



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Konkurrensfördelar, standardisering och anpassningar av ERP-system

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK11

Framlagd: 08, 2013
Författare: Jesper Ehn Wingårdh
Ola Holstein
Examinatorer: Bo Andersson
Magnus Wärja
Handledare: Björn Johansson

Nyckelord: ERP, Affärssystem, Anpassning av ERP-system,
Konkurrensfördelar, Common System Paradox, Best
Practice

Sammanfattning

<i>Titel:</i>	Kan konkurrensmässiga aspekter påverka att Anpassning av ERP-system görs?
<i>Nivå:</i>	Kandidatuppsats i Informatik, 15hp.
<i>Författare:</i>	Jesper Ehn Wingårdh & Ola Holstein
<i>Utgivare:</i>	Institutionen för informatik, Lunds Universitet
<i>Examinatorer:</i>	Bo Andersson & Magnus Wärja
<i>Slutseminarium:</i>	2013-08-15
<i>Nyckelord:</i>	ERP, Affärssystem, Anpassning av ERP-system, Konkurrens fördelar, Common System Paradox, Best Practice
<i>Forskningsfråga:</i>	Kan organisationers konkurrens fördelar alternativt förhoppningar om framtida konkurrens fördelar bidra till att Anpassningar av ERP-system görs? Om ja: På vilket sätt? Om nej: Varför inte?
<i>Syfte:</i>	Utifrån teorins problematisering kring förhållandet mellan standardisering och konkurrens fördelar, är studiens syfte att tydliggöra om och eventuellt hur Anpassningar av ERP-system påverkas av konkurrensmässiga aspekter.
<i>Metod:</i>	Genom att utifrån teori resonera kring grunderna för konkurrens fördelar och grunderna för ERP-system, ställer vi frågan om konkurrens fördelar kan vara en anledning till att organisationer anpassar sina ERP-system. För att utreda frågan utförs kvalitativa semistrukturerade intervjuer med affärssystemkonsulter och en IT-chef.
<i>Slutsats:</i>	Idag är det standardssystem som gäller i högsta grad. Till största del menar informanterna att ERP-system främst inte är en källa för konkurrens fördelar utan snarare är ett krav för att kunna konkurrera. Till största del gör organisationer inte några Anpassningar i form av ändringar i själva källkoden för att minska riskerna med Common System Paradox och – eller nå nya konkurrens fördelar delvis beroende på faktorer som kostnader, risk, kvalitet och möjlighet till support.

Tack!

En halv termin och en sommar av studier, som resulterat i detta arbete, är nu över. Under arbetets gång har vi fått stöd från flera håll och vi vill tacka samtliga som bidragit, medverkat eller visat engagemang.

Vi vill först och främst tacka samtliga informanter som ställt upp på intervjuer för att besvara våra frågor.

Vi vill tacka vår handledare *Björn Johansson* för den uppmuntran och de synpunkter han delat med sig av under arbetets gång även då vi stött på motgångar.

Vi vill rikta ett tack till de opponenter som vid opponeringsseminarier bidragit med värdefulla synpunkter och infallsvinklar.

Sist men inte minst vill vi även tacka våra nära och kära som fått läsa och ge synpunkter på vårt arbete.

Lund den 10 augusti 2013

Jesper Ehn Wingårdh och Ola Holstein

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
FIGURFÖRTECKNING	5
BEGREPPSDEFINITIONER	6
DISPOSITION	7
1 INTRODUKTION	8
1.1 INLEDNING	8
1.2 BAKGRUND	9
1.2.1 ERP-SYSTEM	9
1.2.2 KOMPLEXITET OCH RISKER	10
1.2.3 STANDARDISERING	11
1.2.4 ANPASSNING	12
1.3 PROBLEMDISKUSSION	13
1.4 PROBLEMFÖRMULERING	15
1.5 SYFTE	15
1.6 AVGRÄNSNINGAR	15
2 TEORETISK REFERENS RAM	16
2.1 TEORI	16
2.2 BEST PRACTICE	16
2.3 KONKURRENSFÖRDELAR	17
2.3.1 RESOURCE BASED VIEW	18
2.3.2 VRIO-RAMVERKET	20
2.3.3 KRITIKEN MOT RBV	22
2.3.4 KONKURRENSFÖRDELAR OCH ERP-SYSTEM UTIFRÅN VRIO-RAMVERKET	24
3 METOD	26
3.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	26
3.2 INTERVJUMETOD	26
3.3 URVAL	27
3.3.1 INFORMANTERNA	29
3.4 INTERVJUERNA	30
3.5 INTERVJUGUIDE	30
3.5.1 INTERVJUGUIDENS STRUKTUR	31
3.6 ANALYS AV INTERVJUER	31
3.7 UNDERSÖKNINGSKVALITET	33
3.7.1 KÄLLKRITIK	33
3.7.2 VALIDITET, GENERALISERBARHET OCH RELIABILITET	34
3.8 FORSKNINGSETIK	36

3.8.1	INSAMLAD DATA ANONYMISERAD	36
3.8.2	INTERVJUN	36
3.8.3	TRANSKRIBERING AV INTERVJUER	37
3.9	METODKRITIK	37
4	EMPIRISK ANALYS	39
4.1	ERP, EN KONKURRENSFÖRDEL ELLER MER SOM BRÖD OCH SMÖR?	39
4.2	ANPASSA ELLER STANDARDISERA	42
4.2.1	VI ÄR UNIKA, VI BEHÖVER ETT STANDARDSYSTEM	42
4.2.2	TRYGGHET GENOM STANDARDISERAD MJUKVARA	46
4.2.3	STANDARDISERING OCH COMMON SYSTEM PARADOX (CSP)	48
4.2.4	TILLÄMPNING AV ERP-SYSTEM	50
4.3	SAMMANFATTANDE ANALYS	51
4.3.1	ERP, LITE SOM BRÖD OCH SMÖR	51
4.3.2	EFTERFRÅGAN PÅ STANDARDISERADE SYSTEM STÖRST	52
4.3.3	BRANSCHSTANDARDISERING	53
4.3.4	TANKARNA OM ATT ANPASSA FÖRSVINNEN PÅ VÄGEN	54
5	SLUTSATS	55
5.1	COMMON SYSTEM PARADOX INTE DET VIKTIGASTE	56
5.2	STANDARDSYSTEM OCH KONTINUERLIG UTVECKLING	57
BILAGOR		58
BILAGA 1.	– INTERVJUGUIDE ORGANISATIONSFÖRETRÄDARE	59
BILAGA 2.	– INTERVJUGUIDE ERP-/VERKSAMHETSKONSULT	60
BILAGA 3.	– TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED INFORMANT A	61
BILAGA 4.	– TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED INFORMANT B	66
BILAGA 5.	– TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED INFORMANT C	78
BILAGA 6.	– TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED INFORMANT D	83
REFERENSER		95

Figurförteckning

FIGUR 2.1	– RESOURCE BASED FRAMEWORK (BARNEY, 1991)	19
FIGUR 2.2	– VRIO-RAMVERKET (BARNEY, 1999)	21
TABELL 3.1	– BESKRIVNING AV INTERVJUERNA	30

Begreppsdefinitioner

CSP – COMMON SYSTEM PARADOX

Ett fenomen kopplat till standardisering som kan uppstå om organisationer implementerar identiska ERP-system och formar deras verksamhet och processer därefter. Organisationen kan på så vis riskera att mista det som tidigare gjorde organisationen unik och bidrog till konkurrensfördelar.

ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

På svenska ofta översatt till Affärssystem. Det är ett informationssystem som syftar till att på ett övergripande sätt binda samman hela organisationen genom övervakning av processer, lager, produktion, kundreskontra mm.

IKT – INFORMATIONSD- OCH KOMMUNIKATIONSTEKNOLOGI

Ett samlingsbegrepp för hård- och mjukvara som används för upprätta kommunikation mellan två enheter.

IS – INFORMATIONSSYSTEM

Ett system med IT-stöd som syftar till att samla in, lagra, bearbeta och distribuera information inom och mellan organisationer.

KF – KONKURRENSFÖRDEL

Används för att beskriva en resurs eller förmåga utifrån vad som i RBV och VRIO-ramverket anses bidra till att en organisation kan nå en strategisk fördel gentemot konkurrenter.

RBV – RESOURCE BASED VIEW

Resource Based View är en teori eller synsätt för att analysera och förklara organisationens konkurrensfördelar utifrån organisationens interna resurser och förmågor. Genomgång av RBV görs i avsnitt 2.3.1

SCA – SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE

I uppsatsen används det engelska begreppet för att beskriva konkurrensfördelar som håller över tid.

Disposition

KAPITEL 1: INTRODUKTION – kapitlet syftar till att ge en introduktion till ämnet och visa på den problematik som kan finnas. I kapitlet presenteras även en problemformulering, vad syftet med uppsatsen är samt vilka avgränsningar som gjorts.

KAPITEL 2: TEORETISK REFERENSRAM – i kapitlet presenteras relevanta teorier och tidigare forskning inom ämnet. Kapitlets syfte är att bidra till förståelse för forskningen kring organisatoriska, ERP-relaterade frågor. Kapitlet syftar också till att mer på djupet förklara problematiken kring konkurrensfördelar och ERP-system.

KAPITEL 4: METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT – kapitlet tar upp och förklarar hur undersökningen och arbetet har genomförts. I samband med detta diskuteras även metodval som gjorts och undersökningens kvalitet.

KAPITEL 5: EMPIRISK ANALYS – i detta kapitel har empiri och analys slagits samman. Data presenteras således samtidigt som den analyseras. Detta beroende på önskan om att skapa ett bättre flöde i texten samt ett försök att undvika onödiga upprepningar. En summering av analysen som gjorts återfinns sist i avsnittet.

KAPITEL 6: SLUTSATS – i detta kapitel sammanfattas tidigare analys. En diskussion förs om vilka slutsatser som går att dra utifrån den genomförda undersökningen. Kapitlet syftar till att besvara forskningsfrågan.

1 Introduktion

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till ERP-system i organisationer, en beskrivning och begränsning av problemområdet samt en presentation av undersökningsfrågan.

1.1 Inledning

Affärssystem har kommit att spela en avgörande roll för organisationer då trycket från omgivningen på en allt mer expanderande marknad, ökar i takt med att högre krav ställs på effektivitet och lägre kostnader. Utöver detta behöver organisationer samtidigt dela med sig av en mängd information till bland annat leverantörer, distributörer och kunder. Nah, Lau och Kuang (2001) menar även att effektiv användning av informationsteknologi nu är mer viktig än någonsin tidigare.

Ett sätt att möta omvärldens förväntningar och som blir allt vanligare, och idag nästan är ett krav för att konkurrera är att organisationer i allt högre utsträckning implementerar ett affärssystem (hädanefter Enterprise Resource Planning, ERP) (Nah et al., 2001; Umble et al., 2003). Samtidigt hårdnar konkurrensen mellan organisationer vilket gör att alla som vill kunna vara med och konkurrera, kontinuerligt behöver bli bättre inom alla områden. Detta för att även i fortsättningen kunna vara konkurrenskraftiga (Umble et al., 2003).

Affärssystem har även beskrivits som det snabbast växande segmentet inom IT-branschen (Graham, 2009). Vilket möjligtvis kan förklara att investeringar i affärssystem är den absolut största investeringen i informationsteknologi för medelstora och stora företag (Bradley, 2004).

Det har skrivits många artiklar om ERP-system, allt ifrån vilka risker ett ERP-system kan innebära för organisationen, hur man bör genomföra implementationer eller hur man på bästa sätt tar tillvara på fördelarna som ERP-systemet kan bidra med. En bakgrund till denna undersökning är att ett affärssystem har en stor inverkan på hela organisationen och kan vidare påverka hur organisationen kan konkurrera. I denna undersökning avser vi att ta reda på om organisationer vill anpassa sina system i syftet att göra det unikt för att nå möjligheter till – eller behålla konkurrensfördelar.

1.2 Bakgrund

1.2.1 ERP-system

Enterprise Resource Planning (ERP) -system är ett informationssystem som implementeras i organisationen för att täcka organisationens alla affärsprocesser och för att öka organisationens prestationer (Rajagopal, 2002; Zhu & Kraemer, 2005; Maditinos, Chatzoudes & Tsairidis, 2012). Med implementation avser vi den process och de aktiviteter som utförs från det att en organisation tar beslutet att införa systemet, till att systemet är i drift.

Ett ERP-system kan understödja organisationen med information som gör det möjligt att få en överblick över verksamheten och på så vis kunna övervaka och styra organisationens verksamhetsprocesser (Davenport, 2000; Klaus et al., 2000; Garaca, 2011). Användning av ERP-system kan framförallt leda till effektivare verksamhetsprocesser i form av reducerad tidsåtgång, snabbare transaktioner samt delning av information inom och utom organisationen. Systemen kan även bidra till bättre och mer omfattande underlag för beslutsfattare samt ge underlag för e-handel och en tydligare bild av verksamhetens olika processer (Davenport, 2000). Kennerley & Neely (2001) visar även på att det blir allt vanligare att investeringar i ERP-system har en viktig strategisk betydelse och att sättet som organisationer hanterar data och information på kan ha betydande effekt på organisationernas förmåga att konkurrera.

Fördelen med ERP-system är framförallt möjligheten till ökad produktivitet genom att en större mängd information finns tillgänglig på ett användbart sätt. ERP-systemet kan även bidra till att det blir lättare att jämföra tillverkningskostnader mellan olika avdelningar samt sätta nya marknadsmässiga och produktionsproportionerliga priser. ERP-systemet kan även bidra till att man lättare kan se vart i processen ett eventuellt problem uppstått eller göra det möjligt för organisationer att centralisera data, som i annat fall ofta är lagrad på ett flertal olika platser och plattformar (Beard & Sumner, 2004).

ERP-system kan även ha en positiv inverkan på funktioner och processer såsom hur kundrelationer hanteras eller ge nya möjligheter för e-handelsfunktioner. ERP-system kan även ge tillgång till data som organisationens kunder på ett lättare sätt kan ta del av (Beard & Sumner, 2004).

1.2.2 Komplexitet och risker

Vid en framgångsrik implementation kan ett ERP-system bidra till att organisationen når stora framgångar. En implementationen medför dock ett antal överhängande risker eftersom misslyckade implementationer flera gånger varit en faktor till att organisationer gått i konkurs eller visat på minskade intäkter (Davenport, 1998). Dessa överhängande risker beror till stor del på att ERP-systemen har en så pass betydande inverkan på organisationens processer, struktur och även kultur. Den stora påverkan på organisationens olika delar som ett ERP-system kan ha, kan förklara att antalet misslyckade ERP-implementationer är stort (Liang et al., 2007). Myreteg (2007) menar att orsaken till att många verksamheter är missnöjda med ERP-systemen eller att implementationen ses som misslyckad, är att det ofta tar flera år för verksamheten att anpassa sig mot det nya systemet.

Davenport (1998) menar även att ERP-systemen är komplicerade och krävande i den form att de ibland kan betyda att flertalet verksamhetsprocesser måste förändras, vilket i vissa fall även kräver omstrukturering av organisationen. Ett annat problem med ERP-system som beskrivits de senaste åren är att slutanvändare i många fall väljer att inte använda de nya systemen, delvis på grund av att systemet eller implementationen anses bristfällig och ger dåligt stöd (Garaca, 2011).

Framförallt har anpassning av ERP-system efter organisationsstrukturen, beskrivits som det mest krävande för organisationen. Detta har gjort att flera anser att man inte bör anpassa eller modifiera ERP-system i någon större utsträckning utan istället så långt som möjligt hålla sig till standardkonfiguration av ERP-systemet för att underlätta implementationen (Holland et al., 1999; Markus et., 2000; Sumner, 2000; Brown & Vessey, 2003; Davis, 2005; Medina, 2012). I linje med att Umble et al. (2003) som beskriver implementationen av ett ERP-system som komplext och riskfyllt, har Cliffe (1999) identifierat att 65 procent av cheferna i en undersökning, oroar sig för att implementationen av ERP-system kan komma att skada verksamheten. Det finns skäl att tro att chefer i organisationer har incitament till att försöka undvika risktagande vid implementationer av ERP-system i så stor utsträckning som möjligt.

1.2.3 Standardisering

Orsaken till att så många implementationer av ERP-system anses misslyckade kan ha att göra med den diskrepans som existerar mellan kundernas och återförsäljarnas uppfattning om vad ett ERP-system är och vad det ska bidra med. Det har beskrivits som att organisationer framförallt vill ha system som tillhandahåller lösningar på verksamhetsproblem och eventuella framtida sådana. Detta samtidigt som återförsäljare av ERP-system vill ha möjlighet att erbjuda samma ERP-system till en så bred marknad som möjligt. På så vis medför detta en standardisering av moduler och struktur i mjukvara. Återförsäljare och tillverkare av ERP-system vill således att organisationers processer ska närma sig standardiserade processer, byggda på "Best Practice" (BP) som ERP-systemen är utvecklade för (Shih-Wei & Yo-Chieh, 2008).

Fördelar som beskrivits med standardiserade processer är att de har utarbetats genom kunskap och erfarenheter kring vad som fungerat tidigare (Wagner et al., 2006). De bidrar med ett standardiserat sätt att utföra processer på och de kan stödja kvalitetsarbete såsom ISO9000 (Kennerley & Neely, 2001). Ett antal undersökningar har också visat att framgångsrika implementationer av ERP-system ofta kräver att organisationen anpassar och justerar sina affärsprocesser för att ligga i linje med ERP-systemet, och inte tvärtom (Holland et al., 1999; Brown & Vessey, 2003).

Brehm et al. (2001) pekar på att det finns stora anledningar till att implementera ERP-system enligt standard så mycket som möjligt eftersom mycket av den problematik som flertalet organisationer upplevt vid implementation och uppgraderingar av ERP-systemen minimeras på detta sätt. Även lägre kostnader för underhåll och en större flexibilitet med standardiserade system har gjort att många menar att man bör hålla systemet till standard i så stor utsträckning som möjligt (Davies, 2005). Organisationer väljer dessutom i allt större utsträckning att köpa in standardsystem som bygger på BP för att nå organisatoriska mål, och anpassar därför organisationen efter ERP-systemet (Wagner och Newell, 2005; Shih-Wei & Yo-Chieh, 2008).

Beard & Sumner (2004) menar dock att det finns risker med att implementera helt standardiserade ERP-system som endast bygger på BP, och som inte anpassats mot organisationens verksamhet. Detta fenomen benämns Common System Paradox (CSP) och består av att det som tidigare gjorde organisationen unik och vad dess konkurrenter skulle ha svårt att imitera, försvinner genom de standardiserade arbetssätten som ERP-systemen medför. CSP har även uppmärksammats i flertalet andra undersökningar (Markus and Tanis, 2000; Lengnick-Hall et al., 2004; Newman and Westrup, 2006).

För organisationer som inte har möjlighet eller viljan att förändra verksamhetsprocesser för att de ska anpassas till ett eventuellt ERP-system, uppstår dock problem om det är ett standardiserat system som önskas. Studier har visat att det, trots att många förespråkar standardiserade system och de fördelar de innebär, finns det organisationer som vill anpassa systemen för att de ska passa organisationen bättre. I dessa fall finns det på så vis en skillnad mellan vad ERP-systemen erbjuder och vad organisationen behöver (Light, 2005).

1.2.4 Anpassning

Light (2005) vänder sig mot att Anpassning av system enbart skapar problem eftersom han menar att det finns lite som tyder på att det går att säga att Anpassning av ERP-system har någon positiv eller negativ påverkan på organisationer. Han menar istället att det viktiga är att förstå varför Anpassning av systemen sker. Enligt Light (2005) kan det delvis handla om att systemet inte passar organisationen, att man vill öka värdet av systemet, öka systemets effektivitet eller försöka skydda systemet.

Shih-Wei & Yo-Chieh (2008) visade genom en studie att Anpassning av ERP-system har ett tydligt samband med förbättring av organisationens effektivitet och interna koordinering av verksamheten. Tidigare litteratur har dock gjort skillnad mellan olika typer av Anpassning. Brehm et al. (2001) skiljer mellan Anpassning som konfiguration av parametrar i systemet för att passa organisationen och Anpassning som modifikation av systemkoden för att utföra unika verksamhetsprocesser.

Även Davies (2005) menar att Anpassning av ett ERP-system är förändringar som görs i källkoden för att ERP-systemets standardprocesser inte är utformade på önskvärt sätt. I denna studie kommer vi härnäst använda Anpassning för att beskriva modifikation av systemkoden. Brehm et al. (2001) menar att Anpassning av ERP-system kan vara en faktor att ta hänsyn till i organisationens strävan att nå konkurrensfördelar (KF). Detta blir även tydligt i artikeln *"Putting the Enterprise into the Enterprise System"* (Davenport, 1998) där Davenport påvisade att datortillverkare som använde samma ERP-systempaket kunde förlora KF gentemot varandra eftersom de använde samma ERP-system. För att hantera detta och försöka nå KF mot konkurrenter som använde samma standardiserade ERP-system utan några Anpassningar, utvecklade datortillverkaren egna tilläggsmoduler och modifierade systemet för att göra det unikt. Men även utan tilläggsmoduler som i datortillverkarens fall, kan det finnas stora skillnader mellan vad samma ERP-system bidrar med i olika organisationer. Genom olika sätt att skräddarsy och anpassa kan organisationer skaffa sig unik funktionalitet i för övrigt standardiserade ERP-system. Detta är dock något som behöver vägas mot de eventuella problem som kan uppstå vid implementation eller uppgradering av system (Brehm et al., 2001).

Även väldigt små Anpassningar av ERP-systemet kan vara tillräckliga för att skapa betydande skillnader mellan i övrigt identiska system. Genom att småskaligt anpassa och justera sina ERP-system för att möta strategiska krav och beslutsfattande, kan organisationen bli svår att imitera (Beard & Sumner, 2004). Brehm et al. (2001) ställer frågan om det finns exempel på BP eller standardlösningar som tillåter minskad risk vid implementation samtidigt som möjligheter ges för att nå KF genom Anpassning.

1.3 Problemdiskussion

Precis som tidigare nämnts kan ERP-system vara väldigt dyra, komplicerade och krävande att implementera eftersom flertalet verksamhetsprocesser ofta kan behöva förändras. I vissa fall kan det även krävas omstrukturering av organisationen och dess processer, vilket oftast innebär en betydande påverkan på verksamheten i de flesta organisationer (Davenport, 1998). Tidigare har även beskrivits att ett ERP-system har stor påverkan på organisationens struktur och kultur Liang et al. (2007).

Inom litteraturen för ämnet Informations- och kommunikationsteknologi (IKT), vilket innefattar ERP-system, har det även visat sig att Anpassning mellan IKT och själva verksamheten i organisationer, har en positiv inverkan på organisationens effektivitet och hur organisationen presterar (Sambamurthy & Zmud, 1999; Cumps et al., 2006).

Tidigare studier (Holland et al., 1999; Markus et., 2000; Sumner, 2000; Brown & Vessey, 2003; Davis, 2005) har även visat att framgångsrika implementationer av ERP-system till stor del bygger på att systemen behåller så mycket standardkonfiguration som möjligt. Genom en sådan implementation av ett helt standardiserat ERP-system, behöver organisationen förändra sina verksamhetsprocesser för att de ska ligga i linje med de processer som ERP-systemet är byggt för att stödja, något som Beard & Sumner (2004), Lengnick-Hall et al., (2004), Markus and Tanis, (2000) samt Newman and Westrup, (2006) menar kan vara riskfyllt utifrån ett konkurrensperspektiv. Detta eftersom man riskerar att bli av med vad som tidigare gjorde organisationen unik och gav den KF.

En strategisk fördel eller KF kan beskrivas som resultatet av när en organisation genomför en värdeskapande strategi som inte samtidigt genomförs av dess konkurrenter (Barney, 1991). Diskussioner har dock förts kring svårigheterna med att utvinna KF genom informationssystem (IS), och att det är svårt men inte omöjligt att vinna KF genom ERP-system (Beard & Summer, 2004).

Informationssystemforskare har dock föreslagit att investeringar i IS kan medföra att organisationer kan nå KF men som dock enbart kommer att vara av temporär art så länge som KF endast bygger på användandet av överlägsen teknik (Cumps et al. 2006). Andra har menat att ERP-system inte bidrar till några hållbara konkurrensfördelar (SCA) så länge som de inte hanteras utifrån organisationens förutsättningar, medan andra har föreslagit att ERP-system snarare är ett krav för att kunna vara med och konkurrera (Beard & Summer, 2004; Davenport, 2000; Mata et al., 1995).

Genom att kombinera kriterierna: hur en KF uppstår (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Hitt et al., 2003), grunderna för ERP-system (Beard & Sumner, 2004), rekommendationerna om att förändra verksamheten och inte ERP-systemet (Holland et al., 1999) samt hur detta påverkar organisationens processer och verksamhet, kan vi föra resonemanget vidare och se att det kan uppstå en kollision hos organisationer som önskar vinna KF genom ERP-system, och - eller sättet man arbetar på. Något som Brehm et al., (2001) menar att det finns anledning att göra. Detta trots att de menar att anpassningarna bidrar till ökade risker vid implementation och uppgradering.

Utifrån detta har vi formulerat ett resonemang kring sambandet mellan KF och ERP-system, utifrån hur vi tror att det kan förhålla sig. Eftersom KF bildar kärnan i organisationens framgångar eller misslyckanden (Porter, 1985), och samtidigt innebär möjligheter för organisationen att skaffa sig större värde än dess konkurrenter (Barney, 1991), bör KF vara av största vikt för organisationens beslutsfattare. Samtidigt har ett ERP-system en så pass stor inverkan på organisationens processer, struktur och kultur (Liang et al., 2007), vilket gör att vi tror att organisationer utifrån resonemang av Light (2005) som menar att det kan finnas flera anledningar till anpassningar av ERP-system görs, och att unika system kan vara en källa för KF (Bharadwaj, 2000), finner incitament i att anpassa ERP-systemet för att göra systemet och arbetssättet unikt för att på så vis kunna vinna eller behålla KF.

Samtidigt tror vi att organisationer tar hänsyn till att anpassningar beskrivits som risktagande och således har så stor respekt inför implementationer av ERP-system att det kanske finns en osäkerhet kring hur mycket man vågar anpassa för att inte riskera att äventyra hela implementationen.

- Trots de risker som beskrivits, relaterade till anpassningar av ERP-system, ser organisationer en möjlighet i att anpassa dessa för att de på så vis tror sig kunna undvika riskerna med CSP och/eller nå nya KF genom att göra systemet och således dess processer unika.

1.4 Problemformulering

Kan organisationers konkurrens fördelar alternativt förhoppningar om framtida konkurrens fördelar bidra till att anpassningar av ERP-system görs?

Om ja: På vilket sätt?

Om nej: Varför inte?

1.5 Syfte

Utifrån teorins problematisering kring förhållandet mellan standardisering och konkurrens fördelar, är studiens syfte att tydliggöra om och eventuellt hur anpassningar av ERP-system påverkas av konkurrensmässiga aspekter.

1.6 Avgränsningar

Studiens omfattning avgränsas till att beskriva hur konkurrensmässiga aspekter kan påverka anpassning av ERP-system. Studiens syfte är inte att visa på huruvida organisationer har eller inte har konkurrens fördelar genom sina ERP-system. Studien behandlar således enbart de tankegångar och de förhoppningar som kan finnas i organisationen rörandes konkurrens fördelar kopplat till ERP-system.

