



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Kritiska framgångsfaktorer vid implementation av ERP - Ur projektledarnas perspektiv

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, kurs SYSK02 inom informatik

Framlagd 2016-01

Författare Fredrik Schön
Julius Åberg
William Axelsson

Handledare Bo Andersson

Examinatorer Anders Svensson
Styliani Zafeiropoulou

Titel	Kritiska framgångsfaktorer vid implementation av ERP - Ur projektledarnas perspektiv
Författare	Fredrik Schön William Axelsson Julius Åberg
Utgivare	Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lund universitet
Dokumenttyp	Kandidatuppsats
Antal sidor	80

Sammanfattning

Denna kandidatuppsats inom informatik använder existerande litteratur för att identifiera kritiska framgångsfaktorer inom implementationen av affärssystem och sammanställa dessa till en rangordnad lista. Fortsättningsvis sker en empirisk undersökning där projektledarrollens perspektiv inom samma område redovisas. Resultaten från både den empiriska undersökningen och litteraturgenomgången beskrivs sedan i tabeller och figurer som visar de mest kritiska framgångsfaktorerna.

Tidigare forskning analyseras genom att undersöka en större mängd tidigare studier för att ta fram ett teoretisk ramverk att applicera på verkliga fall genom analyser av de empiriska undersökningar som kommer genomföras. Denna empiriska undersökning består av intervjuer med ett antal nyckelpersoner med personlig erfarenhet i projektledning av implementering vid ERP-system.

Efter analys och jämförelse var det tydligt att där finns vissa skillnader och likheter mellan vad projektledarna prioriterar och hur vår sammanställda teori såg ut. Teoriundersökningen och empiriundersökningens främsta faktor var samma och är en tydlig bekräftelse för teorins förstaplats. Vidare visade det sig att projektledarens perspektiv är mer inriktat på planeringsfasen av ett projekt.

Nyckelord: CSF, ERP, kritiska framgångsfaktorer, KFF, critical success factors, implementation, projekt, projektledning

Innehåll

Index - Tabeller	v
Index – Figurer	vi
Tack-sida	vii
1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering.....	1
1.3 Forskningsfråga	2
1.4 Syfte	2
1.5 Avgränsningar	2
2. Litteraturgenomgång och teoretiska utgångspunkter	3
2.1 Genomgång av litteratur	3
2.1.1 Vad är ERP	3
2.1.2 Varför implementera ERP	3
2.1.3 Vad är CSF	4
2.2 Utformning av teoretisk referensram	5
2.3 Litteraturundersökning & teoretisk referensram till undersökningsmodell	9
2.3.1 Ranking av kritiska framgångsfaktorer enligt förekommande	9
2.3.2 Ranking av kritiska framgångsfaktorer enligt viktighet	12
2.4 Undersökningsmodell	14
3. Metod.....	15
3.1 Metod.....	15
3.1.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	15
3.1.2 Val av metod	15
3.1.3 Motiv för val av metod.....	15
3.1.4 Alternativa metoder.....	15
3.2 Vår forskningsinsats	16
3.3 Datainsamling	16
3.3.1 Litteraturstudier.....	16
3.3.2 Empirisk undersökning.....	18

3.4 Vetenskaplig kvalitet.....	19
3.4.1 Källkritik.....	19
3.4.2 Reliabilitet.....	19
3.4.3 Validitet.....	20
4. Empiri.....	21
4.1 Fallföretag.....	21
4.1.1 E.ON.....	21
4.1.2 Lundalogik.....	21
4.1.3 Stretch.....	21
4.2 Resultatredovisning.....	21
4.2.1 Intervju med Annika Holmgren, E.ON.....	21
4.2.2 Intervju med Cecilia Boberg, Lundalogik.....	23
4.2.3 Intervju med Zsolt Marton E.ON.....	24
4.2.4 Intervju med Johan Bjärstorp, Stretch.....	25
4.2.5 Sammanställning från intervjuer.....	27
5. Analys.....	28
5.1 Högre prioriterade av projektledare.....	28
5.2 Högre prioriterade i teoriundersökning.....	28
5.3 Diskussion.....	30
6. Slutsats.....	32
6.1 Vidare forskning.....	32
7. Bilagor.....	33
7.1 Ordförklaringar.....	33
7.2 Transkribering.....	33
Annika Holmgren, E.ON.....	33
Cecilia Boberg, Lundalogik.....	44
Marton Zsolt, E.ON.....	54
Johan Bjärstorp, Stretch.....	59
8. Referenser.....	69

Index - Tabeller

Tabell 1 - Förekomst av kritiska framgångsfaktorer över författare.....	10
Tabell 2 - Ranking av kritiska framgångsfaktorer enligt förekomst i teoriundersökning.....	11
Tabell 3 - Räknetabell för ranking av kritiska framgångsfaktore	12
Tabell 4 - Rankad lista för kritiska framgångsfaktorer baserad på viktighet.....	13
Tabell 5 - Sammanställning av ranking från intervjuer	27
Tabell 6 - Analys av empiri kontra teori.....	29

Index - Figurer

Figur 1 - Anledningar att implementera ERP	4
Figur 2 - Undersökningsmodell	14

Tack-sida

Vi skulle vilja tacka våra intervjupersoner
Annika Holmgren, Cecilia Boberg, Johan Bjärstorp och Zsolt Marton
för att ni tagit er tid att möjliggöra vårt arbete och bistått med er kunskap och visdom.

Fredrik Schön

William Axelsson

Julius Åberg

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

När företag investerar upp till miljardbelopp (Kim Y, Lee Z & Gosain, S, 2005) och engagerar hela organisationen i en implementation av Enterprise Resource Planning-system (förkortat "ERP" eller "affärssystem") är det viktigt att projektet blir lyckat. Affärssystem har funnits länge och är något många företag använder sig av för att utveckla verksamheten, men att implementera ERP-system är ett utmanande och komplext projekt. Där finns företag som specialiserar sig på att genomföra ERP-implementationer men trots all denna erfarenhet är det tydligt att många projekt misslyckas eller genomgår svårigheter.

"According to The Gartner Group, 70 percent of all ERP projects fail to be fully implemented, even after three years" - Gillooly, C, 1998

I litteraturundersökningen var det tydligt att det saknas information om de individuella rollernas perspektiv, av kritiska framgångsfaktorer, när det handlar om ERP-implementation. Det finns många undersökningar som berör ämnet men ofta beskrivs inte vilket perspektiv de kritiska framgångsfaktorerna berör utan syftar mot ett allmänt helhetsperspektiv.

Projektledare ger direktiv och fördelar resurser vilket gör att deras vision av kritiska framgångsfaktorer har en stor roll i projektets utformning. Som ett av våra intervjuobjekt, projektledare Johan Bjärstorp, beskriver "Det handlar om att prioritera, allt behöver inte göras nu", vilket ger kritiska framgångsfaktorer en viktig roll för en projektledare i sitt arbete att hitta rätt prioriteringar.

1.2 Problemformulering

När vi gjorde vår teoretiska undersökning uppfattades en informationslucka. Speciellt uppfattades en frånvaro av information kring specifika rollers perspektiv av vad som är kritiska framgångsfaktorer. I ett implementeringsprojekt har inte alla roller samma vy av vad som är viktigt eftersom deras verklighet ser annorlunda ut. Därför kommer kritiska framgångsfaktorer variera beroende på vilken roll du frågar.

Projektledare styr och delegerar implementeringsprojekt vilket gör att deras vy av kritiska framgångsfaktorer prioriteras. De bör därför stämma överens med de kritiska framgångsfaktorerna helhetsperspektivet har, för att implementationen ska följa en optimal plan.

1.3 Forskningsfråga

Avsaknad av information om projektledares perspektiv vid ERP implementering har identifierats, i uppsatsen avses det att identifiera och sedan jämföra detta perspektiv mot ett organisatoriskt helhetsperspektiv; representerad av litteraturgenomgången

- Finns det en skillnad mellan projektledares perspektiv och det organisatoriska helhetsperspektivet av kritiska framgångsfaktorer vid implementation av affärssystem?

1.4 Syfte

Studien syftar på att bidra med att fylla en identifierad informationslucka om kritiska framgångsfaktorer från en projektledares perspektiv och visa om detta eventuellt skiljer sig från helhetsperspektivets kritiska framgångsfaktorer.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen syftar ej att skapa en studie för att lösa alla ERP-implementationsprojektledarnas problem med en lista, utan fungera som ett verktyg och studie för en projektledare att dra egna slutsatser från.

Uppsatsen kommer ej ta hänsyn till vilken sorts informationssystem som berörts så länge de klassificeras som ett ERP, utan behandlar alla generellt. De kritiska framgångsfaktorer som tas fram ska kunna tillämpas oavsett vilket sorts ERP som behandlas i projektet.

Uppsatsen kommer även avgränsa den empiriska undersökningen till att endast välja ut personer med erfarenhet av ansvarig eller ledarroll vid implementationen av ERP-system för att få rätt perspektiv i all data.

2. Litteraturgenomgång och teoretiska utgångspunkter

2.1 Genomgång av litteratur

2.1.1 Vad är ERP

Enterprise Resource Planning-system, vanligen förkortat ERP eller affärssystem på svenska, är ett informationssystem ämnat för att integrera verksamhetens avdelningars affärprocesser och funktioner till ett centraliserat informationssystem. Detta system ska gärna även integrera information från de andra system som finns i verksamheten. (Somers & Nelson, 2001)

Generellt ska ett ERP-system innehålla funktionalitet för produktplanering, tillverkning & tjänstleverans, marknadsföring & försäljning, lagerhantering samt frakt & betalning.

ERP kom på tal för första gången på 1990-talet då Gartner Group (1990) beskrev det som en utökning av det redan existerande MRP; material requirements planning. MRP innehåller funktionalitet för produktionsplanering, schemaläggning & lagerhantering och anses vara föregångaren till ERP.

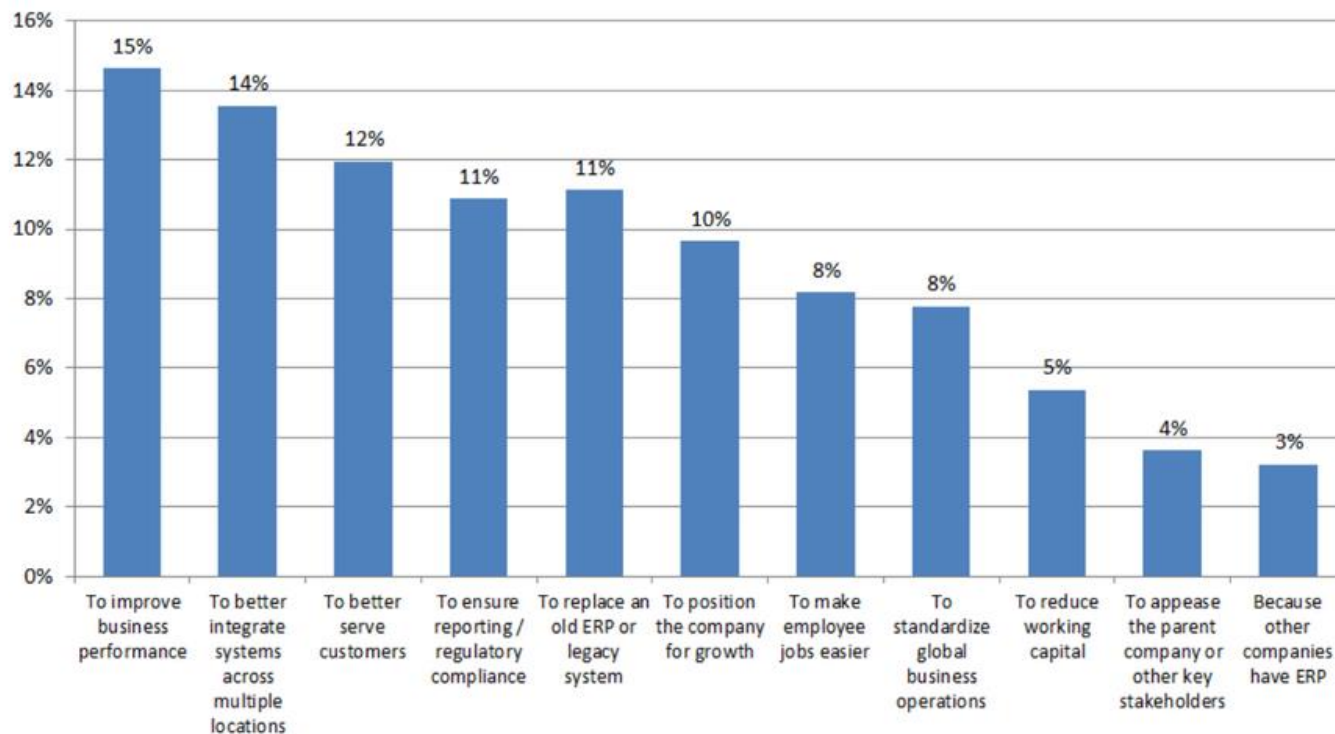
Vidare skriver Somers & Nelson (2001) att år 2001 är, enligt en undersökning på 800 amerikanska företag, ERP en av de mest växande segmenten inom mjukvara och en av de mest viktiga utvecklingarna inom informationsteknologi (IT) det senaste årtiondet.

Idag finns det många etablerade företag som säljer ERP-paket där de mest populära är SAP, Oracle och Microsoft. Tillsammans håller de dock endast 41% av marknadsdelen, resten tillhör många andra företag. (Gartner Market Share Analysis, 2013)

2.1.2 Varför implementera ERP

Majoriteten av företag verkar förstå fördelarna som kan bli förverkligade genom implementering av ett nytt ERP-system. De största anledningarna som nämndes för implementering av ERP var att förbättra verksamhetsprestanda (15%), att bättre integrera system över flertalet anläggningar (14%), för att bättre tjäna kunder (12%) och att säkra rapportering och att regler och lagar följs (11%). Bara ett fåtal av organisationer rapporterade att anledningen de implementerade ERP-mjukvara var “för att bli konkurrenskraftiga eller andra nyckelintressenter” eller “för att andra företag har ERP.” (ERP Report - Panorama Consulting Solutions, 2014). *Se tabell 1.1*

Reasons For Implementing ERP



Source: Panorama Consulting's 2014 ERP Report
Copyright © 2014 Panorama Consulting Solutions

Figur 1 - Anledningar att implementera ERP

2.1.3 Vad är CSF

Med CSF eller Critical Success Factors menas de områden som försäkras framgång för organisationen, avdelningen eller individen. Det är nyckelfaktorerna som gör att verksamheten blommar ifall de genomförs på rätt sätt (Bullen & Rockart 1981).

På svenska kallar vi dessa kritiska framgångsfaktorer. Det finns olika perspektiv på vad dessa faktorer är per definition, vår tolkning är att dessa faktorer skall användas för att underlätta planeringsarbetet för målgruppen av studien genom att ge de faktorer som är viktigast att tänka på under projektet och för ett lyckat genomförande.

Rockarts koncept av kritiska framgångsfaktorer är tydligt inspirerat av frågan om optimala förhållanden mellan omgivningen och verksamhetens karaktärsdrag, det vill säga kärnan av verksamhetsstrategi. Omgivningen antas besitta speciella fundamentala krav och begränsningar, hot och möjligheter, som företagen måste anpassa sin strategi, kompetens och resurser efter för att nå framgång. Ingen organisation, enligt Rockart, har råd att utveckla en strategi som underlåter att ge tillräcklig uppmärksamhet till de viktigaste faktorer som ligger till grund för framgång i branschen. (Bullen & Rockart 1981).

Rockart föreslår en två-steps intervju metod för att fastslå kritiska framtidsfaktorer. Först genomförs en omgång av öppna intervjuer, där företagsledare frågas om deras åsikt om vilka kritiska framgångsfaktorer som är relevanta för verksamheten. Med dessa som bas kompileras en lista av faktorer som i andra omgången rankas baserat på betydelse/vikt.

(Bullen & Rockart, 1981)

Enligt Grunert och Ellegaard kan framgångsfaktorer användas olika beroende på vilket perspektiv de ses ur. Dessa användningsområdena är:

- Som en nödvändig del av ett management informationssystem
- Som en unik egenskap i en organisation
- Som en vägledande guide till chefer för att skärpa deras tankegång
- Som en beskrivning av färdigheterna och resurserna som krävs för att vara framgångsrik i en given marknad

(Grunert & Ellegaard 1992)

Definitionen på ett misslyckat projekt kan vara otydligt. Enligt en erfaren projektledare, Johan Bjärstorp, som är ett av intervjuobjekten i uppsatsen, är ett misslyckat projekt när det drar över tidsplanering eller budget, när resultatet ger oönskad effekt så som att processer blir mindre effektiva eller blir fel utförda eller acceptansen till det implementerade systemet finns inte. Den tolkning som appliceras som ett misslyckande i denna uppsats är ifall implementationen påtagligt drar över budget eller tid, om systemet inte uppfyller de krav som verksamheten har eller om användarna till systemet inte hanterar det nya systemet, av saknad till träning eller acceptans.

2.2 Utformning av teoretisk referensram

Nedan beskrivs kortfattat de kritiska framgångsfaktorer som vi tar upp i denna studie, med hjälp av följande källor, som kommer refereras med siffror efter varje stycke, beroende på om källan innehåller faktorn.

- 1: Holland (1999),
- 2: Somers & Nelson (2001),
- 3: Akkermans & van Helden (2002),
- 4: Zhang, Lee, Huang, Zhang & Huang (2005),
- 5: Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003),
- 6: Motwani & Gopalakrishna (2005),
- 7: Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005),
- 8: Chen, G. H., Li, C. Q., & Sai, Y. X. (2006),
- 9: Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001),
- 10: Kamal, M. M. (2006),
- 11: Soja, P. (2006),
- 12: Remus, Umble. (2007),

- 13: Wu, J. (2008),
- 14: Finney, S., & Corbett, M. (2007),
- 15: Bradley, J. (2008),
- 16: Al-Fawaz, K., Al-Salti, Z., & Eldabi, T. (2008),
- 17: Maleki, M., & Anand, D. (2008),
- 18: Upadhyay, P., & Dan, P. K. (2008),
- 19: Snider, B., da Silveira, G. J., & Balakrishnan, J. (2009),
- 20: Dezdar, S., & Sulaiman, A. (2009),
- 21: Noudoostbeni, A., Yasin, N. M., & Jenatabadi, H. S. (2009),
- 22: Françoise, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009),
- 23: Moohebat, M., & Asemi, A. (2010),
- 24: Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M. L. (2013),
- 25: Ziemba, E., & Oblak, I. (2013),
- 26: Ahmad, M. M., & Cuenca, R. P. (2013),
- 27: Leyh, C. (2014).

Top management support / Stöd från högsta ledningen

Högsta ledningens roll innebär bland annat att utveckla förståelse för möjligheterna och begränsningarna av IT, etablera rimliga mål för IT-systemen, visa stort engagemang angående en lyckad IT-introduktion, och att kommunicera med alla anställda om företagets IT-strategi. Enligt tidigare resultat är denna framgångsfaktorn ståndpunkten för lyckad implementation. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27)

Project management / Projektstyrning

Projektstyrningen sträcker sig över hela projektets levnadstid. Detta är en svårhanterad faktor eftersom det finns så mycket mänskliga, organisationella och politiska problem som ökar ERP projektets komplexitet. Huvudsakligen krävs det att projektets omfattning styrs så att det är anpassat rätt, för att undvika felplaneringar i schema eller kostnader. För stor omfattning medför olika allvarliga problem i ett ERP projekt. Anpassande av moduler gör att omfattningen blir större vilket leder till att det behövs mer tid och pengar. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27)

Project team competence / Projektlagets kompetens

Handlar om kunskapen, färdigheterna, förmågan och erfarenheterna som finns hos projektets ledare samt dess noggrant utvalda medlemmar. Dessa medlemmar skall ha förståelse för företaget och dess affärs mål, utöver att vara teknologiskt kompetenta. (1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27)

User training / Användarträning

Enligt forskning framgår det att ERP-projekt har en sex månader lång inlärningskurva. Denna punkten medför att alla som ska använda ERP-systemet måste vara tränade i hur de ska jobba

och hur de ska skildra affärsprocesserna tidigt i implementeringsstadiet. Företaget kan också använda tillfället att låta sina anställda lära sig av konsulterna under implementeringen.

(2, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27)

Interdepartmental communication / Kommunikation mellan avdelningar

Dålig kommunikation inom BPR-projektlaget och andra anställda inom organisationen ger problem under BPR/implementeringen. Även inom MRP-implementationer har det bevisats att detta är en kritisk framgångsfaktor. (1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27)

Business process reengineering / Nyutformning av organisationen utmed horisontella processer

För att nå de största förmånerna från ett ERP-system, måste affärsprocesserna vara i samspel med ERP-systemet. Enligt Somers och Nelson så föreslår både BPR- och ERP-litteratur att ett ERP-system, bara i sig själv, inte kan öka prestandan i en organisation. Därför krävs det att organisationen också måste omstrukturera sina affärsprocesser. (1, 2, 4, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27)

Careful ERP Package Selection / Noggrant val av ERP-paket

Detta valet handlar om budgeter, tidsramar, mål, och leverabler som formar projektet. Att göra det val som matchar de organisatoriska informationsbehoven och processerna är kritiskt för att det ska bli en lyckad implementation med så lite eftermodifikation som möjligt. (2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27)

Change management / Förändringshantering

Med ett ERP-system kommer det stor förändring inom organisationen som kan orsaka motstånd, förvirring, redundans och misstag eller fel. Organisationer måste införa ett omfattande angreppssätt gentemot de storskaliga förändringarna som medförs i en ERP-implementation. Det är därför viktigt att hantera förändringarna i organisationen för att skapa acceptans mot det nya. (2, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 20, 22, 23, 25, 27)

Project champion / Projektförkämpe

En projektförkämpe har uppgifterna utvecklande ledarskap, facilitation och att marknadsföra projektet till användarna. Den som får denna roll bör bära den under hela projektets livscykel och ha förståelse för både den tekniska och den affärsinriktade miljön. Att utnämna en högt uppsatt individ som projektmästare gör att ledningen kan ha överblick under implementationen. (2, 3, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 20, 22, 23, 25, 26, 27)

Use of consultants / Användande av konsulter

Organisationer kan använda sig av konsulter vid en implementation eftersom de kan ha erfarenhet eller kunskap inom vissa områden, som annars saknas i organisationen. Konsulter kan

vara inblandade i olika delar i implementationen såsom: skapande av kravanalys, rekommendera en passande lösning, eller leda implementationen. (2, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27)

Clear goals and objectives / Klara mål och uppdrag

I början av alla projekt bör en *conceptualization* av målen och vägen till dessa mål göras. Målen skall klargöras så att de är operativa, specifika och kunna visa projektets riktning. Det kan även vara fördelaktigt att fastställa målen redan innan stöd från högsta ledning har sökts. (2, 5, 6, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 23, 25, 26, 27)

Data Analysis and Conversion (Data accuracy) / Analys och omvandling av data (Träffsäker data)

En viktig del i ett ERP-system är aktualiteten och tillgängligheten av träffsäker data. Problem med data kan medföra fördröjning av implementationen och därför är hanteringen av data som förs in i ERP-systemet en viktig fråga under implementationsprocessen. Omvandling av data har potentialen att vara en utdragen och nedtyngande process, ännu mer så om företaget inte vet vad som behöver tas med och vad som bör utelämnas. (2, 4, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 21, 23, 25, 26, 27)

Vendor support / Stöd från leverantör

ERP-system kan vara ett livslångt åtagande för ett företag. Stöd från leverantören är en kritisk faktor eftersom det är vanligt att det implementerande företaget behöver assistans med tekniken, uppdateringar, speciell användarträning och nödfallsunderhållning. (2, 3, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 26, 27)

Software for analysis/testing/troubleshooting / Verktyg för mjukvaru-analys/testning/felsökning

Det är viktigt att använda rätt mjukvara när genomförande av analys, testning och felsökning ska ske. Att kunna göra simuleringar före systemet "går live" eller innan en uppdatering lanseras som ger rätt sorts feedback är kritiskt. (1, 5, 6, 7, 14, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 27)

Education on new business processes / Utbildande inom nya affärsprocesser

När en implementation beaktas tillsammans med BPR är det nödvändigt att ledningen utbildar och kommunicerar om deras långsiktiga perspektiv och mål. Detta bör göras för att få stöd från alla organisationens medlemmar som påverkas av förändringarna. (2, 5, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 24, 25, 26)

Interdepartmental co-operation / Samarbete mellan avdelningar

För att göra en lyckad implementation behövs en företagskultur som lyfter fram värdet av att dela gemensamma mål och ha förtroende mellan partners, anställda, bolag och ledning. Det är kritiskt att alla involverade samarbetar samt att de involverar sig i projektet. ERP kan bara uppnå

sin sanna potential via bra koordinering av mål och insats från IT- och businesspersonal. (2, 3, 7, 10, 12, 17, 20, 21, 25, 26, 27)

Organizational culture / Organisationskultur

Detta är en faktor som går hand i hand med många andra faktorer. Organisationskulturen måste tas i åtanke när exempelvis utbildning eller förändringshantering diskuteras. Eftersom denna faktor starkt påverkar kommunikationen är det viktigt för företaget att stödja informationsdelning så att anställda kan känna att de arbetar emot ett gemensamt mål. (5, 6, 13, 14, 15, 20, 22, 23, 26, 27)

Minimal customization / Minimal anpassning

Minimal anpassning som inneburit att använda så mycket kod från leverantören som möjligt har kopplats ihop med lyckade ERP-implementationer, även om detta medför att funktionalitet uppoffras. Systemet bör endast anpassas när det är absolut nödvändigt, eftersom det ofta innebär ökade kostnader, längre implementationstid, och att det är svårare att ta del av förmånerna från leverantören såsom mjukvaru- underhåll och uppdateringar. (2, 5, 11, 12, 14, 15, 20, 22, 25)

2.3 Litteraturundersökning & teoretisk referensram till undersökningsmodell

En undersökning på redan existerande forskning har gjorts för att ha som grund till den empiriska studie som sedan genomförs skall. Meningen med den litterära studie som genomförts är att sedan applicera denna på de verkliga fall som stöts på i de intervjuer som senare i uppsatsen redogörs för. Genom noggrann forskning av ett estimerat antal av hundra studier i form av artiklar, uppsatser och avhandlingar som sedan sällats till ett urval av 40, 30 sedan 27 studier som bedömts uppnå den kvalitet som eftersträvas. Dessa studier är valda utifrån ålder, kvalitet och relevans till ämnet. Utifrån dessa har olika listor skapats som redovisas i detta kapitel.

