



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Post-implementering av affärssystem

Attityder och värdeskapande med användaren i fokus

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informationssystem

Författare: John Starberg
Elias Stove

Handledare: Markus Lahtinen

Rättande lärare: Umberto Fiaccadori
Benjamin Weaver

Post-implementering av affärssystem: Attityder och värdeskapande med användaren i fokus

ENGELSK TITEL: Post implementation of business software: Attitudes and value creation with the user in the spotlight

FÖRFATTARE: John Starberg, Elias Stove

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour

FRAMLAGD: Maj, 2023

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 75

NYCKELORD: post-implementering, affärssystem, värdeskapande, attityd, information system success

SAMMANFATTNING:

Denna studie syftar till att undersöka hur användaren skapar värde i post-implementeringsfasen av ett verksamhetsstödande affärssystem. I en litteraturgenomgång definieras framgångsfaktorer för framgång av ett affärssystem, samt en teoretisk uppställning av tidigare forskning gällande nytta av informationssystem. Teorin appliceras sedan på ett mindre företag. Empirin är insamlad genom en kvalitativ metod där företagets administrativa användare av systemet intervjuades. Värdeskapande i post-implementeringsfasen kunde identifieras som beroende av användarens nöjdhet som i sin tur är en konsekvens av bland annat god systemkvalitet. Underliggande stödsystem, dels via intern kunskapsdelning men även från leverantör, var också signifikant. Post-implementeringsfasen kunde med hjälp av empirin och skillnader i framgångsfaktorer definieras som en helhet av två delar, nämligen utbildningsfas och utvecklingsfas. Slutligen presenteras en justerad *information system success model* som för denna studie är mer i linje med de värdeskapande faktorerna som finns i post-implementeringsfasen.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund - Implementering och post-implementering.....	1
1.2	Forskningsfråga.....	2
1.3	Syfte.....	2
1.4	Avgränsningar.....	3
2	Perspektiv på post-implementering.....	4
2.1	Critical success factors i post-implementeringsfasen.....	4
2.1.1	Projektledning och utbildning.....	5
2.1.2	Kunskapsdelning och samarbete.....	5
2.1.3	Skapandet av vanor.....	6
2.2	Information System Success Model i förhållande till post-implementering.....	7
2.2.1	System-, service- och informationskvalitet.....	7
2.2.2	Användarnöjdhet.....	8
2.2.3	Användarintentioner.....	9
2.3	Teoretisk sammanställning och kategorisering.....	11
3	Metod.....	12
3.1	Val av forskningsstrategi.....	12
3.2	Undersökning.....	12
3.3	Intervjuer.....	13
3.2.1	Intervjumetodik.....	14
3.4	Formulär - Attitydsindikationer.....	15
3.5	Kvalitet.....	16
3.5.1	Kvalitetsaspekter.....	16
3.5.2	Etiska aspekter.....	17
4	Resultat.....	18
4.1	Intervjuer och kvalitativ empiri.....	18
4.1.1	Projektledning och utbildning.....	18
4.1.2	Kunskapsdelning och samarbete.....	19
4.1.3	Skapandet av vanor.....	19
4.1.4	System-, service och informationskvalitet.....	20
4.1.5	Användaracceptans/användarnöjdhet.....	21
4.1.6	Fortlöpande utvecklingsarbete.....	23
4.2	Formulärsvar.....	23
5	Diskussion.....	25
5.1	Värdeskapande.....	25
5.1.1	Projektledning och utbildning.....	25
5.1.2	Kunskapsdelning och samarbete.....	26

5.1.3 Skapandet av vanor.....	27
5.1.4 System- service- och informationskvalitet.....	28
5.1.5 Användarnöjdhet.....	28
5.1.6 Användning.....	29
6 Slutsats.....	31
6.1 Framtida forskning.....	32
7 Referenser.....	33
Appendix A.....	38
Appendix B.....	46
Appendix C.....	53
Appendix D.....	57
Appendix E: Formulärsvår.....	67

Figurer

Figur 2.1: Updated Information System Success Model (DeLone & McLean, 2003).....	10
--	----

Tabeller

Tabell 2.2: Teoretisk sammanställning.....	11
Tabell 3.1: Medverkande i intervjuer.....	13
Tabell 3.2: Intervjuguide.....	14
Tabell 3.3: Formulärfrågor.....	15
Tabell 4.1: Sammanställning av förändringar och attityder.....	21
Tabell 4.2: Upplevda problem och dess konsekvenser till attityd.....	22
Tabell 4.3: Uppskattning av attityd gentemot processer och förändringar i och med nya affärssystemet.....	23

1 Introduktion

1.1 Bakgrund - Implementering och post-implementering

Verksamhetsstödande affärssystem är väl utspridda i näringslivet och används av såväl stora som små företag och att implementera sådana är den vanligaste IT-strategin bland företag just nu (Holland & Light, 1999). Anledningen är uppenbar; dessa system konsoliderar information, är uppkopplade mot "molnet" och kan hjälpa till med att utföra komplicerade uppgifter och beräkningar. Ändå upplever vissa organisationer att systemets fulla potential inte utnyttjas. Det beror delvis på att många användare ofta känner sig överväldigade av affärssystem och tycker att de är onödigt komplicerade eller svåra att använda. Dessa problem grundar sig ofta i att systemet upplevs ha låg nytta, alternativt att organisationen i fråga inte är tillräckligt mogen för att förändra dess processer till att vara mer anpassade för nya arbetssätt (Aladwani, 2001). Även om implementeringen inte nödvändigtvis blev lyckad i sig kan värdeskapandet ökas i post-implementeringsfasen. Med värdeskapande menas såväl slutsiffran i bokslutet som den mänskliga resursens funktion i det strategiska arbetet. Värde är alltså både organisatoriskt och monetärt, där det monetära värdet av en verksamhet är ett resultat av samtliga värdeskapande delar.

Post-implementeringsfasen tar vid direkt efter att ett nytt system blivit implementerat och satts i bruk. Denna fas sträcker sig ända till utfasning och inkluderar bland annat underhåll, optimering och utveckling av såväl verksamhetsprocesser som systemfunktionalitet. Detta till skillnad från implementeringsfasen där fokus ligger mer på *change management* och upplärning, samt strategiska mål (Finney & Corbett, 2007).

Implementeringsarbete kan vara omfattande och kräver mycket resurser för att en övergång till det nya systemet ska gå smidigt tillväga. Flera studier har gjorts som undersöker vad som gick rätt eller fel för vissa organisationer och drar slutsatser om vad som är viktigt vid implementering (Finney & Corbett, 2007; Hong & Kim, 2001; Ram & Corkindale, 2014). Det som händer efter att en implementering genomförs är dock minst lika intressant. Eftersom dessa system vanligtvis är dyra och kräver stor investering av både tid och resurser (Yu, 2005) måste kontinuerligt värdeskapande eftersträvas. Som nämnt omfattar post-implementeringsfasen det från att systemet sätts i bruk till och med utfasning och det är under denna period som det faktiska värdeskapandet görs. Vissa organisationer upplever dock problem med att öka nyttan och värdeskapande. Exempelvis är 40% av implementerade ERP/affärssystem bara delvis nyttjade till dess totala effektivitet, och 20% bedöms som totala misslyckanden och överges (Yu, 2005).

Flera studier har gjorts om implementering, vad som driver en förändring och hur en organisation så effektivt som möjligt kan implementera ett nytt system, men många av de som har gjorts kring verksamhetsstödande system sträcker sig endast fram till slutet av ett implementeringsarbete (Aladwani, 2001; Finney & Corbett, 2007). Implementering av system efter uppfyllda framgångsfaktorer och teoretisk mognad förutsätter inte nödvändigtvis en lyckad post-implementeringsfas (Ha & Ahn, 2014). Ofta saknas kontinuerligt stöd och effektiviteten av ett nytt system sjunker snabbt. Arbete med stora, verksamhetsstödande

affärssystem avslutas inte direkt efter implementering utan är ett långvarigt projekt med mycket nyans (Häkkinen och Hilmola 2008). Därav är det av stort intresse att undersöka post-implementeringsarbetet hos verksamheter för att utveckla en förståelse för hur ett system efter implementering kan tillföra värde.

I utvecklingsarbeten med affärssystem läggs mycket fokus på *critical success factors* (CSF) (Finney & Corbett, 2007). Dock tar CSF gällande medarbetare många gånger endast hänsyn till utbildning, upplärning och effektivitet, inte underliggande attityd och organisationskulturella problem. Många gånger fokuserar forskare endast på toppskiktet av organisationen och undersöker övergripande metoder för hur *change management* ska fungera, inte hur det går till i praktiken på verkställande plan och vad det faktiskt innebär (Finney & Corbett, 2007). Vidare finns det en brist på studier som undersöker attityder efter implementering av ett affärssystem skett, och hur verksamhetens arbete påverkats efteråt (Ram & Corkindale, 2007). Flera leverantörer av affärssystem i denna skala använder sig även av *system-as-a-service*, och är utformad som en prenumeration där man även löpande betalar för uppkoppling mot en molntjänst (SAP, 2022). I kontexten av attityder gentemot omfattande affärssystem är det av intresse att undersöka fenomenet djupare om hur det påverkar användning och attityd i ett sammanhang av post-implementering.

1.2 Forskningsfråga

Med detta som bakgrund föreslås följande forskningsfråga:

- Hur skapar användaren värde av ett system under post-implementeringsfasen?

Med värde och värdeskapande syftar vi i denna studie på organisatoriskt värde som således leder till monetärt värde.

1.3 Syfte

Användarens roll i post-implementeringsarbete är värd att undersöka för att öka förståelse för hur värdeskapande kan ske och hur det uppnås. Syftet är därmed att undersöka sambandet mellan användarnöjdhet och värdeskapande i ett sammanhang av post-implementering av verksamhetsstödande affärssystem. Det kontinuerliga arbetet med ett nyligen implementerat system skiljer sig från implementeringsprocessen och i den här uppsatsen vill vi utveckla förståelse för hur användarens attityd och syn på systemet skapar värde för dels organisationen och dels för eget nyttjande. Målet är således att skapa en uppfattning om hur värde skapas i post-implementeringsfasen med hjälp av användaren, och hur attityd och inställning påverkar värdeskapandet. Mycket av tidigare forskning har även använt kvantitativa undersökningsmetoder och därav ser vi möjligheten att göra en kvalitativ studie för att få en djupare förståelse för hur attityder och användaren i sig kan skapa värde.

1.4 Avgränsningar

Arbetet är avgränsat till ett mindre företag i Sverige vars implementering skett nyligen. Studien undersöker endast affärssystemet *Netsuite* och gör inga jämförelser med liknande system från andra leverantörer. Studien är inte satt i kontext av en större koncern och jämförs inte heller med andra företag i liknande situationer. Eftersom syftet inte innefattar implementeringsprocessen i sig utan endast post-implementering, fokuserar arbetet inte på *triggers* eller drivande förändringsfaktorer. Tidigare system och jämförelse med hur företaget arbetade innan anses inte heller vara av större relevans och undersöks inte i någon större utsträckning. Det system som verksamheten nu arbetar med kommer inte heller att värderas på något vis men ord som funktionalitet och förändringar förekommer oundvikligt i samtalet om deras post-implementeringsarbete.

2 Perspektiv på post-implementering

I följande kapitel presenteras de teorier, ramverk och den tidigare forskning som används för att lägga grunden till ett besvarande av forskningsfrågan. Forskning kring implementering och effekter av affärssystem (ofta benämnda *enterprise resource planning*-system (ERP)) är omfattande, och många författare behandlar snarlika problematiseringar. Följande underrubriker ämnar gå igenom den litteratur som anses vara mest relevant i ett sammanhang av post-implementering som anses vara av vikt för såväl värdeskapande som attitydförändringar.

I denna studie definierar vi post-implementeringsfasen som påbörjad så fort systemet i fråga satts i bruk. Det är i denna fas av livscykeln som användaren börjar öka sin förståelse för systemets funktionalitet och potential och som konsekvens ändras användarens inledande inställning och attityd (Abdinnour & Saeed, 2015).

2.1 Critical success factors i post-implementeringsfasen

Critical success factors (CSF, eller översatt kritiska framgångsfaktorer) är ett begrepp som ofta används i kontexten av implementering och arbeten med verksamhetsstödande affärssystem. Konsensus är att ett antal av dessa kritiska framgångsfaktorer bör vara uppfyllda till en viss nivå för att ett implementeringsprojekt ska lyckas och faktiskt skapa värde för organisationen (Osnes, Olsen, Vassilakopoulou & Hustad, 2018). Men det är inte alltid fastställt hur mycket en given faktor faktiskt påverkar graden av framgång eller värdeskapande (Ram & Corkindale, 2014) och det är inte heller givet vilka CSF som är viktigast av de som tagits fram i tidigare litteratur (Liu & Seddon, 2009; Finney & Corbett, 2007).

En viktig distinktion behöver dock göras i vår uppfattning av semantiken av begreppet "kritisk framgångsfaktor". En klassisk definition är att en det är nyckelområden som absolut måste uppleva goda resultat för att en större målsättning ska kunna nås (Bullen & Rockart, 1981). En *faktor* syftar här till något mätbart som har inverkan på upplevd effekt eller nytta av ett system. Med *framgång* menas att en nettoeffekt av en given faktor är positiv, och med *kritisk* menas att ett värde i en given kontext bedöms vara viktigare och ha mer påverkan än andra värden. Vi vill dock påpeka att detta inte nödvändigtvis betyder att en ej uppfylld kritisk framgångsfaktor resulterar i ett misslyckat projekt, utan snarare att det med största sannolikhet inte får ett lika effektivt resultat. Skillnaden är dock ändå viktig att ha i åtanke i denna studie där kritiska framgångsfaktorer identifierats i post-implementeringsarbete. Följande stycken ämnar analysera de framgångsfaktorer som tidigare forskning definierat som viktiga i post-implementeringsarbete. När begreppet *framgångsfaktor* används i denna uppsats är det utan underliggande värdering och endast för att följa stilen av rådande litteratur och forskning.

Några exempel på omskrivna CSF är bland annat ledarskap, *change management* och utbildning. Det blir tydligt att forskning om CSF främst berör organisations-omfattande faktorer och försummar den personliga delen. Detta syns tydligt i artiklar från bland andra Hong och Kim (2002) där slutsatsen att en organisatorisk "matchning" är en av de mest drivande faktorerna för ett lyckat projekt. Vidare underrubriker går igenom ett antal

framgångsfaktorer som bedöms vara av intresse i kontext av post-implementering av affärssystem.

2.1.1 Projektledning och utbildning

CSF:er såsom projektledning värderas högt av bland annat Ram, Corkindale och Wu (2013) och som en stor del av varför ett implementeringsprojekt lyckas eller inte. Dock så förtydligas inte huruvida det smittar av sig nedåt i organisationsstrukturen och därmed faciliterar förändring. Vi vill påpeka att en effektiv (eller ineffektiv) projektledning har inflytande i samtliga led vilket i sin tur är av lika stor vikt för att kunna definiera vad som får en implementering av affärssystem att lyckas efter några år i bruk. Dock gör författarna en tydlig särskiljning av *implementation success* (IMP) och *organizational performance* (OP) (Ram, Corkindale & Wu, 2013), där det sistnämnda bidrar med en tydligare bild på hur en verksamhet nyttjar ett system i praktiken och bör tas i akt vid diskussioner gällande affärssystemets effektivitet.

Häkkinen och Hilmola (2008) har en ifrågasättande inställning mot CSF vilket i denna studie är aktuell då den belyser problem med hur användaren upplever systemet trots att organisationen i teorin var redo för implementering. Även långt efter implementeringen upplever användare fortfarande att de inte får tillräckligt med stöd och att användningen är inflexibel. En målsättning med studien är att använda denna forskning för att undersöka på vilket sätt man kan förbättra affärssystemets post-implementeringsfas för att effektivisera projektet.

Problemen med bristande stöd från projektledning och andra stödsystem som belysts av Häkkinen och Hilmola (2008) kan motverkas med hjälp av gediget, fortlöpande efterarbete under post-implementeringsfasen. Enligt vissa forskare är det dock stor skillnad på vilka CSF som bidrar till lyckad implementering gentemot *organizational performance* (OP). *Organizational performance* är inte särskilt påverkad av kompetent projektledning, utan för att öka OP i post-implementering behöver andra CSF beaktas, nämligen upplärning och utbildning samt anpassning av verksamhetsprocesser (Ram, Corkindale & Wu, 2013). Vissa studier menar även att upplärning och träning på systemets funktioner innan skarp implementering (via sandlåde-miljöer eller andra verktyg) är effektivt för att öka förståelse för funktionaliteten. Men detta är dock inte tillräckligt för vidare användning enligt Clark, Jones och Zmud (2006), istället behövs successiv kunskapsbildning. *Post-implementation learning*, eller kontinuerlig upplärning, syftar på det fortlöpande arbetet med upplärning efter att ett system implementerats (Deng, 2000). Denna typ av inlärning har visat ha stora effekter på systemanvändning efter implementering (Chang, Chou, Yin & Lin, 2011). Kontinuerligt användande leder till kontinuerligt lärande, och ett kollegialt samarbete mellan användare fostrar denna process i och med att kollegor ofta föredrar att fråga varandra om hjälp till skillnad från att sitta i formella utbildningar (Chang et al., 2011; Boudreau, 2003).

2.1.2 Kunskapsdelning och samarbete

En studie av Chou, Lin, Lu, Chang och Chou (2014) visar att användare blir mindre villiga att dela sin kunskap ifall de inte känner sig bekväma i användandet av systemet. Därmed hindras

även deras vilja att delta i en aktiv kunskapsdelning bland medarbetare. Användandet av systemet gynnas av kommunikation bland medarbetare samt av att kunskap som finns delas bland dem (Nah & Delgado, 2006). Park, Suh och Yang (2007) beskriver kunskapsdelningen som en faktor vilket skapar framgångsrik systemanvändning. Det är därför viktigt för organisationer att lägga fokus på workshops och aktiva möten för att uppmuntra medarbetare att interagera med varandra. För att åstadkomma detta bör chefer skapa policys samt utforma aktiviteter som främjar delandet av kunskap (Chang et al., 2011). Detta är kanske inte lika applicerbart på mindre organisationer men (Liu & Seddon, 2009) förespråkar att projekt även kan ha en *project champion*. En *project champion* är en person som har en inflytande roll över ett projekt och ska besitta ledarskapsförmågor och chefskompetenser inom aspekter såsom teknik, personal och företagande. Wademan, Spuches och Doughty (2008) förespråkar att de komplexa organisationer som är verksamma under nutidens informationsålder ska bemöta den mänskliga resursen som värdefull i det strategiska arbetet. Boudreau (2003) tar fram en studie som visar på att när användare i systemet lyckades räkna ut hur givna uppgifter skulle utföras kunde denna kunskap vara till stor nytta bland medarbetarna. Genom att användaren ökar sin förmåga i det dagliga användandet ökar även sannolikheten att fördelarna av ett affärssystem kan utnyttjas (Chang et al., 2011). Utbildning av systemet hjälper användaren att förstå systemet bättre vilket i sin tur motiverar användaren till att vara mer aktiv och samarbetsvillig i kommunikationen mellan olika avdelningar under post-implementeringsarbetet (Ha & Ahn, 2013). Somer och Nelson (2004) menar att kommunikation och samarbete mellan medarbetarna är bland de viktigaste aktiviteterna som bör övervägas under post-implementeringsfasen. En studie som genomfördes av Kim och Ju (2008) visade dock med hjälp av statistisk empiri att samarbete inte ansågs vara en viktig faktor som påverkade kunskapsdelning. Däremot är detta resultat i kontrast med en tidigare studie som påvisar att tillit tillsammans med samarbete faktiskt var en faktor som påverkade kunskapsdelningen positivt (Janowicz & Noorderhaven, 2002). Vår studie ämnar att hitta mer klarhet i detta sambandet mellan samarbete och kunskapsdelning fast ur ett perspektiv av post-implementering.

Relationen till leverantören bedöms i vissa studier som en viktig faktor för effektivt implementerings- och post-implementeringsarbete (Finney & Corbet, 2007). För att uppnå en effektiv och jämn konsultprocess finns det två aspekter som har stort inflytande (Wang & Chen, 2005). Dessa är effektiv kommunikation och problemlösning. Wang och Chen (2005) förespråkar att en konsult av hög kvalitet ska stödja konsultprocessen genom att underlätta både kommunikationen samt problemlösning, men betonar att problemlösningen är en viktigare faktor (2005). Trots att många av dagens affärssystem är väldigt anpassningsbara menar Wagner och Newell (2007) att leverantörer ofta avråder organisationer från att anpassa systemet i för stor utsträckning. När ett system levereras brukar leverantören ha i åtanke att betydande extern konsultstöd kan behövas ifall anpassningar ska genomföras (Wagner & Newell, 2007). En effektiv kommunikation med en leverantör av affärssystem kan vara fördelaktigt för kundens del, bland annat för att anpassa verksamhetsprocesser och hjälpa till med felsökning. Utbildning sker även oftast med hjälp av leverantören och där är det till stor fördel om den organisatoriska matchningen mellan leverantörens produkt och kund är kompatibel (Hong & Kim, 2002).

