



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för Informatik

Effekter av införandet av nytt affärssystem

En studie om Axapta

Abstrakt

De senaste åren har det skett en stor försäljningsökning av affärssystem, detta beror bland annat på ökad integrering av affärsfunktioner och en globalare marknad. Företag investerar årligen stora summor på sina system, trots detta är det många som har svårt att fastställa vilken nytta affärssystemet skapar. Vi har därför valt att i denna uppsats skriva om affärssystem, för att undersöka vilka egentliga effekter som skapas. Underlaget för denna studie har varit Kynningsrud Kran AB: s införande av affärssystemet Axapta. Med hjälp av kvalitativa intervjuer har vi samlat in det empiriska materialet som sedan jämförts mot den teoretiska referensramen. Resultatet visar främst på en förbättrad överblick för stora delar av personalen, vilket resulterar i ett effektivare arbete.

Nyckelord: Affärssystem, effekt, organisation, informationssystem, process, ERP

Författare: Peter Bengtsson & Magnus Persson
Handledare: Johan Magnusson
Magisteruppsats 20 poäng



Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUKTION | 3 |
| 1.1 | INLEDNING & PROBLEMDISKUSSION | 3 |
| 1.2 | BAKGRUND | 4 |
| 1.3 | SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING | 5 |
| 1.4 | AVGRÄNSNING | 5 |
| 2 | METOD | 6 |
| 2.1 | ARBETSPROCESS | 6 |
| 2.2 | VAL AV METOD | 7 |
| 2.3 | LITTERATURSTUDIER | 7 |
| 2.4 | INTERVJUER | 8 |
| 2.4.1 | Validitet | 9 |
| 2.4.2 | Reliabilitet | 9 |
| 2.4.3 | Validitet och reliabilitet i studien | 9 |
| 2.5 | VAL AV FÖRETAG OCH RESPONDENTER | 10 |
| 2.6 | KÄLLKRITIK | 11 |
| 3 | TEORI | 12 |
| 3.1 | ORGANISATION | 12 |
| 3.1.1 | Teknik | 12 |
| 3.1.2 | Värderingar & Normer | 14 |
| 3.2 | INFORMATIONSSYSTEM | 17 |
| 3.2.1 | Skillnad mellan olika ERP-system | 19 |
| 3.2.2 | Värde | 20 |
| 3.2.3 | Underhåll | 21 |
| 3.2.4 | Informationskvalité | 22 |
| 3.3 | PROCESS | 22 |
| 3.3.1 | Tillförlitligheten | 23 |
| 3.3.2 | Användarvänlighet | 24 |
| 3.3.3 | Gensvar | 25 |
| 3.3.4 | Anpassning | 25 |
| 4 | MÄTPUNKTER | 26 |
| 5 | CASE BESKRIVNING | 27 |
| 6 | EMPIRI | 29 |
| 6.1 | ORGANISATION | 29 |
| 6.2 | TEKNIK | 29 |
| 6.3 | VÄRDERINGAR & NORMER | 31 |
| 6.4 | SAMMANFATTNING | 32 |
| 6.5 | INFORMATIONSSYSTEM | 32 |
| 6.6 | VÄRDE | 32 |
| 6.7 | UNDERHÅLL | 34 |
| 6.8 | INFORMATIONSKVALITÉ | 34 |
| 6.9 | SAMMANFATTNING | 35 |
| 6.10 | PROCESS | 35 |
| 6.11 | TILLFÖRLITLIGHET | 35 |
| 6.12 | ANVÄNDARVÄNLIGHET | 36 |