2 Teoretisk referensram

Detta avsnitt har till syfte att tydliggöra de centrala delarna i ämnet och utgör grunden för denna studie. Kapitlet inleds med ett avsnitt där teorivalen motiveras. Avslutningsvis beskrivs VRIO-ramverket för att kunna analysera tankegångar kring hur KF kan nås med hjälp av ERP-system.

2.1 Teori

Syftet med studien är att belysa och skapa en ökad förståelse för om och eventuellt hur anpassningar av ERP-system påverkas av konkurrensmässiga aspekter. Därför behöver vi först och främst belysa de centrala begreppen inom området. Inledningsvis beskrivs Best Practice (BP) eftersom detta är grunden för de standardiserade ERP-systemens uppbyggnad. Vidare beskrivs teorin/synsättet Resource Based View (RBV) och dess tankar om hur man når KF. Detta eftersom RBV fokuserar på organisationens interna resurser och förmågor. Därefter förklaras och används VRIO-ramverket för att beskriva vilka attribut som är ett krav för att en organisations resurs/er ska kunna bidra till KF. Teoriramverket kommer således inte användas för att visa på huruvida organisationen kan nå eller inte nå KF genom anpassning av ERP-system. Teoriramverket kommer istället utgöra ett underlag för att kunna analysera, diskutera och tydliggöra den problematiken som finns med KF i förhållande till ERP-system.

2.2 Best Practice

Best Practice (BP) eller, det bästa sättet att utföra någonting på, är en vanlig grund att bygga ett ERP-system på. För att utveckla BP gör mjukvaruföretag och utvecklare av ERP-system stora investeringar och använder tidigare erfarenheter och kunskaper för att finna, bädda in och transformera olika typer av praxis, processer och sätt att arbeta på. Ett vanligt sätt att utveckla BP för ERP-system är genom att mjukvaruföretag tillsammans med en nyckelkund inom en specifik industri arbetar fram ett paket av lösningar för att nå specifika krav och mål inom den givna industrin (Wagner et al., 2006). Detta för att kunna utveckla en BP-produkt som är säljbar till så stor andel aktörer som möjligt inom en viss bransch (Timbrell et al., 2001). Att ERP-systemet bygger på vad som av tillverkaren anses vara BP är ett av

de starkaste säljargumenten som konsulter och försäljare av ERP-system använder för att sälja in systemet till sina kunder (Wagner & Newell, 2005)

En intressant aspekt är i vilken utsträckning organisationer tar hänsyn till hur BP mer detaljerat arbetats fram och för vem eller vilka det är avsett. Tidigare forskning tar upp problem relaterat till detta där bl.a. Wagner et al. (2006) undersöker de bakomliggande faktorerna för uppkomsten av BP och kommer genom att studera utvecklingen av ett ERP-system fram till att tillverkarna bakom ERP-systemen inte alls har validitet för att påstå att deras ERP-system bygger på vad som bevisats vara bästa sättet att utföra en viss uppgift på. Det kan istället ofta handla om en politisk process mellan olika intressegrupper i syfte att påverka vilken process som ska användas.

Idén med BP har också beskrivits som problematisk eftersom den bygger på att man kan överföra de bästa processerna för att utföra en viss uppgift, mellan olika organisationer. Att detta är ett problem beror på att det finns stora skillnader i grunderna för vad som anses vara det bästa sättet att utföra någonting på samt att detta till stor del beror på organisatoriska skillnader (Wagner och Newell, 2005). Det kan därför finnas stora svårigheter med BP på grund av att helt standardiserade lösningar inte klarar av att möta olika organisatoriska enheters specifika krav (Wagner och Newell, 2005). Utifrån detta kan man således också anta att detta även gäller för hela branscher. Standardiserade lösningar såsom BP kommer vara svåra att applicera för en hel bransch, eftersom de inte tar hänsyn till olika organisationers specifika förutsättningar (Brehm et al., 2001).

Ett annat problem kopplat till ett konkurrensmässigt perspektiv är att när ERP-systempaket gör anspråk på att vara utvecklade genom BP, sätter dessa en standard för något som organisationer inom branschen kan jämföra sig mot. Genom detta försvinner även de möjligheter till KF som processen eller sättet att utföra uppgiften kunde bidra med (Carr, 2004; Gratton & Ghoshal, 2005).

2.3 Konkurrensfördelar

Konkurrens kan beskrivas som själva kärnan i organisationens framgångar eller misslyckanden och visar på sambandet mellan organisationens aktiviteter och hur dessa bidrar till prestation (Porter, 1985). Organisationer kommer därför ständigt försöka hitta nya sätt att nå fördelar på gentemot dess konkurrenter. Vidare kan KF beskrivas som när en organisation genomför en värdeskapande strategi som inte samtidigt genomförs av dess konkurrenter (Barney, 1991). KF kan också beskrivas som att de vilar på en grund byggd av resurser vilka är överlägsna konkurrenternas

och som matchas korrekt mot organisationens förutsättningar och omgivning (Andrews, 1971; Thompson och Strickland, 1990).

Inom området har det utvecklats ett antal modeller och perspektiv som är avsedda att förklara KF och hur dessa uppstår. Det finns dock stora skillnader mellan var de olika modellerna har sin utgångspunkt. Vissa har sin utgångspunkt i organisationens externa omgivning, medan andra försöker förklara konkurrenskraft och förmåga att generera vinst utifrån interna resurser och förmågor (Porter, 1980; Porter, 1985; Barney, 1999). Exempelvis i Porters (1980) modell *Five forces* återspeglas organisationens omvärld genom fem olika externa faktorer: *Threat of new entrants*, *Bargaining power of customers*, *Bargaining power of suppliers*, *Threat of new entrants*, *threat of substitute products* och *Competitive rivalry within an industry*. Enligt Porter bör dessa ligga till grund för hur organisationen fattar strategiska beslut. Porter (1985) menar samtidigt att det finns två olika generiska strategier för att nå KF: *differentiation* och *cost-leadership*. Om organisationen misslyckas med att välja någon av dess generiska strategier, riskerar organisationen minskad lönsamhet och en försämrad konkurrensmässig position. Kritik har dock framförts mot denna modell för strategiskt beslutsfattande eftersom man anser att modellen begränsas av att dessa fem faktorer inte tillhandahåller tillräcklig information om hur organisationen ska hantera och använda dess interna resurser (Kalling, 1999; Beard & Sumner, 2004).

En annan teori kring KF men som mer utgår ifrån ett internt perspektiv kallas Value-chain (Porter, 1985). Modellen försöker förklara att KF nås genom kontroll över aktiviteter och funktioner som finns i organisationen och genom kontroll över exempelvis kostnadsdrivare eller differentieringsfördelar. Om organisationen lyckas med denna kontroll, kan organisationen tillämpa någon av de två generiska strategierna. Även mot denna teori har kritik riktats eftersom man anser att modellen saknar väsentliga delar om vilka unika processer, resurser eller strukturer som finns i organisationen och som gör att organisationen kan tillämpa någon av de generiska strategierna (Kalling, 1999).

2.3.1 Resource Based View

Som ett svar på problematiken som beskrivs i avsnitt 2.3, har en teori, Resource Based View (RBV), baserad på organisationens resurser vuxit fram. RBV har kommit att bli en av historiens mest inflytelserika och mest använda teori för att förklara strategiska fördelar utifrån organisationers interna resurser (Peteraf, 1993; Peteraf & Barney, 2003; Kraaijenbrink et al. 2010). RBV har också flitigt använts för att utvärdera ERP-system och dess förhållande till organisatoriska KF (Beard & Sumner, 2004; Johansson & Newman, 2010; Koller et al, 2010). I RBV kan resurser finnas i flertalet olika former men har alla gemensamt att de kan användas för att

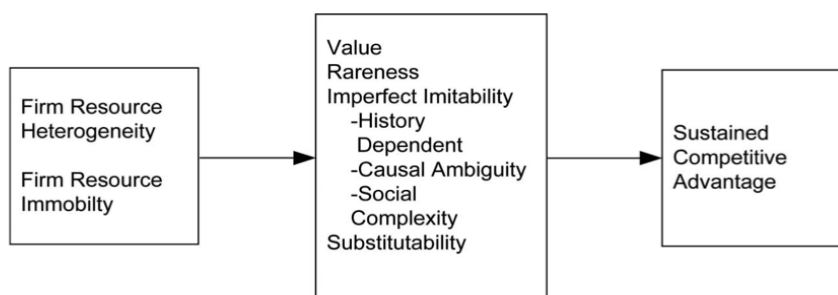
implementera värdeskapande strategier åt organisationen. Exempel på resurser kan vara; *fysiska* i form av utrustning eller en viss geografisk plats, *mänskliga* i form av expertis inom ett område eller *organisatoriska* i form av en högpresterande säljorganisation (Wernerfelt, 1984; Wernerfelt, 1985; Barney, 1986;).

I RBV riktas blickarna inåt i organisationen med målet att identifiera och utnyttja resurser på ett bättre sätt (Hedman & Kalling, 2002). Ett grundläggande antagande inom RBV är att det i branschen eller på marknaden finns en heterogenitet bland resurser och förmågor samt att dessa är spridda över olika organisationer, där vissa av dessa resurser är överlägsna andra beroende på dess förmåga att bidra till effektivitet (Peteraf, 1993). Med RBV kan organisationen beskrivas som en samling interna resurser som organisationen utnyttjar för att nå KF (Peteraf & Barney, 2003).

Denna resursheterogenitet, dvs. att alla konkurrenter inte har tillgång till samma resurser, bidrar till möjligheten för en av konkurrenterna att ha KF. I figur 2.1 beskrivs sambandet mellan resursheterogenitet och resursorörlighet och bibehållna KF. I modellen visas ett antal kriterier som en resurs behöver uppfylla för att kunna anses bidra till bibehållna KF (Barney, 1991). Dessa attribut är de som utgör grunderna för VRIO-ramverket som presenteras i avsnitt 2.3.2.

Det är således inte svårt att dra slutsatsen att det är av största intresse för organisationen att försöka se till att organisationens resurser behåller sin överlägsenhet. En organisation som lyckas tillämpa en strategi som ser till att de heterogena resursernas överlägsenhet behålls (Barney, 1991), eller en unik kombination av resurser och förmågor införskaffas (Hitt et al., 2003), kommer också behålla sina KF.

Organisationen behöver, utifrån ovan förda resonemang, skaffa sig unika resurser som har en överlägsenhet bland den heterogena spridningen av resurserna i de konkurrerande organisationerna.



Figur 2.1 – Resource Based Framework (Barney, 1991)

2.3.2 VRIO-ramverket

Mata et al. (1995) presenterade en modell för utvärdering av resurser och hur dessa kan bidra till att en organisation kan behålla KF. Modellen bygger på ett generellt resonemang kring KF kopplat till Informations- och kommunikationsteknologi (IKT) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) och knyter an till RBV genom att den kan användas för att utvärdera värdet hos samma typ av resurser som tas upp i RBV. Modellen har sedan utvecklats av Barney (1999) då han lagt till ett fjärde steg i ramverket. Han kallar då ramverket för VRIO-ramverket. VRIO-ramverket (Fig. 2.2) är en akronym för orden Valuable (värdefull), Rare (sällsynt), Imitability (imiterbarhet) samt Organization (organisation) (Beard & Sumner, 2004). VRIO-ramverket har även tidigare använts i flertalet undersökningar för att utvärdera ERP-systemens koppling till KF (Beard & Sumner, 2004; Esteves & Bohorquez, 2007; Hui & Zhang, 2006; Johansson, 2008; Johansson & Newman, 2010)

VRIO-ramverket bygger på fyra frågor.

Första steget i ramverket ställer frågan: *Is the resource or capability valuable?* På svenska översatt till: *Är resursen eller kompetensen värdefull?* Förtydligande: Kan resursen eller kompetensen bidra på ett sådant sätt att den sänker organisationens kostnader och/eller ökar organisationens intäkter? Är svaret *nej* här kan organisationen inte räkna med att vinna någon konkurrensmässig fördel genom att använda resursen/kompetensen (Mata et al., 1995; Barney, 1999).

Steg nummer två i ramverket ställer frågan: *Is the resource or capability heterogenously distributed across competing firms?* På svenska: *Är resursen eller kompetensen heterogent utspridd mellan olika konkurrerande organisationer?* Frågan belyser det faktum att om flera organisationer som konkurrerar på samma marknad använder samma resurs eller kompetens kan detta inte leda till någon KF. Är resursen eller kompetensen fördelad mellan konkurrerande organisationer kan konkurrensjämlighet uppnås. Är resursen heterogent fördelad kan KF uppnås (Mata et al., 1995; Barney, 1999).

Den tredje frågan lyder: *Is the resource or capability imperfectly mobile?* Översatt till svenska: *Är resursen eller kompetensen ej ombytlig?* Förtydligande: Är det möjligt för konkurrerande organisationer som inte har tillgång till den konkurrensfördelaktiga resursen eller kompetensen att tillskaffa samt nyttja den utan svårigheter (Mata et al., 1995; Barney, 1999)? Är svaret *nej* på denna fråga finns möjlighet till temporär KF med resursen eller kompetensen som källa. KF kan alltså utvinnas under den tid det tar för konkurrerande organisationer att duplicera resursen eller kompetensen (Mata et al., 1995; Barney, 1999; Beard & Sumner, 2004)

Ett positivt svar på de tre första stegen kan leda till KF. Det är dock inte helt säkert då oförutsedda faktorer så som till exempel marknadsskifte kan ha en negativ inverkan. Det fjärde steget i ramverket har lagts till för att utveckla originalmodellen ytterligare (Beard & Sumner, 2004). Frågan i det fjärde steget lyder: *Is the firm organized to exploit the full competitive potential of the resource or capability?* På svenska: *Är organisationen organiserat på ett sådant sätt att det kan dra nytta utav hela konkurrenspotentialen av resursen eller kompetensen?* (Barney, 1999). För att hållbara KF ska kunna uppnås krävs det att organisationen har kompletterande resurser och kompetenser i form av struktur, kontrollsystem etc. som tillsammans kan bidra till hållbara KF (Barney, 1999; Beard & Sumner, 2004).

2.3.3 Kritiken mot RBV

Trots att RBV och VRIO-ramverket har använts som teoretisk grund för flertalet undersökningar (Beard & Sumner, 2004; Johansson & Newman, 2010; Koller et al, 2010), har kritik riktats mot teorin på flertalet punkter. Exempelvis menar Priem och Butler (2001) att RBV visar på för stora brister i sina förklaringar för att kunna användas operationellt. De menar att RBV förklarar vilka resurser man bör utveckla och att man ska anpassa organisationen efter detta, men ingen förklaring till hur detta ska göras. Denna kritik har dock bemötts med att RBV endast syftar till att förklara KF samt konkurrensfördelar över tid (SCA) och är inte utvecklad för att ge några direkta instruktioner för ledarskap eller hantering av resurser (Barney, 2005).

Eisenhardt & Martin (2000) och Fiol (2001) menar att RBV är för statisk för att kunna bidra med en förklaring kring KF. Barney, Wright & Ketchen (2001) har bemött kritiken genom att hålla med om att en resurs inte kan bidra till KF hur länge som helst i en föränderlig kontext men att logiken i RBV hanterar både dynamiska förmågor som organisationens övriga resurser och att ett fokus mot bibehållna KF alltid är värdefullt.

RBV och VRIO-ramverket har också fått kritik på grund av bristerna som uppvisats då det testats mot empiriska data. Enligt Armstrong & Shimitzu (2007) och Newbert (2007) visar undersökningar, i linje med Connor (2002), att långvariga KF inte går att förklara enbart genom att en resurs uppfyller kraven i VRIO-ramverket. De menar att det istället handlar om organisationens förmåga att kombinera dess olika, interna resurser. Vidare har även kritik framförts mot att RBV lägger för stor vikt vid att det finns en uppsättning resurser på marknaden som är användbara för alla konkurrenter. De menar att RBV missar en viktig aspekt, entreprenörsförmåga, alltså att upptäcka de möjligheter som resurserna innebär. Det är inte möjligt att hantera denna typ av kunskap i den sista frågan i VRIO-ramverket som vilken annan resurs eller förmåga som helst (Kraaijenbrink et al. 2010).

Egna reflektioner av kritiken

Eftersom vi i undersökningen endast använder RBV och VRIO-ramverket till att utifrån ett teoretiskt perspektiv förklara varför anpassningar av ERP-system rent teoretiskt kan leda till att KF uppnås genom att resursen blir unik, bedömer vi inte att kritiken som Priem och Butler (2001) riktar förändrar situationen. Detta eftersom vi inte ämnar använda RBV för att visa på hur organisationen ska göra för att utveckla och anpassa organisationen efter ett anpassat ERP-system. Vi anser inte heller att den kritik som Eisenhardt & Martin (2000) Fiol (2001), Armstrong & Shimitzu (2007), Newbert (2007) eller Connor (2002) riktar, påverkar våra möjligheter till att använda RBV eller VRIO-ramverket för att förklara varför det kan finnas en grund i att anpassningar av ERP-system kan leda till att KF nås, om inte över tid så minst temporärt.

2.3.4 Konkurrensfördelar och ERP-system utifrån VRIO-ramverket

Som tidigare tagits upp bygger många ERP-system på standardiserade processer och BP, vilket innebär svårigheter att genom ERP-systemen vinna KF. Detta eftersom standardiserade system som bygger på BP medför att organisationer implementerar samma mjukvaror och formar affärsprocesser på liknande sätt (Beard & Sumner, 2004). Genom att utgå från VRIO-ramverket (avsnitt 2.3.2) ska vi försöka förklara och fördjupa analysen kring vad som enligt teorin bör ligga till grund för en problematik mellan standardiserade ERP-system och organisationers strävan efter KF.

Bidrar ERP-systemet med något värde?

Enligt VRIO-ramverket (avsnitt 2.3.2) är den första frågan som behöver besvaras huruvida ERP-systemet bidrar till något värde för organisationen. Enligt Beard & Sumner (2004) handlar detta om ifall utnyttjandet av ERP-systemet kan reducera organisationens kostnader till en lägre nivå än vad som skulle vara möjligt om systemet inte skulle vara implementerat. Dessa kostnadsbesparingar kan både ta form genom tids- och kostnadsreduktion i verksamhetens nyckelprocesser, samtidigt som det kan lägga grunden för Web-baserad orderhantering eller möjliggöra för organisationens kunder att spåra sitt paket (Davenport, 2000).

Beard & Sumner (2004) menar att ERP-system är värdefulla men att det inte är helt säkert att ERP-system bidrar till att sänka organisationens kostnader under den nivå som inte skulle vara möjligt utan systemet. De menar istället att ERP-systemens värde på kort sikt består av att kunna bidra med ökad och bättre information, snabbare hantering, mer exakta leveranser eller bättre beslutsfattande och på lång sikt möjligtvis till kostnadsbesparingar.

Finns det skillnader mellan ERP-systemen hos konkurrenter?

Den andra frågan som enligt VRIO-ramverket behöver uppfyllas för att kunna leda till KF, handlar om huruvida ERP-systemen skiljer sig mellan konkurrerande organisationer. Om det finns skillnader mellan hur systemen i olika organisationer implementeras och anpassas kan organisationer enligt VRIO-ramverket nå minst temporära KF. Om det inte finns några skillnader mellan de konkurrerande organisationernas system, eller hur dessa implementeras, försvinner möjligheten för organisationen att nå KF för att istället enbart bidra till att organisationen kan vara med och konkurrera. En avsaknad av ERP-system i en sådan bransch, skapar således en form av konkurrensnackdel gentemot organisationens konkurrenter. Det skapas med andra ord en nivå för vad som krävs för att över huvud taget kunna vara med och konkurrera inom branschen (Davenport, 2000; Beard & Sumner, 2004). Standardiserade system bör enligt VRIO-ramverket inte kunna bidra till att organisationer når KF. Ett anpassat system och som skiljer sig från andra system, bör

enligt VRIO-ramverkets två första frågor i alla fall ha en möjlighet att bidra till tillfälliga KF.

Går ERP-systemet att efterlikna?

VRIO-ramverkets tredje fråga handlar om resursen, i detta fall ERP-systemet och om det finns hinder för konkurrerande organisationer att efterlikna eller kopiera det. Om det finns möjligheter för en konkurrerande organisation att efterlikna ERP-systemet ges organisationen endast en KF som varar lika länge som implementationstiden för ERP-systemet hos den konkurrerande organisationen. Beard & Sumner (2004) menar att den stora problematiken som kan associeras med implementation av ERP-system i organisationen, även påverkar konkurrenssituationen. De fördelar som de organisationer som är först med att implementera ett specifikt ERP-system kan nå gentemot de övriga organisationer, minskar eftersom de senare organisationerna kan utnyttja de lärdomar och kritiska framgångsfaktorer som identifierats vid tidigare implementationer.

Kan organisationen utnyttja ERP-systemets potential?

Det sista kriteriet i VRIO-ramverket som ERP-systemet behöver uppfylla för att kunna bidra till KF över tid (SCA), handlar om huruvida organisationen är anpassad för att kunna utnyttja de fördelar som ERP-systemet kan bidra till. Enligt Beard och Sumner (2004) kan organisationer endast utnyttja ERP-systemets fulla potential om implementationen av systemet har varit framgångsrik och organisationen på ett lämpligt sätt anpassats. Enligt Beard och Sumner (2004) ligger problematiken för organisationen i att en implementation är betydligt mycket mer än enbart tekniska aspekter. För att organisationen ska kunna nå SCA genom ERP-systemet, behöver organisationen förändras både i struktur och i dess processer.

Sammanfattning

ERP-system kan bidra till ett värde för organisationen eftersom de inte bara kan sänka kostnader och bidra till ökade intäkter, utan också kan bidra till bättre och mer tillförlitlig information, snabbare hantering och mer exakta leveranser. Utifrån VRIO-ramverket är det tydligt att standardiserade ERP-system dels kan slå undan benen för KF som organisationen tidigare hade, men också att det är svårt att vinna nya KF genom standardiserade system. Genom att ha analyserat ERP-system utifrån VRIO-ramverket har vi tydliggjort att problematiken mellan standardiserade ERP-system och KF ligger i att alla organisationers implementationer är identiska utifrån den definition av anpassning som beskrivits i avsnitt 1.2.4. För att organisationer ska kunna nå åtminstone tillfälliga KF, krävs det att organisationens ERP-system skiljer sig från en standardimplementation på ett eller annat sätt. Anpassning kan vara ett sådant exempel för att göra systemet unikt.

3 Metod

Denna del fokuserar på att förklara och argumentera för undersökningens upplägg samt det tillvägagångssätt empirin har samlats in och analyserats på. Kapitlet avslutas med en diskussion kring metodval och hur pass trovärdig insamlad data kan anses vara.

3.1 Val av undersökningsmetod

Denna studie syftar till att utifrån tidigare studier (Beard & Sumner, 2004; Davenport, 2000; Johansson & Newman, 2010; Mata et al. 1995; m.fl.) om ERP kopplat till konkurrensfördelar (KF), fokusera på tankar som eventuellt kan finnas i organisationer kring hur anpassning av ERP-system kan påverka konkurrenssituationen. Då vi ville ha möjligheten att förstå intervjupersonernas tankar, deras resonemang och uppfattningar kring ämnet, togs beslutet att genomföra kvalitativa intervjuer. Beslutet baserade sig på resonemang av Trost (2005), Jacobsen (2002) samt Bryman och Bell (2003) vilka menar att kvalitativa intervjuer går ut på att försöka förstå informantens tankar och uppfattningar kring ämnet till skillnad från kvantitativa metoder som snarare mäter undersökarens förståelse av företeelsen. Vidare menar Bryman och Bell (2003) att man vid kvalitativa undersökningar, på ett annat sätt än vid kvantitativa undersökningar, har möjlighet att följa upp de ursprungliga frågorna med följdfrågor och även låta intervjupersonen röra sig i olika riktningar för att kunna få kunskap kring vad intervjupersonen upplever som viktigt. Även detta var en anledning till att vi valde en kvalitativ undersökningsmetod.

3.2 Intervjumetod

Studien syftar till att kartlägga informanternas tankar kring KF i förhållande till anpassning av ERP-system och vi förväntade oss relativt differentierade svar. Dock beslutade vi att genomföra så kallade semi-strukturerade intervjuer för att kunna skapa öppna och flexibla intervjuer samtidigt som fokus ligger på vissa specifika ämnesområden. Denna typ av intervju medför att informanternas åsikter och funderingar kan tas till vara eftersom det till stor del är informantens tankar som styr intervjun samtidigt som man får en möjlighet att strukturera svaren och jämföra dessa (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen et al., 2002).

Intervjuerna med informanterna genomfördes vid olika tillfällen både som vanliga intervjuer genom att sitta ansikte mot ansikte med informanten men också via telefon. Jacobsen et al. (2002) menar att det kan vara lättare att skapa en personlig kontakt med informanten, när intervjuaren och informanten sitter ansikte mot ansikte. Vidare menar Jacobsen et al. (2002) att det kan vara olämpligt med telefonintervjuer när man ska genomföra relativt öppna och personliga intervjuer. Detta vägdes dock genom undersökningens gång mot att flertalet av informanterna inte hade möjlighet att genomföra en intervju ansikte mot ansikte.

Under samtliga intervjuer, antingen genomförda via telefon eller ansikte mot ansikte, spelades intervjun in för att i efterhand kunna användas som rådata vid analys av intervjuerna. Denna metod menar Jacobsen (2002) är den mest kompletta i syfte att samla in rådata och kan därför sägas vara det ideala sättet att registrera information på i intervjuerna.

Även om frågorna som ställdes under intervjun var relativt öppna och generella följde de till stor del de intervjuguider (Bilaga 1 & 2) som togs fram för att ligga som grund för frågorna under intervjun. Detta för att någon form av struktur bland svaren skulle kunna skapas och således vara till hjälp för att underlätta den senare empiriska analysen.

3.3 Urval

Jacobsen (2002) beskriver ett antal olika definitiva faser som urvalsprocessen går igenom. Först och främst behöver man ställa sig frågan vilka studieobjekt man skulle vilja undersöka om man hade obegränsat med tid, pengar och analysmöjligheter. Man behöver även bestämma populationens storlek. I vår undersökning skulle det handla om samtliga som på något sätt varit involverade vid implementationer av ERP-system. Vidare behöver vi också bestämma någon form av tidsperspektiv för att avgränsa undersökningen. Eftersom vi i vår undersökning hade en ambition att beskriva nuläget, valde vi att begränsa urvalet till personer som på daglig basis arbetar med ERP-system.

Nästa steg i urvalsprocessen är enligt Jacobsen (2002) att dela in populationen i undergrupper. En undergrupp som vi ansåg kunna besitta information för att besvara intervjufrågorna, var personer som arbetat tätt tillsammans med organisationens företrädare eller beslutsfattare vid beslut som rör val av- eller Anpassningar av ERP-system. Detta ligger i linje med vad Jacobsen (2002) menar är att välja ut uppgiftslämnare utifrån vilka man anser kunna bidra med god och riklig

information. Baserat på detta valde vi ut gruppen affärssystemkonsulter till informanter eftersom dessa utifrån att vara väl insatta i flertalet implementations/uppgraderingsprojekt ansågs kunna bidra med god och riklig information. Den kvalitativa undersökningen utgör en begränsning av hur många informanter som är möjliga att ta med i en undersökning eftersom både insamlingsmetodiken och de data som samlas in innehåller så pass många detaljer att det inte går att analysera allt för stora mängder data utan att tappa vad som är centralt för undersökningen. Vi ansåg därför att valet av affärssystemkonsulter skulle gynna undersökningen då dessa bedömdes ha erfarenhet från flera kunder och olika projekt relaterade till ERP-system. På detta vis skulle vi kunna få tillgång till information kring flertalet olika ERP-projekt även om risken fanns för att affärssystemkonsulternas yrkesroll skulle kunna påverka svaren och data som samlades in.