2.1.3 Skapandet av vanor

En vana inom informationssystem skapas i takt med att beteenden uppstår automatiskt på grund av inlärning efter den initiala utbildningen av systemet (Limayem, Hirt & Cheung, 2007). Tidigare forskning argumenterar för att en repetition av ett beteende som ofta förekommer är en föregångare till skapandet av en vana. Användare lär sig att koppla situationsanpassade signaler till ett visst beteende och via repetition av detta skapas en vana (Polites & Karahanna, 2013). Skapandet av vanor i ett system har enligt Limayem och Hirt (2003) en effekt på såväl användarens uppfattning av systemet samt den kontinuerliga användningen. Detta har såklart en positiv betydelse på användning och effektiviteten i utförandet av uppgifter i ett informationssystem. Polites och Karahanna (2013) menar dock att vanor även kan ha en negativ effekt på en organisations nyttjande av ett system. De menar att användarens skapande av vanor kan leda till en bekvämlighet i användningen av de funktioner som de har rutin i att använda och därför inte lär sig andra funktioner i systemet som faktiskt skulle öka dess värde. Ännu en faktor som påverkar skapandet av vanor är *personalization*, eller en skräddarsydd anpassning av systemet, som kan underlätta skapandet av vanor i och med att funktionalitet blir enklare och mer personligt anpassad till en given användares preferenser (Holland & Light, 1999).

2.2 Information System Success Model i förhållande till post-implementering

Information System Success Model (ISSM) av DeLone och McLean (2003) är väl omskriven och berör vilka faktorer som leder till framgång vid implementering och användningen av ett informationssystem. Sammanfattningsvis är ett systems fördelar ett resultat av användarens nöjdhet i kombination med användbarheten, som i sin tur påverkas av kvaliteten på information, tillhandahållen tjänst och systemet i allmänhet. Som förtydligas i figur 2.1 är sammankopplingen hög mellan de olika delarna av modellen (DeLone & McLean, 2003) vilket pekar på att samtliga delar har en rekursiv inverkan på varandra; således är ingen enskild kvalitet av ett informationssystem fristående eller i ett vakuum. Ghani, Yasin och Ali (2019) påvisar i en studie däremot att servicekvalitet och systemkvalitet har en stor positiv inverkan på en arbetares prestation, till skillnad från informationskvalitet som saknar tydlig påverkan. Dock tar inte denna studie hänsyn till varken användbarhet eller användarnas nöjdhet och har enbart undersökt ett begränsat omfång av befattningar. I ett mindre sammanhang med mer variation av användningsområdena bör en utvärdering av ISSMs olika delar ge annorlunda resultat. Vissa författare har gjort andra modifieringar och anpassat modellen till mer specifika studier. Mardiana, Tjakaatmadja och Aprianingsih (2015) integrerar bland annat *Technology Acceptance Model* (Davis, 1986) vilket vidare visar på flexibiliteten och användbarheten av ISSM och dess relevans för denna studie.

2.2.1 System-, service- och informationskvalitet

Med systemkvalitet menas de praktiska funktionerna och funktionaliteten av ett system; vad som går att göra, hur enkelt det är och hur användbart det är för att utföra en given uppgift för verksamheten. DeLone och McLean (2003) tar upp kategorier såsom användbarhet, pålitlighet, flexibilitet och tillgänglighet som typexempel i vad systemkvalitet består av. I samband med post-implementeringsarbete av större affärssystem är dessa funktioner ofta

kontinuerligt utvecklade och optimerade för den givna verksamhetsprocessen vilket i sin tur löpande ökar användarnöjdhet och användning, då ökad mängd och tillgänglighet av funktionalitet har stor inverkan på systemets kvalitet och effektivitet (Häkkinen & Hilmola, 2008). Användarens förmåga att använda systemet påverkas också mycket av effektiviteten av en given process vilket ett system med hög systemkvalitet faciliterar (Chang & Chou, 2008).

Informationskvalitet berör den mängd, tillgänglighet och relevans av den information som finns i ett system, och med servicekvalitet menas hur pass väl den tjänst som systemet levererar är (DeLone & McLean, 2003). I denna studie i kontext av post-implementering syftar servicekvalitet, eller tjänstekvalitet, på hur användbart systemet är i att utföra och stödja de verksamhetsprocesser som krävs. För att definiera vad som utgör servicekvalitet i kontext av informationssystem tar DeLone och McLean (2003) bland annat upp följande koncept:

- Uppdaterad hård- och mjukvara
- Pålitlig funktionalitet
- Hanteringstid, det vill säga hur lång tid det tar att utföra en given uppgift
- Kunskap hos medarbetar-användare
- Design och tillgänglighet för användaren

Enligt Gorla, Somers och Wong (2010) bedöms tjänstekvalitet vara den delen av modellen som har störst påverkan på verksamheten, men även systemkvalitet och informationskvalitet har också stor effekt. Författarna diskuterar även förhållandet mellan informationskvalitet och systemkvalitet, där ökad systemkvalitet leder till ökad informationskvalitet men att motsatsen inte nödvändigtvis har lika stor effekt. (Gorla, Somers & Wong, 2010). Med den observationen kan man även argumentera för att hög servicekvalitet är en indikation på både hög systemkvalitet och informationskvalitet, men likväl då inte nödvändigtvis tvärtom. Det är dock viktigt att notera att *information system success model* inte benämner något samband dessa tre faktorer sinsemellan, förutom just att de alla påverkar användning och användarnöjdhet (DeLone & McLean, 2003).

En studie av Hsu, Yen och Chung (2015) mäter den relativa vikten och signifikansen av modellens värden från användarens perspektiv, och kommer fram till att servicekvalitet är kritiskt för att försäkra användarnöjdhet och således *net benefits*. De påpekar fortfarande att systemkvalitet och informationskvalitet är viktigt och även att dessa faktorer har påverkan på servicekvalitet i ett sammanhang av post-implementering (Hsu, Yen & Chung, 2015).

2.2.2 Användarnöjdhet

Användarnöjdhet som koncept används flitigt inom forskning om informationssystem. Enligt ISSM är användarnöjdhet ett resultat av service-, system och informationskvalitet (DeLone & McLean, 2003) som i sin tur påverkar *net system benefits*. Konsensus bland mycket övrig forskning är att en nöjd och accepterande användare kan få ut mer nytta av ett system än annars (DeLone & McLean, 2003; Gelderman, 1998; Melone, 1990). I kontext av post-implementering är fokus mer på hur en användares attityd kan förbättras under projektets gång, och de implikationer det har på värdeskapande och post-implementeringsarbetet i sin helhet. I tidigare kapitel har det diskuterats hur exempelvis vaneskapande och kunskapsdelning tillsammans med utbildning utvecklar förståelse för systemet och således förbättrar användarnöjdheten (Chang & Chou, 2011).

Davis (1986) *technology acceptance model* och upplevd användbarhet används i Sternad och Bobeks (2013) studie för att identifiera flera faktorer som kan ha påverkan på attityder

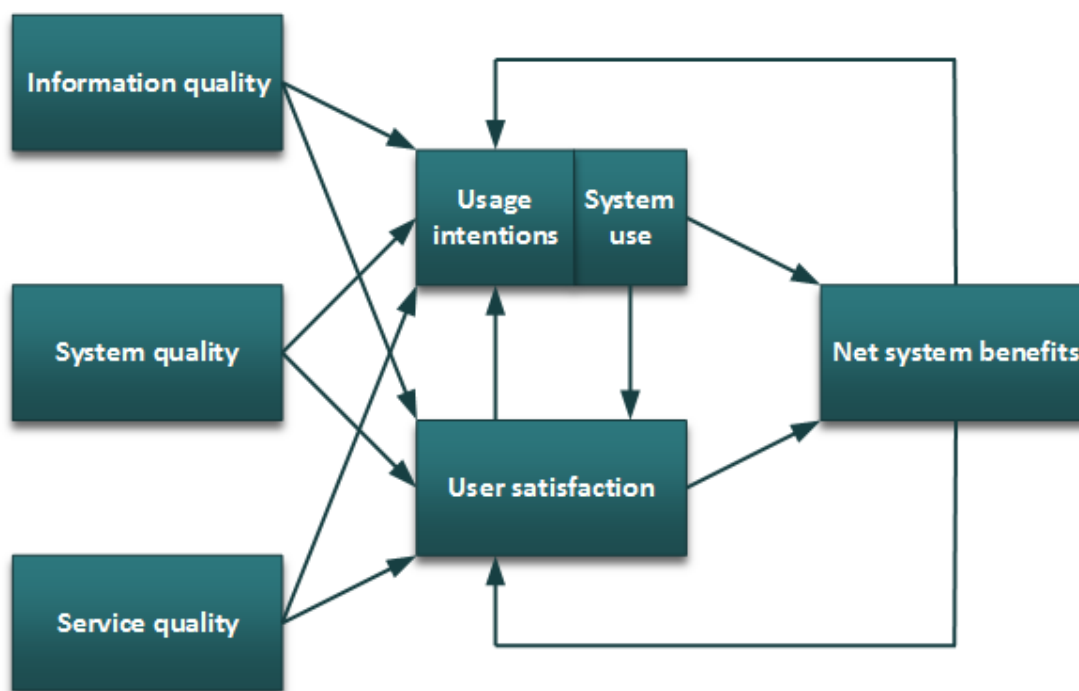
gentemot ett system under post-implementeringsfasen. Dessa inkluderar bland annat självskattad datorkompetens och externa och interna stödsystem, men nämner inte systemkvalitet eller orsaker till den individuella attityden. Å andra sidan menar Gelderman (1998) att förhållandet mellan användande och användarnöjdhet inte är särskilt signifikant, vilket problematiserar förhållandet och är därför av intresse att utforska vidare.

2.2.3 Användarintentioner

Intention to use, system use, eller löst översatt användarintentioner alternativt systemanvändning, är en del av ISSM som enligt DeLone och McLean (2003) bedöms vara lika viktigt som användarnöjdhet i dess påverkan på nettofördelar av systemet. I post-implementeringsfasen av affärssystem är det dock svårt att definiera sambandet lika tydligt. I DeLone och McLeans studie (2003) definieras systemanvändning som ett värde som beror på anledningen till användning och hur mycket systemet används. Men i sammanhang av post-implementering blir relationen till användarnöjdhet diffus. Eftersom affärssystem ofta ämnar ersätta samtliga delar av den befintliga IT-infrastrukturen, skapar det en komplicerad relation till intentionen av användandet och således användarnöjdhet.

Om användaren *måste* utnyttja systemet är det av intresse att definiera och mäta intentionen i ett sammanhang av post-implementering. DeLone och McLean identifierar skillnader i användning, specifikt av intresse för vår studie är de skillnader som berör obligatorisk gentemot frivillig samt informerad gentemot oinformerad användning (DeLone & McLean, 2003). Användande av ISSM i förhållande till affärssystem i bruk i en verksamhet måste således ta detta i akt. Eftersom användande i detta fall är obligatoriskt och kräver att användaren till viss grad är informerad måste *system use/intent to use* i modellen beakta en mer abstrakt syn på vilka attityder som faciliterar användandet och således nyttan systemet kan skapa.

Med dessa förhållanden och relationer mellan de olika delarna i ISSM i post-implementeringssammanhang i bakgrunden är förhoppningen, likt studien av Mardiana, Tjakraatmadja och Aprianingsih (2015) samt Hsu, Yen och Chung (2015) att kunna anpassa modellen till ett mer specifikt område, i detta fall mindre verksamheter som befinner sig i post-implementeringsfasen. Med anpassning menas dock inte en ny version, utan snarare en avvägning av individuella delar och dess grad av påverkan på systemets *net benefits*.



Figur 2.1: Updated Information System Success Model (DeLone & McLean, 2003)

2.3 Teoretisk sammanställning och kategorisering

Tabell 2.2: Teoretisk sammanställning:

Centralt ämne	Specifika undersökningsområden	Litteratur
Critical success factors	Projektledning	Abdinnour & Saeed (2015), Boudreau (2003), Chang et al. (2011), Chang & Chou (2008), Chou et al. (2014), Clark, Jones och Zmud (2006), Deng (2000), Finney & Corbett (2007), Ghani, Yasin och Ali (2019), Ha & Ahn (2013), Holland & Light (1999), Hong & Kim (2002), Häkkinen & Hilmola (2008), Janowicz & Noorderhaven (2002), Kim & Yu (2008), Limayem, Hirt och Cheung (2007), Limayem & Hirt (2003), Liu & Seddon (2009), Nah & Delgado (2006), Osnes et al. (2018), Park, Suh & Yang (2007), Polites & Karahanna (2013), Ram, Corkindale (2014), Ram, Corkindale & Wu (2013), Somer & Nelson (2004), Wademan, Spuches & Doughty (2008) Wagner & Newell (2007), Wang & Cheng (2005)
	Utbildning	
	Organizational Performance	
	Kunskapsdelning och Samarbete	
	Skapandet av vanor	
Kvalitet av informationssystem	Information system success model - Systemkvalitet - Servicekvalitet - Informationskvalitet - Användarintentioner	Davis (1986), Bullen & Rockart (1981), Chang & Chou (2008), DeLone & McLean (2003), Gelderman (1998), Ghani, Yasin och Ali (2019), Gorla, Somers och Wong (2010), Häkkinen & Hilmola (2008), Hsu, Yen & Chung (2015), Mardiana, Tjakraatmadja och Aprianingsih (2015), Melone (1990) Sternad & Bobek (2013),
	Användarnöjdhet	

3 Metod

3.1 Val av forskningsstrategi

För området som undersökts bedömdes en blandning av kvalitativ och kvantitativ metodik vara det mest effektiva formatet. Eftersom studien främst berör ett mindre företag och de medverkandes individuella inställningar till systemanvändning är en rent kvantitativ datainsamling inte aktuell, då den i sådana fall hade fokuserat studien på större svepande generaliseringar (Oates, 2006). Välmotiverade svar från bland annat intervjuer anses i detta fall vara mer värdefulla då de kan ge en djupare förståelse för varför individen har de inställningar som de har. Dock ansågs det lämpligt att komplettera kvalitativa svar med en kvantitativ metod på grund av det begränsade omfånget av medverkande. En generaliserad attitydundersökning i samband med intervjuer kan ge en indikation på varför särskilda intervjusvar ges och kan även underlätta att se samband mellan empiri och teori genom en deduktiv metod.

En deduktiv metod är ett klassiskt synsätt på forskning där insamlad data sätts i kontext av underliggande teorier och litteratur och besvaras där utifrån (Oates, 2006). I ett så väl omskrivet område som informationssystem och affärssystem ansågs det då lämpligt för denna studie att hålla sig inom ramarna för deduktiv metod. Alternativet är att genom insamlad data hitta teman och kategorier och på så vis konstruera en teori och slutsats, benämnt induktiv metod (Oates, 2006), men för denna studie bedömdes det inte passa lika bra. Detta eftersom den i huvudsak kvalitativa datainsamlingen passar mer i kontext av redan etablerade teorier inom forskningsområdet.

3.2 Undersökning

Studien undersöker ett företag som nyligen köpt in och implementerat ett nytt verksamhetsstödande affärssystem. Genom en kontaktperson kunde en undersökning genomföras på ett mindre svenskt företag vars huvudsakliga verksamhet är design och produktion av ergonomiskt anpassade stolar. Företaget har 12 anställda. Företaget har under det senaste året valt att genomföra en implementering av affärssystemet Netsuite, utvecklat av Oracle och levererat av Suitespot (Suitespot, 2023). Här upplevde vi att det fanns ett intressant tillfälle för att göra en observation om hur ett så pass litet företag med väldigt grundläggande IT-kompetens valde att arbeta med ett så pass omfattande system som Netsuite och hur de arbetat för att skapa värde under sin post-implementeringsfas. Det finns dock en nackdel med att avgränsa studien till endast ett mindre företag, det leder dels till ett mindre omfång av empirisk data och saknar referenspunkt eller jämförelse (Oates, 2006). Verksamhetens processer och kultur är specifikt för just dem, vilket kan ha påverkan på deras post-implementeringsarbete gentemot andra företag. Ett större omfång kan ge en bättre mättnad av resultaten men på grund av begränsningar i tid och resurser valdes det att endast fokusera på det undersökta företaget.

Datan som samlats in är hämtad genom intervjuer med medarbetare i organisationen. Detta kompletterades med ett formulär där attityd och inställning skulle indikeras. Intervjuerna ämnade att ge en djupare förståelse av följande undersökningsområden:

- Systemkvalitet och värdeskapande
- Underhåll och support
- Informationskvalitet
- Användarnöjdhet
- Fortlöpande arbete

Formuläret var ett komplement till intervjuerna och berörde ovanstående men i ett mer kvantitativt ljus. För utformningen av formuläret användes Oates (2006) riktlinjer för enkätdesign. Formulärets innehåll baserades delvis på DeLone och McLeans *Information systems success model* (2003) och anpassades för det specifika ändamålet som undersökts i denna uppsats. Dessa kunde sedan användas för att ge en indikation på vilka punkter som var mer eller mindre kritiska för att post-implementeringsarbete skulle fungera så väl som möjligt.

3.3 Intervjuer

Intervjuerna hade en semistrukturerad form. Då en strukturerad intervju är standardiserad och inte tillåter särskilt mycket utrymme för variation, och en ostrukturerad blir för omfattande och diffus (Oates, 2006), ansåg vi att den semistrukturerade formen passade denna undersökning bäst. Det ansågs vara av stor vikt att intervjuobjektens svar förblev naturliga och att konversationen inte blev begränsad av ett manus. Semistrukturerade intervjuer möjliggör även följdfrågor vid tillfälle men garanterar också till viss del att intervjun håller sig till ämnet (Oates, 2006). För att bibehålla en lös struktur användes en intervjuguide, där frågor kunde varieras beroende på samtalsämne och deltagarens befattning. Detta gör att intervjuerna successivt blir mer nyanserade i och med utveckling av intervjufrågorna (Jacobsen, 2002). Intervjuguiden utvecklades löpande och vissa revideringar gjordes i och med ny information som uppenbarade sig under arbetets gång. Intervjuer fördes på distans via digitala mötesverktyg (Microsoft Teams för samtliga). Fyra intervjuer genomfördes med representanter från företaget. Det avsattes en timmes tid per intervju för att säkerställa att alla ämnen hade tid att diskuteras, men denna tidsbegränsning överskreds aldrig. Datum för intervjun, befattning, samt kod för transkribering hittas i nedan tabell.

Tabell 3.1: Medverkande i intervjuer:

<i>Kod</i>	<i>Befattning</i>	<i>Datum & tid</i>	<i>Appendix</i>
VD	VD	26/4 15:00	A
SC	Sales & Customer service,	3/5 10:00	B
FA	Fabrik	4/5 10:00	C

PA	Produktionsansvarig	4/5 12:00	D
----	---------------------	-----------	---

3.2.1 Intervjumetodik:

Följande tabell visar en intervjuguide där frågorna har sammankopplats med de valda undersökningsområdena.

Tabell 3.2: Intervjuguide:

Undersökningsområde:	Frågor:
Inledning	<ul style="list-style-type: none"> ● Skulle du vilja berätta lite om dig själv och din roll på företaget? ● Hur länge har du arbetat här?
Systemkvalitet och värdeskapande	<ul style="list-style-type: none"> ● Hur lång tid tog det innan du kände dig bekväm med systemet och vad berodde det på? ● Vad anser du är det som mest gör systemet användbart/värdeskapande? Vad är bra? ● Upplever du någon begränsning i ditt användande?
Underhåll och support	<ul style="list-style-type: none"> ● Vad har ni gjort för att underlätta för medarbetares användning? <ul style="list-style-type: none"> ○ Vad upplever du har gjorts för att förbättra systemet/förenkla användningen? ● Hur tycker du att det har gått? ● Har ni haft några interna aktiviteter för att underlätta utbildningen såsom workshops eller dylikt?
Informationskvalitet	<ul style="list-style-type: none"> ● Upplever du någon begränsning i ditt användande? ● Hur mycket tillit har du till systemet?
Användarnöjdhet	<ul style="list-style-type: none"> ● Hur har din inställning gentemot systemet varit? ● Hur har din attityd mot leverantören skiftat under post-implementeringsfasen? ● Om du fick fria tyglar, vad hade du lagt till i systemet eller ändrat på för att underlätta för dina arbetsuppgifter? <ul style="list-style-type: none"> ○ Förbättringsmöjligheter?
Fortlöpande arbete	<ul style="list-style-type: none"> ● Vad är målsättningen med implementeringsprojektet framöver? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hur ska målen nås?