| | | |
|-----------|---------------------------------------|-----------|
| 6.13 | GENSVAR..... | 37 |
| 6.14 | ANPASSNING..... | 38 |
| 6.15 | SAMMANFATTNING..... | 39 |
| 6.16 | MATRIS..... | 40 |
| 7 | ANALYS..... | 41 |
| 7.1 | ORGANISATION..... | 41 |
| 7.1.1 | <i>Teknik</i> | 41 |
| 7.1.2 | <i>Värderingar & Normer</i> | 42 |
| 7.2 | INFORMATIONSSYSTEM..... | 43 |
| 7.2.1 | <i>Värde</i> | 44 |
| 7.2.2 | <i>Underhåll</i> | 45 |
| 7.2.3 | <i>Informationskvalitet</i> | 45 |
| 7.3 | PROCESS..... | 46 |
| 7.3.1 | <i>Tillförlitlighet</i> | 46 |
| 7.3.2 | <i>Användarvänlighet</i> | 46 |
| 7.3.3 | <i>Gensvar</i> | 47 |
| 7.3.4 | <i>Anpassning</i> | 47 |
| 8 | DISKUSSION & SLUTSATS..... | 49 |
| 8.1 | DISKUSSION..... | 49 |
| 8.2 | SLUTSATS..... | 51 |
| 8.3 | FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING..... | 51 |
| 9 | REFERENSER..... | 52 |
| 9.1 | BÖCKER..... | 52 |
| 9.2 | ARTIKLAR..... | 54 |
| 9.3 | INTERNET..... | 55 |
| 10 | FIGURFÖRTECKNING..... | 56 |
| 11 | BILAGA 1 - INTERVJUMALL..... | 57 |



1 Introduktion

I detta kapitel tänker vi ge läsaren en kort bakgrund om ämnet affärssystem samt om företaget Kynningsrud Kran AB. Vidare kommer vi att presentera syfte, frågeställning samt avgränsning.

1.1 Inledning & problemdiskussion

Vi lever idag i något som kallas ett informationssamhälle, ett samhälle styrt av information. Informationen spelar en allt viktigare roll för företag och organisationer, därför investerar företagen årligen stora summor på sina system. Samtidigt ökar komplexiteten i IT-systemen, detta gör att det blir svårt att hänga med i samma takt, vilket ökar sårbarheten. Då det inte är information inom området som saknas, utan det är snarare mängden information som sådan som försvårar uppgiften. Många av dagens företag väljer att investera i ett så kallat Enterprise Resource Planning (ERP) som ofta brukar benämnas som affärssystem (Davenport, 1998). Detta är dock en missuppfattning eftersom affärssystem egentligen är det samlade begreppet av flera olika system exempelvis ekonomisystem, ERP, CRM (Customer Relation Management), logistik eller beslutsstöd. Dessa skapar bland annat fördelar i själva beslutsprocessen eftersom alla inom organisationen kan ha tillgång till samma data och kunskap, detta kan därmed medföra att kostnaderna kan reduceras samt ge en förbättring kring företagets affärsprocesser (Aladwani, 2001).

Trots att många bestämmer sig för att satsa på ett nytt affärssystem är det ändå svårt att fastställa vilken nytta affärssystemet ger. Enligt en undersökning från KPMG där 230 beslutsfattare i Sverige har tillfrågats om nyttan, anser 70 % av dem att det är svårt att utvärdera lönsamheten i affärssystemet. 60 % anger svårigheter med att ställa mätbara faktorer för affärssystemen och 57 % anger argument som problem att identifiera fördelarna med investeringen (Computer Sweden, *Nyttan med affärssystem höljt i dunkel*, 2003-12-12). Ofta fokuserar verksamheten på de tekniska områden som man känner sig trygg inom och därför ser man inte till helheten och vilken affärsnytta som levereras. Även om infrastrukturen i sig är verksamhetskritisk levererar den ingen affärsnytta. Nyckeln med ett lyckat affärssystemprojekt är därför att se förståelsen över vad hela systemet ska leverera för att skapa en affärsnytta (Computer Sweden, *Affärssystemet – det svarta IT-hålet*, 2004-09-24). Forskningen visar att affärssystem bidrar till strategiska fördelar som exempelvis förbättrad service genom snabbare respons samt förbättrat beslutsunderlag då information produceras i realtid från en källa (Chen, 2001). Affärssystem bidrar även med att ledningen kan förutsäga efterfrågan på ett bättre och säkrare sätt än tidigare genom bättre tillgång på exakt data vilket minskar lagerkostnaderna (Umble, Haft, & Umble 2003). Även om forskningen påvisar dessa fördelar är det ändå många företagsledare idag som inte vet om deras system bringar denna affärsnytta för verksamhet.