Urvalet av informanter skedde utifrån den erfarenhet och de kunskaper som informanterna bedömdes förfoga över. Ett antal kriterier som informanterna var tvungna att uppfylla utformades för att urvalet skulle kunna bidra till att svara på forskningsfrågan. Urvalet gjordes med hjälp av följande kriterier:

- Informanten ska ha varit delaktig vid val av minst ett ERP-system.
- Informanten ska arbeta med ERP-system på daglig basis.
- Informanten ska arbeta tätt tillsammans med organisationens verksamhetsföreträdare vid beslut som rör val av eller Anpassningar av ERP-system.

Eftersom vi var medvetna om att affärssystemkonsulternas yrkesroll skulle kunna påverka svaren, valde vi även att använda oss av en informant som arbetar som IT-chef för en organisation som använder ERP-system och som på daglig och basis kommer i kontakt med strategiska frågor kopplade till olika typer av informationssystem. Genom att göra detta var förhoppningen att vi på så vis skulle kunna uppfatta om det fanns stor diskrepans mellan affärssystemkonsulternas intervju svar och svaren från en organisationsföreträdare och då möjligtvis kunna upptäcka om affärssystemkonsulternas svar påverkades av deras yrkesroll.

3.3.1 Informanterna

Informant A

Informant A arbetar sedan något år tillbaka som affärssystemkonsult vid ett av de större svenska bolagen för affärssystemimplementationer. Informanten har flertalet olika kunder inom olika branscher men med det gemensamma för samtliga kunder att de använder Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics AX eller tillhörande Microsoftbaserade produkter. Bolaget har över 70 konsulter.

Informant B

Informant B arbetar sedan några år som verksamhetskonsult/applikationskonsult/affärssystemkonsult vid ett bolag som är en av de framträdande aktörerna vid implementation och Anpassning av affärssystemet Jeeves. Informant B arbetar främst med frågor inom logistik, där informant B installerar, vidareutvecklar och uppgraderar affärssystem. Bolaget har i dagsläget 110 konsulter samt kontor på 5 platser i Sverige och i Chicago i USA.

Informant C

Informant C arbetar i dagsläget som IT-chef/CIO vid ett koncernbolag aktivt i skobranschen inom detaljhandel. Bolaget har i dagsläget en stor del av skomarknaden. Kärnverksamheten hanteras i dagsläget av ett system från Oracle även om man har några ytterligare system. Bolaget har sedan tidigare en del egenutvecklad programvara men arbetar kontinuerligt med att byta ut dessa till mer standardiserade moduler.

Informant D

Ola Nilsson har ett förflutet inom flertalet olika branscher men arbetar sedan 2011 som affärssystemkonsult vid företaget Tacticus AB i Malmö. Ola Nilsson har hand om försäljning och marknadsföring men arbetar främst med befintliga kunder och när dessa vill starta igång ett nytt projekt eller göra förändringar i sina system. Informanten arbetar främst med Microsoft Dynamics AX.

3.4 Intervjuerna

Informant	Datum	Intervjumetod	Plats
A	2013-05-04	Telefonintervju	-
B	2013-05-09	På plats	Informantens kontor
C	2013-05-10	Telefonintervju	-
D	2013-05-14	På plats	Informantens kontor

Tabell 3.1 – Beskrivning av intervjuerna

Som tidigare nämnts genomfördes intervjuerna antingen ansikte mot ansikte med informanten men också som telefonintervjuer. I tabell 3.1 presenteras kort information kring intervjuernas datum för genomförande, intervjumetod samt den plats som intervjun genomfördes på.

3.5 Intervjuguide

För att under intervjun säkerställa att de centrala områdena för undersökningen skulle få fokus (Jacobsen et al., 2002), utformades en intervjuguide delvis med teoriavsnittet som grund. Bryman och Bell (2003) menar att en intervjuguide kan vara en något strukturerad lista över frågeställningar som bör beröras i en semistrukturerad intervju. Det viktiga är dock att frågorna tillåter att forskaren kan få information om hur intervjupersonen upplever sin situation eller sin omvärld samt att frågorna i intervjuguiden ger utrymme för flexibilitet under intervjun. Frågorna får helt enkelt inte begränsa alternativa idéer eller synsätt som uppstår under datainsamlingen.

Vidare menar Bryman och Bell (2003) att man vid utformning av en intervjuguide bör formulera intervjufrågor som underlättar svar på undersökningens frågeställning. Frågor kring informantens ålder, kön och annan generell bakgrundsinformation bör också efterfrågas. Detta eftersom det är viktigt för att kunna sätta in undersökningens svar i ett sammanhang.

3.5.1 Intervjuguidens struktur

Syftet med intervjuguiden var att skapa ett underlag för intervjuerna samt även fungera som en kom-ihåg-lista för centrala frågor under intervjun. Eftersom vi valde att använda olika typer av informanter (både ERP-/affärssystemkonsulter och organisationer som använder ERP-system), krävdes justering av de olika frågorna för att passa informantens situation. Se Bilaga 1 och Bilaga 2.

Frågorna är utformade för att intervjupersonen ska kunna tala öppet inom ramen för ämnet. Ansatsen är att frågorna inte ska vara för specifika eftersom det riskerar att underminera syftet med den kvalitativa studien, genom att rikta svaret i en viss riktning. Frågorna i de båda bilagorna är uppdelade i två respektive kategorier.

Kategori nummer ett innehåller ett antal frågor som syftar till att skapa en översiktlig och allmän bild av intervjuobjektet samt dess koppling till ämnet. Syftet är att klargöra vilken roll intervjuobjektet har i organisationen samt vilket system som denne har erfarenhet av. Dessa kategorier är nödvändiga för att substans ska kunna skapas av svaren på frågorna i den andra kategorin.

Intervjuguidens andra del fokuserade istället på att behandla själva kärnområdet och syftet med undersökningen. Dessa frågor utformades utifrån vår hypotes och den teoretiska referensram som beskrivs i avsnitt 2. Till stor del togs frågorna fram med hjälp av VRIO-ramverkets fyra kärnfrågor som grund. Frågorna är utformade för att i så bred utsträckning och som möjligt svara på forskningsfrågan. Frågorna är även byggda för att i största möjliga mån kunna få svar på subjektiva aspekter utifrån ett konkurrensperspektiv som kan vara avgörande i val och Anpassning av system.

3.6 Analys av intervjuer

I analysfasen av undersökningen menar Jacobsen (2002) att man bör reducera datainnehållets komplexitet genom att förenkla och strukturera den. Det handlar helt enkelt om att göra det möjligt att skaffa sig en överblick av innehållet.

Jacobsen (2002) menar vidare att analys av kvalitativ data sker i tre olika steg: *Beskrivning, Systematisering och kategorisering* samt *Kombination*. Dessa sker dock inte i följd utan är snarare en iterativ process där faserna kan ske parallellt med varandra. Detta är framförallt mer vanligt vid analyser av kvalitativ data än vid analys av kvantitativ data (Jacobsen et al., 2002)

I beskrivningsfasen bearbetas insamlad data till sammandrag. Undersökarens största uppgift är att försöka - utan att själv påverka eller färga innehållet - göra en så detaljrik beskrivning som möjligt av insamlad data (Jacobsen et al., 2002). Det första steget i *Beskrivningsfasen* handlar därför om att försöka gå från rådata till renskrivna data. I detta fall handlade det om att försöka överföra de ljudupptagningar som gjorts vid intervjutillfällena till text. Jacobsen et al. (2002) menar att man genom att transkribera en intervju kan uppnå en asynkron presentation av intervjun. Asynkron presentationen har en rad fördelar eftersom den dels inte kräver att den som vill analysera intervjun håller samma tempo som intervjuobjektet eller informanten och att den möjliggör kommentarer av delar av intervjun (Jacobsen 2002).

I *Systematiserings- och kategoriseringsfasen* (Jacobsen, 2002) inleddes arbete med att utifrån frågorna i intervjuguiden skapa olika kategorier. Detta för att underlätta jämförelser mellan svaren från informanterna inom de olika områdena. Jacobsen (2002) menar att detta är en form av kategorisering som dels syftar till att sätta fokus kring särskilda fenomen eller problem som kommit fram under intervjuerna men också till att möjliggöra en jämförelse mellan olika data. Kategoriseringen ska således ha sin grund i data som finns tillgänglig genom de intervjuer som gjorts.

Ett exempel på en sådan kategori som lyfts fram i det empiriska analysavsnittet är "4.2.1 Vi är unika, vi behöver ett unikt system". Flertalet av informanterna lyfte flera gånger fram exempel på när deras kunder initialt menade att de var tvungna att ha ett unikt anpassat system eftersom deras arbetsprocesser var väldigt unika. Ett annat exempel som affärssystemkonsulterna även lyfte fram var att standardiserad mjukvara innebär en viss trygghet. Detta fick således ett genomslag i form av avsnittet "4.1.2 Trygghet genom standardisering".

Den sista fasen som Jacobsen (2002) beskriver är *Kombinationsfasen*. I denna fas får sambanden mellan kategorier och olika fenomen särskilt fokus. I denna fas försökte vi identifiera likheter mellan informanternas resonemang för att på så vis kunna dra slutsatser kring om och hur mycket KF kan vara en faktor som organisationer tar hänsyn till vid implementation av ERP-system. Jacobsen (2002) menar även att man genom att ta hänsyn till informantens ursprung eller roll kan söka efter skillnader och likheter mellan data som samlats in genom de olika intervjuerna, vilket vi gjorde genom att analysera likheter och skillnader av svaren från informant A, B, C och D.

För att presentera insamlad data användes till stor del citat hämtade från den asynkrona presentationen av intervjun. Jacobsen (2002) menar att citat är för den kvalitativa forskningen, vad tabeller är för den kvantitativa och att man så långt som möjligt bör försöka använda direkta citat. Detta för att på så vis i detalj kunna återge vad informanten verkligen har svarat.

3.7 Undersökningskvalitet

Oberoende av undersökningsmetod, behöver undersökningen underkastas en kritisk granskning för att man ska kunna bedöma om dess slutsatser är tillförlitliga eller ej (Jacobsen, 2002). Det handlar helt enkelt om att man utifrån ett antal kriterier försöker granska undersökningen och bedöma dess kvalitet. Vi inleder därför detta avsnitt med en diskussion kring de källor där bakgrund och teori har hämtats, för att därefter diskutera kvaliteten av undersökningens insamlade data.

3.7.1 Källkritik

Den teoretiska grunden i uppsatsen är främst hämtad ur publicerade vetenskapliga artiklar inom företagsekonomi, management, informatik eller inom den strategirelaterade forskningen. I de fall andra källor såsom vetenskaplig tryckt litteratur har använts, har en granskning av antalet betrodda refererande källor gjorts.

Under litteraturgenomgången har kontinuerligt, en avvägning gjorts angående huruvida källorna kan anses aktuella och tillförlitliga för att kunna användas som teoretisk grund för uppsatsen. Berggren (2008) menar att en första bedömning av källan bör inriktas på huruvida den kan anses äkta eller inte. Helt enkelt om källan är vad den utger sig för att vara, s.k. yttre kritik. Genom att till största del enbart använda publicerade artiklar hämtade från kända och betrodda samlingsdatabaser för artiklar såsom Jstor.org, Sagepub.com, Emeraldinsight.com eller via länkingsverket LU-linker vid Lunds Universitet, bör det anses att denna problematik har hanterats.

Det andra perspektivet för källkritik kallas *Inre kritik* och handlar om att man behöver granska källorna utifrån påstående och faktauppgifter som de innehåller. Detta perspektiv kan delas in i fyra punkter: *Samtidskriteriet*, *tendenskriteriet*, *beroendekriteriet* och *realkriteriet*. (Berggren, 2008; Thurén 2003)

Samtidskriteriet

Samtidskriteriet tar upp problematiken med beskrivningar av händelser och att dessa i första hand bör bygga på samtida källor eller kvarlevor om sådana finns bevarande.

För att hantera problematiken med att information i litteratur kan vara felaktig eller förvanskad, är i största möjliga mån den litteratur och de källor som använts

förstahandskällor. Det vill säga att resonemang från olika undersökningar i första hand är hämtade från sin originalkälla.

Tendenskriteriet

Tendenskriteriet tar upp den problematik som finns i att källan eventuellt kan ha påverkats av färgade värderingar utifrån politik, ideologi eller förvanskning genom att sammanhang tillrättalagts. Under litteraturgenomgången och bearbetningen av den teoretiska grunden, har sådana eventuella aspekter vägts in. Där vi ansett att källans värderingar har kunnat vara färgade, har källan förstärkts med ytterligare en källa alternativt har en källa med andra värderingar beskrivits. Avsnittet 2.3.3 *Kritik mot RBV* syftar till att bemöta eventuell problematik med inbyggda färgade värderingar som exempelvis anhängare av RBV lyft fram.

Beroendekriteriet

Den tredje punkten i den inre kritiken som källan behöver analyseras utifrån är beroendekriteriet. Berggren (2008) menar att det främst handlar om att en källa som bygger på någon annan källas resonemang, inte kan styrka källans uppgifter. *"En lögn blir ju inte sann för att den upprepas av många olika uppgiftslämnare"* (Berggren, 2008). Återigen hänvisar vi till avsnittet 2.3.3 som syftar till att försöka bemöta eventuella påståenden som anhängare av RBV påstår sig ha belägg för och som kritiker har kritiserat.

Realkritik

Den sista punkten *Realkritik* handlar om att det finns ett behov av att använda vad som vi faktiskt vet vid tillfället då vi bedömer en källa. Detta eftersom det historiskt sätt har förekommit otroliga påståenden vilka stridit mot vad som skulle kunna sägas vara allmän vetskap. Denna problematik har vi försökt hantera genom att ständigt bygga på vårt resonemang utifrån tidigare artiklar. Källor med utmärkande påståenden har genomgått en extra granskning utifrån vad andra tidigare och senare författare har beskrivit. Detta i ett försök att säkerställa informationen i källan. Vidare har även en granskning om den aktuella källans egna källor gjorts. Om artikeln har bedömts sakna akademisk grund eller bedömts brista i källhänvisningen, har källan valts bort.

3.7.2 Validitet, Generaliserbarhet och Reliabilitet

Generaliserbarhet, Validitet och Reliabilitet syftar till att bedöma undersökningen utifrån ett antal olika kvalitetsaspekter. Med *validitet* försöker vi bedöma om undersökningens slutsatser hänger samman eller inte. Helt enkelt om det som vi påstår kan anses vara sant eller ej. (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen, 2002). Validitet kan delas upp i två kategorier och kan delvis beskrivas som *Intern validitet* som handlar om hur säkra vi kan vara på att resultatet av undersökningen faktiskt är

korrekt. För att kontrollera den interna validiteten, kan man genom olika metoder kritiskt granska de resultat man kommit fram till. Bland annat kan man använda sig av *uppgiftslämnarvalidering*, vilket innebär att man konfronterar uppgiftslämnarna med det resultat man kommit fram till (Jacobsen, 2002). I ett led att säkerställa den interna validiteten genom *uppgiftslämnarvalidering* (Jacobsen, 2002) har därför informanterna fått ta del av både de transkriberade intervjuerna för att på så vis kunna bekräfta att våra beskrivningar av vad som sagts är korrekta. Vi har på så vis undanröjt eventuella problem med att vi missförstått eller tolkat informanternas resonemang felaktigt. Enligt Jacobsen (2002) kan man även pröva den interna giltigheten genom att jämföra det resultat man kommit fram till med tidigare forskning eller teori. Det resultat som vi genom denna undersökning presenterar har bl.a. jämförts med tidigare forskning av Cumps et al. (2006) vilka kommer fram till att Anpassningar av ERP-system inte leder till några konkurrensfördelar som håller över tid (SCA) så länge som KF endast bygger på teknisk överlägsenhet. Detta går att jämföra bl.a. med de organisationer som Informant D talade om där organisationerna kontinuerligt gör förändringar och Anpassningar i sina system för att på så vis kunna nå KF. För att kontrollera den interna validiteten i påståendet att de initiala ofta förekommande tankar som organisationer har kring Anpassningar av ERP-system suddas ut efter ERP-konsulternas konsultation, får vi förlita oss på de data som samlats in genom intervjuerna.

Den andra formen av validitet handlar om generaliserbarhet. Det handlar om till vilken grad påståenden eller forskningsresultatet kan generaliseras till andra sociala situationer eller andra än de som deltagit i undersökningen eller de som befinner sig i den specifika undersökningskontexten (Bryman & Bell, 2005). Ofta beskrivs detta fenomen även som "*Extern validitet/Extern giltighet*" (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen 2002). Detta är dock något som generellt sätt kan sägas vara tätt sammanlänkat till den kvantitativa forskningen, där syftet är att kunna generalisera utifrån urvalet av informanter (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen, 2002). Så är inte fallet vid kvalitativa studier, där man oftare fokuserar på att förstå och fördjupa förståelsen för generella problem. Det går dock att föra en diskussion kring huruvida det utifrån en mer teoretisk nivå går att generalisera resultatet av undersökningen genom att man kan föra en diskussion kring slutsatsernas generaliserbarhet utifrån hur frekvent ett visst påstående eller resonemang förekommer i insamlad rådata. Således kommer vi vid kvalitativa intervjuer aldrig kunna bevisa utan endast argumentera för att ett resultat kan generaliseras (Jacobsen, 2002). Resultatet av denna undersökning kan således diskuteras utifrån att flera av informanterna flertalet gånger påstod att deras kunder initialt hade tankar kring Anpassningar av ERP-systemet men att dessa flertalet gånger kom att försvinna efter ERP-konsulternas konsultation.

Den sista faktorn att ta hänsyn till vid bedömning av undersökningskvaliteten är reliabilitet. Faktorn används för att bedöma huruvida undersökningsresultatet kommer att bli detsamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om

resultaten påverkats av någon tillfällighet eller av en slumpmässig företeelse. Även reliabilitet är oftast mer intressant vid kvantitativa undersökningar eftersom man vid kvalitativ forskning nästan aldrig kan genomföra undersökningen på ett identiskt sätt en gång till, vilket är ett krav för att undersökningsresultaten av en kvalitativ studie ska bli identiska vid andra genomförandet (Bryman & Bell, 2005). Eftersom undersökningen baseras på en kvalitativ studie menar Jacobsen (2002) att det finns en rad olika faktorer som kan ha effekt på resultatet. Exempelvis menar han att undersökningens upplägg, de som genomför undersökningen, eller anteckningar som görs under intervjun kan ha stor inverkan för resultatet. Detta har vi dock försökt hantera genom att inte försöka påverka informanternas svar i någon riktning samt att vi i efterhand fått de transkriberingar som gjorts verifierade.

3.8 Forskningsetik

3.8.1 Insamlad data anonymiserad

Eftersom informanterna fick en möjlighet att förbli anonyma vid intervjutillfället, har insamlad data genomgått bearbetning för att säkerställa att de inte kan bidra till att någon av informanterna identifieras, detta enligt vetenskapsrådets (2011) föreskrifter.

3.8.2 Intervjun

Intervjuerna som genomfördes med informanterna byggde på ett antal grundläggande krav som Bryman & Bell (2003), Jacobsen (2002) samt Vetenskapsrådet (2011) menar är av största vikt för undersökningens kvalitet. Dels har samtliga informanter samtyckt till sitt deltagande och dels har samtliga informanter fått möjligheten att vara anonyma vid redovisningen av forskningsresultatet. Informanterna försågs i förväg med information kring forskningsområdet, dess syfte samt den intervjuguide som senare skulle ligga till grund för intervjun. Detta för att delvis möjliggöra för informanterna att förbereda sig inför intervjun, men också för att säkerställa att informanten ansåg sig ha de kunskaper som behövdes för att kunna delta i undersökningen. Före det att informanten tillhandahölls informationen, gjordes dock en avvägning kring hur mycket detta eventuellt skulle kunna påverka intervjun och de data som skulle samlas in. Detta eftersom insamlad data skulle kunna förvrängas då informantens svar kunde påverkas av informationen (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen, 2002). Detta var en av anledningarna till att intervjuguiden i sin helhet inte skickades till informanterna. Att informanterna erbjuds att vara anonyma kan dock orsaka en viss

problematik. Denna problematik tar formen av att det blir omöjligt att i efterhand kontrollera insamlad data (Vetenskapsrådet, 2011). Informanternas önskemål om att förbli anonyma ansågs dock viktigare än att möjliggöra kontroll av insamlad data i efterhand. Bryman & Bell (2003) menar även att det kan finnas en inneboende oro hos vissa informanter då det finns en vetskap om att allting som sägs spelas in. Vid intervjutillfällena informerades samtliga informanter om att intervjun skulle komma att spelas in. Något som ingen av informanterna hade några problem med.

3.8.3 Transkribering av intervjuer

Bryman & Bell (2003) menar att det är avgörande för kvalitativ forskning att en fullständig redogörelse för informationsutbytet vid de genomförda intervjuerna görs. Eftersom transkriberingen av intervjuerna endast syftar till att i textform representera de svar som informanterna gett som svar på de olika frågorna under intervjun, har exempelvis delar såsom in och utandningsljud, kortare pauser i svaret eller betoningsmarkeringar inte tagits med i transkriberingen. Detta efter att en avvägning av dess vikt i förhållande till dess möjlighet att påverka resultatet gjorts. Bryman & Bell (2003) menar att dessa delar är viktiga vid samtalsanalyser men att samhällsforskare ofta inte lägger någon större vikt vid detta.

Det är även av största vikt att de transkriberingar som görs och som ligger till grund för att besvara forskningsfrågan, kvalitetssäkras (Bryman & Bell, 2005). I ett försök att säkerställa kvaliteten i den transkriberade intervjun, gjordes överföringen från inspelningen till text direkt i anslutning till intervjun. Detta eftersom intervjun då fortfarande var färsk i minnet. Samtliga transkriberingar skickades också till informanterna för att säkerställa transkriberingens innehåll och för att validera att vi korrekt uppfattat vad som sagts.

3.9 Metodkritik

Det är av största vikt att undersökningen är fullständig. Det betyder att samtliga uppgifter som är relevanta för forskningsområdet ska tas med i undersökningen (Denscombe, 2000). I intervjuguiden som låg till grund för de intervjuer som genomfördes, bygger frågorna på den teori som finns presenterad i avsnitt 2, *Teoretisk referensram*. Detta kan således innebära att det finns aspekter av vikt som eventuellt inte tagits upp i intervjuguiden. Eftersom insamlingen av data skedde genom semistrukturerade intervjuer, anses en del av denna problematik vara hanterad då informanterna gavs möjlighet att delvis själva styra intervjuerna i olika riktningar.

Då undersökningsmaterialet delvis samlats in via telefonintervjuer, menar Jacobsen (2002) samt Bryman och Bell (2003) att det finns risk för att samtalets tillit och öppenhet påverkas negativt eftersom möjligheten till att använda kroppsspråk och ögonkontakt i syftet att skaffa sig en mer personlig relation kraftigt begränsas. Under intervjun med informant C upplevde vi att vi ibland fick ställa om vissa frågor eller att vi vid vissa tillfällen hade svårt att förstå varandra. Något som kan ha grundat sig i att intervjun utfördes över telefon. För att hantera denna problematik genomfördes i efterhand kontroller med informanterna för att säkerställa att de data som samlats in var korrekta.

Som tidigare nämnts användes till största del affärssystemkonsulter som informanter. En fördel med detta var att vi, genom ett fåtal informanter, skulle få tillgång till information från flertalet olika implementationsprojekt. Samtidigt är vi medvetna om att det kan ha påverkat forskningsresultatet eftersom affärssystemkonsulterna dels kan ha haft en egen agenda som påverkat de svar vi samlat in och dels att de i sammanhanget blir en andrahandskälla för hur organisationer resonerar kring KF och anpassningar av ERP-system.

4 Empirisk analys

I detta avsnitt presenteras och analyseras de data som genom undersökningen samlats in. Att empiri och analys redovisas och utförs i samma avsnitt beror på en önskan om att få ett bättre flöde i texten men även för att undvika upprepningar. Denna del är strukturerad utifrån områden som under intervjuerna särskilt lyfts fram av informanterna.

4.1 ERP, en konkurrensfördel eller mer som bröd och smör?

Genom intervjuerna upptäckte vi att begreppet konkurrensfördelar (KF) har olika innebörd för informanterna. Det visade sig även att kopplingen mellan ERP-system och KF enligt vår definition av KF, inte är självklar för alla informanter. Exempelvis menar Informant C som har rollen IT-chef, att du har möjlighet till en KF om du gör eller har något som är unikt. Liknande menar Informant D som arbetar som affärssystemkonsult, att en KF har man om man gör något bättre än en konkurrent. Informant C menar vidare att man inte bör göra precis som sina konkurrenter på grund av att man då förlorar eventuella KF. Informant D fortsätter genom ett liknande resonemang: *"Om du har en liknande prisbild men att du kan leverera snabbare än någon annan så har du en konkret konkurrensfördel."* (Informant D, rad 183-185).

Informant B, tillika affärssystemkonsult menar att KF genom ERP-system snarare uppstår genom att systemet tillåter kunden att utvecklas. Informant B kopplar väldigt tätt samman KF och konkurrensnackdel och landar snabbt i ett resonemang kring att ERP-system handlar om att ha möjligheten att kunna vara med på marknaden. För att en organisation ska kunna följa marknaden behöver organisationen ha ett ERP-system som tillåter verksamheten att vidareutvecklas. Om inte kunden kan göra detta kommer kunden förr eller senare drabbas av konkurrensnackdelar. Informant B pekar således istället för att nå KF genom ERP-system utifrån att vara bättre än någon annan, snarare på vikten av att inte ha en konkurrensnackdel genom att inte kunna följa marknadens utveckling.

"Om man säger så här: När man pratar om konkurrensfördelar så handlar det snarare om hur verksamheten ska kunna vidareutvecklas. För att verksamheten ska kunna vidareutvecklas måste man ha ett systemstöd som kan stödja det. Du kan få mycket vinningar, ekonomiska vinningar av att göra saker elektroniskt."
(Informant B, rad 96-100).

Informant A som också arbetar som affärssystemkonsult, anser att en KF nås om du gör något bättre än tidigare och menar att det inte finns en organisation som köper ett ERP-system utan att tro att det kommer att göra organisationen bättre på något vis.

”Men det är väl klart att man inför affärssystem för att man vill förbättra och man vill effektivisera och det leder ju till konkurrensfördelar.” (Informant A, rad 68-69).

”För jag menar, vi kan ju få konkurrensfördelar genom att vi kommer bli säkrare på vårt lager och att få bättre ledtider, vilket kommer ge nöjdare kunder. Det är en konkurrensfördel.” (Informant A, rad 40-42).

Resonemangen visar på att informant A kopplar KF till organisationen genom att jämföra före och efter ett införande eller byte av ERP-system. Senare i intervjun, framgår det dock att informant A menar att kundorganisationer ofta redan har, enligt dem själva, unika verksamhetsprocesser som gör att de kan ha en eller flera KF.

”Jag skulle nog inte säga att de kunder vi jobbar med implementerar ett affärssystem för att de måste eller för att de känner att de inte hänger med för att de inte har något system. Det handlar mer om att effektivisera det som de redan har.”
(Informant A, rad 73-76).

