.3 Att se organisationen ur ett processperspektiv

För att affärssystem ska ge organisationen en långvarig positiv effekt bör systemen fokusera på att utveckla och effektivisera organisationens huvudprocesser som genererar värde för verksamheten (Gattiker & Goodhue, 2005). Detta är något som även Magnusson och Olsson (2009) anser ligga till grund för hur informationssystem kan bidra till att effektivisera processer. Vidare diskuterar de hur processperspektiv har blivit en utgångspunkt för hur verksamheter ska organiseras och således även hur informationssystemen ska designas och anpassas till den individuella organisationen.

De moderna affärssystemen är idag relativt standardiserade till grunden vilket förutsätter att det är verksamheten som anpassas till affärssystemet och inte vice versa. För att lyckas med anpassningen mellan verksamheten och affärssystemet finns det ett antagande om att processutformningen av systemet är anpassad generellt efter olika typer av branscher, snarare än specifikt till verksamhetens karaktäristiska drag. Inför en implementering av ett nytt affärssystem ställer detta krav på att organisationen tar ställning till om man vill förändra verksamheten för att anpassa den efter affärssystemet eller inte. Det gäller även att se över verksamheten angående hur man arbetar idag för att skapa värde och hur man vill göra i framtiden. För att kunna göra detta är det viktigt att kartlägga olika typer av aktiviteter och flöden inom organisationen. Att anpassa verksamheten till affärssystemet gör att implementering av affärssystem kommer att vara en förändring som påverkar organisationen på ett övergripande plan och som på sikt ofta leder till en förbättrad prestationsnivå när förändringen är genomförd (Magnusson & Olsson, 2009).

I samband med projekt där affärssystem ska implementeras anses ett så kallat processperspektiv vara en avgörande faktor för att förändringsarbetet ska kunna genomföras effektivt. Enligt Ljungberg och Larsson (2012) kan verksamheter ses ur ett processperspektiv genom man delar upp organisationer i så kallade huvud-, stöd- och ledningsprocesser. Botta-Genoulaza och Millet (2006) menar att ett vanligt problem i samband med implementering av affärssystem är förståelsen för verksamhetens affärsprocesser. Huvud-, stöd- och ledningsprocesserna som Ljungberg och Larsson (2012) diskuterar är aktiviteter som tillsammans skapar en output som ska bemöta behov och efterfrågan från kunderna. Huvudprocesserna definierar Ljungberg och Larsson (2012) som *“de övergripande processer som på hög nivå beskriver syftet med verksamheten”*. Stödprocesserna i sin tur hjälper huvudprocesserna att fungera men är inte avgörande för att verksamheten ska fungera och generera framgång. Den tredje typen av process, ledningsprocess, hjälper till att koordinera och styra både huvud- och stödprocesserna.

En organisations processer kan beskrivas med hjälp av processkartor, som är en utökad variant av ett organisationsschema. Processkartorna gör det möjligt att bland annat skapa en helhetsförståelse för verksamhetens arbete och visa hur kunden ser verksamheten. Dessutom kan processkartor underlätta styrning av verksamheten och fungerar även som grund vid beslutsfattande och utveckling av IT-system (Ljungberg & Larsson, 2012). Gattiker och Goodhue (2005) menar att det finns viss problematik kring hur organisationers processer är utformade i samband med användande av ett integrerat affärssystem. De menar att affärssystem generellt inte tillåter flexibilitet på de lägre nivåerna i en organisation, vilket skapar problematik i de fall då någon eller några avdelningar i organisationen skiljer sig från det standardiserade sättet att arbeta på.

3.4 Motiv och vinster av implementering av affärssystem

Gattiker och Goodhue (2005) visar på att en av grunderna till att behov av affärssystem växer fram är då olika avdelningar inom organisationen är beroende av varandra. Det ömsesidiga beroendet sätter krav på att en plattform finns, som möjliggör informationsdelning och kunskapsdelning för avdelningarna. Ömsesidiga beroenden mellan avdelningar kräver smidig informationsdelning då en förändring på ena avdelningen tvingar den andra avdelningen att

också genomföra vissa justeringar. Med hjälp av ett affärssystem som integrerar de olika avdelningarnas data och information underlättas och effektiviseras samarbetet mellan dem.

Magnusson och Olsson (2009) uppger att ett av de främsta motiven till att implementera ett affärssystem är strävan efter standardisering. Detta är delvis en effekt av att organisationerna har flera föråldrade system till följd av teknikutvecklingen, vilket medför höga driftkostnader i förhållande till i vilken utsträckning som systemet är aktivt. Problemen grundar sig i att flera system ursprungligen är helt självständiga och ej integrerade med varandra. Även Kurbel (2013) menar att självständiga system medför problem då samma information riskerar att vara lagrad på flera olika ställen vilket ger konsekvenser såsom extra arbete, felaktigt grundade beslut samt planeringsmässiga misstag. Botta-Genoulaza och Millet (2006) nämner en annan drivkraft som är att kostnader kan reduceras kraftigt i de fall då det gamla systemen genererat onödigt höga kostnader vilket de nya systemen inte gör.

Att implementera ett nytt affärssystem bidrar till många fördelar, som exempelvis förbättringar för det operationella arbetet, beslutsfattande och stöd till strategiska val. Chefer på lägre nivåer är ofta intresserade av det nya systemets användarvänlighet och kvaliteten över den data som hanteras, exempelvis att informationen som hanteras är korrekt och aktuell. Detta utgör viss problematik då man kan missa att reflektera över mål på högre nivå i organisationen, som finansiella besparingar, produktivitetsförbättringar och effektivisering (Shang & Seddon, 2002). Magnusson och Olsson (2009) diskuterar hur förbättring av besluts kvalitet är en av effekterna som kan ligga till grund för att motivera en implementering av affärssystem. Beslutsfattande ses som en aktivitet som är beroende av informationshantering och resultatet av ett beslut är beroende av den bakomliggande informationen som beslutet grundar sig på. Detta visar på vikten av att information inom verksamheten finns tillgänglig för beslutsfattaren. Därigenom kan affärssystem ses som en möjliggörare för att tillhandahålla och distribuera relevant information för att skapa tillförlitliga beslutsunderlag. Att implementera ett affärssystem bidrar alltså till en mer överskådlig syn på den data som finns lagrad i systemet.

Ytterligare vinster som kan fungera som motiv till att implementera affärssystem diskuteras av Shang och Seddon (2002) som har utvecklat ett ramverk för vilka vinster organisationer kan

skapa till följd av implementering av nytt affärssystem. En del av ramverket består av *operationella vinster* där författarna beskriver att ett affärssystem bland annat bidrar till större del automatiserade arbetsuppgifter vilket i sin tur kan effektivisera organisationens processer. Nästa del i ramverket, *affärsmässiga vinster*, berör kontroll och hantering av resurserna och de dagliga arbetsuppgifterna. Resurshanteringen och beslutsfattande kan förbättras bland annat genom att affärssystem innehåller verktyg som kan analysera data. De *strategiska vinsterna* med ett affärssystem kan bidra till organisationers tillväxt, innovation, möjliggöra interna och externa kontakter samt hålla nere kostnader genom systemets förmåga att integrera interna och externa aktörer. Strategiska aktiviteter som påverkas av affärssystem är exempelvis produktplanering, kundbemötande med fokus på hur kunden kan bibehållas, hantering av konkurrens på marknaden och planer för företagets tillväxt. De strategiska aktiviteterna som kan underlättas med ett affärssystem består av långsiktig planering på en hög organisatorisk nivå. Den fjärde delen av ramverket är *IT-infrastrukturens vinster* som berör huruvida organisationen har goda IT-resurser eller ej. Att implementera ett affärssystem kan bidra till en stabil plattform som kan hantera organisationens flexibilitet och eventuella förändringar som kan komma att ske vid senare tillfällen. Den femte och sista delen som författarna tar upp i sitt ramverk för vinster av affärssystem är *organisatoriska vinster*. Dessa vinster fokuserar på generella fördelar som affärssystem bidrar med i samband med användande av systemet. Under användandet av affärssystem underlättas kommunikation och informationsdelning vilket bidrar till bättre kunskap hos de anställda. Dessutom innebär organisatoriska vinster att organisationens sammanhållning gynnas (Shang & Seddon, 2002).