1.2 Bakgrund

De senaste tio åren har det skett en stor försäljningsökning av ERP-system (See Pui, 2001). Det kan bland annat bero på en ökad globalisering av affärer, en ökning av nationella och internationella regler samt fokus på standardiseringar av processer och ökad integrering av affärsfunktioner. Forskare har identifierat en rad olika gemensamma ERP misslyckande och poängterar att företag gör mer än bara installerar ett nytt system. Vad de menar är att företag som väljer att implementera affärssystem agerar ofta emot sin egen företagskultur (Skok & Legge, 2001). Organisationer måste göra organisatoriska förändringar för att få ut så mycket som möjligt av ett nytt ERP-system, de kan inte förvänta sig den vinst som lovas om inte en anpassning görs mellan organisationen och systemet. Tanken är ofta att ett nytt ERP-system ska ersätta flera gamla system i organisationerna. Med den ökning av ERP-system som sker idag funderas det en del om företagen verkligen uppnår de förväntningar som de har innan implementeringen (Liang & Xue, 2005). Vilka effekter uppnås tack vare ERP-system och infrias de förväntningar som tidigare fanns samt ser alla anställda vilka fördelar som skapas tack vare ett nytt ERP-system?

Efter vår förstudie såg vi att de flesta rapporterna och artiklarna handlade om implementeringsfasen av ERP-system. Detta bekräftas av Liang och Xue (2005) som skriver att majoriteten av de senaste forskningarna har fokuserat på kritiska framgångsfaktorer och implementeringsprocessen för ERP projekt. Det betyder att det ställs höga krav på organisationen idag, för att klara av ett nytt ERP-system. Systemen förväntas vara flexibla och samtidigt beredda på att anpassa sig efter marknaden och kundernas önskemål. Anledning varför vi valde att skriva om ERP-system var att vi istället vill fokusera på effekterna som skapats efter införandet av ett ERP-system och därmed fylla detta tomrum. Med utgångspunkt från Kynningsrud Kran AB ska vi försöka identifiera de eventuella effekter som anställda och organisationen upplevt efter införandet av systemet.

Kynningsrudgruppen är ett företag inom byggbranschen. Koncernen är uppdelad i tre delar och opererar för närvarande i Sverige och Norge. Kynningsrud är från början ett norskt företag och i dagsläget så är de lika stora i Norge som i Sverige. Deras mål och strategi är att utveckla sig på den skandinaviska marknaden. Delarna som de är aktiva inom är Kran, Prefab och Fundamentering. På kran avdelningen finns det 175 anställda och huvudsyftet är att utföra lyft utav olika konstruktioner upp till 500 ton. Prefab koncentrerar sig på betongelement och stålkonstruktioner som man levererar till byggen. De producerar egna konstruktioner i Uddevalla (Sverige) och Fredrikstad (Norge). Fundamentering levererar lösningar för grunder av byggen med betong- och stålrör. Under våren 2004 togs affärssystemet Axapta i bruk. I dagsläget är Axapta bara installerat i dotterbolagen Kynningsrud Kran AB, Kynningsrud Heavy Lift AB och BJ Kynningsrud AB som alla är svenska. Användarantalet är cirka 20 personer som är utspridda på kontor i Göteborg, Stenungsund, Lysekil, Karlstad, Trollhättan och Malmö.



För att skapa struktur kring arbetet har vi tagit fram tre grundpelare som vår studie bygger på: organisation, process och system. Med hjälp av dessa tre pelare skapar vi en helhetssyn på organisationen och dess ERP-system, och därmed kunna mäta de eventuella effekter som skapats. Dessa effekter ska sedan ge svar på vår frågeställning.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att utifrån tre grundpelarna, Organisation, Process och Informationssystem kartlägga eventuella effekter som uppstår efter införandet av ett nytt affärssystem.

Utifrån vårt syfte har vi kommit fram till följande frågeställning:

Vilka effekter har frambringats av införandet av affärssystemet hos Kynningsrud?