Informant C antyder att ERP-system mer är en nödvändighet för att inte få konkurrensnackdelar än det är en källa för KF. Resonemanget som Informant C för kan kopplas till VRIO-ramverkets andra fråga som genom ett negativt svar landar i att ERP-systemet således är en grund för *”Competitive Parity”*, det vill säga en möjlighet att vara med att konkurrera men är inte en källa till KF.

”Nu är inte systemet vår affärsidé utan det är ju vad vi gör med våra kollektioner och vilka skor vi designar och sätter ihop. Men om vi inte har det stödet, eller man kan säga om vi inte hade haft det så hade vi haft en stor nackdel och blivit omkörd av någon som hade haft den förmågan, så kan man väl vända på det.”
(Informant C, rad 54-58).

Informant B fortsätter sitt resonemang och menar att organisationer gärna vill ha ett system som är hållbart över en längre tid för att organisationen fortsatt ska kunna konkurrera och inte ha en konkurrensnackdel av det. Informant B klargör: *”Man vill ju inte sätta sig i ett system som passar verksamheten nu men som inte passar verksamheten om tre år eftersom man då måste göra en ny investering.”* (Informant B, rad 136-138).

”Du kan frigöra arbetskraft genom att ha ett effektivare systemstöd. Och om du då har ett system som inte tillhandahåller de funktioner du vill ha, får du ju antingen utveckla det eller byta system så att du får ett system som kan hantera detta. Och då vill du ju byta till ett system som kan följa med dig över tiden och då är det ju en

konkurrensfördel så det innebär ju att du över tiden kommer sitta i ett system som kan följa marknaden, som kan följa ditt företag, och som gör att du kan följa marknaden. Och kan du inte göra det kommer du ju tappa en konkurrensfördel eftersom du inte kommer kunna vara lika konkurrenskraftig.”
(Informant B, rad 101-110).

Informant B talar precis som Informant C om att ERP-system snarare handlar om att stödja processer för att kunna driva verksamheten. Organisationens källor till KF ligger någon annanstans. Kopplingen mellan KF och sättet man arbetar på genom ERP-systemets processer är således inte självklara för de två informanterna. Även affärssystemkonsulten, Informant D, resonerar i linje med informant C och informant B då informanten menar att det inte är unikt eller speciellt ovanligt att organisationer implementerar ett ERP-system, och således menar att det är något som är ett krav för att organisationer ska kunna vara med och konkurrera.

”Jag tror vi är inne i en IT-ålder på något sätt men det är ju så här att det inte är så sexigt att införa liksom ett affärssystem så, utan det är kanske lite mer bröd och smör.” (Informant D, rad 371-373)

Även Informant A menar att de flesta organisationer har ERP-system och att den främsta anledningen till implementation av ERP-system inte är att man vill försöka nå KF, utan att det istället handlar om att kunna förbättra det man redan har. Informant A säger om än något mindre direkt än övriga informanter, att man genom att inte ha ett ERP-system, kan ha konkurrensnackdelar genom att inte hänga med övriga konkurrenter.

”[...] sen är det ju så att stora företag och medelstora företag har ju affärssystem sedan innan eftersom de har blivit tvingade till det, på grund av redovisning och kundreskontra och sådant. Och då blir det ju enkelt att man kopplar till de andra delarna där, med kunder och leverantörer. Jag skulle nog inte säga att de kunder vi jobbar med implementerar ett affärssystem för att de måste eller för att de känner att de inte hänger med för att de inte har något system. Det handlar mer om att effektivisera det som de redan har.” (Informant A, rad 70-76)

Till skillnad från övriga informanter medger dock Informant D att det finns vissa kunder som anser att det är viktigt att vara först ut med nya system för att exempelvis vinna temporära KF. Detta genom att exempelvis ha tillgång till bättre och snabbare realtidsinformation genom det nya systemet. Informanten medger dock att det med tiden har blivit allt svårare att nå KF genom ERP-systemen.

”[...] det är också så att det finns två skolor. En del resonerar så att de inte vill vara först ut. *Vi vill inte vara försökskaniner för denna funktionalitet eller något nytt sätt. Vi vill se vart vår bransch tar vägen.* Sedan finns det de som tänker tvärtom. Vi har en del av våra kunder som säger som så att: *vi vill vara först med detta. För om vi kan vara först med att ha snabba leveranser och realtidsinformation så ger det oss ett försprång och vi kan då sno kunder från de andra [...]*” (Informant D, rad 224-230).

Resonemanget Informant D för kring organisationer som vill vara först ut med ny funktionalitet, går att koppla till VRIO-ramverkets fråga två och tre. Detta eftersom det helt enkelt verkar vara så att vissa organisationer gärna vill vara först ut med ny funktionalitet eftersom det kan ge organisationen en möjlighet att röra sig från vad som i VRIO-ramverket benämns "*Competitive Parity*" till att faktiskt nå en temporär KF genom den tid det tar för övriga konkurrenter att skaffa sig liknande funktionalitet.

4.2 Anpassa eller standardisera

4.2.1 Vi är unika, vi behöver ett standardsystem

Under intervjuerna upptäckte vi att affärssystemkonsulterna, Informant A, B och D, flera gånger återkom till att de organisationer de arbetar eller har arbetat med (hädanefter kundorganisationer), ofta ser den egna verksamheten som unik och att de därför mer eller mindre behöver ha ett lika unikt system för att det ska passa verksamheten. Av olika anledningar landar informanterna dock olika i sina slutsatser när det handlar om kundorganisationernas behov av att anpassa ERP-systemen eller att använda mer standardiserade ERP-system.

Informant A menar att de flesta kundorganisationer vill anpassa systemen efter de unika flöden som de anser att verksamheten har. Detta eftersom kundorganisationen anser sig vara bäst på sina egna flöden samt att de hanterar dessa bättre än alla konkurrenter.

"Generellt sätt kan man säga att de flesta kunder jag sitter med, tycker att de är experter på sina flöden, och att de alltid gör det bäst. Bättre än alla konkurrenter." (Informant A, rad 66-68).

"Ja, alla kunder vill göra anpassningar [...] kunderna är unika. Och kunderna vet vad de vill ha och de har utvecklat processer som de vill jobba med. Och sen frågan om vad de vill göra för anpassningar. Den frågan är jättesvår att svara på eftersom det kan vara allt mellan himmel och jord. [...] Mycket handlar om flödesrutinsanpassningar för att arbetet ska gå snabbare och smidigare." (Informant A, rad 123-132).

"De kan ju ha kommit på ett bra produktionsled som gör att det går jättefort att producera färg till exempel och då kan man ju anpassa systemet efter det. Det blir i regel så att desto mer avancerad styrning man kör på sina flöden desto mer måste man anpassa. Det gäller även SAP-system. De anpassas ju extremt mycket innan de kan köras ordentligt." (Informant A, rad 144-148).

Informant A beskriver det som att kunderna har utvecklat flödesprocesser efter sättet de vill jobba på och således visar en slags motvilja mot att förändra verksamhetens processer för att de ska passa ett standardiserat ERP-system, vilket gör att informant A ofta upplever att kundorganisationer vill göra anpassningar av ERP-system för att passa verksamhetens processer. Däremot menar informant A att kundorganisationerna ofta kan tänka sig att använda mer standardiserade sätt att arbeta på när det inte handlar om direkt värdeskapande processer. Enklare processer som att kontera fakturor eller liknande processer är oftast inte i behov av några större anpassningar:

"[...] man kan ju anpassa systemet efter de unika flödena som kunden har som gör att de sticker ut." (Informant A, rad 141-142).

"Men sen är det ju Best Practice när du exempelvis endast ska sitta och kontera en faktura eller stansa kundorder. Där är ju inte så mycket flöde i det. Du ska skriva kunden, du ska skriva artikelnumret och du ska skriva vad priset blir." (Informant A, rad 148-151).

Även informant B menar att de flesta kunder tror att de är unika och har unika processer. Till skillnad från informant A, som ger fokus åt kundernas vilja att anpassa systemen på grund av deras unika verksamhetsprocesser, tror informant B istället att okunskap, rädsla för förändring samt brist på kompetens inom området är anledningen till att organisationers vilja i vissa fall pekar åt anpassningshållet av ERP-system. Informant B säger att de flesta kunder har inställningen att de vill ha ett standardsystem men samtidigt vill ha ett ERP-system som fungerar så likt deras tidigare ERP-system som möjligt. Med ERP-systemet som informant B jobbar med brukar det sluta med att kundorganisationerna väljer att göra anpassningar upp till ca 30 % av hela systemet. Tankarna kring att anpassa ERP-systemet för att det ska ligga i linje med organisationens processer finns hos kundorganisationerna enligt både informant A och informant B. Informant B anser dock att det troligtvis inte handlar om ett från kundorganisationerna medvetet val för att nå eller behålla eventuella KF.

"Alltså, de flesta kunder ser sig själva som unika, och att deras verksamhet är helt unik." (Informant B, rad 171-172).

"Och jag tror att när de börjar prata om att de ska göra uppgraderingar eller anpassningar så tror jag inte att det är så medvetet att de tänker att de gör det här bara för att de ska få en konkurrensfördel." (Informant B, rad 174-176).

"Jag tror att kompetensen internt på många företag saknas för att man ska kunna se värdet av, eller kunna se vad dem ska satsa på och varför det ger dem konkurrensfördelar." (Informant B, rad 180-182).

”Kunden, när de byter system, vill ofta ha ett system som är likadant som deras gamla. Alltså, de vill att det ska fungera på samma sätt. Det är ju så de jobbar och de är rädda för att göra på något annat sätt.” (Informant B, rad 243-246).

”Jeeves som jag arbetar med brukar man säga är sjuttio procent klart när du köper det och så anpassar du in resten. Du kan såklart köra helt standard om du vill, men de flesta anpassar det eftersom det är väldigt lätt att anpassa Jeeves.” (Informant B, rad 198-201).

Informant C som är IT-chef för en organisation som delvis utvecklat egen funktionalitet i systemet, säger att det handlar om en balansgång eftersom att man vid varje behov av att förändra systemet gör en avvägning om man ska anpassa systemet och utveckla själv eller om man ska standardisera. Informant C förklarar, likt informant A att, när systemet behöver utvecklas eller förnyas, vill man gärna utveckla eller anpassa systemet efter eget behov. Informant C gör dock gällande att egenutvecklade system kan verka fördelaktiga till en början men att man i dagens läge oftast förlorar på det i längden.

”Ja, nu överväger vi hela tiden varje gång vi står inför en situation där vi ska vidareutveckla någonting. Ett system ska hela tiden kunna bidra till verksamheten och behöver därför utvecklas vidare. Då, överväger vi hela tiden: *Ska vi köpa in ett standardsystem som har den här funktionaliteten eller en modul som kan det här?* det har vi gjort i vissa fall. Då släcker vi ner funktionerna som finns i det egenutvecklade och då har vi ett standardsystem som kompletterar. Så småningom så byter vi ut utvalda delar och då är det ofta mot ett standardiserat system.” (Informant C, rad 101-108).

”Vi inser ju att det kan kännas snabbt i början och man får precis som man vill, men med erfarenhet av ERP-system vet vi att de som enbart håller på med den här typen av system, detta är ju deras core-business och de kör om en med tvåhundra-tjugokilometers hastighet, när man själv kanske kör med nittio.” (Informant C, rad 117-121).

På så vis menar Informant C att standardiserade lösningar ofta är att föredra eftersom de oftast är bättre än de egenutvecklade samt att de fungerar som en försäkran mot att organisationen inte får konkurrensnackdelar gentemot sina konkurrenter som kanske använder bättre standardiserade lösningar.

”Om du tycker att nittio är hyfsat fort och i början är imponerad av det, eftersom man kan få som man vill så blir man ändå omkörd gång på gång och konkurrenter har ju en möjlighet att köpa de här systemen och få en konkurrensfördel medan vi sitter kvar och kämpar med vidareutveckling av egenutvecklat. Det är en avvägning hela tiden. Man vill inte hamna på efterkälken. Därför överväger vi hela tiden standardsystem.” (Informant C, rad 122-127).

"Det är bara standard, standard, standard" (Informant D, rad 298). Vid intervjun med informant D tydliggjordes skillnader mellan hur informant D och övriga informanter tillika affärssystemkonsulter upplever vad kunderna efterfrågar. Enligt informant D efterfrågas knappt anpassningar idag, till skillnad mot för några år sedan.

"För något år sedan så byggde man gärna anpassningar. Men det gör man inte längre. Utan nu är det bara standard som gäller." (Informant D, rad 265–266).

"Men det är mycket tydligt idag att alla jag träffar vill ha ett standardsystem. Det sa man inte för fem år sedan. Då sa man att man ville ha ett affärssystem men idag säger man att man vill ha ett standardsystem." (Informant D, rad 270-272).

Å andra sidan är informant D inte helt konsekvent i sitt resonemang. Detta eftersom informanten medger att de flesta kundorganisationer menar att de är unika och har unika och väldigt speciella processer. Informant D är således till slut väldigt lik Informant B i sitt resonemang.

*"De flesta företag säger dock att de är unika. Vi är inte som alla andra. Men oftast så när vi har varit genom ett första projekt så känner de sig inte så unika längre. För den jätteknepig processen som de hade, det var standard. *Va? Nej, det är standard. Jaha* säger då kunden." (Informant D, rad 279-283).*

Att det råder skillnad mellan verksamhetskonsulternas syn på hur mycket anpassningar som görs och efterfrågas idag tror vi kan bero på flertalet faktorer. Dels finns det en erfarenhetsskillnad mellan informanterna A, B och D. Informant D har arbetat längre inom branschen, vilket kan ligga till grund för att informant D antagligen i högre utsträckning jämför dagens läge med hur det var förr. Informant D har helt enkelt mer att jämföra med när det gäller kunderna idag och för ett antal år sedan. En annan tänkbar grund till detta är att de alla arbetar med olika ERP-system, vilket dels kan göra att de potentiella kunder som ERP-systemet vänder sig mot, skiljer sig från varandra. En annan orsak kan vara hur mycket som redan finns färdigt i systemen. Svårigheter kring anpassning kan även skilja sig mellan de olika systemen vilket gör att kostnad och tid som krävs för att anpassa systemen skiljer sig åt. Även risker (avsnitt 1.2.2) kan vara en faktor att beakta. Beroende på hur öppna systemen är för anpassning, utgör anpassningen en risk i olika hög utsträckning. Ett annat exempel kan vara att ERP-systemen ofta riktar sig till olika branscher vilket gör att branschkultur kan återspeglas i organisationens val kring anpassning. Vi kommer senare i avsnitt (4.2.3) även visa på branschens betydelse för val av ERP-system och att dess inflytande på val kring anpassning, skiljer sig åt mellan branscher.

4.2.2 Trygghet genom standardiserad mjukvara

Enligt Informant B ligger inte fokus idag på att få KF via ERP-system. Det handlar istället om att de flesta vill ha ett ERP-system som till så stor del som möjligt är enligt standard. Detta på grund av att organisationerna tänker att det leder till lägre kostnader, delvis genom uppgraderingar men också samtidigt för att det är lättare att få support om man inte har för många anpassningar av systemet. Informant B menar att de bästa projekten är när man får kunden att vilja implementera så mycket standard som möjligt, för att i ett senare skede, om kunden vill det, göra anpassningar av systemet.

”De flesta tänker nog att de vill få det enligt standard, för de inser att det kostar dem mindre pengar, för om det är enligt standard är det lättare att uppgradera och det är lättare att hantera osv. det är lättare att supporta om du inte har för mycket anpassningar i systemet. Det är nog mentaliteten de går in med från början. Men sen så när de väl börjar, om du tar en implementering, eller implementation, då kommer man prata om att man ska köra enligt standard, eftersom det är bättre att köra enligt standard och sedan anpassa i en fas två istället. För ofta har du ett smidigare projekt än att kunden under tiden ska försöka få in alla sina anpassningar, så vi försöker, de bästa projekten är när vi säger att, *vi kör så mycket standard som möjligt, kanske en handfull anpassningar som ni behöver eller integrationer som ni verkligen behöver, men inget lull lull.*” (Informant B, rad 224-235).

Informant A beskriver att deras kundorganisationer ofta initialt efterfrågar anpassningar av ERP-system, dels för att de gjort på ett visst sätt tidigare och inte vill förändra på verksamheten för att den ska passa ett standardsystem, vilket kan vara ett uttryck för en slags trygghetskänsla, men också dels för att man vet att man är duktig på just detta sätt att utföra någonting på. Men av svaret från informant B framgår det att när affärssystemkonsulterna lagt fram sina planer och förklarat varför man ska använda standardiserade ERP-system, väljer de flesta organisationer standardalternativet. Detta ligger precis i linje med vad som tidigare nämnts i avsnitt 1.2.2, att det finns överhängande risker med anpassningar av ERP-system, och att det verkar som att kundorganisationerna väger fördelar mot nackdelar och i vissa fall, efter ERP-konsulternas konsultation, väljer att implementera ett standardiserat system. Den ökade graden av standardisering verkar till stor del vara en direkt konsekvens av att fokus mindre ligger på koppling mellan ERP-system och KF och mer på kostnadsfördelar samt att implementation och uppgraderingar ska ske så smärtfritt som möjligt.

Vidare säger Informant B och informant A att det inom vissa branscher har skapats en slags branschstandard kring vilket ERP-system som organisationerna i branschen tror att de behöver använda för att de ska kunna vara med och konkurrera om kunderna.

”Alltså, det spelar jättestor roll absolut. Ett bra exempel är att vi försöker gå in i grönsaksbranschen nu [...] Det är en väldigt speciell bransch kan man säga, med väldigt speciella flöden, till viss del produktionsinriktad. Och då är det så, att ganska nyligen, jag vet inte riktigt vilken aktör det var som gick in och installerade Navision, och det har liksom spridit sig ute i branschen så då gör alla så, att alla installerar Navision bara för att alla andra gör det. Och vår regionchef [...] är väldigt medveten om skillnaderna mellan Jeeves och Navision. Hon säger att Navision inte är starkt i produktionen, och de behöver produktion. Så egentligen är det fel för dem att installera Navision men de gör det för att alla andra gör det. [...] Och då törs dem heller inte riktigt bryta den banan eftersom de inte riktigt vet vart, de kommer landa där. Det är ganska svårt att knäcka det där, och liksom komma in på en bransch där branschstandarden är ett visst system. Det är svårt att bryta den trenden. Det är olika i olika branscher men detta är ett ganska bra exempel.”
(Informant B, rad 267-287).

”Ja, men ta till exempel grönsaksbranschen. Någon som importerar gurkor. Det är lite speciellt hur man gör det till exempel. NAV har en add-on som man kan köpa till just för grönsaksbranschen i Sverige. Och vi kan ju säga som så att det företaget som har byggt den add-on:en har nog flest grönsakshandlare som kunder. Det är svårt att komma in där om man inte har den.” (Informant A, rad 206-210).

Enligt Informant B handlar detta om att man inte vågar ta risken att använda ett annat system om det kan leda till konkurrensnackdelar. De båda påståendeerna från två oberoende affärssystemkonsulter visar på att det har bildats en slags systemstandard i grönsaksbranschen. Med en sådan systemstandard menar Informant A och Informant B att det är väldigt svårt att sälja in något annat ERP-system, trots att de ERP-systemen egentligen kanske passar branschen bättre. Systemstandarden skapar på så vis en tro hos marknadens konkurrenter att det specifika ERP-systemet är ett krav för vad som krävs av en organisation för att ens kunna vara med att konkurrera. Genom att därför implementera vad som i branschen har kommit att bli branschstandard, finner organisationerna en trygghet. Eftersom de då implementerar samma system som sina konkurrenter.

”Alla andra har det. Om det går dåligt för oss, kommer det att gå dåligt för dem. Och går det bra för dem kommer det att gå bra för oss också. Man satsar inte på någonting annat. Man tar det säkra före det osäkra och sen så kör man på det som alla andra kör på utan att kanske egentligen det skulle vara det bästa.”
(Informant B, rad 290-293).

Genom intervjuerna framkom det även att det finns branscher där standardiserade system används för att uppfylla vissa krav som ställs på aktörer inom branschen. Informant D använder finansbranschen som ett exempel och menar på att det finns lagar och regler som styr hur organisationer får arbeta och således hur mycket Anpassningar som går att göra i ERP-systemet för att kunna möta de krav som branschen ställer.

”Jo men, när det gäller exempelvis finansbiten så definitivt. Vi har ju lagar och regler i Sverige vi måste följa och där kvittar det vad AX kan, det kan ju ett affärssystem för femhundra spänn också men det är klart att AX kan mer [...] Det kan vara inom livsmedelsindustrin som har en annan grej som handlar om spårbarhet. Det vill säga att genom nya lagkrav måste du kunna spåra en produkt nästan enda ut till konsument, men iallafall ut till butik.” (Informant D, rad 468-477).

Informant D menar dock att organisationer överlag ser det som något positivt om det finns en branschstandard för vilket ERP-system som organisationer bör använda:

”[...] om vi är många i vår bransch som har samma system så innebär det att det är billigare att köpa det systemet. Så att mina konkurrenter kanske påverkar Microsoft att bygga massa smart funktionalitet som jag får och inte behöver betala speciellt mycket för. Jag tror nog att det är mer att man vill vara lite standard och sedan att man ändå har andra grejer som man särskiljer sig genom. Det är kanske så att man inte tillverkar samma golvbrunn utan de tillverkar en sådan golvbrunn och vi tillverkar en sådan golvbrunn. Och då spelar det ingen roll att vi kör samma affärssystem för vi säljer liksom olika grejer.” (Informant D, rad 355-363).

4.2.3 Standardisering och Common System Paradox (CSP)

Trots att affärssystemkonsulterna, informant B och D, verkar vara relativt överens om den stora efterfrågan på standardsystem, sätter informant C ett annat perspektiv på standardisering genom att precis i linje med beskrivningarna av CSP, peka på de risker som finns kopplade till att köpa in exakt samma system som konkurrenten har gjort. Informant C säger att det finns risker med detta eftersom man avslöjar för konkurrenterna vilka förmågor eller vilken funktionalitet som organisationen förfogar över samt att möjligheterna till att ha ett bättre system än konkurrenterna försvinner om systemen inte skiljer sig åt:

”Man ska akta sig för att köpa exakt samma som konkurrenten gjort. Även om du tillämpar det och stoppar in annan information i det. För då vet du vad konkurrenten har, och vi har själv samma förmåga och har tillfört samma funktionalitet. Ibland kan man göra det ändå men man måste alltid tänka sig för. Man vill vara säker på att vi uppnår en bättre fördel och vi tillämpar det bättre. Och det är alltid starka skäl om man har ett system som man vet är annorlunda eller bättre på något sätt än vad den närmaste eller värsta konkurrenten har.” (Informant C, rad 162-169).

På frågan: *”Okej. Så egentligen kan man säga att man skulle vilja anpassa systemet en del just utifrån den aspekten. För att vara annorlunda än konkurrenterna?”* (Jesper, Intervju med informant C, rad 171-172), svarar informant C att det är av stor vikt att vara unik och att se till att man gör saker annorlunda än sina konkurrenter:

”Man vill alltid vara annorlunda än konkurrenterna men det är inte avgörande vad konkurrenterna valt. Det viktigaste är att se till att vi gör saker annorlunda, för vi vet att vi är unika med vad vi gör.” (Informant C, rad 174-176).

På frågan: *”Funderar ni någonting på vad konkurrenterna använder för system eller utgår ni enbart från era egna processer och vad ni själva behöver?”* (Jesper, Intervju med informant C, rad 146-146), svarar Informant C att man aldrig kan genomföra precis vad konkurrenterna gör eftersom man då således inte kan ha någon KF. Enligt informant C intresserar sig dock organisationen han företräder gärna för funktionalitet som är utmärkande på olika sätt. Det kan exempelvis handla om ett system som har bidragit till att någon har ökat sin omsättning eller ett system eller funktionalitet som ingen annan intresserat sig för att utvärdera.

”Det som är lite tyngre än vad du säger nu är: Var finns det referensinstallationer. Det är klart att dyker det upp en konkurrent där. Ja men där har han någon grej han genomfört. Det är kanske postorder eller har de jättegod erfarenhet av detta och detta höjde omsättningen. Då börjar man ju häpna lite och blir lite mer intresserad. Och tvärtom också. Om vi inte hittar några konkurrenter som tittat på det blir det ju också lite intressant. Vi kan ju dock aldrig genomföra precis vad konkurrenterna gör, för då på sikt så blir det inte bra. Då har vi inte någon konkurrensfördel.” (Informant C, rad 148-155).

Frågan om KF och anpassningar kontra standardisering verkar trots ett generellt standardtänk inom branschen vara högst aktuell. Kanske är det just detta som är anledning till bekymmersamhet hos kunder som vill uppdatera eller införa nya system. Informant D hänvisar till en storkund som beslutat att överge flera av deras äldre anpassade system för att övergå till ett nytt mer standardiserat system som täcker alla delar. ”Jo, det finns en risk. Den diskussionen hade jag förra veckan med en av Sveriges största företag.” (Informant D, rad 302-303).

”För det är precis som ni säger att om alla ska ha samma system och det inte är någon skillnad på systemen så är det inte där man kan konkurrera.” (Informant D, rad 321-322).

Kundorganisationen väljer dock att behålla några av sina äldre anpassade system trots att det nya systemet sägs ha möjlighet att stödja samma områden. Detta eftersom de med dessa system anser sig vara unika.

”Nej, alltså det var ju att vi ville i den diskussionen som var väldigt intressant var ju att de har ju det (systemet från företag 1) och ska gå dit (mot AX). Men de behåller ett antal system utanför, som vi skulle kunna ha i AX. Men deras argument är ju just att det är där de är unika. Det vill inte de ändra på. Och då frågade jag vad är det som är så unikt i de systemen som gör att vi inte kan hantera det i AX. Det kunde dem dock inte svara på.” (Informant D, rad 307-312).

Kundorganisationen som Informant D talar om, har således uppmärksammat problematiken kring CSP och försöker hantera denna problematik genom att inte låta hela sin verksamhet anpassas mot det standardiserade Microsoft Dynamics AX, utan låta några av sina äldre system ligga utanför ERP-systemet. Som beskrivits tidigare lyfter även Informant C fram detta som ett argument. Även detta kan kopplas till det andra steget i VRIO-ramverket (*avsnitt 2.3.2*) som handlar om en resurs exklusivitet och att ha en resurs som inte andra konkurrenter har.

4.2.4 Tillämpning av ERP-system

Informant D förstår kundernas dilemma i frågan om anpassning eller standardisering men understryker dock att det finns möjligheter att utnyttja affärssystem på olika sätt, detta för att till exempel nå nya KF:

”Men sen är det klart att en konkurrensfördel är att AX är ett stort system och väljer du att utnyttja det på bästa sätt, det är inte säkert. Det finns de som har AX som är ett jättebra system men de använder det helt felaktigt. Och det har aldrig gått så sakta att köra som när de bytte till AX. Och vi har kunder som har fått en otrolig snurr på sin verksamhet genom att använda AX. Så eftersom det är en verktygslåda så är det ändå så att det handlar om vilka verktyg man använder. Det är inte bara att säga att de kör AX och de kör SAP eller Oracle eller något annat.” (Informant D, rad 324-331).

Informant D säger således att det finns olika sätt att använda ett standardsystem och att det i själva användandet finns möjlighet till att nå eventuella KF. Informant C fortsätter resonemanget och framhåller att det är vad du matar systemet med som är av störst vikt i sammanhanget: “[...] ett standardsystem ska tillämpas [...]” (Informant C, rad 137).