Följande litteraturstudier är gjorda på undersökningar tidigare nämnda i litteraturlista i kapitel 2.2. I följande tabeller visas den teoretiska grund vi sammanställt. Det är dessa faktorer som litteraturen lyft fram som utformar vår forsknings- och undersökningsmodell.

2.3.1 Ranking av kritiska framgångsfaktorer enligt förekommande

Första steget i forskningen har varit att skapa en lista med kritiska framgångsfaktorer hämtade från litteratur. För varje författare har de kritiska framgångsfaktorer som denne behandlat blivit tillagda i listan för totala antalet kritiska framgångsfaktorer enligt i vilka studier de förekommer. *Se tabell 2 och tabell 3 nedan*

Kritisk framgångsfaktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Top Management Support	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Project Management	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Project Team Competence	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
User Training	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inter-departmental Communication	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BPR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Careful ERP Package Selection	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Change Management	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Project Champion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Use of Consultants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clear Goals and Objectives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vendor Support	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Software for analysis/testing/troubleshooting	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Education on New Business Processes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Interdepartmental Co-operation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organizational Culture	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Legacy systems consideration	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Minimal Customization	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vendor Partnership	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Performance measures	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dedicated Resources	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Steering Committee	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Management of Expectations	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
System analysis, selection and technical implementation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Architecture Choices	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Business Plan & Vision	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Monitoring and feedback	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
User Involvement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vendor Tools	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1: Holland (1999), **2:** Somers & Nelson (2001), **3:** Akkermans & van Helden (2002), **4:** Zhang, Lee, Huang, Zhang & Huang (2005), **5:** Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003), **6:** Motwani & Gopalakrishna (2005), **7:** Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005), **8:** Chen, G. H., Li, C. Q., & Sai, Y. X. (2006), **9:** Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001), **10:** Kamal, M. M. (2006), **11:** Soja, P. (2006), **12:** Remus, Umble. (2007), **13:** Wu, J. (2008), **14:** Finney, S., & Corbett, M. (2007), **15:** Bradley, J. (2008), **16:** Al-Fawaz, K., Al-Salti, Z., & Eldabi, T. (2008), **17:** Maleki, M., & Anand, D. (2008), **18:** Upadhyay, P., & Dan, P. K. (2008), **19:** Snider, B., da Silveira, G. J., & Balakrishnan, J. (2009), **20:** Dezdard, S., & Sulaiman, A. (2009), **21:** Noudoostbeni, A., Yasin, N. M., & Jenatabadi, H. S. (2009), **22:** François, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009), **23:** Moohebat, M., & Asemi, A. (2010), **24:** Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M. L. (2013), **25:** Ziemba, E., & Oblak, I. (2013), **26:** Ahmad, M. M., & Cuenca, R. P. (2013), **27:** Leyh, C. (2014).

Tabell 1 - Förekomst av kritiska framgångsfaktorer över författare

	Kritisk framgångsfaktor	Antal
1.	Top Management Support	25
2.	Project Management	25
3.	Project Team Competence	24
4.	User Training	20
5.	Inter-departmental Communication	19
6.	BPR	18
7.	Careful ERP Package Selection	17
8.	Change Management	15
9.	Project Champion	14
10.	Use of Consultants	14
11.	Clear Goals and Objectives	13
12.	Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	13
13.	Vendor Support	13
14.	Software for analysis/testing/troubleshooting	12
15.	Education on New Business Processes	11
16.	Interdepartmental Co-operation	11
17.	Organizational Culture	10
18.	Legacy systems consideration	9
19.	Minimal Customization	9
20.	Vendor Partnership	8
21.	Dedicated Resources	8
22.	Steering Committee	8
23.	Performance measures	7
24.	Management of Expectations	7
25.	System analysis, selection and technical implementation	7
26.	Architecture Choices	7
27.	Business Plan & Vision	7
28.	Monitoring and feedback	7
29.	User Involvement	7
30.	Vendor Tools	7

Tabell 2 - Ranking av kritiska framgångsfaktorer enligt förekomst i teoriundersökning

2.3.2 Ranking av kritiska framgångsfaktorer enligt viktighet

För att skapa en lista över viktighet har studier som specificerat viktighet eller ranking valts ut och analyserats på samma sätt som listan skapad över förekommande. I den rankade listan har kritiska framgångsfaktorer rankats enligt eget regelverk (*se regelverk 3.3.1*).

Kritisk framgångsfaktor	Artikel	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Poäng
Top Management Support		1	1	2		1	6	1		x	19
Project Team Competence		2	9	1	3	3	8	4		x	18
User Training			4		2	2	1	6	x	x	17
Project Management		5	6	5		9		2	x	x	14
Inter-departmental Communication		6	8	3		8	9	8			9
Clear Goals and Objectives		4			1	4					7
Use of Consultants			3		4					x	7
Interdepartmental Co-operation		3				4		8			6
Vendor Support		9			4	6		10			6
Careful ERP Package Selection		10					3		x		6
Education on New Bus, Processes								6	x	x	6
BPR			7					3	x		6
Project Champion		8	2								4
Change Management					4			5			4
Software for analysis/test/troubleshooting							2				3
Management of Expectations		7				7					2
Data Analysis and Conversion (Data accuracy)			5								2
Dedicated Resources						5					2
Business Plan & Vision				7				7			2
System analysis, selection and technical implementation				6							2
Monitoring, evaluation and feedback									x		2
Legacy systems consideration									x		2
ERP system configuration							5				2
Organizational Culture								9			1
Method and tools			10								1
User Involvement							9				1
Outside competition pressure						10					1
Project team empowerment							7				1

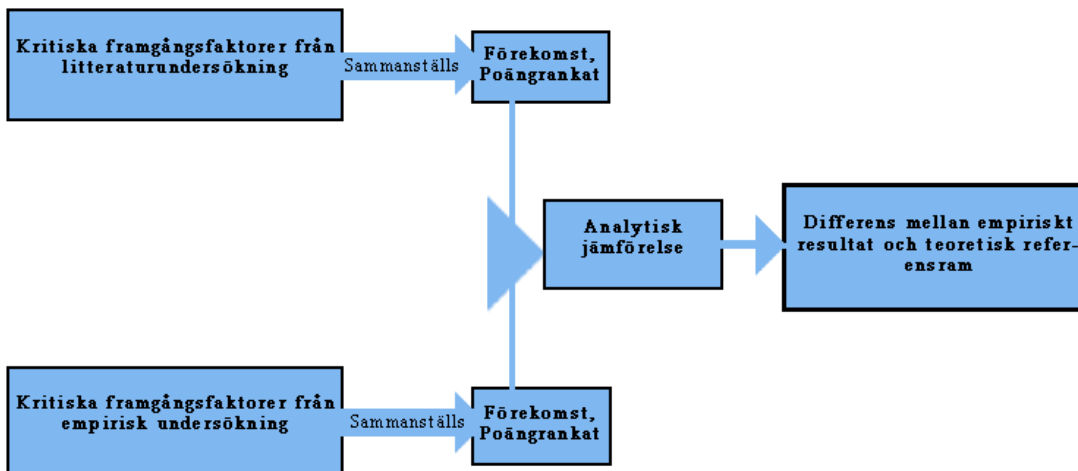
A: Somers, T. M., & Nelson, K. (2001)
 B: Chen, G. H., Li, C. Q., & Sai, Y. X. (2006)
 C: Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001)
 D: Upadhyay, P., & Dan, P. K. (2008)
 E: Noudoostbeni, A., Yasin, N. M., & Jenatabadi, H. S. F. Leyh, C. (2014).
 F: Leyh, C. (2014).
 G: Dezzdar, S., & Sulaiman, A. (2009)
 H: Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M. L. (2013).
 I: Snider, B., da Silveira, G. J., & Balakrishnan, J. (2009)

Tabell 3 - Räknetabell för ranking av kritiska framgångsfaktorer

	Kritisk framgångsfaktor	Poäng
1.	Top Management Support	19
2.	Project Team Competence	18
3.	User Training	17
4.	Project Management	14
5.	Inter-departmental Communication	9
6.	Clear Goals and Objectives	7
7.	Use of Consultants	7
8.	Interdepartmental Co-operation	6
9.	Vendor Support	6
10.	Careful ERP Package Selection	6
11.	Education on New Bus, Processes	6
12.	BPR	6
13.	Project Champion	4
14.	Change Management	4
15.	Software for analysis/test/troubleshooting	3
16.	Management of Expectations	2
17.	Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	2
18.	Dedicated Resources	2
19.	Business Plan & Vision	2
20.	System analysis, selection and technical implementation	2
21.	Monitoring, evaluation and feedback	2
22.	Legacy systems consideration	2
23.	ERP system configuration	2
24.	Organizational Culture	1
25.	Method and tools	1
26.	User Involvement	1
27.	Outside competition pressure	1
28.	Project team empowerment	1

Tabell 4 - Rankad lista för kritiska framgångsfaktorer baserad på viktighet

2.4 Undersökningsmodell



Figur 2 - Undersökningsmodell

Denna undersökningsmodell är en egenskapad figur och syftar på att grafiskt beskriva undersökningens tillvägagångssätt och flöde för att nå ett analyserbart mål enligt det tillvägagångssätt beskrivet i kapitel 1 och 2.

3. Metod

3.1 Metod

3.1.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Utgångspunkten till denna undersökning är de kritiska framgångsfaktorer som tas fram i litteraturundersökning.

3.1.2 Val av metod

Den empiri som eftersöks i studien kommer hämtas med kvalitativ metod i form av intervjuer med informatörer lämpliga till ämnet.

3.1.3 Motiv för val av metod

Eftersom vi syftar att applicera vår teoretiska litteraturstudie mot branschens verklighet kommer intervjuer att användas. Intervjuerna kommer vara av semistrukturerad karaktär, dvs med en person i taget och där man utgår från frågeområden snarare än exakta, detaljerade frågor (Hedin, 2011). Med denna tanke i grund har intervjun utformas och hur flödet i intervjun riktats.

Kvalitativa studier omfattar även ofta ett litet antal personer (Hedin, 2011) men försöker att undersöka dessa djupare, vilket passar till denna studie då tidigare kunskaper appliceras och den beräknade tiden för projektet lämpar sig bäst med intervjuer.

Stor vikt läggs på kvaliteten på informatörens erfarenheter då perspektivet på uppsatsen är från en ansvarig eller ledande roll vid implementationsprojektet av ERP-system. Motivationen och säkerställande av att informationen som tas in är korrekt är viktig för god reliabilitet i uppsatsen.

I valet av denna metod ingår även en viktighet för etiska aspekter då i en kvalitativ studie med intervjuer blir det en nära studie på informatörerna och det är då viktigt att försäkra informatören genom att vara öppen och ärlig kring sin undersökning, samt informera kring informatörens val att vara anonym och att informationen behandlas konfidentiellt (Hedin, 2011).

3.1.4 Alternativa metoder

Alternativa metoder kunde varit att genomföra observationer på en aktuell implementation. Problemet här är tidsbrist och brist på ett fall där en implementation är pågående, samt att vi, forskningsgruppen, inte har erfarenhet av observationer eller utbildning i det.

3.2 Vår forskningsinsats

Valet av att skriva om kritiska framgångsfaktorer vid implementation av ERP-system gjordes för att få en förnyad bild av implementationer av ERP från projektledarens perspektiv. Det finns tidigare arbeten som visar en förändring i beteendet av implementation av ERP-system. Vi vill påvisa de eventuella skillnaderna mellan kritiska framgångsfaktorer från projektledarens perspektiv och den teoretiska undersökningen. Detta genom att ta ut kritiska framgångsfaktorer och kunna se förändringar mot tidigare undersökningar, samt analysera dess betydelse. Detta undersökte vi genom att genomföra intervjuer av projektledare vid ERP-implementationer och jämföra deras svar mot vår insamlade teori.

3.3 Datainsamling

Insamling av data har gjorts genom att söka efter tidigare forskning med hjälp av Lunds universitets verktyg LUBsearch som är ett verktyg för att leta litteratur i universitetsbibliotekets forskningsbiblioteket. Vi har även använt oss av Google Scholar för att få större urval av undersökningar, som en extra sökmotor till LUBsearch. All forskning hittat genom Google Scholar har sedan gått genom LUBsearch för att säkra att publiceringen och journalen är tillförlitlig.

På grund av hur undersökningsmodellen ser ut så har datainsamlingen varit väldigt bred och ett viktigt steg i undersökningen. Genom en mycket noggrann och hård sällning av ett mycket stort informationshav anser vi att vår teoretiska referensram är valid och reliabel.

Sammanlagt har ett hundratal undersökningar evaluerats och sällats ut till ca. 30 stycken utvalda undersökningar valda med hänsyn till ålder, relevans och kvalitet. Vi valde tidsperspektiv på grund av att få tidsrelevant information, relevans innebärande tydlig koppling till ERP implementation och någon form av utvärdering och kvalitet genom att bara använda oss av peer reviewed papers från journaler. Sökord vi använt för att hitta tidigare forskning relaterad till vår uppsats område är ("*critical succes factors*" + ERP), ("*Critical success factors*" + "*Erp implementation*"), ("ERP" + "CSF"), ("*CSF ERP implementation*"), ("*ERP successful implementation*"), ("*ERP implementation failure*") och ("*ERP implementation*").

Det fanns även andra anledningar till varför vissa artiklar sällats bort. Vissa hade inte tydliga prioriteringar eller nämnde för breda sammanslagningar av kritiska framgångsfaktorer vilket ledde till att de hamnade utanför omfattningen av vår undersökning.

3.3.1 Litteraturstudier

För att skapa en teoribildning har drygt ett hundratal tidigare forskning analyserats med syfte att skapa en bild över de kritiska framgångsfaktorer som förekommer ofta, och vilka som är viktiga.

Genom att analysera dessa studier har kritiska framgångsfaktorer plockats ut och lagts till i kalkylark där varje faktor i varje studie strukturerats upp för överskådlighet och för senare räkning. Ett urval av ett hundratal studier har slutligen sällats ner till 40, 30 sedan 27 studier som bedömts vara av hög kvalitet. Detta genom försäkring av att uppsatsen eller artikeln är publicerad i en journal som är peer-reviewed och personlig bedömning av forskarnas ansats och ansträngning.

Från våra teoretiska undersökningar har vi sammanställt två listor som har kompilerats från våra kalkylark. En rankar kritiska framgångsfaktorer efter förekomst medan den andra rankar dem efter hur viktig den är, utifrån de betyg författarna gett den i sin undersökning.

Hur gjorde vi förekomstranking

Först skapade vi en lista av alla kritiska framgångsfaktorer vi hittade i alla undersökningar tillsammans. Sedan undersökte vi vilka faktorer som nämns i varje artikel för sig och bockade av i listan. Med denna metod kan vi skapa en förekomsttabell där vi kan sammanställa antalet gånger en kritisk framgångsfaktor nämns i vår insamlade teori. (se tabell. 2.1)

Hur gjorde vi viktighetsranking

Vi skapade ett regelverk för ranking av kritiska framgångsfaktorer där vi ger poäng utifrån ranking i undersökningarna. Beroende på ranking tilldelas faktorerna poäng som adderas till ett totalt poängvärde för varje kritisk framgångsfaktor. Poäng tilldelas enligt följande:

- Rankat 1-3: 3 poäng
- Rankat 4-6: 2 poäng
- Rankat 7-10: 1 poäng

- Om exakt placering inte är specificerad, utan rankingen är av abstrakt metod, exempelvis att alla "top 5" räknas som de mest viktiga i studien, tilldelas 2 poäng till dessa vilket markeras med ett "X" i listan

Anledningen att poängen till delas i gruppen (1-3, 4-6, 7-10) är för att hålla poängskillnaden låg. Allt som behandlas är *kritiska* framgångsfaktorer och bör alla beaktas. En faktor med låg poäng kommer se oviktig ut jämfört med en med hög, samt att exakt rangordna dessa faktorer visats svårt hos intervjuobjekten och beskrivs som ungefärliga där vissa varit på delade platser.

Som avgränsning har det valts att inte ta med de kritiska framgångsfaktorer som inte innehåller en top tio ranking. Detta då vi undersöker kritiska framgångsfaktorer och alla är mer eller mindre kritiska. Om vi inte kan urskilja tydligt vilka som behöver prioriteras enligt de olika parterna skulle en jämförelse vara obetydande.

3.3.2 Empirisk undersökning

3.3.2.1 Intervjuguide

Vid intervjun tar författarna av forskningen med sig en lista bestående av kritiska framgångsfaktorer från litteraturgenomgång. Listan har en tabell med en svensk och en engelska översättning av varje faktor, detta då faktorerna på engelska kan vara mer igenkännande men svenska för eventuell lättare förståelse.

Listan används för att skapa överblick och ett enkelt sätt att organisera och ändra i ordningen på den ranking som kommer arbetas fram. Något tilltugg kommer gruppen även bistå med för att ännu tydligare skapa en trevlig miljö för intervjun och som tack för att informatören tar sig tid att svara på våra frågor.

En laptop tas även med för att kunna lägga till informatören i en lista av personer som vill se vår forskning när den är klar, samt för eventuell informationsframtagning som kan bli förekommande under intervjuns gång.

- Introduktion till projektet, utbildningen och vilka vi är
För att inte bli för objektiva och för att skapa trygghet hos informatören och intervjuns omgivning börjar vi med en introduktion till vilka vi är och utbyter trevligheter. Vi försäkrar även informatören att intervjumaterialet kommer behandlas med sekretess och frågar ifall det är okej att vi spelar in intervjun.
- Starta inspelning
För att kunna använda informationen som vi tar del av vid intervjutillfällena kommer dessa att spelas in så de kan senare transkriberas och analyseras i efterarbete.
- Fråga: Information om informatören, företaget och ERP-projektet
Fråga vilket företag, vem informatören är och en beskrivning av det projekt som implementerades i projektet som informatören varit delaktig i.
- Fråga: 10 viktigaste kritiska framgångsfaktorer, motivera
Vi ber informatören att reflektera över 10 faktorer som var viktigast vid implementationsprojektet som denne varit ansvarig i, samt att motivera dem. Detta görs genom att tillsammans gå igenom den lista av kritiska framgångsfaktorer som tillhandahållits innan intervjun och diskutera de olika skeden som var kritiska i implementeringsprojektet; när det blivit problem, när det lösts och vad som påverkat det.
- Vi visar vår sammanställda rankade lista och jämför/diskuterar

Vidare kommer vi bidra med de kritiska framgångsfaktorer som vi tagit fram från vår litteraturgenomgång och diskutera informatörens lista och litteraturens lista och se hur/ifall de överensstämmer. Informatören får här också möjligheten att eventuellt motivera och modifiera sin lista.

- Avslutande frågor och uppföljning

Om ytterligare frågor från intervjugruppen eller informatören dyker upp under intervjugång går vi igenom dessa.

Avslutningsvis tackar vi så mycket för tiden informatören tagit från sitt arbete och fråga ifall informatören vill ta del av slutresultatet.

Intervjupersoner:

- Annika Holmgren, E.ON.
- Cecilia Boberg Lundalogik
- Zsolt Marton, E.ON.
- Johan Bjärstorp, Stretch

3.4 Vetenskaplig kvalitet

3.4.1 Källkritik

Den litteraturforskning som genomförts har hämtats till stor del från undersökningar från journaler med peer-reviewed forskning vilket ger en stämpel på kvalitet och reliabilitet.

Peer-review innebär en kvalitetskontroll (Rowland, 2002) som försäkrar att innehållet granskats av pålitliga källor och därmed är dess innehåll av tillförlitlig kvalitet.

Att kritisera information som ges av informatörerna i intervjumöte är svårt för oss som studenter då vi har begränsad erfarenhet och kunskap; våra informatörer innehar mycket större kunskap om området och skillnaden i erfarenhet gör det svårt för oss att kritisera de erfarenheter de delar med sig av. Vi kommer anta att deras ord och erfarenheter ger en korrekt bild av verkligheten.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att hålla hög korrekthet och trovärdig, att det som står i texten går att lita på – att undersökning görs rätt (Jacobsen, 2002)

Reliabilitet i empiri skapas genom valet att göra intervjuer och säkerställa informatörens validitet för uppsatsen forskningsområde.

Reliabilitet i tidigare forskning skapas genom att använda säkra journaler som är peer reviewed; dvs kvalitetskontrollerade.

3.4.3 Validitet

Validitet innebär kvalitet i vad som undersöks; att saker relevanta till ämnet behandlas – att rätt saker undersöks (Jacobsen, 2002)

Validitet i empiri skapas genom att säkerställa att informatören i intervjuer har haft den roll vi eftersöker och att systemet som implementeras är av ERP-karaktär.

Validitet i litteraturundersökning skapas genom de sökord som använts i sökning av tidigare forskning. Vad som letats efter är skrifter publicerade i journaler som handlar om implementationsfasen av ERP-system och utifrån detta undersökt varje artikel och sållat de som inte haft innehåll som gav värde för uppsatsen i form av att inte beskriva eller diskutera framfaktorer för implementering av ERP-system.

4. Empiri

4.1 Fallföretag

4.1.1 E.ON

E.ON producerar och levererar energi till den nordiska marknaden i form av el, gas, värme, kyla och avfallsbehandling samt energirelaterade tjänster till cirka en miljon kunder.

(<http://www.eon.se/om-eon/Om-foretaget/>)

E.ON är ett multinationellt företag med 3800 anställda i Sverige och 90000 anställda runt i världen. De har precis avslutat ett stort ERP-projekt vilket passade vår undersökning perfekt.

4.1.2 Lundalogik

Lundalogik är ett företag grundat 1990 som nu har 140 medarbetare med kontor i Sverige, Norge, Danmark och Finland och levererar sina egenbyggda Customer Relation Management-system kallad LIME (med olika varianter: Pro, Easy, Go) till kunder över hela norden.

Lundalogik är i slutfasen av sitt ERP-projekt och har ett system i produktion.

4.1.3 Stretch

Stretch är ett konsultföretag inom IT och verksamhetsutveckling som förenklar företags processer så att maximalt av resurserna går till affären.

Stretch grundades 2002. Koncernen agerar på den skandinaviska marknaden med bolag i Stockholm, Malmö, Göteborg, Karlstad, Köpenhamn och Oslo. Totalt är de ca 170 anställda.

Vår intervjuperson som nu jobbar som projektledarkonsult på Stretch har lång erfarenhet av projektledning och har medverkat i flertal ERP-implementationer.

4.2 Resultatredovisning

Vid intervjuer med informatörer från företag nämnda i 4.1 har kritiska framgångsfaktorer tagits fram för varje företags ERP-implementation. Dessa har vidare rankats av informatören med motivering till varje faktor och redovisas enligt följande.

4.2.1 Intervju med Annika Holmgren, E.ON

Annika jobbar på E.ON. och har erfarenhet från två olika ERP-implementationer: En mindre på ett mindre företag och E.ON.s projekt G.L.O.B.E. där hon var projektledare för

implementationens arbetet i Sverige. Projektet var ett multinationellt projekt där implementeringsstrategin innebar att systemet, SAP, implementerades ett land i taget.

Annikas viktigaste faktor är Clear Goals and Objectives och förklarar att den största förutsättningen att lyckas med projektet är att veta vad och varför man ska göra det, samt var man vill komma med det. När folk exempelvis kommer med förslag om olika ändringar i implementationssystemet eller önskemål om funktioner så är det viktigt att referera till ens mål med projektet. Som exempel tar Annika upp G.L.O.B.E-projektet där hon stött på individer som vill utöka systemet med en funktion som verkade häftig och har då fått förklara att projektet strävar efter att göra ett system som inte har alla specialdetaljer men som fungerar stadigt och bra, som förklaras med följande citat.

“Det sas redan från början när vi startade det här att vi ska inte bygga en mercedes; vi ska bygga en folkvagn” - Annika Holmgren

Under projektets gång berättar Annika att folk ibland hade en väldigt negativ bild eftersom pre-phase, dvs fasen då det bestäms hur systemet ska bli, gick snabbt. Hon stötte på folk som kände sig uteblivna i projektet och förklarar att man då tappar mycket av acceptansen hos användarna. Därför kommer Change Management högt upp, för att hantera förändringarna och skapa acceptans till systemet hos användarna. Dedicated Resources är även topprioriterat; att man går in fullt ut med dedikerade resurser till projektet och inte tror att det är något som är gjort i en handvändning, utan ser till att skapa rikligt med stöd för projektets genomförande. Man bemannar upp projektet, många fick lämna sitt ordinarie jobb för att endast arbeta med projektet.