	<ul style="list-style-type: none"> • Vad har underlättat mest för dig gällande ditt arbete efter implementeringen? • Vad tror du är viktigast i fortlöpande arbete med systemet? • Har funktionaliteten på något sätt förändrats efter implementeringen och i sådana fall hur? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hur har löpande utvärdering av dessa förändringar skett?
--	---

3.4 Formulär - Attitydsindikationer

Formuläret utformades med en likertskala som grund och är baserad på Oates (2006) riktlinjer för datainsamling. I denna presenterades ett antal frågor och de deltagande blev uppmanade att välja på en skala mellan 1-5 vad de instämmer mest med. Vissa frågor hade även en tillhörande följdfråga där medverkande ombads utveckla sitt svar. Formuläret grundades i DeLone och McLeans (2003) modell för *success of information systems*, och målsättningen med formuläret var då att få en indikation på systemkvalitet, informationskvalitet och användarnöjdhet. Formuläret ställer överlag mer generella frågor som kan ge en ungefärlig indikation på vad den medverkande har för attityder kring systemet, bytet och det fortlöpande arbetet. Frågorna har i så hög grad som möjligt formulerats på ett lättförståeligt vis för att försäkra kvaliteten på svaren. Detta för att säkerställa att nivån av IT-kompetens inte är en påverkande faktor för resultatet av enkäten.

Frågorna i formuläret presenteras i följande tabell. Detaljerade svar hittas i Appendix E.

Tabell 3.3 Formulärfrågor:

<u>Fråga:</u>
1. Hur var din inledande attityd till bytet till Netsuite direkt efter implementering? *Det vill säga, vad var ditt första intryck när bytet presenterades och sattes i verk?
2. Hur är din inställning till bytet och systemet idag?
Ifall inställningen förändrats, förklara gärna varför!
3. Hur tycker du Netsuite fungerar för dig och dina arbetsuppgifter?

4. Hur lätt upplever du att det är att hitta korrekt information för en given uppgift?
5. Hur upplever du att dina arbetsuppgifter påverkas av Netsuites funktionalitet?
På vilket/vilka sätt?
6. Hur enkelt är det att få hjälp om du har några problem med systemet? Med hjälp av styrdokument, guider, konsultsupport m.m.
7. Hur användbar är hjälpen du kan få?
8. Hur upplever du att utbildningen i Netsuites funktionalitet varit? *Detta inkluderar fortbildning och löpande hjälpmedel.

Den första frågan, *Hur var din inledande attityd till bytet till Netsuite direkt efter implementeringen?*, är ett mätvärde. Resterande frågor är menade att hitta vad som faktiskt är en viktigare faktor vad gäller attityd mot systemet i sammanhanget. Anledningen till detta är för att kunna jämföra mätvärdet med resterande frågor för att då kunna hitta en indikation på sambandet mellan upplevd nytta av systemet, användarnöjdhet och framgångsfaktorer.

3.5 Kvalitet

3.5.1 Kvalitetsaspekter:

Anledningen till att undersökningen valdes att genomföras på företaget är på grund av att de bedömdes befinna sig i en passande fas av post-implementeringsarbetet. Eftersom implementering skedde för mer än 1 år sedan är processen fortfarande aktuell. Därav bedöms medarbetare som rimliga potentiella respondenter på grund av skiftets närhet i tid, men att det ändå har gått tillräckligt lång tid för att företaget ska vara väl insatt i post-implementeringsarbetet. De hade även intresse av att medverka vilket hade en inverkan på vårt val.

Intervjuernas struktur, innehåll och således kvalitet försäkrades genom intervjuguiden och den semistrukturerade intervjuformen. En semistrukturerad form var användbar i denna studie då den möjliggör mer utsvävande och friformade svar (Oates, 2006), men för att säkerställa en sammanhängande datainsamling behöver vissa kvalitetsaspekter påpekas. Bland annat utvecklades intervjuguiden löpande efter varje genomförd intervju för att fylla ut eventuella kunskapsgap och anpassa frågor och följdfrågor till den befattning den medverkande hade. Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att det dels kräver att intervjuledaren tar en väldigt aktiv roll för att hålla ämnet på spåret, och det kräver även mycket arbete i analysen av data och utläsning av information som faller utanför strukturen.

Intervjuer var inspelade och transkriberade med hjälp av Microsoft Teams inbyggda transkriberingsverktyg. Efter att ett dokument med den automatiska transkriberingen skapats lyssnades det på inspelningen för att säkerställa att alla frågor och svar var med. Efter eventuella korrigeringar i innehåll skrevs transkriberingarna i respektive appendix (A, B, C, D). Intervjuerna transkriberades dock inte med direkt exakthet utan en bastranskribering gjordes istället, vilket betyder att innebörden och det väsentliga av svaren och frågorna bibehölls, men utfyllnadsord och diverse irrelevanta partier utelämnades. Vissa delar av intervjun justerades även för läsbarhetens skull i form av att talspråk och pauser togs bort, medan vissa formuleringar blev omskrivna. Detta för läsbarhetens skull samt för att underlätta sällning av information vid referens till appendix och transkriberingen. Transkriptionen har även bytt ut samtliga namn till motsvarande befattningskod för att underlätta för läsaren och tolkningen av resultaten.

3.5.2 Etiska aspekter

Medverkande i såväl intervjuer som formulär har rättigheten att bland annat dra sig ur eller förbli anonyma om så önskas (Oates, 2006). Därav inleddes samtliga intervjuer och kontakter med eventuella medverkande med att fråga om samtycke till inspelning och informera om studiens syfte och hur datan skulle användas. Detta gjordes innan transkribering och inspelning påbörjades. Via kontaktpersonen på företaget blev vi rekommenderade tre andra respondenter, vi tog personlig kontakt med dessa istället för att kontaktpersonen skulle boka möten för att då undvika eventuella känslor av tvång och bias i svaren.

Respondenterna har inte uttryckt behov eller önskan av anonymitet, men av skäl för studiens tydlighet, läsbarhet, struktur och hänvisning till appendix benämns de endast i form av “företaget”, “verksamheten” eller “organisationen” och deras respektive befattningskod i vidare kapitel.

4 Resultat

4.1 Intervjuer och kvalitativ empiri

Intervjusvaren sammanfattas nedan och ställs sedan upp i en överskådlig tabell med kategorierna *befattning, förändring, intryck och attityd*. Hänvisning till respondent följer formatet (AA, X:N), där AA är koden för respondenten, X motsvarar vilket appendix transkriberingen hittas i och N motsvarar kod i respektive tabell.

4.1.1 Projektledning och utbildning

Det skedde ett antal utbildningsdagar innan och under implementeringsfasen men var enligt respondenterna inte tillräckligt. Verksamheten tog inte paus utan produktion skedde som vanligt vilket gjorde att utbildning och "läxor" (A:22) inte genomfördes på grund av tidsbrist. Utbildning har snarare skett genom intern kunskapsdelning och vanebildande i systemet. VD hade en planerad utbildning innan implementering men den gav ingen riktig effekt (A:13). Interna workshops skedde innan implementering men gav inga reella resultat heller på grund av avsaknad av korrekt data och siffror i systemets databaser (A:15, 17). Respondenterna menar att utbildning var mer lämpat att ha under tiden som systemet användes i praktiken men att det även varierar mellan användare vad som är mest effektivt. SC (B:18) tyckte det lättaste och mest givande för lärandet var att sitta med systemet själv och utforska funktionaliteten. SC betonar att det inte är särskilt effektivt att endast absorbera information som någon annan tilldelar, utan det mest effektiva var att tvingas lära sig alla funktioner. Detta underlättades av att respondenten hade många uppgifter som behövde utföras och således tvingades ett konstant användande av systemet, vilket fungerade som en personlig praktisk utbildning (B:18). PA tyckte å andra sidan att sandlåde-funktionen var väldigt effektiv för att testa sig fram, eftersom det då inte fanns några konsekvenser om man gjorde fel (D:28).

PA påpekar att de tillsammans med VD ibland utforskar systemet genom att testa sig fram tillsammans och diskutera funktioner, vilket i PAs mening är mer effektivt än att se någon annan klicka sig fram om man inte har kontexten (D:26). Det gick att utläsa att en grundläggande teknologisk kompetens av informationssystem, exempelvis att veta varför någonting sker om man utför en handling i systemet, är en viktig del av lärandet (D:26).

Upplärning har enligt respondenterna tagit lång tid. PA nämnde att man aldrig blir riktigt fullärd (D:6), och det tog ungefär 6 månader till ett år innan man kände sig bekväm att använda systemet till de vanligaste vardagliga arbetsuppgifterna (D:40), men vissa funktioner har tagit upp mot ett år innan det hittades en bra rutin (D:42). Å andra sidan bemärker FA att upplärning inte har varit felfri för dennes del av verksamheten. Fabriken har många nya praktikanter som kommer in varje vecka och endast är på plats under en kort period, och att lära upp dessa är tidskrävande och ofta är onödigt komplicerat. I och med att fabriken inte använder särskilt många funktioner upplever många nya användare att systemet är överväldigande och därav tar upplärningen längre tid (C:6). FA menar även att när man till slut filtrerat bort informationsmängden på skärmen så vet man mer exakt vad man ska göra (C:10).

4.1.2 Kunskapsdelning och samarbete

PA beskriver att man försöker underlätta sina medarbetares användning under post-implementeringsarbetet (D:14). PA beskriver dock inte sig själv som mer bekväm än någon annan utan istället förklarar att respondenten vågar testa sig fram mer i systemet utan att vara rädd för att göra fel (D:20). Detta appliceras dock mest på PA på grund av respondentens administrativa roll i systemet. SC beskriver dock att samarbete mellan medarbetarna förekommer en del (B:20). Respondenten beskriver dock att systemet för SC:s del är avgränsat till den egna avdelningen vilket gör det svårt att hjälpa till på andra delar av företaget såsom ekonomi (B:22). FA förklarar dock att respondenten haft mycket hjälp av PA då FA:s medverkan under utbildningen var begränsad (C:16). FA menar att när PA själv hade lärt sig systemet kunde PA hjälpa till mycket med FA:s inläring(C:18).

Leverantören beskrivs ha varit till stor hjälp under hela processen och relationen till den har varit positiv. VD (A:11) beskriver att en stor anledning till varför företaget valde just Netsuite som system var på grund av att leverantören hade 20 års erfarenhet av företagets tidigare system. Både VD (A:11) och PA (D:53) beskriver att leverantören besitter en stor kunskap och hela tiden försökt hitta den bästa lösningen utefter företagets behov. Men på grund av leverantörens ständiga tillväxt menar VD (A:39) att det emellanåt varit svårt att bilda en personlig kontakt med de konsulter som är till för att stödja företaget under post-implementeringsarbetet. Anledningen till detta är att leverantören tagit in ny personal som inte känner till hur företaget arbetar. Resultatet blir då att konsulten ofta saknar tillräcklig kunskap om den specifika organisationens system vilket leder till att det tar extra lång tid att få hjälp med enskilda problem. PA(D: 53) understryker även detta och förklarar att okunskapen om företagets verksamhet kan vara något problematiskt men menar att det inte alls påverkar tilliten gentemot leverantören PA(D:57).

SC (B: 12) och PA (D:44) beskriver att de själva inte har någon direkt kontakt utan den sköts av VD:n. SC (B:12) menar dock att möjlighet till direkt kontakt med leverantören finns men detta oftast inte är nödvändigt. Istället finns det en 3-steps-process där användare rapporterar problem till kontaktpersonen (VD) som sedan kontaktar leverantören som i sin tur återkopplar och löser problemet. SC (B:14), PA (D:59) och FA (C:20) menar alla på att personlig kontakt direkt med leverantören inte skulle vara av något värde för deras del utan att den nuvarande lösningen fungerar bra. Däremot hade det kanske underlättat i vissa fall att kontakten skedde mer direkt då kommunikationssvårigheter kan uppstå i ett långt kommunikationsled vilket leder till att användaren kan få lite fel svar på sin fråga (SC, B:13).

Vid upplevda problem kontaktas leverantören för support, och vanligtvis får användaren en chans att då förstå problemet i fråga och öka sin kunskap. Dock är det inte alltid lösningen är enkel eller snabb, vilket försvårar arbetet och sänker effektiviteten av systemet. Nästan all kontakt med leverantören görs av kostnadsskäl endast av VD (D:44) istället för att samtliga medarbetare har individuella ärenden. PA noterar dock att en positiv aspekt är återkopplingen med hjälp av digitala verktyg, respondenten anmärker att tidigare system och dess problem behövde invänta en servicetekniker som fysiskt tar sig till plats (D:44).

4.1.3 Skapandet av vanor

VD beskriver vikten av att skapa vanor i systemet för att man som användare ska känna sig bekväm vilket i sin tur ökar användaracceptansen.

“För att få acceptans så måste du få in en vana”-(A:28)

SC förklarar att den bästa inläringen av systemet skedde genom att faktiskt sitta i det och testa själva. SC berättar om en av respondentens första uppgifter i systemet:

“Jag hade den här enorma högen med papper med orders egentligen som jag var tvungen att gå igenom och implementeras från det gamla systemet. Och eftersom jag fick sitta med det så lärde jag mig extremt fort hur man jobbar. Eftersom jag bara stod och mata mata mata. Så det gjorde att jag lärde mig väldigt fort hur man går tillväga.” - (B:18)

Processen av att lägga upp artiklar har även hjälpt SC att få en större förståelse i systemet eftersom det är en arbetsuppgift som respondenten ofta genomför (B:22). PA håller med om att skapandet av vanor är en viktig del av att förstå användandet av systemet (D:26). FA menar att så länge man vet vad i systemet man ska använda så går det relativt lätt att lära sig de delarna (C:10). PA menar dock att det är väldigt viktigt att ha en grundläggande förståelse av systemet innan man går in i det själv för att skapa vanor och lär sig mer. PA förklarar att företaget till en början använde sig av en *sandbox* där användaren kunde testa funktionaliteten av systemet innan det gick skarpt vilket var väldigt bra (D:28). VD förklarar att systemet har skapat mycket värde för företaget på grund av att man känner att när man lär sig mer av systemet så växer hela organisationen tillsammans med systemet. (A:51).

4.1.4 System-, service och informationskvalitet

Överlag är inställningen till systemets kvalitet tämligen positiv. Det är enligt respondenterna robust och omfattande, men enligt VD (A:7) finns det brister i bland annat informationens tydlighet. VD menar att vissa siffror och delar av innehållet inte går att lita på (A:7) och att det är svårt att peka ut exakt vad som har felat i processen för att systemet ska visa fel. Systemets dokumentation är enligt VD bristande och svårläst, men medger att denna känsla grundas i brist på kunskap och vana. PA (D:37) förklarar att den information man vill få ut från systemet får man utan. Dock menar PA att detta informationsflöde gick smidigare till i tidigare systemet men förtydligar att det kan ha att göra med att företaget jobbade i det tidigare systemet i 10-12 år (D:38). SC (B:4) är den personen som värderar kvaliteten på systemet högst och pekar mycket på att allt känns väldigt smidigt på grund av att det är webbaserat. Av samma anledning beskriver SC (B:6) att systemet emellanåt kan vara relativt långsamt, något som även PA (D:69) och FA (C:6) bekräftar. SC beskriver att detta leder till att det blir svårare att hamna i ett konsekvent *work flow* vilket är ett irritationsmoment (B:6).

Eftersom systemet är så pass stort, omfattande och öppet är det även lätt att göra fel vilket är både en fördel och en nackdel enligt bland annat FA (C:40). SC och PA tycker däremot att det är förhållandevis svårt att göra fel, och testar sig gärna fram eftersom det enligt deras upplevelse krävs mycket jobb för att det ska hända något fel (B:22; D:20). PA menar även att korrigeringar av fel är enkelt och trycker på vikten av att våga testa (D:20). Att våga testa varierar alltså beroende på befintlig teknologisk kunskap.

Innebörden av begreppet servicekvalitet varierar mellan de befattningar som intervjuats, men konsensus är att systemet fungerar väl för att utföra de arbetsuppgifter (leverera de tjänster) som behöver göras. FA nämner att det inte är några problem alls att hantera vanliga ordrar eller inleveranser (C:8), och PA instämmer i att dagligt användande och utförande av verksamhetsprocesser går utmärkt. PA påpekar dock att inventering, eller andra större, mindre frekventa uppgifter är svårare eftersom man då måste leta i dokumentationen (D:6).

Vissa användare upplever dock brister, bland annat i form av responstid från systemet (SC, B:6). Stundvis, specifikt i början av post-implementeringsfasen, tog det även lång tid att utföra en uppgift på grund av en överväldigande mängd information, synliga (irrelevanta) funktioner och därav tog det längre tid innan en bekvämlighet med systemet kunde uppnås (FA, C:22; SC, B:32). Dock har denna attityd ändrats i och med en bättre kunskap om systemet och nu ser vissa användare på det som en fördel (SC, B:28).

4.1.5 Användaracceptans/användarnöjdhet

Respondenterna menar att acceptansen ökar i takt med att vanor med det nya systemet skapas, man blir mer bekväm i sitt användande ju mer systemet används (A:11; B:17). FA hade en väldigt neutral inledande inställning till systemet eftersom denne hade varit med om ett systembyte förr och visste att det skulle bli komplicerat till en början men var nyfiken på att se om det blir bättre eller sämre med tiden (C:4). Å andra sidan var PA väldigt negativt inställd till en början, men är nu mycket mer positiv. Som svar på frågan om inställningen från början hade varit positiv gavs följande:

“Absolut inte, jag hatar att byta system. Jag är inne på mitt [...] tredje systembyte nu. [...] Det är svårt att lära en gammal hund att sitta.” - (D:30)

PA medger att det främst beror på att man är bekväm med det man har, och om man förstår hur ett byte brukar vara så vet man att det kräver mycket tid och energi. Kombinationen att lära sig något nytt samtidigt som de dagliga arbetsuppgifterna behöver utföras är påfrestande (D:32). Dock sker det en förändring med tiden, när man ser fördelarna med det nya systemet och vänjer sig vid funktionaliteten uppenbarar det sig varför ett skifte var nödvändigt, men PA uppger ändå att vissa delar fungerade bättre förr (D:34, 36).

I intervjun med VD framgick det att inställningen mot systemet var väldigt positiv på grund av leverantörens kompetens och erfarenhet (A:11), men vissa delar av relationen till leverantören och problem med systemet som dykt upp efter implementering (Tabell 4.2) gav stundvis negativa effekter på attityden (A:30).

Under post-implementeringsfasen har ett tillskott på två personer gjorts och uppfattningen är att dessa personer haft en högre acceptans av systemet då de inte har ett tidigare arbetssätt att jämföra med (A:28).

Följande tabell ger en sammanfattning av respondenternas upplevda förändringar, intryck och attityder.

Tabell 4.1: Sammanställning av förändringar och attityder:

Respondent	Förändring	Intryck	Attityd
VD	Nytt system många möjligheter till	Främmande men kraftfullt och användbart. Ser	Nöjd med beslutet och optimistisk för framtida användning

	verksamhetsmässiga förändringar	redan av förbättringar i form av ökad kontroll	
Sales and Customer Service	Allt webbaserat, nya funktioner, kontakt och kommunikation gällande order sker direkt via systemet	Föredrar det nya systemet mycket mer än det tidigare på grund av en allmän modern känsla av systemet,	Väldigt nöjd med arbetet i det nya systemet
Fabrik	Helt nytt ordersystem för beställningar till fabriken, fler verktyg och mer komplicerat att utföra vissa uppgifter.	Mycket upplärning och vana som krävdes, funktionaliteten är ofta inte relevant för befattningen	Överväldigad men i helhet ganska nöjd.
Produktionsansvarig	Ny administrativ roll samt mycket möjligheter för rapporter, historik och statistik.	Negativt inställd till systembyten men förstår nödvändigheten. Ser varför det behövdes.	Från mycket negativ till mycket mer positiv

Tabell 4.2 Upplevda problem och dess konsekvenser till attityd:

Problem:	Attitydpåverkan:	Eventuell åtgärd och attitydförändring
Undermålig översättning till det svenska språket	Något negativ	Språket ställdes in till engelska istället - ökade användarupplevelsen ordentligt.
Felaktiga kalkylsiffror	Mycket negativ	Ett stort problem som krävde konsult hjälp - ökade inte användarupplevelsen mycket på grund av grundläggande förväntningar på systemet.
Lång upplärningstid för praktikanter	Negativ	Nya praktikanter varje vecka blir ett störningsmoment då upplärning inom systemet tar lång tid för att göra förhållandevis enkla processer.
Lång svarstid i hantering	Negativ	Molnbaserat system gör att svarstiden på anrop till servrar varierar. Många funktioner tar lång tid att utnyttja på grund av detta

		vilket är ett irritationsmoment för samtliga.
--	--	---

4.1.6 Fortlöpande utvecklingsarbete:

Netsuite som system erbjuder en hel del modifikationer, men VD (A:36) förklarar att initialt användes endast den standardiserade versionen. Det har dock under det fortlöpande utvecklingsarbetet skett små modifieringar i mindre moduler för att anpassa systemet. Inga organiserade workshops har gjorts efter utbildningsfasen utan problem som stötts på har tagits löpande. VD (A:19) menar att arbetssättet var att söka fel och rätta till dem. VD (A:37) förklarar att ingen utvärdering av systemet gjorts varken av företaget eller leverantören vilket bland samtliga respondenter inte verkade vara kritiskt. Däremot nämner VD att det kanske hade varit till fördel att genomföra en sådan utvärdering (A:37). PA förklarar att målsättningen framåt är att få en bättre generell kontroll över alla delar i systemet för att möjliggöra större underlättning i det dagliga arbetet (D:61). PA förklarade också att det nu är upp till företaget själva att gå vidare i post-implementeringsprocessen men att det är tryggt att ha leverantören som stöd ifall de skulle behöva diskutera större frågor. PA understryker dock att det i grund och botten bygger på att det finns ett intresse hos de anställda att ständigt lära sig mer (D:63).