Ali och Miller (2017) skriver om hur organisationer kan undersöka om implementeringen av det nya affärssystemet har genomförts på ett framgångsrikt sätt eller ej och menar att det finns olika faktorer att mäta. Några vinster som affärssystem kan generera är minskning av resursutnyttjande och kostnader relaterade till IT, bättre lagerkontroll samt förbättringar inom orderhantering. Den absolut viktigaste faktorn som bestämmer affärssystemets framgång är hur användarna uppfattar att användningen av systemet fungerar då det kan göra att utnyttjandet kan begränsas, alternativt nyttjas till fullo.

4. Analys

Det empiriska materialet har vi valt att redogöra för med stöd av ovan nämnda teorier, som därmed bildar ett gemensamt avsnitt. Analysen inleds ur ett brett perspektiv genom att diskutera hur grundläggande kunskaper, processperspektiv och beroendeförhållanden inom organisationen kan ligga till grund för att byta affärssystem. Det breda organisatoriska perspektivet för oss sedan in på hur både interna och externa aktörer kan integreras, något vi analyserar med hjälp av Supply Chain Management. Avslutningsvis frångår vi det övergripande perspektivet och argumenterar för de konkreta drivkrafter som framkommit i det empiriska materialet.

4.1 De grundläggande kunskaperna

IT-kunskaper som i teknik är många bolag duktiga tekniskt dvs. hantera servrar och hela den biten. Men att ta fram ett IT-stöd för deras affärsverksamhet, det är inte många kunder som är dugliga till... dom flesta kunderna har ingen aning om vad det är dom vill ha. (Intervju, Systemexpert, 2018-04-17)

Citatet ovan från systemexperten Bengt visar på att verksamheter generellt sett har låg kunskap om vilket affärssystem de behöver och önskar att implementera. Att organisationerna saknar förkunskaper om affärssystem är något som övriga respondenter i studien också reflekterar kring. Respondenterna, som representerar kunder i sammanhanget, anser sig ha relativt god IT-kunskap men saknar förkunskaper om vilka affärssystem som finns på marknaden (Intervju, Applikationsspecialist, 2018-04-26; Intervju, Logistikchef, 2018-04-27). De bristande förkunskaperna hos kunderna gör att systembytet kan styras av leverantörerna och inte av kunderna själva.

Vid bristande IT-kunskap kan verksamheter motiveras till att byta affärssystem genom att de utvecklar sina interna IT relaterade resurser. Implementering av affärssystem kan enligt Shang och Seddon (2002) möjliggöra flexibilitet och bättre förmåga att hantera förändringar som följd av utvecklad IT-infrastruktur. Förbättrad IT-infrastruktur som vinst kan därmed ses som en drivkraft till systembytet, främst för verksamheter som har bristande IT-kunskaper. Studiens empiriska material tyder på att organisationerna har begränsade kunskaper om affärssystem

vilket gör att de i vissa fall hyr in externa konsulter som hjälper organisationen att komma fram till vilken typ av affärssystem som de behöver. Det är då kritiskt att samarbetet mellan konsulter och den interna organisationen fungerar. De interna medarbetarna har specifik kunskap om verksamheten och dess processer samt önskemål och visioner om vad de vill att affärssystemet ska klara av. De externa konsulterna bidrar till mer objektiv kunskap om IT och affärssystem. Det kan vara svårt att kombinera de olika parternas kunskap och erfarenheter då de har olika syn på vad som är genomförbart och vad som passar verksamheten.

Ett exempel som bland annat Mats tar upp under intervjun, är att de hyrde in externa konsulter under en kort period. Dessa konsulter hyrdes in för att kartlägga hur processerna var uppbyggda samt för att studera hur företaget fungerar. Därefter meddelade de externa konsulterna vilket affärssystem som de ansåg skulle vara bäst för verksamheten. Resultatet av samarbetet var att beställningarna av det nya affärssystemet inte var tillräckligt anpassade till verksamhetens processer. Detta var en följd av att konsulterna inte lyckades skapa en tillräckligt djup förståelse för verksamhetens processer (Intervju med logistikchef, 2018-04-27). Att ha fullständig överblick av organisationens arbete kombinerat med goda kunskaper om IT och affärssystem är därför kritiskt inför ett systembyte. Bosilj-Vuksic och Spremic (2005) hävdar att IT kan anses vara en av de mest relevanta faktorerna för att hantera förändringar i olika processer. Vår studie indikerar dock att IT-kunskaper är viktiga, men att det är ännu mer kritiskt att kunna kombinera IT-kunskaper med ett processperspektiv.

4.2 Formulering av processkartor och ömsesidiga beroenden

I ett förändringsarbete där man implementerar ett nytt affärssystem förekommer organisationens processer i fokus. Systemet ska hjälpa verksamheten att utföra det dagliga arbetet i huvud-, stöd- och ledningsprocesserna. Om en verksamhet ägnar tid åt att sammanställa processkartor, där hela verksamhetens processer och vad de innebär beskrivs, finns det möjlighet för ett mer effektivt förändringsarbete i samband med implementeringen (Gattiker & Goodhue, 2005; Magnusson & Olsson, 2009). Teorin överensstämmer med vad systemexperten Bengt framhåller under intervjun om vikten av att initialt i projektet sammanställa processkartor för att ge större möjlighet för systemleverantörerna att skapa förståelse för verksamheten. Större förståelse för verksamheten bidrar till att affärssystemet kan anpassas bättre till processer på en lägre nivå i

organisationen. Shang och Seddon (2002) menar att högre nivåer i organisationen ser till mer övergripande finansiella besparingar eller produktivitetsförbättringar i form av strategiska vinster. De lägre nivåerna i organisationen värderar mer organisatoriska och operationella vinster som systemet medför såsom exempelvis kunskapsdelning mellan anställda och möjliggörande av automatiserade arbetsuppgifter. Om det saknas förståelse för processerna på de lägre nivåerna i organisationen är risken att affärssystemet istället anpassas på ett mer generellt plan till de högre nivåerna. Detta kan bli problematiskt vid senare skede om lösningen som tagits fram inte är optimal för processerna på de lägre nivåerna (Botta-Genoulaza & Millet, 2006; Ljungberg & Larsson, 2012). Vinsterna kan ses som drivkrafter till förändringen genom att organisationerna strävar mot att uppnå effektivare processer. Det gör att processperspektivet kan ses som en grundläggande faktor vid förändringsarbete som även möjliggör förståelse för förändringen.

Ambivalensen i förståelse för processerna på olika nivåer inom organisationen visar sig i studien genom att respondenterna inte reflekterat över hur implementeringen förväntas påverka organisationen generellt. Respondenterna ser inte systembytet ur det övergripande perspektiv som ledningen på de högre nivåerna gör, vilket vittnar om en bristande information från de högre nivåerna i organisationen. Flera av våra respondenter verkar inom de lägre nivåerna i verksamheten och värderar därmed, i enighet med Shang och Seddons (2002) teori, hur det nya systemet faktiskt påverkar den enskilda individen på en mer operationell nivå. Detta visar på vikten av att formulera processkartor inför ett systembyte just för att öka förståelsen av verksamhetens samtliga processer på olika organisationsnivåer. Enligt systemexperten Bengt lägger verksamheter vanligtvis allt för kort tid på just det förberedande arbetet. Han anser att arbetet inför implementeringen bör diskuteras under tre till fyra månader istället för runt en månad som organisationer ofta gör. Som Botta-Genoulaza och Millet (2006) diskuterar om att ett processperspektiv bör appliceras på en verksamhet anser även vår respondent Bengt att verksamheter bör applicera processperspektiv (Intervju, Systemexpert, 2018-04-17). Intervjupersonerna som representerar distributionsföretagen ställer sig däremot aningen fundersamma kring frågor om organisationerna har tillämpat ett processperspektiv. Elin berättar:

Nja det vet jag inte, det kan jag inte svara på... man har gjort det i vissa processer men inget jag känner till så rent generellt att man gjort processkartor för alla processer. Men när man gjorde den här pre-studyn så satt man ju tillsammans med externa

konsulter och gick igenom alla processerna, men sen om man gjorde processkartor på det det vet jag faktiskt inte. (Intervju, Applikationsspecialist, 2018-04-26)

Precis som Elin svarar flera av studiens respondenter tveksamt på frågor om processkartor. De menar att vissa enklare kartläggningar av processerna genomförts men påstår att ingen detaljerad processkarta över verksamheten har formulerats (Intervju Projektledare, 2018-04-19; Intervju, Logistikchef, 2018-04-27). Både systemexperten Bengt och litteraturen påstår att förståelse för processerna är grundläggande vid genomförandet av en förändring. Genom formulering av processkartor skulle organisationerna kunna öka förståelsen för processerna, vilket kan bidra till klarhet i vad som motiverar dem till att byta system. Denna studie visar dock att organisationerna sällan konstruerar utförliga processkartor inför förändringsarbetet. Ljungberg och Larsson (2012) menar att processerna tillsammans skapar verksamhetens output för att kunna bemöta kundernas efterfrågan samt att processkartor kan fungera som grund för beslut om affärssystem. Även detta tyder på att processperspektivet genom skapande av processkartor är en kritisk faktor att inkludera inför ett systembyte. Det förberedande arbetet gör det möjligt för verksamheten att hitta en passande systemlösning tillsammans med systemleverantören.

Gattiker och Goodhue (2005) diskuterar att affärssystem inte tillåter flexibilitet på lägre nivåer i en verksamhet och att det kan skapa problematik vid användande av affärssystemen, vilket återigen lyfter fram vikten av processkartor och processperspektiv. Resonemanget överensstämmer med vad systemexperten Bengt berättat om att processkartor underlättar för att ta fram ett anpassat system till verksamheten, vilket gör att affärssystemen utvecklas till att bemöta verksamhetens flexibilitet. Flexibiliteten möjliggörs under förutsättning att processerna tydligt beskrivits initialt för leverantören. Även Mats på Distributionsföretag B instämmer att processkartor har en väsentlig del i det förberedande arbetet. Verksamheten som Mats arbetar i tvingades pausa sitt arbete med implementeringen då det system som planerades att implementeras inte var tillräckligt anpassat till verksamhetens dagliga arbete. Mats berättar:

Vi har kört mycket externa konsulter som har drivit affärssystem-projektet och det har tagit jättelång tid och dåliga beställningar. Rent krasst, de har inte mappats mot hur vi faktiskt jobbar för att det har varit för lite involvering från verksamheten på sälj och inköpsidan. (Intervju med Logistikchef, 2018-04-27)

Citatet tyder på att implementeringen tvingades avbrytas på grund av bristande förståelse hos de externa konsulterna om verksamhetens processer. Även i detta fall indikeras vikten av att processkartor och djup förståelse för processerna är viktigt inför ett systembyte. Bosilj-Vuksic och Spremic (2005) anser, som tidigare nämnt, att IT-kompetens är en av de viktigaste faktorerna för att hantera olika processer. Dock visar citatet från Mats på att förståelse för processerna i kombination med IT-kunskaper är kritiskt under ett systembyte.

I samband med utförandet av processkartor för att beskriva en verksamhet kan olika ömsesidiga beroenden mellan avdelningar specificeras. En drivkraft enligt Gattiker och Goodhue (2005) kan vara att olika avdelningar är beroende av varandras arbete, vilket förutsätter gemensamma plattformar för informationsdelning. Ömsesidiga beroenden som drivkraft är något som inte framkommer helt tydligt i studiens empiriska material. Vissa intervjupersoner anser att den verksamhet de representerar redan innan systembytet arbetar väldigt integrerat mellan avdelningarna, medan andra menar att avdelningarna inte är beroende av varandra. Resultatet att det råder meningsskiljaktigheter i diskussionen om avdelningarnas ömsesidiga beroende visar på att Gattiker och Goodhues (2005) teori om att ömsesidiga beroenden fungerar som drivkraft till systembyten inte alltid stämmer. Mats förklarar:

Det beror sig på hur man ser det, men jag tycker att hela kedjan hänger ihop och det blir ju ett ännu mer integrerat system nu hela vägen så att säga så att... jag skulle säga det är nog, att vi är beroende av varandra, så är det ju. (Intervju, Logistikchef, 2018-04-27)

Mats menar att avdelningarna i Distributionsföretag B är beroende av varandra. Samtidigt berättar både Thomas och Lars å andra sidan att Distributionsföretag A, som de arbetar för, tidigare har haft väldigt silo-indelade funktioner (Intervju, Systemexpert, 2018-04-17; Intervju, IT-chef, 2018-05-04). Den silo-indelade strukturen går att återkoppla till Taylorismens filosofi om funktionsorienterade organisationsstrukturer som nämndes inledningsvis. Thomas berättar vidare att verksamheten numera har tvingats arbeta mer integrerat för att man ska kunna vara mer adaptiv till kunderna. Att utvecklas till en verksamhet som arbetar mer integrerat menar Thomas däremot inte är sammanhängande med valet att implementera ett nytt affärssystem. Thomas menar istället att det beror på andra förändringsarbeten som pågår i organisationen. Vi

ser därmed ingen direkt koppling mellan det empiriska materialet och Gattiker och Goodhues (2005) teori om att ömsesidiga beroenden skulle vara en drivkraft till att implementera affärssystem. Däremot kan ett nytt affärssystem möjliggöra andra förändringar i organisationen och därigenom skapa bättre integration mellan avdelningarna. Gattiker och Goodhue (2005) diskuterar att beroendena ligger till grund för att vilja utveckla en plattform för att möjliggöra kommunikation mellan avdelningar. Systemen på företagen som respondenterna arbetar för uppfyller redan funktionen att fungera som en plattform vilket indikerar att strävan efter att utveckla en plattform inte är en direkt drivkraft till systembytet.

Kontexten av vad analysen ovan förmedlar är delvis att organisationer har en svag uppfattning om vad som är grundläggande för ett systembyte. Processkartornas framträdande plats i litteraturen är något som organisationerna i studien inte har lagt lika stor vikt vid under förberedelserna inför systembytet. Respondenterna är eniga i reflektionen om att processperspektiv och processkartor är viktigt inför ett systembyte. Ändå verkar organisationerna inte lagt ner tid på att kartlägga processerna. Den bristande kartläggningen av processer kan försvåra det fortsatta arbetet under implementeringen och även förståelsen för varför organisationen faktiskt byter affärssystem. Tidigare nämnd litteratur menar även att ömsesidiga beroenden är en drivkraft till ett systembyte, något som denna studie visar att det finns meningsskiljaktigheter kring. Att en verksamhets avdelningar är beroende av varandra fungerar därmed i vissa fall som drivkraft till ett systembyte och i andra fall inte.