Ranking top 10

1. Clear goals and objectives
2. Change management
3. Dedicated resources
4. System analysis, selection & technical implementation
5. Top Management Support
6. Interdepartmental communication
7. Project management
8. Project team competence

4.2.2 Intervju med Cecilia Boberg, Lundalogik

Cecilias fokus låg på projektstyrning. Istället för att ha snålat med en projektledare på t.ex. halvtid, ha dedikerat resurser specifikt till projektstyrning så det blir det primära dagsarbetet genom hela projektet är hennes stora framgångsfaktor. Efter projektstyrning är kompetensen hos projektgruppen viktigast. Projektet Cecilia refererar till är ett relativt litet projekt som innebar en implementation av ett ERP med 3 månaders deadline, så att sätta ihop ett lag med rätt bestående kunskaper för att genomföra implementationen var kritiskt. Detta innebär inte bara teknisk kompetens, utan särskilt från alla de avdelningar som kommer beröras av systemet, att någon från varje del finns med. Tredje kritiska framgångsfaktorn, utbildning inom nya affärsprocesser, var viktigt då projektet var en "omvälvande process", särskilt för utomstående kontor, i Norge och Finland där deras arbetssätt tidigare varit helt annorlunda. Med det nya systemet har nya krav ställts på dem och nya ansvar på att saker går rätt till.

Faktorn förändringshantering hade Cecilia inte med i sin topplista, vilket var en av skillnaderna som stod ut gentemot de andra intervjuobjekten, och vår teoriundersökning har "Change management" på 14:e plats. Cecilias uppfattning om detta är att hennes projektgrupp inte behövde lägga mycket kraft på förändringshantering. Detta, säger hon, är på grund av att arbetslaget redan hade goda principer när det gällde förändringar, eftersom att de använde en "förändringsboard" där de konstant tidsuppskattar och värderar för att schemalägga de aktuella faserna och deras innehåll. Cecilia säger att de har ett tydligt arbete när det gäller förändringshantering, men att det faller naturligt när det är deras vanliga vardag. Hon tillägger även att organisationen är relativt platt, vilket medfört att det är lätt att säga till om vad man inte tycker fungerar.

Angående faktorn "Val av ERP-system" förklarade Cecilia att de hade, vid ERP-implementationen, till en början ett stort urval som sedan minskade eftersom det visade sig att en majoritet system inte passade företaget i fråga. Med tanke på företagsstorleken så tror hon att det var lätt att ställa de rätta frågorna för att få reda på om ett system passar eller inte. Cecilia menar på att hon och hennes arbetslag tog fram en blankett med ett femtiotal frågor som de kunde ge ERP-försäljare, vilket gjorde att valet smalnade ned. Det är fortfarande en viktig faktor för framgång men i detta fallet var andra faktorer viktigare.

Ranking top 10

1. Project management
2. Project team competence
3. Education on new business processes
4. Dedicated resources
5. Clear goals & objectives
6. User training

7. Top management support
8. User involvement
9. Minimal customization
10. Vendor support

4.2.3 Intervju med Zsolt Marton E.ON

Zsolt studerade informatik under tidigt 90-tal och har jobbat inom fältet sedan 1996, inte bara med ERP-lösningar utan även med business intelligence-lösningar etc. Han har varit konsult på IBM och varit delaktig i ERP-projekt som många olika roller.

“I did a lot of projects in different positions, so sometimes I had the head of development role, sometimes I was part of the testing, sometimes consulting consultant or project leader. “ - Zsolt Marton

Under intervjun betonade Zsolt dessa övergripande punkter när det handlar om kritiska framgångsfaktorer vid ERP-implementation:

- *“Involve the business! ERP project is never only an IT project”*

Involvera företaget! Zsolt tar upp att ERP-projekt aldrig endast är IT-projekt. IT stödjer tillämpningen men kraven, acceptansen osv. kommer ifrån företaget och slutanvändarna.

- *“Simplification, focus on simplified processes, stick to standard functionality wherever possible!”*

Förenkla, fokusera på förenklade processer, håll till standard funktionalitet när det går. Zsolt menar på att affärsmodeller har förändrats över de senaste åren vilket medfört att arbetssättet måste vara mer agilt och aktivt. Han säger att utvecklingscykeln har förkortats och därför måste standarder följas.

- *“Create prototype to achieve early feedback from the business”*

Skapa en prototyp: för att kunna få tidig feedback från företaget. Det målar upp en klar bild över hur man ligger till, vad som är möjligt, vad som inte är möjligt och prototypen kan utvecklas efterhand så det blir möjligt att få kontinuerlig feedback.

Ranking top 10

1. Business Plan & Vision
2. Clear Goals and Objectives
3. Minimal Customization
4. Project Team Competence
5. Top Management support
6. Inter-department Communication

7. Data Analysis and Conversion(data accuracy)
8. Change Management
9. Management of Expectations
10. Motivation and Incentives

4.2.4 Intervju med Johan Bjärstorp, Stretch

Johan jobbar inom projektledningsavdelningen på Stretch sedan 4 år tillbaka och har mycket erfarenhet inom både projektledning och affärssystem. Tidigare kommer han från Capgemini i Köpenhamn där han jobbade med sourcing och inköp med SAP, innan dess jobbade han på CGI, som då hette Logica, och Enterprise Content Management. Tidigare finns även erfarenhet av jobb på Sydkraft/E.ON. De senaste 10 åren har dock fokuserats på projektledning och filosofin är att en bra projektledare ska kunna projektleda vilket projekt som helst. Johan menar att det är ungefär samma sak, det handlar mer om tillämpning än vilken metod som används.

“Varje projekt är unikt, varje kund är unik. Människor som jobbar hos kunden och i projektet - andra konsulter då - de är också unika. Så att det är nytt varje gång. Förmågan att anpassa teori och annat i den kontexten som gör det. Det är liksom nyckeln för framgång.” - Johan Bjärstorp

Top Management Support eller Management Commitment är viktigt för att legitimera projektet och för att ingjuta moral hos projektmedlemmarna, inte bara hos kunden utan även på leverantörssidan. Det är viktigt att exempelvis sponsorn till projektet, ofta finanschef, är närvarande och visar sitt engagemang. Detta för att projekt brukar vara rätt påfrestande på de involverade då det är många som jobbar hårt, det är då viktigt att se att det finns en ledare, någon från den egna organisationen som är närvarande. Vidare pratar Johan om Change Management och att lyckas identifiera och definiera förändring som skapas i lösning, organisationen och process. Kan man inte göra detta kan man aldrig förklara hur respektive individ vilka förändringar som kommer påverka denna individ. Att användarna förstår och accepterar förändringarna som kommer påverka dem är en kritisk punkt för ett lyckat projekt - det är användarna som använder systemet. Project Champion, eller ambassadör, förklarar Johan är viktigt att utse tidigt i projektet och se till att det blir någon som är inställd på det som görs, står bakom och förstår. Denna person används då för att nå ut hos kunden och plantera positiv energi bland kollegorna och blir informerar om det nya systemet. Skulle Johan stå och predika i en hörsal om systemet ger det ingenting för acceptansen - att en person på företaget talar gott med sina kollegor som sedan pratar med sina kollegor är värt mycket mer.

Om Business Process Reengineering säger Johan att det är kritiskt att affärsprocesserna är satta, att det finns delprocesser och en huvudprocesskarta. Även att alla inom organisationen eller

implementationen känner till dessa processer som bör vara förankrade i organisationen. Vidare säger han att det är viktigt att utbilda projektmedlemmar i affärsprocesser, eftersom det underlättar för att sedan fortsätta i kommande projektfaser, exempelvis test.

Under intervjun betonade Johan även följande övergripande punkter när det handlar om kritiska framgångsfaktorer vid ERP-implementation

- *Mätbara och tydligt definierade mål*

Han förklarar här att när dessa mål väl har satts ska projektplanen utformas under god kommunikation, och göras om efterhand när den ska presenteras för intressenter. I grund och botten kan det vara samma innehåll och mål, men den kan ha olika format beroende på om den är gjord för projektgruppen, styrgruppen eller tredjepartsintressenter.

- *Kontinuerliga avstämningspunkter genom hela projektet*

Johan menar här att man ska börja med uppföljningen tidigt. Den kan vara kvantitativ eller kvalitativ men den ska inte påbörjas för sent. Det är viktigt att uppföljningen matchar projektet och dess mål för att veta om projektet är på rätt kurs. Kontinuerliga avstämningspunkter tillsammans med mätbara och tydligt definierade mål avgör om projektet kan mätas som lyckat eller misslyckat. Johan berättar att det kan bli svårt att bevisa för exempelvis styrgruppen att projektet lyckats om det inte kan mätas eller utvärderas. Vidare säger han att en liten påverkan under lång tid ger mer effekt än en stor påverkan under kort tid. Därför är det viktigt att ha kontinuerlig kommunikation i samband med avstämningspunkter.

Ranking top 10

1. Top Management Support
2. Change Management
3. Projekt Champion
4. BPR
5. User training
6. Organization Culture
7. Minimal Customization
8. Active Steering Committee
9. Management of expectations
10. User Acceptance

4.2.5 Sammanställning från intervjuer

Följande tabell är en sammanställning av resultat från intervjuobjektens top 10-listor. Samma regelverk (*se regelverk 3.3.1*) som i tidigare viktighetsranking har använts.

Kritisk framgångsfaktor	Poäng
Top Management Support	8
Clear Goals and Objectives	8
Change Management	7
Project Team Competence	6
Project Management	5
Minimal Customization	5
Dedicated Resources	5
User Training	4
Education on New Bus, Processes	3
BPR	3
Project Champion	3
Business Plan & Vision	3
Organizational Culture	3
Inter-departmental Communication	2
Management of Expectations	2
System analysis, selection and technical implementation	2
Defined and Measurable Goals and Objectives	2
Vendor Support	1
Careful ERP Package Selection	1
Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	1
Monitoring, evaluation and feedback	1
User Involvement	1
Motivation and Incentives	1
Active Steering committee	1
User Acceptance	1

Tabell 5 - Sammanställning av ranking från intervjuer

5. Analys

Analys har gjorts med jämförelse till det teoretiska ramverket skapats tidigare där intervjuobjektens ranking jämförs med rankingen extraherad från artiklar.

Som synes i tabellen nedan (tabell 5.1) är den data samlad från intervjuer liknande artiklarnas data. Top Management Support, Project Team Competence och Project Management är tydliga faktorer som ligger högt i alla listor. Men det finns också många faktorer som prioriteras olika av projektledarna och vår teori.

5.1 Högre prioriterade av projektledare

Enligt undersökning så är följande kritiska framgångsfaktorer en högre prioritet för våra projektledare jämfört med teoretisk referensram.

- Clear Goals and Objectives
- Change Management
- Dedicated Resources
- Business Plan & Vision
- Organizational Culture

Följande prioriterades även av projektledare men återfanns inte eller finns väldigt lågt i de teoretiska undersökningstabellerna (tabell 2, tabell 4)

- Minimal Customization
- Defined and Measurable Goals and Objectives

5.2 Högre prioriterade i teoriundersökning

Artiklarna prioriterar dessa kritiska framgångsfaktorer högre

- User Training
- Interdepartmental Communication
- Vendor Support
- Careful ERP Package Selection

Högt prioriterade som inte återfanns i empiri

- Use of Consultants
- Interdepartmental Cooperation

Kritiska framgångsfaktorer, projektledare	Poäng	Kritiska framgångsfaktorer, poäng från litteratur	Poäng	Kritiska framgångsfaktorer, förekomst i litteratur	Poäng
Top Management Support	8	Top Management Support	19	Top Management Support	25
Clear Goals and Objectives	8	Project Team Competence	18	Project Management	25
Change Management	7	User Training	17	Project Team Competence	24
Project Team Competence	6	Project Management	14	User Training	20
Project Management	5	Inter-departmental Communication	9	Inter-departmental Communication	18
Minimal Customization	5	Clear Goals and Objectives	7	BPR	18
Dedicated Resources	5	Use of Consultants	7	Careful ERP Package Selection	17
User Training	4	Interdepartmental Co-operation	6	Change Management	15
Defined and Measurable Goals and Objectives	4	Vendor Support	6	Project Champion	14
Education on New Bus. Processes	3	Careful ERP Package Selection	6	Use of Consultants	14
BPR	3	Education on New Bus. Processes	6	Clear Goals and Objectives	13
Project Champion	3	BPR	6	Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	13
Business Plan & Vision	3	Project Champion	4	Vendor Support	13
Organizational Culture	3	Change Management	4	Software for analysis/testing/troubleshooting	12
Inter-departmental Communication	2	Software for analysis/test/troubleshooting	4	Education on New Business Processes	11
Management of Expectations	2	Management of Expectations	3	Interdepartmental Co-operation	11
System analysis, selection and technical implementation	2	Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	2	Organizational Culture	10
User Involvement	2	Dedicated Resources	2	Legacy systems consideration	9
Vendor Support	1	Business Plan & Vision	2	Minimal Customization	9
Careful ERP Package Selection	1	System analysis, selection and technical implementation	2	Dedicated Resources	8
Data Analysis and Conversion (Data accuracy)	1	Monitoring, evaluation and feedback	2	Steering Committee	8
Monitoring, evaluation and feedback	1	Legacy systems consideration	2	Business Plan & Vision	7
Motivation and Incentives	1	ERP system configuration	2	Management of Expectations	7
Active Steering commity	1	Organizational Culture	1	System analysis, selection and technical implementation	7
User Acceptance	1	User Involvement	1	Monitoring, evaluation and feedback	7
				User Involvement	7

	= Prioriterad högre av Projektledare
	= Nämnes bara högt av Projektledare
	= Prioriteras högre av Artiklar/Occurance
	= Högt prioriterad hos artiklar/occurance som inte återfinns hos Projektledarna
	= Lågt prioriterad hos artiklar/occurance som inte återfinns hos Projektledarna
	= Återfinns i alla på liknande ranking

Tabell 6 - Analys av empiri kontra teori

5.3 Diskussion

Från analysen får vi bilden av att projektledare har en mer företagsrelaterad syn på kritiska framgångsfaktorer då de prioriterar struktur och vision. En klar bild över hur projektet ska genomföras är det viktigaste för dem. De prioriterar faktorer som fokuserar mer på projektets planering.

Top Management Support är det absolut viktigaste när det kommer till ERP-implementationer enligt både vår teoriinsamling och vår empiriska undersökning. Detta resultat var inte så oväntat eftersom vi tidigt i undersökningen såg trenden att Top Management Support alltid var högt rankad eller åtminstone omnämnd.

Först trodde vi att Minimal Customization (skräddarsyning) skulle vara något från 1990-talet i början av MRP och ERP, då man inte hade lika mycket erfarenhet av att skräddarsy system. Detta dels för ju nyare vår teorins undersökningar var desto mindre stöttes det på. Dock verkar våra projektledare tycka det är viktigt. Detta kan vara för att i ett projektledningsperspektiv innebär skräddarsyning bara risker för att det ska bli ett misslyckat projekt; gå över budget, gå över deadlines.

Cecilia förklarade att de implementerade grundsystemet och sedan efter det var etablerat; uppe och körandes så började de skräddarsy vissa delar, detta för att inte dra över deadline för att få upp ett fungerande system så snabbt som möjligt.

Med minimal skräddarsyning så tar man bort en risk, som egentligen ligger bortom projektledarens händer beroende på projektledarens erfarenhet, eftersom utvecklingen av extra funktionalitet i systemet är något utvecklarna gör.

Något som projektledarna la större vikt på var att alla mål och syften skulle vara tydligt definierade och mätbara;

“Detta för att kunna stämma av längs vägen och följa upp hur det har gått. Att kontinuerligt under projektets gång fråga: Går projektet i rätt riktning? Levererar vi det som kunden vill ha?” - Johan Bjärstorp

Med tydligt definierade och mätbara mål och syften blir det lättare och framförallt billigare att korrigera eventuella fel. Att projektledarna som leder och jobbar i projekten prioriterar detta högt är inte något oväntat.

Change management prioriterades också högre av projektledarna. Utifrån våra intervjuer har vi förstått att identifiera och definiera den förändring som kommer från gapet mellan lösningen och organisationens nuvarande situation är viktig. Annars blir det svårt att visa och förklara vad förändringen medför för individen och det kan skapa motstånd i projektet.

Dedicated resources prioriterades också högre av projektledarna. Exempelvis tar både Annika och Cecilia tar upp hur viktigt det är med att ha rätt kompetens till hands för att projektet ska flyta så smidigt som möjligt. Spetskompetens är ovärderligt då utan rätt kompetens kan arbetet stagnera, och aldrig gå lika bra som önskat.

Däremot kritiska framgångsfaktorer som våra projektledare inte tog upp, som finns med högt rankat i teorisammanställningen, var Use of consultants och Interdepartmental Cooperation. Annika nämner att Use of consultants är nödvändigt men inte något hon, som projektledare, prioriterar. Hon nämner att konsulter ofta är externa parter som inte alltid har samma mål som det interna företaget och därför har hon svårt att se det som en av de viktigaste framgångsfaktorerna.

Vår spekulation angående att faktorn Interdepartmental Cooperation inte är högt rankad i den empiriska undersökningen, är att våra intervjuobjekt har sett denna kritiska framgångsfaktor som väldigt bred och inbäddad i organisationernas arbetssätt. Detta skulle kunna leda till att projektledarna i fråga inte ser denna faktor som en del av implementationsprojektet, men istället som en del av hela verksamheten.

6. Slutsats

Det finns många undersökningar om kritiska framgångsfaktorer vid implementation av ERP, men enligt vår uppfattning är dessa ofta för allmänna. En undersökning behöver ett specifikt område och en specifik roll för att kunna bistå med tillförlitlig och användbar data för att inte bli en rapport på det specifika fallet som studerades i undersökningen. I vårt fall valde vi att specifikt fråga projektledare med motivationen att det är deras styrning som driver implementationen samt deras prioriteringar som väger tyngst vid fördelning av resurser.

Enligt vår undersökning har projektledarnas syn på kritiska framgångsfaktorer delvis skilt sig från det som observerats i teoriundersökning. Detta påvisar som vi befarade att de olika perspektiven på kritiska framgångsfaktorer inte stämmer helt överens vilket kan leda till att implementeringar av affärssystem inte genomförs helt optimalt då resurser felprioriteras.

Likheter har observerats tydligast i form av Top Management Support som har en genomgående förstaplats i både teoriundersökning och vår empiriska undersökning. Skillnader, enligt vår analys, är att projektledarna var mer benägna att prioritera kritiska framgångsfaktorer som berörde planeringsfasen av ett projekt: Clear Goals and Objectives, Business Plan & Vision, samt Dedicated Resources. Även Change Management, Minimal Customization och Organizational Culture prioriterades högre av projektledarna än vad teoriundersökningen visade.

Under arbetets gång insåg vi hur unika varje ERP-projekt är och att vi, för tydligare resultat, borde ha avgränsat undersökningen ytterligare, exempelvis till en viss storlek på företagen eller liknande implementeringsstrategi. Även projektledarens roll i implementationen av ERP-system varierar beroende på typ av företag och bransch i större utsträckning än vi tänkt. Resultatet av vår sammanställning har besvarat vår forskningsfråga men kan anses bristfällig när det gäller empirisk datamängd. För att utöka och garantera resultaten hade en större empirisk undersökning varit nödvändig.

6.1 Vidare forskning

Forskning, som berör detta ämne, bör vidare anta ett mer nischat perspektiv i sin utformning av kritiska framgångsfaktorer på grund av hur olika varje projekt blir med de olika parametrarna för verksamhetsstorlek, organisationskultur, systemtyp, prioriteringsområden, implementationsresurser, implementationsstrategi.

7. Bilagor

7.1 Ordförklaringar

ERP - Enterprise Resource Planner, Affärssystem

MRP - Material Resource Planner, Affärssystem

CSF - Critical Success Factors, Kritiska framgångsfaktorer

7.2 Transkribering

Annika Holmgren, E.ON

Annika Holmgren: Annika Holmgren heter jag då och detta är E.on. Och Eon är ju en ganska stor koncern, nu är ni på e.on. Sverige då eller Regional unit Sweden som vi då heter på internationella organisation. Eon har ungefär 60 000 anställda och vi finns i lite mer än 20 länder. I Sverige är vi nu för tiden, tror vi är 6000 anställda och vi finns ju över hela landet med olika verksamheter. Ni vet ju i lund har vi ju Lunds energi, eller som det nu heter; kraftkällan. Men elmarknaden är ju inte reglerad utan är ju näten som ägs då ju näten som ägs då, geografiskt. Där har vi ju nät, och vi har ju även då... kärnkraftverk i Sverige; delar av dem tillsammans med andra bolag... Vattenkraft, värmekraft. Nu står vi inför en delning av hela bolaget till att, i ena delen där vi kommer bilda ett helt nytt bolag som heter Unipere. Från om med 1/1 nästa år där vi kommer samla all kraftproduktion, i eon kommer vi satsa på nya "sustainable solutions" som vi då säger, liksom, liksom, mer framtidsinriktade solutions, mer helhetsinriktade. Styrningen av företaget är ju väldigt internationellt och projektet vi kommer prata om är också ett internationellt projekt som man då har kört i eon. Min position har ju under denna period förändrats och just nu så är min titel "Head of internal control" men vid själva implementationen var det ju då projektledare för det här, i Sverige. Från business-sidan, för vi kommer se sedan att det är ett ganska stort projekt. Och projektet där, eller... Implementationen av ett gemensamt SAP-stöd för hela E.on-världen startade 2008 och avslutades faktiskt nu för någon vecka sedan. Så det är ett ganska långt projekt. Och där har ju varit mer eller mindre liksom i aktivt Sverige. Jag tog med den här för att ni ska förstå lite. En presentation 2008 och en 2015: det har hänt lite på vägen. Det här projektet hette GLOBE. Och det kom egentligen till för att understöda hela Eons strategi med att bli ett internationellt bolag på bakgrunden för det här företaget är att man har, Eon var tyskt. Startade egentligen från 2 tyska bolag och sen har man köpt upp lite, eller ganska mycket liksom; sydkraft hette ju den svenska delen innan och man har ju köpt upp över hela världen. Med resultatet av att när man stod här så hade vi ungefär 50 olika ekonomisystem världen runt och det enda som höll samman var ju någon typ av konsoliderings ekonomi-bokförings-konsoliderings-system på toppen då. Men det, ja det var ju mest av redovisningssjäl. Vi kunde ju aldrig jämföra nätverksamheten i Sverige med nätverksamheten i Italien för det fanns ju inga gemensamma nämnare. Allting var liksom olika då och helt intransparant för koncern-ledningen. Så därför fattade man då det här att också konstadssjäl så klart, det var rätt dyrt att ha så många system och så många konsulter i alla de här länderna. De skulle utveckla samma sak 20 gånger. Så det var liksom början till det här. Det bestämdes ganska snabbt att det här skulle vara ett SAP-system för de flesta hade redan SAP men det skulle vara en..

William Axelsson: Det är väl tyskt också?

Annika Holmgren: Ja. Dessutom så äger E.on intressen i SAP så ja... Det är ju ganska naturligt då. Och det har ju då också varit lite ifrågasatt här då igenom diverse turer. Men iallafall, 2007 så initierade board:en detta i Tyskland. Och 2008 så börja man med koncept-fasen. och i målen med det här var inte bara liksom rent systemimplementation utan också standardisering av inköpsprocessen, alla finansiella processer med redovisning och även kontrolleringsprocesser då. Man skulle sätta upp liksom gemensamma arbetssätt. Så IT-delen var ju en del av projektet men arbetssättet var ju kanske större då, i början iallafall. Allting började med en sorts design-fas.

William Axelsson: Det känner man nästan igen från utbildningen.

Annika Holmgren: hehe, ja allting är så standardiserat. Ja här fanns ju då nån... Man börja på nått sätt att tänka "ja, men vad är det - business blueprint - hur vill vi ha vår inköpsprocess. Hur vill vi ha vår accounting-process?" och sådär, va. Sen började man då sätta upp under fram till 2009 blue print- Ja, "det här" var standard koncept som sen skulle rullas ut till alla länder, på ett standardiserat sätt. Under denna fasen här så var det ju en typ av organisation vi hade. Här var jag... *scroller paper* Här hade vi då egentligen en internationell organisation, vi hade vår absoluta board egentligen som steering comitée. Vi hade då program management i Tyskland och den internationella spegling var då ju att det fanns en från varje land som var med i någon typ av kravarbete då. Och jag är ju där *pekar*. Det är alltid kul att se sig själv i stora work-charten. Då ser ni här att det fanns lite olika här va. Controlling då va. Det fanns någon som hette, jag kommer inte ens ihåg vad det var. Accounting... Controlling... Financial... Procurement... Här hade vi ju då IT-delen som ju då arbetar med som då arbetar med att sätta strukturen... Vad ska vi ha för servrar, hur ska detta då hänga ihop med alla andra system vi har. Men det här löpte ju på till... 2009 tror jag, då man var "ready for roll-out". Och det kan ju tyckas liksom... "1.5 år för det här", att det är rätt lång tid men det var ju verkligen snabbt.

Fredrik Schön: ja det var det.

Annika Holmgren: här gällde det verkligen under de här månaderna att på hemmaplan då. Ja jag fick ju... 500 000 powerpoint-slides liksom på de här mötena. Det skulle då förankras här och vi skulle hitta alla våra legala krav och våra specifika omständigheter då. Det var ju lite körigt och det visade sig sen då att det hade vi ju inte gjort. Utan den här blue printen som skulle rullas ut. Den var väldigt generisk. Den var det. Och när man väl började med de här utrundningarna så hade man 2 piloter. Det var här då (Annika refererar till paper). Det var tyska eon-bayern. Sen hade vi climate renewall-verksamhet i USA som körde först. Och där blev ju i särfarenhet och... Utifrån det. Sen körde man mellan då 2009 2015 så körde man då ett antal roll-outs per år.