VD förklarar att den största målsättningen är att växa företaget och det är dels därför Netsuite valts in som system (A:25). Systemet ger användaren och ledningen möjlighet att se viktig statistik över verksamheten som inte var möjligt tidigare. VD (A:26) menar även att en ny affärsmodell ska introduceras och i systemet finns det en modul som ska möjliggöra det.

4.2 Formulärsvar

Följande tabell visar resultatet av formuläret som skickades ut. Antalet respondenter var 7 personer, vilket motsvarar 87,5% av de anställda på företaget som använder systemet i sitt dagliga arbete. Kolumn 2 visar en ungefärlig uppskattning av svaren på en given fråga, medan kolumn 3 utvecklar grunden till uppskattningsvärdet.

Tabell 4.3: Uppskattning av attityd gentemot processer och förändringar i och med nya affärssystemet.

<u>Fråga:</u>	<u>Uppskattning:</u>	<u>Förklaring:</u>
1. Hur var din inledande attityd till bytet till Netsuite direkt efter implementering? *Det vill säga, vad var ditt första intryck när bytet	Neutral	Formuläret ger en indikation på att den inledande inställningen var väldigt neutral. Två respondenter svarade däremot tämligen positivt men svaren saknar extremer, vilket ger en överlag

presenterades och sattes i verk?		neutral attityd.
2. Hur är din inställning till bytet och systemet idag?	Neutral lutar positivt	En lutning mot mer positiv inställning hos alla respondenter. Däremot endast ett fåtal som svarat mer positivt.
3. Hur tycker du Netsuite fungerar för dig och dina arbetsuppgifter?	Positiv	Allmän positiv inställning med ett utstickande svar som är mer neutralt.
4. Hur lätt upplever du att det är att hitta korrekt information för en given uppgift?	Mer positiv	Förutom ett avvikande svar var resterande positivt inställda och tycker det är lätt att hitta information.
5. Hur upplever du att dina arbetsuppgifter påverkas av Netsuites funktionalitet?	Mycket	Netsuite omfattar vissa befattningar mycket mer, majoriteten av svar var i högre grad.
6. Hur enkelt är det att få hjälp om du har några problem med systemet? Med hjälp av styrdokument, guider, konsultsupport m.m.	Neutral lutar positivt	Vissa respondenter svarade mer positivt men överlag var inställningen neutral.
7. Hur användbar är hjälpen du kan få?	Neutral lutar positivt	Vissa respondenter svarade mer positivt men överlag var inställningen neutral.
8. Hur upplever du att utbildningen i Netsuites funktionalitet varit? *Detta inkluderar fortbildning och löpande hjälpmedel.	Neutral	Svaren var neutrala från samtliga respondenter. Inga utstickare.

5 Diskussion

5.1 Värdeskapande

5.1.1 Projektledning och utbildning

Av de framgångsfaktorer som vanligtvis beskrivs som kritiska i förhållande till arbete med affärssystem visar det sig i denna studie vara markanta skillnader på vissa håll. Likt studien av Ram, Corkindale och Wu (2013) visar sig vissa framgångsfaktorer vara mer värdefulla direkt i implementeringsfasen och vissa mer för den organisatoriska produktiviteten. Exempelvis verksamhetens kulturella och strukturella beredskap hade marginell effekt under implementeringsfasen och var mycket viktigare för fortbildning. Ett annat typexempel är projektledning. Implementeringsarbete bedöms det vara en av de viktigaste faktorerna (Ram, Corkindale & Wu, 2013) men hos företaget var projektledning inte nödvändigtvis en prioriterad intern process. Konsulterna från leverantören agerade projektledare eftersom det inte fanns någon utvecklad intern projektledningsstrategi, men de gjorde det då endast i begränsad utsträckning som tog sig uttryck i utbildningsledning. Många modifieringar efter att systemet implementerades görs också av leverantören och ifall problem stöts på i systemet måste detta först gå via VD:n, kontaktpersonen, för att konsulterna sedan ska åtgärda problemen (SC, B:12).

Enligt respondenternas upplevelser märktes dock inte avsaknaden av en formell strategi eller projektledning, och projektledning visade sig därför inte vara en kritisk faktor för värdeskapande i post-implementeringsarbetet i denna studie. Det är istället leverantörens löpande hjälp och konsulterande som i högre grad skapat värde genom att underlätta den kontinuerliga upplärningen och bidragit med stöd där det behövts. Som noterat i formulärsvaren upplever respondenterna att det är någorlunda enkelt att få hjälp och hjälpen i fråga lutar mot användbar. Detta till skillnad från upplevelsen kring utbildning, som lutar mer åt det negativa (Tabell 4.3).

Det allmänna intrycket av post-implementeringen har varit att arbetet som nu bedrivs har effektiviserats men att vägen dit har varit komplicerad. Det tog förhållandevis lång tid innan verksamheten var tillbaka till samma produktivitetsnivå och bekvämlighet i systemet som innan bytet. Likt det Clark, Jones och Zmud (2006) menar så krävdes successiv kunskapsbildning efter att implementeringen skedde. De utbildningsdagar som skedde gav marginell effekt eftersom det inte fanns någon kontext för vad man lärde sig, och fler föredrog att själv testa sig fram löpande och lära sig lite i sänder (A:13; B:18). Detta resultat stärks också av Chang et al (2011). Utbildningen har alltså enligt respondenterna inte haft någon särskilt märkbar effekt på hur väl systemet integrerats i verksamheten efter implementering, utan det är den individuella förmågan och självlärandet som varit drivande i att öka kompetensen i systemets funktionalitet. Dock är det intressant i kontrast till formuläret, där sista frågan om upplevelsen av hur utbildningen fungerat, gav väldigt neutrala svar. Konceptet kontinuerlig upplärning som beskrivet av Deng (2000) är högst tillämplig. Det har i verksamheten visat sig vara det mest effektiva sättet att öka kunskapen och därmed produktiviteten i systemet hittills.

Den organisatoriska matchningen som beskrivits av Hong och Kim (2002) syns inte särskilt tydligt i resultaten. Respondenten VD nämnde att systemet är väldigt mycket större än vad verksamheten faktiskt behöver, och det som drev inköpet var snarare en kombination av framtida målsättningar och leverantörens erfarenhet (A:11). Viktigt att notera dock är att vår studie är väldigt avgränsad till småföretag vilket kan ha en påverkan på huruvida detta resultat är tillämpligt på andra fall. Eftersom den insamlade empirin också är begränsad av företagets storlek är det svårt att göra generaliseringar kring matchning mellan system och användare/organisation. Respondenterna är i allmänhet nöjda och det går att utläsa att de överlag inte tycker systemet är särskilt märkvärdigt förutom att det är bättre än tidigare, och den organisatoriska matchningen blir då endast en ja- eller nej-fråga angående om det fungerar för deras arbetsuppgifter.

5.1.2 Kunskapsdelning och samarbete

Det finns ingen självutnämnd *project champion* då företagets storlek hindrar det från att tillsätta en projektledare med täckande IT-kompetenser. Däremot kan man från våra resultat utläsa att VD:n axlar den rollen. VD:n har under hela post-implementeringsfasen fått fatta viktiga beslut i såväl tekniska som organisatoriska frågor vilket har lett till att respondenten haft stort inflytande över projektets samtliga delar (Liu & Seddon, 2009). Det kan dock vara värt att nämna att en ofrivillig projektkämpe uppstått i form av produktionsansvarig. Både FA och PA påpekar att många av de frågor som uppstått har PA fått ta tag i och lösa såväl åt sig själv som åt andra (C: 10, D:14). Ha och Ahn (2013) menar att djupare förståelse av systemet motiverar användaren till att vara mer aktiv i samarbete under post-implementeringsfasen. Tidigare forskning visar även att tillit och samarbete påverkar kunskapsdelning positivt (Janowicz & Noorderhaven, 2002). I denna studie syns det tydligast hos respondent PA, där dennes aktiva deltagande i kunskapsbildningen är ett resultat av hög samarbetsvilja. Användarens vilja att delta i allmän kunskapsdelning hindras ifall tillräcklig bekvämlighet i systemet saknas (Chou et al., 2014). SC beskriver hur respondentens vilja att delta i den allmänna kunskapsdelningen, som skedde i form av digitala möten, var hindrad av att SC inte då förstod sig på systemet tillräckligt bra. Detta ledde till att respondenten inte kunde dra nytta av den kunskap som delades på dessa möten (B:18).

Våra resultat visade även att i takt med att PA lärde sig fler delar av systemet så kunde respondenten då dela med sig av den kunskapen till medarbetarna. Denna kunskap kunde sedan exempelvis FA dra nytta av och kunde då utveckla förståelse för de delar av systemet som skulle användas via PA, och inte genom utbildningarna (C:16). Det påvisar en likhet med studien av Boudreau (2003), där högre kompetens hos en given användare leder till stor nytta hos andra användare. Genom denna kunskapsdelning mellan avdelningarna ger medarbetarna på företaget sig själva större möjligheter att dra nytta av systemet.

Angående relationen till leverantören visade våra resultat att respondenterna överlag var relativt nöjda, vilket är en positiv faktor inom post-implementeringsarbetet (Finney & Corbett, 2007). Detta beror till viss del på att de flesta användarna inte har särskilt stor kontakt med leverantören över huvud taget (D:59). Dock har kontaktpersonen (VD) ofta kontakt i och med den nämnda 3-stepsprocessen för att hantera eventuella frågor och problem, vilket VD uppger har fungerat bra. Däremot fanns vissa kommunikativa svårigheter i form av att det breda utbudet av olika konsulter hade olika kunskap om verksamhetens specifika fall och utformning, den tilldelade konsulten är då inte alltid lika införstådd i verksamhetsprocesser. Detta var något som fördröjde vissa åtgärder och har haft en negativ inverkan på företagets

attityd gentemot leverantören (Wang & Cheng, 2005). Däremot, trots den stundvis bristande kommunikationen upplevde samtliga respondenter att den hjälp som gavs var av hög kvalitet, vilket även speglas i formulärsvaren (Tabell 4.3). Problemhanteringen värderas högt i en konsultprocess (Wang & Cheng, 2005) och kan bidra till att den allmänna upplevelsen gentemot leverantören varit genomgående positiv. VD (A:36) förklarar att leverantören rådgav att systemet skulle vara så standardiserat som möjligt. Detta för att undvika anpassningar vilket skulle kunna leda till problem vid exempelvis systemuppdateringar eller vidare modifieringar av systemet (Wagner & Newell, 2007).

5.1.3 Skapandet av vanor

Tiden det tog för medarbetarna att skapa en vana i systemet varierade men likt beskrivningen av Polites och Karahanna (2013), att ett repetativt beetende är föregångare till skapandet av vanan, visade det sig att våra resultat stödjer denna beskrivning. Det tog ett antal månader innan samtliga användare kände sig relativt bekväma i systemet och det har medfört ökning i produktivitet och värdeskapande. Formulärsvaren stödjer denna teori. Flera respondenter hade en inledande skepticism och kände sig överväldigade av systemet, men har med tiden utvecklat mer kunskap. De upplever att systemet nu fungerar bra för att utföra sina arbetsuppgifter, trots att de enligt fråga 5 i formuläret upplever att arbetsuppgifterna påverkats relativt mycket av systemets funktionalitet (Tabell 4.3). Limayem och Hirt (2003) förklarar att en användares uppfattning av systemet påverkas positivt ifall vanor skapas. I intervjuerna som genomfördes med SC och PA kunde det utläsas att i takt med att användarnas acceptans av systemet ökade började systemet även utnyttjas till en högre grad (B:22; D:34). VD menar att denna användaracceptans är beroende på att en vana i användandet av systemet skapas (A:28). Här påvisas en skillnad från Polites och Karahannas (2013) tidigare forskning då ingen av våra respondenter menar att en skapad vana leder till någon form av negativ effekt på organisationens nyttjande av systemet, utan snarare det motsatta. Men detta resultat är inte tillräckligt omfattande för att kunna helt fastställa att skapandet av vanor är negativt, då systemet som används av företaget varit standardiserat och inte tillåter användarna att utforska systemets funktioner i någon större utsträckning.

Om den vaneskapande processen tar längre tid än önskat leder det dock inte till att post-implementeringsarbetet misslyckas, men processen bedöms ändå vara en viktig del av det allmänna värdeskapandet. Istället kan det resultera i större resursinvesteringar gällande användarens utbildning. Försening av vaneskapandet, och således kompetensgraden i användandet av systemet, påverkar i högre grad de kundbemötande delarna av organisationen eftersom det kan leda till att förseningar bildas hos produktion och order. Det är därför av stort intresse för en verksamhet att den utbildande och vaneskapande processen inte blir utdragen i post-implementeringsfasen. Respondenterna upplevde att det tog lång tid att lära sig men uppgav ändå att det var en naturlig inlärningskurva och inga anmärkningar gjordes på att den nuvarande kunskapen var särskilt bristande, åtminstone inte för den dagliga verksamheten (FA, C:14). Det finns även möjligheter för personlig anpassning i systemet, men det är ännu inte en funktion som utforskats särskilt mycket. Vissa respondenter har betonat att det vore bra för effektiviteten, men att processen för att anpassa systemet är komplicerad (PA, D:55).

I ISSM beskrivs sambandet mellan systemkvalitet och användarnöjdhet där användarnöjdheten bland annat påverkas av kvaliteten på systemet (McLean & DeLone, 2003). Eftersom användaracceptansen blir ett resultat av vaneskapandet indikerar det här en koppling åt andra hållet, det vill säga att användarnöjdhet också har en påverkan på

systemkvalitet. Med denna tolkning av sambandet är det möjligt att om inte en viss nivå av användarnöjdhet är uppnådd kommer inte heller kvaliteten på systemet kunna utnyttjas i lika hög grad vilket i sin tur leder till ett minskat skapande av värde.

5.1.4 System- service- och informationskvalitet

Som diskuterats i intervjuerna har det under post-implementeringsfasen uppstått ett flertal mindre problem i Netsuite. Dessa små problem med systemet adderas upp och påverkar konstant attityden och inställningen hos användaren. Dessa små irritationsmoment hämmar upplevd användarvänlighet och i sin tur den upplevda systemkvaliteten. Ett typexempel är språkvalet; översättningen till svenska i Netsuite var enligt respondenterna undermålig och gjorde vissa moment i flera arbetsprocesser komplicerade då användaren inte kunde hitta rätt åtgärd. Detta påverkade informationskvaliteten negativt (DeLone & McLean, 2003) och åtgärdades sedan genom att byta till originalspråk (Engelska) vilket i sin tur ökade den igen. Som noterat av Gorla, Somers och Wong (2010) leder högre systemkvalitet, i detta fall korrekt och förståeligt språk, till högre informationskvalitet i och med att informationen nu går att navigera enklare. Den långsamma svarstiden i systemet är också ett tydligt exempel på en brist i systemet som samtliga användare upplever. Dock finns det en större acceptans mot detta på grund av att samtliga respondenter ser fördelarna med det molnbaserade systemet.

Det är genom kontakt med leverantören och dess konsulter som dessa problem åtgärdats och därav förtydligas kopplingen mellan systemkvalitet och leverantörens roll i post-implementeringsarbete. Inget system är perfekt från implementering och det successiva arbetet har visat sig effektivt för att reda ut de problem som uppstått och därmed öka både tilliten till systemet och dess kvalitet och som konsekvens ökar användarnöjdheten.

Svaren i formuläret angående *Hur tycker du Netsuite fungerar för dig och dina arbetsuppgifter?* var överlag mycket positiva, och ger en indikation mot att servicekvaliteten i systemet är hög (Tabell 4.3). Vidare påvisar det att såväl systemkvalitet som informationskvalitet är på en nivå som är hög nog att facilitera det (Chang & Chou, 2008). Vidare diskussioner med respondenter i intervjuerna belyste att det fanns vissa delar av servicekvaliteten som inte uppfylldes; dessa brister visade sig dock inte vara särskilt signifikanta. Den främsta bristen syns i responstid från systemet, dels att det tar lång tid att få svar från servern (SC, B:6) men även att utföra en given process tar lång tid på grund av för mycket undermenyer, information och funktioner. Det kräver därav extra tankeverksamhet för att "hitta rätt" (SC, B:32), men å andra sidan upplever användarna att det är enklare i och med att allt är webbaserat och man kan ha flera flikar (SC, B:28). Likt Hsu, Yen och Chung (2015) syns här ett samband mellan servicekvaliteten och användarnöjdheten. Vidare är kunskapsfaktorn en del av servicekvaliteten som successivt utvecklats, och vid tidpunkten där denna studie är framlagd har användarnas kunskap ökat i tillräcklig mån för att effektivt utföra vardagliga arbetsuppgifter, men det är värt att påpeka att det tog 6 månader eller mer för respondenterna att uppleva den nivån av kompetens (PA, D:40).

5.1.5 Användarnöjdhet

Sambandet mellan formulärfråga 1 och 2 är en intressant punkt att diskutera i förhållande till användarnöjdhet och acceptans. Överlag anser samtliga användare att deras inställning mot systemet gått från en negativ tendens till mycket mer positiv efter mer än ett år i bruk. Detta beror dels på att upplevd användarvänlighet (Davis, 1986) har ökat i och med att användaren i

sin tur har fått mer kompetens och utbildning både direkt och indirekt. Respondenterna nämnde bland annat att ju mer de använde systemet ökade förståelsen för hur Netsuite fungerade (B:20), vilket skapade en positiv feedback-loop där både kunskap och inställning ökade gemensamt. Nöjdheten en användare upplever med systemet, *user satisfaction* (DeLone & McLean, 2003), är således mer beroende av användarvänlighet och systemkvalitet (*system quality* och *service*) än vad det är på inledande personlig inställning. Genom intervjuerna uppenbarade det sig även att samtliga respondenter var väldigt nöjda med systemet i dagsläget. Detta är främst ett resultat av både systemets allmänna kvalitet och även att de har haft tid att utveckla sin kunskap inom det (B:4, D:6).

I och med ISSMs rekursiva utformning är det slutliga värdet, *net system benefits*, också en faktor som påverkar användarnöjdheten (DeLone & McLean, 2003). Ett system som användaren tycker om att använda är ett system som upplevs skapa värde, och ett system som upplevs skapa värde gör användaren överlag nöjd. Det syns tydligt i diskussionerna med VD och SC att detta samband är en positiv spiral (A:51, B:4).

Attitydförändringarna hos användarna på företaget beror även på kontinuerliga utvecklingar i systemet och hanteringsrutiner. Bland annat utvecklades det en processkarta tillsammans med leverantören vilket underlättar navigering i systemet och skapar rutiner som i sin tur skapar en vana i användandet. Med stödverktyg som processkartor och steg-för-steg-instruktioner upplever användaren att systemet är enklare att använda, vilket i sin tur ökar nöjdheten (Sternad & Bobek, 2013).

Det visade sig att såväl den inledande som löpande utbildningen respektive fortbildningen med konsulterna från leverantören gav mindre resultat i förhållande till attityd och kunskap. Detta påvisar än en gång att användarnöjdhet bör få ett större fokus än andra framgångsfaktorer vad det gäller post-implementering av informationssystem (DeLone & McLean, 2003; Gelderman, 1990). Resultaten visade att diverse kritiska framgångsfaktorer som ofta diskuteras i samband med implementering, såsom *change management*, projektledning, ledarskap och organisatorisk matchning (Osnes, 2018; Liu & Seddon, 2009; Hong & Kim), inte hade lika hög signifikans inom post-implementeringsarbete i den mindre verksamheten som undersökts. Det är dock fortfarande viktigt att notera att större företag skiljer sig markant i såväl struktur, omfång och kultur vilket också påverkar vilka faktorer som bedöms vara viktiga.