4.3 Att integrera aktörerna

Både Gattiker och Goodhue (2005) och Legner et al. (2017) diskuterar hur digitaliseringen påverkar integrationen inom verksamheter. De diskuterar även affärssystemens vikt i samband med integration av olika avdelningars information och datahantering. Att integrera olika avdelningar kan därmed associeras till både digitalisering och affärssystem. Genom digitaliseringens utveckling har bättre integration kunnat möjliggöras mellan avdelningar vilket blir en drivkraft till organisationer som planerar att implementera ett nytt affärssystem. Studiens empiriska material visar på att en faktor som kan bidra till att verksamheter förändrar sina affärssystem är tillhörigheten till en större koncern, där beslut om att implementera ett nytt affärssystem fattas på en högre nivå. Det gör att beslut om systembytet motiveras på en annan

nivå inom koncernen och dotterbolagen har lågt inflytande på beslutsfattandet och vad som motiverar bytet. Vid frågan om hur verksamhetens systembyte motiverades berättar Mats på Distributionsföretag B:

Vi är nu en koncern och i vårt affärsområdesben så finns vi i flera länder. Vi kör olika system och finns på flera orter här i Sverige med olika bolagsnamn, men ska vi agera som en koncern måste vi ha ett gemensamt system. Inga av de systemen är gjorda för att kunna jobba som en koncern, så det är väl egentligen ett sånt argument - att vi ska bli mer som en koncern. Så vi har inte varit så koncernmässiga innan utan det är nu de senaste tre åren som vi fått nya ägare och vi har börjat konsolidera ihop verksamheten och så ... Sen blir det ju en benefit för såsom affärsmodellen är upplagd så köper vi licensen på koncern-nivå, så kan vi putta in många användare och det blir inte mycket dyrare. (Intervju, Logistikchef, 2018-04-27)

Systembytet baseras därmed inte enbart på tidigare argument om att integrationen mellan avdelningarna ska förbättras, utan även att ett nytt affärssystem möjliggör bättre integration även mellan bolagen inom en koncern. Genom att ha ett gemensamt och integrerat affärssystem kan informations- och kunskapsdelning möjliggöras inom koncernen. Dessutom bidrar affärssystemet till IT-utvecklingen inom verksamheten, något som Gunasekaran och Ngai (2004) beskriver som ett nervsystem för organisationens supply chain. Enligt Mats strävar koncernen efter att implementera ett affärssystem som kan användas av alla inom koncernen. Därigenom kan systemet även hjälpa koncernen att utveckla en effektiv supply chain. Som tidigare nämnt menar Nageswararao et al. (2011) att organisationers supply chain är direkt beroende av att ha ett relevant affärssystem som är korrekt implementerat. Affärssystemet skapar tillfällen för koncernens olika delar att effektivisera både kundservice och mer effektiv lagerhantering och på så sätt dra nytta av det värde som supply chain kan bidra med. Det värde som supply chain genererar kan förklaras genom vad Christopher (2016) och Sandberg (2015) anser vara SCMs och logistikens syfte, vilket är att koordinera processer i en flödeskedja och att med en låg resursanvändning ge hög service till kunder. Koncernens gemensamma affärssystem möjliggör en effektiv flödeskedja tillsammans med kedjans aktörer och mellan bolagen inom koncernen.

Involvering av externa aktörer och informationsdelning i flödeskedjan menar både Shang och Seddon (2002) och Gunasekaran och Ngai (2004) vara en del av de strategiska vinsterna. Till följd av implementering av nytt affärssystem bidrar de strategiska vinsterna till verksamhetens

tillväxt och innovation samt hjälper organisationen att undvika höga kostnader genom att integrera interna och externa aktörer. Dessa vinster kan associeras till vad Lars och Elin på Distributionsföretag A berättar om att uppföljningen förbättras genom det nya systemet. Respondenterna beskriver att det nya affärssystemet ger organisationen tillgång till bättre uppföljningsverktyg (Intervju, Projektledare, 2018-04-19; Intervju, Applikationsspecialist, 2018-04-26). Smarta lösningar för uppföljning i flödeskedjan underlättar samarbetet mellan externa och interna aktörer. Exempelvis har distributionsföretagen flera produkter som transporteras långa sträckor vilket gör att flödeskedjorna är omfattande och logistiken i många fall komplicerad. Vid ett systembyte är det därför viktigt att det nya systemet kan hantera de dynamiska flödena som dagligen återfinns i verksamheten. Uppföljningverktygen underlättar för organisationen att hantera långa flödeskedjor vilket bidrar till det värde som supply chain kan medföra, som exempelvis hög service till kunder. Oláh et al. (2018) diskuterar detta genom att framhäva vikten av förståelse för flödeskedjor och anpassning av logistik i samband med globaliseringen och den snabba utvecklingen. Ett nytt affärssystem kan därmed effektivisera supply chain och följdaktligen ge strategiska vinster, exempelvis som att bli mer konkurrenskraftiga och bidra till ökat värde för kunderna. Sammanfattningsvis tyder denna analys på att integrationen och kommunikationen mellan bolagen i en koncern och avdelningarna inom en organisation kan förbättras genom ett väl fungerande affärssystem.

Hittills i analysen har vi redogjort för det som vi inledningsvis definierade som ett brett perspektiv. Detta har gjorts genom att analysera hur organisationers allmänna IT-kunskaper kan fungera som drivkraft för att genomföra ett systembyte samt hur integration mellan avdelningar och bolag kan bidra till mer effektiv supply chain. Det breda perspektivet framhäver även att formulering av processkartor kan underlätta för organisationer att förstå och upptäcka de drivkrafter som finns för att implementera ett nytt affärssystem. Fortsättningsvis frångår vi detta breda perspektiv och analysen kommer nu fokusera på konkreta drivkrafter som framkommit i det empiriska materialet.

4.4 Strävan efter standardisering

Under intervjuerna diskuterades potentiella vinster med att byta affärssystem. Thomas på Distributionsföretag A berättar i sammanhanget att vissa vinster har uppenbarats inom

ekonomiavdelningen. Ett exempel är att handläggningstiden förkortas vilket är en följd av att fakturorna kan hanteras digitalt istället för manuell pappershantering. Övergången till digital hantering kan ses som en följd av att affärssystemet bidrar till mer automatiserade arbetsuppgifter (Shang & Seddon, 2002). Genom att standardisera vissa arbetsuppgifter bidrar det nya affärssystemet därmed till att effektivisera verksamheten.

Magnusson och Olsson (2009) diskuterar att föråldrade system är grunden till att organisationer implementerar nya affärssystem som en följd av att de strävar efter standardisering. Elin på Distributionsföretag A berättar att det gamla systemet har anpassats till organisationen till så stor del att det har blivit svårt att genomföra de uppgraderingar som leverantören av systemet erbjuder. Även systemexperten Bengt diskuterar hur befintliga system i olika organisationer har anpassats så mycket att det inte kan anses som ett affärssystem längre. De gamla systemen har under längre perioder modifierats och anpassats till organisationen vilket kan resultera i en längtan till mer standardiserade system. Intervjuerna som genomförts i studien visar på ett resultat där verksamheter till viss del strävar efter att standardisera, men samtidigt anser sig vara verksamma i komplexa organisationer som kräver system som anpassas efter den bransch de befinner sig i. När vi diskuterar standardisering och anpassning med systemexperten Bengt, berättar han:

Det spelar inte så stor roll därför att arbetspaketet i metoden är väldigt generella ... det är ju tre arbetspaket egentligen där man konfigurerar standard, bygg, konfigurera extended functionality, och acceptanstest. Det är liksom dom tre delarna ... så att det spelar inte så stor roll vilken bransch det är, det är bara att vissa delar kanske tar längre tid beroende på vilken bransch det är. (Intervju, Systemexpert, 2018-04-17)

Bengt menar att eftersom affärssystemen är standardsystem går det att hålla implementeringsprocessen relativt standardiserad, oavsett vilken bransch det rör sig om. Samtidigt framhåller respondenten dock att det är ytterst få som kan gå över direkt till standardlösningar eftersom det ofta krävs viss kund Anpassning för att få systemet att fungera i verksamheten. Magnusson och Olsson (2009) visar på hur dagens affärssystem i hög grad är standardiserade och att verksamheterna behöver ta ställning till i vilken grad anpassningen mellan organisationen och affärssystemet ska ske. Detta öppnar upp för en analys kring hur organisationerna förhåller sig till standardisering i relation till affärssystem. Här förklarar Lars

att Distributionsföretag A i hög grad anpassar verksamhetens processer efter kundernas önskemål, vilket kräver stor flexibilitet på affärssystemet. Lars diskuterar vidare att verksamheten har så många unika processer att man har valt att inte ändra i verksamhetens processer. Istället har man valt att via moduler, som i sig är standardiserade, anpassa systemet till verksamheten. På så sätt kan affärssystemet utvecklas till att passa in i organisationens struktur utan att behöva frångå systemets standardisering.