William Axelsson: mm.

Annika Holmgren: och vi i Sverige körde vår roll-out i 2011. Så har nu de faktiskt stängt projektet för någon vecka sedan som jag sa. Så sammanlagt så blev det ju 26 roll-outs i 15 olika länder, tror jag. För att på vägen här mellan 2008 och 2015 som vi har nu så har det ju hänt rätt mycket med e.ons strategi. Vi har satts under ett helt annat kostnadstryck och man har varit tvungen att liksom anpassa budgetar och sådär. Och kanske ibland förstått att man kanske inte ska ha den här stora masterdon-systemet på lilla eon Danmark.

Fredrik Schön: okej.

Annika Holmgren: Och därför gör vi ingen implementation i Danmark då. Men det är ju det stora hela hur projektet såg ut. Själva roll-outen här i Sverige var ju den intensiva biten för oss. Då hade vi. Började vi i januari 2011 och gick live 1/1 2012 så det var ungefär 10 månader vi körde detta på. Jag tror när vi var som flest så var vi 200 som jobbade i projektorganisationen. Så väldigt intensiva dagar. Vi var 3 projektledare under den roll-outen. Det var jag som var från, representerade businessen, eller mer content-wise liksom. Sen hade vi ju då en person från vår IT-organisation som tog hand mer om de tekniska aspekterna som tog hand om de tekniska aspekterna i projekten. Sen hade vi en projektledare som kom från den internationella organisationen.

William Axelsson: Var Issa Manglind en av dem?

Annika Holmgren: Issa, ja. Han råkade vara svensk också. Men i detta fallet jobbade han ju som internationell. Han bevakade då att templetet va... Att vi höll oss till standard. Min roll var ju mer att komma från lokala sidan. Vi hade

ju ibland en motsatt liksom... Få med mig. "Amen vi har visst den lagen". "Vi har visst det så, så vi behöver göra det och det". För honom gällde det att hålla nere kostnaderna.

Fredrik Schön: var han med på så många internationella (implementationer) som möjligt då?

Annika Holmgren: ja, detta var hans, tror jag, tredje roll-out. Så han gjorde ju Key och Climate renewall i USA då.

Fredrik Schön: mm, så då... Precis.

Annika Holmgren: mm precis. Så han var ju erfaren; mer än jag var. Och det var ju han, och han var tysk då, denna Jonas (på papper). Men fortfarande var det ju när vi gjorde det i (20)11, ganska mycket utrymme för improvi-... eller förbättring kan man säga. Det här templatet har ju blivit mer och mer standardiserat ju mer tiden har gått. Ja... Så, så lite kort om projektet.

Fredrik Schön: Häftigt att höra det i verkligheten.

Annika Holmgren: haha, ja.

Annika Holmgren: denna tog jag också, för att den här standardiserade roll-outen.

William Axelsson: Den ser PRECIS ut som det vi gjort i skolan

Annika Holmgren: Det är ju så, detta är ju- Vi hade ju konsulten Accenture som konsult i hela hela. Det här är ju enligt deras liksom, metodik. Så vi började i februari med pre-phase. Där man hade ju mer att man ska sätta upp, man ska få en organisation. Ganska mycket projektarbete liksom. Sen kom själva analys-fasen och det handlade mycket om att titta på det här templatet som fanns och egentligen identifiera: "I Sverige behöver vi göra det och det för vi har den och den lagen." Eller "vår business fungerar såhär" så vi hittade då jättemånga gap då liksom. Och det skulle ju då hanteras fram tills sommaren tror jag det var. Och sen var det då ??? IT-faserna; man började designa och bygga och testa. Och deploy; där låg hela migrationen från vårt gamla system till det nya. Och parallellt så löpte ju allt med change management och utbyggnad och training. Och allt med de lite mer mjuka faktorerna då.

William Axelsson: Då börjar vi få en bra grund här då. Börjar komma fram till den lite mer svåra delen så att säga. Det är ju att vi vill försöka få ut en del faktorer då som du tyckt var. Vi vet ju att alla är kritiska; de är viktiga grejer och man behöver ju allihopa. Men vi letar ju verkligen efter den här... verkligen..

Fredrik Schön: försöka rangordna dem lite liksom, så gott det går.

William Axelsson: så jag vet inte riktigt... hur

Annika Holmgren: jag försökte rangordna era alternativ.

William Axelsson: det där tog vi bara la i en lista. Det är ingen rank från början.

Annika Holmgren: jag fick faktiskt också nu. Det här är ju. Det här är ju closing event. Det här hade vi ju för en månad sedan och här har vi faktiskt listat precis det ni söker. "Vad var våra critical success factors"

Fredrik Schön: är det för Nordic då?

Annika Holmgren: nej, det är från världen.... Men det som... Men det är naturligtvis olika i olika organisationer men i den här organisationen var ju detta 90% change management och 10% IT. Så var det. Därför har jag också satt första

[00:16:40]

det allra viktigaste... Clear goals and objectives. Och beroende på varför man gör det så blir det ju klart projektuppsättningen

Fredrik Schön: Ja, det är ju grunden till det hela

Annika Holmgren: ska jag göra det för mitt IT-system är out-dated liksom, det klarar inte millenniumskiftet det är ju en sak. Ska jag göra det för att standardisera alla arbetsprocesser i mitt stora internationella, det är en annan sak. Men vad man än börjar med så tror jag. Jag har ju gjort det här i en helt annan organisation under helt andra förutsättningar. Hade liksom inte samma problembild för det var ett mycket mindre företag och ett mycket mer lättstyrt. Men vad som än är så tycker jag liksom, man måste ha Clear Goals and Objectives med varför man ska göra det och var är det du ska komma. För en sak här var ju: vad får det här kosta till exempel. Det sas redan från början när vi startade det här att vi ska inte bygga en mercedes; vi ska bygga en folkvagn. Och det var ju jättemånga gånger man fick ta upp det under projektet när någon människa kom på det mest fantastiska lösningen, alltså speciellt i den profession ni kommer ifrån där IT-killen - det är så komplicerat och fantastiskt att alla häpnar men... Vi behöver något som är good enough.

Fredrik Schön: ja, han vill göra en mercedes där..

Annika Holmgren: och även från business-sidan. "Det vore jättebra om vi kunde ha den här kolumnen i rapport. är vi kan inte ha den till vänster och den till höger" den typen av diskussion. Så det satte jag faktiskt som 1. Så det är klart och tydligt kommunicerat.

[00:18:38]

2 satte jag Change Management. Och då egentligen under hela processen för när vi väl började roll-uten så, ja då var ju grunden lagt på ett sätt för folk hade varit med och hade ibland en väldigt negativ bild eftersom hela den här pre-fasen gick så snabbt. "Ja men det var aldrig någon som frågade mig" - då tappar man mycket och det kanske man underskattade i början.

[00:19:15]

Dedicated Resources. I ett sånt här projekt är det jätteviktigt att man har en organisation annars kan man lägga ner direkt. Om man bara ska göra detta, sådär på torsdag-eftermiddagen. Då går det inte, va. Haha. speciellt i första fasen, va. Då skulle vi nog satsat mer på dedicated resources.

Fredrik Schön: Vad tänker du då- vad är "resurserna" för dig där?

Annika Holmgren: det var ju egentligen hela organisationen att du man plockade in -

Fredrik Schön: med engagemang i..?

Annika Holmgren: mmm... Att du plockade in - alltså man kan ju välja två vägar egentligen - antingen bemannar du ett sånt här projekt med konsulter så när de går hem så är det ingen som kan någonting och de hamnar 50% rätt.

Eller så tar du in den ordinarie personalen och mannar upp ute i organisationen, vilket vi försökte göra då. Så det var ju många som lämnade sitt ordinarie jobb och sysslade med detta. Kanske inte tillräckligt många men jag tror det är jätte viktigt att man gör det, va? Det är accounting-chefen som ska leva med accounting-modulen, det är inte konsulten från Accenture som har gjort det här på tetrapack.

Fredrik Schön: Det är lite ett tema vi gått igenom i skolan också, man gör systemet för användaren. Användaren måste gilla systemet för det är de som ska använda systemet.

Annika Holmgren: Så är det ju. Och det gäller ju att hitta rätt. Du kan liksom inte ta vem som helst: "Ja, DU verkar vara intresserad av bokföring, du har inte jobbat med det men vi plockar in dig för du råkar vara ledig". Det är inte så man ska tänka. Utan det är ju det här att du delegerar rätt resurser som faktiskt kan svara men det är såhär vi gör. Dels vi gör såhär, men vi vill också göra såhär. Och att de är tillräckligt många. Så man inte underskattar att det här klarar vi liksom i den här lilla gruppen utan man får se det som en del av utbildningen också.

[00:21:32]

Sen fattade jag inte riktigt men jag tror det här "system analysis, selection & technical implementation". Jag vet inte riktigt vad ni menar med det men en viktig faktor är ju förstås att vi implementerar rätt system. Alltså, heh.

William Axelsson: Den är rätt lik den kallad careful package selection

Annika Holmgren: ja det var lite det jag funderade över

William Axelsson: båda dem är ganska lika, den ena handlar liksom om att välja exakt rätt system för verksamheten och den andra är lite mer hur man gör själva den processen, hur man analyserar.

Fredrik Schön: Just den här är lite speciell då eftersom den innehåller mer än en sak, där är ju hela analys, valet av system och val av implementering. Ni har kört det här med pilottester och roll out. Vilket då förmodligen är viktigt för er.

Annika Holmgren: ja det var det ju, jag skrev också det: Val av system anpassat till business (på papper). Det är ju ofta konsultens misstag eller det är ju inte misstag det bara är så att han inte känner organisationen så djupt och kanske rekommenderar någonting standardiserat och sen kommer man på: nää, vi hade ju på elnät hade vi ju 6 miljoner anläggningar som måste hitta en annan teknisk lösning för att kunna migrera, det är ju inte så man tar den inte så liksom. I grunden egentligen före, ja liksom det är parallellt med objective och change management och resources så måste man ju ha ett fungerande system. Det är lite av en förutsättning.

William Axelsson: det är ju svårt, alla är ju kritiska framgångsfaktorer.

Annika Holmgren: Sen kan man ju ha ett perfekt system sen glömmer man att involvera människor. Man du kan också ha fantastisk change management men ett skitsystem. Och det är inte heller okej.

[00:23:49]

Vad tog jag sen? Jo, Top Management Support. Det är ju viktigt och det fanns ursprungligen i projektet och genom tiden också. Men på vägen många gånger så var det ju på väg att lite grand svikta för att man kände då ibland kanske att: "nu kommer vi in i så diskussioner så jag fattar inte", "det här kan vi inte ha så", "det här kostar pengar", "varför gör ni så" och man inte fattar. Det är jätte viktigt att man har Top Management Support på hela resan, inte bara att de står för budgeten och beslutet men att de - att man har nån typ av management-information som håller dem lugna

och trygga på något sätt. Jag minns vissa faser här - det handlade just om migrering då vilket vi gjorde i slutet av projektet och det var enormt mycket data som skulle migreras och vi hade... Vi kände oss rätt... eller ja, IT-folket var ganska trygga och de övertygade mig och man lärde sig det här men uppåt så var det då jätteoro för hur ska det här drabba våra kunder och tänk om allt misslyckas och vad gör ni om ni inte kan migrera kund-datan, vi var tvungna att stänga allt en viss tid då... Vad ska vi göra av kundtjänster och sånt där liksom. Saker som var helt ologiska frågade sig då för vad skulle man göra, man var tvungen ju. Har det nu gått så här långt kan man inte vända tillbaka. Men det var kanske onödiga diskussioner, men ja det är viktigt att de understöder projektet. Det är farligt när de börjar vända för då vänder hela change management-biten.

[00:25:57]

Project management och Project team competence: självklart. så du måste ha rätt kompetens. Och det betyder inte alltid att du har den främste specialisten, du måste ha IT-människor som förstår verksamheten och det måste ha verksamhetsfolk som förstår IT. Och det är inte alltid lätt att hitta dem.

William Axelsson: Det kan jag tänka mig, det är ganska olika personer. De som lite mer IT-intresserade och de... De har olika åsikter och man måste du ha nån som är mellan och mediate:ar lite.

Annika Holmgren: Jag tror det svåraste är liksom... Ganska många IT-människor, de som jobbar med IT i de här rollerna är rätt så vana att prata om business, de kan en hel del. Men på andra hållet, business eller en redovisare eller inköpare kan ha noll uppfattning hur en databas är strukturerad. "Det är bara att klicka på knappen" liksom, det är det vanliga "det kan inte vara så svårt att få det att hoppa över där". Den diskussionen var ju väldigt väldigt vanlig. Och då gäller det att ha någon tålmodig IT-människa som kan förklara kanske inte alltid så väldigt teoretiskt IT-mässigt då men. Som kan inge lite trygghet då också

Sen det jag skrev där, ja det var ju "val av system anpassat..." sen skrev jag också i ett sånt här stort projekt...: standardisation kontra flexibilitet. Det är ju lätt i ett sånt här stort system att du gör en standardlösning sen är du helt oflexibel i det. Men det är ju också väldigt lätt att du bygger in för mycket flexibilitet.

William Axelsson: tror vi har en punkt som heter minimal customization.

Annika Holmgren: ahh... Ja det hade vi kanske, det är kanske den ni menade där....

William Axelsson: Det är liksom att det är dyrt att göra för mycket ändringar och skraddarsy för mycket. Sen samtidigt har det gått lite mer mot den här att man ska skraddarsy med åren. Så var det ju inte 2000 men nu på senare år har det blivit väldigt vanligt att kunna verkligen ha PRECIS det här, inget annat, helt rätt grej. Då blir det ju svårt att hålla den här minimal customization och hålla nere kostnader osv

Annika Holmgren: har du inte tänkt riktigt från början, så du snabbar över de här processerna "vad är det jag ska ha" så står du ju i det här läget "jaha, det var ju inte riktigt - så det var inte det vi mena" och standardisering var ett av målen för oss att vi skulle ha likadana processer överallt. Och har dragit några lärdomar som är viktiga (från papper). "Alla business är lokala, men everything behind my responsibility could be centralized". dvs, alla håller med om tanken att "självklart kan vi centralisera & standardisera men bara upp till mitt ansvar, sen är jag så speciell att jag måste liksom ha min". "Alla loves centralisation, but only up to my own level" och "as long as det jag gör är det vi väljer".

Annika Holmgren: Och det i Sverige var det ju ett litet problem vi hade för att Sverige ligger ofta i framkanten när vi fick driva? och steamline, vi är inte så många människor, vi är ganska effektiva helt enkelt: IT-mässigt också ganska långt fram och sådär, Tyskland är ju en helt annan kultur, där finns de fördomar som vi har, de är jättemånga

i en process, det är byråkratiskt. I Sverige upplevde jag ju då mycket kanske då att man kanske faktiskt gick tillbaka, vi hade redan ett utvecklat och customized SAP för våra behov, men nu skulle vi anpassa oss till något som va "5 år bakom" oss. Då upplevde man ju en försämring, kanske en kostnadsminskning, men fortfarande från mercedes till folkvagn.

-- Tittar på papper --

Annika Holmgren: den första är ju clear vision and "stay(?)", vilket innebär att man måste veta vad man vill, för annars kan det bli att man kastar sig "hej vilt" mellan människor(?). Shoot for the moon, even if u miss... När man gör ett såhär stort projekt måste man vara realistisk, för att om man tänker att det inte kommer gå i starten, så kommer det inte att gå. Lär från förr, respektera framtiden och utnyttja tillfället. Communicate, Communicate and Communicate the positive story. Som jag sa så va det oerhört lätt att liksom det spreds några konstiga rykten.

Fredrik Schön: Ja det är ju väldigt roligt att prata om sånt som går dåligt.

Annika Holmgren: Ja, vår CFO ringde mig, i slutet av projektet, och så sa han: "ja jag va i matsalen så kom det fram flera personer till mig som sa att vi inte kan göra bokslut i år, vad är det?" "nä men de säger att migrering av det och det och det och det." Och min reaktion va typ: va??.

Fredrik Schön: ja jag tänka mig att det kan eskalera snabbt med rykten om det nya farliga systemet som kommer ändra allt

Annika Holmgren: På slutet var vi i princip i ledning så va man jätteoroliga, medan vi va jättelugna, vi va stressade men fortfarande i kontroll. De ville ha extra rapporter etc. Även fast de fick rapporter varje vecka. Vill ni ha mer så får ni komma hit och se vad vi gör varje dag istället. Det va lätt att dåliga rykten spreds.

Fredrik Schön: Det går tillbaka lite till kanske top management support med att de känner att de kastar sig ut i de blå, de ser inte vad som sker nere i företaget, tänk om något går fel etc.

Annika Holmgren: Det va ju människor i projektet som kände sig oroliga, speciellt i det här mötet mellan IT - business.

William Axelsson: Det var nog där min far va med lite grann. Han har ju haft sitt ena sagt och det ena andra sagt i den här implementationen.

Annika Holmgren: Jag tror det är naturligt att det blir så, vi hade ju kommit från en historia med... men vi hade ju inte bara ett system, vi hade tre. VI hade olika konsulter i olika bolag, de hade utvecklat sin tip-top lösning, plötsligt hade vi massa externa parter som lade sig i eons framdrift. Det är jättebra om ditt konsultbolag kan ha, ja du säljer den här porchen men det är inte den vi vill köpa nu, ja men jag kan sälja den. Men du är inte tillräckligt stor för att sälja den till hela EON, vilket är vad vi vill ha. Så det var många interna rykten också. Sen har vi "keep your friends close, but your enemies closer", vilket handlar om det här med att man måste hantera de negativa personerna. Inte bara gå och tänka "åh vad jag är bra". Vad står det här?

Fredrik Schön: governance and BPO are equivalent to setting guidelines, consequences and decisions taken should be made transparent

Annika Holmgren: ja och det va ju egentligen den här styrningstanken som man hade som... alltså man gjorde egentligen en styrningsförändring via en systemimplementation vilket kan vara lite halvlyckat eftersom systemet får på något sätt klä skott över något helt annat. Vi underestimated complexity, det är ju signifikant för en stor

organisation. Budget, restrictions have consequence impact need to be made transparent during the program. Det visade sig ju att det blev mycket dyrare än vad vi trodde från början. för allt var ju inte så enkelt. Det är kanske så. Samtidigt finns det en punkt där man inte kan vända. Ja det börjar och slutar med människor.

Fredrik Schön: det är ju mycket dator men det är människor också.

Annika Holmgren: Ja och jag tror att nuförtiden så är ju alla ekonomisystem eller alla stora system så pass bra så att de duger. Det finns ju inga nu som är... iallafall inte för så stora företag som är så dåliga så att de inte alls funkar, utan det är på något sätt bara grunden att det här skall fungera. Precis som om du köper en bil, det finns inga bilar som inte fungerar, men du har olika förväntningar på dem. Det va ju lite success-factors!

William Axelsson: Väldigt bra! Har vi någon möjlighet att ta upp, eller har du möjlighet att gå ut på internet Julius?

Julius Åberg: Kan vi få papperna?

Annika Holmgren: Ja det går bra etc

Fredrik Schön: ja tänkte lite på faktorerna här, du pratade mycket om att ni fick strukturera om processerna och sånt där, BPR kallas det ibland, hur va det en stor grej i projektet?

Annika Holmgren: ja det var det, det var det som också var change management. Vad vi gjorde t.ex. med inköpsprocessen var en stor centralisering på samma gång alltså en stor organisationsförändring samtidigt, och det kan man säga det satte sig inte förrän kanske 2-3 år senare. Nu kanske det är i drift. Det var underskattat. Samtidigt kan man göra på två sätt, antingen så pratar du jättelänge om hur du ska omorganisera och hur du ska jobba och du kommer aldrig riktigt fram, eller så gör man som eon, nu kastar vi ett system på er och nu får ni anpassa er. Man kan ju diskutera vad som går snabbast. Det fanns ju inget riktigt val att anpassa sig nu när väl systemet var uppsat där. Det har orsakat mycket kritik och mycket vända. Jag har fortfarande ibland när man pratar med folk, "ja det är tack vare det du gjorde där" den stilen.

Fredrik Schön: Jag tänkte också på det här med organisationskultur. Det kändes också att det va viktigt speciellt eftersom det är så många kulturer. Det här är inte bara en implementation på ett ställe, det är på många ställen. Issa höll kanske mest på med det här, men jag tänker mig, hur viktigt var det här med kulturen inför implementationen?

Annika Holmgren: Det va väldigt viktigt, för det gällde på något sätt, vi var ju ett internationellt team här i Sverige. Det var ju många nationaliteter som åkte runt. Det var jätte viktigt att få ihop det här. Ett sätt att få det snabbt är ju precis det va, det ni själv gör varje helg. Här i Sverige hade vi t.ex. midsommar party för att de skulle förstå genom, vi hade kräftskiva, jul, alla de svenska traditioner för att de skulle komma in mer i det svenska. För att visa att det fanns vissa positiva inslag också. Det är ju jätte viktigt att i själva projektet att man snabbt skapar den här "vi"- känslan. Sen kommer alla inte gå med där, vissa kommer hela tiden vara motsträviga men för att nå målet. Sen kanske vi underskattade de som stod utanför de här partys och tittade in, vilket skapade mer distans. Det skapade den här starka kulturen för att nå målet, men så va man inte riktigt med där så är det lätt att känna "vad gör dom", "de bara festar, har ingen kontroll".

Fredrik Schön: det kan vara viktigt att förmedla det att "vi gör de här grejerna för att..."

Annika Holmgren: Ja, sen internationellt verksamhet som jag sa så... när man gjorde de här GAP-analyserna när man skulle ha det godkänt så i Sverige brukar vi ha såhär att vi diskuterar så kommer vi överens "nä men det är nog inte så bra att ha det såhär, vi gör på ett annat sätt", så gör vi det, så tar vi ett snabbt beslut. Tyskland funkar inte så, utan när vi ska göra det här avsteget från standardmetoden så måste vi i princip skriva en roman kring det, med

tekniska specifikationer och anledning och vi skulle "dispära" lagtexter, vilket många upplevde som extremt frustrerande. Vi fick inte igenom saker för att normalsvensken skriver att: "nä vi måste ha det fältet för att det behöver vi för vår businessmodell" thats it, den svenske IT-teknikern: "ja så är det, jag lägger in det". Här va det ju något helt annat och det va ju kulturellt... från tysk sida, inte svensk. Den motsättningen fanns ju i UK fast i ett annat sätt kontra Tyskland, och i alla länder egentligen.

Annika Holmgren: Samtidigt är det ju så att länder fungerar på olika sätt. Vi är nio miljoner och de är 80. Då kan inte var och en liksom... de har ju sällan det här helhetstänket, alla har sin box, funkar alla boxar så funkar allting. Här tänker vi mer att alla är ansvariga för allt men ingen är ansvarig för det.

William: ska vi gå vidare? hade du något mer?

Fredrik Schön: vad är nästa punkt?

William Axelsson: Vi behöver få fram vår lista.

William Axelsson: vi har gått igenom jättemånga artiklar, och vi har tagit fram artiklar som faktiskt har rankat för sina... och där är de för olika cases för olika implementationer på företag. Då har de då rankat "det här va det viktigaste etc". Sen har vi lagt ihop alla dessa och gett dem poäng beroende på vilken ranking de fick och försökt göra en sammanställd lista, det här verkar som det är viktigast. Vi vill pröva och se om den stämmer överens med vad du har sagt nu liksom. det är lite roligt.

Julius Åberg: vilken lista

[00:45:00] William Axelsson: Den ligger i papers och typ sammanfattning, näst längst upp tror jag. Här som vi har suttit och gjort statistik på alla artiklar som .. OJ.. Här har vi då .. Ranking...

[00:45:41] Då började vi ... den som har varit absolut vanligast som många har ratat väldigt högt är då top management support, det är ju som du säger liksom det är ju jätteviktigt att man har det och kan driva igenom.. men jag tror att rätt så många av dem som du hade här uppe är väldigt lika som vi haft. Vi har ju top management support, project team competence, user training, project management, interdepartmental communication, clear goals and objectives.. osv... så det var ju väldigt många som du hade precis samma, som du hade tagit fram, det är ju väldigt bra och kul för oss att se att det faktiskt stämmer.

[00:46:19] Fredrik Schön: Tycker till exempel att user training är också change management i grunden.

[00:46:24] Annika Holmgren: Precis, det är ju en del av change management och ja men det är ju självklart att den är jätteviktigt , sen är det ju svårt vi hade ju en period av training på slutet men trots all så ja classroom training är classroom training och vi hade web training och vi hade alla möjliga fantastiska ambitiöst program men sen var det ändå dem som inte fattade, jag vet inte... utbildning är effektiv till kanske 70-80%.

[00:47:03] William Axelsson: Det är ju alltid så att det måste finnas ett litet intresse och vilja använda för att det ska fastna men annars blir det bara att man lyssnar men inte kommer ihåg.

[00:47:14] Annika Holmgren: Och det pågick ju länge framförallt, och det kan man också se att man jobbar med de olika personalkategorierna här som, ekonomer redovisnings / accounting människor var de som lättast tog till sig de här för de tänker struktur de är närmast IT-människan, controllern sådär, inköparna.. (inte så bra gest) Alltså de är gjorda för att ta genvägar. Contoler är de som gör budget och uppföljning , de som jobbar mer mot business. Accounting är bokslut , stämma av konton etc.