5.1.6 Användning

Netsuite har i princip helt ersatt företagets IT-infrastruktur. Incitamentet för att använda systemet är då att det inte finns något alternativ. Användande som det skulle kategoriseras i ISSM blir då svårdefinierat utan att mäta vilja och intention, vilket har implikationer för systemets *net benefits* (DeLone & McLean, 2003). I bland annat DeLone och McLeans (2003) studie om *information system success* i e-handel är användaren potentiella kunder, och i det fallet är det av intresse att få en uppfattning om vad som driver en användare att nyttja eller inte nyttja systemet. I fall av vår studie är det dock inte ett fall av *om* systemet används, utan fokus hamnar snarare på de omständigheter som påverkar hur pass effektivt användandet är. Som diskuterats under tidigare underrubriker är det således system- service och informationskvalitet som utgör användandets effektivitet och därav användarnöjdheten. Användningen är obligatorisk för att kunna utföra givna arbetsuppgifter, och användningen har även blivit mer informerad vilket är den varierande faktorn i denna studie. Det kan bero på att ju längre post-implementeringsfasen pågått har användaren samlat mer kunskap och vana.

Det är även möjligt att system-, service och informationskvalitet påverkar hur pass “informerat” användandet blir. Slutligen har detta påverkan på såväl användarnöjdhet och systemets nytta, och ju mer informerad användningen blir desto större blir effekten (DeLone & McLean, 2003).

6 Slutsats

Under analysen av resultaten framkom att post-implementeringsfasen kunde separeras i två olika delar. Direkt efter implementering påbörjas en sorts praktisk utbildningsfas, där användaren brukar systemet i "skarpt läge" tills dess att kunskap och bekvämlighet är på likartad nivå som innan implementering. Efter att den nivån är uppnådd påbörjas utvecklingsfasen där användande kan effektiviseras parallellt med att systemet utvecklas.

Inledande utbildning visade sig återge begränsade resultat i hur redo en given användare var att börja använda systemet i verksamheten. Det var istället konstant användande och kontinuerligt lärande från kunskapsdelning, skapandet av vanor och hjälp från leverantören som bidrog till att öka verksamhetens kunskapsläge om systemet. Utbildningsfasens värdeskapande för post-implementeringen som helhet skapas då av individuell utveckling hos den enskilde användaren. För det undersökta företaget tog det drygt 6 månader innan denna utbildningsfas avslutades. Det var efter denna punkt som respondenterna upplevde att användandet av systemet var effektivt och kunde användas väl för den dagliga verksamheten.

Under utvecklingsfasen utforskas och effektiviseras arbetet med de delar av systemet som är nya för verksamheten. Exempel från denna studie är bland annat framtagningen av statistik och rapporter, som är helt nytt för verksamheten tack vare deras nya verksamhetsstödande affärssystem. En ny verksamhetsprocess har också introducerats och hade inte varit möjlig att göra utan stöd från systemet. När användaren och verksamheten är mer bekväm i systemets funktioner möjliggörs värdeskapande i form av personlig anpassning, nya processer och effektivisering av befintliga processer. Det är inte systemet i sig som skapar värde i detta fall, utan effektivt användande som faciliteras av användarens kunskap.

I denna studie utförde leverantören ett effektivt kontinuerligt efterarbete, men detta i sig är inte tillräckligt. Det är användaren av systemet som skapar värde, inte systemet i sig, och det naturliga skapandet av vanor i kombination med efterarbetet har resulterat i att företaget nu lyckats skapa värde av systemet. Dock hade en successiv utvärdering kunnat förkorta utbildningsfasen vilket i sin tur hade lett till att värdeskapandet hade påbörjats tidigare.

Det personliga intresset och hur personen i fråga upplever systemet har inte särskilt betydande påverkan på hur väl systemet kan utnyttjas. Framgångsfaktorer är istället högst beroende av organisationen och dess medarbetare och man bör inte ta för givet att vissa framgångsfaktorer är mer betydelsefulla än andra utan rätt kontext.

Sammanfattningsvis visar vår studie på att det finns ett samband mellan system-, service- och informationskvalitet i post-implementeringsarbete. Relationen mellan dessa tre faktorer är dock varierande. Vår studie påvisar att servicekvalitet är en konsekvens av information- och systemkvalitet, medan systemkvalitet har en betydande påverkan på informationskvalitet. Från vad vi har funnit är användarnöjdheten centralt i post-implementeringsarbetet och är även högt beroende av nämnda tre faktorer.

Slutligen föreslås en justerad variation av DeLone och McLeans *information system success model*, som vi anser passar bättre i denna studie om post-implementering. Av undersökningen framkom det att sambanden i originalmodellen inte var helt kompatibla med en verksamhet som befinner sig i post-implementeringsfasen. Därför föreslås kopplingar mellan system-, service- och informationskvalitet, där servicekvalitet är beroende på system- och

informationskvalitet, medan informationskvalitet även påverkas av systemkvalitet. Det finns tydliga paralleller med Hsu, Yen och Chung (2015). Användandet bedöms inte heller vara av samma vikt som användarnöjdhet, men vår studies empiriska omfång kan inte bekräfta denna teori.

6.1 Framtida forskning

Eftersom denna studie är väldigt begränsad i sitt empiriska omfång anser vi att det är av intresse att göra liknande undersökningar om post-implementeringsarbete i flera organisationer för att hitta samband och mönster. Det är även av intresse att undersöka post-implementeringsarbete i organisationer som är av olika storlekar, med fördel där systemet som köpts in anpassats efter verksamhetskrav. En omfattande fallstudie hade varit av intresse, där forskare är med i och dokumenterar processen närmare ända från implementeringstillfället och framåt.

7 Referenser

- Abdinnour, Sue, and Khawaja Saeed. 'User Perceptions towards an ERP System: Comparing the Post-Implementation Phase to the Pre-Implementation Phase'. *Journal of Enterprise Information Management* 28, no. 2 (1 January 2015): 243–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2013-0075>.
- Al-Mashari, Majed, and Abdullah Al-Mudimigh. 'ERP Implementation: Lessons from a Case Study'. *Information Technology & People* 16, no. 1 (1 January 2003): 21–33. <https://doi.org/10.1108/09593840310463005>.
- Aladwani, Adel M. 'Change Management Strategies for Successful ERP Implementation'. *Business Process Management Journal* 7, no. 3 (1 January 2001): 266–75. <https://doi.org/10.1108/14637150110392764>.
- Alves, Maria, and Sergio Matos. 'An Investigation into the Use of ERP Systems in the Public Sector'. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*, 1 January 2011, 1–6. <https://doi.org/10.5171/2011.950191>.
- Boudreau, M.C. 'Learning to Use ERP Technology: A Causal Model'. In *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003. Proceedings of The*, 10 pp.-, 2003. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174611>.
- Bullen, Christine V., and John F. Rockart. "A primer on critical success factors." (1981).
- DeLone, William & McLean, Ephraim. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *J. of Management Information Systems*. 19. 9-30. 10.1080/07421222.2003.11045748. <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Chang, Hsiu-Hua, Huey-Wen Chou, Chun-Po Yin, and Cecilia I. Lin. 'ERP Post-Implementation Learning, ERP Usage And Individual Performance Impact'. *PACIS 2011 Proceedings*, 9 July 2011. <https://aisel.aisnet.org/pacis2011/35>.
- Chou, Shih-Wei, and Yu-Chieh Chang. 'The Implementation Factors That Influence the ERP (Enterprise Resource Planning) Benefits'. *Decision Support Systems* 46, no. 1 (1 December 2008): 149–57. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.06.003>.
- Chou, Huey-Wen, Yu-Hsun Lin, Hung-Sheng Lu, Hsiu-Hua Chang, and Shyan-Bin Chou. 'Knowledge Sharing and ERP System Usage in Post-Implementation Stage'. *Computers in Human Behavior* 33 (1 April 2014): 16–22. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.12.023>.

- C. R. Holland and B. Light, "A critical success factors model for ERP implementation," in *IEEE Software*, vol. 16, no. 3, pp. 30-36, May-June 1999, <https://doi.org/10.1109/52.765784>
- Finney, Sherry, and Martin Corbett. 'ERP Implementation: A Compilation and Analysis of Critical Success Factors'. *Business Process Management Journal* 13, no. 3 (1 January 2007): 329–47. <https://doi.org/10.1108/14637150710752272>.
- Gelderman, Maarten. 'The Relation between User Satisfaction, Usage of Information Systems and Performance'. *Information & Management* 34, no. 1 (5 August 1998): 11–18. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00044-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00044-5).
- K Ghani, E., Yasin, S. & Mohd Ali, M. (2019). Examining Enterprise Resource Planning Post Implementation and Employees' Performance in Small and Medium Enterprises Using DeLone and McLean's Information System Success Model, *International Journal of Financial Research*, vol. 10, p.153 Available through: <http://dx.doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p153>
- Gorla, Narasimhaiah, Toni M. Somers, and Betty Wong. 'Organizational Impact of System Quality, Information Quality, and Service Quality'. *The Journal of Strategic Information Systems* 19, no. 3 (1 September 2010): 207–28. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001>.
- Ha, Young Mok, and Hyung Jun Ahn. 'Factors Affecting the Performance of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in the Post-Implementation Stage'. *Behaviour & Information Technology* 33, no. 10 (3 October 2014): 1065–81. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2013.799229>.
- Holland, C.R., and B. Light. 'A Critical Success Factors Model for ERP Implementation'. *IEEE Software* 16, no. 3 (May 1999): 30–36. <https://doi.org/10.1109/52.765784>.
- Hong, Kyung-Kwon, and Young-Gul Kim. 'The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective'. *Information & Management* 40, no. 1 (1 October 2002): 25–40. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00134-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00134-3).
- Hsu, Pei-Fang, HsiuJu Rebecca Yen, and Jung-Ching Chung. 'Assessing ERP Post-Implementation Success at the Individual Level: Revisiting the Role of Service Quality'. *Information & Management* 52, no. 8 (1 December 2015): 925–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.06.009>.
- Häkkinen, L. and Hilmola, O. (2008), "Life after ERP implementation: Long-term development of user perceptions of system success in an after-sales environment",

- Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21 No. 3, pp. 285-310.
<https://doi.org/10.1108/17410390810866646>
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur
- Janowicz, M. K. & Noorderhaven, N. G. (2002). The Role of Trust in Interorganizational Learning in Joint Ventures, 2002–119, *Discussion Paper*, [e-journal], Available Online:
<https://ideas.repec.org/p/tiu/tiucen/f10debea-9d7b-47c3-8d4f-b536dcb4bd14.html>
- Limayem, M., Hirt, S. & Cheung, C. (2007). How Habit Limits the Predictive Power of Intention: The Case of Information Systems Continuance, *MIS Quarterly*, vol. 31, pp.705–737 <https://doi.org/10.2307/25148817>
- Limayem, Moez and Hirt, Sabine Gabriele (2003) "Force of Habit and Information Systems Usage: Theory and Initial Validation," *Journal of the Association for Information Systems*, 4(1), . DOI: 10.17705/1jais.00030 Available at:
<https://aisel.aisnet.org/jais/vol4/iss1/3>
- Mardiana, S. , Tjakraatmadja, J. H. & Aprianingsih, A. (2015). DeLone–McLean Information System Success Model Revisited: The Separation of Intention to Use-Use and the Integration of Technology Acceptance Models . *International Journal of Economics and Financial Issues* , 5 (1) , 172-182 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijefi/issue/31972/352276?publisher=http-www-cag-ed-u-tr-ilhan-ozturkinformation>
- Melone, Nancy Paule. ‘A Theoretical Assessment of the User-Satisfaction Construct in Information Systems Research’. *Management Science* 36, no. 1 (January 1990): 76–91. <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.1.76>.
- Minou Parhizkar, Marco Comuzzi, Impact analysis of ERP post-implementation modifications: Design, tool support and evaluation, *Computers in Industry*, Volume 84, 2017, Pages 25-38, ISSN 0166-3615,
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.11.003>
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361516302548>)
- Nah, Fiona Fui-Hoon, and Santiago Delgado. ‘Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation and Upgrade’. *Journal of Computer Information Systems* 46, no. 5 (1 June 2006): 99–113.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2006.11645928>.

- Nicolaou, A. I. & Bhattacharya, S. (2006). Organizational Performance Effects of ERP Systems Usage: The Impact of Post-Implementation Changes, *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 7, no. 1, pp.18–35.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2005.12.002>
- Oates, Briony J. (2006). Researching information systems and computing. London: SAGE. ISBN: 141290224X (pbk.), 341 s.
- Orlikowski, Wanda J., and Debra C. Gash. ‘Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations’. *ACM Transactions on Information Systems* 12, no. 2 (1 April 1994): 174–207. <https://doi.org/10.1145/196734.196745>.
- Osnes, K. B., Olsen, J. R., Vassilakopoulou, P. & Hustad, E. (2018). ERP Systems in Multinational Enterprises: A Literature Review of Post-Implementation Challenges, *Procedia Computer Science*, vol. 138, pp.541–548.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.074>
- Park, Jong-Hun, Hyun-Ju Suh, and Hee-Dong Yang. ‘Perceived Absorptive Capacity of Individual Users in Performance of Enterprise Resource Planning (ERP) Usage: The Case for Korean Firms’. *Information & Management* 44, no. 3 (1 April 2007): 300–312. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.02.001>.
- Polites, G. L. & Karahanna, E. (2013). The Embeddedness of Information Systems Habits in Organizational and Individual Level Routines: Development and Disruption, *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 1, pp.221–246
<https://www.jstor.org/stable/43825944>
- Ram, Jiwat, and David Corkindale. ‘How “Critical” Are the Critical Success Factors (CSFs)? Examining the Role of CSFs for ERP’. *Business Process Management Journal* 20, no. 1 (1 January 2014): 151–74.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2012-0127>.
- Ram, Jiwat, David Corkindale, and Ming-Lu Wu. ‘Implementation Critical Success Factors (CSFs) for ERP: Do They Contribute to Implementation Success and Post-Implementation Performance?’ *International Journal of Production Economics* 144, no. 1 (1 July 2013): 157–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.01.032>.
- Shanks, Graeme. ‘A Model of ERP Project Implementation’. *Journal of Information Technology* 15, no. 4 (1 January 2000): 289–303.
<https://doi.org/10.1080/02683960010009051>.
- Singla, Ashim Raj. ‘IMPACT OF ERP SYSTEMS ON SMALL AND MID SIZED PUBLIC SECTOR ENTERPRISES’, *Journal of Theoretical and Applied Information*

Technology , 2005,

[http://jatit.org/volumes/research-papers/Vol4No2/Enterprise%20Resource%20Planning%20\(ERP\),%20ERP%20impact,%20ERP%20Design%20and%20Implementation.pdf](http://jatit.org/volumes/research-papers/Vol4No2/Enterprise%20Resource%20Planning%20(ERP),%20ERP%20impact,%20ERP%20Design%20and%20Implementation.pdf)

Somers, Toni M., and Klara G. Nelson. 'A Taxonomy of Players and Activities across the ERP Project Life Cycle'. *Information & Management* 41, no. 3 (1 January 2004): 257–78. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00023-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00023-5).

Wademan, Mark R., Charles M. Spuches, and Philip L Doughty. 'The People Capability Maturity Model'. *Performance Improvement Quarterly* 20, no. 1 (2007): 97–123. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2007.tb00434.x>.

Wagner, Erica L, and Sue Newell. 'Exploring the Importance of Participation in the Post-Implementation Period of an ES Project: A Neglected Area'. *Journal of the Association for Information Systems* 8, no. 10 (8 October 2007). <https://doi.org/10.17705/1jais.00142>.

Wang, Eric T. G., and Jessica H. F. Chen. 'Effects of Internal Support and Consultant Quality on the Consulting Process and ERP System Quality'. *Decision Support Systems* 42, no. 2 (1 November 2006): 1029–41. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.08.005>.

Yu, Chian-Son. 'Causes Influencing the Effectiveness of the Post-implementation ERP System'. *Industrial Management & Data Systems* 105, no. 1 (1 January 2005): 115–32. <https://doi.org/10.1108/02635570510575225>.

Zhong Liu, Ann, and Peter B. Seddon. 'Understanding How Project Critical Success Factors Affect Organizational Benefits from Enterprise Systems'. *Business Process Management Journal* 15, no. 5 (1 January 2009): 716–43. <https://doi.org/10.1108/14637150910987928>.

Appendix A

#	Person	Fråga / Svar
1	INT	Ja då börjar vi! Skulle du vilja berätta lite om dig själv på din roll på företaget din befattning och och hur länge du har varit där?
2	VD	Ja, jag jobbar då som VD och jag äger ju även företaget och jag tog över det för ganska exakt 3 år sedan. Jag gör det som en VD gör i små bolag, allt från att tömma soporna till att avskeda och anställa. Nej, men det är ju så så det handlar ju mycket om personal och få verksamheten att flyta på för att ta beslut och avtal och allt där runt omkring.
3	INT	Alright, och arbetet som vi gör handlar ju om systembytet och vi förstår det som att det skedde under fjolåret?
4	VD	Just det precis själva bytet var 1 januari 2022. Så vi gick från det ena till det andra vid årsskiftet där, vi tyckte det var lättast. Vilket gjorde att det det pressade på också lite själva bytet därför att vi hade en tidslinje i vanliga fall kan du ju dra ut lite så vi for jag hade som målet. Det viktigaste är att vi byter sedan om vi inte riktigt allt är klart gör ingenting, men bara vi får siffrorna. Redovisnings siffrorna från årsskiftet då ett helt år.
5	INT	Hur lång tid tog det från från den implementeringen till att du och andra som använder det började känna er mer bekväma med det? Och att verksamheten går tillbaka till den nivå av produktivitet som den var innan?
6	VD	Vi hade lite otur i samma veva som vi gjorde själva bytet så hade vi också lite personalproblem eller vad säga en blev långtidssjukskriven och en annan slutade och den som ersatte den som slutade. Tills vi var igång och det funkade som det var som innan så där då kanske det var så att det var 4 månader eller så.
7	VD	Som vi kände att vi att liksom verksamheten löper på, men sen är det ju jag då är det ju alla. Vad ska jag säga? Alla de olika rollerna som de har? Då funkar det, de har ju lite mer begränsade arbetsuppgifter och just de arbetsuppgifterna funkar det ju bra då?

		Men jag som sitter mer på koll på resultaten och ekonomin och statistiken och sånt där jag kände att. Jag kände mig inte riktigt Bekvämt faktiskt innan årsskiftet, alltså efter ett år. För det var lite som vi fick inte riktigt ordning på vissa bitar när det gäller med produktionen och det var kalkylera kostnader och jag litade inte riktigt på siffrorna faktiskt så att för mig tog det nog ett år innan jag kände att jag kunde lita riktigt på det att jag förstod vad siffrorna kommer ifrån.
8	INT	Kände du dig att det var mer än en utbildningsfaktor som saknades eller vad berodde det på enligt dig?
9	VD	Det var nog utbildningen egentligen, men det var ingen utbildning riktigt så som tog hänsyn till det här utan det blev mer att jag fick gå in och hitta Fel och det var lite fel i på vissa upplägg och så där. Det var både fel ifrån själva bytet om man säger själva upplägget för vi körde ju över mycket från den gamla systemet de importerar. Det är ju från Jeeves som vi hade innan och det är klart att det var ett gammalt system som inte var uppdaterad på på 12 år eller någonting. Vi hade ju version 3 och det var ju versions 6 när vi när vi gick ur det så det är klart att det var gamla siffror så. Läser man in dåligt material så får man också ut dåligt material så är det ju så att det var mycket. Det var flera olika faktorer, men det blev ju att man fick ju pinpointa de sakerna som jag tyckte var konstigt och så fick man gå in i dem lite mer djupare och så fick de (leverantören) sitta och titta och då var det oftast någon liten inställning eller någonting som kunde ändras om och sen så så blev det bättre så att så nu känner jag mig mer trygg i det så.
10	INT	Hur fungerade det inledande med leverantören?
11	VD	Jo, men det har funkat bra anledning till att vi valde det här systemet. Jag vet inte om ni har som en fråga, men jag tittade på flera olika system innan och det här är kanske lite väl stort för vår storlek av bolag så det är ganska avancerat. Men vad som gjorde mig trygg i det här var att de som då hjälper jag sålde in det här och hjälpt oss som konsulter. De hade jobbat i 20 år, med gives som vi hade innan. Ja och så dom kunde ju vårt gamla system så bra och det var väldigt tryggt för då såg de ju exakt hur det var uppbyggt och ja och de kunde ju de kunde ju se hur vi jobbade. Sen jobbade vi väldigt enkelt i gives så vi använder ju inte produktion som modulen och sådana saker överhuvudtaget i gives, men det gör vi ju nu på ett enkelt sätt i netsuite då, men det var ju det som var ganska den en av de avgörande att de var duktiga på det så på så sätt har de ju har det ju varit väldigt bra. Det har varit en positiv upplevelse på så sätt att de har velat hela tiden det bästa och varit väldigt hjälpsamma och har försökt hitta

		de bästa lösningarna för oss. Men jag kunde också känna att det var ett nytt system för dom också. Dom hade bara jobbat med netsuite 2 år medans dom hade jobbat med, gives då i 20 år så den enorma kompetensen de hade givits saknade jag in ett skit för jag fick. Man får aldrig fortfarande inte ett riktigt svar om man ställer en fråga utan de måste själva sitta och söka därför att det är ett jättestort system såklart. Men det är klart, efter 20 år så kan man svara på en fråga för de har sökt på det så många gånger så att man så att man vet hur det funkar så att. de har varit bra, men det är klart det känns att det var ett nytt system även för dem.
12	INT	Hur har det fungerat med dem efter den här implementeringsprocessen? Efter att det har satts i bruk? Har ni gjort någonting särskilt för att underlätta för resterande användare internt eller har ni förlitat er på inledande utbildning och deras "mentorskap" så att säga?
13	VD	Ja, vi har ju nära ett problem. Har det dykt upp något så har jag kontaktat konsulterna och så har vi fått rätt ut det antingen jag och konsulten eller så i teams möte med de berörda tillsammans så vi har tagit efterhand faktiskt löst problemen efterhand. Jag hade en planerad utbildning innan implementation. Men den höll inte riktigt för att och det var nog också mycket sådana frågor som kom sen. Men det var också för att vi är inga data människor, några av oss egentligen utan.
14	INT	Jag förstår, det blir mycket nytt.
15	VD	Ja, och det är ganska svårt när man ska tanka in i ett helt nytt system. Om det inte ser ut som det har gjort innan. Ja, och de lär ju mer upp fejk, de kunde ju inte vår verksamhet och på det sättet så de lär ju mer upp fejkade. Vi hade ett testsystem under ett år då eller som vi kunde testa det och de la ju in lite, lite siffror och och produkter och sånt där, men de det såg ju inte riktigt ut som vi som det gör egentligen så att då var det svårt att anamma det idag är det ju en helt annan sak så jag sa alltid ett av dem har det varit bättre att de bara körde in allting. Och sen haft utbildningen när man känner igen allting och det var rätt siffror och rätt. Då hade man uppfattat det på ett annat sätt faktiskt så att så utbildningen blev egentligen ganska konstig.
16	INT	Har ni haft några interna aktiviteter för att underlätta utbildningen, vad ska man säga, som workshops eller dylikt?