Samtidigt verkar frågan kring standardisering tolkas på olika sätt. Elin uppger i enighet med teorin, att organisationen vill behålla systemet så standardiserat som möjligt och därför anpassar verksamheten efter systemet och inte tvärtom. Elins syn på anpassning kan låta motsägande i förhållande till Lars resonemang om att *inte* vilja förändra verksamheten mot hur det fungerar idag. I samband med standardisering och anpassning framhåller Mats från Distributionsföretag B följande:

Det är ju alltid en balansgång med alla anpassningar, man ska alltid ställa affärsnyttan kontra risken med att göra en specialanpassning, men vi har gjort vissa anpassningar här för att det ska fungera i våra processer. För det är ju så när du kör på ett sånt system så kanske du inte matchar in allting i en standardprocess så vi har lite specialare vi har gjort men det är väldigt få anpassningar egentligen skulle jag väl säga. (Intervju, Logistikchef, 2018-04-27)

Mats problematiserar hur organisationen och systemet måste anpassa sig efter varandra, vilket skulle kunna förklara meningsskiljaktigheterna mellan Lars och Elin. Även Markus på produktionsföretaget problematiserar ambivalensen kring standardisering och anpassning av system.

Sen har vi något som vi refererar till globala processer, och en global process förväntas alla arbeta efter. Sen har vi något som vi refererar till som lokala processer och såklart så vill man ju att alla ska arbeta så lika som möjligt. Vi kommer alltid behöva lokala avvikelser men budskapet är så mycket som möjligt att förhålla sig till de globala processerna som vi har på plats i företaget. (Intervju, Sub-projektledare, 2018-04-30)

I enighet med Mats diskuterar Markus att det är en balansgång mellan att standardisera och anpassa organisationens arbete till det nya affärssystemet. Markus menar att varje del i

koncernen måste hitta egna anpassningar som skiljer från de övergripande processerna för att få det dagliga arbetet att fungera. Trots denna ambivalens verkar respondenterna vara eniga om att det inte är svart på vitt huruvida systemet ska vara standardiserat eller anpassas till verksamheten. I komplexa branscher krävs vissa anpassningar av systemen för att få verksamheten att fungera. Sammanfattningsvis visar studien på att anpassning uppnås genom att skräddarsy uppbyggnaden av affärssystemet via standardiserade moduler. Dessutom uppger respondenterna att underliggande stödsystem och portaler integreras inom verksamheten med det övergripande affärssystemet (Intervju, Applikationsspecialist, 2018-04-26; Intervju, Logistikchef, 2018-04-27). Den rent tekniska lösningen är alltså relativt standardiserad men systemet har fortfarande designats efter verksamhetens behov. Det finns en strävan hos organisationerna efter standardiserade affärssystem som följd av att det gamla systemet är väldigt anpassat till verksamhetens dagliga arbete.

4.5 Det gamla systemet och dess risker

Inledningsvis diskuterade vi att globaliseringen har bidragit till att marknaden idag är dynamisk. Kundernas flexibilitet och efterfrågan gör det svårt för leverantörer och säljare att följa med den snabba utvecklingen och bemöta kundernas höga krav på bland annat service (Botta-Genoulaza & Millet, 2006). Vid diskussion kring affärssystem ser vi däremot en annan typ av utveckling till följd av globaliseringen och en mer dynamisk marknad. När vi ställer frågor om vad som motiverar verksamhetens systembyte förväntade vi oss svar om att det skulle underlätta den interna kommunikationen och informationsdelning mellan de olika avdelningarna. Svaret förväntade vi oss på grund av att tidigare publicerad litteratur, exempelvis Shang och Seddon (2002), har diskuterat att affärssystem underlättar kommunikation och informationsdelning. Ett gemensamt affärssystem gör det möjligt för en verksamhet att samla all information på en plats, vilket i sin tur underlättar för den interna kommunikationen. Yulong et al. (2017) beskriver att affärssystem används för att effektivisera verksamheten, något som de anser kunna bidra till ökad konkurrenskraft. Vår studie visar dock tydligt på ett gemensamt resultat från alla intervjupersoner, vilket är att organisationer byter ut sina nuvarande affärssystem för att de anses vara för gamla. Respondenterna diskuterar sällan att vinster som konkurrensfördelar till följd av effektivisering och bättre informationsdelning skulle vara en anledning till systembytet. När vi ställer frågor om vad som faktiskt definierar ett "gammalt system" är det en gemensam faktor

som tas upp, nämligen att systemet saknar support. Nedan följer citat från tre olika intervjupersoner som berättar om varför verksamheterna har valt att byta affärssystem:

Elin på Distributionsföretag A berättar:

Ja det är ju att vi har ett gammalt system som vi inte har uppgraderat löpande, så nu har det nog 20 år på nacken utan uppgraderingar... (Intervju, Applikationsspecialist, 2018-04-26)

Malin fyller i efter Elin:

Driften alltså, ett så gammalt system är ju inte säkert när där inte finns support längre på det och det är ju kritiskt att det är uppe och snurrar dygnet om. Det är inget alternativ att det brakar samman och går ner och det inte finns någon support och få på det utan det är ju för att säkra driften ... Till slut blir det ju så att det finns ingen support på det heller. Blir det problem så finns det inte någon som kan de gamla versionerna längre ... men det är ingen som vill titta på det när det är så gammalt, det är ingen som sitter på den kunskapen längre. (Intervju, Applikationsspecialist, 2018-04-26)

Markus på Tillverkningsföretaget:

Man har haft en uppsättning av gamla system som har kommunicerat mellan varandra med hjälp av ett interface och dom här systemen har blivit så pass gamla att systemleverantören tillhandahåller ingen support vilket innebär att händer det någonting med dom här systemen så måste företaget klara sig helt själva. (Intervju, Sub-projektledare, 2018-04-30)

Markus fortsätter:

Det blir svårast att få tag på personer som har rätt kompetens och som faktiskt kan göra förändringar i systemet, man kan väl säga det att all utveckling och förbättring av de befintliga systemen var non-existing. Det fanns ingen som hade möjlighet att gå in och göra saker och dom som tidigare haft den här kunskapen på företaget har antingen gått i... ja dom flesta har ju gått i pension. (Intervju, Sub-projektledare, 2018-04-30)

Svaren på frågan om vad som driver systembytet var alltså inte det vi förväntade oss. Istället visar svaren på att affärssystem byts ut till följd av att de befintliga systemen blir föråldrade och anses som gamla då det inte går att uppgradera eller anlita support när eventuella problem uppstår. Det är viktigt för verksamheterna att ha affärssystem där det finns hjälp och stöd att få från systemleverantörer, alternativt att någon intern specialist finns att tillgå. Ovan nämndes att Botta-Genoulaza & Millet (2006) diskuterar att globaliseringen bidrar till att leverantörerna har

svårt att följa kundernas flexibilitet och efterfrågan. Detta är något som inte bekräftas i vår studie. Det empiriska material som denna studie baseras på kan tolkas som att det på affärssystem-marknaden inte är kundernas efterfrågan och behov som styr, utan att det istället är leverantörerna som har makten. När befintliga affärssystem utvecklas och nya introduceras tvingas kunderna till slut byta system. Organisationerna blir förr eller senare tvingade till systembyte för att ha möjligheten till uppgradering och på så sätt kunna ha ett system som följer verksamhetens utveckling. Detta kan förklaras med hjälp av digitaliseringens utveckling som Brenner et al. (2014) menar drivs av individerna i samhället som ska använda de tekniska lösningar som utvecklas. Det kan diskuteras att organisationerna som implementerar ett nytt affärssystem till följd av att det befintliga är föråldrat är influerade av digitaliseringen och samhällets allt högre krav på smarta tekniska lösningar.