[00:48:10] William Axelsson: Vill du kolla lite på de översta här och var där något du tyckte var konstigt eller så var det inte riktigt för oss ?

[00:48:19] Annika Holmgren: Skulle säga Use of consultants känner ju inte jag är viktigt, men dock är det ju på något sätt en nödvändighet.

[00:48:33] Fredrik Schön: men du sa ju det om att om man bara använder konsulter, de kommer in och gör något sen är de ute.

Annika Holmgren: det är mixen för hela projektupplägget, där var det väldigt viktigt vi hade Accenture, asså som kunde... för när man börjat ett sånt här projekt ja... var ska man börja.... de har ju gjort de förr och man behöver den guidningen på en ganska hög nivå av projektet , sen kanske styrningen av projektet måste vara intern... och konsulterna måste veta sin roll va... jag har nog aldrig sett en roll som kommer in och ska egentligen ta vds roll, och det är ju inte den man behöver utan man behöver den här som kan vara bryggan då...

William Axelsson: jag tro det kan vara en liten skillnad just att den ligger så högt för oss är att vi har nog med lite mer spritt av storlekar på företag, jag kan tänka mig på mindre företag där man gör implementation så behöver man få in vissa nyckelkompetenser. Därför kanske det ligget högre för oss än för eon som är ett väldigt stort företag.

Annika Holmgren: Så är det ju, det fanns ju hos oss väldigt stora experter inom it området som man inte hittar i mindre bolag, men så det kan ju vara en anledning, ja... samarbete är ju a och o... vendor support vet jag inte riktigt vad vi menar...

Fredrik Schön: Ja men som SAP hur mycket kontakt hade ni med dom, hjälpte dem er, hur mycket stöd gav de er?

Annika Holmgren: De var inte alls inne i projektet utan det var via Accenture, men det är ju också storleken på företaget, då eon har nog kanske de mest kvalificerade ibland mer kvalificerade SAP experterna än SAP själv som har på ett sätt växt med hela utvecklingen. Men visst står du helt själv så är det nog viktigt. Careful package selection .. börjes bygg ska inte välja SAP.. och vi ska inte välja det där lilla..

William Axelsson: Vi kan ta en liten snabb titt på occurrence listan också bara för att ta en liten jämförelse. Detta är som vi tagit av de som varit med flest gånger, de som nämns i varje artikel som viktigaste. Sen slår vi ihop det med alla artiklarna. Top management support har tex varit med i över 90% av alla artiklar. Det är vissa som är lite vanligare, de är ganska lika.. men som typ BPR som ofta är med men inte alltid rankas så högt.

Annika Holmgren: många passar på att göra BPR när man gör implementeringar...

Fredrik Schön: varför vill man ha ett nytt system, är det för att effektivisera etc. och då kommer det ju nya processer ofta. Men det är ju också som du sa innan varför implementerar man... Vissa gör det bara för att andra gör det.. vilket kanske känns konstigt.

Annika Holmgren: Ibland så , den gånger som jag gjorde det förra gången i annat företag så var det ju mer att amen det här ekonomisystemet var inte modernt, och då var ju utvecklingen så snabb så det man kunde göra med ett nytt system kunde man inte göra med det gamla och då var det skälet. Nu är det ju inte riktigt så , det går snabbt nu också men kanske inte precis i de här core processerna, lite mer i tekniska delarna. Vad är det som folk har rankat sist ?

Project team empowerment, outside competition pressure,

Julius Åberg: Finns lite smågrejer, som inte är det viktigaste av viktiga, men vissa nämnder det etc.

Fredrik Schön: om man titta tex på den project team empowerment, innebär ju att projektteamet har egenmakt, de besluten de tar är okej, det är inte toppen som styr över dem utan de bestämmer lite själva. Tveksamt att det skulle funka i ett stort företag som detta.

Annika Holmgren: Inom givna gränser såklart, i de dagliga besluten måste det kanske vara så men projektteamet kan inte riktigt bestämma ex ... vi tar inte SAP vi tar något annat.. det funkar ju inte..

William Axelsson: Det känns som att många av våra är lite mer riktade mot mindre och mellanstora företag. Även csf som dedikerade resurser faller ju av lite i mindre företag.

[00:54:41] Annika Holmgren: Ja det är skillnad, när jag tänker på andra grejer jag gjorde för kanske 15 år sen.. där gjorde jag ju extremt mycket själv, tillsammans med konsulten, och vi satt och funderade .. ska vi ha det såhär eller såhär.. det var ju annourlunda.. Storleken har ju jättestor betydelse.. och politiken och Change management... det gör ju skillnad ... desto större du är desto svårare blir vissa saker.. som kommunikation mm.

William Axelsson: sen tyckte jag också vi fick en känsla av hur folk hade rankat om vi gick årvis. Från 2000 till senare 2013 så finns där rätt stor skillnad på hur de rankade de olika grejerna .. och det kändes lite som att använda konsulter etc..

Annika Holmgren: Jag tror en sak som hänt de senare åren är att den allmänna IT-kunskapen är bättre.. för 15 år sen var där många som inte fattade någonting.. om vad de skulle göra och de kunde absolut inte tänka i det här perspektivet.. sätta upp tabeller.. variabler etc.. och kanske var det enklare.. nu är vet folk mer och folk är mer beroende av sitt it stöd. Så det ställer säkert högre krav.

Fredrik Schön: vad var största förändringen mellan år är hur man skraddarsyr systemet. Tex för 15 20 år sen ville man inte göra några ändringar.. de säljer system till oss och så anpassar vi oss.. nu vill man ta in det så har man konsulter eller de som sålt det som skraddarsyr så det passar.

Annika Holmgren: Så var det mer innan, man fyllde i tabeller med funktionaliteter man ville ha.. vilka konton vill du ha osv... nu är det ju.. SAP är väldigt komplext.. så det är få som har överblicken.. ja.. eller ingen...

William Axelsson: Avslutande frågor, har du några frågor till oss, har vi någon mer fråga ?

Fredrik Schön: jag tänkte på nått innan .. motiv och incitament.. man tappar några .. alltid några som hamnar efter.. är det något ni känner att man skulle ha mer incitament.. eller hur har det gått... är det en lyckad implementation?

Annika Holmgren: Det är lite frågan till er då för jag tänkte hm.. successful implementation .. vad är det egentligen... innebär det att alla är nöjda... eller att vi möte målen..... eller kostnader... vad ville vi uppnå...

Fredrik Schön: va det inom tidsramen var det inom budget... det är väl snarare såhär är det en förbättring av företaget? Det är svårt att säga...

Annika Holmgren: För vissa är det en förbättring.. för management så har de nu transparens.. vi är nu ett företag och det här la infrastrukturen för det... För andra är det lite sämre då de nu är en liten detalj i en stor värld där de innan styrde allt.. På något sätt blir systemet en symbol för det... men det hade kanske hänt i alla fall för det är ju tiden som går.. men om man tar det från företagets sätt...

Fredrik Schön: men om vi tar det från ditt perspektiv... hur tycker du det gick ?

Annika Holmgren: mm.. jag tycker att det gick... efter de förutsättningar vi hade så gick det extremt bra.. och jag har sällan varit så nöjd med något jag gjort... men jag har heller aldrig fått så mycket kritik.. så mycket stryk och så mycket ... men jag vet ju i mig själv att någon annan skulle inte gjort det bättre.. man får inte ta det personligt. det ligger i det här uppdraget... ja... Men ja.. success... det står här att det var en success... Det hade enormt många vinster .. inte minst den kulturella.. man kom ihop i företaget och fick en annan syn på de konstiga på andra sidan vattnet ...

William Axelsson: då var vi färdiga!

Cecilia Boberg, Lundalogik

[00:00:19] Fredrik Schön: Vilka vi är, det vet du ju lite redan Fredrik, Julius, William, från lunds universitet. Tar kandidatexamen nu denna terminen förhoppningsvis. Detta är till vår uppsats då, som heter ja.. namnet är ju inte helt riktigt satt än men det handlar om implementationer av affärssystem och kritiska framgångsfaktorer.

[00:00:42] Cecilia Boberg: Ni tittar bara på framgångsfaktorer?

[00:00:47] Fredrik Schön: tja vi har lite mer inga formella frågor direkt utan vi diskuterar kring det och sen arbetar vi oss fram därifrån. Det vi har tagit ut här är ju bara kritiska framgångsfaktorer. Men riskfaktorer och allt sånt går ju indirekt mot framgång.

[00:01:10] Julius Åberg: Det är vårt huvudsakliga fokus för att vi ska kunna hålla uppsatsen inte allt för lång liksom.

[00:01:17] Fredrik Schön: Tänkte spela in om det är ok.

[00:01:24] Cecilia Boberg: Ja det är absolut ok.

[00:01:24] Fredrik Schön: Så då tänkte vi fråga dig då lite snabbt om företaget.

[00:01:29] Cecilia Boberg: Ni är hos lundalogik, vi kommer här från lund, huvudkontoret är här i denna byggnaden. Här sitter vi ungefär halva styrkan, runt en 80 lite knappt. Vi har funnits sen 89 och håller på med CRM införanden hos våra kunder och hjälper dem med säljprocesser. Det är väl huvudsaken. Vi utvecklar vår programvara på egen hand så vi har utvecklingsavdelningen här. Vi har implementationsavdelningen i form utan konsulterna, självklart säljsidan sen har vi hela support och kundtjänst i det här huset också. Plus all administrativ personal med marknad och ekonomi. Så vi brukar gå ut till kunderna och säga att vi gör allt från ax till limpa. Vilket verkligen är det som kännetecknar oss på CRM marknaden. Jag funderade på vad ni ville veta.. vi har ungefär 5000 installationer ute hos kunder, allt från nisses mek på 1 användare till NCC och TUVI och större drakar liknande det, där vi sitter på väldigt många användare. Har generellt gått väldigt bra genom alla år. och det är verkligen nått vi har saktat på.. att bygga ett framgångsrikt koncept och inte förhastat ut på marknaden utan vi levererar schysta grejer till bra kvalitet och vi försöker tänka på framtiden. Så vi har ju i princip en tillväxt av 20 % genom hela karriären. Sen vi startade. Om vi då tittar på ERP marknaden eller ERP sidan för oss beslutade vi i och med ägarbyte förra året eller i årsskiftet 2013-2014 så bytte vi ägare från tidigare BISNODE, till ett riskkapitalbolag som heter MONTERRO, samt delar utav vår ledning äger i dagsläget lundalogik tillsammans. Private equity ska man säga Monterro är så är det rätt. I och med det bytet av ägare så var vi tvungna till att ta hand om ekonomin i samtliga av våra länder, tidigare hade vi Norge och Finland i bisnodes system och bara Sveriges verksamhet i eget system härifrån lund.

[00:04:29] Cecilia Boberg: Så då hamnade vi i situationen att vi var tvungna att ta in ett större ERP system på grund av det vi hade som var VISMA SPCS administration. Det var för litet för att hantera flera bolag. Vi kunde inte ha koncernvyn i befintligt system. Så då började arbetet i början av förra året då vi gick ut och tittade på vilka system

som fanns och skalade egentligen ner det till att det var VISMA business eller NaV tidigare navision då från Microsoft, och sen tog vi in en runda till i september med olika leverantörer då på nav sidan och även en partner på Visma business och fick dem att dra det en gång till och verkligen övertyga att det var rätt med deras system. och då slutade det med att vi gick med NAV och en partner för dem som heter Navet som sitter i Helsingborg.

[00:05:38] Fredrik Schön: Där jobbar en från vår utbildning

[00:05:38] Cecilia Boberg: och sen i oktober.. i princip första oktober så rivstartade vi. för vi hade en ganska tight deadline på första januari då vi blir utkastade ur bisnodes system. Så vi hade 3 månader på oss att försöka skapa nått som var good enough och sen har vi då haft det här året för att försöka bygga vidare på vår lösning och skapa mer än bara basen.

[00:06:08] Cecilia Boberg: Min roll i det hela är att jag var inte med under första titten av system på våren förra året men sedan dess har jag varit med och jag är ansvarig för hela införandet. Så jag har fått från ledningsgruppen att hjälpa Norge, Danmark, Finland och Sverige att komma in i det här systemet. Jag har från början eller från lundalogik en ganska teknisk roll, jag sitter med integrationer i vanliga fall och teknisk projektledning och det var det vi trodde var det som verkligen behövdes.. och det stämmer jättebra (haha), fine att man kan vara projektledare med det här fallet med att plocka hem data från tre tidigare system och in i ett nytt och där vi även har gjort resan i form av att tidigare så var alla säljarna inne själva och fakturerade i ERP systemet och det är de inte längre. utan i dagsläget så är det bara vår ekonomiavdelning som är inne i ERP-systemet. och så sker faktureringen via vårt CRM system då eller orderläggningen sker via vårt CRMsystem. Så att det var inte så dumt att ha teknisk bakgrund. Det har nog hjälpt oss genom den här resan.

[00:07:37] Cecilia Boberg: Jag sitter då med det här som min dagliga arbetsuppgift. Så jag tror att jag har ganska bra koll.

[00:07:40] Fredrik Schön: Mitt inne i det , Hur långt har ni kommit, Vad gör du idag?`

[00:07:50] Cecilia Boberg: I dagsläget så är , jag skulle säga all vanlig funktionalitet i form av utav att man kan skapa sina fakturor man kan skapa sina kreditfakturor och påminnelser och allt vad det är och all bokföring jämt emot ledningsgrupper och såhär finns på plats. Alltså all standardhantering som moms och sånt finns ju självfallet också. Nu arbetar vi mer med att förfinas integrationerna. Vi arbetar med att titta på scanning funktioner på leverantörsfakturersidan och sådana här grejer. Nice såhär grejer som bara trillar på. Där man klarar sig med ERP system som det är men där det blir bättre om vi fixar och trixar lite.

[00:08:42] Fredrik Schön: Det är ju i flera länder då det här ska implementeras i och det är redan implementerat i alla länder? Hur gick det tillväga?

[00:08:56] Cecilia Boberg: Ja, vi valde ju då att lyfta hem, vi har ingen ekonomifunktion i de andra länderna längre utan vi har anställt fler här i lund och så har vi plockat hem ekonomisidan hit. Det innebär ju också att alla länder nu ligger i samma Nav-implementation. Så att hela bolaget finns egentligen i en och samma installation. Och så sitter vår sälj och den administrativa delen de sitter till största del från på vårt eget CRM-system då med orderläggningen. Sen speglar vi ut vissa grejer för att hjälpa säljsidan , så alla kan se fakturor och sånt som har skickats.

[00:09:50] Fredrik Schön: Men huvudanledningen var ekonomin? det är det som är?

[00:09:55] Cecilia Boberg: Huvudanledningen var att Norge och Finland hade inget, det fanns ingen administration där längre utan den hade suttit hos vår tidigare ägare. Så att det var ett krass.. antingen så var vi tvungna att köpa oss tjänsten i respektive länder eller så var vi tvungna att plocka hem den och då ville vi hellre ha den själv.

[00:10:19] Fredrik Schön: Ja, det är superbra, jag tänker mig.. ska man gå direkt på de kritiska framgångsfaktorerna.

[00:10:35] Julius Åberg: Har du gjort någon ranking också?

[00:10:40] Cecilia Boberg: haha jada, här är en som inte lämnar något till slumpen.

[00:10:45] Fredrik Schön: Vi blir ju bortskämda här.

[00:10:50] Cecilia Boberg: När jag tittade på den här listan så funderade jag lite på hur ni har satt ihop den, för likväl som det kan vara framgångsfaktorer så är de ju också de stora riskmomenten, men jag tyckte att jag nog kunde plocka in det som jag tyckte var framgångsfaktorerna för oss.

[00:11:16] Fredrik Schön: Jo det är ju individuellt för alla projekt och kanske alla människor också lite. Men det här är då som vi har samlat från litteraturen och vi har bara tagit och slängt ihop dem.

[00:11:33] William Axelsson: Det här är inte någon ordnad lista, vi har bara lagt dem slumpvis för att inte påverka val. Så om du börjar från toppen och motiverar dina val.

[00:11:42] Cecilia Boberg: Ja.. Projektstyrning tog jag som den första framgångsfaktorn och den som då egentligen har varit vår stora framgångsfaktor. Att vi faktiskt har avsatt personal för att projektleda hela projektet och att det var ett aktivt val från ledningen att de inte själv skulle halvdutta det här utan att vi avsatte en projektledningssida från vårt.. internt.. När vi kom till leverantören och sa att vi kommer ha en som jobbar heltid med det här som projektledare, då hade de plötsligt två projektledare eller två och en halv till och med. så de har hela tiden staplat motsvarande eller dubblat mig i princip.

[00:12:31] Fredrik Schön: Så de skickade också med projektledare från deras sida?

[00:12:35] Cecilia Boberg: Eller ja det var ett krav från vår sida, kommer vi med projektledare så måste ni kunna svara oss. Så att det skulle jag nog vilja säga att det finns en tydlig projektledning.

[00:12:53] Cecilia Boberg: Kompetens hos projektlaget har jag satt som nummer 2, och där syftar jag faktiskt främst på den interna projektgruppen vi satt ihop faktiskt besitter den kunskapen för att lösa det här införandet och att vi har rätt personal från både it men framförallt från ekonomisidan då att det finns personal från ledningsgruppen med och att det finns från respektive del som är involverade. Från oss är det både kundtjänst som tar emot reklamationer och krediteringar men även då från säljsidan som lägger fakturorna. Så att kompetens hos projektgruppen har från vår sida varit extremt viktigt. Och även att man tar in den här tekniska faktor då. Det är inte bara it avdelningen som ska kunna svara för var det ska kunna installeras utan vi ska ha kompetenser om produkten här i närheten hos oss.

[00:13:57] Fredrik Schön: Kanske inte alltid dem som ska använda det utan det är ju de andra.

[00:14:03] Cecilia Boberg: nå men att man skaffar sig lite kunskap själv. Nummer 3 har jag satt utbildning inom nya affärsprocesser. För oss var det en ganska omvälvande process , framförallt för Norge och Finland där deras arbetssätt tidigare har varit nått helt annat. Det har inte krävts lika mycket utav dem utan där har en extern mer eller mindre legat och fiskat efter att de ska skicka in grejer liksom. Och nu är det på deras ansvar att se till att det läggs fakturor korrekt.

[00:14:46] William Axelsson: De har ingen som riktigt drar i... nu måste ni skicka det här .. ?

[00:14:46] Cecilia Boberg: Nä precis , innan är det någon som legat och tjtat och bevakat och grejat , nu måste vi hjälpas åt på ett helt annat sätt, nu ligger ansvaret ute på fler personer och kanske mer på säljavdelningen i de två länderna. Och det har ju dessutom varit i och med att alla tidigare var vana och inne i det gamla affärssystemet här i Sverige och nu får de inte det längre.. så nu kan de inte fixa och trixa lika lätt utan nu måste man ta den hårda vägen att faktiskt be ekonomi att kreditera och såhär. Det kunde de ju göra på egen hand tidigare. Så det är ganska stor förändring i processen här internt för oss, även i själva ekonomisystemet för ekonomiavdelningen så är det ju också en ganska stor skillnad att ha ett land kontra tre eller fyra som det nu är. Och där det är tre stora verksamheter i och med vi har startat upp Danmark precis.

[00:15:55] Fredrik Schön: Hur har de här utbildningarna skett då? är det löpande eller det finns lite olika sätt, man kan implementera en liten del och sen.. köra den lite ..

[00:16:02] Cecilia Boberg: För ekonomi eller ERPsystemet i sig själv så sköttes utbildningen utav Navet då som är leverantören och där hade de angreppsättet att de började med utbildning eller vi installerade ju systemet men det var ja.. Basically bara det. Och sen var de här och utbildade oss och sen fick vi börja gå in och ändra lite och konfigurera och börja använda systemet. Men de började med utbildning internt i och med att folk var vana eller från säljsidan var vana med hur de fakturerade tidigare men, att vi då flyttade det men att det men att de ändå var vana vid vårt eget system som de idag lägger sin orderhantering i, så var det ändå en utbildning fast på ett annat sätt, så den kom lite senare i processen för vi ansåg ändå att de hade en viss grundnivå i kunskap. Så där är det väl snarare att vi, ju mer de använder det desto mer utbildar vi dem.

[00:17:04]

[00:17:00]

Cecilia Boberg: så där är det snarare att vi ju mer de använder det ju mer utbildar vi dem. Så senast förra veckan hade vi en utbildningsrunda till. Så där ligger vi snarare och repeterar och lägger till lite grejer för varje gång.

Fredrik Schön: Är Navet fortfarande med då i arbetet? Eller kommer de bara in i utbildningarna.

Cecilia Boberg: Nej de är med hela tiden, det är löpande. Man kan väl säga att de var mer inne för punktinsatser när vi drog igång det här projektet. Och nu är de mer löpande. Det är nu vi måste göra uppässningarna när vi ser att det är för tidskrävande eller det här sättet eller processen funkar inte riktigt för oss utan vi behöver justera lite. Till en början i fas 1 då accepterade vi bara systemet precis som det var. På grund av vår tidsfaktor där.

Fredrik Schön: Lite panik där.

Cecilia Boberg: Lite panik där!

William Axelsson: Många långa nätter där?

Cecilia Boberg: det var många långa veckor, hehe.

[00:18:12]

Cecilia Boberg: Nummer 4 har jag satt dedikerade resurser. Det går kanske lite in i vart annat. Och man kan se att jag lagt ganska tungt på de första här på faktiskt vem som är med, alltså vilka kompetenser vi har. Och i det här fallet så är det ju också vårt största risk här i projektet. Och det är ju också på grund av tidsfaktorn där att det är inte så lätt att få till dedikerade resurser. Men när vi såg att vi lyckades med det, då hade vi extrem framgång i de delar där vi lyckade pressa igenom. Så det är viktigt.

[00:18:57] Nummer 5 satte jag klara mål & uppdrag. För oss var det extremt viktigt i form av att vi hade inte så mycket tid. Då måste vi vara väldigt väl medvetna om vad det är vi får och vad vi inte får och vilka mål vi har med de olika faserna i det här projektet. Så där hade vi väldigt mycket diskussioner internt för att sätta dem på rimlig nivå. Och där i och med att vi hade rätt personal på plats så skulle jag säga att vi hade möjlighet att göra den bedömningen själv i och med att vi är inom samma bransch. Vi är egentligen mer eller mindre, nu är det ju inte ERP-system vi inför hos andra men det är ju inte långt ifrån. Så vi hade ju kompetensen att förstå hur mycket tid respektive sak skulle ta. Så att sätta tydliga mål & uppdrag... Det var sjukt viktigt att.

[00:19:58] Nummer 6 - användarträning. Där brast vi ganska ordentligt till en början. Under de här tre månaderna som vi hade förra året, där prioriterade vi ner det. Men det här året har det varit vår framgång att de faktiskt har fått sitta och träna och testa och vi har hela tiden haft en testmiljö aktiv. Så när man håller utbildningar är det lätt att göra det där och de får verkligen sitta liksom och pröva. Och vi har liksom sagt "aa, kan vi inte det så måste vi lära oss det" så det är bara att träna träna träna. Så det är både för oss har varit en risk och framgång. Det var en stor risk för oss under förra året men har blivit en större framgång detta året.

Fredrik Schön: Ja det var stört fokus på få in det då antar jag

Cecilia Boberg: Ja!

[00:20:59] Nummer 7 har jag skrivit stöd från största ledning. Den talar för sig själv lite. Är inte de med på tåget kommer det här aldrig funka. Det är både kostsamt, både i form av pengar och tid och en stor förändring för en organisation så verkligen verkligen viktigt att de är med på det här

Fredrik Schön: vad är konsekvenserna på om de inte är hänger med? Vad är deras roll i det hela? Aktiva roll.

Cecilia Boberg: För vår del har deras stora roll varit att peppa. Och att upplysa organisationen om att "nu går det här bra", "vad duktiga ni är som hänger med" och "sjukt bra att alla fick in sin fakturtid" och varit med och berömt ekonomiavdelningen: "Jättebra att ni kunde hoppa in då". Samtidigt hjälpa till när det är tuffare, visa på att de står upp för det här projektet. Det var inte helt lätt där första januari att dra igång någonting, varje ord från dem betydde jättemycket för hela företaget. Det här hade aldrig funkade om inte de hade sagt att "från första januari är det det här systemet som gäller". De tog beslutet att helt stänga ner alla gamla system. Det fanns ingen som fick jobba, utan vi plockade ut alla andra grejer ur systemen. Och det är ju också deras beslut som är jätte viktigt. Utan det så hade vi kanske fuskat lite, släpat lite och då hade vi haft ett större bekymmer på sikt. Så tydliga direktiv och stöd och uppmuntra har varit jätte viktigt.

[00:22:56] Nummer 8 - Involvering av användare. Jag känner att jag har väldigt fokus på personalen. Men det har verkligen varit väldigt viktigt.

Fredrik Schön: Ja det har varit lite genomgående tema i vår utbildning; det är ju ändå användarna som ska använda systemen.

Cecilia Boberg: Och det var som så att projektgruppen för oss innebar att det var någon med från alla avdelningar i det här företaget. Och det... "fine", alla kommer inte jobba i det här systemet men alla kommer bli påverkade på något sätt och ha kontakt med våra kunder på ett eller annat sätt. Så för oss att ha en blandad användargrupp och deras info har varit jättebra. Tycker jag.