17	VD	Ja vi hade ju i början hade vi lite så inför det hela hade vi workshop för att sätta då vad som var viktigt och hur de skulle om att verksamhet och så men inte sen utan.
18	INT	Så inte för det rent praktiska användandet så-
19	VD	Nej, inte på det sättet faktiskt. Nej. Utan ja det är nästa man kan säga att man har byggt upp det efter hand faktiskt. Vi har tagit problemet, har kommit och så har vi. Det är klart det är grundläggande hur man lägger en order och och man ser hela den här Supply chain. Det har man ju kunnat följa så i utbildningar. Men just det här för att söka fel och. Och när nån när man gör något fel, hur man rättar till 1 fel och så där. Det har man ju fått ta efterhand.
20	INT	Tror du att det hade underlättat mer om man hade en gedigen grund att stå på i stället för att göra det mer som att man tar det som det kommer?
21	VD	Jag vet inte kanske. Jag tror inte det för för oss som inte var om man inte håller på att jobba har jobbat med massa olika system och vet liksom grunden i alla system så där så så är det. Så hjälper det inte. Om folk berättar hur man ska göra om man inte upplever det. Man måste nästan göra det och se det. Sa jag, jag är osäker, det kanske är kört och får andra svar ifrån mina arbetskolligor, absolut, men för min egen skull så tror jag att det är bättre att få en liten grund och sen så bygga på den efter hand. Man märker att det behövs så funkar nog, men det är nog det där som är olika hur man är som person tror jag.
22	VD	Ja men, men vi hade ju lite grundutbildning, det det så ska vi ju inte, det ska vi ju säga, det hade vi ju men. Och den tog vi säkert till oss på olika sätt också. Efterhand sen var vi dålig, vi fick läxor och sådär, men vi gjorde ju aldrig det, för vi höll ju mitt. Vi var ju mitt i produktion också. Vi är ju litet företag som vi hade ju inte så mycket tid över och så hade vi ju då 2 personer borta.
23	VD	Men så det fick jag varningar för när jag byter system och ska och vi ska bara använda oss av en riktig produktionssystem, att det kommer bli krångligare för nu helt plötsligt ska vi göra saker som jag aldrig gjort förut. Vi ska liksom föra in siffror i systemet och vi ska plocka ut och så där som tar längre tid än vad det gjorde förut för vi gjorde ingenting förut. Men vad vi däremot har idag, det är ju statistik och vi har information jag kan idag gå in och kolla vilka stolar vi gjorde förra veckan eller? Eller vi kan köra ut produktionslinjerna idag och sortera dem efter modeller

		<p>efter antal efter kunder, ordernummer och allt så där. Så vi har ju fått en helt annan kontroll idag som vi inte hade förut men det är klart att de som jobbade i det här manuella förut så var ju det väldigt smidigt, för det var ju inte någon information som gick in i något system vad man säger.</p>
24	INT	<p>Framöver är vi definitivt intresserade av just målsättningen av detta projekt, av post-implementeringsprojektet. Vad som komma skall? Hur hade ni tacklat de här målen som för det första, vilka mål har ni med implementeringsprojekt och hur hade ni tänkt nå upp till dem? Är det bara en tidsfråga eller är det något mer specifikt du syftar på?</p>
25	VD	<p>Jag har inga mätbara mål på det sättet med själva systemet, utan mitt mål är ju att vi ska öka verksamheten och försäljningen och växa som bolag och då känner jag att ska vi kunna göra det så måste vi ta med oss all fakta eller alla siffror med oss upp för annars så tappar vi kontrollen fullständigt så så när vi gjorde ja 20 stolar om dagen så går det. Då går det bra att jag håller det där manuellt, men ska vi göra 100 stolar om dagen då börjar det bli ganska jobbigt. Så målet är ju att vi ska ha en bättre uppföljning och struktur och veta vad vi håller på med i alla lägen. Det är egentligen målet.</p>
26	VD	<p>Och sen så är det ett. Det här är just det här. Systemet är ett system som går och bygger på med många olika moduler och vi har också haft en annan mål. Det är att vi ska introducera en ny affärsmodell där vi istället hyr ut stolarna i en cirkulär ekonomi, ekonomiska affärsmodell och då har det här systemet också en sådan abonnemang abonnemang modul. Eller man ska säga där man lätt kan fakturera, hyra per månad och sånt där, så det finns många fördelar med systemet att växa i och det är så de marknadsför det också. Men i sin helhet ska vi helt enkelt ha bättre kontroll än förut</p>
27	INT	<p>Vad skulle du se är det viktigaste för att kunna uppnå den här kontrollen?</p>
28	VD	<p>Det är nog både och tror jag faktiskt. För att få acceptans så måste du få in en vana. Systemet har varit ganska trögt i början så det har blivit bättre faktiskt, men det har tagit längre tid. Dels kan göra mer grejer och så tog varje steg längre tid så att för [FA] har det varit nog varit svårare att få en acceptans och så blir [FA] lite osäker också då när man har jobbat i så många år i det gamla systemet men alltså vi har 2 nya I personal som kom in efter bytet och de har ju inget</p>

		att jämföra med, men men de tror jag inte där tror jag. Där tror jag det finns en acceptans från början, men det det har jag inte frågat. Men jag utgår lite från det, för därmed har man inte hört någonting de inte jämföra med riktigt. Men det är klart att alltid är det väl så när man har fått in en vana och vet exakt vad ska vad man ska göra då? Då tycker man det är OK.
29	INT	Absolut, och det låter väldigt rimligt. Om vi går vidare, vad upplever du är den största begränsningen i systemet?
30	VD	Jag vet inte. Det kan kännas lite begränsat ibland att det är ett amerikanskt system och att de inte är riktigt tänker. Som vi eller så där och och det kan vara att jag inte vann. Vi jobbar i stora multinationella företag så som jobbar i många olika valutor och annat. Men ibland som vi är lite tvingade till vissa saker att vi bokför vara euro euro valutan till exempel. Och det är ganska ovanligt att i Sverige brukar vi alltid bokföra allt i svenska pengar, även om man får betalt i euro och så där, så det är vissa sådana lite amerikaniserade lösningar men. Den största nackdelen är egentligen att den att det är väldigt, väldigt öppet, vilket är en fördel för man kan göra enormt mycket i den. Men när man då lite ovan data ovan och inte försiktig så kan man lätt göra fel. Det tillåter mycket systemet, men det är ju en fördel när man är duktig och vill göra mycket också.
31	VD	Sen att det är lite långsamt. Det har blivit bättre, men det det är långsamt den, det är ju molnbaserat. Det är ett riktigt molnbaserat system. Det finns ju inte så många riktiga äkta molnbaserade system. Ju, det här är ju ett sådant och jag vet inte om det har med det att göra. Men det var egentligen det är väl det som jag känt vart det sämsta med det.
32	VD	Och sen att svenskan har varit fruktansvärt dåligt översatt. Vi körde systemet på svenska för vi tänkte att vi är ju i Sverige men jag har faktiskt bytt över till engelskan, för man fattar inte vad de menar ibland.
33	INT	Så hur har utvärdering och löpande utveckling skett här? Har funktionaliteten på något sätt förändrats på begäran och i sådana fall hur?
34	VD	Nej inte funktionaliteten det är klart att vi har ju rättat till vissa saker som vi har känt inte har funkat efter hand.
35	INT	Men det är då alltså små korrekationer i dessa moduler, inga helhetsändringar.

36	VD	Nej, vi har kört ganska standard. Vi har ju inte gjort så mycket Anpassningar. Det var ett val vi gjorde från början eller det var på inrådan av våra konsulter att försök köra så mycket standard som möjligt för så fort man gör massa Anpassningar då blir det ju lite krångligare när det uppdateras och.
37	VD	Men utvärdering har vi faktiskt inte gjort någon riktig så där. Vi har inte satt oss ner och och frågat vi som sagt var vi är ju så får man pratar ju varje dag, men vi har liksom inte riktigt gjort någon utvärdering vad som var bra och dåligt, så där har vi faktiskt aldrig gjort eller rättare sagt. Våra konsulter har inte gjort det heller. De kanske hade varit bra!
38	INT	Ok! Vi var också nyfikna på intrycket ni har nu gentemot systemet, nu efter en period, och speciellt inställningen mot mot leverantören också hur den har skiftat under tiden.
39	VD	Det, men det kan jag säga att jag har varit lite missnöjd emellanåt därför att det har varit de har lyckats så bra det här bolaget och ökat så fruktansvärt snabbt på netsuite, vilket har gjort att de har tagit in så mycket nytt folk hela tiden och det här nya folket har ju inte känt till vårt bolag och vårt upplägg på det sättet och då har jag varit på flera gånger känt att det har känt som att de att vi nästan får betala deras utbildningstid och det har vi haft lite tjafs som hit och dit. Men men det är väl som det är. Man hade varje gång det var en fråga som var det olika personer och jag tyckte inte riktigt att det kändes faktiskt inte lika bra om man vill ha en som man känner varit med hela tiden, eller kanske ett par för alla har ju lite olika specialiteter alltså.
40	INT	Tog det uttryck på något specifikt sätt? Något särskilt ni behövde hjälp med som påverkades eller liknande?
41	VD	Ja, det är väl att det tog. Det tog lång tid att få svar helt enkelt. Så vissa är vissa frågor har legat ganska länge, men då har de inte varit superkul. Ruta som har inte, det är klart. Hade det varit något som blev fel i produktionen, låt då hade man ju fått ta tag i det med 1 gång, men men det har tagit lite för lång tid.
42	VD	Nej, det var det här som jag pratade om som jag hade problem med att det blev fel. Vi kalkylpriser och annat vi räknar på produkter som jag kan inte gå in och lita på. Att en kostnad för 1, 1, 1. Vad ska jag säga? En sammansatt produkt stämde inte. Jag har inte litat på att produkten kostar det som det står att den kostar och det har varit lite jobbigt. Det har heller inte riktigt stämt, och det var väl framför allt det som gjorde att det tog längre tid innan jag kände mig säker.

43	VD	Nu vet jag lite mer hur jag ska titta och så där och vad som vad som kan vara fel. Många gånger är det ju en blandning av att vi gör lite fel också. Alla måste göra rätt för att det ska bli rätt. Alla delar måste vara rätt, annars så blir det inte rätt i sista änden.
44	INT	När systemet används pratar vi mycket om informationskvalitet. Kvaliteten på den information som man kan hitta i systemet och således konsekvenserna av att hitta korrekt eller fel information. Är det ett informatoriskt problem att man inte vet när man gör fel eller beror det mer på handhavandet? Eller är det helt enkelt bara så svårt att veta om man inte är riktigt insatt?
45	VD	Det är en bra fråga det där. Det är en blandning av det där tror jag. Jag ska säga, vi är inte så bra på att lösa svar själva och det beror mycket på också. Dels ja, det är inte alltid ju en tidsfråga så klart och det är ju ett väldigt komplext system. Sådana här frågor finns på Suite One som de kallar det, där man kan gå in och ställa frågor och söka svar själv. Men då är ju har det ju visat sig att som vi valde svenska till en början så är ju det inte så lätt för man måste ju söka på engelska och då vet man ju inte vad de använder för ord för de olika delarna som de översatt till svenska, så det är ju ni en anledning till att ingen är inne och söker där. Men sen så när det har blivit fel så där. Det är mycket värt det i när felet har oftast varit i produktion och det är vi själva utleveransen och då har det lite att göra med hur vi byggde upp den här produktionen av. Är det lite klarare?
46	INT	Ja jag tror vi är med på noterna, era interna lathundar och så kanske inte är anpassade för er specifika verksamhet.
47	VD	Nej, vi har inte riktigt sådana, men vi borde kanske det. Vi har pratat om det, men vi har ju en sådan processkarta har vi. Vi har det krångligaste vi har tagit fram med vår provhantering. Vi har en process som var oerhört krånglig och där satte vi upp en riktig processkarta så att man kan läsa steg för steg. Men vi borde även ta fram det för de andra delarna, speciellt om vi får ny personal och man kanske blir lite osäker och så där.
48	INT	Har den processen har gjorts internt eller är det Suitespot som har?
49	VD	Suitespot har hjälpt oss med det. Vi har ju fått göra om den till att den funkar och nu verkar det som att den funkar för oss. Det är

		också ett väldigt bra system för att man kan få in lite automatisering i det här systemet så att det är för att det ska gå automatiska påminnelser när kunden inte skickar tillbaka stolarna och lite sånt där, så det är en. Det är en väldigt bra hjälp om det funkar nu.
50	INT	Men rent spontant tänkt känns det enligt dina ord som det fungerat bra efter ni implementerat detta och att det varit värt det?
51	VD	För oss? Ja ja, det tycker jag absolut. Jag tycker det har varit värt det därför att vi har en helt annan kontroll nu och jag kan också. Sen måste jag. Man måste ju utveckla sig inom rapporterna och ta fram rapporter. Det finns ju hur mycket som helst man kan få fram och man kan få. Man har en sån dashboard där du kan lägga det direkt. Det första du gör på morgonen och sa att det finns så mycket att göra så att jag måste säga det har varit en stor investering, men jag tycker verkligen är värt det för att så och speciellt om man växer med med systemet nu så har vi ett stöd. Och oavsett vilket land vi vill jobba i så kan vi ha det här systemet, om vi vill starta filialer och annat så att nej, jag tror det jag tycker är värt det absolut, definitivt.
52	INT	Kul, då är vi ganska nöjda för vår del. Tack så mycket för att du ville ställa upp, tack och hej!
53	VD	Då är ni nöjda, jättebra, tack själva.

Appendix B

#	Person	Svar
1	INT	Okej! Ja men om du bara börjar berätta lite om din befattning och erfarenhet hos företaget.
2	SC	Jag började första gången 2012. Sen, så jobbade jag här fram till 2017 så var jag borta i 3 år ungefär. Sen kom jag tillbaka och började i produktion, men nu sitter jag som innesäljare samt inköp och det blir mycket allt i allo

		eftersom det är ett litet företag. Så man drar i många strängar och sitter på mycket grejer. Ja, det är väl det stora hela sitter mycket med order, så jag jobbar ju mycket i systemet hela tiden. Det är det man gör. Och försöker lära sig. Sen har inte jag lärt mig. Jag har inte satt mig in i alla funktioner som finns ännu. Men min medarbetare har satt sig in i CRM systemet lite mer än vad jag gjort. Så det är där vi sitter idag.
3	INT	Just det nya systemet då som implementerades för ungefär ett år sedan. Känner du att du är bekväm med det systemet än?
4	SC	Ja, jag gillar det mycket mer eftersom allt är webbaserat så allt känns mycket smidigare. Vi satt ju med "jeeves" förut, den gamla versionen av "jeeves". Som för mig känns föråldrad rent designmässigt och hur man söker efter saker. För i det här nya systemet, så kan man ju skicka mejl direkt från systemet. Du skickar en order. Du skickar en beställning och då får då kontakten och kommunikationen genom systemet fast med din mailsignatur. Så det är extremt smidigt på det viset tycker jag. Så jag gillar systemet. Ja, sen går det inte nog fort än, jag tycker det är lite segt emellanåt.
5	INT	Är det själva systemet i sig, att funktionaliteten är långsam, att det tar lång tid innan någonting händer?
6	SC	Det tar lång tid, ja. Precis i början då sa de (leverantören) att, ja säg varje måndag, så går det sakta för då har inte systemet varit igång under helgen och så. Men det kommer och går. Ibland som idag till exempel då tar det de här extra sekunderna hela tiden, och det gör att man inte kommer in i något flow utan du sitter och hackar upp och så. Vissa dagar är bättre och vissa dagar är så här lite halv laggigt om man ska kalla det.
7	INT	Upplever du den aspekten då som den största begränsningen i användandet av systemet eller finns några andra faktorer som begränsar själva användandet?
8	SC	Nej, det kan jag väl inte säga? Det är ju bara så ett lätt störningsmoment egentligen. Sen är det ju att. Alltid när man implementerar ett nytt system så måste allting anpassas efter företaget. Det finns ju inget som är färdigt egentligen när du köper. Så att alltid första året och det sitter väl den idag med vissa av

		deras konsulter för att jobba fram hur vi vill jobba och det tar ju sådan tid och pengar. Ja, det var det som är den största nackdelen när man får in ett nytt system. Att det tar så lång tid i processen att de blir massa bollande fram och tillbaka så som man vill jobba då.
9	INT	Så hur mycket känner ni att ni har kommit framåt i det arbetet? Jag antar att det är lite bättre nu än det var innan?
10	SC	Åh ja. Vissa detaljer har ju inte kommit i fas först nu egentligen och det var ändå 2022 som vi bytte system. Så att det tar tid. Vissa detaljer tar jättelång tid sen så vet jag inte hur det sitter på ekonomiavdelningen, det har jag ingen aning om. Men jag tror att jag är ganska förskonad. Jag satt ju med den sista delen som har dragit ut på tiden. Och nu äntligen har vi fått ordning på allting med automatisering av fakturor och automatiska utskick. Det är sådant som tar tid och jag tror att. Ja, det det är sådant som tar mest kraft egentligen och tid att du kan inte göra någonting själv om det är några ändringar i design eller layout eller någonting, utan det måste hela tiden vända dig till [VD], i det här fallet, chefen för att [VD] i sin tur ska vidarebefordra det till konsulterna då som ska implementera alltihopa.
11	INT	Är det så det går till när ni stöter på problem med systemet? Om det är små eller stora problem att man vänder sig till VD:n och sen går [VD] till konsulterna eller har ni någon egen kontakt med konsulterna?
12	SC	Frågor och sånt kan jag skicka. Då har vi en men han är ju den stora kontakten överlag då. Då har vi en kille som vi kan skicka frågor till sen om man tar betalt för att svara, det vet jag ju inte. Är det fler frågor så vet jag att VD:n sköter oftast den kontakten och då är det lättast att man skriver ner problemet i ett mail och så får [VD] ta det när [VD] sitter i möten med dem, så att man försöker att baka ihop flera olika diskussionsämnen, problem i ett då.
13	INT	Hur tycker du att kontakten mellan leverantör och er har funkat? Överlag är det ett ok sätt att gå tillväga eller hade du önskat att det var på något annat sätt?