Något som relaterar till faktorn att systembyten drivs av gamla system är enligt Mats på Distributionsföretag B att verksamheten har vuxit och blivit för stor för systemet, vilket medför risker för verksamheten. Han berättar:

Man kan säga att det systemet vi har idag det är ett jättelitet bolag. Och det är väldigt föråldrad kodning i det ... Så det vi kommer göra nu, det är ju egentligen att när vi bytt kommer vi starta det i flöden och såna grejer. Det hade vi aldrig kunnat göra i det gamla systemet. Så i grund och botten är det för stor risk, för vi omsätter för stora pengar nu för att... Det är en för liten leverantör. (Intervju, Logistikchef, 2018-04-27)

Även Erik på samma företag diskuterar risker med det gamla systemet som en drivkraft till att byta ut det befintliga systemet mot ett nytt (Intervju, Projektledare, 2018-05-04). I takt med att en verksamhet växer ökar den finansiella omsättningen samt strävan efter smartare och mer effektiva tekniska lösningar ökar. Med risker menar Mats och Erik att om ett föråldrat och litet system används samtidigt som verksamheten växer, riskerar systemet att brista vilket kan förhindra den dagliga verksamheten att fortlöpa. I samband med en verksamhets tillväxtfas kan inte alla system följa verksamhetens utveckling, vilket gör att man byter till ett mer omfattande system med möjligheten hantera mer komplexa tekniska lösningar.

Ett gemensamt exempel på hantering av tekniska lösningar från intervjuerna med Mats och Markus är att båda verksamheterna de representerar har en vilja att utveckla ett

transportbokningssystem. Något som skulle underlätta för aktörer som ingår i deras flödeskedja och som kan möjliggöras då det nya systemet implementerats. Möjliggörandet av avancerade tekniska lösningar för organisationerna, som bland annat transportbokningslösningar, kan liknas med vad Shang och Seddon (2002) beskriver som strategiska vinster.

Transportbokningslösningarna underlättar de interna och externa kontakterna samt integrerar det interna arbetet med externa aktörer. Då organisationerna kan underlätta de externa aktörernas transportbokningar genom att implementera ett nytt affärssystem utvecklas strategiska vinster som enligt Shang och Seddon (2002) kan bidra till utökad kontroll över verksamhetens kostnader. Ali och Miller (2017) diskuterar finansiella aspekter i samband med implementering av affärssystem då de menar på att organisationer genomför stora investeringar i samband med systembytet. Risker som att investeringen inte ska betalas tillbaka är en betydande faktor att reflektera över inför ett systembyte. Vi diskuterade återbetalningen av investeringen med flera av respondenterna i studien. Investeringen av affärssystem diskuterades då mer som en utveckling av verksamheten än en finansiell besparing. Det saknas därför ofta konkreta svar på hur investeringarna ska betalas tillbaka till organisationerna. För att kunna argumentera för att genomföra investeringen är det därför av stor vikt att ta reda på vad som styr och driver systembytet.

5. Slutsatser

I denna del summerar vi de resultat som analyserats i föregående avsnitt. Inledningsvis återkopplar vi till studiens syfte, för att därefter beskriva och konkretisera de slutsatser som besvarar vad organisationer upplever som drivkrafter till systembytet. Slutsatserna består av hur risker med föråldrade system, strävan efter standardisering och bristande IT-kunskaper fungerar som drivkrafter till systembytet. Dessutom konkretiseras affärssystemets möjliggörande av integration i flödeskedjan och hur processkartor kan definiera drivkrafterna.

Denna studie syftar till att analysera vad organisationer upplever som drivkrafter till att genomföra en implementation av nytt affärssystem. Studien ämnar att problematisera på vilka grunder som organisationer beslutar att byta ut sitt befintliga affärssystem vilket ligger till grund för studiens frågeställning: *“Vad upplever organisationer som drivkrafter till att implementera*

ett nytt affärssystem?”. Då varken vår inledande litteratursökning eller studiens respondenter kunnat tydliggöra vilka drivkrafter som ligger bakom systembytet har vi argumenterat för hur de förväntade vinsterna istället kan diskuteras som drivkrafter och andra faktorer som anses grundläggande inför ett systembyte. Att ta reda på vad som är drivkrafter till att genomföra en stor investering som att byta affärssystem är väsentligt för organisationer för att kunna motivera de kostnader som det innebär.

Inledningsvis nämndes att tidigare forskning om affärssystem ofta baseras på kvantitativ forskning. Denna studie som baseras på en kvalitativ metod har tillåtit oss att upptäcka organisationernas ambivalens kring frågan om drivkrafter till ett systembyte. Studiens kvalitativa undersökning möjliggör att studera och diskutera kringliggande faktorer för att på en djupare nivå hitta motiv och drivkrafter som organisationerna själva inte reflekterat över inför systembytet. Detta genom att problematisera frågan om varför organisationer byter affärssystem.

En av studiens slutsatser är att organisationerna har svårt att konkretisera olika drivkrafter till systembytet. Organisationerna har inte reflekterat över denna fråga vidare än att det befintliga systemet är gammalt och behöver bytas ut, vilket tar oss in på studiens mest utmärkande slutsats som är att verksamheternas befintliga system anses vara föråldrat då det saknas tillgång till support. Det faktum att systemen är gamla bidrar till stora risker för organisationerna, då det vid eventuella problem skulle göra att verksamhetens dagliga arbete stannas upp. Därmed uppger organisationerna att riskerna med de gamla systemen är deras största drivkraft till systembytet. Trots att de gamla systemen uppges fungera bra tvingas organisationerna att byta ut det befintliga affärssystemet, vilket kan diskuteras som en följd av den tekniska utvecklingen i samhället.

Vi har även konstaterat att organisationer strävar efter ett standardiserat system som ytterligare en drivkraft till implementering av ett nytt affärssystem. Det utspelar sig viss ambivalens kring standardisering som drivkraft, då organisationerna vill ha ett standardiserat system men samtidigt kunna anpassa systemet till verksamhetens processer. Det finns ett driv från organisationerna att implementera ett affärssystem som anpassas till verksamheten genom att kombinera olika standardiserade moduler. Slutsatsen blir därmed att organisationer drivs till att byta affärssystem

då det möjliggör en kombination av standardisering och anpassning till verksamheten, till skillnad från de gamla systemen som i hög grad är anpassade till verksamheternas funktioner.

Studien visar även på sambandet mellan SCM och hur affärssystem möjliggör för interaktion genom hela flödeskedjan hos företaget. Ett affärssystembyte kan möjliggöra bättre integration och skapar en tydligare helhet för både verksamheterna och koncernen. Affärssystemets möjliggörande av samverkan kan fungera som drivkraft till organisationens systembyte. Dessutom har viss bristande IT-kunskap kunnat skildras i studien, vilket fungerar som ytterligare en drivkraft eftersom ett nytt affärssystem kan förbättra IT-infrastrukturen. För att kunna lokalisera olika problem och hur olika funktioner i organisationen kan dra nytta av affärssystemet har vi argumenterat för vikten av att utforma processkartor. Processkartor tydliggör en verksamhets funktioner och eventuella beroenden mellan avdelningar. Kartläggningen kan på så sätt underlätta för organisationen att definiera vilka motiv som finns för att byta affärssystem.

6. Diskussion

I detta avsnitt diskuterar vi de konkreta slutsatserna i en större kontext. I analysen har vi tydliggjort vissa kopplingar mellan det empiriska materialet och digitaliseringens påverkan på samhället. Det gör att vi ämnar att diskutera huruvida digitaliseringen är en grundläggande faktor till vad som driver organisationer till att byta affärssystem.

Inledningsvis likställde vi affärssystem med en organisations ryggrad, något som visar på vilken väsentlig roll systemet har för organisationens helhet. En människa kan inte leva utan ryggrad och på liknande sätt är affärssystemet extremt viktigt för att en organisation ska fungera. Som slutsatserna visar är oftast det konkreta motivet till att organisationer byter ut sina befintliga affärssystem en följd av att systemet är gammalt och saknar support från systemleverantörer. Alternativt drivs organisationer till systembyte då den interna kunskapen om det gamla systemet är bristfällig. Dessa slutsatser kan diskuteras i ett vidare perspektiv genom att det är samhällets utveckling som styr när tekniska lösningar anses som föråldrade. Utvecklingen anser vi kunna hänvisas till globaliseringen och digitaliseringen, som påverkar samhällets syn på

informationsteknologin. Genom att globaliseringen och digitaliseringen bidrar till att samhället utvecklar smarta tekniska lösningar påverkas även näringslivet. Leverantörerna av affärssystem söker efter utveckling och nya system skapas och uppgraderas, vilket gör att fler leverantörer söker sig till de nya systemen. Detta resulterar i att support på de äldre systemen försvinner från marknaden. Att organisationerna saknar konkreta drivkrafter till systembytet anser vi vara nära kopplat till samhällets och digitaliseringens utveckling. Leverantörer av affärssystem styr i vilken riktning utvecklingen av affärssystemen går. Genom att leverantörerna frångår ett specifikt system påverkas även organisationerna då de tvingas uppgradera till de nyare och modernare affärssystemen som leverantörerna erbjuder.