[00:23:52] Nummer 9 - Minimal skräddarsyning. Och det kanske ni förstår med vår tidspress. Det var liksom inte aktuellt utan de featurna vi vill ha får vi lägga till i efterhand. Jag tror det var jättebra, jag tror alla behövt göra så. Då förstår man konceptet bakom det nya ERP-system också. För vrider man det för mycket så förstår man inte vad

som är standard och inte standard och vad som kostar i framtiden liksom; att behöva förändra. Och likadant så blir det lite att "ja men nu fungerar det nya systemet så. Ja men det gamla systemet funka så." "ja" "så var det systemet och såhär är det här systemet". Så det blev väldigt bra. Det var inte vår avsikt egentligen, det var kanske inget vi tänkte så mycket på när vi gick in i det här utan det finns inte tid för något annat men det blev en väldigt bra följd effekt på det.

Fredrik Schön: De ni hållt på med nu är att försöka skraddarsy det lite? Polishen.

Cecilia Boberg: Ja, jo men det kan man väl säga. Framförallt försöker vi nog fixa till vår egen sida och integrationerna då. Det är ju en ganska stor, där har vi ju stor chans att påverka till nästan inga pengar alls i jämförelse. Vi sitter på en extremt minimal skraddarsyning i ERP fortfarande. Tror inte vi har konsulttid på mycket mer än en vecka eller två. Sen finns det ju NAV som produkt har en hel del moduler och de börjar vi lägga till. n

[00:25:51] Nummer 10 har jag stöd av leverantör.

Fredrik Schön: Ja, precis, jag funderade på om den skulle komma här.

William Axelsson: De låg väldigt nära och var med väldigt mycket i projektet, då måste de ändå varit...

Cecilia Boberg: Och där är det ju åter igen... Det har visat sig varit en framgångsfaktor och en risk för oss. För oss mer vana vid den här världen och hur det funkar och så sitter på en stor teknisk kompetens så har inte leverantören den roligaste kunden framför sig eller som motpart.

Fredrik Schön: Ni vet vad de gör!

Cecilia Boberg: Precis. Då kan de inte bara säga "vi behöver de här rättigheterna på servern"... ba "jaa... har man fullt blås så funkar det säkert" men det måste ju finnas en anledning till det. Och vad innebär det utöver då, vad kan användaren mer då göra. Vad finns det för risker med det? Och det är mycket sånt de har bemött från vår sida. De kanske inte har varit allt beredda på. Det är ju inte standardfrågorna de får tillbaks jämfört med vanliga kunden. Men man är... För ett lyckat projekt så är man beroende av leverantörer. Det är stora system och även om vi har teknisk kompetens så tar det många timmar att lära sig detta systemet till en grundnivå så man bara kan navigera genom det. Så det är både framgång och en risk-faktor för oss. I det här fallet.

William Axelsson: Tyckte det var lite roligt att du tog upp att ni var så teknisk företag, det blir säkert en väldigt stor skillnad för dem beroende på vilket företag de jobbar med. Ni liksom "varför ska ni ha tillgång till det här" "varför gör ni på detta sättet" Säkert många som ifrågasätter deras arbetssätt. Blir säkert väldigt roligt liksom... Mix. När man jobbar 2 IT-företag.

Cecilia Boberg: Ja. Och ERP-leverantören går ofta ut med ekonomerna mot kunderna för det är de vanligaste frågorna.

William Axelsson: De är kanske inte lika teknisk kompetent.

Cecilia Boberg: Nej, precis.

William Axelsson: Ska vi gå vidare..? Mot... Det var väldigt bra motiverat. Blir jättebra!

Fredrik Schön: Nästa steg är att vi tänkte kolla lite vad vår litteraturgenomgång har sagt om den lite allmänna rankingen. Detta är inget du ska känna att du har sagt fel nu, det är bara en liten jämförelse. En väldigt tydlig gång

man kan se är att top management support - stöd från ledningen - den är ofta väldigt högt rankad. Men det kanske beror mycket på företaget också. Jag känner att här är det lite mer intimt, men det kanske bara är...

Cecilia Boberg: Vi är. Lundalogik som företag är ingen tydlig chefsstruktur. Vi har både chefer och mellanchefer men vi är inte här för att agera chef, utan för att stöda vår personal och det är väldigt väldigt tydlig så även om du är helt nyanställd så ska det vara precis lika lätt för dig att prata med vår VD som någon med samma tjänst som dig själv. Så det kanske märks i våra svar.

William Axelsson: Det kan jag också tänka mig. Vi var på stort företag och gjorde intervju och där var det lite viktigare för där är det verkligen... Chefen är chefen och det är ingen som säger emot chefen. Då får deras tryck, deras svar, deras val får lite större inflytande i hela projektet

Cecilia Boberg: I det här fallet har jag svarat för kostnaderna. Jag har i princip fått OK - jag har en redovisning till ledningen men jag har fått fria händer för redovisningar.

Fredrik Schön: Tvåan har du precis som vår litteratur säger, projektlagskompetens. Självägande; viktigt att folk vet vad de gör och att det finns alla kunskaper som behövs. Sen har vi user training. Vilket jag tror blivit mer och mer populärt: Förr i tiden brydde man sig inte om vad anställda tyckte om systemet. Men ja... Det är ju de som arbetar i det, de som är effektiva i det.

William Axelsson: Lite intressant som jag tycker är att user training på vår lista är att vi har tagit information från varje position och roll i organisationen. Och då tror jag att användarna är med i detta och då tror jag användare är med och tycker detta är det viktigaste. Därför prioriterar de kanske lite annorlunda än ledningen. Det är ju deras liksom verklighet.

Fredrik Schön: Ja och sen project management.

Cecilia Boberg: Då har jag ju svarat rätt ju..!

William Axelsson: Hehe, ja du har prickat in många top 10.

Fredrik Schön: Och sen har vi en som kanske inte riktigt stämmer på er som företag: Inter-departmental communication. Dvs, att kommunikation mellan de olika avdelningar. Det kanske kommer som en självklarhet för er då.

Cecilia Boberg: jag tror att i och med att vi satte ihop projektgruppen så att alla avdelningar från hela företaget var involverade så blir det ingen "issue" hos oss utan det föll sig ganska naturligt att i och med att alla är med så får alla tycka liksom.

William Axelsson: Sen tror jag det är ganska stor skillnad på hur stort företaget är i just den frågan. Jag menar... I storföretag där de har jättemånga avdelningar och alla ska byta till samma system då blir det säkert mycket större grej.

Fredrik Schön: Och sen då... Clear goals & objectives. Men jag tänker här: Use of consultants. Ni har inte använt några konsulter utöver leverantörerna, va? nej. Ni har kört på project team competence.

William Axelsson: Ni har ju redan kompetensen ni behöver.

Fredrik Schön: Val av ERP-system? Hur mycket vikt lades ner i det? Du sa ni valde mellan 2 olika system.

Cecilia Boberg: Vi hade säkert 10 inne där under våren men konstaterade ganska snabbt att det finns inte jättemånga som riktar sig mot företag i vår storlek. Och där man måste klara koncern-biten så det smalnade av ganska snabbt. Och de var ganska säkra på det när jag kom in där i september då var det liksom bara: "De andra är inte aktuella". De riktar inte mot vår bransch och inte mot företag i vår storlek. Jag tror nog ändå det har varit ett relativt enkelt arbete att konstatera att det inte finns så många just för oss.

William Axelsson: Jag kan tänka mig då att. [00:34:08]

[00:34:04]

William Axelsson: Jag kan tänka mig då att... Hela organisationen är så teknisk och kan väldigt mycket oftast, gissar jag på. Då är det ofta så också att ni kan ganska snabbt välja liksom ja det här verkar inte passa etc. Ni kan lätt komma ned till det här "det här verkar passa oss".

Cecilia Boberg: Ja, jag tror vi har lättare att ställa de rätta frågorna för att ta reda på om det här är ett system för oss.

William Axelsson: För företag som inte är lika tekniskt kunniga kan säkert vara lite så, "ja vad är det här, många val, alla ser bra ut, alla ser bättre ut än det vi har, vad ska vi välja". Då blir det säkert viktigare för dem att de verkligen får rätt val.

Cecilia Boberg: Vi hade ju tagit fram en blankett eller vad man kan säga. Vi hade en lista: "det här måste vi klara". Jag tror det var 40-50 frågor som vi ställde till varje... som vi visste liksom va potentiella problem för oss. Så vi hade ju ett batteri liksom redan när de kom första gången. "Kan ni lösa det här?". Då smalnade det ned ganska snabbt.

William Axelsson: Hur ligger vi till?

Julius Åberg: Ja... det var rätt likt vår top10 lista.

Cecilia Boberg: Ja det va väl bra? =)

Fredrik Schön: Hmm... Change management... det är ju rätt så brett egentligen och user training involverar ju det egentligen... hur är din tanke på change management?

Cecilia Boberg: Vi har ju öppnat för alla användare att utöver rapportera fel, rapportera önskningar. Så där har vi i vårt eget system att man lätt kan lägga förslag. Typ motsvarande att man lägger ett internt ärende så har vi skapat upp så att man kan lägga för förändringar (?). Så har vi också... i och med att vi är en ganska platt organisation så... och jag har varit en tydlig resurs till det här. Så är det ju... det har ju aldrig varit ett problem för någon att lyfta luren och ringa och säga att: "det här tycker inte jag funkar". Sen jobbade vi internt i projektgruppen med en... skulle väl säga typ en förändringsboard... där vi hela tiden tidsuppskattar och värderar, och även schemalägger vilken fas som är aktuell för vad etc. Det här kommer ganska lätt för oss för att det är vår vanliga vardag. Alltså så jobbar vi ju emot kunder också när vi levererar våra system. Vi har inte lagt någon tankekraft på det här. Det faller naturligt att vi använder de verktygen vi är vana vid att använda när vi levererar våra egna system. Men vi har ju ett jättetydligt arbete vid change management. Där är det ju jag som har tagit den också. Där sitter vi i princip två nu, en utvecklare och jag. Jag kan ju göra majoriteten av det själv också om jag har tiden. Men det gör ju att jag har lätt att tidsuppskatta dem också. Så att vi har en sån board som vi jobbar med.

[00:37:53]

Fredrik Schön: Ja... Om man skulle fråga, vad projektledarens roll i en implementation såhär... vad är den? Vad är den aktiva rollen som man utför?

Cecilia Boberg: När jag tog det här projektet så förstod jag nog inte riktigt vad jag tog på mig. Jag har jobbat här i många år och jag har varit här i 8½ år och är van att sitta ut emot kunder. Men jag har en mer teknisk roll. Jag håller på mycket med teknisk projektledning, men inte ren projektledning. Medan den här... det här jag gjort nu är för mig ren projektledning.

Fredrik Schön: Vad innebär teknisk projektledning?

Cecilia Boberg: Teknisk projektledning är att jag rådgiver många av våra kunder i hur jag tycker att de borde lösa sina tekniska möjliga... mycket runt integration och flytta information och vem som äger vad... Det är teknisk projektledning för oss i daglig vardag. I det här... här handlar det också om att flytta information men det är ganska tydligt vem som äger... i det här fallet så har vi bara tre system som vi... varav ERP är ett och vårt eget är ett och så har vi även administrationsverktyg som vi också har integrerat. Men A och O för den här projektledningen är att kommunicera. Jag... alla ringer mig och jag ringer alla. Och ut emot leverantören så är det mig man ringer. Man ringer ingen annan i den här projektgruppen. Det har fungerat jättebra för oss, för då kan jag fördela... alltså då är jag filtret som ser till att det funkar. Jag sett att, vilket är en rätt rolig statistik, som vi bara skrattar åt, första dagen som vi fakturerar, dvs första månadsskiftet för oss är då... då skickas de flesta fakturer, då svarade jag på hundra mail. Nästan lika mycket telefonsamtal.

[00:40:12]

Cecilia Boberg: Kommunikation är projektledarrollen. Att dela ut och filtrera information. Se till att rätt person får rätt information (?)

Fredrik Schön: Vad är det för information?

Cecilia Boberg: Nä men ett önskemål kan vara "ja det är jättetrevligt att det här önskemålet kom in", eller "att den här hjälpen behövs" eller i samband med att den hjälpen behövs så konstaterar jag kanske att det här är en bug istället.

Fredrik Schön: Så då använder du den här tekniska biten också att du kanske filtrerar lite av vad folk kommunicerar med dig...

Cecilia Boberg: Ja det skulle jag nog... Likadant "nä men den här frågan klarar inte ekonomi att svara på så vi måste fråga leverantören"... lite liksom förstå... vem sitter på vilken kompetens och var får vi svar på de här grejorna.

William Axelsson: Styr du hela vägen ned till att fördela faktiska uppgifter till olika... ni hade projektlag eller vad ni hade... fördelade du vem som skulle göra vad lite också i hela projektet eller var det?

Cecilia Boberg: Ja det skulle jag nog säga men det är nog enbart baserat på att vi inte är så många. Jag hade aldrig klarat det om vi hade varit fler (mer? meh?). Nu va vi en projektgrupp på nio tror jag vi va, och leverantören hade tre personer involverade. Så det var ändå hanterbart. Hade man varit en större organisation och jag skulle tryckt ned informationen längre då hade jag inte kunnat arbeta riktigt som jag gjorde nu, då hade jag fått ha mellanled ned. Men i det här fallet gick det bra. Jag sitter ju ända ned mot sista användaren och jag sitter mot alla länder. Så vi har varit... vi har rest runt ganska mycket också, för att kunna hjälpa, svara på frågor.

William Axelsson: Viktigt för den här team-känslan också säkert.

Cecilia Boberg: Ja, och att alla är lika viktiga. Sen händer det mycket... för vår del så är det ju... allting är ju tvåspråkigt, både svenska och engelska. Koncernspråket är ju engelska samtidigt som det faller naturligt för den största gruppen att få det på svenska. Så att det har handlat mycket om att spela in material så folk kan titta på och dokumentera grejor. Det är också ett sätt för mig att kommunicera, skulle jag vilja säga.

[00:42:40]

Fredrik Schön: Jag har en liten fråga. Svår att ställa dock... Hur... Din roll i det hela... Hur avgörande är din... Hur avgörande har din kompetens varit... eller kan man säga att din syn på de här KFFs... det du har ansett varit det viktiga, hur viktigt har det varit i det hela?

Cecilia Boberg: Jag försökte faktiskt ta en högre... i och med att jag har faktiskt en teknisk bakgrund så skulle jag kunna säga mer tekniska grejor som viktigt för mig. Jag försökte vara lite mer objektiv... om vem som helst hade haft den här projektledarrollen... så jag skulle säga att de inte är värderade utifrån min tekniska bakgrund.

Fredrik Schön: Okej. Så det här skulle du säga är en liksom... det är det som är viktigt för projektet?

Cecilia Boberg: Ja.

Fredrik Schön: För det kan ju finnas lite olika led... om man frågar en utvecklare då är ju kanske... att få upp det och team competence är det absolut viktigaste... att medarbetare är duktiga. Sen i ledningen är det ju viktigare med andra saker.

Cecilia Boberg: Ja. Iallafall när jag läste igenom dem innan och värderade så försökte jag tänka på att inte lägga till min tekniska kompetens. Min tekniska kompetens har inte varit det viktiga i det här. Det är de här grejorna(csfs). Sen skapade det kanske ett lite större förtroende eftersom jag kunde svara på fler saker än vad en traditionell projektledare skulle kunna göra i ett sånt här projekt.

Fredrik Schön: Lite mer support åt det tekniska...(?)

Cecilia Boberg: Ja precis. Det tror jag va ett aktivt val från ledningen när man valde att fråga mig.

William Axelsson: Mm. En liten följdfråga: Känner du att under projektets gång, särskilt nu i efterhand, att du har förändrat din vy på vad du ansåg som va viktigast? Hade du lite andra förväntningar när ni startade projektet på "ja det här tror jag kommer va viktigast", och hur prioriterade ni under projektets gång? Var det lite förändring som skedde där under hela tiden eller ni hade en ganska klar vy redan från början?

Cecilia Boberg: Vi har en risk idag som vi inte såg från början. Den såg inte jag heller. Det är all rapportering. Vikten av det, det såg inte jag. Det är nog en... det är väl en prioritering... där vi har missat. Det är den biten som om jag fått göra om det här, så hade jag gjort annorlunda där. För mig va det "finns siffrorna sparade?" "ja" "då löser vi det, det är bara en fråga om att presentera någonting". Men presentationsskiktet är extremt viktigt när det kommer till de ekonomiska bitarna. Där kan man säga att jag... både min kompetens och själva gruppens kompetens, vi såg inte riktigt det.

[00:45:45]

William Axelsson: Det tycker jag är väldigt roligt. Jag tycker ju jag som blir intresserad liksom när vi hör hur folk genomför projekten, vad som faktiskt var det som de inte såg eller som de missade, som sen kom i efterhand "det här kanske vi borde prioriterat" det är väl lite roligt.

Cecilia Boberg: Ja så det skulle jag säga. Då tänkte jag väl mer liksom finns siffrorna så finns siffrorna, är de bara lagrade rätt så kommer vi kunna plocka upp dem. Då tappar vi det här skiktet och hur ledningen "ska det vara i den här kolumnen, det ska va den här strukturen det har det alltid varit". Där kanske det är svårare att förändra dem, och rucka på den lilla presentationsdelen kontra hela arbetssättet - hur det faktiskt lagras, informationen blir lagrad. Så det såg nog inte vi.

Fredrik Schön: Vad påverkade det? är det en direkt påverknig mot liksom... ledningens stöd eller är det... Vad är konsekvenserna av att det kanske inte prioriterades?

Cecilia Boberg: Konsekvenserna blev ju väldigt talande. Mycket lyftes ned på den tekniska sidan att vi fick sitta och plocka ut siffror. Ledningen känner större oro om siffrorna är rätt eller inte, för att det inte har presenterats som de har viljat. Så det handlar mycket mer om verifiering idag än vad det kanske hade behövt göra. Det finns definitivt följder. Vi har blivit mer beroende av den personalen som varit med i projektet.

William Axelsson: Yes. Har du några mer frågor? Jag är så nöjd så.

Marton Zsolt, E.ON.

Zsolt: I'm born in Hungary, I've lived there a long time. I moved to Germany six years ago. I also studied informatics in the early 90s. I joined in 1996 Coopers and Lybrand, which was a big audit and consulting firm and it merged with Price Waterhouse and became pWC. And already at that time i started to work on IT system integration projects and SAP implementation projects, which is the ERP-part. I would say since 1998 I mostly do SAP-projects. Not every time related to ERP, sometimes its business intelligence, sometimes industrial solutions but almost every year it's about ERP. I did a lot of projects in different positions, so sometimes I had the head of development role, sometimes I was part of the testing, sometimes consulting consultant or project leader. But mostly ERP. There was a company I implemented ERP but different ERP-solution that's called Exact. E-x-a-c-t. It's a Dutch company targeting small and medium enterprises, up to 500 employees, so usually where it's too small for SAP to start. I was at pwc for a long time, did consultant part to IBM and it became IBM business consultant services and I was the country managed IBM country business consultant services in Hungary. And also acted in the central eastern European region. Then I left IBM, I worked for a logistic service provider, it was a European logistic service provider, I was acting there as a managing direction and focused on expansion in Russia, Ukraine, the Netherlands, Germany and so on. And afterwards I moved to E.on, this is now 7 years, or 8 years probably. And most of my time on E.on I spent on Germany because we had a corporate wide ERP-harmonization project.

William Axelsson: This is the GLOBE-project?

Zsolt: Yes, this is the GLOBE-project. So, and, and, yeah. Here we are now.

Zsolt: I collected three key success factors I believe is important. A little bit you have to know when we are talking about ERP-implementation, this should never be an IT-project, it should be a business project and it's important its a business ?flat? project. Usually the half of the activities are done by the IT-colleagues or consulting colleagues. Could be consultant, could be developer, could be technical architect and so on, so around half of the project is done by IT or IT-relevant colleagues. However the other half is the business. And the requirement is always coming from the business. And therefore the accept is always coming from the business, because at the end the IT supports the application but the end-user is from the business. And in an ERP-project, within an ERP-application we are

implementing business processes and functions so therefore, surely the IT-colleagues can have a lot of experience with that, surely the consultants can give you good ideas based on the experiences of other projects but at the end it serves the business, it makes sense to make an ERP-project, only if it makes the - - - Have the business to execute the business prospect.

And therefore when you set up a project, its always like for almost each of the positions it has to be a business lead need extended by IT lead. If we have a smaller project there was one project manager, and that was mostly someone with SAP-experience. An IT and SAP and little bit business experience but in larger projects like E.on there is always 2 project leaders, one coming from business, the other coming from the IT. It's also important because in an ERP-implementation project the requirements had and there is the implementation phase and then comes testing and the test phase has multiple test. The first ones are usually executed by the IT-people, but the real functional test and the so call User acceptance test, is executed by the business. Why? Because we cannot expect from the IT-colleagues to fully understand the business process. They are IT-people and not business-people and imagine the IT-people going from one project to the other one but the business is stable. So implementing an ERP-system is business A, next is business B in another sector. You cannot expect the IT-people to have experience in each of these sectors. One of the major key factors is the deep involvement of the business from the beginning to the end.

8:46

The second one is a bit history, when SAP started then it was a very robust application but didnt include everything which the business needed. But SAP had the functionality for development on program. And then everyone started to extend their functionality with individual development programs. At the end the individual development programs were much more than extended functionality and that was more or less on every client. I've seen many clients, it was always more individual development extended SAP functionality. But in this case we have the issue that if there was a new version or new function of SAP is coming out then you have to be very careful with own development and every time you need to test the own development if its still working with the new version or not.

10:05

Zsolt:

And it's extremely costly. Recently in the past.. i would say five years but very heavily in the past two years, the simplification has the priority. Why? Because the business-cycle has been shortened. If you need to develop a product like in the "sector", in the "sector" in 2 weeks or almost every month, you get a new proposal, a new product from the mobile operator yeah? And to do that, I mean it matters enough to make the marketing for the new product, but you have the IT and you have to have the in-voicing, the accounting capabilities for that and you just simply don't have the time to make the function design, hand over to the IT people, the IT people develops it and you have the test and so on. All these safe(?) development just takes too much time. And therefore the business, i mean the work, the business model has been changed in the past years in the direction that you have to be more agile, you have to be more active. I mean the development cycle shortened, and the only chance to do it is that you stick to the standard, you stick to the simple administrative processes. The product can be a complex product like "flat-rate" (?) or a combined gas-electricity Samvärme (?), so it can be a combined product, a complex product. But the invoicing and the accounting, the procurement for the administrative processes behind it, which is implemented in the ERP-system that needs to be simple. Simply the processes, simplify the implementation, that would be, for me, the second most major Key success factor.

In the past we had a lot of projects... I mean... they were projects... they used project... it's not really billion dollar projects but more than 100-200 million dollar project which were failed. Because they wanted everything, and they wanted it customized for the company. One of the biggest sea transport/logistics company in the world, actually from Denmark, they started with a big project and they realized it wouldn't work so they simplified it. And also... if

you research for it you can find a lot of used cases where the project failed, the ERP-project failed because of the requirement was too complex. And it lasts much longer than it was previously intended, and it costs much more, 2-3 times more than originally planned.

And the third one, I'm not sure if it's on your list, but this is already a horror story when I started in the SAP business. I already followed these approaches. Build a prototype. The prototype should not be a full functioning system, but it should include some of the functionalities to show the business how it would work. This is especially true if the company didn't have SAP, Oracle or whatever in the past so if they are changing it...?? 14.35~? because if the prototype helps them to understand what is possible and what is not possible. Advantage of a SAP system is that it has very strict processes. So you cannot really deviate from that, if you keep to standards. So it has to run the business smoothly and easily, but this is also a disadvantage, saying that you're not very flexible with a SAP system. Surely you can change it, but if there's a rule that says that you need to give the call center (?), before making an accounting booking, then you have to have it. If it's not an option that stays empty then you have to have it. And therefore for a long time SAP was not really successful in the US but now it has turned in a different way and in my opinion its also in the right track. The one of the key word in SAP is simplify your business. So simplify, build a prototype, be agile, stay with the standard.

16:03

Axelsson:

Yeah, that sounds very good. I can just from hearing you discuss these points I can see that many of our, I guess a bit of our "smaller" CSF, all factor together and fit into what you're saying and hence I can relate to it.

The list you have right there is just "randomized", it's just compiled from all the theoretical papers we could find and everything. We also did our own theoretical ranking where we took all the research find and made our own ranking, what you would say the majority of these papers would describe as ranking from 1 to 40~ something. If we would go on to comparing a little bit, I kinda want to get your feedback a little bit on... if I would give you like.. i would go by ranking, for example, our topranking thing that we found was the one thing that most companies really found to be the one of the biggest things, was Top management support through the entire thing and that was ranked number one all over. And then there was like: Project team competence, User training, project management, inter-departmental communication, clear goals and objectives. But all these kind of "points" can be found in what you said as well.

17:43

Zsolt:

I will choose a top 10, do you need me to rank those top 10 or just simply just choose the top 10?

Axelsson:

We got rankings from all the others just to make it really... it's hard for us to use a top10 efficiently in our paper if it's just a top10, because we're taking CSF and there's so many. If we take just the top10 and it's just a ten-chunk and they're all important... but we need to know which you feel was most important. I know that will be a lot for you to do right on the spot, so if you (like you said before) take just a few minutes, when you have time, sit down and do that list and come back to us with that one, since it would be hard to that right now.