14	SC	<p>Nej, jag tror att i det här fallet så är det ganska skönt för min egen del att slippa alla möten och diskussionsämnen för det finns så mycket mer, som jag förstått det i alla fall under senaste halvåret, så mycket fler frågor som tas upp och mycket problem.</p> <p>Så det är skönt att slippa det, men visst på vissa strängar som den sista hanteringen vi haft här med automatiseringen så kan det ha gått lättare om man själv har skött kontakten för då vet man lite hur man själv vill ha det också. När det blir många personer inblandade så är det ju lättare att det blir fel och det blir många olika. Vad ska vi säga?</p> <p>Säger jag en sak så kan det bli ett annat slutresultat ifall det är person nummer 3 som ska ta upp det.</p>
15	INT	Kommunikationssvårigheter nästan ja.
16	SC	Ja precis. Det kan väl vara det isåfall egentligen
17	INT	Nu under det fortlöpande arbetet sedan implementeringen skedde i fjol, vad tycker du har underlättat mest för dig när det gäller inläring och effektivisering och att komma igång med systemet?
18	SC	<p>Det lättaste för mig att komma igång var att sitta med det själv egentligen. Jag vet, jag satt med på en sådan här massa möten som vi hade innan implementeringen just för att vi skulle lära oss. Men den blir så utdragen. Det blir så stort eftersom att både sälj, ekonomi och produktion du ska gå igenom. Så att det blev att vi satt i 3 timmars möten. När man sitter med där och någon av dem bara ger ut information medan man själv inte kan vara i systemet och peta ,klämna och känna själv blir det så att man tröttnar efter en halvtimme.</p> <p>Så det viktigaste egentligen för mig var att jag fick sitta i systemet. Jag hade den här enorma högen med papper med orders egentligen som jag var tvungen att gå igenom och implementeras från det gamla systemet. Och eftersom jag fick sitta med det så lärde jag mig extremt fort hur man jobbar. Eftersom jag bara stod och mata mata mata. Så det gjorde att jag lärde mig väldigt fort hur man går tillväga.</p>
19	INT	Förutom den här inlärningsprocessen som du nämner att ni genomförde tillsammans i början. Har ni gjort någonting annat för att underlätta varandras användning av systemet efter det sattes i bruk? Kan man be medarbetare om hjälp ifall man stöter

		på problem ifall det är vissa som kanske känner sig mer bekväma än vad andra gör?
20	SC	Ja, det förekommer en del, men det är ju sånt man lär sig under tidens gång egentligen. Eftersom jag sitter mycket med det och är lite av ungdomen på kontoret så har jag lättare för mig än några av de äldre att komma ihåg sånt här. Så att det jag jobbar med lär jag mig lätt och hur man går vidare med det. Sen just det med ekonomidelen, den kommer jag inte åt heller, så där kan jag inte lära mig någonting och det ska jag inte komma åt eftersom jag inte jobbar med det.
21	INT	Det är avgränsat?
22	SC	Ja precis, jag har min del och ekonomin och sin del, så de har ju inte fullt ut vad jag gör heller. Men man lär sig när man sitter med det. Sen just att det har inköp så måste jag lägga upp artiklar och då lär man sig den processen också med allt det innebär. Så har man svårigheter blir det att vi många gånger diskuterar sinsemellan och så provar vi oss fram. Och funkar inte det då så provar vi oss fram helt enkelt och fördelen är att du kan ta dig långt utan att det förstör någonting. Du kan prova dig fram utan att det händer någonting.
23	INT	Okej så det finns säkerhetsfunktioner nästan?
24	SC	Ja, det tycker jag. Du kan komma ganska långt utan att det blir fel.
25	INT	Märker man om man gör fel i så fall? När det väl kommer till krita och nånting går riktigt åt skogen märks det eller känns den information tillräcklig att nu har någonting gått snett?
26	SC	Jo, men det märker man ju om inte annat. Men oftast är inte så allvarliga fel egentligen. Ja, det som kan vara absolut allvarligast är ju om det kommer till ekonomi, att det blir någonting fel där, så det vågar man ju inte röra. Så då har vi sagt väldigt noga här också. Är det någonting på en kund som ska ändras då är det en person och det är den på ekonomin för den jobbar med det helt och hållet så att där rör vi absolut ingenting. Men när det kommer till vad man ska säga, lägga upp nya artiklar eller nåt sånt där då. Skulle jag göra fel så

		går det att ta bort det och det är ingenting som det drabbas. Det blir inga allvarliga konsekvenser av det om man säger så då. Så det är ingen större fara för vår del.
27	INT	Innan systemet sattes i bruk då, hur var din inställning till att det skulle ske ett systemskifte? Hur kände du inför arbetet med det nya systemet?
28	SC	Jag hade jag inga problem med för jag hade inte jobbat så mycket med det gamla systemet egentligen då så sen jag började med det här Så att, men jag var ju med när vi bytte system förra gången och det var samma process då det var. Mycket konsulttimmar som gick åt för att det skulle komma igång och att man skulle bli bra. Och sen har man ju diskuterat med kollegor som var med då också. De säger ja, det tar tid, men det är mycket krångel. Men ser man tillbaka på systemet innan dess alltså, man tror inte det är sant hur det ser ut egentligen. Det går inte att söka efter ett serienummer till exempel. Man får sitta och bläddra, slå in ett år och så får man sitta och gissa på ungefär när det kan vara gjort. Så att hela tiden ser man att det kommer nytt och då. Som det här systemet är väldigt smidigt. För ska du öppna, du kan öppna nya fönster eftersom det webbaserat så kan du öppna nya fönster hela tiden. Nya flikar. Så du måste inte förstöra ett jobb som du håller på med bara för att kolla en annan sak där du kan hoppa fram och tillbaka utan problem. Vilket gör att det är extremt ja lättanvändligt.
29	INT	Vi tänkte komma in lite på det här just med användarvänlighet också. Det är ju molnbaserat Netsuite och vi har förstått det som du tycker överlag att det funkar, verkar det som det. Det är tydligt och så eller är det är det lite knep för att det är så mycket information eller känner att det är överkomligt?
30	SC	Ja ,men det tycker jag. Åh, det finns ju extremt mycket funktioner som jag inte använder så. Ja, det finns hur mycket information som helst om du vill åt det. Det enda man kan säga som vi har diskuterat nu på senare tid är om vi skulle ha haft det på engelska istället. Vi tog det på svenska och eftersom det är ett amerikanskt system i från grunden så blir det ju den där Google translate ibland och då blir det fel svenska. Ja, det är väl det enda

		nackdelen med att det kan se lite konstigt ut. Nej, jag har inga problem med det där. Jag tycker när man väl har jobbat in i det så så är det inga konstigheter.
31	INT	Om du fick lite fria tyglar finns någonting att ändra på systemet eller något du hade velat lägga till eller ta bort för att det skulle underlätta dina arbetsuppgifter ännu mer?
32	SC	Det finns ju mycket rapporter och ta fram allt sånt där. Men jag tror jag skulle banta ner lite grann. För det finns så mycket flikar och så mycket val att göra. Så att ibland kan man bli bortkollrad på vart man är på väg om man ska leta efter och söka efter adresser till exempel. Om man har en slutkund som ringer och säger. Ja, vi har den här tandläkaren vad är adressen? Och då brukar man söka på den och det är en lång fas innan man kommer dit så att om man kunde så skulle jag vilja att startsidan i alla fall eller flikarna där uppe banta ner det och så att man kan enkelt lägga upp det som man vill så du kan få din egen design på det. Vi har försökt nu på första sidan på systemet och där kan man ju om du vill söka på serienummer och allting, men det är ganska krångligt att lägga till saker och ting eller ta bort. Och du måste veta exakt vilken flik det är. Så att just det när du ska designa själv är ganska krånglig, så det skulle jag ha gjort enklare. Det är egentligen det.
33	INT	Okej, så de här med att göra det mer personlig är det så att man den processen går via Netsuites konsulter också att de måste ändra i systemet. Eller kan ni göra det?
34	SC	Nej nej, det gör vi. Det kan vi göra själva. Det är bara att det tar tid och är meckigt för du måste in och veta nästan vad du ska trycka på för att det ska bli rätt då. Du kan inte lätt söka dig fram. Så den just den egendesign det är lite meckigt just för att det är svårt. Det tar tid.
35	INT	Och framåt då, vad tror du blir viktigast nu med det fortlöpande arbetet med systemet, hur ska ni röra er framåt för att hålla systemet i bruk på bästa möjliga vis?
36	SC	Ja, det är ju att fortsätta som vi gör och sen om vi nu ska jag byta språk till engelska, vilket jag tror kan... Det är ju en sån sak som man lär sig, man vet ju vart man ska gå och bara att det är rätt ord ska vara på rätt plats.

		<p>Sen är det väl just det här med kommunikationen, genom systemet. Och få alla, framför allt om man gör inköp, så skickar man ju från systemet. Jag skickar inte från min egen mail. Utan skickar från systemet med min signatur.</p> <p>Och att man fortsätter med det, för då kan vem som helst gå in och se att jag har fått en orderbekräftelse på den beställningen och sen kanske att vi jobbar mer och mer med att skicka våra orderbekräftelse till våra kunder genom systemet. Så att säljaren här kan gå in och kika på. Vad har hänt tidigare? Hur ser kommunikationen ut?</p> <p>Och sen även eventuellt. Jag vet att det finns en sak att man kan implementera Outlook. Men det är en större kostnad och då kan man matcha kalendern i Outlook och med systemet och då kan man ju lättare planera och bara jobba därigenom.</p> <p>Ja, men som sagt var det än så länge funkar det, men det är en stor kostnad det är just därför det inte hänt ännu då. Och det förstår jag också så att jag har inga problem med det men det är en sak som skulle kunna göra saker och ting enklare.</p>
--	--	--

Appendix C

#	Person	Svar
1	INT	Ja då kör vi igång. Vi går då igenom ert systembyte och undersöker hur det har fungerat sedan att det sattes i bruk ungefär. Vi kan väl börja lite med att du berättar lite om dig och din roll på företaget?
2	FA	Ja jag är ju en av de som varit här längst, 24 år snart. jag har varit på montering och pack och sånt och godshantering och allt har varit i alla år då. har ju hand om in och utleveranser och lagerhantering och ja, ordrar och se till att få ut orderna helt enkelt till kund. Beställningar och inköp ibland också.
3	INT	Och då angående det här system bytet som ni gjorde, hur var din inställning till det när det presenterades?

4	FA	Jo jag har ju varit med om två systembyte förut med, så det är ju liksom intressant att se vad det är, om det blir bättre eller inte. Det är ju bättre nu märkte vi. Problemet är ju eller var att det är väldigt mycket funktioner som man inte använder det här för mig då så att det är lite svårt och lite omständligt ibland, men det är inget jag märker.
5	INT	Ja okej, så din användning är mer begränsad till order och lagerhantering och inte så mycket annat.
6	FA	Jo precis. Men ibland är det svårt, jag har ju praktikanter här varje vecka från annan avdelning som spikar stolarna. Och det är lite problem att få dem och förstå ibland för det är så mycket information i systemet som vi inte använder. Så det är på det viset lite krångligare än vad det var det vi hade förut. Så är det lite segt det här med för att det är webbaserat. Så det tar tid med allting när det händer något på skärmen.
7	INT	Skulle du säga att du är bekväm med det här systemet nu efter att det varit i bruk i lite mer än ett år?
8	FA	Ja, när det gäller vanliga order och beställningar och inleverans och så ser inga problem. Men sen har vi den [processen] med så kallade provstolar. Vi skickar ut till kunder för att testa i 2 veckor och då är det en annan typ av order vi kör med och just den är svårare och krångligare så där har jag inte lika mycket koll, men det börjar sätta sig det också nu så.
9	INT	Hur var det i början när ni precis fick det? Jämfört med nu, var det en stor inlärningskurva så att säga?
10	FA	Ja jo det är ju som sagt när man till slut filtrerar bort all informationsmängd på skärmen som man inte använder så då vet man exakt vad man ska göra. Men det är ju ett mycket mer avancerat system mot vad vi hade förut, men bara man lär sig vad som ska användas så. Även [PA], som kan mycket mer än vad jag kan, är osäker på grejer i och med att det finns så mycket funktioner. Och sen har det ändrats lite med under tiden vi haft det.
11	INT	Så hur tycker du allt har fungerat, då med funktionaliteten och det som just du använder?
12	FA	Jo, det enda man kan klaga på är att det är väldigt långsamt alltihop. Och att det är så mycket hela allt. Men då kan ju [VD] sen få fram väldigt mycket statistik och få mer kontroll på

		verksamheten, och det är ju värt det i så fall.
13	INT	Upplever du några begränsningar i ditt användande?
14	FA	Nej egentligen inte. Det finns kanske mer funktioner som jag skulle kunna använda som jag inte vet om det är. Men det där funkar ju som sagt, då är det inga problem för mig.
15	INT	Hur tyckte du utbildningen fungerade?
16	FA	Nä utbildningen som var, det var ju en massa möten bara. Sådana där teammöten och grejer, men jag var bara med på två kanske. Jag har jobbat halvtid rätt länge och det var ofta så att jag inte kunde vara med då för att jag inte var här. Så jag har ofta lärt mig genom [PA] istället som lärde sig själv först och sen mig. Men ibland när det blir nåt strul så så får man gå och fråga hur man rättar till det, så utbildningen har vi ju inte fått mer än internt här kan man säga i stort sett då. Men man lär sig.
17	INT	Och angående utbildningen tror du att det hade underlättat mer att få en fortlöpande sådan eller vad är din syn på förbättringsåtgärder där?
18	FA	Nja ibland har det varit lite dålig info, Här har varit ändringar så som man inte kanske har fått reda på i förväg så så plötsligt ser man. Vad är det här? För ibland så har det blivit lite ändringar på funktioner vi inte fick reda på nere i fabrik. Men det löser sig, då är det bara att fråga någon. Vanligtvis går vi till [PA], [PA] kan allt det där. [PA] var ju med på alla utbildningsmoduler och grejer och [PA] och [VD] har mer kontakt med leverantören.
19	INT	Vad tycker du om kontakten med dem - det vill säga leverantören av Netsuite?
20	FA	Ja nä ,det enda var de fåtal kurser jag var med på i början då. Annars har jag aldrig haft någon kontakt med dem. Men det duger för mig.
21	INT	Om vi skulle säga så här: om du fick helt fria tyglar att kunna göra vad du ville med det här systemet, hade du ändrat på något eller lagt till någonting för att underlätta för dig och dina arbetsuppgifter?
22	FA	Nej, ja, jag vet inte riktigt, men. Som sagt, man lär sig, men för en ny så är det väldigt mycket rutor och grejer och man vet inte om man ska fylla i något. Eller ska jag välja något det eller inte så är det så mycket att man kunde rensa bort det just för det, så att det bara finns det som jag använder då.

		<p>En sån sak, men som sagt, nu kan jag ju hela, så jag vet ju vart jag har mina saker. Så det är ju en sak, om det skulle vara skraddarsytt just för olika avdelningar då.</p> <p>Ja, nej, så i det stora hela tycker jag det funkar nu. Det är ju inget konstigt. Det är bara att det är lite tungrott så med svarstider för det är servrar utomlands eller så men annars inget.</p>
23	INT	Så hur har din inställning förändrats under tiden som systemet varit i bruk?
24	FA	<p>Jo, det är ju intressant när det kommer nytt. Men man har ju jobbat i så pass många år, så när det kommer något nytt blir det ju roligt. Ja det första intrycket man fick när man var med på några kurser. Det var först ett par stycken och då var det enda kaos alltihop tyckte jag men som sagt, man kommer ju in i det och sen när man liksom får höra och förstå lite grann hur och varför? Det är så mycket funktioner och just fördelarna med det här liksom. Att det finns bättre kontroll över hela allt med lager och det.</p> <p>Det är det som är fördelen med detta att det går att få fram väldigt mycket information för den som vill.</p>
25	INT	Jag förstår, men det är inte riktigt någonting som just din del av verksamheten sysslar så mycket med förstår vi det som.
26	FA	<p>Nej nej, nej, jag håller på lite med leverantörer och inköpsorder och sånt och grejer då.</p> <p>Så det funkar bra? Ja, det gör det. Sen är det ju att få alla lagersaldon och sånt rätt. Det är alltid fel. Det är det överallt på alla företag.</p> <p>Så det funkar på det viset att den som köper in ska kunna se vad som finns i lager och det kommer en varning när det kommer ner i ett visst antal och så så att det beställdes i tid helt enkelt. Och det är lite så och så för ibland stämmer inte alla värden. Man vet inte varför det blir så man, men så har det varit på alla jobb jag varit på.</p> <p>Nej, så det stora hela, så säger jag väl det att det funkar bra med Netsuite. Jag tycker det. Det är liksom inget. För mig är det inga problem i alla fall. En del har ju lättare för det beror på om man har jobbat med datorer mycket innan då och det spelar in för en del kan vara väldigt analfabeter när det gäller datorer men så är det. Men för mig inga problem, jag är nöjd..</p>

27	INT	OK! Men då tror jag vi nöjer oss där och avrundar. Tack så mycket!
----	-----	--

Appendix D

#	Person	Svar
1	INT	Ja okej, så välkommen! Skulle du vilja berätta lite om dig själv och din roll på företaget?
2	PA	Tackar. Ja, om mig själv och min roll. Ja, jag är ju då produktionsansvarig på företaget. Har jobbat här i 26 år. Så jag har varit med ett tag. Lite allt i allo. Håller på med produktutveckling och lite sånt här också. Det är i korta drag jag.
3	INT	Perfekt, ja och då det här nya systemet ni har implementerat i fjol, hur lång tid känner du att det tog innan du kände dig riktigt bekväm med det systemet?
4	PA	Ja, det är ju en bra fråga.
5	INT	Eller om du inte gör det än är också ett svar.
6	PA	Ja men jo alltså man blir ju aldrig fullärd på , det är ju ett stort system. Det gick ganska fort och de här dagliga funktionerna som man använder dagligen är ju inga problem, där kommer man ju in i fort. Det som är svårt är ju att det är ju stort då och att sådana här saker som man gör en gång om året, kanske till exempel inventering och sånt, då måste man ju börja leta i dokumentationen för hur man. Hur man gör det. Det är inte helt självklart för mig sådär.

7	INT	Vad anser du i systemet som gör det mest användbart och värdeskapande för din del? Vad är det som är bra med systemet?
8	PA	Det är ju också att det är stort det återigen att du kan få ut mycket statistik, du kan få ut mycket rapporter och det här så som man kan följa det på ett bra sätt. Man ser en historik man ser information om, vem som har gjort vad och vid vilket tillfälle och sånt så. Och statistikmässigt som sagt var där är det ju jättebra.
9	INT	Du nämner att det är lite stort systemet, men upplever du att det finns någon annan begränsning mer konkret i användandet av systemet?
10	PA	Nej alltså, det är ju. Det är ju så här med alla system, alla alla är ju anpassningsbara. Sen kanske inte vi har gjort alla anpassningar som skulle vara lämpligt, men det är ju också en kostnadsfråga hur mycket man tänkt att lägga ut på anpassningar eller om man får ta den krångliga vägen den här gången om året man gör det då. Men, men nej, inget i övrigt sådär.
11	INT	Då skulle du säga att du har ganska mycket tillit till systemet i ditt arbete?
12	PA	Absolut, absolut och jag använder det dagligen så att det och det är ju ett måste för att få det att fungera med allt med planering för produktion och sånt där.
13	INT	Skulle du säga att ni gör någonting på företag för att underlätta varandras användning av systemet ifall ni skulle stöta på problem eller liknande?
14	PA	Ja, de springer till mig!
15	INT	Varför blir det att de springer till dig? Vad är anledningen till det?
16	PA	Jag vågar trycka på knappen så det kan bli fel. Det är det jag kan ta på mig. Det gör mig liksom ingenting. Nej, men men jag är

		inte rädd för att prova i systemet och sånt där så att ofta när det kommer något nytt så kommer de med frågor. Då pratar jag framför allt när det gäller produktionen, de andra killarna, de kan sina delar så pass bra så att där behöver jag inte vara med någonting.
17	INT	Men har du någon övergripande koll på systemet eller har du endast tillgång till din del av systemet eller har du lite mer frihet?
18	PA	Nej, jag har ju administratörsrollen i det så att jag kan fixa med fakturor bäst jag vill.
19	INT	Jag förstår så det blir därför att de kommer till dig. Är det för att du har blivit mest bekväm med systemet av alla?
20	PA	Jag vet inte om jag är mer bekväm så där än någon annan. Men det är som sagt var jag har inga problem med att våga testa saker och ting. En del är lite rädda för att oj, vad händer om jag trycker här och vad blir det för fel. Men det går ju i 99,9 % av fallen att rätta till om det skulle bli något fel. Det är ju, det är ju inte hela världen, men många är lite rädda för att chansa och göra fel.
21	INT	Så om något skulle bli riktigt fel. Finns det några säkerhetsåtgärder hos leverantören och så eller vad blir själva konsekvensen?
22	PA	Nej, jag vet inte, jag vet inte vad som skulle kunna gå ett riktigt åt skogen faktiskt så där, men man är ju eller dom är ju lite oroliga över att det ska bli fel faktura eller någonting sånt, men det är ju inte värre än att man krediterar en faktura om det skulle vara något sådant eller att något blev levererat till fel lager ställe. Ja, men då backar vi den åtgärden, så jag vet inte om man kan göra något så det blir riktigt, riktigt galet faktiskt.
23	INT	Har ni haft några interna aktiviteter för att underlätta utbildningen i systemet såsom workshops eller något liknande?
24	PA	Vi hade ju det i början när vi implementerade systemet så tillsammans med [leverantören]. De körde ju lite workshops och lite sånt där och vi hade lite olika utbildningar men framåt så vi

		har inte haft något internt för oss själva bara. Sen sitter jag och Vd:n ibland och diskuterar och trycker på lite knappar och se vad som händer då och så, om det räknas som intern utbildning.
25	INT	Anser du att det är när man sitter och provar lite själv i det och testat sig fram att det är det som resulterar i mest värde av systemet?
26	PA	Ja, sen förutsätter det ju också att man har grunderna. Det är ju inte bara att sitta och peta och och trycka för att det ger en kanske inte så mycket men. Ja, har man grunderna i det och och vet vad man är ute efter så ger det ju mycket att trycka själv i det. Det är svårt att sitta och se någon annan som redan kan systemet trycka på knappar här och det går fort hit och det går fort dit och sen så är allting klart och sen tänkte man vad fan gjorde han nu? Så nej, man lär sig mest av att göra det själv, tycker jag.
27	INT	Men för att få den här grunden då, var utbildningen som Suitespot gav tillräcklig tycker du? Eller har ni själva i efterarbetet fått utbilda er mer?
28	PA	Man kan ju alltid lära sig mer, så är det. Man blir ju aldrig fullärd. Vi hade ju då vad som kallades sandboxen som vi kunde leka runt lite i innan systemet gick skarpt och det var ju väldigt bra att kunna göra. För då kunde man gå in och leka och testa och då gjorde det liksom ingenting om det blev något fel heller utan då kunde man testa att lägga order. Man kunde lägga upp artiklar och allt det här. De vanliga bitarna som som är då.
29	INT	Inställningen mot systemet har det varit positivt från dig från start?
30	PA	Absolut inte. Jag hatar att byta system. Jag är inne på mitt 1, 2, 3, tredje systembyte nu. Nej,men, nej då. Det är svårt att lära en gammal hund att sitta.
31	INT	Och vad skulle du säga att det beror på?