”Du måste ju stoppa någonting i det. Så vad du stoppar i är hur det tillämpas. Det är ju din fördel. Det är ju din affärsidé som ska stötta din affärsplan [...]” (Informant C, rad 141-143).

Vilket system man har samt hur det används verkar vara en faktor av betydelse, framförallt i branscher där marginalerna är små och där produkten eller tjänsten som erbjuds är snarlik. Där gör ERP-systemet även större skillnad, vilket kan visa sig om verksamheten till exempel tillämpar systemet på ett speciellt bra sätt eller anpassar någon del för att det ska följa verksamheten bättre. I andra branscher är det viktigare att den produkt eller tjänst som erbjuds antingen skiljer sig från konkurrenternas eller är bättre än konkurrenternas.

4.3 Sammanfattande analys

I detta sammanfattande analysavsnitt ska vi försöka fördjupa den analys som gjorts inom de olika kategorierna genom att föra in ytterligare dimensioner och faktorer som ett försök att förtydliga tidigare resonemang.

4.3.1 ERP, lite som bröd och smör

Genom intervjuerna upptäcktes att begreppet KF har olika innebörd för informanterna samt att kopplingen mellan ERP-system och KF enligt vår definition, inte är självklar för alla informanterna. Informant C som är IT-chef och Informant D som arbetar som affärssystemkonsult, menar att man har möjligheter till KF om man gör något unikt och – eller bättre än någon konkurrent. Informant A, tillika affärssystemkonsult, menar att man kan nå KF med hjälp av ERP-system om systemet låter organisationen förbättra och effektivisera de unika och värdeskapande processer som organisationen redan har. Informant B som också är affärssystemkonsult kopplar istället konkurrensfördelar genom ERP-system till möjligheten för organisationen att följa marknaden och att inte ha en konkurrensnackdel då organisationen behöver göra förändringar för att följa marknaden.

Samtliga informanter är överens om att ERP-system utgör en grund för att kunna konkurrera. På så vis kan detta kopplas till VRIO-ramverkets fråga: *är resursen eller kompetensen heterogent utspridd mellan olika konkurrerande organisationer?* vilken syftar till att besvara om resursen kan bidra till att organisationen kan nå en KF eller om den endast kan vara en grund för att organisationen ska kunna vara med och konkurrera, så kallat *"Competitive Parity"*. Genom informanternas svar blir det tydligt att kundorganisationerna ser ERP-system som ett krav för att minst kunna uppnå *"Competitive Parity"*. Detta kläs tydligt i ord av Informant D som menar att ERP-system är lite som *"bröd och smör"*, det vill säga att de flesta organisationer har det och det är inget unikt.

En viss kritik kan dock riktas mot ovanstående resonemang eftersom merparten av de informanter som använts arbetar som affärssystemkonsulter. Det är givetvis så att affärssystemkonsulterna har ett intresse av att organisationer är i behov av ERP-system och således därför inte kan anses vara helt objektiva i påståendet att ERP-system utgör en grund för att uppnå minst *"Competitive Parity"*. Påståendet kan dock stärkas av att Informant C som inte arbetar som affärssystemkonsult, även resonerar på ett liknande sätt och menar att ERP-system är en nödvändighet för att inte få konkurrensnackdelar.

4.3.2 Efterfrågan på standardiserade system störst

I avsnitt 4.2.2 blir det tydligt att det finns en del skillnader mellan hur de olika informanterna resonerar kring vad kunderna vill när det kommer till att anpassa system eller använda standardiserade system.

Informant A menar att de flesta kundorganisationer vill anpassa ERP-systemen efter de unika flöden och processer som de anser att verksamheten har. Detta eftersom kundorganisationen anser att det är dessa system som skapar värde för organisationen. I likhet med informant A säger informant B att de flesta kunder tror sig vara unika och ha unika processer. Däremot tror informant B istället att okunskap, rädsla för förändring samt brist på kompetens inom området är anledningen till att organisationerna i vissa fall vill anpassa ERP-systemen. Informant B menar att de flesta organisationer gärna vill ha ett standardsystem, beroende på kostnadsfördelar och en minskad risk samtidigt de vill att systemen ska fungera precis som deras tidigare system gjorde.

Informant C säger att det är en balansgång mellan att utveckla anpassningar själva eller att använda standardiserade system. Detta eftersom organisationen vederbörande företräder, kontinuerligt gör avvägningar vid behov av förändring. De frågar sig kontinuerligt om de ska utveckla på egen hand eller köpa in standardiserad mjukvara. Informant C menar dock att fördelarna i form av stabilitet och hastighet med de standardiserade systemen gör att man allt mer, nästan alltid, väljer standardiserad mjukvara.

Enligt Informant D efterfrågas idag i princip endast standardsystem. Informanten säger att det har skett ett skifte kring detta och att man för fem år sedan faktiskt efterfrågade anpassningar. Informanten medger dock att kundorganisationer alltid anser sig ha unika verksamhetsprocesser och att anpassning är någonting kundorganisationerna funderar på. Informant D menar dock att de fördelar som standardiserade system för med sig gör att valet faller på dessa ändå. Informant D hävdar även att de processer som kunden tror är unika och som systemet kanske bör anpassas efter, oftast inte alls är unika och att dessa nästan alltid stöds av standardsystemet.

En annan aspekt som genom analysen upptäcktes var att det verkar finnas relativt starka åsikter hos affärssystemkonsulterna för att låta implementationer av ERP-system initialt vara så mycket standard som möjligt. Detta för att säkerställa att implementationerna ska ske så smärtfritt som möjligt. Informant B beskriver detta tydligt när vederbörande påpekar att de absolut bästa projekten de genomför, är när man ser till att kundorganisationen godtar att man initialt håller sig till så mycket standard som bara är möjligt, för att i ett senare skede se till att göra de

anpassningar som fortfarande är önskvärda. Informant B säger också att kunderna efter implementationen, då kunden fått utvärdera de nya standardiserade processerna som ERP-systemet tvingat in organisationen i, vanligen väljer att fortsätta med de nya standardiserade processerna.

Även Informant D talar om detta i form av att kunden initialt menar att de är i behov av att anpassa systemen för att de ska fungera tillsammans med organisationens nuvarande processer, men att de efter projekt med affärssystemkonsulterna kommer fram till att dessa går att genomföra på standardiserade sätt. I intervjun nämnde även Informant D en kund som låtit vissa delar ligga utanför det standardiserade ERP-systemet på grund av att de insåg risker med att bli för lika sina konkurrenter, detta trots att affärssystemkonsulterna förespråkade att samma arbete skulle kunna utföras i standardsystemet. Genom detta blir det således tydligt att affärssystemkonsulterna förespråkar att kundorganisationerna ska implementera så mycket standard som möjligt.

En intressant aspekt i frågan är i vilken utsträckning det enbart är kundens trygghet som ligger till grund för minskningen av anpassningar. Affärssystemkonsulterna har, i och med deras förmodade överläge gentemot kunden vad gäller kunskap och kompetens, en möjlighet att påverka kunderna i den riktning som passar affärssystemkonsulterna bäst. En riktning som innebär att riskerna kring problemen som kan uppstå vid ERP-implementationer eller uppgraderingar minimeras både för kunden men också för affärssystemkonsulterna. Risken att problem uppstår minskar, vilket således minskar risken att få en missnöjd kund.

4.3.3 Branschstandardisering

En annan intressant aspekt är att det inom vissa branscher verkar finnas en vilja att använda identiska system eller moduler i systemen. Både Informant A och Informant B nämner grönsaksbranschen som ett exempel på branscher där ett visst system har blivit en slags branschstandard och där ingen vågar tro att ett annat system kan stödja verksamheten. Systemen ses således som en slags grund för att organisationerna ska kunna vara med och konkurrera på marknaden. Hoten från CSP och som Informant D beskrev att ett stort företag hade sett riskerna med att genom att implementera identiska system som sina konkurrenter, verkar således inte finnas inom vissa branscher. Det kan också vara så att det krävs en viss mognad eller kompetens inom området för att förstå ERP-systemens inverkan på organisationen. Något som Informant B menade ofta fattas i många organisationer.

4.3.4 Tankarna om att anpassa försvinner på vägen

I avsnitt 4.3.2 tydliggjordes att affärssystemkonsulterna många gånger påverkar kunder som initialt har tankar på att göra Anpassningar av ERP-systemet för att fungera med organisationen, så att de på inrådan av konsulterna beslutar sig för att i alla fall till en början köra helt standardiserat. Intressant i detta sammanhang är således att tankarna kring att anpassa de standardiserade ERP-systemen således finns hos kundorganisationerna initialt. Det kan precis vara som Informant B menar, en konsekvens av okunskap och en rädsla inför förändringarna, men det kan också vara precis så som Informant D redogjorde för: att en av Sveriges största företag insett att de riskerar att bli för lika sina konkurrenter om de väljer att köra in ett helt standardiserat system för hela organisationen. Att företaget inte valde att anpassa standardsystemet efter sina processer utan istället valde att lägga detta utanför standardsystemet kan givetvis ha att göra med kostnader eftersom det torde vara billigare att låta system man redan har fortsätta som vanligt än att göra Anpassningar i standardsystemet. Det intressanta är dock att tankarna kring KF finns hos vissa organisationer och att dessa faktiskt påverkar organisationers val av Anpassningar. De tankar som organisationen har kring kopplingar mellan KF och ERP-system stannar dock ofta på en tanke- och diskussionsnivå och påverkar sällan, genom Anpassning, själva ERP-systemet.

5 Slutsats

I detta avslutande avsnitt besvaras undersökningens forskningsfråga. I avsnittet diskuteras även det resonemang som inför undersökningen formulerades utifrån hur vi trodde att förhållandet mellan konkurrensfördelar och ERP-system förhöll sig.

I uppsatsens inledande kapitel ställde vi en forskningsfråga formulerad enligt följande: *Kan organisationers konkurrensfördelar alternativt förhoppningar om framtida konkurrensfördelar bidra till att anpassningar av ERP-system görs? Om ja: På vilket sätt? Om nej: Varför inte?*

Vid sidan om problemformuleringen verbaliserade vi ett resonemang för hur vi inför undersökningen trodde att förhållandet mellan konkurrensfördelar och ERP-system förhöll sig: *Trots de risker som beskrivits, relaterade till anpassningar av ERP-system, ser organisationer en möjlighet i att anpassa dessa för att de på så vis tror sig kunna undvika riskerna med CSP och/eller nå nya konkurrensfördelar genom att göra systemet och således dess processer unika.*

Genom de fyra semistrukturerade intervjuer som undersökningen grundar sig i, visade det sig att det resonemang vi initialt formulerade, snarare beskriver ett teoretiskt förhållande mellan KF och standardiserade ERP-system, än hur det faktiskt ser ut eller fungerar ute hos organisationer i verkligheten. Att resonemanget inte riktigt stämmer överens med undersökningsresultatet, beror troligtvis till stor del på, att det inte i tillräcklig utsträckning, tar hänsyn till de fördelar som standardsystem medför eller de risker och nackdelar som förknippas med anpassning. En annan faktor som vi genom undersökningen upptäckte, är att det potentiellt kan finnas möjligheter till att skapa KF genom att tillämpa standardiserade ERP-system på ett unikt sätt.

I undersökningen finns det dock exempel som sticker ut. En av informanterna i undersökningen påpekar att organisationer faktiskt gärna anpassar ERP-system för att de ska passa de verksamhetsprocesser som organisationerna har. Detta eftersom organisationerna menar att dessa processer är de som skapar värdet i organisationen och gör att organisationen sticker ut jämfört med dess konkurrenter. Med detta resonemang kan vi anta att organisationerna, vill kunna behålla tidigare KF som organisationerna tror sig ha, genom att anpassa ERP-systemet. I dessa fall ses ERP-systemens standardiserade processer enbart som hjälpmedel vid repetitiva processer som inte på samma sätt är direkt värdeskapande. Den genomgående åsikten hos resterande informanter är att det idag är standardiseringar som gäller.

De anpassningar som görs, gör inte organisationer för att minska riskerna med CSP och – eller nå nya KF. Detta förklaras utifrån ett antal faktorer. En faktor är att det idag förekommer stor variation av standardsystem som riktar sig mot olika branscher, vilket gör att det är lättare för organisationer att hitta ett standardsystem som passar verksamheten tillräckligt bra. En annan faktor är att support av systemen är lättare att få om ERP-systemet är standardiserat. Det är även tydligt precis som beskrivits i avsnitt (1.2.2 Komplexitet och risker) att organisationer och affärssystemkonsulter har stor respekt för anpassningars förmåga att göra implementationen ännu mer komplex och riskfylld än vad den redan är, och således använder standardiserade system som ett sätt att minska riskerna och komplexiteten. En sista faktor som genom undersökningen identifierats och som går att koppla till VRIO-ramverkets *"Competitive parity"* är att vissa organisationer vill implementera standardiserade system och gärna samma som sina konkurrenter, i syftet att säkerställa att man inte *"hamnar på efterkälken"* (Informant C, rad 126-127). Dessa organisationer väljer således hellre att säkerställa att de inte har en konkurrensnackdel av sitt ERP-system, än att försöka behålla eller nå KF genom att anpassa systemet.

5.1 Common System Paradox inte det viktigaste

Trots den stora efterfrågan på standardiserade system finns det organisationer som tvivlar. En av informanterna i undersökningen berättar om en kundorganisation som insett att man riskerar att bli för lik sina konkurrenter om man väljer ett helt standardiserat ERP-system. Tankarna kring att inte vilja bli allt för lik sina respektive konkurrenter finns hos flertalet organisationer. Framförallt finns det organisationer som löser detta genom att enbart ta in vissa delar av ett standardsystem eller genom att använda standardkomponenter på ett unikt sätt. Man kan välja att använda olika kombinationer av system av samma anledning. Davenport (1998) tar upp detta fenomen genom att beskriva hur Compaq lade till tilläggsmoduler till ett standardsystem efter att ha insett riskerna med CSP. Detta är alltså inte en anpassning efter hur vi definierat vad en anpassning är men ändå en modifikation av en situation med syftet att göra verksamheten unik.

För att återgå till forskningsfrågan vill vi påstå att direkta anpassningar inte görs för att nå nya KF, vissa organisationer ser dock möjligheten att anpassa som ett sätt att behålla KF. Standardsystem är vanligast och konkurrens fördelar tros kunna nås på andra sätt än genom ett unikt system. Man får dock inte glömma att det finns en oro hos vissa organisationer i att man riskerar att bli allt för lik sina konkurrenter eller tappa KF genom införande av standardsystem. Det gör att man i vissa fall försöker vara unik genom att till exempel behålla vissa delar av det tidigare, kanske egenutvecklade, systemet.

5.2 Standardsystem och kontinuerlig utveckling

Genom undersökningen framkom det att kontinuerlig utveckling används som ett begrepp inom flera organisationer. Det handlar om att man ständigt försöker förbättra verksamheten genom att till exempel effektivisera tidsåtgången för en process med någon millisekund, för att på så sätt kunna nå små tillfälliga fördelar. Standardlösningar ska ligga i framkant rent tekniskt och stödja verksamheten på ett sätt som ger verksamheten utrymme att utvecklas. Istället för att vinna en stor direkt KF genom att anpassa ERP-systemet och på så sätt öka implementationens risker och komplexitet, vill organisationer ha ett så bra standardsystem som möjligt medan man kontinuerligt gör små detaljerade förändringar av verksamheten för att vinna KF.

Bilagor

Bilaga 1. – Intervjuguide organisationsföreträdare

Kategori 1: Övergripande

1. Vilken roll i företaget har du?
2. Vad är det för ERP-system ni implementerat?
3. Vilka delar av organisationen omfattar systemet?

Kategori 2: Konkurrensfördelar

4. Innan införandet av det nya systemet: Trodde ni att ett ERP-system skulle kunna bidra med konkurrensfördelar? På vilket sätt?
 - a. Räknade ni med att dessa skulle bli långsiktigt hållbara eller tillfälliga? Varför?
5. Var aspekten konkurrensfördelar en faktor av betydelse för val av system? På vilket sätt?
6. Ville ni anpassa systemet på något vis för att kunna vinna konkurrensfördelar? Vilken eller vilka sorters anpassningar?
 - a. Hur funderade ni kring standardiserade kontra anpassade system?
 - b. Går det att vinna konkurrensfördelar med hjälp av standardiserade system?
 - c. Uppfattade ni det som riskfyllt att skräddarsy ett system? Varför?
7. Brydde ni er om vilka system era konkurrenter använder? Varför och på vilket sätt?
8. Hade denna aspekt, vad konkurrenterna använder för system, betydelse för ert val samt anpassning av system? På vilket sätt?
9. Hade ni verksamhetsprocesser som ni trodde skulle påverkas av ett ERP-system? På vilket sätt?
 - a. Bidrog någon av dessa processer redan till konkurrensfördelar? Hur påverkade detta valet och anpassningen av systemet?

Bilaga 2. – Intervjuguide ERP-/verksamhetskonsult

Kategori 1: Övergripande

1. Vilken roll i företaget har du?
2. Vad är det för ERP-system du arbetar med?
3. Vilka delar av kundens organisation omfattar systemet?

Kategori 2: Konkurrensfördelar

4. Innan implementeringen: Brukar kunderna tro att ett ERP-system kan bidra till konkurrensfördelar? På vilket sätt ska de nås?
 - a. Räknar de med att dessa ska bli långsiktigt hållbara eller tillfälliga? Varför?
5. Brukar konkurrensfördelar vara en faktor av betydelse för kundens val av system? På vilket sätt?
6. Brukar kunderna vilja göra Anpassningar av systemet för att kunna vinna konkurrensfördelar? Vilken eller vilka sorters Anpassningar?
 - a. Hur funderar kunder kring standardiserade system kontra Anpassade?
 - b. Tänker kunderna att det går att vinna konkurrensfördelar med hjälp av standardiserade system?
 - c. Tänker kunderna att det är riskfyllt att skräddarsy system för mycket? Varför?
7. Brukar kunderna bry sig om vilka system deras konkurrenter eventuellt använder? Varför och på vilket sätt?
8. Brukar aspekten, vad konkurrenterna använder för system, ha betydelse för kundens val av system? vilket sätt?
9. Brukar kunderna ha verksamhetsprocesser som de tror skulle påverkas av ett ERP-system? På vilket sätt?
 - a. Om någon av dessa processer redan bidrar till konkurrensfördelar? Hur påverkar detta valet och Anpassningen av systemet?

1 Bilaga 3. – Transkribering av intervju med Informant A

2

3 O: Ja, vad är det för ERP-system du arbetar med?

4

5 I: Jag jobbar med Microsoft Dynamics NAV, i flera olika versioner.

6

7 O: Vad är det för olika versioner? Omfattar de olika delar eller är det olika
8 versioner i tid så att säga?

9

10 I: De omfattar samma delar men olika versioner i tid. Jag vet om att
11 Systemvetarna i Lund har tittat på Navision innan men att det är en 5:a de
12 har suttit i. Så det finns olika versioner där men, egentligen kan man väl säga
13 att man kan köpa till allting till olika versioner.

14

15 O: Vilka delar av kundens organisation omfattar systemet?

16

17 I: Det mesta, allt utom lönesystemet. Man kan skicka lönefiler men det är inte
18 så lönebaserat som Hogia till exempel. Så oftast har man ett system bredvid.

19

20 J: Vad är anledningen till att ni valt att jobba med just detta system?

21

22 I: Tar vi företaget som sådant så jobbar vi ju med fyra olika affärssystem, varav
23 Navision är bland de största. Och det är ju för att det är ett brett system, det
24 passar, man brukar säga att NAV passar små till medelstora företag, och att
25 AX passar medelstora till stora. Det är inte riktigt sant, det beror på hur
26 många transaktioner man har i sitt företag. Men det är ett väldigt, väldigt
27 brett system. Så det täcker det mesta. Vill man bara köra reskontra och kund
28 och koncernredovisning så kan man göra det. Vill man köra avancerad
29 lagerstyrning kan du göra det. Vill du producera läkemedel så kan du göra
30 det. Nu har vi inga läkemedelskunder men vi har matprodukter. Vill du jobba
31 i projekt kan du göra det. För där finns en jättebra projektmodul till. Så där
32 finns det mesta.

33

34 J: Då tänkte vi ställa lite frågor om konkurrens fördelar. Och fokusera på
35 tidpunkten innan man inför ett system. Då är frågan: brukar kunderna tro att
36 ett ERP-system kan bidra till konkurrens fördelar?

37

38 I: Ja, alltså. Där är det väl lite hur ni definierar konkurrens fördel?

39

40 I: För jag menar, vi kan ju få konkurrens fördelar genom att vi kommer bli
41 säkrare på vårt lager och att få bättre ledtider, vilket kommer ge nöjdare
42 kunder. Det är en konkurrens fördel.

- 43 I: Eller är det rent ekonomiskt, att man ska gå med vinst, att man ska tjäna
44 pengar på det?
45
- 46 J: Nej, det kan väl vara vad som helst så. Det är väl med konkurrensfördelar
47 gentemot andra företag. Att man har något som är unikt.
48
- 49 O: Respektive mot att man tror sig få konkurrensfördelar enbart för att man gör
50 något bättre än tidigare.
51
- 52 I: Det gör väl de flesta företag. De flesta företag som vill byta system, gör väl det
53 för att de känner att det system de har inte stödjer processer. Att det finns
54 bättre system som kan jobba mer med företaget. Det är ju en väldigt kostsam
55 process att byta ut ett affärssystem.
56
- 57 J: Tanken vi funderar över är ju då att man ibland kanske bara inför ett system
58 för att det är ett nödvändigt ont. För att man i princip måste för att komma
59 ikapp de andra konkurrenterna och klara av vad kunderna vill ha. Men att
60 det egentligen inte kommer bidra till någon konkurrensfördel för att alla
61 andra också har liknande system.
62
- 63 O: Det är väl egentligen konkurrensfördel i den aspekten att man kan göra
64 något bättre än någon annan. Om de tankarna finns?
65
- 66 I: Ja, Generellt sätt kan man säga att de flesta kunder jag sitter med, tycker att
67 de är experter på sina flöden, och att de alltid gör det bäst. Bättre än alla
68 konkurrenter. Men det är väl klart att man inför affärssystem för att man vill
69 förbättra och man vill effektivisera och det leder ju till konkurrensfördelar.
70 Och sen är det ju så att stora företag och medelstora företag har ju
71 affärssystem sedan innan eftersom de har blivit tvingade till det, på grund av
72 redovisning och kundreskontra och sådant. Och då blir det ju enkelt att man
73 kopplar till de andra delarna där, med kunder och leverantörer. Jag skulle
74 nog inte säga att de kunder vi jobbar med implementerar ett affärssystem för
75 att de måste eller för att de känner att de inte hänger med för att de inte har
76 något system. Det handlar mer om att effektivisera det som de redan har.
77
- 78 J: Om de då tänker att de skulle kunna vinna konkurrensfördelar. Tänker de att
79 det är liksom något tillfälligt eller är det långsiktigt?
80
- 81 I: Nej, men det handlar om långsiktiga investeringar.
82
- 83 O: Själva investeringen kan ju vara långsiktig innan den kan löna sig eftersom
84 den är så pass dyr, men tror man att det kommer vara en ihållande fördel

- 85 eller tror man att det här kommer man behöva ändra snart igen?
86
- 87 I: Nej, där får man ju vara lite hård som verksamhetskonsult tycker jag. Om en
88 kund säger till mig att de vill ha en ändring just nu, för att de senare ska
89 utveckla det, så ifrågasätter jag den ändringen. Det är bättre att bygga något
90 mer stabilt och långvarigt än att göra massa "Quick-fix".
91
- 92 J: Okej. Jag tror vi kom in på det lite innan men på vilket sätt tänker de
93 (kunderna) att de ska vinna konkurrensfördelar. Jag kan tänka mig att det är
94 olika i olika branscher men om du har något exempel eller någon tanke om
95 det.
96
- 97 I: Ja, vi kan dra ett exempel. Jag var ute hos en kund som säljer produkter till
98 hemmet. Och de säljer mycket till stora grossister, typ K-rauta och dem. Och
99 de införde ett lagersystem där de scannar med hjälp av handdatorer och
100 streckkoder. Och det har varit en kostsam implementering. De har redan haft
101 NAV men vi har lagt till en modul. Och det har kostat jättemycket pengar och
102 det har tagit mycket tid men det är ju en långsiktig investering för att de ska
103 få bättre kontroll på sitt lager och de ska leverera säkrare. Så där blir det ju
104 att konkurrensfördelen kommer att komma, och att det kommer att betala
105 sig genom att det blir bättre på lagret.
106
- 107 O: Vi kan gå vidare till nästa fråga. Brukar konkurrensfördelar vara en faktor av
108 betydelse för kundens val av system?
109
- 110 J: Och på vilket sätt i så fall?
111
- 112 I: Det blir det ju, det blir ju alltid ett val när kunden känner att systemet kan
113 stödja deras processer och i viss mån utveckla deras processer, så blir det ju
114 en konkurrensfördel på det sättet. Och sen finns det ju alltid kunder som
115 köper affärssystem för att konkurrenterna har det eller för att man känner
116 säljaren och det är en bra person, eller någon man kan dricka öl med på
117 fredag kväll. Men, man kan ju vända på frågan. Det finns ju inget företag som
118 skulle köpa ett affärssystem som inte skulle göra någonting bättre för dem.
119
- 120 J: Brukar kunderna vilja göra anpassningar av systemet för att kunna vinna
121 konkurrensfördelar och i så fall, vilken typ av anpassningar?
122
- 123 I: Ja, alla kunder vill göra anpassningar. Person X på Malmö högskola sa att
124 standardsystem är så bra för att dessa alltid bygger på Best-Practice och man
125 behöver inte göra någonting med de systemen. Men det behöver man visst
126 det för att kunderna är unika. Och kunderna vet vad de vill ha och de har
127 utvecklat processer som de vill jobba med. Och sen frågan om vad de vill göra

- 128 för Anpassningar. Den frågan är jättesvår att svara på eftersom det kan vara
129 allt mellan himmel och jord. Exempelvis kan det vara att de inte gillar att den
130 knappen sitter där för att det blir snabbare i orderstansningsflödet om vi
131 placerar den där. Mycket handlar om flödesrutinsanpassningar för att
132 arbetet ska gå snabbare och smidigare.
133
- 134 I: Eller bara att fakturan ska se snygg ut.
135
- 136 J: Tar då kunderna konkurrensfördelaktiga aspekter i beaktan som en
137 anledning till Anpassning? Exempelvis: Vi måste ha något som sticker ut för
138 att inte bli för lika våra konkurrenter.
139
- 140 I: Inte i regel i själva affärssystemet där vill man att det ska vara smidigt och
141 bra. Men man kan ju anpassa systemet efter de unika flödena som kunden
142 har som gör att de sticker ut.
143
- 144 I: De kan ju ha kommit på ett bra produktionsled som gör att det går jättefort
145 att producera färg till exempel och då kan man ju anpassa systemet efter det.
146 Det blir i regel så att desto mer avancerad styrning man kör på sina flöden
147 desto mer måste man anpassa. Det gäller även SAP-system. De anpassas ju
148 extremt mycket innan de kan köras ordentligt. Men sen är det ju Best
149 Practice när du exempelvis endast ska sitta och kontera en faktura eller
150 stansa kundorder. Där är ju inte så mycket flöde i det. Du ska skriva kunden,
151 du ska skriva artikelnumret och du ska skriva vad priset blir.
152
- 153 J: Det beror lite på vilken del av organisationen det handlar om då kanske?
154
- 155 I: Absolut, absolut.
156
- 157 O: Vi kan ta nästa fråga. Brukar kunderna bry sig om vilka system som deras
158 konkurrenter använder. Alltså, finns det någon uppfattning om det?
159
- 160 J: Och spelar det någon roll?
161
- 162 I: Till viss del gör det ju. Tar man exempelvis vissa branscher som är smala så
163 spelar det ju en roll vad andra har eftersom det kostar så mycket att
164 implementera ett affärssystem så man vill ha något som fungerar. Och är
165 man då i en smal bransch är det ju alltid trevligt att veta vad konkurrenterna
166 har.
167
- 168 O: Det är lite som att man har låtit de andra testa, "att det är testat och
169 godkänt"?
170

- 171 I: Ja, precis. Det är lite som att alla barnsjukdomar är borta. Ja, absolut. I smala
172 branscher kan det vara så
173
- 174 O: Med smala branscher, är det..?
175
- 176 I: Jag tror det är viktigare i smala branscher, att man tittar på konkurrenterna
177 och ser att det fungerar och så. Tittar man på lite större kunder tror jag inte
178 det är av samma vikt.
179
- 180 J: De har råd att göra fel eller?
181
- 182 I: Ja, råd och råd. Inga företag har råd att göra förluster men där handlar det
183 mer om tänket. Det behöver ju inte vara samma bransch utan man kan titta
184 på liknande funktioner. Vi har ett stort lager, dem har ett stort lager, dem har
185 ett jättebra lager. Hur gör dem? Det behöver inte vara att de konkurrerar mot
186 varandra utan de har samma arbetsätt.
187
- 188 J: Den här aspekten, vad konkurrenterna använder för system. Har den
189 betydelse då. Det var lite det vi pratade om, men på vilket sätt den har
190 betydelse för kundens val av system och anpassning av system.
191
- 192 I: Ja, det var ju samma sak där i stort sätt. Det som är intressant är att om man
193 tar ut kunder på referensbesök till exempel. I smala branscher handlar det
194 om att visa kunden att detta är ett företag som arbetar med samma sak som
195 ni gör. Men i lite större branscher, exempelvis detaljhandeln, tar man gärna
196 ut kunden till någon som har ett jättebra lager om det är det vi ska titta på
197 eller en jättebra produktion om det är det vi ska titta på. Sen behöver ju de
198 inte tillverka samma saker eller konkurrera med varandra, men det handlar
199 mer om att flödena fungerar och det är enkelt att arbeta i.
200
- 201 O: Okej. Vad menar du med smala branscher? Är det någon som tillverkar
202 någonting väldigt specifikt?
203
- 204 I: Ja, men ta till exempel grönsaksbranschen. Någon som importerar gurkor.
205 Det är lite speciellt hur man gör det till exempel. NAV har en add-on som man
206 kan köpa till just för grönsaksbranschen i Sverige. Och vi kan ju säga som så
207 att det företaget som har byggt den add-on:en har nog flest grönsakshandlare
208 som kunder. Det är svårt att komma in där om man inte har den.