Zsolt:

I will do it in the weekend and I will send it back to you.

Axelsson:

Otherwise I'm not sure what more we would like to bring up. If you send that list to me, maybe i could send you back a little bit of our comparement with our theoretical research with what you picked, just for fun. We really

would want to know what you think if I say that these 10 was the most important in what we found, and they align good with what you think, that makes us feel like we did a good a job and that our research was “correct” If you do that list and send to us, I will send something back for you so that we could have a discussion about it.

Schön:

The ranked list, the top10, would be really good if you could accompany it with some kind of motivation. At least the top ones, I think right?

Axelsson: If you could write down a few words of motivation of why you put your list in a certain order. That would be really great for us. We would be very grateful.

Zsolt: Ok

Axelsson: Do you have any questions that you would like to ask of us? Since we will be writing this rapport in Swedish, would you like a translated version so you are able to take part in the final outcome.

Zsolt: No it is ok, you do not have to translate it. When I was writing my thesis I had to translate it into Hungarian and it took a really long time.

Axelsson: We will also be writing a short summary that I could translate if you want it.

Zsolt: what would be interesting for me is when you have finished the interviews, and without names and such yeah, that I would be interested about what the others are saying about the rankings yeah, and what are the rankings. Because it shows what is important nowadays yeah. Because this is only my view it will be interesting what the other sides are experiencing. I also wanted to ask you if you are studying informatics or management.

Axelsson: Informatics.

Zsolt: and are you focusing more on critical success factors or the ERP implementation.

Axelsson: Our thesis is about CSFs when implementing ERP-systems so the focus would be more on the Critical Success Factors.

Zsolt: A hint yeah, there are major differences when implementing big ERP-systems like SAP and oracle and the small ones for the small and medium enterprises, why? Because if you are implementing SAP as a big company you might have a dedicated team, dedicated project team. But small and medium sized companies with maybe 100 employees then you get the chief accountant and maybe two other people who are doing the job, the everyday job beside the project yeah. So the methodology that you are using is different.

Axelsson: Yeah definitely, we have been studying a few companies, big companies and small companies and it is very obvious that small and medium companies have more together and are a bit closer than the big companies. Because if you have a really big company for example Eon and such you have so much expertise within your own company and for example use of consultants might be lower, your project teams have to be a lot better, there are more people more to coordinate and so on. Yeah there is definitely a really big difference between small and medium sized enterprises and the big ones.

Zsolt: That is correct, the other thing is that you might have the different. I mean there are multinational companies that are truly multinational like General electric for example, where speaking English is absolutely a must, and doing ERP-implementation as a company that has the culture let's say that speaking English and having multinational

team every time is different because for other companies and Eon is also like that yeah, We can have a team and we can speak English but speaking the local language is very important. When doing business in Germany in eon for example you need to talk in German. Especially in the business part, you don't get the real requirements or like in eastern European countries or Italy for example it's even more important that you do it locally and in the local language. But in a true multinational company I mean this is not an issue.

Axelsson: There is also the small cultural differences, I mean I know from my own personal experience when I worked an internship in Rome, when I spoke Italian everyone would be much more cooperative and a lot more helpful but when I spoke English there would be a difference, they would be a bit more reluctant to help me, so I can definitely understand where you are coming from with that point.

Zsolt: Yeah, and don't forget, you are in Sweden, you have the advantage that almost everyone speak very good English, but that is not the case in the rest of Europe. The Netherlands is top and Scandinavia is top but even in Germany it is difficult.

Axelsson: Yeah certainly. Fredrik do you have any other questions to ask Zsolt?

Schön: We have had a good presentation I can't really think of anything right now.

Axelsson: Any other questions for us or something else you want to add?

Zsolt: I will reply to the questions and then in return that you make the ranking and send that to me. I would like to emphasize that the ERP - project have been changed in the past years, previously it was different. I don't say that it was better or worse, just simply different. Nowadays we don't have large / big ERP-projects because it is simpler and the companies don't have the time and the money to do this. So everything has to be more agile and the waterfall model methodology, we start and in 5 years with rollout with full harmonization and things like that is less and less usual. It is more usual that we start small changes yeah, we implement the standard and adjust it step by step, doing it in a small way.

Axelsson: From what I understand the Globe project was kind of an unusual project. It seemed more like a harmonization project through the entire company more than a complete ERP implementation, it was more of a harmonization thing. For different areas it was more of a big ERP change but for some it were not that big of a change and it was more a harmonization of the company.

Zsolt: That is correct in a way, before globe each part of the Eon companies had their own ERP system but each of the SAP systems were different. Everything process was different. The goal of the globe project was to implement harmonized processes throughout the company. With several thousand processes and those working in a similar way in Sweden, in Italy, in UK , in Germany and so on, so it was a kind of template implementation and the rollout of the template but it was not a new platform, it was new processes but the same SAP.

Axelsson: then I would just like to thank you very much for agreeing to have this short interview, I will make sure to get the rankings from the others and make a short summary for you as well, where we take some of our major points and what we have done.

Zsolt: super.

Axelsson: Thank you so much for coming on and talking with us and I will come back to you soon.

Zsolt: you are welcome and good luck.

Schön: Thank you very much

Zsolt: See you, Bye.

Axelsson: Bye

Johan Bjärstorp, Stretch

[00:01:30]

Johan Bjärstorp: Johan Bjärstorp heter jag. Jag jobbar på Stretch Öresund AB, som är ett av många bolag inom Stretch-koncernen. Vi har bolag i Oslo, Göteborg, Karlstad, Köpenhamn och Stockholm har vi ett antal bolag. Vi agerar på nordens marknad, inom ett antal områden och de här olika bolagen skiljer sig lite åt även om vi har en gemensam bas att stå på. Här nere så fokuserar vi på... Vi har fyra affärsområden. De är projektledning, som jag är ansvarig för, det är software solutions som är mycket Microsoft, .NET och annan typ av utveckling och programmering. Sen har vi information solutions som är till stor del BI, där jobbar vi med de flesta verktyg, SAP, BB-IT(?)[00:02:38], Qlikview, Microsoft BI. Och sen har Business Platform som är lite mer tekniktungt. Det är SAP, Basis(?), framförallt. Det ska man veta att för 5-6 år sedan så var detta ett SAP-bolag, då jobbade vi nästan bara med SAP. Men det har förändrats något, och det ligger i vår strategi. Vi ska jobba med det kunderna vill ha, det marknaden efterfrågar här nere. Vi agerar lokalt och försöker följa de behov som finns. Hjälpa våra kunder. Vi har ett antal stora kunder; EoN, posten (Postnord)... Sen har vi ett antal, spritt över branscherna, mindre kunder som vi jobbar med här lokalt. Just nu så är nog de flesta konsulterna här nere, annars så jobbar vi lite överallt. Där det behövs... Jag har jobbat här fyra år, kommer tidigare från Capgemini consulting i Köpenhamn, där jag jobbade mycket med sourcing och inköp, med SAP. Dessförinnan så jobbade jag på logica, det som nu är CGI, där jobbade jag också fyra år, något sånt. När jag började där var det WM-data. Då jobbade jag rätt teknisknära. Med egentligen enterprise... ECM, enterprise content management. Så att då jobbade jag i Malmö och dessförinnan Capgemini i Sverige, både i Malmö och Stockholm. Och innan dess började jag en gång i tiden på Sydkraft, det som sedan blev EON, jo jag jobbade nog en liten stund på EON. De senaste tio åren ungefär så har jag fokuserat på projektledning i olika former. Jag är mer en generalist, jag tror att man kan projektleda vilket projekt som helst, och jag har jobbat väldigt brett med början(?) i SAP men sedan har jag även kört microsoftprojekt och andra webb-projekt. Det är ungefär samma grunder och oavsett vilken metod man använder så är det ungefär samma sak, det handlar mer om tillämpning. Tillämpning är allt. Metoder är ett ramverk och ett stöd för det som projektled--- (?) leveransen, men det handlar om hur du tillämpar det i given kontext. Varje projekt är unikt, varje kund är unik. Människor som jobbar hos kunden och i projektet - andra konsulter då, de är också unika liksom. Så att det är nytt varje gång. Förmågan att anpassa teori och annat i den kontexten som gör det... det är liksom nyckeln för framgång. Det är massa mer, jag kommer till det längre ned i er fina ranking som jag också förberett.

Fredrik Schön: Låter som kul arbete.

Johan Bjärstorp: Ja det är rätt kul, det är omväxlande, det är utmanande, och det tar... man behöver några års.. många års erfarenhet för att kunna hantera det här politiska spelet som finns överallt. Det här med stakeholder management och hantera intressenter, det är jätte viktigt. Sen då naturligtvis andra aspekter som är lite mer tekniska, som tid, scope, kostnader och sådär. Ehm.. hantera förväntningar och hantera intressenter det är det viktiga. Jag har ju jobbat som... bara för att nämna några exempel på projekt, som jag har kört så... om vi börjar nu så senast som jag höll på avsluta nu är som huvudprojektledare för ett AX-Microsoft eller dynamics AX, det gamla accepta(?). Implementation på granngården, de var ju en del av lantmännen tidigare och körde MovEx M3. Där har jag varit sedan över ett år. Det är inte det största projektet men det är ganska komplex. Det är väldigt många integrationer och det är... Det är rätt många olika parter inblandade som gör det också lite utmanande.

[00:07:37]

Johan Bjärstorp: Innan dess var jag två år som delprogramledare på lantmännen. Vi gjorde om... dels så lyfte deras M3, movex, till senaste versionen. Bytte ut integrationsplattformen. Baserat på websware då... vi bytte ut infrastrukturen och vi införde handdatorer runtom på alla lager och centraler och så. Det var lite lättare för det kunde man liksom man visste vad man skulle göra, men de hade linjeorganisation. Väldigt traditionella, väldigt tung historik på lantmännen. De har alltid gjort som dem.. de har gjort på samma sätt i hur många år som helst. Många av dem hör ju med cheferna där borta som dem.. de har liksom jobbat där i 40 år. Man ändrar inte där över en natt... eller ett par år. Det går inte.[00:08:32] De hade en traditionell linjeorganisation, stuprör, väldigt hierarkiskt. Och för att matcha den här lösningen som vi byggde i den nya M3 så var vi tvungna att göra om organisationen också, till att bli mer processororienterad. Det var en resa, det var en resa. Det är mycket annat... De bytte koncernchef... eller eh.. divisionschef för lantbruk mitt i allt, och han kom in med nya idéer och han skrotade en hel del av det vi hade gjort, vilket gjorde många lite pissed off. Det är många som har gått därifrån nu till andra ställen. Så det är... ja... det är inte helt lätt oavsett hur bra lösning man bygger, så kan det vara andra saker som gör att det faller. Ingenting faller ut, av det man gör. Och det här med processororienterad organisationsstruktur, det var ju för att möta behörighetskoncept. Jag byggde faktiskt objektmodellen, för hur behörigheter skulle hanteras i systemet. Baserat på roll då, det är rollbaserat. Innan, eller ofta är det så när du har ett väldigt öppet system. De ekonomiska delarna, finansiella delarna, de är oftast styrda för där är regulatoriska och lagliga krav på det. Men annat som är öppet, där gör du det du kan göra, och kan du någonting så får du göra det. När du påfört rollbaserat koncept, så kan du bara göra det du ska göra enligt din rollbeskrivning. Och det är ett väldigt effektivt. Det gör väldigt ont att införa en sådan... sånt koncept. Då styr du, då gör folk bara det som rollerna tillåter, och det är rätt stort om man inte jobbat så innan. De hade det "cerialia"(?) det är ett bolag inom lantmännen, det är rätt stort - lantmännen. De hade gjort det. Det är där nere vid de silosarna... där nere i hamnen. Så jag var nere där och tittade hur de hade gjort och sedan gjorde vi liknande på lantbruksdivisionen. Sedan skulle man införa detta, då gäller det att definiera alla rollerna, och det tar tid. Du måste veta vad var och en gör inom respektive avdelning. Då kommer du komma på att, "men varför gör du det här?", "ja men det har jag alltid gjort, och det är bara jag som kan det!", "ja men det ingår ju inte i din roll". Så får man göra om det, och det tar lite tid. Det var väldigt lärorikt, och det var ett väldigt motstånd till allt det här. Stor förändring.

[00:11:24] Johan Bjärstorp: Ja det var de två senaste projekten, eller programmen. Dessförinnan har jag kört lite kommunförbundet - nån webblösning. Det är lite annorlunda för det är lite mer tekniskt. Där är ju rätt... där kraven är lite mer tydliga, det är mer avgränsat. Jag har jobbat på region skåne, och dessförinnan har jag jobbat med SAP, sådana lite... "tråkiga", lite mer "efter manual", vi ska uppgradera CRM, SAP, följa de här stegen, tar såhär lång tid och du har tre månader på dig sen ska det vara klart. Det har jag också gjort. Det är också ja, en erfarenhet. Men jag gillar ju de här lite mer komplexa, de integrerade projekten där det ska gärna vara mycket politik och så. Det är det som är utmanande. Jag har också... Jag... Jag var projektledare för en utrullning av SAP/SRM i Ryssland på IKEA, som jag gjorde mycket från Älmhult och Stockholm då. Det är ju helt andra... det va fjärde gången eller något man försökte rulla ut det här. Varje IKEA i Ryssland, varje varuhus är ju ett bolag, de har väldigt lokala leverantörsnätverk och sådär. Så att det var väldigt speciellt. Ni har säkert hört mycket...

[00:13:09] Johan Bjärstorp: "jag behöver hjälp..." ? Det är min dotter...

William Axelsson: Om det är något du behöver göra så...

Johan Bjärstorp: Nä det är inget, det är tekniskt. Ja... eh... Det var väldigt speciellt där också. Det är helt annat, du kan rulla ut SAP/SRM nånstans sen kommer du till ett annat ställe så är det något helt annat. Det är ett nytt projekt fast det är samma produkt. Det säger lite omgivning jag är i eller opererar i. Det är väldigt avgörande. Ett annat intressant program som jag körde var på Unicef. Global logistik, freight(?straight?) forwarding projekt eller program där vi rullade ut SAP sourcing, ni vet inte men det var gamla frictionless, ett amerikanskt bolag som blev uppköpt av SAP. Med upphandling. Man handlar ju upp logistiktjänsten, både landtransport och även sjö- och flygtransport. Då är det upphandling. Du vet när unicef ska skicka ut massa materiel, mat och kläder och vaccin och allt vad det är. Så har de olika hubbar runt om i världen, i Köpenhamn är där en. För att handla upp leverantörer som ska skicka ut det

här, logistikföretag - DHL, Schenker, Jmimasdajlag?, alla dem. Så tog det tre månader för unicef att upphandla ny sträcka tidigare. Med det här nya verktyget, med de nya processerna som vi rullade ut så tog det tre dagar. Även om det var ganska kostsamt projekt för unicef, så var de tvungna att göra det, och ROI:n va något år. Så att det var också lärorikt.

[00:15:02] Johan Bjärstorp: Jag missade säkert några projekt men jag har jobbat på alla de här stora bolagen, när jag va i Köpenhamn så jobbade jag mycket på Lego och TDC(?) och Arla... och Lundbeck medicinbolaget också. Annars så har jag mest hållt mig vid Lund, ringen i Lund du vet. Tetrapak, Gambro, Backstro(?) Sony Ericsson, Sony. I olika typer av projekt. Det är väl min erfarenhet.

William Axelsson: Du har varit runt väldigt mycket tycker jag, väldigt erfaren. Jättemycket projekt

Johan Bjärstorp: Det blir en del. Man... vissa varierar ju från 3 månaders projekt till 2 års.

William Axelsson: Jag tror inte vi har haft någon som varit på så många ställen tidigare...

Julius Åberg: Vi har ju inte haft så mycket konsulter just heller...

Johan Bjärstorp: Nä men man samlar på sig erfarenhet med åren - så är det. Det är många likheter. Det är likheter mellan projekt, som man kan dra nytta av eftersom man har erfarenheter. Har man varit på telekombolag så vet man ungefär vad som gäller där. Även om det är något helt annat när man byter bolag inom samma bransch, men det finns många branschgemensamma egenskaper som man drar nytta av. Men det är andra grejor som jag var inne på i början, det är andra grejor som är mer avgörande. Men det kommer vi in på här snart.

[00:16:47] Johan Bjärstorp: Ja jag har varit här fyra här, blev headhunted hit från Köpenhamn. Då låg jag i, faktiskt i en rekrytering med sentigo(?) om ni känner till dem? det är ett annat bolag i branschen. Jag låg i rekrytering med dem också. Parallellt med intervju 1, 2, 3. Men det blev detta och jag ångrar det inte en sekund. Jag är delägare i det här bolaget också, och jag sitter i styrelsen. Så att... När jag sitter i fulltidsuppdrag.. jag har lite åtaganden här också ju, jag jobbar väldigt mycket med rekrytering och affärsutveckling. Om när jag inte gör det så har jag ofta 100% - uppdrag. Så det finns jutepå(??[00:17:42]) Ehm.... om man tittar då på vår projektledarlåda, det är lite intressant i det här sammanhanget för vi har väldigt seniora projektledare som har gjort ungefär samma resa som jag. Och sen har vi också mer juniora som kommer då in via projektkontor på Eon bland annat, och får lära sig liksom grunderna i hur ett projekt fungerar och hur det ska styras och controllas och allt det där. Och sen också en annan liten twist på det är ju sådana här business analysts, som de kör mycket på EON, alltså kravanalytiker, att definiera tydliga krav från verksamheten, för att lämna över till en IT-leverans eller annan leverans. Det är lite annan, det är lite annat än projektledning, det är inte samma sak, men de ligger inom mitt område för det är det närmast besläktad.(?) Jag tror ju det är ett skrå också att vara en bra business analyst det är något annat. Du har andra närliggande områden till projektledariet. Testledning t.ex. Jag har jobbat mycket med test men jag är ingen testledare. Jag är en projektledare som kan test, men jag tar inte roller som är testledare, för det är något helt annat. De jobbar bara med test. Och det kan man diskutera fram och tillbaka, huruvida testledare bara ska jobba med test, alltså man behöver ett bredare perspektiv för att göra det en bra leverans, du kan inte komma in med en bok, en bibel med test management, allt som finns i det, och följa det till punkt och pricka, för det kommer inte fungera i ett projekt, du ska ha det som stöd och ha det som ramverk. Men du måste tillämpa det och använda de delar som är nödvändiga i just det projektet. Och det gäller egentligen det mesta inom projekt. Jag är certifierad i, PMP och Printz jag är Scrum Master och så... Men det är ju inte så att man tar med en bok och använder den som manual och att man kör igenom den sida för sida. Det är inte så det funkar. Man har det att luta sig emot, för att säkerställa kvalitén. Det är det. Ja så det handlar mycket om tillämpning.

[00:20:08] Johan Bjärstorp: För att knyta ihop säcken där med projektledariet. Just nu så är det... det är ju projektledning som vi fokuserar på, vi har även business analysts som jag sa, testledning har vi inte gått in på. Ett annat område är förändringsledning som jag har jobbat mycket med också, återigen jag är ingen förändringsledare men jag har jobbat mycket med förändringsledning, som är en del av projektledning. Det krävs en viss mognadsgrad i organisationerna hos de olika kunderna för att ens bejaka att man tar in en förändringsledare, för att hantera den förändring som en ny lösning medför. Där är en del era listade grejor som kommer tillbaka där. Hur viktig är... Det spelar ingen roll, det spelar ingen roll hur bra lösningen är om inte användaren kan köra den eller om ledningen är

commitade till den lösning och att föra ut det i sin organisation. De står bakom det som byggts. Gör de inte det så kan man... då blir det inget. Det spelar ingen roll. Du kan ju bygga en ferrari om du vill, men kan ingen köra den så står den bara i garaget. Och det händer ganska ofta. Så det är jätte viktigt. Ehm... Jaha...

William Axelsson: Skall vi gå vidare? Till ranking

Johan Bjärstorp: Ska vi ranka lite? Jag vet inte jag tyckte de... jag har faktiskt... jag har skrivit ned här, jag vet inte om de riktigt följer i... i ordning... men nästan tror jag! Som jag... om vi då kritiska framgångsfaktorer... ehm.. Vid implementation av ERP, och det gäller inte bara implementation av ERP, det kan vara uppgradering, det är ju nästan samma![00:22:01]

[00:22:01]

Johan Bjärstorp:

Men det här med top management support eller management commitment som det brukar heta, det är nödvändigt för att, dels för att legitimera projektet och för att ingjuta moral hos projektmedlemmarna, inte bara hos kunden utan även på leverantörssidan.

Det är jätte viktigt och dessutom är där en strategiaspekt i det också, har man utpekad strategi eller uttalad strategi på bolaget. Om man jackar in just det projektet mot den strategin och ledningen står bakom.. det är jätte viktigt. det är lite mer på det övergripande planet men även i det dagliga, ofta har man ju såna här projektrum eller lokaler eller någon site där man sitter. Det är jätte viktigt också att till exempel sponsorn i projektet, det kan ju vara vem som helst egentligen på kundsidan men det brukar ofta vara CFO:n eller så, att de är närvarande.. inte bara fysiskt utan de är med kontinuerligt i projektet och visar sig och sitt engagemang. Och det är jätte viktigt för att projektet brukar vara rätt slitigt det är ju rätt .. det är många som jobbar hårt och då är det viktigt att se att där är någon förhund.. någon ledare.. som på den egna organisationen som är närvarande. så det är jätte viktigt.

[00:23:31] Johan Bjärstorp:

Förändringsledning, Change management var vi inne på. Jag sa ju till er att det är jätte viktigt för att lyckas du inte identifiera och definiera den förändring som kommer ut i gapet mellan lösningen och organisationen och process. Så lyckas du inte heller förklara vad den här förändringen medför för respektive individ, det är jätte viktigt.

Jag har skrivit lite längre ner här sen.. Som vi kan komma in på.. Men målen ska vara mätbara och tydligt definierade och det är inte bara.. projektmålen är en sak och det pratar vi om ofta och dessutom finns produktmål. Men det finns också effektmål och de måste vara tydligt definierade och mätbara för att i efterhand kunna följa upp hur har det gått, hur gick det med projektet, men inte bara efter utan även kontinuerligt, stämma av längs vägen.. är vi på rätt väg..

[00:24:45]Johan Bjärstorp:

I det agila förhållningssättet så har du ju ständig avstämningspunkter längs med vägen, tydliga.. du har demo:n t.ex. där man demo:ar upp en del av lösningen som kanske är 50, 60, 70 eller 80 procent klar. Där man visar kunden vilken riktning man har tagit lösningen.. Det är jätte viktigt för då du direkt återkoppling och istället för att du springer i fel riktning i tre veckor så får du.. får du veta det tidigt om du är lite snett och då har du inte byggt klart.. då är det lättare och mindre kostsamt att korrigera de felen. Så det är jätte viktigt.

[00:25:19] Johan Bjärstorp:

Projekt Champion.. jag vet inte riktigt var ni har fått de här begreppen ifrån men det är väl från..

[00:25:30] William:

Det är hela vår ihopsamlade teori med rapporter etc.

[00:25:41] Johan Bjärstorp:

De används, jag förstår ju precis vad det är.. Det är såna här ambasadörer.. det gäller att utse dem rätt tidigt t.ex. ser du någon som är väldigt nällad på det du gör.. de står bakom och förstår .. liksom då är det dem man ska gå vid för att nå ut hos kunden, för att plantera positiv energi, för det behöver man. Den här peer to peer , kollegor emellan det där.. för det är ingen om jag står och mässar något i en hörsal.. det är inte värt lika mycket som om kollegerna pratar med varandra. Så lyckas man då plantera eller ta gisslan i verksamheten så brukar det bli mycket bättre.

[00:26:20]Johan Bjärstorp:

BPR ja de här tydligt definierade processerna, det är.. jag var inne lite på det med det med lantmännen men det är.. om man bygger en processororienterad, en processbaserad lösning så är det också viktigt eller det är en förutsättning att affärsprocesserna sitter, finns en huvudprocesskarta?, finns där delprocesser?, och känner alla till det?, är det väl förankrat i organisationen för annars så .. har du en lösning som bygger på det och det inte finns och det inte är kommunicerat och det inte är accepterat i organisationen då händer inget heller. Då kommer inte folk förstå varför de ska göra på ett eller annat sätt. Så det är jätteviktigt med väldefinierade processer. Och det kommer ju in på nästa här med...

[00:27:09] Johan Bjärstorp:

Utbildning i de här business, affärsprocesserna. Och här är det jätteviktigt.. det är svårt.. ett projekt med projektmedlemmar där projektmedlemmarna tenderas att bytas ut, speciellt om det är ett långt projekt. Vissa slutar andra går och så vidare men kontinuiteten är jätteviktigt. För att är en projektmedlem en resurs med från förstudien vilket de inte alltid är.. det kan vara ett annat bolag som gör förstudien och ett tredje bolag som kör själva införandet men projektmedlemmar på kundsidan är de med från förstudie till när analysfas och design och införande och driftsättning. Är de med hela vägen där i de olika faserna, vad som händer respektive projektfas och är med i test och så vidare så får du ett helt annat lärande och då har du igen allt när du kommer sen till utbildning och slutanvändning och så vidare. Ofta är det ju training the trainer koncept där någon i projektet någon superuser utbildar slutanvändaren. Och har de då varit med i både uppsättning, design av lösningen men även i dokumentation, i test, så har du ett helt annat, då har man halva utbildningen redan gjort. För är de med och skriver till exempel testfall och är med och testar och sånt då kommer de vända ut och in på lösningen och kunna den bra när det kommer till utbildningen. Så det är jätteviktigt.