1.4 Avgränsning

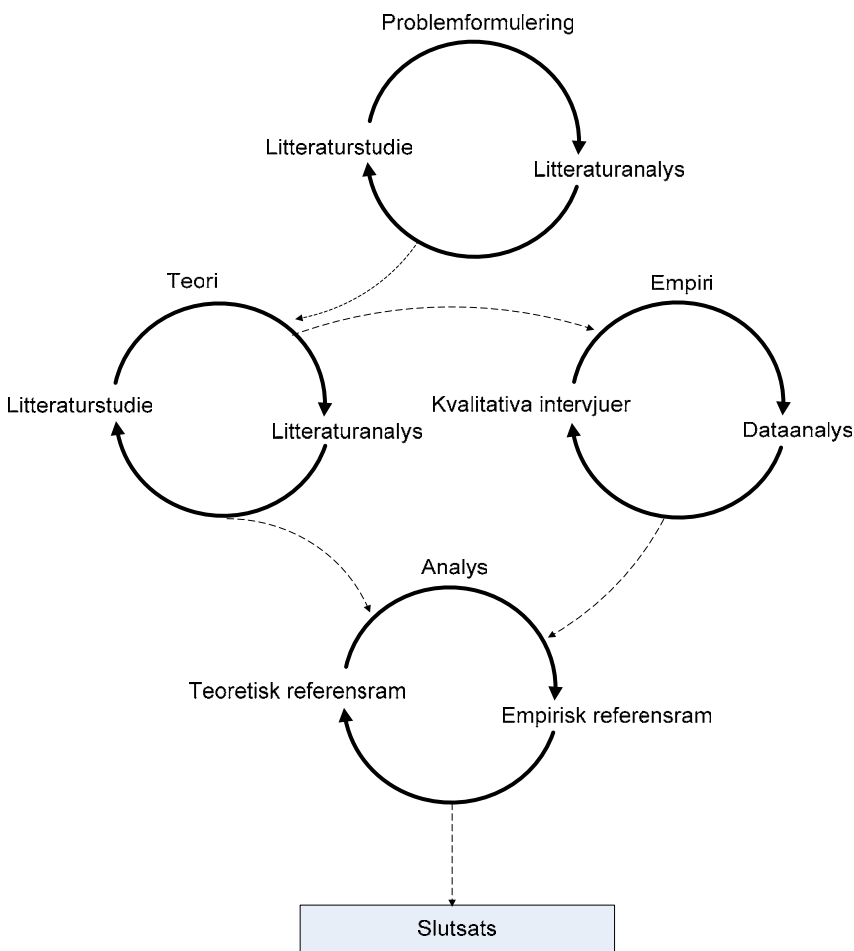
Då tidsperioden är begränsad att genomföra studien på, har vi valt att undersöka ett företag, som i detta fall är Kynningsrud Kran AB. Genom att fokusera på ett företag och verifiera resultaten av intervjuerna med övriga respondenter anser vi att man uppnår en djupare förståelse och kunskap om området och kan därmed verkligen utröna vilka effekter som skapats. Detta anser vi skulle vara svårt att uppnå genom att studera flera företag eftersom företagen måste vara någorlunda lika, både storleksmässigt och hur länge systemet varit i drift.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera metoder samt motivera varför vi valt att använda dessa för att bistå vår undersökning. Vidare kommer vi att presentera hur vi gått till väga för att skapa den teoretiska referensramen som ligger till grund för vår modell och intervjuer. Vi motiverar även varför vi anser att studien genomsyras av hög validiteten och reliabiliteten. Vi kommer att avsluta detta avsnitt med källkritik.

2.1 Arbetsprocess

Figuren 1 visar en schematisk bild över arbetssättet vi använt för att bedriva denna studie. Alla faser har följt en iterativ arbetsprocess. Under faserna problemformulering, teori och empiri har studien bedrivits sekventiellt. Under analysfasen har arbetssättet däremot skett parallellt för att jämföra teori med empiri, för att sedan frambringa slutsatsen.



Figur 1: Modell över arbetsprocessen.