1 Bilaga 4. – Transkribering av intervju med Informant B

2

3 O: Vilken roll i företaget har du?

4

5 I: Verksamhetskonsult, Applikationskonsult eller Affärssystemkonsult.

6

7 O: Och du jobbar då med?

8

9 I: Inom logistik. Det är mitt huvudområde. Så att jag jobbar med att installera,
10 uppgradera och vidareutveckla affärssystem där jag går in som
11 Verksamhetskonsult och ser efter kundernas behov, var dem står idag, vad
12 dem vill. Med nyinstallation kan man göra förstudier för att se hur man ska få
13 in detta på bästa sätt. Är det en redan installerad lösning kan man se om man
14 kan ta den vidare för att få ett bättre värde för kunden.

15

16 J: Vilket ERP-system handlar det om, vilket jobbar du med?

17

18 I: Med Jeeves.

19

20 O: Med enbart Jeeves?

21

22 I: Ja, enbart Jeeves.

23

24 O: Finns det olika versioner där, eller Jeeves är Jeeves?

25

26 I: Det finns en web-baserad lösning men den har inte blivit lanserad så hårt ännu
27 så jag jobbar inte aktivt med den, men det finns en web-baserad lösning också
28 men jag jobbar i huvudsak med vanliga Jeeves.

29

30 O: Jeeves som system. Vilka delar omfattar det?

31

32 I: Det är ett heltäckande affärssystem. Så det täcket allt. Vi riktar oss mot kunder
33 som omsätter runt två till trehundra miljoner och uppåt och man ska vara
34 kring en 30-40 användare i systemet, uppåt där. Är man för liten är Jeeves för
35 stort för dig. Det täcker alltifrån ekonomi, service, produktion. Det är ett
36 helövergripande system. Man kan jämföra det med Navision, eller inte
37 Navision utan snarare Axapta.

38

39 O: Och det är?

40

41 I: Microsoft Axapta.

42

43 O: Det är AX?

44

- 45 I: Ja, precis.
46
- 47 J: Då går vi in lite på konkurrensfördelar och då tänker vi främst på delen innan
48 införandet av ett system. När kunden har önskemål om ett system. Du får sätta
49 dig in i kundens perspektiv eller vad kunden brukar vilja ha och hur mycket
50 man brukar vilja anpassa och då är frågan: Brukar kunden tro att ett ERP-
51 system kan bidra till konkurrensfördelar och i så fall, på vilket sätt?
52
- 53 I: Ja, men det är väl klart att kunden byter ju för att kunna vidareutveckla sin
54 verksamhet. Det är väl självklart. Oavsett varför dem byter finns det alltid ett
55 syfte med bytet.
56
- 57 I: Sen kan bytet vara flera saker. Det är väldigt få kunder som vi arbetar med
58 som inte har ett affärssystem från början. Systemen har ju funnits i över trettio
59 år, så det är väldigt få företag som inte har det. Men om man säger så här:
60 Antingen har man ett gammalt affärssystem som man vill byta, eller så har du
61 ett nytt affärssystem man av någon anledning vill byta. Men man har ju alltid
62 en anledning för bytet och det kostar ju ett par miljoner och uppåt. Så man har
63 ju alltid ett syfte då. Att man gör det för konkurrensfördelar gör man väl ofta.
64 Det kan både vara direkta och indirekta. Den direkta kan vara lite svår att säga.
65 Det kan vara ett bolag som blir uppköpt och att det kommer ett moderbolag
66 som ska ha en bransch. Organisationen har ett större system och då byter man
67 ut det lilla bolagets system till exempel. Men det kan också vara att man är
68 missnöjd med systemet och att man då vill byta, men det kan också vara att
69 man vill uppgradera ett gammalt system. Det finns många olika anledningar
70 varför man gör det.
71
- 72 O: Du nämnde ordet "missnöjd". Vad ser du som en vanlig anledning till att man
73 är missnöjd?
74
- 75 I: Om man pratar om nyare system. Alltså system som inte är trettio år gamla.
76 Utan nyare system. Då har vi antingen ett system som är svårt att uppgradera
77 och tungrott som gör att man fastnar i verksamheten. Det kan vara dyrt att
78 utveckla i och då är det svårt att få in nya funktioner och det kan vara dyrt att
79 uppgradera till en ny version av systemet som har dessa funktioner i sig. Och
80 då kanske man landar i ett läge där det kostar mer att uppgradera än att köpa
81 in ett nytt system. Och passar man på, då köper du in ett nytt system istället
82 och så kan du göra om det så som verksamheten ser ut idag, och så kanske du
83 vill ha ett system som kan följa dig över tiden.
84
- 85 I: Ta frågan en gång till så ska vi se om jag hade något mer där.
86

- 87 J: Brukar kunderna tro att ett ERP-system kan bidra till konkurrensfördelar och i
88 så fall, på vilket sätt?
89
- 90 I: Ja, jo det skulle jag säga. Men det kan nog vara indirekt i vissa fall också.
91
- 92 J: Tänker dem sig då att det är något som ska hålla sig hållbart länge och
93 långsiktigt eller är det något mer tillfälligt. Inför dem det för att de tänker att
94 man vill ta tillfället i akt och få den här konkurrensfördelen under ett år?
95
- 96 I: Om man säger så här: När man pratar om konkurrensfördelar så handlar det
97 snarare om hur verksamheten ska kunna vidareutvecklas. För att
98 verksamheten ska kunna vidareutvecklas måste man ha ett systemstöd som
99 kan stödja det. Du kan få mycket vinningar, ekonomiska vinningar av att göra
100 saker elektroniskt. Exempelvis att du har elektronisk fakturahantering, att du
101 skickar iväg dina fakturor elektroniskt istället för att göra allting manuellt. Du
102 kan frigöra arbetskraft genom att ha ett effektivare systemstöd. Och om du då
103 har ett system som inte tillhandahåller de funktioner du vill ha, får du ju
104 antingen utveckla det eller byta system så att du får ett system som kan
105 hantera detta. Och då vill du ju byta till ett system som kan följa med dig över
106 tiden och då är det ju en konkurrensfördel så det innebär ju att du över tiden
107 kommer sitta i ett system som kan följa marknaden, som kan följa ditt företag,
108 och som gör att du kan följa marknaden. Och kan du inte göra det kommer du
109 ju tappa en konkurrensfördel eftersom du inte kommer kunna vara lika
110 konkurrenskraftig.
111
- 112 J: Då går vi vidare och fortsätter med konkurrensfördelar. Frågan är då: Brukar
113 konkurrensfördelar vara en faktor av betydelse när kunden väljer system. Vi
114 gick ju in på det lite, men om du har något mer att säga om detta?
115
- 116 I: Jag skulle säga att ofta går det till så att kunden inser att dem behöver byta
117 system. Det kan antingen vara så att dem blir insålda på något sätt att man tar
118 ett "Cold Call", man ringer ett företag och börjar prata om det och man tänder
119 en idé hos företaget att dem ska byta system och då sätter dem sig ner,
120 antingen själva eller med utomstående experter som hjälper dem att välja ett
121 system. Och då har man ofta en handfull att välja mellan. Och sen tittar dem då:
122 Vilka system passar vår verksamhet bäst? Och då är det klart att dem väljer det
123 som ger dem mest konkurrensfördelar på det sättet att dem vill ha ett system
124 som kan stödja deras verksamhet på bästa sätt. Och då blir det ju indirekt en
125 konkurrensfördel. Alltså, om dem inte gör det kommer dem att tappa
126 marknadsandelar och effektivitet osv. och då kommer dem att komma efter
127 och då tappar dem konkurrensfördelar. Men sen kan det ge dem
128 konkurrensfördelar om dem väljer rätt och ett system som kan effektivisera
129 deras verksamhet på ett bra sätt och ett ekonomiskt gångbart sätt, så är det väl

- 130 klart att dem får konkurrensfördelar utifrån det. Tillexempel att det är lätt att
131 integrera in i systemet, koppla in en webblösning på ett enkelt och smidigt
132 sätt, eller ja, koppla in en lagerlösning på ett smidigt sätt.
133
- 134 J: Så det är för att i framtiden kunna effektivisera mer osv?
135
- 136 I: Ja, precis. Man vill ju inte sätta sig i ett system som passar verksamheten nu
137 men som inte passar verksamheten om tre år eftersom man då måste göra en
138 ny investering. Att installera ett affärssystem kan ju ta allt ifrån ett halvår till
139 flera år att göra och det kostar ju ganska mycket pengar. Inte bara pengar
140 genom bara licenser eller konsultavgifter, utan man har säkert lika stor
141 kostnad i den interna tidsåtgången så du har en ganska stor kostnad för att
142 installera systemet och den faktiska kostnaden består av en del av de indirekta
143 kostnaderna från den interna organisationen också. Så det är klart att man inte
144 vill göra det var tredje år, utan man vill ha ett system som kan följa med.
145
- 146 O: Du var inne lite på det här. När man får ett "Cold call" eller liknande och när
147 man väljer att byta. Delvis kan det vara så att man kanske inser att man har en
148 så kallad nackdel av systemet. Man inser att det här inte fungerar för
149 verksamheten och då väljer man att byta?
150
- 151 I: Jo, så är det absolut. Alltså, har du ett gammalt system, exempelvis har jag
152 kunder som har gått in och bytt och som tidigare har haft dos-baserade eller
153 liknande system där de suttit och knackad, och konsulterna som utvecklat
154 systemet har pensionerats och då kanske det inte finns någon som kan hantera
155 och vidareutveckla den plattformen som dem har. Om marknaden ändrar sig
156 så att dem vill ha en integration mot webben så kan inte det systemet
157 tillhandahålla det längre, och då vill man kanske, då behöver man byta för att
158 kunna följa med marknaden. Sen kan det vara då att man har ett system som är
159 nyare men man känner att det här systemet begränsar oss och då behöver vi
160 byta av den anledningen. Så det är klart att det kokar ner till
161 konkurrensfördelar i slutändan. För allting handlar ju om överlevnad.
162 Företagen vill överleva och tjäna så mycket pengar de bara kan. Och dem gör
163 ju det genom att försöka vara så konkurrenskraftiga dem kan, och det här är ju
164 ett medel för att nå dit.
165
- 166 J: Vi går in lite mer på anpassningar av system. Finns det tillfällen då kunderna
167 vill anpassa för att det är något unikt dem vill åt, någon unik konkurrensfördel
168 dem vill åt, någonting dem känner att: därför gör vi den här anpassningen för
169 att vi vill åt den fördelen?
170
- 171 I: Alltså, de flesta kunder ser sig själva som unika, och att deras verksamhet är
172 helt unik. Alltså, många företag som har funnits ett tag får ju sin egen kultur

173 och då tänker dem att: Här är det vi som är unika och det fungerar bara så här.
174 Och jag tror att när de börjar prata om att de ska göra uppgraderingar eller
175 anpassningar så tror jag inte att det är så medvetet att de tänker att de gör det
176 här bara för att de ska få en konkurrensfördel. Jag tror dem gör det mer
177 flyktigt: Webben är populär eller vi tycker inte att vår lagerlösning fungerar så
178 bra, vi kanske ska effektivisera den litegrann. Jag tror det är lite mer
179 godtyckligt. Men som affärsutvecklande konsult då kan man gå in och hjälpa
180 dem och leda dem i det arbetet. Jag tror att kompetensen internt på många
181 företag saknas för att man ska kunna se värdet av, eller kunna se vad dem ska
182 satsa på och varför det ger dem konkurrensfördelar. Men då kan man ta in
183 affärsutvecklare som går in och hjälper dem med detta istället och då sätter
184 man sig ner och tittar på hur marknaden ser ut för tillfället och vilken vision
185 dem har och vart dem vill nå någonstans, vad gör era kunder, vad vill ni satsa
186 på? Och utifrån det kan man spacea ner då att här landar vi i att vi just nu
187 behöver arbeta med de här fyra, fem delarna eftersom det är detta som är
188 centralt, det är detta som händer på marknaden. Och om vi ska kunna följa
189 med och få en konkurrensfördel här nu så måste vi satsa på det här men det
190 kan vara svårt för kunden att se det när dem sitter i sin dagliga verksamhet
191 och bara snurrar. Så jag vet inte hur aktivt dem själva tänker på det men det är
192 absolut någonting man går in och arbetar mot och försöker stödja kunden i det
193 arbetet då.

194

195 O: Lite följdfråga på det: Hur brukar man fundera då som kund kring
196 standardiserade system och anpassningar?

197

198 I: Det är nog beroende på systemet. Jeeves som jag arbetar med brukar man säga
199 är sjuttio procent klart när du köper det och så anpassar du in resten. Du kan
200 såklart köra helt standard om du vill, men de flesta anpassar det eftersom det
201 är väldigt lätt att anpassa Jeeves. Det är en av fördelarna, det är som en
202 verktygslåda, det är väldigt enkelt att utveckla i, det är väldigt lätt att integrera
203 och det är enkelt att ja, justera in det precis så som kunden vill ha det. Så då tar
204 man då dem möjligheterna och gör det också. Andra system skulle kunna vara
205 tyngre och kosta mer att utveckla i. Ta SAP tillexempel. Då har du en
206 standardinstallation som du får rakt upp och ner och sen är det X antal
207 utvecklingstimmar för att få det lite grann så som du vill ha det. Och oftast så
208 är det i en jätteorganisation, så för att den här delen av organisationen ska
209 kunna få det så som de vill, är det en ganska liten chans så dem får ofta
210 anpassa organisationen efter systemet.

211

212 J: Så du skulle kunna säga att kunderna väljer Jeeves för att dem vet att också,
213 dem vill kunna anpassa systemet efter organisationen.

214

- 215 I: Ja, precis det är ett av säljargumenten absolut. Det är lättare att anpassa och
216 det är lättare att låta systemet växa med verksamheten, sen hur aktivt kunden
217 tänker på det själva är väl litegrann min roll att gå in och hjälpa kunden att se
218 dem möjligheterna genom vad man kan göra.
219
- 220 O: Du pratade litegrann om att alla kunder känner sig unika. Hur ser man på
221 standardiserade system, är man emot att köra en standardgrej för att man inte
222 vill anpassa sina processer? Hur brukar tankarna gå hos vanliga kunder?
223
- 224 I: De flesta tänker nog att de vill få det enligt standard, för de inser att det kostar
225 dem mindre pengar, för om det är enligt standard är det lättare att uppgradera
226 och det är lättare att hantera osv. det är lättare att supporta om du inte har för
227 mycket anpassningar i systemet. Det är nog mentaliteten de går in med från
228 början. Men sen så när de väl börjar, om du tar en implementering, eller
229 implementation, då kommer man prata om att man ska köra enligt standard,
230 eftersom det är bättre att köra enligt standard och sedan anpassa i en fas två
231 istället. För ofta har du ett smidigare projekt än att kunden under tiden ska
232 försöka få in alla sina anpassningar, så vi försöker, de bästa projekten är när vi
233 säger att, *vi kör så mycket standard som möjligt, kanske en handfull*
234 *anpassningar som ni behöver eller integrationer som ni verkligen behöver, men*
235 *inget lull-lull.* Kunden kommer dock under tidens gång att börja tänka: att så
236 här fungerar det idag, så här fungerar vårt gamla system. Vi behöver ha det
237 likadant. Det här måste vara så här, det kommer inte fungera på något annat
238 sätt och då måste man vara väldigt hård och bromsa kunden och säga, nej vi
239 kör standard nu, det kommer fungera för er enligt standard, ni kommer att se
240 att det här fungerar för er och sedan kan vi se om tre månader om ni
241 fortfarande tycker att vi ska göra en anpassning på det. Ofta tycker dem inte
242 det då, då fungerar det för dem och då kan man lägga anpassningar på sådant
243 som faktiskt är värdeskapande istället. Kunden, när de byter system, vill ofta
244 ha ett system som är likadant som deras gamla. Alltså, de vill att det ska
245 fungera på samma sätt. Det är ju så de jobbar och de är rädda för att göra på
246 något annat sätt.
247
- 248 J: Men är dem inte rädda då att förlora något arbetsätt som dem tycker är unikt,
249 eftersom du sa att kunderna ofta tycker att dem är unika och dem har unika
250 sätt och kultur och så och att dem skulle bli för lika deras konkurrenter eller
251 för lika andra. Det försvinner det som gör dem unika?
252
- 253 I: Ja och nej. Men samtidigt så handlar det om desto tidigare som man går in på
254 ledningsnivå och förankrar det här så gör man det i instegsfasen och när man
255 väl genomför det här så har man ledningsgruppen med sig. På något sätt så går
256 vi som experter in och guidar dem och då får ju dem ha tillit till att det vi säger
257 och gör har ett visst värde för dem, att vi vill deras bästa. Vi kan ju ha

- 258 branschkunskap som dem inte känner till. Vi kan ge dem värden, vi kan känna
259 till hur andra kunder inom deras bransch jobbar och så tar man det därifrån
260 då. Det är nog snarare så att man med hjälp av ledningens stöttning går in och
261 ger råd, och ja, vi gör så här ni får lita på oss. Men sen blir det alltid
262 diskussioner om det här. Det är ju inte svart och vitt. Det är det ju inte.
263
- 264 J: Så, vi har ju lite gått in på det men brukar kunderna bry sig om vilka ERP-
265 system deras konkurrenter har och vad spelar det för roll?
266
- 267 I: Alltså, det spelar jättestor roll absolut. Ett bra exempel är att vi försöker gå in i
268 grönsaksbranschen nu. Vi har gått in och precis installerat ett system hos en
269 kund. Det är en väldigt speciell bransch kan man säga, med väldigt speciella
270 flöden, till viss del produktionsinriktad. Och då är det så, att ganska nyligen, jag
271 vet inte riktigt vilken aktör det var som gick in och installerade Navision, och
272 det har liksom spridit sig ute i branschen så då gör alla så, att alla installerar
273 Navision bara för att alla andra gör det. Och vår regionchef som gör mycket av
274 det säljande jobbet och som säljer in det, hon har jobbat med Navision i tio år
275 så hon är väldigt medveten om skillnaderna mellan Jeeves och Navision. Hon
276 säger att Navision inte är starkt i produktionen, och de behöver produktion. Så
277 egentligen är det fel för dem att installera Navision men de gör det för att alla
278 andra gör det. Och när vi då kommer och försöker sälja in, vi ligger liksom ett
279 år efter så, hade vi kommit ett år tidigare hade vi kanske kunnat komma in före
280 det tåget gick. Men nu när det redan har skett är det väldigt svårt att fånga upp
281 dem och även dem som går i banorna att byta, så är dem väldigt styrda mot
282 Navision eftersom alla andra är det. Och då törs de heller inte riktigt bryta den
283 banan eftersom dem inte riktigt vet vart, de kommer landa där. Det är ganska
284 svårt att knäcka det där, och liksom komma in på en bransch där
285 branschstandarden är ett visst system. Det är svårt att bryta den trenden. Det
286 är olika i olika branscher men detta är ett ganska bra exempel.
287
- 288 O: Det blir någon slags trygghet i att använda något man tror redan fungerar?
289
- 290 I: Alla andra har det. Om det går dåligt för oss, kommer det att gå dåligt för dem.
291 Och går det bra för dem kommer det att gå bra för oss också. Man satsar inte
292 på någonting annat. Man tar det säkra före det osäkra och sen så kör man på
293 det som alla andra kör på utan att kanske egentligen det skulle vara det bästa.
294 Eller alltså jag ska inte säga att Jeeves skulle vara det bästa för dem, men dem
295 tar kanske inte ett eget beslut.
296
- 297 J: Man funderar inte ens på den tanken?
298

- 299 I: Nej, utan man gör så som de andra gjorde där för att: Titta där, dem är dem
300 här, vad heter det "Gold" något... Alltså, som leder först och dem som leder
301 branschen.
302
- 303 O: First mover?
304
- 305 I: Ja, men typ. Och då, är det någon annan som gjort det också följer man det. Och
306 så vill man inte riktigt gå utanför ramarna.
307
- 308 J: Plogbilen?
309
- 310 I: Ja, men typ. Så det kan absolut vara så också. Det är lite olika. Det beror nog på
311 lite grann hur mycket företagen vågar också. Hur mycket kunskap de har själva
312 i branschen, exempelvis grönsaksbranschen. Jag tror inte dem har mycket
313 kunskap, jag tror inte dem vet vad det innebär själva, de har inte den. Då är det
314 lättare att bara följa med som alla andra gör. Men om vi skulle ta ett företag
315 som är mer insatta, eller som...
316
- 317 J: Som är mer insatta i IT?
318
- 319 I: Ja, precis eller som förstår, eller törs ta de här besluten. Då är det kanske
320 större möjlighet att dem faktiskt granskar det själva.
321
- 322 J: Vi kan gå tillbaka lite med det här om man har någon verksamhetsprocess
323 sedan tidigare, och om man känner att den vill man ha kvar intakt. Hur hårt
324 brukar kunderna hålla på att de vill ha kvar den om ni vill förändra den eller
325 om det bästa vore att förändra den utifrån något standardargument?
326
- 327 I: Alltså, kunden har ju alltid ett par värdeskapande processer och det är liksom
328 de som är direkt mot kund och dem som ger ett värde och som man drar in
329 pengar på och som kanske skapar ett värde åt kunden. Och dem är ju alltid
330 känsligare, om man tar grönsaksbranschen, där vi hade en kund som hade en
331 annan partner. De var inte nöjda så de bytte partner och tog in oss istället. Vi
332 tyckte att den lösningen som var, den var inte bra. Så vi ville göra en
333 nyinstallation och göra om lösningen i grunden. Egentligen vända på hela
334 tänket, man kan säga att från att dem lagerförde i kollin och räknade om till
335 kilon, så ville vi lagerföra i kilo och räkna om till kolli, vilket är en ganska stor
336 skillnad i hela systemet. Och det här påverkar ju deras grundläggande flöde,
337 men då gick vi in med kunskap och rådgivning och vi kan bygga det
338 förtroendet för att dem litar på att vi gör det på ett bra sätt och så tar dem ett
339 beslut att det ska vi göra och så genomför vi det och vrider om hela allt, och
340 det var ju deras "kärnprocess" som vi ändå vred om helt och hållet och sa att ni
341 får jobba så här istället. Det gick dem med på. Alltså, byter dem från ett annat

- 342 system och in i Jeeves, kommer det alltid vara en del förändringar, för att det
343 fungerar ju alltid lite, lite olika i olika system. Sen så har ju de flesta
344 affärssystem ändå, alltså dem fungerar ju på samma sätt. Du har ju orderflöden
345 som fungerar likartat i dem olika systemen... Nej, den (frågan) är lite svår
346 faktiskt.
- 347
- 348 O: Men den här processen som ni föreslog. Byggde den på någon slags standard
349 som Jeeves har över lag. Så att den processen som fanns innan var egentligen
350 förändrad ifrån vad som är standard i Jeeves, till någonting annat, och ni ville
351 då gå tillbaka till Jeeves standard?
352
- 353 I: Ja, precis. Sen så gick vi tillbaka. Om vi säger så här. Tidigare hade dem åttio
354 procent anpassningar och tjugo procent standard, så blev det tvärtom nu. För
355 vi var tvungna att anpassa det till flödet på det sättet.
356
- 357 J: Motsatte dem sig det här då på något sätt? Var dem motstridiga?
358
- 359 I: Nej, det tycker jag inte. Det var en bra implementationsprocess. Så, nej det
360 gjorde dem inte.
361
- 362 I: Sen är ju grönsaksbranschen väldigt speciell, väldigt impulsiva, väldigt ad-hoc
363 och vänder och vrider och tvärvänder och så här.
364
- 365 O: Jag tänker just eftersom det var en kärnprocess och en värdeskapande process
366 för då är den ju på något sätt uppenbarligen vinstdrivande eftersom den
367 fortfarande finns. Så uppenbarligen gör dem någonting rätt gentemot deras
368 konkurrenter. För annars hade ju deras konkurrenter haft allt, hela
369 marknaden så att säga. Hur såg man då till exempel, om man skulle byta från
370 den till någon slags standardiserad. Såg man då att man kanske skulle tappa
371 någon fördel man hade tidigare?
372
- 373 I: Alltså, det handlar om att systemet som det såg ut tidigare, var ett härke av
374 kod som det inte gick att integrera mot längre. Det var svårt att ta systemet
375 vidare, det var svårt att göra integrationer mot det. Alltså bland annat ville de
376 införa en handdatorlösning för att effektivisera lagret. Väldigt svårt att arbeta
377 mot den koduppsättning som var eftersom det var så mycket anpassningar i
378 det, så det var svårt att vidareutveckla det. Då förklarade vi för dem att om vi
379 ska göra det här så behöver vi göra en nyinstallation för att få det bra. Så vi
380 vänder oss mot standard och det är givetvis lättare att integrera mot. Jag vet
381 inte hur jag ska förklara det men de hade ett system där de räknade om allting
382 överallt. De räknade om allting till kilon överallt, och alla prisräknare och allt
383 upp och ner, det gjorde att systemet inte var särskilt styrt. De kunde liksom
384 gör vad de ville i systemet ungefär. Det var inte de begränsningar som man