[00:28:42] Johan Bjärstorp:

Sen när det gäller kulturen ja, Organisational Culture, den är ju också.. den är rankad som en 6a men ja jag vet inte .. de är viktiga alla ihop.

[00:29:00] William:

De är ju kritiska framgångsfaktorer allihopa så det är ju svårt.

[00:29:01] Johan Bjärstorp:

Jo men det är det.. och de är mer eller mindre kritiska men alla är kritiska. Men man måste förstå.. jag pratade lite om tillämpning .. man måste förstå den organisationskulturen där man är. Det går inte att komma till lantmännen t.ex. och tro att det ser ut lika dant som på sony. För det gör det inte. Och det går inte att förändra snabbt utan du måste göra det bästa av det som passar just den organisationen. Sen kunde du ha fått ett uppdrag att förändra något men du måste fortfarande beakta var de kommer ifrån. Historiken, kulturen och det är ju svåra grejer att förändra kultur. Man måste snarare göra det som är bäst för just den kulturen.. organisationskulturen och göra på ett sätt som får mest effekt. Så det är viktigt.

[00:30:06] Johan Bjärstorp:

Customization, Minimal Customization här.. 0 anpassningsstrategi det har man ju ofta, man vill ju införa standardprodukter och så vidare, det har ju av många anledningar.. dels är det lättare att underhålla när det kommer nya releaser eller uppgraderingar, så har du ju mindre anpassningar att ta hänsyn till. Och det är ju många som har

nollanpassningsstrategi och det är inte lika vanligt att man lyckas hålla det där fullt ut. Lika lite som scope det är också viktigt att hålla, scope control. men om du har en lösning som säger så och är rund och en organisation som är fyrkantig så måste du förändra någon av dem och då gäller det att hitta någon medelväg. Antingen få systemet eller lösningen anpassad efter processerna i organisationen eller tvärt om eller så får du göra om processerna efter lösningen. Det brukar inte vara antingen eller utan det brukar vara någon medelväg men det är jätteviktigt att inse det och tydligt definiera gapen som jag sa innan, mellan lösning och organisation och processen. Det är jätteviktigt.

[00:31:24] Johan Bjärstorp:

Styrgruppen ja, det är viktigt.. en aktiv styrgrupp är jätteviktigt för ett framgångsrikt projekt eller program. Det man ska göra som projektledare då är inte att överösa styrgruppen med information, de är inte intresserade av detaljer , är normalt. Utan de vill ha ett avvikelsefokuserat, de vill ha en tydlig plan som man ska ha gett till dem och sen avvikelserapporterar du det som inte är enligt planen. Är allt enligt planen så bara bekräftar man det. Och lika dant ha en tydlig riskmedvetande med tydligt definierade risker.. och det är inte en engångsprodukt. Det är inget du gör i början på ett projekt utan det jobbar du löpande med varje månad eller varannan vecka, för att uppdatera sannolikhet och konsekvens i all evighet. Och även värdera riskåtgärderna för att mitigera riskerna. Det bör man också göra kontinuerligt. Det är jätteviktigt.

[00:32:29] Johan Bjärstorp:

Sen har vi management of expectations, expectation management, det är ju en del av förändringsarbetet ju. Och det är.. det gäller att sätta rätt förväntningar tidigt i projektet och följa upp hur förväntningarna i mottagarorganisationen, hur de förändras över tid. För det kan man.. är du tidigt ute så kan du hantera de förväntningarna genom kommunikation eller annat men det gäller att göra det löpande och stämma av. Vad är nu förväntningarna egentligen.. så du inte blåser upp något. Och folk förväntar sig en sak och så får de en annan sak. Så det gäller att hela tiden, ju mer lösningen växer fram, gäller det att kommunicera det så att förväntningarna är på rätt nivå när man väl implementerar det.

[00:33:24] Johan Bjärstorp:

Och den sista då User acceptance då, att få en acceptans från användare det är inte så lätt som det låter, det låter inte ens lätt men.. naturligtvis måste vi ha en acceptans från användaren men de får inte avvika från ursprunglig kravbild. D.v.s. har du ett definierat scope är det det som gäller och accepterar inte användarna det så får man ta till andra medel och gå via deras linjeskef och så vidare. Men har du fått ett scope förankrat och det är det som är beslutet så ska man försöka hålla sig till det scopet. Och det är det som ska bli accepterat av användarna. För att enskilda användare kan längs vägen säga.. tycka både det ena och det andra som inte ingår i lösningen men de är ju inte nöjda.. och du kommer ha en hel del missnöjda användare längs vägen så är det. Men naturligtvis är acceptans av lösningen också kritiskt för annars har du .. sjsätter du en lösning som ingen tycker om och det är inte bra.. men man får jobba med andra medel. Inte förändra scopet det beslutade scopet som är lösningen.

[00:34:44] Johan Bjärstorp:

Sen har jag lite annat och lägg gärna till i listan om det saknas faktorer, det är ju jag har pratat mycket om det men jag har satt lite andra ord på det då jag gick ifrån er lista.. Ett då.. jag har pratat om det tidigare men tydliga projekt och effektmål som är mätbara. Det är jätteviktigt. Och har du väl satt upp de mätbara målen så måste du ha en tydlig plan för att uppnå dem. Och det ska inte bara definieras, sätts upp en projektplan utan du måste även kommunicera och göra om den planen till de intressenter du presenterar dem för. För projektgruppen har du kanske en väldigt detaljerad plan för att uppnå målen men för styrgruppen har du kanske en annan och där kan vara tredjepartsintressenter som du kör en tredje variant för men det är samma innehåll men olika format.

[00:35:43] Johan Bjärstorp:

Vi pratade tidigare om organisationskultur tillsammans med förändring och där .. det är viktigt att man gör en analys över.. finns det eller hur ser förutsättningarna ut för förändring i just den här organisationen med den här produkten

och projektet som du ska införa. En grundlig analys , för då kan du redan på förhand identifiera eventuella motstånd och så vidare, och ju tidigare du börjar jobba med de motstånden desto bättre är det. Så det är jätteviktigt och då gör man ju normalt en intressentanalys som du uppdaterar löpande. Det tillkommer och faller bort intressenter längs vägen.

[00:36:30] Vad ska då var och en göra i den här leveransen i alle med alla dina projektmedlemmar, det gäller att involvera, du ska prioritera och kommunicera. Kommunikation säger man enligt böckerna att det är 90% av projektledarens tid.. jag vet inte om det är 90% men det är en väldigt stor del som handlar om att kommunicera. Och det handlar om att prioritera men allt behöver inte göras nu. Vad är viktigast för den enskilde projektmedlemmen att göra just nu. Det är jätteviktigt. Och det kommer ge sig själv efter ett tag men inte från början.

[00:37:16] William:

Det är därifrån hela vår rapport kommer ifrån, för vi tycker att projektledaren driver , fördelar resurserna och vad ska göras nu och vem ska göra det. Det är ju därför vi tycker det är så intressant att se er version av kritiska framgångsfaktorer och jämföra med det här helhetsperspektivet.

[00:37:30]Johan Bjärstorp:

Och det hänger ihop här med resterande grejer jag har skrivit här som kommunikationsplan t.ex. Det ska vara aktiviteter som kommunikationsaktiviteter som ger rätt effekt. Och det gäller åter igen om anpassning eller tillämpning, Till vissa intressentgrupper eller individer så kanske ett visst format av kommunikation fungerar medan till någon annan ska det vara något helt annat format och då handlar det om att använda många olika format för att nå fram med sitt budskap. Det kan vara digitala medier på ett håll och det kan vara tryckt material på ett annat och man kan använda intranät, man kan använda olika sidor eller nått annat för att få ut kommunikation på rätt sätt. Till styrgrupper och projektledning så använder du ju andra typer av forum och annan typ av format men enkelhet.. eftersträva enkelhet det är min visa. Så enkelt som möjligt. Jag brukar säga det ska vara lätt att göra rätt och det kan man ju tycka är sant men det är inte alltid enkelt. Det är inte lätt att göra rätt alltid. Men.. och är det inte det så gör inte folk rätt.. den enklaste utvägen ska vara den rätta utvägen.

[00:39:05] Johan Bjärstorp:

Japp , sen har jag valt två saker till då, Uppföljningen då. Det kan vara både kvalitativ uppföljning men det kan också vara kvantitativa mätningar. Man kan gå ut till slutanvändare och göra mätningar på kundnöjdhet och annat, det gör de flesta företag och det är jätteviktigt. Man ska inte börja med det försent utan man ska börja med det rätt tidigt. Och det ska åter igen.. uppföljningen ska matchas mot projekt och effektmålen för att se hur .. och är vi på rätt väg etc.. Utan det blir det väldigt svårt att i efterhand säga hur väl föll denna förändringen ut. Hur bra lyckades vi eller lyckades vi över huvud taget. Och har du inte väldefinierade och mätbara mål så blir det väldigt svårt att bevisa det, då blir det godtyckligt, folks uppfattning att ja det blev väl bra.. men det räcker inte när du kommer till en styrgrupp och de som betalar för kalaset.

[00:40:15] Johan Bjärstorp:

Och det sista då med effekten , asså en liten påverkan under lång tid, ger mer effekt än en stor påverkan under kort tid. Så att det här kontinuerliga, kommunikationen t.ex. det är bättre att ha återkommande kommunikationsaktiviteter än att ha en stor mässa i början av projektet och en i slutet. Det är bättre att köra små aktiviteter under en längre period för då sätter det sig. För folk funkar så, ju fler gånger man får höra en sak även om du bara lyssnar med ett halvt öra så kommer det sätta sig tids nog. Och det är jätteviktigt för att etablera det nya beteendet hos dina medarbetare. Alltså under en lång period nöta in förändring. Det är viktigt.

[00:41:18] Johan Bjärstorp:

Jaha nu ska vi jämföra med teoretisk undersökning.

William Axelsson: Vi har ju också tagit de här 100 artiklarna ungefär och slagit ihop till, valt ut de som har mest ordentliga - de största bästa rapporterna. Och vi har slagit ihop occurrence, där vi har tagit hur ofta förekommer de olika grejerna, vilka rapporter nämner vad, vilka kritiska framgångsfaktorer nämns ofta och sen har vi gjort en rankinglista där vi har tagit alla artiklar som har rankat de olika CSF:erna har vi slagit ihop dem och gett de lite olika poäng för att få ut en lista liksom. Och det är ju väldigt likt ofta när vi har snackat med de andra projektledarna. Men alla har en liten egen personlig twist på den.

Johan Bjärstorp: Det är det som är det fina med det.

William Axelsson: Det vi kommer fram till också är att alla projekt är olika och alla projektledare är olika och det är en del av det roliga, att vi får liksom sitta och lista ut lite. Då har vi Top management support och project team competence, user training, project management, communication, clear goals and objectives, use of consultants, inter-departmental cooperation, vendor support och lite sånt. Det är några saker jag tycker - med denna efter snacket med alla projektledare, är lite konstigt att de ligger så långt ner. T.ex. project champion har jättemånga nämnt, vi har jättemånga som nämnt change management. De ligger på plats 13, 14 men jag tycker de borde ligga uppe på 10. Sen är det så att det märks så stor skillnad på vilken typ av företag det är. Större företag har ofta haft mindre användning av t.ex. use of consultants har varit lite mindre, det har inte varit exakt lika viktigt, man har ofta lite mer egen kompetens inom företaget. Det märks ganska tydligt på vem vi frågar vad de har jobbat med, vad de prioriterar. "ja företaget lär vara ett sånt här företag". Det är väldigt intressant för oss.

Fredrik Schön: Och sen det med organizational culture som är väldigt långt nere, och det är förmodligen för att många av de här projektledarna kommer från inhouse, alltså från företaget och de tänker inte ens på att det är en grej medan som en konsult som kommer in är det kanske en av de viktigaste aspekterna.

Johan Bjärstorp: Och den finns ju alltid närvarande, hur man än göra. Det är kanske bara att de inte ser den. Det är ju en av anledningarna till att man tar in konsulter i vissa uppdrag, det är ju för att få den där utanförblicken liksom. Man tittar in, får något, man får andra ögon på samma projekt liksom.

William Axelsson: Sen var det med som Zsolt? sa att internationella företag har ju ofta det här problemet med - inte organisationskultur, utan även den vanliga nationella kulturen. Hur man jobbar i vissa länder osv.

Johan Bjärstorp: Ja, det är stor skillnad men det är egentligen samma sak för att beaktar man varje projekt är unikt, varje kund och sådär så finns viss kultur och här i Sverige kanske de är ganska snarlika men det är ju samma sak. Du behöver beakta samma sak - det är samma - om du kommer t.ex. till Ryssland eller Finland eller USA eller i England, Danmark - det finns vissa gemensamma nämnare, de kanske gör på ett visst sätt men de är ändå unika även där. Alltså ett danskt företag skiljer från ett danskt företag. Det är olika människor är den enkla anledningen.

Fredrik Schön: Du hade inte direkt rankat de som du rabblade upp nu i ordning,

Johan Bjärstorp: Njaa, ungefär i ordning.

Fredrik Schön: Okej, det är ungefär i ordning. Förstår om det kanske inte är helt exakt men i den ordningen -

Johan Bjärstorp: Ja, det är svårt att. Vissa ligger så nära varandra men det är ungefär den ordningen som jag tog upp dem. Vilket det inte innebär att 10an inte är viktig.

William Axelsson: Ja precis, vi har ju redan sållat ut av hundra stycken liksom, har vi sållat ner till fyrtio och sen sållat man ner igen till 10, de är liksom jätteviktiga allihopa.

Julius Åberg: Men det måste också vara så för dig att det blir - den lista här den ändras lite beroende på vilket projekt det är liksom.

Johan Bjärstorp: Ja, så kan det vara men jag har försökt. Så är det ju. Om du tar till exempel - Vissa saker är ju generella. De gäller oavsett projekt. Andra saker, det beror på. Du kan ha väldigt bra och väldigt bra styrgrupp på ena sättet på är den ingen kritisk framgångsfaktor för den finns redan. Den är kritisk men du behöver inte jobba med den liksom. På ett annat ställe kanske du har en väldigt passiv styrgrupp som du måste övertala och överinformera nästan. Så det är lite beroende på var man är.

William Axelsson: Jag vet inte hur det är, men det här med lantmännen jämt mot Sony t.ex. - är det den tekniska biten då som är störst skillnad eller vad är det.

Johan Bjärstorp: Det är mer bolagsspecifika. Jag menar, Sony och Nokia när de fanns. Det är samma bransch och de gör ungefär samma sak men de är också olika. Men det jag menar är att man måste beakta historiken alltså och där finns vissa branschspecifika delar man måste beakta. Jobbar du i medicinbolag t.ex. finns det väldigt mycket regulatoriska krav, även när du kommer till icke produktionsnära delar så är där regulatoriska krav som genomstyr. Och det kan ju skilja sig mellan branscher. Om vi tar lantmännen t.ex. så har du ju mer verksamheten och göra och hur tekniskt det blir. Det blir ju mer tekniskt på Sony på något sätt. De kör affärssystem precis som lantmännen kör affärssystem. Folket som är där, det är kanske lite annorlunda än folket som är på lantmännen. Även om båda jobbar med affärssystem. Så visst, där kan vara nyanser men det kan vara stor skillnad också.

William Axelsson: Juste, det var en sak jag också ville ta upp, det här med legacy-systems. Det är något jag fick använda själv när jag jobbade på FN i Italien en sommar. Hjälpte dem lite med implementering av ett SharePoint-system. Och det var ju för mig ganska lätt - gå in göra en liten mall i SharePoint - jag hade inte jobbat med det innan så jag fick gå in och jobba lite i det och hade en jag kunde fråga liksom. Men där var det ju väldigt så att föra över det gamla systemet och ta i beaktning hur det fungerade var en väldigt stor del för att användarna skulle vara med på vad som hände liksom. För om jag liksom inte visade "gör såhär" alltså precis det här det här det här, så var det ingen som liksom fattade, det verkade inte som de var så intresserade heller. Så jag funderade liksom om du hade jobbat med såna här - byta från något legacy system till något nytt.

Johan Bjärstorp: Ja det har jag gjort flera gånger och det är... ja det har sina utmaningar men där är en längre sträcka i förändringen från att de har gjort på ett sätt, de har arbetat på ett sätt och nu ska de arbeta på ett annat sätt. Eller så är det väldigt få förändringar i processen för att de byter system. Det kan vara många anledningar att man byter system, att support upphör, systemet ska läggas ner eller vad som helst, en koncern har valt detta. Men det viktiga är ju att förankra det nya arbetssättet oavsett som görs, sen är det ju naturligtvis utbildning som behövs också. Ska du införa ett nytt system eller en ny version, kanske ett par steg för många, för många steg från det system de har idag är det ju ett stort utbildningsbehov. Och det är ju en egen ström där de behöver dels en lärlärd utbildningen men också praktikfall där de sitter och jobbar själv och gärna applicera de här övningsfallen på den dagliga verksamheten. Så att, jag vet inte om jag har mer att säga egentligen om legacy system. På sydkraft när jag var där så var där ett hundratals system, hundratals system sen kom SAP, och då skulle allt in i SAP, det har ju tagit några år. Men det gäller ju att få med att få med de människor som förstår källsystem och få dem att förstå hur det ska hanteras i det nya. Där måste man göra en hel del avkall på hur det har fungerat. Det är inte allting som blir bättre, men den totala kakan den smakar bättre än de enskilda smulorna. Den var bra... (skratt)

Fredrik Schön: Vad är konsekvenserna när vissa saker inte följer med i ett projekt, t.ex. top management support, vad händer när man inte får med ledningen?

Johan Bjärstorp: Du får ett - du KAN få - Du kan få ett väldigt misstro mot den lösning som håller på att växa fram om inte ledningen står bakom och visar vägen för sina anställda om de är i projektet vilket det ofta är och då fallerar - det sprids ringar liksom, för de som sitter i projekt - de kommer ju inte tala väl om den här produkten som ska

implementeras, ERP, för sina kolleger, när det väl kommer till slutanvändarna när det kommer till driftsättning får man motstånd som är väldigt stort. Det blir svårare att införa.

Fredrik Schön: Och konsekvenserna av det? Kan det vara att de misslyckas? Att det går över tid, resurser?

Johan Bjärstorp: Ja, misslyckas gör det sällan så "pang bom" men det medför kostnad för projektet, det kan påverka andra strategiska initiativ, ERP-införande eller byte, det kan ju pågå parallellt med andra strategiska initiativ som finns på bolaget. Det kan också kollidera med verksamhetens högsäsonger beroende på vad det är för något. Tar man på telefonfabriker, det kan kollidera med lansering av nya produkter som måste ut vid ett visst tillfälle och då går det framför eller det går in i högsäsong på ett producerande företag eller retail. Och då kan det bli konsekvenser att de fryser projektet, och vad händer då? Då drar man upp det ett halvår senare och då är det som att starta om på nytt, det är som att starta från början. Och då ska du dessutom samla alla resurser igen, och många konsulter går ju inte och väntar, de får ju andra uppdrag. Helt andra utmaningar. Det är som att starta ett nytt projekt.

Fredrik Schön: Vad innebär ett misslyckande, finns ett misslyckande eller är det bara att det tar längre tid?

Johan Bjärstorp: Jo det finns absolut misslyckande?

Fredrik Schön: Hur misslyckas det?

Johan Bjärstorp: Genom att man inte uppnår de mål som man har satt upp, det är en definition på misslyckande. Ett annat är att man drar över kostnaden, det kostar flera gånger mer än det ursprungligen var tänkt. Och det finns ju olika prismodeller som man upphandlar projekt, du kan köpa löpande, fast pris och hybriderna där mellan. Ett sätt för kunderna att fria sig ? från den här risken att det skiter sig, det är ju att man har ett fastpris-uppdrag och sen kör man en tredjedel till för även om du har en väldefinierad lösning från början så längs vägen så upptäcker du ett antal förändringar som måste göras och då får man göra en serierhantering på det då. Och då medför det också en extra kostnad. Men du har ju ändå ett fast pris att utgå från. Så ett misslyckat projekt, ja dels är det ju om kostnaden eller tiden rinner iväg men det kan också vara att när man väl driftsätter det är det väldigt låga användare. I ett ERP som är motorn i systemfloran, det använder man ju, det kan ju vara andra system som har så lågt användare, de förstår inte varför de ska använda det eller det är så dåligt så det går inte att använda, det är dåligt mappat mot hur verksamheten bedrivs, men visst finns det misslyckade projekt. Det finns säkert nån siffra på hur stor andel av projekten som misslyckas. Och då är det ju det här återigen, de kritiska framgångsfaktorerna som spelar in där, då har man inte beaktat dem tillräckligt

Fredrik Schön: Ja det måste vara jättesvårt att sätta alla de här datumen om man inte har erfarenheten.

Johan Bjärstorp: Ja det är inte gjort i en handvändning, nä.

8. Referenser

- Ahmad, M. M., & Cuenca, R. P. (2013). Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and computer-integrated manufacturing*, 29(3), 104-111.
- Akkermans, H., & van Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. *European journal of information systems*, 11(1), 35-46.
- Al-Fawaz, K., Al-Salti, Z., & Eldabi, T. (2008). Critical success factors in ERP implementation: A review. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008*
- Bradley, J. (2008). Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 175-200.
- Bullen, C & Rockart, F (1981) A PRIMER ON CRITICAL SUCCESS FACTORS June 1981
CISR No. 69 Sloan WP No. 1220-81
- Chen, G. H., Li, C. Q., & Sai, Y. X. (2006). Critical success factors for ERP life cycle implementation. In *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems* (pp. 553-562). Springer US.
- Dezdar, S., & Sulaiman, A. (2009). Successful enterprise resource planning implementation: taxonomy of critical factors. *Industrial Management & Data Systems*, 109(8), 1037-1052.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.
- Françoise, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371-394.
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7(3), 285-296.
- Gartner Group (1990) "A Vision of Next Generation MRP II", Scenario S-300-339, Gartner Group, April 12, 1990

Gartner Group Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide (2013) Available Online: <https://www.gartner.com/doc/2729518/market-share-analysis-erp-software> [Last accessed online: 2015-08-13]

Gillooly, C. (1998), 'Disillusionment', Information Week, 46-56.

Grunert, K & Ellegaard, C (1992), The Concept of Key Success Factors: Theory and Method MAPP, 1992

Hedin, A. (2011). En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. Uppsala Universitet 2011.

Holland, C. P., & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation. IEEE software, 16(3), 30-36.

Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.

Kamal, M. M. (2006). IT innovation adoption in the government sector: identifying the critical success factors. Journal of Enterprise Information Management, 19(2), 192-222.

Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. Business Process Management Journal, 11(2), 158-170.
ISO 690

Leyh, C. (2014, September). Critical success factors for ERP projects in small and medium-sized enterprises-The perspective of selected German SMEs. In Computer Science and Information Systems (FedCSIS), 2014 Federated Conference on (pp. 1181-1190). IEEE.

Maleki, M., & Anand, D. (2008). The Critical Success Factors in Customer Relationship Management (CRM)(ERP) Implementation. Journal of Marketing & Communication, 4(2), 67-80.

Moohebat, M., & Asemi, A. (2010). A comparative study of critical success factors (CSFs) in implementation of ERP in developed and developing countries. International Journal of Advancements in Computing Technology Volume 2, Number 5, December 2010

Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2005). Critical factors for successful ERP implementation: Exploratory findings from four case studies. *Computers in Industry*, 56(6), 529-544.

Noudoostbeni, A., Yasin, N. M., & Jenatabadi, H. S. (2009, April). To investigate the success and failure factors of ERP implementation within Malaysian small and medium enterprises. In *Information Management and Engineering*, 2009. ICIME'09. International Conference on (pp. 157-160). IEEE.

Panorama Consulting Solutions, 2014. 2014 ERP Report - A Panorama Consulting Solutions Research Report. Available Online: <http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2014-ERP-Report.pdf>
[Last accessed online: 2015-08-10]

Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M. L. (2013). Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance?. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 157-174.

Remus, Umble. (2007). Critical success factors for implementing enterprise portals: A comparison with ERP implementations. *Business process management journal*, 13(4), 538-552.

Rienecker, L. Stray Jørgensen, P. (2008): Att skriva en bra uppsats. 2:a uppl, Liber, Malmö, ISBN 978-91-37-08767-9, 400 s

Rowland, F. (2002). The peer-review process. *Learned publishing*, 15(4), 247-258.

Snider, B., da Silveira, G. J., & Balakrishnan, J. (2009). ERP implementation at SMEs: analysis of five Canadian cases. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 4-29.

Somers, T. M., & Nelson, K. (2001, January). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. In *System Sciences*, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on (pp. 10-pp). IEEE.

Soja, P. (2006). Success factors in ERP systems implementations: lessons from practice. *Journal of enterprise information management*, 19(4), 418-433.

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. ISO 690

Upadhyay, P., & Dan, P. K. (2008, December). An explorative study to identify the Critical Success Factors for ERP implementation in Indian small and medium scale enterprises. In *Information Technology, 2008. ICIT'08. International Conference on* (pp. 295-299). IEEE.

Wu, J. (2008). Critical success factors for ERP system implementation. In *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II* (pp. 739-745). Springer US.

Zhang, Z., Lee, M. K., Huang, P., Zhang, L., & Huang, X. (2005). A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 98(1), 56-80.

Ziemba, E., & Oblak, I. (2013, July). Critical success factors for ERP systems implementation in public administration. In *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference* (Vol. 2013, No. 1, pp. 1-19).