En liknelse av denna utveckling, där leverantörer frångår ett befintligt system, hände en av författarna till studien då ett program på hennes dator slutade fungera och krävde en uppdatering för att kunna fortsätta användas. I samband med uppdateringen gavs ett meddelande med innebörden att den versionen av programmet inte längre skulle uppgraderas. Därmed indikerades att ett köp av den nyare versionen av programmet behövde genomföras för att få tillgång till fortsatta uppdateringar. Digitaliseringens utveckling och leverantörernas makt gentemot kunderna visas därmed inte bara i samband med byte av affärssystem, utan framkommer även i privatpersoners dagliga liv. Utvecklingen gör att det är leverantörerna på marknaden som styr när kunder tvingas byta ut sina befintliga produkter då de klassificeras som gamla av samhället. Denna typ av konsumtionssamhälle anser vi stå i kontrast till samhällets pågående diskussionen om återanvändning och hållbar konsumtion. Ytterligare en liknelse av detta är då olika elektronikföretag väljer att ändra vissa detaljer på sina produkter, som exempelvis laddnings- och hörlursuttag på mobiltelefoner. Dessa förändringar gör att kunder tvingas byta tillhörande komponenter när de köper nya produkter vilket bidrar till merförsäljning för leverantörerna. På detta sätt bidrar leverantörerna av elektronik till ett utpräglat konsumtionssamhälle där kunderna tvingas till att konsumera.

Vi har tidigare diskuterat att respondenterna som deltagit i studien saknar tydliga och genomtänkta argument för vad som motiverar organisationernas förändring, bortsett från att de blivit tvingade till systembyte på grund av föråldrade system. Organisationerna har inför förändringen inte konkretiserat specifika vinster som de förväntar sig att systembytet ska

medföra. Att organisationer inte tydliggör förväntade vinster kan diskuteras som problematiskt. Bland annat kan det i framtiden försvåra kontroll och utvärdering av huruvida det nya affärssystemet faktiskt påverkar organisationen. Detta gör det svårt att vidareutveckla systemets funktioner för att passa verksamheten bättre. Avsaknaden av motiv och drivkrafter försvårar dessutom för organisationer att argumentera för hur investeringen ska betalas tillbaka samt vilka finansiella vinster som ska genereras. Att byta affärssystem är en förändring som kräver stora finansiella investeringar. Dessutom måste organisationerna investera mycket tid utöver det dagliga arbetet för att kunna hantera förändringsarbetet. Vi anser att en så stor investering borde kartläggas mer utförligt än vad som framkommit i studien. Avsaknaden av argument för vad investeringen grundas på och hur den ska kunna betalas tillbaka tyder på att det är ett val som organisationerna inte själva reflekterat över. Alternativt har drivkrafterna och vinsterna diskuterats på högre nivåer i organisationerna men inte kommunicerats ut tillräckligt tydligt till verksamhetens lägre nivåer. Vi anser att avsaknaden av drivkrafter till förändringen kan diskuteras i en större kontext. Vår reflektion är följaktligen att organisationernas systembyte är en följd av samhällets digitalisering.

En av våra slutsatser är att organisationers strävan efter standardiserade affärssystem driver och motiverar deras systembyten. I en tid där flexibilitet och dynamik präglar näringslivet strävar organisationer delvis ändå efter vad Taylorismen förespråkade under det tidiga 1900-talet. Till skillnad från studiens andra slutsatser där vi ser tydliga kopplingar till de senaste decenniernas utveckling av digitalisering och globalisering, finns det i diskussionen om affärssystem även inslag av historiska teorier. I sammanhanget kan det därför argumenteras för att digitaliseringen är inspirerad av historiens strävan mot standardisering för att skapa effektiva lösningar.

Digitaliseringens påverkan på dagens näringsliv har på så sätt viss anknytning till 1900-talets Taylorism.

Motiv och drivkrafter till att byta affärssystem är sällsynta diskussioner i tidigare forskning. Det är mer vanligt att benämna olika vinster av affärssystem eller hur organisationer kan arbeta med förändringar kopplade till affärssystem. Som tidigare nämnt är befintlig forskning ofta baserad på kvantitativa undersökningar, vilket gör att man sällan diskuterar drivkrafterna till systembyten på det sätt vi gjort i denna studie. Vår förhoppning är därför att studien bidrar till ett mer

samhällsvetenskapligt perspektiv till den kvantitativa forskningens diskussion om vilka konkreta vinster som ett nytt affärssystem kan generera. För framtida studier hade det varit intressant att följa upp studien när organisationerna kommit till ett senare skede där implementeringen av affärssystemet är färdigställd. Forskningen skulle därmed kunna utvärdera vilka vinster organisationerna faktiskt upplevde samt vilka konkreta effekter som systembytet medfört. Det som har begränsat denna studie är att företagen just nu har befunnit sig i förändringsarbetet. Begränsningen har gjort att vi inte har haft möjlighet att analysera och jämföra deras förhoppningar med det verkliga resultatet, något som vi tror hade varit intressant för framtida forskning. Ett förslag är därmed att utföra en case-studie där forskarna följer en organisation över en längre period för att studera planeringen av förändringen och därefter jämföra med vad som faktiskt sker efter att förändringsarbetet är genomfört. Ytterligare förslag på vidare forskning är att med hjälp av kvalitativa metoder fördjupa forskningen kring denna studies mest framstående slutsats om föråldrade system.

7. Källförteckning

Ali, M. & Miller, L. (2017). ERP system implementation in large enterprises – a systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management; 2017, Vol. 30 Issue 4, p666-692, 27p.* Doi: 10.1108/JEIM-07-2014-0071

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Bosilj-Vuksic, V. & Spremic, M. (2005). ERP System Implementation and Business Process Change: Case Study of a Pharmaceutical Company. *Journal of Computing & Information Technology; Mar2005, Vol. 13 Issue 1, p11-24, 14p.* Doi: 10.2498/cit.2005.01.02

Botta-Genoulaz, V., & Millet, P. (2006). An investigation into the use of ERP systems in the service sector. *International Journal Of Production Economics, 99* (Control and Management of Productive Systems), 202-221. Doi: 10.1016/j.ijpe.2004.12.015

Brenner, W., Österle, H., Petrie, C., Uebernickel, F., Winter, R., Karagiannis, D. & Zarnekow, R. (2014). User, use & utility research: The digital user as new design perspective in business and information systems engineering. *Business And Information Systems Engineering, 6(1), 55-61.* Doi: 10.1007/s12599-013-0302-4

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Gattiker, T., & Goodhue, D. (2005). What happens after ERP implementation: understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.* Doi: 10.2307/25148695

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. (Fifth Edition.) New York: Pearson Education.

Gunasekaran, A., & Ngai, E. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal Of Operational Research*, 159(2), 269-295. Doi: 10.1016/j.ejor.2003.08.016

Holmberg, N., & Johansson, B. (2017). A Service Oriented Perspective of Enterprise Resource Planning Systems. *Journal of Systems Integration*.

Kurbel, K.E. (2013). *Enterprise resource planning and supply chain management: functions, business processes and software for manufacturing companies*. Heidelberg: Springer.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., & ... Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301. Doi: 10.1007/s12599-017-0484-2

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?]*. Lund: Studentlitteratur.