2.2 Val av metod

Tanken med undersökningsområdet var att få en så bred och grundläggande kunskap om ämnet och därmed få en förståelse om verksamheten och uträna effekter som skapats efter implementeringen. Insamlingen av information är ofta kopplat till forskarens förhandsuppfattningar om problemet. Forskaren måste därför vidga sin förståelse och teoretiska kunskaper (Patel & Davidson, 1991). I början av studien samlade vi därför in rikligt med information, för att skaffa oss djup kunskap inom området. Vi bestämde oss för att använda den kvalitativa metodansatsen, då den kännetecknas av att inte innehålla siffror eller tal, utan resulterar istället i verbala formuleringar (Backman, 1998). En kvalitativ bearbetning arbetar ofta med ett textmaterial, exempelvis efter genomförd intervju skall den utskrivna texten bearbetas (Patel & Davidson, 1991). Vi ansåg att metoden lämpade sig väl för studien då urvalet inte var så brett samtidigt som området var komplext, därför ville vi ha möjlighet att komma följdfrågor under intervjun. Vi ville även ha möjlighet att komma med kompletterande frågor efter intervjutillfället för att på så sätt säkerställa svaren.

2.3 Litteraturstudier

När en frågeställning arbetats fram är det ett självklart moment att ta del av tidigare forskning inom det berörda området. Det är svårt att göra ett bra jobb om man inte tar reda på tidigare samlad kunskap (Backman, 1998). Därför startade vi vår studie med att sätta oss in i det befintliga forskningsmaterialet i form av artiklar och böcker som vi kunde hitta inom det aktuella området. Informationen vi letade efter handlade främst om vilka effekter som forskarna har kunnat utläsa efter implementeringar av ERP-system inom organisationer. Med hjälp av den kunskap vi fick fram, skapade vi oss en bättre inblick i det aktuella området och kunde lättare specificera vår frågeställning och förstå problemområdet.

Under förstudien fann vi främst material som behandlade problem eller framgångsfaktorer vid implementering av ERP-system. Det fanns inte så mycket forskning inom vårt specifika forskningsområde: Vilka effekter ett ERP-system kan ge? Detta gjorde att det kändes mer relevant att skriva om ämnet. Förundersökningen visar vilka tidigare brister och luckor som finns i kunskapsmassan (Backman, 1998). Dessutom hjälpte förundersökningen oss även att lättare finna relevant material till vår uppsats. Genom de artiklar vi läste fann vi länkar och författare till liknande artiklar inom problemområdet. Vi sökte främst material från Göteborgs universitetsbibliotek och databassökningar på Internet via bland annat ACM (Association for Computing Machinery), Science Direct och Wiley. Då vi hittade intressanta artiklar via dessa databaser sökte vi sedan vidare med hjälp av artiklarnas referenslistor för att finna mer material.



Vid sökandet använde vi oss av nyckelord som organisationsteorier, projekt, processer och affärssystem samt dess engelska motsvarigheter. Vi använde även oss av böcker från tidigare kurser. Av de böcker som använts har vi försökt hålla oss till de senaste upplagorna. Till sist erhöll vi material och hjälp från System. Det har varit allt från offerter, kravspecifikation och information om ERP-system till mer allmänna samtal om hur deras projekt och verksamhet fungerar.

2.4 Intervjuer

När man samlar in data är det viktigt att ha ett klart syfte med undersökningen, alltså vad man vill veta och vad insamlad data ska användas till (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002). Vi har i vårt arbete valt att använda oss utav kvalitativa intervjuer eftersom metoden innebär en iterativ process, och därmed har man som intervjuare möjlighet att ändra och lägga till frågor allteftersom man erhåller information från tidigare frågor (Easterby-Smith et al, 2002). I vårt fall fick vi möjlighet att komma med kompletterande frågor som uppkom under transkriberingen. För att kunna jämföra intervjuer med varandra, valde vi att strukturera upp frågorna enligt semistrukturerad modell. Främst för att metodens fördelar är möjligheten att finna nya och oförutsedda infallsvinklar som kan dyka upp under intervjuens gång (Krag Jacobsen, 1993).