32	PA	Nej, men det är ju det här, man är ju bekväm i det systemet man har och man har jobbat i det i många år och man vet att det kräver mycket tid och mycket tanke och allt det här. Och så vet man att man har ju de dagliga arbetsuppgifterna också som ska göras så att det blir ju en extra grej. Sen är jag väl medveten om att man behöver att byta system och uppgradera sig. Det är inte det, men men det är aldrig kul det, det är inte det roligaste.
33	INT	Nej, men skulle du säga ändå att din inställning har blivit bättre ju längre arbetet med systemet har gått?
34	PA	Jo men så är det ju så är det ju absolut. Det beror ju främst på man att man lär sig system och ser vilka fördelar som det ger och vad som är bra i det. Sen finns det vissa sakerna i det gamla systemet som jag fortfarande kan tycka var bättre och lite sånt där.
35	INT	Kan du ge något exempel på något som du så konkret tyckte om?
36	PA	Jag tycker att i det gamla systemet så var det lättare att söka information. Det var väldigt lätt om jag bara fick en kundadress att med 1 tryck så kunde jag få upp alla order på den. Här måste jag in i lite olika program och sparade sökningar och lite sånt här. Det gick lite fortare och söka i det gamla systemet, det det det tycker jag och eftersom jag jobbar mycket med sökningar på och jag jobbar ju med reklamationer också sånt här och då blir det mycket gamla sökningar och då vet jag att då går det fortfarande för mig fortare i det gamla systemet.
37	INT	Men hur skulle du värdera den allmänna informations kvaliteten i netsuite?
38	PA	Alltså man får ju fram den information man vill så det i sig är inte problemet. Det tycker jag inte utan det är mer då att det andra, den gamla, var lättare på det. Sen har det ju också att göra med att det gamla jobbade vi ju med i 10-12 år så det är klart att man blir ju snabbare och snabbare så så är det ju. Men rent funktionsmässigt är det bara ett tryck. Här behöver man hoppa några steg för och för och för att göra sökningar till exempel då.

39	INT	Men du som har varit med om ett sånt här system byte x antal gånger förut. När känner du att det kommer en tidpunkt när företaget som en enhet känner sig riktigt bekväm med det nya systemet? Och vad brukar det bero på i sådana fall?
40	PA	Åh svårt att säga, men det är ju alltid en inkörningsperiod då i alla fall minst 6 månader skulle jag ju säga det, det är min, men 6 månader till 1 år innan man börjar bli riktigt bekväm i systemet. För i början är allting nytt och man gör allting för första gången och det här. Så det tar ett tag innan man blir bekväm. Absolut. Och det, det tror jag inte spelar någon roll vilket system det är utan det är rent generellt.
41	INT	Att det tar för att alla ska bilda vanor och så?
42	PA	Ja och precis, och samtidigt med anpassningar i systemet för det finns ju inget system som är i grunden perfekt att implementera, utan det ska ju alltid göras några anpassningar och det var samma vid förra systembytet som vi höll på i. Vissa grejer tog jättelång tid vissa grejer fick vi aldrig ordning på. Det är ju samma i netsuite om vi tar den provstol delen som vi kallar det så så tog det ju kanske ett år innan vi nu har funnit en bra rutin på det, men i det dagliga så skulle jag säga kanske 6 månader då är man ju fullt igång och då, då kan man dethär vanligaste.
43	INT	När man sätter igång ett sånt här system blir ju leverantören en stor del i att man ska lära sig systemet till en början. Men har leverantören också efter att systemet sattes i bruk varit till stor hjälp. Eller hur har ni använt leverantören där i det arbetet?
44	PA	Ja, det där har dom ju varit. Nu är det ju VD:n som sköter den kommunikationen för dom är ju rätt så dyra att ha och göra med, det kostar ju pengar så att istället för att vi var och en tar våra ärenden så har vi samlat ihop det och haft. Men vi har ju haft teams-möten. Mycket har ju skett via teams idag och det är ju jäkligt bekvämt mot vad det var förr för då skulle någon åka ut på plats och det tog tid och allting. Så att bara tekniken att man kan göra det via teams är ju grymt grymt värdefullt.

45	INT	Så i ditt arbete med systemet så ställer inte du så många direkta frågor själv till leverantören?
46	PA	Nej, det är ju. Jag skulle säga, under de här workshopsen i början. Absolut, så så gjorde jag det men i efterarbetet. Nej, det gör jag inte.
47	X	<i>Snabb avbrytning av Teams-mötet</i>
48	INT	Vart var vi? Vi pratar om leverantören, väl?
49	PA	Ja, det gjorde vi, jo vi som sagt har frågorna ställts ju då till VD:n har det ju gjort då så har [VD] tagit det vidare när [VD] har haft ett antal frågor och när [VD] känner att nu är det dags att ta det med dem. Så jag har inte haft direktkontakt, utan det var några tillfällen via Teams då som sagt var.
50	INT	Ja, men det var mest under upphandlingsprocessen då som då hade dom direkta?
51	PA	Ja och även vi hade några nu på slutet när vi satte det sista med provstols rutinerna så körde vi också teams möten där fler var delaktiga.
52	INT	Vad skulle du säga om din attityd mot leverantören Suitespot? Har det funkat bra med dem?
53	PA	Absolut, absolut det är inga problem. De är ju kunniga på sitt. Sen är det ju också det med när man sätter in ett nytt system, det ska anpassas till verksamheten. De kan ju inte vår verksamhet i grund och botten så det det kan ju bli lite språkförbristningar att vi menar en sak fast de tänker en annan och sånt där för att för oss är det ja, självklart men dom har ju inte jobbat i vår verksamhet så att lite sånt såna grejer då men.
54	INT	Just med att de inte har koll på ert er verksamhet. Då menar du vad ni håller på med företaget?

55	PA	Ja , ja precis och hur vi vill att det ska fungera och hur det har fungerat för oss förut. De kan ju systemet i grund och botten liksom så där, men just det kan vara svårt att få till anpassningarna och och det här då.
56	INT	Men påverkar det tilliten till leverantörerna?
57	PA	Nej, det gör det inte. Nej, jag tycker de har varit jättebra, jättetrevliga och hjälpsamma så att de har varit lätta att ha kontakt med. Så nej, det tycker jag. De har varit bra.
58	INT	Hade du önskat att du kunde ha mer personlig kontakt idag med dem eller det är ingenting du känner av att du behöver?
59	PA	Nej det, det är inget jag känner så där att jag behöver. Man har sina funderingar ibland, men oftast så löser det sig självt efter ett tag när man sitter och knappar lite, så brukar det lösa sig. Det är ju när det blir lite större problem som man kanske skulle ha direkt kontakt, men men nej, det är inget jag saknar så där.
60	INT	Målsättningen med det här implementering projektet framåt då, vad är det som väntar för företaget med det här affärssystemet?
61	PA	Nej, nu ska vi ju få bättre koll på allting, det är ju framför allt det vi får. Ja, hur ska jag säga det? Ja, jag, jag tror vi får en en. Om man tar inköp till exempel. I det gamla systemet så såg man inte ett inköpsbehov på samma sätt. Det är en grej som gör att det här är ju bra mycket bättre. Man ser vilket behov man har den närmaste tiden och allt sånt där så jag tror att det kommer att underlätta en hel del för oss i det dagliga jobbet.
62	INT	Och vad tror du blir viktigast i det fortlöpande arbetet blir det att man har hjälp av leverantören eller att man blir själva på företaget bildar en bättre uppfattning av systemet?

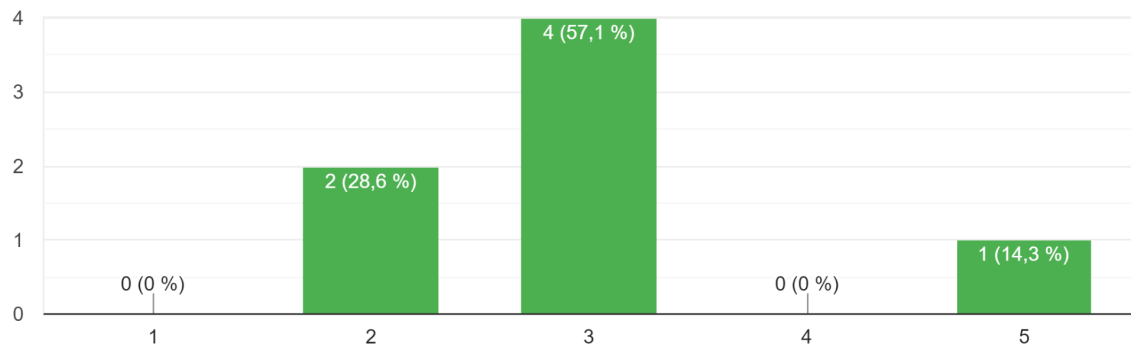
63	PA	Ja, det är ju upp till oss själva och och lära och så sen när det kommer till större frågor, självklart så är det ju bra att ha dom här [Leverantören] och kunna diskutera det med. Men i grund och botten så bygger det på att man är intresserad och vill lära sig själv också. Det är ju steg 1A, det är ju att man vill lära sig.
64	INT	Funktionaliteten i systemet, har den på något sätt förändrats efter implementeringen och i sådana fall hur?
65	PA	Nej, det tror jag väl inte att den har gjort. Funktionalitet nej, det har den inte gjort, det skulle jag inte säga.
66	INT	Om du fick helt fria tyglar, hade du ändrat någonting? Vad hade du gjort för att förbättra systemet?
67	PA	Nej ja ja nej, det är väl inget. Jag känner väl inte att det är något så där som jag skulle vilja direkt ändra på. Det är ju alltid små grejer fram och tillbaka så där som man tänker att det där skulle man kunna. Men inget som jag kan ta sådär direkt. Det är ju. Det är ju också en fördel med systemet jag ska ta upp. Det är ju att det är webbaserat. Ja, det är både för och nackdelar. Fördelen är ju att det är jäkligt smidigt att komma åt överallt. Man kan sitta hemma och jobba eller på ett hotellrum och det här och det är aldrig några problem. Nackdelen är ju att det blir lite segare. Mot om man har en server som vi hade förut som vi jobbar mot.
68	INT	De här små irritationsmomenten som finns i systemet såsom att det är lite långsamt emellanåt. Hur mycket tycker du att det påverkar er som användare? Skulle du säga att du blir restriktad av sånt?
69	PA	Nej, det är inte jag personligen. Nej, det tycker jag inte. Det som kan vara mest frustrerande det som sagt var ibland kan det gå lite segt när det är webbaserat, men det har ju inte med systemet i sig att göra det här ju att vi sitter ute på vischan där det är långa

		ledning. Det är väl det enda jag kan tycka är ibland, men nej, det är inget sådär.
70	INT	Uppföljning och utvärdering med hjälp av leverantören har det skett? Och på vilket sätt i så fall?
71	PA	Nej, inte med mig. Nu kan ju inte jag prata för om det har skett att Vd:n till exempel, för det är ju [VD] nu då som sköter kontakterna efteråt.
72	INT	Ja, men det är ingenting som märkts av i så fall för för din del?
73	PA	Nej, där är det inte så.
74	INT	Och det här är ingenting du hade önskats fanns?
75	PA	Nej? Nej, absolut inte nej.
76	INT	Ja men super. Tack så jättemycket för din medverkan!

Appendix E: Formulärsvar

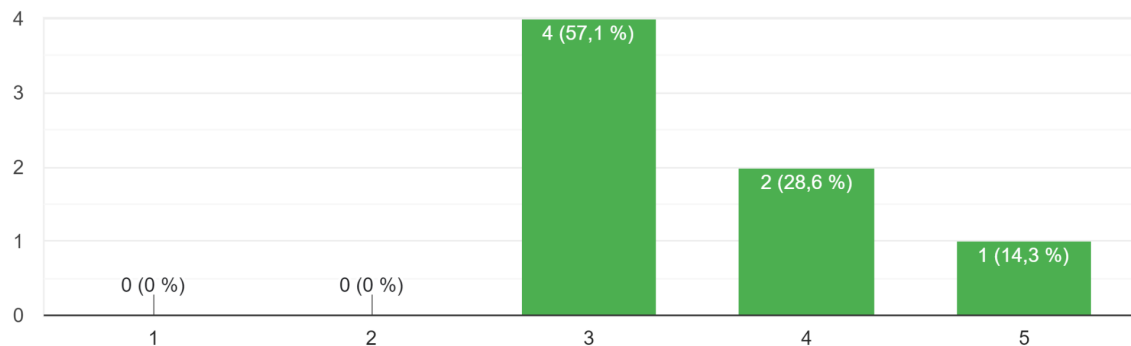
Hur var din inledande attityd till bytet till Netsuite direkt efter implementering? *Det vill säga, vad var ditt första intryck när bytet presenterades och sattes i verk?

7 svar



Hur är din inställning till systemet idag?

7 svar

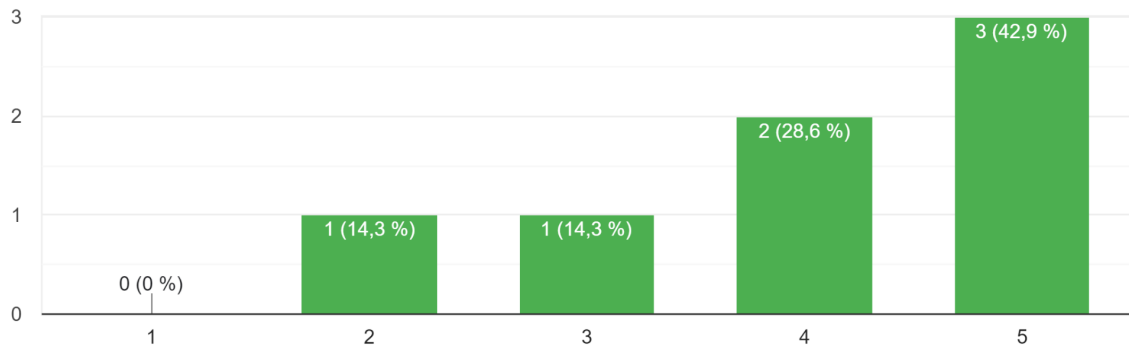


Ifall inställningen förändrats, förklara gärna varför! - 4 svar

- Man har fått mer klarhet i hur systemet fungerar och vad man kan göra i det.
- Det är mera anpassat för oss idag
- Det har blivit bättre men finns en del att jobba på.
- Rörigt först, sen lärde man sig.

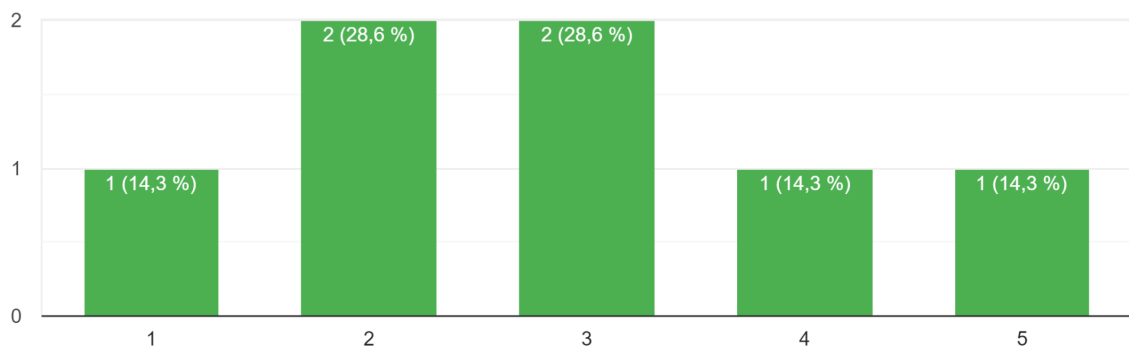
Hur tycker du Netsuite fungerar för dig och dina arbetsuppgifter?

7 svar



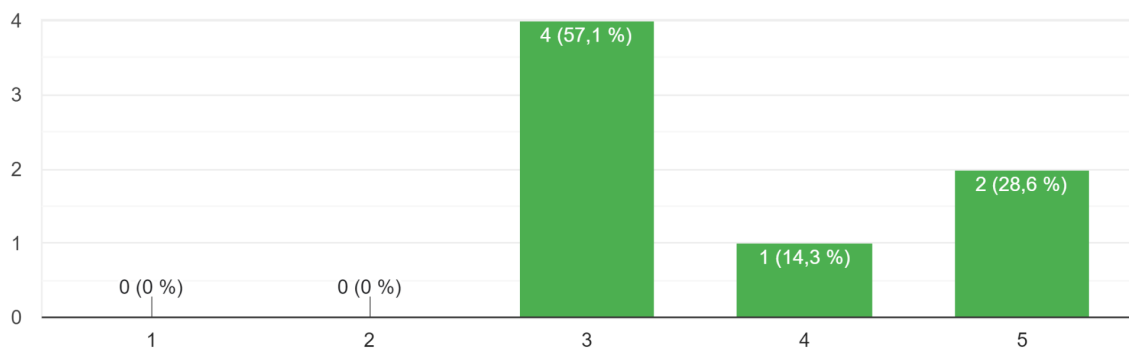
Hur lätt upplever du att det är att hitta korrekt information för en given uppgift?

7 svar



Hur upplever du att dina arbetsuppgifter påverkas av Netsuites funktionalitet?

7 svar

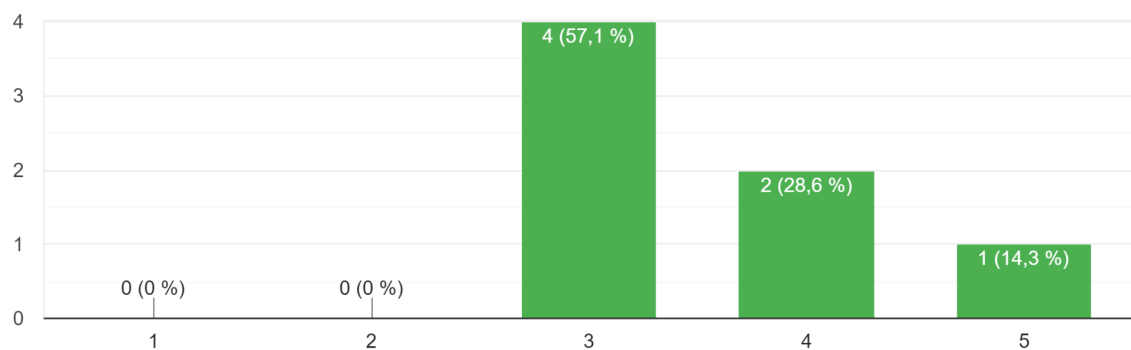


På vilket/vilka sätt? 5 svar

- Jag fattar mycket beslut som baserar sig på information som kommer från systemet. Ju lättare det är att få fram dessa desto bättre.
- Man kan inte allt som man vill kunna
- Mitt jobb är nästan enbart att jobba genom systemet. Så fungerar inte systemet så funkar inte mina arbetsuppgifter.
- Daglig användning för informationssök, registrering och bearbetning.
- Tar lång tid att slutföra en order

Hur enkelt är det att få hjälp om du har några problem med systemet? Med hjälp av styrdokument, guider, konsultsupport m.m.

7 svar



Hur upplever du att utbildningen i Netsuites funktionalitet varit? *Detta inkluderar fortbildning och löpande hjälpmedel.

7 svar