- 385 kanske ville ha, alltså styrningar, inte begränsningar men styrningar, för att
386 kunna undvika fel och så vidare. Ska de kunna ta det här vidare och
387 vidareutveckla det och få in en handdatorlösning, och kunna ta systemet
388 vidare behöver de göra det här. Det gick inte att arbeta med systemet så som
389 det såg ut tidigare. Det var ju på grund av konkurrensfördelar. De är ju i en
390 extremt utsatt bransch. Det är väldigt små marginaler, väldigt tuftt att överleva
391 och de behöver ha ett system de kan lita på som är driftsäkert som kan ta dem
392 vidare. Så absolut, det handlade väldigt mycket om att...
393
- 394 J: Det skulle hålla i längden alltså?
395
- 396 I: Ja, men absolut. Det var absolut en konkurrensfördel för att kunna ta det
397 vidare då.
398
- 399 J: Med konkurrensfördelar i litteraturen så används konkurrensfördelar mer
400 som ett...
401
- 402 I: Något man pratar om, något fysiskt.
403
- 404 O: Nej, snarare att man är bättre än någon annan.
405
- 406 J: Precis, man är bättre än någon annan. Det är ju liksom det som är en
407 konkurrensfördel. Och då är det, har man någonting, någon resurs, eller någon
408 process, eller kluster av processer som tillsammans bildar någonting som
409 konkurrenterna inte har. Antingen så är det tillfälligt så att konkurrenterna
410 kan få det när dem märker att det här är det bästa sättet, eller så är det något
411 som är det bästa sättet i längden för att du är unik, du kanske har några
412 resurser som inte konkurrenterna kan tillskaffa sig, till exempel eller någon
413 position och så.
414
- 415 I: Alltså, företag som har funnits i branschen länge och som är i en bransch som
416 är gammal, då kan det inte vara så stora skillnader, det kan vara småsaker som
417 gör det och att du kan följa med i utvecklingen, att du kan fortsätta förfinas din
418 verksamhet. Att du kan ta det vidare på det sättet, det är det som gör att du
419 överlever och kommer kunna få en konkurrensfördel.
420
- 421 J: Det är mer, man ser då system som, okej nu går vi in i den här eran, det
422 kommer nya sorter, liksom nu ska vi ta an det här, och så är det smågrejer man
423 liksom...
424
- 425 I: Ja, jag tror inte det är något "ground breaking", vi har ett affärssystem det har
426 inte ni.
427

- 428 J: Nej, det fattar jag,
429
- 430 I: Nej men ta vad som helst.
431
- 432 J: Nej, men mer om anpassningar av systemet.
433
- 434 I: De flesta inser att, om de inte gör det så kommer dem inte finnas kvar. Så de
435 gör det och konkurrenterna gör det också. Men man har ändå ganska bra
436 pejling på vad man gör. Jag tror inte det handlar om att man gör någon
437 jättestor förändring, det kan ju absolut vara något som ger dem tillfälliga
438 konkurrensfördelar, men gör dem det så kommer ju konkurrenterna ganska
439 snart komma ifatt och göra likadant.
440
- 441 O: Tillexempel som du nämnde tidigare med E-fakturahantering. De första som
442 använde e-faktura sparade ju jättemycket pengar på det och då blev det ju en
443 fördel för de som just använde det då, men liksom mer öppet för alla.
444
- 445 J: Och just IT som är just så, lätt att kopiera om man säger så, jämförelsevis. Du
446 kanske har en gruva, om du jobbar i den branschen så är ju det en fördel i sig
447 att du har den eftersom den kan ju ingen kopiera. Men IT är ju något som, det
448 är på något sätt applicerbart på så många olika sätt.
449
- 450 I: Alltså, jag tror det absolut handlar om att de flesta marknader idag antingen är
451 mogna eller kommer att ha en mogen marknad. De flesta har redan nått
452 ganska långt och då är det små saker som man gör för att justera, och det är då
453 så många saker som gör att man får konkurrensfördelar och då handlar det
454 väldigt mycket om att kunna följa med i utvecklingen, att då affärssystemet ska
455 kunna följa de beslut man tar. Man kanske vill dela upp bolaget eller man
456 kanske vill göra något i bolaget, så vill man att systemet ska kunna följa den
457 utvecklingen. Det ska inte begränsa liksom.
458
- 459 J: Är det viktigare då att systemet följer den utvecklingen i företaget, eller tänker
460 man då, vi måste ju följa hur systemen utvecklas?
461
- 462 I: Jag tror det är en blandning där. Ibland har du en idé du vill kunna genomföra i
463 systemet. Och då ska systemet kunna möjliggöra det. Och ibland kommer det
464 nya funktioner i systemet så tänker du, aha, det har vi inte tänkt på. Det ska vi
465 ha. Eller så kommer vi och säger att ni kan göra så här istället, det är ganska
466 smart för det vet vi många andra som gör. Aha, det är ju ganska smart, och så
467 gör dem det också. Så det är ju liksom två sidor.
468
- 469 J: De är rätt öppna till det också?
470

471 I: Det handlar ju om return of investment, mycket handlar om det. Hur mycket
472 kostar det och hur fort får jag mina pengar? Och är det en investering som gör
473 att du får tillbaka pengar på den, så är ju företagen också ganska villiga att
474 göra den. Då, jag ser en konkurrensfördel som att man tillexempel har en
475 riktigt bra säljorganisation, det har inte din konkurrent då, eller att ja, det kan
476 ju faktiskt vara så att du har ett system som är väldigt dynamiskt och din
477 konkurrent har ett gammalt system, då kommer du ju absolut ha en
478 konkurrensfördel av det här systemet. Det är ju ingenting att snacka om. För
479 konkurrenten kommer inte kunna hänga med när du gör alla dina
480 effektiviseringar. Men den konkurrenten kommer ganska snart att behöva
481 uppgradera det eller försvinna, det finns inget val där. Så att, då är ju frågan då
482 om de är dem som leder liksom eller de som följer, det beror ju på företaget.

1 Bilaga 5. – Transkribering av intervju med Informant C

2

3 O: Vilken roll i företaget har du? Vad arbetar du med?

4

5 I: Jag är IT-chef eller CIO som man kallar det på engelska

6

7 O: Vad är det för ERP-system ni har implementerat?

8

9 I: Vilket det är eller?

10

11 O: Ja, precis. Vad är det för något?

12

13 I: Det vi har implementerat är ett så kallat Oracle Fusion middleware-system. Det är
14 egenutvecklat kan man säga

15

16 O: Okej, och vilka delar av organisationen omfattar det?

17

18 I: Ja, i och med att vi har många system. Det är inte alla som är egenutvecklade
19 och ERP-system är lite flytande. Jag vet inte, hur avgränsar ni er till ERP-
20 system?

21

22 J: Hur vi avgränsar det? Det är väl egentligen Enterprise Resource Planning,
23 alltså affärssystem är det väl egentligen vi är ute efter. Sådant som har hand
24 om de andra processerna, men det kan vara vad ni själva anser det vara. Men
25 om det bara täcker, om det bara täcker transaktioner eller om det täcker, vilka
26 organisationsdelar det täcker. Det är lite det som frågan gäller.

27

28 I: Alltså, vi har, det är inte svart och vitt. Vi har ett huvudsystem och sedan har vi
29 ganska många som är ganska nära vår kärnverksamhet, och så lagersystem
30 osv. Vårt HR system som är resurser för personal, och sånt där. Det är ett annat
31 system och vi har köpt in någonting också. Så riktig ERP i den bemärkelsen är
32 det kanske inte men vårt verksamhetssystem består av flera olika system. Men
33 huvudsystemet som vi kallar Boots är detta här, Fusion Middleware, utvecklat
34 med forms. Det är egenutveckling i den bemärkelsen.

35

36 O: Okej, så ni har byggt samman en egen kombination så att säga?

37

38 I: Ja, vi har en kombination av standardiserade system och egenutvecklat. Men
39 när vi började på nittioalet med våra skoaffärer i detaljhandeln så fanns det
40 inte moduler som idag finns till alla delar i detaljhandeln. Så då byggde vi
41 själva så fick vi som vi ville.

42

- 43 J: När ni införde det här systemet då, eller när ni utvecklade det till något större.
44 Trodde ni då att ERP-systemet skulle kunna bidra med konkurrensfördelar på
45 något sätt?
46
- 47 I: Ja, alltså när vi införde det, de flesta ERP-system är ju ofta gamla, dem har
48 hållit, varit med länge. Och den gången om vi skulle vrida tiden tillbaks, då
49 fanns inget system. Man kunde köpa in bitar av system och försöka sätta ihop
50 det men det var ingen som kunde göra det som vi ville göra. Och då blir det ju
51 unikt, det blir en konkurrensfördel som gör att vi idag har 25 % av den
52 svenska marknaden så det är 25 % chans att folk går med våra skor om du
53 tittar på dem. Och dit hade vi kanske inte kommit om vi inte haft systemhjälp.
54 Nu är inte systemet vår affärsidé utan det är ju vad vi gör med våra
55 kollektioner och vilka skor vi designar och sätter ihop. Men om vi inte har det
56 stödet, eller man kan säga om vi inte hade haft det så hade vi haft en stor
57 nackdel och blivit omkörd av någon som hade haft den förmågan, så kan man
58 väl vända på det.
59
- 60 J: Ja, jag tänkte bara höra jämfört med de system som fanns, du sa att dem ni ville
61 ha i ert system inte fanns på marknaden så ni valde att utveckla själva. Vad var
62 det ni ville åt? Var det några speciella processer eller vad var det ungefär som
63 gjorde att ni valde att utveckla det själva?
64
- 65 I: Det var många funktioner som vi såg saknades, men då fanns väl knappt Excel,
66 men man ville ha ett nytt sätt att hantera saker på. Man ville strömlinjeforma
67 processer och system och ha en möjlighet att kunna följa upp. Hade vi inte
68 gjort det hade vi haft det väldigt svårt, och hade vi inte haft koll på vår data,
69 våra skor eller säsong eller vilka inköpspriser eller försäljningspriser, hade vi
70 haft det väldigt svårt att styra vår verksamhet. Så det var ju ganska klassiska
71 saker man ville ha, litegrann som ERP definieras ursprungligen, man ville ha
72 sina resurser, man ville ha sin core-business i ett system som har data samlad
73 osv.
74
- 75 J: Var konkurrensfördelar en faktor som hade stor betydelse? Du svarade på det
76 lite innan men om du har något mer att lägga till, om ni hade någon unik
77 konkurrensfördel. Var det en stor faktor för valet av system eller för valet att
78 utveckla själva?
79
- 80 I: Vi ska tänka oss tillbaka till nittioalet, jag är inte säker på att det var det
81 enskilt största skälet. Det är kanske lätt att fokusera på konkurrensfördelar
82 men ofta när man inför ett sådant så gör man det för att automatisera
83 processer eller arbetsrutiner. Man har kanske ett arbete med Excel-dokument
84 eller papper. Men det är också ett väldigt starkt skäl till att göra det. Enhetliga
85 processer, att göra det på samma sätt. Jag menar om du stoppar in ett system

- 86 så tvingar du människor att göra det på samma sätt eller nästan på samma
87 sätt. Har man pappersvariant eller Excel kan man kanske göra lite som man vill
88 och det är kanske utifrån ett företagsperspektiv inte helt optimalt.
89
- 90 J: Funderade ni kring att använda mer standardiserade system kontra mer, som
91 ni gjorde då, mer anpassade och utvecklade på egen hand? Vad som var
92 fördelar och nackdelar med respektive?
93
- 94 I: Ja, då, då fann vi inget standardiserat system för detaljhandeln i den
95 bemärkelsen. Det fanns kanske ett system för lagerhantering men det var inte
96 ihopkopplat med, jaha säljer du skor, och du har kollektioner efter period och
97 inköpssäsonger. Så det fanns inte.
98
- 99 J: Men nu då? Nu när det finns standardiserade system.
100
- 101 I: Ja, nu överväger vi hela tiden varje gång vi står inför en situation där vi ska
102 vidareutveckla någonting. Ett system ska hela tiden kunna bidra till
103 verksamheten och behöver därför utvecklas vidare. Då, överväger vi hela
104 tiden: *Ska vi köpa in ett standardsystem som har den här funktionaliteten eller*
105 *en modul som kan det här?* det har vi gjort i vissa fall. Då släcker vi ner
106 funktionerna som finns i det egenutvecklade och då har vi ett standardsystem
107 som kompletterar. Så småningom så byter vi ut utvalda delar och då är det ofta
108 mot ett standardiserat system.
109
- 110 I: Idag så startar vi knappt någon egen utveckling av system från grunden.
111
- 112 J: Varför gör ni inte det? Vad är syftet?
113
- 114 O: Vad är anledningen till att ni inte utvecklar själva?
115
- 116 I: Det är ganska klassiskt. Det kan man läsa i läroböckerna. Men jag kan försöka
117 uttrycka mig med våra tankar. Vi inser ju att egenutvecklat kan kännas snabbt
118 i början och man får precis som man vill, men med erfarenhet av ERP-system
119 vet vi att de som enbart håller på med den här typen av system, detta är ju
120 deras core-business och de kör om en med tvåhundra-tjugo kilometers
121 hastighet, när man själv kanske kör med nittio.
122 Om du tycker att nittio är hyfsat fort och i början är imponerad av det,
123 eftersom man kan få som man vill så blir man ändå omkörd gång på gång och
124 konkurrenter har ju en möjlighet att köpa de här systemen och få en
125 konkurrensfördel medan vi sitter kvar och kämpar med vidareutveckling av
126 egenutvecklat. Det är en avvägning hela tiden. Man vill inte hamna på
127 efterkälken. Därför överväger vi hela tiden standardsystem. Det är både en
128 konkurrensfördel och vi vet att det hela tiden behövs en vidareutveckling och

- 129 det är alltid någonting som behövs göras i systemen. Den dagen du slutar
130 utveckla systemen, den dagen skrotar du dem. Då är det dags att slänga ut det.
131
- 132 O: Om de då köper in de här standardsystemen och det då blir någon slags
133 standardprocess. Dessa kommer ju landa på någon slags samma nivå. Hur ser
134 du på det att konkurrensfördelen för de som köper in systemen, gentemot
135 varandra borde försvinna så att säga?
136
- 137 I: Ja, fast ett standardsystem ska tillämpas och sen är det ju inte systemet i sig,
138 om man inte håller på med e-commerce på nätet och det enbart är systemet
139 som är din affärsidé, men vår affärsidé är ju inte systemet i sig. För oss handlar
140 det om att sälja skor till rätt konsument, till rätt pris osv. Och det är ju
141 ingenting som du får av ett system. Det är ju vad du stoppar i det. Du måste ju
142 stoppa någonting i det. Så vad du stoppar i är hur det tillämpas. Det är ju din
143 fördel. Det är ju din affärsidé som ska stötta din affärsplan.
144
- 145 J: Funderar ni någonting på vad konkurrenterna använder för system eller utgår
146 ni enbart från era egna processer och vad ni själva behöver?
147
- 148 I: Det som är lite tyngre än vad du säger nu är: Var finns det
149 referensinstallationer. Det är klart att dyker det upp en konkurrent där. Ja men
150 där har han någon grej han genomfört. Det är kanske postorder eller har de
151 jättegod erfarenhet av detta och detta höjde omsättningen. Då börjar man ju
152 häpna lite och blir lite mer intresserad. Och tvärtom också. Om vi inte hittar
153 några konkurrenter som tittat på det blir det ju också lite intressant. Vi kan ju
154 dock aldrig genomföra precis vad konkurrenterna gör, för då på sikt så blir det
155 inte bra. Då har vi inte någon konkurrensfördel.
156
- 157 O: Nej, och med det menar du ju precis att göra det som konkurrenten gör? Då är
158 det inte bara systemet utan också själva verksamheten utöver vad som händer
159 i systemet, eller menar du att ni inte kan göra samma som konkurrenten i
160 systemet?
161
- 162 I: Nej, men alltså både och. Man ska akta sig för att köpa exakt samma som
163 konkurrenten gjort. Även om du tillämpar det och stoppar in annan
164 information i det. För då vet du vad konkurrenten har, och vi har själv samma
165 förmåga och har tillfört samma funktionalitet. Ibland kan man göra det ändå
166 men man måste alltid tänka sig för. Man vill vara säker på att vi uppnår en
167 bättre fördel och vi tillämpar det bättre. Och det är alltid starka skäl om man
168 har ett system som man vet är annorlunda eller bättre på något sätt än vad den
169 närmaste eller värsta konkurrenten har.
170

- 171 J: Okej. Så egentligen kan man säga att man skulle vilja anpassa systemet en del
172 just utifrån den aspekten. För att vara annorlunda än konkurrenterna?
173
- 174 I: Man vill alltid vara annorlunda än konkurrenterna men det är inte avgörande
175 vad konkurrenterna valt. Det viktigaste är att se till att vi gör saker
176 annorlunda, för vi vet att vi är unika med vad vi gör.
177

1 Bilaga 6. – Transkribering av intervju med Informant D

2

3 J: Vilken roll har du när du jobbar med affärssystem?

4

5 I: Jag jobbar med försäljning och marknadsföring.

6

7 I: Men även med att ta hand om befintliga kunder och är deras kontaktperson
8 när de kanske vill göra nya projekt eller klaga på något.

9

10 J: Okej. Och det är AX du jobbar med?

11

12 I: Ja, Microsoft säger vi nu i och med att det inte längre bara är AX utan det är ju
13 Sharepoint och allting också. Men det är AX som affärssystem.

14

15 O: Okej, som affärssystem ja. Och vilka delar omfattar systemet? Omfattar det allt
16 eller vad finns det för delar det här AX kan omfatta i organisationen?

17

18 I: AX tar allt i stort sätt. Inom finans, inom bolagshantering, inom logistik och
19 inom produktion. Det kan projekthantering, det kan vara för företag som säljer
20 bara tjänster. Sen har ju Microsoft gjort så här att man har tagit grundsystemet
21 och sedan har man lagt på funktionalitet uppifrån, utifrån en specifik bransch
22 och det är det som är trenden idag: Att köper man ett affärssystem så kollar
23 man oftast om det finns funktionalitet för min bransch? Det vill säga:
24 tillverkande industri kan vara en sådan bransch. En annan kan vara
25 konsultbolag som har andra krav. Ett tredje kan vara retail, en
26 handelsverksamhet. Det vill säga Microsoft har byggt en lösning för att hantera
27 butiker exempelvis. Så har du två hundra butiker i Sverige så kan AX styra alla
28 butiker.

29

30 I: Så att du har AX enda ut i kassaapparaten.

31

32 O: Men hur är det då? Finns det någon grundplattform som AX alltid är och så
33 lägger man på de andra delarna?

34

35 I: Ja, det gör man ju i praktiken. Man kan säga så här att om man är butik så kör
36 alla samma AX. Allting ingår. Det är lite all-inclusive. AX är i praktiken en stor
37 verktygslåda, det är ju i praktiken det, det är. Det finns inget klart egentligen
38 utan det är en verktygslåda och i den verktygslådan slår vi på vissa grejer som
39 vi använder när vi behöver det. Men det är klart att vissa grundprocesser finns
40 klart från början men det är vårt jobb att sätta upp systemet. Så du kan kanske
41 sätta upp hur du registrerar en försäljningsorder på tio olika sätt så att vårt
42 jobb är att kolla med kunden vilket sätt som passar dem. Men just att göra en
43 vertikalindelning innebär att man tror att vissa processer passar mer rätt om
44 man till exempel är då tillverkande industri och det är så Microsoft också har

- 45 lyckats genom att vi som partner specialiserar också på vissa områden. Vi på
46 Tacticus har specialiserat oss på tillverkande industri, distribution och till viss
47 del handel och retail.
48
- 49 I: Men det företag som kanske jobbar med uthyrning av personal. Det är inte vårt
50 fokus. Så att ett sådant företag som kontaktar oss och vill ha ett nytt
51 affärssystem är vi inte intresserade av och då kommer vi förmodligen att säga
52 nej, vi är inte intresserade.
53
- 54 I: Och det är bara för att annars upprätthåller man inte kompetensen hos
55 konsulterna utan man måste specialisera sig.
56
- 57 J: Okej. Vi hoppar över lite till fokus kring konkurrens fördelar. Brukar kunderna
58 tro att ett ERP-system kan bidra till nya konkurrens fördelar på något sätt?
59
- 60 O: Och i så fall, på vilket sätt ska dessa nås?
61
- 62 I: Absolut, det tror de definitivt. Vi kan ta några exempel. Sabbar jag
63 inspelningen om jag ritar på tavlan? Vi kan ta företag 1 här.
64
- 65 I: Det här är ganska vanligt när man tittar ute i Sverige. Det är att man har ett
66 ERP-system, tio år gammalt och det kanske till och med är så att man jobbar i
67 DOS nästan. Det finns de som fortfarande gör det. DOS-liknande miljöer,
68 terminalmiljöer. Sen på ditt affärssystem har du köpt, eftersom det är så
69 gammalt och inte klarar så mycket, så har du köpt ett WMS-system också. Och
70 kanske ett annat system, CRM, som kan hantera dina kunder. Du kanske har ett
71 annat system här för att hantera produktion. Och den sitsen man sitter i där är
72 att om du har ett tio år gammalt ERP-system, vilka utmaningar har man då? Jo
73 framförallt har man den utmaningen att det förmodligen saknas kompetens på
74 systemet. Det vill säga att det inte finns så många konsulter som jobbar med
75 det längre. Och vad innebär det? Jo, att du har en väldigt hög risk för att
76 affärssystem egentligen är det ställe som samlar värdet i ett bolag. Det är där
77 du har dina räkenskaper, det är där du har alla kunder. Du har liksom, det är
78 där värdet finns egentligen. Om alla typ skulle avlida i ett bolag så är det ju
79 affärssystemet man skulle titta i för att se vad det är bolaget håller på med? Så
80 därför är ju ett affärssystem extremt viktigt på det sättet. Det kan också vara
81 svårt att introducera nya processer.
82
- 83 J: Och även uppgradera och sådant?
84
- 85 I: Ja, precis. Förmodligen har dem väldigt, jag menar det finns en massa kunder
86 här omkring och dessa kunder brukar ställa krav på sin leverantör. Det kan
87 exempelvis vara att vi nu ska ha ett EDI-flöde, vi vill kunna logga in via en

88 portal och se vilka grejer jag har beställt och när kommer dem? Förmodligen
89 sådana saker som är väldigt svårt att realisera i det gamla affärssystemet.
90 Förmodligen har dem väldigt hög kostnad för support också eftersom det
91 kanske inte finns sådär väldigt många som kan det där systemet så de kan ta
92 tre tusen kronor i timmen, det är inga problem. Du har ju inget val som kund.
93 Det kan också vara så att dem lägger ned systemet, vilket händer. *Nej men vi*
94 *har byggt ett nytt system som vi vill att du ska köpa. Så att nästa år finns det*
95 *ingen support på det gamla systemet från oss längre.* Det andra är att du har
96 mycket integrationer mellan systemen. Och integrationer är också risk och
97 kostnader. Det innebär att om du ska ändra någonting i affärssystemet, göra
98 någon liten ändring och det påverkar produktionen så får du bygga om
99 integrationen. Du kanske gör något som påverkar hur du hanterar kunderna i
100 ditt CRM-system och då får du bygga om integrationen. Så att det är kanske
101 ganska små skillnader för att bygga någonting, det kan kanske vara en dags
102 jobb. Men det kan ta femtio timmar att för att fixa till integrationen. För annars
103 kommer inte informationen över emellan systemen. Så det är mycket kopplat
104 till kostnader här också. Det är risk och det är kostnader. Så att det är en
105 drivkraft kring det hela. Det kan också vara så att man vill ta ett större ansvar
106 själv för sin miljö och det kan man inte när man har en plattform som spretar
107 med massa subsystem. Så att drivkraften för detta företag 1 kan vara att köra
108 in AX som samlar finans, logistik, CRM och produktion. Det är också så att den
109 här plattformen som Microsoft har, ska du anställa folk på ditt bolag som ska
110 hjälpa dig, så är det förmodligen mycket lättare att hitta folk som kan
111 Microsoftmiljön än att hitta folk som kan det gamla systemet. Så det är också
112 en sådan grej. Det kan vara att åldern på IT-avdelningen i företag 1 är femtio,
113 femtiofem år. Men när de ska anställa folk, och vill ta in tjugo, tjugofem eller
114 trettioåringar, så finns det ingen av dessa som kan det gamla systemet. Så då är
115 det också en drivkraft. Jag träffar kanske en VD som säger att man måste in i en
116 ny plattform. Och då kapar man mycket kompetens. Introducera nya processer
117 är väldigt lätt i AX, att exempelvis via Sharepoint publicera processer så att
118 kunderna kan komma in, leverantörerna kan hämta information osv. Det är
119 kanske grejer som kostar två miljoner att bygga en sådan lösning men som i
120 princip är klart om du köper AX. Och likadant är det med integrationerna. I och
121 med att det här systemet hänger ihop. Vi bygger ju inga integrationer mellan
122 produktion utan det handlar om att konfigurera och sätta upp systemet.
123 Kostnaderna sjunker ju dramatiskt över tid men det är klart att det är dyrt att
124 köpa ett sådant här system.