Vi har skapat en intervjumall (se bilaga 1) som ska ligga till grund för intervjuerna och bygger på de tidigare nämnda grundpelarna: organisation, informationssystem och process. Intervjumallen har därefter modifierats något beroende på respondentens befattning. Genom att utföra intervjuerna hade vi möjlighet att bland annat kontrollera situationerna och använda komplicerade frågor speciellt då vi gett dem frågorna i förväg. Samtidigt kunde vi enkelt komma med följdfrågor. Huvudsyftet med att genomföra kvalitativa intervjuer är enligt Svensson och Starrin (1996) att upptäcka företeelser, egenskaper och innebörder. Samtidigt kan det vara känsligt att svara på vissa frågor om det inte finns tillräckligt med förtroende mellan respondent och intervjuare då anonymitet saknas (Eriksson & Wiedersheim, 2001). Alla intervjuer upptogs med hjälp av en diktafon, dels för att inte missa viktig information samt kunna vara uppmärksam för att ställa följdfrågor under intervjuens gång. Efter genomförda intervjuer transkriberade vi och sammanställde materialet för att sedan låta respondenterna läsa igenom det, därefter fick de komma med synpunkter. Detta minimerade möjligheten att feltolka svaren och samtidigt såg vi till att vi uppfattat helheten.



2.4.1 Validitet

En undersökning handlar om överstämmelse mellan vad forskaren säger han ska undersöka kontra med vad han faktiskt ska undersöka (Patel & Davidson, 1991). Undersökningar som handlar om människor skapar en del problem eftersom de syftar oftast på upplevelser och kunskap vilket grundar sig på subjektiva faktorer. Med validitet menas hur väl ett mätinstruments förmåga är att mäta det som från början avsetts mätas. Detta innebär att om man mäter effektivitet i en verksamhet så skall utredningen ge ett klart besked. Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument på grund av att om man inte mäter det som avsetts så spelar det ingen större roll om mätningen är bra eller dåligt gjord (Eriksson & Wiedersheim, 2001).

2.4.2 Reliabilitet

Om validiteten är hög så finns det andra aspekter för att se hur väl en undersökning genomförs. En av dessa är reliabilitet som menar att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. Detta betyder att om man gör om undersökningen på en annan urvalsgrupp så bör resultatet likna det första resultatet. Alltså bör en metod eller ett angripningssätt vara oberoende undersökare och av undersökta enheter för att få en så hög reliabilitet som möjligt (Eriksson & Wiedersheim, 2001). Enligt Easterby-Smith et al, (2002) handlar reliabilitet främst om stabilitet, vilket innebär att en individ ger samma resultat vid två likadana intervjuer som är genomförda av olika personer. Svårigheten är att få allt att vara samma vid alla undersöknings eller intervju tillfällen.

2.4.3 Validitet och reliabilitet i studien

Det är viktigt att materialet i undersökningen är så tillförlitligt som möjligt, validitet och reliabilitet är därför två betydelsefulla begrepp. Som vi tagit upp tidigare handlar validitet om hur väl mätinstrumentet stämmer överens med de egenskaper och faktorer som vi önskat mäta medan reliabiliteten fokuserar istället hur pass pålitlig informationen är (Patel & Tebelius, 1987). Denna studie anser vi genomsyras av hög validitet främst för att respondenterna har god insikt i verksamheten men även för att de haft möjlighet att rätta eventuella missförstånd under intervjun. För att kontrollera reliabiliteten har vi vid sex intervjuer närvarat båda två. En person har då kunnat registrera intervju svaren parallellt med intervjuaren. Överensstämmelsen hos oss två utgör då ett mått på reliabilitet något som kallas interbedömarreliabilitet (Patel & Davidson, 1991). Respondenterna vi valt att intervjua har alla olika arbetsuppgifter, detta för att få en tydlig bild av effekterna. Alla respondenterna har fått samma information om undersökningen och samma grundfrågor, detta för att få så hög reliabiliteten som möjligt. En respondent har vi enbart haft kontakt med via e-post, övriga har vi däremot träffat på respektive kontor.



2.5 Val av företag och respondenter

Vi började under hösten 2004 med att sitta ner tillsammans vid ett par tillfällen för att diskutera vad vi tyckte skulle vara intressant att skriva om. Båda var inne på idén att försöka få tag i ett företag att skriva för, då vi ansåg att det skulle vara intressant att få komma ut utanför institutionens väggar för att få en uppfattning om hur det ser ut i arbetslivet. Efter att diskuterat fram och tillbaka med varandra och försökt få kontakt med företag i helt skilda branscher så bestämde vi oss för att det vi ville skriva om var affärssystem. Senare fick vi tag i företaget System som tyckte vår idé lät intressant och som ställde upp för att vi skulle kunna genomföra vår magisteruppsats. Vi diskuterade tillsammans med System om en lämplig kund att genomföra vår studie emot och kom fram till att det skulle vara ett företag som relativt nyligen implementerat ett ERP-system. Vi tyckte att det var viktigt att de fortfarande hade kunskap om det gamla systemet och hur detta fungerade, samt vilka funktioner som fanns. Vi ansåg därför att ett år var en rimlig tidsintervall för att inse för- och nackdelar med det nya systemet. När System presenterade Kynningsrud Kran AB tyckte vi det lät som ett lämpligt alternativ eftersom det var lagom stort och de tog Axapta i bruk under våren 2004.