Magnusson, J. & Olsson, B. (2009). *Affärssystem*. (2., [utök. och rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Soonhoong, M., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal Of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

Nageswararao, A. V., Sahu, D., & Mohan, V. K. (2011). Strategic Enterprise Resource Planning for Global Supply Chain Competitiveness. *Journal of Educational Technology*, v7 n4 p19-27

Oláh, J., Zéman, Z., Balogh I., & Popp, J. (2018). Future Challenges and Areas of Development for Supply Chain Management. *LogForum*. 2018, Vol. 14 Issue 1, p127-138. 12p. Doi: 10.17270/J.LOG.2018.238

Oskarsson, B., Ekdahl, B., & Aronsson, H. (2013). *Modern logistik: för ökad lönsamhet*. (4., [omarb. och utök.] uppl.) Stockholm: Liber.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Ruivoa, P., Robriguesa, J., Johansson, B., Oliveira, T., & Rebelo, J. (2017). Differences in ERP Value between Iberian Manufacturing and Services SMEs. *Procedia Computer Science*, 121. Doi: 10.1016/j.procs.2017.11.092

Russell, R.S. & Taylor, B.W. (2014). *Operations and supply chain management: international student version*. (8th ed.) Singapore: John Wiley & Sons.

Sandberg, E. (2015). *Logistik och strategi: för lönsamhet och tillväxt*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Shang, S., & Seddon, P-B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information Systems Journal*. (Information Systems Journal, October 2002, 12(4):271-299)

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. (5. ed.) London: Sage

SOU 2016:89. *Digitaliseringskommissionen. För digitalisering i tiden: slutbetänkande*. Stockholm: Wolters Kluwer.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

Yulong, L., Feng, W., Wei, Z., & Bo, L. (2017). Supply chain collaboration for ERP implementation An inter-organizational knowledge-sharing perspective. *International Journal of Operations & Production Management*; 2017, Vol. 37 Issue 10, p1327-1347, 21p. Doi: 10.1108/IJOPM-12-2015-0732

8. Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide för intervju med Systemleverantör

Vi studerar Logistics Service Management på Lunds Universitet och detta är en intervju som kommer beröra bland annat implementeringsprocessens bakomliggande faktorer och specifikt de motiv som ligger till grund för implementeringen. Vi kommer att spela in intervjun för att vi ska ha möjlighet att arbeta vidare med materialet och göra analys av det vi kommer att tala om. Du har genom hela samtalet möjlighet att avbryta intervjun och du får fritt välja om du inte vill svara på någon fråga. Du har genom hela samtalet möjlighet att avbryta intervjun och du får fritt välja om du inte vill svara på någon fråga. Vi kommer att anonymisera studien då namn på dig och företag inte kommer inte vara relevant för vårt resultat.

Bakgrund

1. Vem är du? Bakgrund, nuvarande jobb, tidigare erfarenheter av affärssystem.
2. Vilka är *företagets namn*?
3. Vilka olika/fler ansvarsområden har du tidigare haft i samband med implementering av affärssystem? Vilken kunskap har du inom andra system på marknaden?

Motiv till implementering

4. Hur arbetar ni med att fånga kundernas intresse för att implementera nytt affärssystem?
5. Hur motiverar ni kunder att genomföra implementeringen?
6. Vad är din erfarenhet av att organisationer drivs till att utföra implementeringar?
7. Hur skiljer motivationen sig mellan service verksamheter kontra verksamheter inom tillverkningsindustrin?
8. Vilka för- och nackdelar upplever du att organisationer ser med nya affärssystem?

Implementeringsprocessen & Påverkan på organisationen

9. Vilken är din uppfattning om företags IT kunskaper? Skillnader/likheter mellan olika verksamheter.
10. Vad skulle du säga är typiska missuppfattningar från era kunder om affärssystem och implementeringsprocessen?
11. Hur påverkar organisationers processer, samarbetet internt före/under/efter implementering av affärssystemet?
12. Vad brukar vara problematiskt för kunden och för er under implementering? Skillnader/likheter?
13. Hur skiljer sig implementeringsprocessen mellan olika typer av verksamheter, exempelvis serviceverksamheter kontra tillverkande företag?
14. Vilka organisationstyper anser du vara mest lämpad för dagens ERP system?
15. Vilka processer eller avdelningar upplever du brukar beröras mest av implementeringen?
16. Vilken kunskap upplever du att företag har om de affärssystem som finns att tillgå på marknaden?
17. Vilka risker för era kunder medförs i samband med implementering?

Frågor baserade på litteratur

18. Har ni standardiserade tillvägagångssätt för kunder inom specifika branscher? Hur?
19. Hur tror du att man kan standardisera genomförandet på inom specifika marknader?

20. Litteratur säger: Några vanliga problem är förseningar av och under projekten, starkt motstånd från medarbetarna över förändringen, att problematik uppstår då projektet kan leda till budgetöverskott som kan vara en följd av att projekten är tidskrävande, samt hög grad av misslyckande i projekten. Kan detta kompenseras upp för kunderna?

Övrigt

21. Är det något område eller aspekt som du anser att vi inte har frågat om som är väsentligt vid förståelse för affärssystem och implementering?
22. Fråga om kontaktuppgifter om vi behöver be om förtydligande av någonting.

Bilaga 2

Intervjuguide för intervju med företag som implementerar nytt affärssystem

Vi studerar Logistics Service Management på Lunds Universitet och detta är en intervju som kommer beröra bland annat implementeringsprocessens bakomliggande faktorer och specifikt de motiv som ligger till grund för implementeringen. Vi kommer att spela in intervjun för att vi ska ha möjlighet att arbeta vidare med materialet och göra analys av det vi kommer att tala om. Du har genom hela samtalet möjlighet att avbryta intervjun och du får fritt välja om du inte vill svara på någon fråga. Vi kommer att anonymisera studien då namn på dig och företag inte kommer inte vara relevant för vårt resultat.

Bakgrund

1. Berätta lite om företaget, vilka är ni?
2. Berätta om din bakgrund? Vad har du för utbildning, nuvarande position, position i projektet?

Motiv till implementering

3. Berätta om projektet, hur har processen sett ut fram tills nu och vad är kvar att göra?
4. Hur har ni förberett er inför projektets start?
5. Varför har ni valt att genomföra implementering av nytt system och vad driver bytet?
6. Vad fanns det för brister med det gamla systemet?
7. Hur motiverar ni den stora investeringen som det innebär?
8. Hur långsiktig är investeringen? Konkret hur ska investeringen "betalas tillbaka" (Return of investment)?

Implementeringsprocessen & Påverkan på organisationen

9. Hur väl förberedda anser du att ni var inför projektet?
10. Hur väl visste ni vilket system ni var ute efter? Hur är era förkunskaper på området?
11. Hur ser er organisationsstruktur ut? Är det nya systemet anpassat till er struktur?
12. Har ni kartlagt era processer eller utvecklat en processkarta?
13. Påverkas några specifika processer av implementeringen? Påverkan på dagligt arbete?
14. Har ni andra typer av "underliggande system" som kommer integreras med det nya affärssystemet?
15. Har det uppstått några fördröjningar eller problem i processen hittills och hur har ni i så fall hanterat dessa?
16. Hur fungerar samarbetet mellan avdelningarna?
17. Är det några ansvarsområden som flyttas till nya avdelningar/processer?
18. Hur beroende är era olika avdelningar med varandra?
19. Förväntar ni er att saker som informationsdelning och kommunikation kommer att underlättas genom det nya systemet?
20. På vilka sätt kan er logistik och supply chain effektiviseras genom det nya affärssystemet?

Vinster av det nya affärssystemet/Framtida förhoppningar

21. Vad hoppas ni få ut av projektet? Några konkreta vinster?
22. Vad är era förhoppningar att denna investering ska ge er? Rent finansiellt, processmässigt, för anställda?
23. Vilka negativa effekter är ni förberedda på att hantera? (Efter implementeringen?)
24. Vilka risker ser ni med projektet?

Övrigt

25. Något du känner att du inte fått förmedla, något du tänk på under intervjun som du vill ta upp?