125

126 I: Men tittar du på tio år som de flesta räknar att de ska ha ett sådant här system,
127 så blir det ju betydligt mindre kostnader på de här tio åren. När det gäller
128 snabbhet så är det också så här att vissa har inte. Så att drivkraften kan man
129 säga är kostnad, såklart. Och den andra är effektivitet. Jag tog upp risk, som jag
130 pratade mycket om. Eftersom det kan vara så krångligt på vissa ställen så har

- 131 man ingen integration mellan systemen vilket innebär att om man ändrar
132 någonting på ett ställe, så måste man sitta och knacka in det även på det andra
133 stället. Det är många svenska företag om har folk anställda för att bara sitta
134 och knacka in dubbelinformation i systemen. Och det är ju direkt kopplat till
135 effektivitet. Och det tror man inte finns i Sverige, att det finns bolag som jobbar
136 på ett sådant sätt men det gör det. Det är jättemånga företag som sitter så och
137 har sub-optimerat. Tar system som inte pratar med varandra och sedan får
138 man sitta och knacka in information emellan.
139
- 140 O: I viss mån leder ju detta även till kostnader också. Jag menar, det är ju dyrt att
141 ha människor anställda för detta?
142
- 143 I: Absolut. Det kan ju också vara så att eftersom något i systemet kan vara
144 statiskt byggt och kräva att det där måste anges, det där måste anges, det där
145 måste anges. Det är en massa information när du exempelvis ska lägga en
146 order. Med AX är det kanske så här istället att när du har lagt in den artikeln
147 att du ska köpa den, så hämtar AX den andra informationen från andra håll och
148 kanter och fyller i den informationen till dig. Så att istället för att det tar två
149 minuter att fylla i allting så tar det tio sekunder. Man kapar tid, men man
150 kanske kan tycka att det inte är så mycket. Men då ska man tänka att om man
151 gör detta hundra gånger om dagen och det är tio eller tjugo man som gör det,
152 så har du betalt hela ditt affärssystem där på den punkten. Och det är många
153 som sitter och kollar det och då pratar man egentligen ROI, som ni också
154 kanske har pratat om.
155
- 156 I: Nu sitter vi kanske inte så ofta och gör ROI-kalkyler utan det har oftast
157 kunderna själva klurat på om att det där borde vara lönsamt. Så det är liksom
158 ett ganska vanligt scenario att det ser ut så här. Det är nog nästan det
159 vanligaste till varför man byter affärssystem. Ja, det finns säkert hundra andra
160 anledningar men jag tror att dessa är de största.
161
- 162 O: Men om vi då definierar konkurrensfördel i den bemärkelsen som frågan var,
163 då blir det på något sätt som att man gör det bättre än vad man gjorde det
164 innan och inte konkurrensfördel i den bemärkelsen att man kanske är bättre
165 än någon konkurrent på det sättet?
166
- 167 I: Jo, det kan det vara. Om vi tar konkurrensfördel. Vad konkurrerar du med?
168
- 169 J: Ja, det kan väl vara vad som helst egentligen?
170
- 171 O: Det skulle kunna vara möjligheten att tillhandahålla realtidsinformation när
172 du har beställt någonting?
173

- 174 I: Ja, absolut. Och det kanske du inte kan med det gamla systemet. När du inte
175 har integration mellan systemen. En annan grej är snabbhet. Också kopplat till
176 det här ovan. Att om du har ett system som är uppdaterat hela tiden. Vi kan ju
177 koppla på en e-handel. Ett tydligt exempel. Jag kan exempelvis beställa på
178 skumma sajter på Internet. Men jag får ingen information om produkten finns
179 på lager eller när jag får produkten. Dessa företag sitter med det affärssystem
180 företag 1 har. Det finns andra då när jag har beställt så är det nästan som att
181 det knackar på dörren direkt efter. Och då står de utanför dörren med
182 beställningen. Så det är klart att snabbhet är en konkurrensfördel. Det är också
183 en konkurrensfördel när företag jobbar med företag. Om du har en liknande
184 prisbild men att du kan leverera snabbare än någon annan så har du en
185 konkret konkurrensfördel. Sen har du en annan såklart och det är ju pris. Låt
186 säga att det kostar tre miljoner om året att driva systemet i företag 1, så har du
187 kanske en kostnad på 1 miljon för det nyare systemet. Det vill säga att man kan
188 spara två miljoner om året. Och det är klart att man då har en möjlighet att
189 sänka priser. Eller så kan du höja din vinstmarginal. Det vill säga att du slipper
190 höja priser.
191
- 192 J: Är det här då något som kunderna tänker på eller tänker kunderna mer bara
193 att *vi måste ha ett nytt system*?
194
- 195 I: Nej, kunderna sitter absolut och tittar på sådana här grejer. Vi håller på med
196 ett projekt nu och dessa är i livsmedelsbranschen där man tjänar väldigt lite
197 pengar. Deras målsättning över tid är nu att öka marginalen från två procent
198 till fyra-fem procent. Det kan tyckas vara ganska lite men om du har en
199 omsättning på några miljarder så blir det ganska mycket pengar. Och en del i
200 den strategin är att byta affärssystem, de hoppas och vi tror också att dem kan
201 få stora fördelar. Och framförallt så kan det finnas en osäkerhet med systemet i
202 företag 1 om du ska tillverka en brödlimpa eller någonting. Men den
203 informationen visar att affärssystemet säger en sak och produktionssystemet
204 säger en annan sak kring vad det kostar att tillverka brödlimpan. Vilket kan du
205 lita på? Och det gör antagligen då att man får chans och sätta exempelvis tio
206 kronor, eller så chansar man och sätter tolv kronor vilket kan gör att det inte
207 går att sälja den, den blir för dyr. På samma sätt kan du gå back om du sätter
208 tio kronor och det kostar elva att tillverka så går företaget back. Så det är
209 egentligen matematik på en låg nivå, men har du en miljö likt företag 1, kan det
210 vara otroligt svårt att få reda på den här typen av information. Och det är
211 också en grej att man med ett nytt system har stenkoll, du vet att limpan
212 kostar nio komma trettio två att tillverka och sedan ska man ha tjugo procent
213 marginal på det då. Då vet du exakt vilket pris du har och du vet att du tjänar
214 pengar på det. Så det är också absolut kopplat till konkurrensfördelar. Så att
215 det tänker företag på, absolut.
216

- 217 O: Just när man tänker det som en konkurrensfördel. Möjligheten att leverera
218 realtidsinformation till kunder, hur det går med deras order osv. Det har
219 kanske inte konkurrenterna i dagsläget. Tänker man på att den här
220 konkurrensfördelen kommer hålla i sig eller har man någon slags tanke om att
221 det här kommer vi behöva ändra och det här kommer inte vara en ihållande
222 konkurrensfördel?
223
- 224 I: Jo, men så är det. Men sen är det också så att det finns två skolor. En del
225 resonerar så att de inte vill vara först ut. *Vi vill inte vara försökskaniner för*
226 *denna funktionalitet eller något nytt sätt. Vi vill se vart vår bransch tar vägen.*
227 Sedan finns det dem som tänker tvärtom. Vi har en del av våra kunder som
228 säger som så att: *vi vill vara först med detta. För om vi kan vara först med att ha*
229 *snabba leveranser och realtidsinformation så ger det oss ett försprång och sno*
230 *kunder från de andra.* Och har man tagit kunderna en gång och kan
231 upprätthålla den servicen, så är det väldigt svårt för dem andra
232 konkurrenterna att komma efter ett år och komma med samma upplägg och
233 säga att man nu också har det. Och då kan det vara försent eftersom kunden
234 redan har bytt en gång och då byter man oftast inte tillbaka. Men det blir
235 absolut tuffare och tuffare att hitta konkurrensfördelar, det är inget snack om
236 saken. Jag menar att jag som kund förutsätter att det är realtidsinformation
237 när jag går in i en e-handelsbutik, just nu iallafall handlar inte jag personligen
238 om jag inte får information om när produkten finns på lager eller när den
239 kommer. Då betalar jag hellre femtio spänn mer i den andra e-handelsbutiken
240 där det står att den finns på lager och att den levereras på fredag.
241
- 242 J: Jag tänker att om man som företag mer är som plogbilen eller man är den som
243 är först ut, det kan ju också vara riskfyllt eftersom man då kan välja fel vilket
244 de andra kan se?
245
- 246 I: Absolut, så kan det vara.
247
- 248 J: Men det handlar kanske mycket om ideologin hos företaget.
249
- 250 I: Ja, men det är litegrann det här som många skojar om. Det är bättre att ta ett
251 beslut även om det är felaktigt. Och så är det här också kanske. Det är ju inte så
252 att folk lägger ner tio, tjugo, trettio, fyrtio miljoner på något som man inte tror
253 på. Man går ut och frågar sina kunder. Vad vill ni? Vad vill ni att vi ska göra för
254 att du ska köpa mer av oss om du också köper från en konkurrent? Och varför
255 köper du från konkurrenten? Så jag tror att det är den typen av analyser som
256 ligger till grund för hur du bygger IT-system runtomkring det hela. För att det
257 är mycket pengar att bygga sådana här system. Du bygger det inte bara för att
258 det är kul.
259

- 260 I: Nästan alltid är det välgenomtänkta beslut.
261
- 262 J: Okej. Men apropå konkurrensfördelar: Om man vill anpassa systemet som
263 kund kontra standardiserade lösningar. Hur brukar kunderna resonera där?
264
- 265 I: För något år sedan så byggde man gärna anpassningar. Men det gör man inte
266 längre. Utan nu är det bara standard som gäller. Och ska man göra det så gör
267 du något som vi kallar Fit-gap-analys för att kartlägga de funktioner som inte
268 AX i standard täcker. Så sätter man upp en lista med dessa och ser över hur
269 mycket det tar att utveckla dessa. Och det är det som kunderna får ta beslut
270 om. Men det är mycket tydligt idag att alla jag träffar vill ha ett
271 standardsystem. Det sa man inte för fem år sedan. Då sa man att man ville ha
272 ett affärssystem men idag säger man att man vill ha ett standardsystem. Och
273 det är därför som Microsoft bygger vertikallösningar liksom ett
274 standardsystem för en tillverkande industri eller ett standardsystem för retail
275 eller vad det är för någonting. Och då har Microsoft gått ut och pratat med flera
276 hundra bolag som håller på med tillverkande industri, för att försöka förstå
277 vilka processer och vilka funktionskrav de har. Och försöker utifrån det dra en
278 slutsats. Det bygger man in i standardsystem. Så tittar du på ett affärssystem
279 idag så är det åttio till nittio procent passform direkt. De flesta företag säger
280 dock att de är unika. Vi är inte som alla andra. Men oftast så när vi har varit
281 genom ett första projekt så känner de sig inte så unika längre. För den
282 jätteknepiga processen som de hade, det var standard. *Va?* Nej, det är
283 standard. Jaha säger då kunden.
284
- 285 J: Men finns det tillfällen när de haft en process som inte varit standard som de
286 vill ha kvar?
287
- 288 I: Absolut finns det det. Oftast är det kopplat till kundkrav. Och då är det kanske
289 så här: *Ja, vi byter system men vi vet att våra kunder vill ha det på detta sätt.*
290 Eller de vill kanske ha ett dokument eller en portal som visar viss information.
291 Och då kan det absolut vara värt att lägga några hundra tusen på att bygga det.
292 Men det är återigen kopplat till om man kan tjäna pengar på det och, *vad*
293 *händer om vi tar bort det? Hur kommer våra kunder reagera liksom?* Men för
294 fyra, fem, sex år sedan så kunde jag vara ute och träffa kunder som, och
295 fortfarande för dem som har riktigt gamla system så kunde det finnas tusen
296 anpassningar men den tiden är förbi.
297
- 298 I: Det är bara standard, standard, standard.
299
- 300 J: Men finns det inte en risk då att företagen blir väldigt lika varandra?
301

- 302 I: Jo, det finns en risk. Den diskussionen hade jag förra veckan med en av
303 Sveriges största företag.
304
- 305 J: Och, vad tycker de om det?
306
- 307 I: Nej, alltså det var ju att vi ville i den diskussionen som var väldigt intressant
308 var ju att de har ju det (systemet från företag 1) och ska gå dit (mot AX). Men
309 de behåller ett antal system utanför, som vi skulle kunna ha i AX. Men deras
310 argument är ju just att det är där de är unika. Det vill inte de ändra på. Och då
311 frågade jag vad är det som är så unikt i de systemen som gör att vi inte kan
312 hantera det i AX. Det kunde dem dock inte svara på.
313
- 314 I: Så jag tror inte att dem är så unika som de tror, utan det som gör ett företag
315 unikt är ju liksom om du går in på en sajt, så ser du att många e-handelsbutiker
316 de är logiskt sätt uppbyggda på samma sätt. De har nästan exakt samma
317 funktionalitet. Och det är bara för att de har köpt samma e-Commerce-system.
318 Det som skiljer är grafisk profil, vad det finns för tjänster runtomkring, finns
319 det en telefonsupport? Och vad händer om produkten går sönder eller
320 någonting? Så det är det som jag tror att företagen behöver jobba mer med.
321 För det är precis som ni säger att om alla ska ha samma system och det inte är
322 någon skillnad på systemen så är det inte där man kan konkurrera.
323
- 324 I: Men sen är det klart att en konkurrensfördel är att AX är ett stort system och
325 väljer du att utnyttja det på bästa sätt, det är inte säkert. Det finns de som har
326 AX som är ett jättebra system men de använder det helt felaktigt. Och det har
327 aldrig gått så sakta att köra som när de bytte till AX. Och vi har kunder som har
328 fått en otrolig snurr på sin verksamhet genom att använda AX. Så eftersom det
329 är en verktygslåda så är det ändå så att det handlar om vilka verktyg man
330 använder. Det är inte bara att säga att de kör AX och de kör SAP eller Oracle
331 eller något annat.
332
- 333 J: Det handlar om att göra det bättre helt enkelt?
334
- 335 I: Jaja, så att vi tror mycket på det här med ständiga förbättringar och det är
336 också en konkurrenskraft. Om vi tittar över tio år så driver kanske många sin
337 verksamhet enligt detta. Efter tre år så gör man en uppgradering kanske, och
338 efter åtta år så gör man en uppgradering igen. Det är klart att man inte har
339 någon konkurrensfördel under de tre åren eller de åtta åren. De företag som
340 det går bra för är de företag som hela tiden strävar efter att sakta, sakta bättra
341 sig hela tiden. Det vill säga i vardagen hitta små förbättringsmöjligheter. Det är
342 så det ska fungera och det är så vi vill jobba med våra kunder för det är så man
343 skapar konkurrenskraft. Men det är många som inte gör det utan de installerar
344 ett system och så kostar det tio eller tjugo miljoner och sedan har de inte råd

- 345 att göra någonting och så har man köpt en Ferrari men man kör bara på tvåans
346 växel. Och då är det vårt jobb att se till att på rak arm kan man faktiskt lägga i
347 femman eller fyran. Det går mycket snabbare och då utnyttjar du din bil. Så att
348 jag tror att det absolut finns inom ramen för ett standardsystem möjligheter
349 att trimma systemet för att hitta konkurrensfördelar. Men alla gör det inte.
350
- 351 O: Nej, men det har inte bara hänt en gång att någon har tänkt att om alla gör
352 likadant eller?
353
- 354 I: Jag tror att det finns någon enstaka. Jag tror att de flesta tänker tvärtom genom
355 att om vi är många i vår bransch som har samma system så innebär det att det
356 är billigare att köpa det systemet. Så att mina konkurrenter kanske påverkar
357 Microsoft att bygga massa smart funktionalitet som jag får och inte behöver
358 betala speciellt mycket för. Jag tror nog att det är mer att man vill vara lite
359 standard och sedan att man ändå har andra grejer som man särskiljer sig
360 genom. Det är kanske så att man inte tillverkar samma golvbrunn utan de
361 tillverkar en sådan golvbrunn och vi tillverkar en sådan golvbrunn. Och då
362 spelar det ingen roll att vi kör samma affärssystem för vi säljer liksom olika
363 grejer. Men det är en intressant fråga. Definitivt.
364
- 365 J: Men det har egentligen lite gått över då från att ha varit att affärssystem har
366 kunnat vara det som gör att man har en konkurrensfördel gentemot en
367 konkurrent, till att det är andra delar i företaget som ska bidra till en
368 konkurrensfördel egentligen. Affärssystemet finns där för att se till att man ska
369 göra det på så bra sätt som det går att göra det på?
370
- 371 I: Ja, kanske men jag tror att vikten av båda har ökat. Jag tror vi är inne i en IT-
372 ålder på något sätt men det är ju så här att det inte är så sexigt att införa
373 liksom ett affärssystem så, utan det är kanske lite mer bröd och smör. Utan det
374 som kanske lite mer är i ropet nu är mer kring mobilitet och dem bitarna. Där
375 ser man att det finns en kraftig tillväxt. Sen är det väldigt många företag som
376 just nu byter affärssystem. Men det tror jag beror på att många bytte system
377 runt år tvåtusen, när millenniebuggen var, nu är ni inte så gamla men ni får
378 googla på det.
379
- 380 J: Ja, vi har väl lite koll.
381
- 382 I: Ja, men då var det många som bytte system och dem har inte gjort någonting
383 utan nu tio, tolv, tretton år senare är det dags. Nu måste de göra något. Så
384 därför tror jag att de kommande åren är det många som kommer byta
385 affärssystem. Så att ja kanske lite.
386

- 387 O: För att koppla tillbaka lite till det om man väljer att anpassa eller inte. Tänker
388 man att det finns risker kring att anpassa. Eller hur brukar man fundera där
389 kring att skraddarsy systemen?
390
- 391 I: Nej alltså det är nog inte så mycket risker kring att göra anpassningar utan det
392 är ju om det blir väldigt många. Och blir det väldigt många anpassningar har
393 du valt fel affärssystem. Men det är ju därför som du exempelvis i vårt fall
394 väljer att göra en förstudie. Förstudien ska ju egentligen berätta vad
395 passformen på affärssystemet är gentemot mitt behov. Och är det så att vi får
396 upp en lista med tvåhundra stycken områden som måste anpassas, då är det
397 fel affärssystem. Men är det tjugo eller trettio eller femtio, så kan det vara okej
398 om det är mindre anpassningar. Men jag tror inte risk utan det är kopplat till
399 kostnad framförallt. Däremot integrationer mellan olika system, det är mer
400 kopplat till risk.
401
- 402 O: Hur då, i form av?
403
- 404 I: Dels i form av kostnad men framförallt att integrationer kan vara otroligt
405 komplexa. Alltså om du exempelvis har ett WMS-system och ett affärssystem
406 så kan båda dessa vara ganska komplexa. Och när dessa ska börja snacka med
407 varandra så kan det gå tokigt. Nu är vi ändå ganska duktiga på att bygga
408 integrationer så att det går rätt så bra i våra projekt, men du har en högre risk
409 där än att bygga anpassningar.
410
- 411 J: Och även i framtida, om du ser i framtiden när något uppgraderas och
412 förändras så kanske integrationen..?
413
- 414 I: Det vet vi inte, vi får ju se. Nu ska ju, affärssystemet upp i molntjänst. Så att vad
415 som händer det vet man inte. Men behovet av att göra integrationer att dem
416 snackar med varandra, alltså det som händer nu det är ju att vi exempel jobbar
417 med standardplattformar för att hantera integration. Då sänker man risken
418 såklart. Och även att man i något läge kan, det kanske går snabbare att göra
419 integrationer.
420
- 421 O: Vi var väl inne lite på det innan men hur mycket brukar era kunder bry sig om
422 vad andra konkurrenter i branschen kanske använder för system. Hur brukar
423 man funderar kring detta?
424
- 425 I: Ja, just det kanske inte jag är inne så mycket i, men det gör det de absolut.
426 Konkurrenter snackar mer än vad man tror, definitivt. Många ganska bittra
427 konkurrenter där dess VD tar lunch och diskuterar, eller där man har
428 branschforum. Det vill säga det kan vara någon livsmedelsindustri eller någon
429 tillverkande industri där många branschmänniskor samlas, som är

- 430 konkurrenter men som ändå har vissa av samma grejer. Om någon har köpt ett
431 nytt affärssystem så brukar man skryta om det. Och det är klart att om man
432 hör att väldigt många väljer ett visst system, så är det klart att man blir
433 påverkad av det.
434
- 435 O: Ja, okej
436
- 437 I: Så är det nämligen. Det är nog mer vanligt att man påverkas att om dem har
438 köpt det så passar det nog oss också än att man säger att om de har köpt det så
439 ska vi absolut inte köpa det systemet. Det kanske jag tycker är ett knasigt sätt
440 att resonera på men det händer. Men jag tror det är mer vanligt att man säger
441 att fem av mina konkurrenter har köpt det systemet och det har gått jättebra.
442 Det är klart andra också tittar på det.
443
- 444 O: Ja men precis. De påverkar varandra.
445
- 446 J: Men är det liksom av en betydande faktor?
447
- 448 I: Ja det tror jag, det tror jag absolut.
449
- 450 O: Jag vet inte om du har något mer att dela med dig av?
451
- 452 I: Nej, jag tror inte det utan trenden nu, det är klart att det är moln när det gäller
453 affärssystem och det är standardisering och det är vad vi då kallar
454 vertikalisering, det vill säga system för en viss bransch. Det är de stora
455 lokomotiven.
456
- 457 O: Det blir ett sätt att delta i branschen? Om alla standardiserar systemen på ett
458 liknande sätt
459
- 460 I: Ja,
461
- 462 O: Så försöker man skilja sig genom andra sätt än genom att just från själva
463 affärssystemet. Det handlar om andra grejer, det handlar mer om att kunna
464 vara med på banan så att säga?
465
- 466 J: Ett litet men nödvändigt ont? Eller kanske inte ont men ja.
467
- 468 I: Jo men, när det gäller exempelvis finansbiten så definitivt. Vi har ju lagar och
469 regler i Sverige vi måste följa och där kvittar det vad AX kan, det kan ju ett
470 affärssystem för femhundra spänn också men det är klart att AX kan mer. Men
471 där, det är ingen som säger som så att: "vi vill göra vår bokföring snabbare"
472 liksom, där tror vi att vi har konkurrensfördel däremot att i AX kunna göra

473 produktion snabbare och bättre eller att kunna göra uppföljning. Det kan vara
474 inom livsmedelsindustrin som har en annan grej som handlar om spårbarhet.
475 Det vill säga att genom nya lagkrav måste du kunna spåra en produkt nästan
476 enda ut till konsument, men iallafall ut till butik. Det är många gamla system
477 som inte kan det. Så det kan finns sådana grejer också.

Referenser

- Andrews, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, IL.
- Barney, J. B. (1986): Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1999): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Barney, J. B. (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (2005): Where does inequality come from? The personal and intellectual roots of resource-based theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development: 280-303*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001): The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Beard, J., W., Sumner, M. (2004): Seeking strategic advantage in the post-net era: viewing ERP systems from the resource-based perspective. *Journal Of Strategic Information Systems*, 13 (Strategic Information Systems in the Post-Net Era), 129-150. doi:10.1016/j.jsis.2004.02.003.
- Berggren L (2008): Källkritik. <http://www.lub.lu.se/skriva-referera/vaerdera/laes-mer-om-kaellkritik.html> (besökt 2012-01-04).
- Bharadwaj, A. S. (2000): A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Bradley, J. (2004): Enterprise resource planning success: A management theory approach to critical success factors.
- Brehm, L., Heinzl, A., & Markus, M. L. (2001): Tailoring ERP systems: a spectrum of choices and their implications. *System Sciences. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on (pp. 9-pp)*. IEEE.
- Brown, C., & Vessey, I. (2003): Managing the next wave of enterprise systems: leveraging lessons from ERP. *MIS Quarterly Executive*, 2(1), 45-57.
- Bryman, A., Bell, E. (2003): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. ISBN: 9147075104. 621 s.
- Carr, N. G. (2004): *Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Cliffe, S. (1999): ERP implementation. *Harvard Business Review*, January-February, 16-17.
- Connor, T. (2002): The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11: 307-316.
- Cumps, B., Viaene, S., Dedene, G., & Vandenbulcke, J. (2006): An empirical study on business/ICT alignment in European organisations. In *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on (Vol. 8, pp. 195a-195a)*. IEEE.
- Davenport, TH. (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76, 4, s. 121-131
- Davis, A. (2005): ERP customization impacts on strategic alignment and system agility. In *Proceedings of the 2005 Southern Association of Information Systems Conference (pp. 249-255)*.
- Denscombe M. (2000): *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105-1121.
- Esteves, J., & Bohorquez, V. (2007): An updated ERP systems annotated bibliography: 2001-2005. *Instituto de Empresa Business School Working Paper No. WP, 07-04*.
- Fiol, C. M. (2001): Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27: 691-699
- Garaca, Z. (2011): Factors related to the intended use of erp systems. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2005): Beyond best practice. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 49-57
- Graham, J.F. (2009): Enterprise resource planning implementation in higher education.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2002): IT and business models. *Liber/Abstrakt, Malmö, Sverige*.

- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K. and Shimizu, K. (2003): The internationalization of professional service firms: Effects of human capital and social capital. *Academy of Management Proceedings*, pB1, 6p.
- Holland, C., Light, B. and Kawalek, P. (1999): Beyond Enterprise Resource Planning Projects: Innovative Strategies for Competitive Advantage. *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems*, Vol. 1, pp. 288-301.
- Hui, F. A. N. G., & ZHANG, B. X. (2006): The New Pattern of Enterprise Management Innovation: BPR+ ERP [J]. *Logistics Sci-Tech*, 12, 044.
- Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. (2002): Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. *Studentlitteratur*.
- Johansson, B. (2008): Developing a "Better" ERP System: The Risk of Loosing Competitive Advantage (pp. 1169-1178). *Springer US*.
- Johansson, B., & Newman, M. (2010): Competitive advantage in the ERP system's value-chain and its influence on future development. *Enterprise Information Systems*, 4(1), 79-93.
- Kalling, T. (1999): Gaining competitive advantage through information technology: a resource-based approach to the creation and employment of strategic IT resources. *Lund Business Press*.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2001): Enterprise resource planning: analysing the impact. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 103-113.
- Klaus, H., Rosemann, M., Gable, G. (2000): What is ERP?. *Information Systems Frontiers 2:2*
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010): Valuation: measuring and managing the value of companies (Vol. 499). *Wiley*.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010): The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007): Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *Mis Quarterly*, 31(1), 59-87.
- Light, B. (2005): 'Going beyond 'misfit' as a reason for ERP package customisation', *Computers In Industry*, 56, *Current trends in ERP implementations and utilisation*, pp. 606-619,
- Maditinos, D., Chatzoudes, D. & Tsairidis, C. (2012): Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 25, no. 1, pp. 60-78.
- Mata, F., Fuerst, W., Barney, J., (1995): Management Issues: Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. *MIS Quarterly*
- Medina, R., et al. (2012): The Relationship Between Organisational Culture and ERP Implementation CSFs. *School of Economics and Management, Lund University*.
- Myreteg, G. (2007): Förändringens vindar: En studie om aktörsgrupper och konsten att välja och införa ett affärssystem. *Samhällsvetenskapliga fakulteten, Uppsala universitet, Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet & Företagsekonomiska institutionen*.
- Nah, F. F. H., Lau, J. L. S., & Kuang, J. (2001): Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7(3), 285-296.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003): Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001): Is the resource-based" view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 22-40.
- Rajagopal, P. (2002): An innovation-diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model. *Information and Management*, Vol 40 No. 87-114
- Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (1999): Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies. *MIS quarterly*, 261-290.
- Shih-Wei, C., & Yu-Chieh, C n.d. (2008): 'The implementation factors that influence the ERP (enterprise resource planning) benefits'. *Decision Support Systems*, 46, pp. 149-157
- Sumner, M. (2000): Risk factors in enterprise-wide/ERP projects. *Journal of information technology*, 15(4), 317-327.

- Thurén, T. (2003): Sant eller falskt? *Krisberedskapsmyndigheten, KBM: s utbildningsserie.*
- Timbrell, G., Andrews, N., Gable, G. (2001): Impediments to Inter-firm Transfer of Best Practice in an enterprise systems context. *Information Systems Management Research Centre*
- Thompson, A. A. and A. J. Strickland. (1990): *Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin, Homewood, IL*
- Trost, J. (2005): Kvalitativa intervjuer. *Studentlitteratur, Lund.*
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003): Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European journal of operational research, 146(2), 241-257.*
- Vetenskapsrådet (2011): God forskningssed. (Vetenskapsrådets expertgrupp för etik). VR rapport 2011:1, *Vetenskapsrådet, <http://www.vr.se>*
- Wagner, E., Scott, S., Galliers, R. (2006): Information and Organization: The creation of 'best practice' software: Myth, reality and ethics. Hämtad 2013-03-282
- Wagner, E., & Newell, S. (2005): Making software work: Producing social order via problem solving in a troubled ERP implementation.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal 5, 171-180*
- Wernerfelt, B. (1995): A resource-based view of the firm. ten years after. *Strategic Management Journal 16, 171-174*
- Zhu, K., Kraemer, K.L. (2005): Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evodence from the retail industry. *Information Systems Research, Vol 16 No. 1 pp.61-84:*