Eftersom vi inte var tillräckligt insatta i Kynningsrud organisation eller hur det gick till under implementeringen av det nya ERP-systemet, behövde vi hjälp med att ta fram lämpliga respondenter till intervjuerna. Vi förklarade vårt syfte med studien för Mats Möller på Kynningsrud och att vi ville ha minst fem längre intervjuer. Mats som är IT-ansvarig på Kynningsrud pekade ut ett antal personer som han ansåg vara tillräckligt insatta för att kunna ge relevanta svar. Vi fick fem personer som ställde upp på intervjuer men efter att vi genomfört intervjuerna kände vi att dessa behövde kompletteras med följdfrågor. Vi bokade därför in några fler intervjuer med personer med andra arbetsuppgifter i organisationen, detta för att skapa en bredare förståelse samt kunna jämföra de tidigare resultaten med varandra och därmed säkerställa reliabiliteten.

Vi genomförde totalt sju stycken intervjuer inom Kynningsrud Kran AB där alla utom en är anställda av Kynningsrud Kran AB. Den sistnämnde är anställd i moderbolaget BJ. Kynningsrud AS som är lokaliserad i Norge, denna intervju genomfördes genom e-post. En intervju genomfördes på depåkontoret i Stenungssund och resterande skedde på Kynningsrud Kran AB: s kontor på Hisingen i Göteborg. De olika rollerna som intervjuats är economichef för koncernen, ekonomiansvarig, IT-ansvarig, depåansvarig, marknadschef och innesäljare. Intervjuerna tog cirka en timma och för att respondenterna skulle få en chans att förbereda sig fick de grundfrågorna några dagar innan intervjutillfället.



Följande personer med olika befattningar inom Kynningsrud Kran AB har ställt upp på intervjuer.

| Respondent | Arbetsuppgift | Roll under införandet |
|------------|----------------------------|---|
| A | Ekonomi, löpande bokföring | Projektledare, ansvarig för utbildning |
| B | IT-ansvarig | Med i styrgruppen |
| C | Innesäljare | Ej deltagit, erhållit utbildning |
| D | Depåchef Göteborg | Ej deltagit, erhållit utbildning |
| E | Depåchef Stenungsund | Delaktig i servicemodulen |
| F | Marknadschef Göteborg | Delaktig i CRM modulen |
| G | Ekonomichef för koncernen | Skötte upphandlingen, med i styrgruppen |

Figur 6: Tabell över respondenter.

2.6 Källkritik

Då vi själva inte valt ut de respondenter som intervjuats finns det en risk att de som valts av Kynningsrud har valts på grund av deras åsikter. Det gör att vi kanske inte fick den subjektiva bild som önskades, då det kan finnas andra inom organisationen som inte får chansen att yttra sina åsikter som kan vara helt olika de svar vi fått. Samtidigt var det svårt för oss att välja personer då vi inte var insatta i deras organisation. För att få en bättre bild av hur de anställda upplever effekterna frågade vi efter fler respondenter än vad vi först blev tilldelade och hoppades att dessa höjde reliabiliteten i vårt arbete, vi tog även själva kontakten med en utav respondenterna. Möjligen kan man önska att fler intervjuer kunde ha genomförts, men med tanke på att detta arbete utförts under en begränsad period bör man ha i åtanke att det är svårt att hinna med alla intervjuer som önskats. En annan aspekt om man ser tillbaka på urvalet är att det kanske borde ha varit någon mer från strategisk nivå för att bättre representera hur de upplevt hela förändringen.



3 Teori

I detta kapitel kommer vi att presentera ett antal teorier som kommer användas som utgångspunkt för det fortsatta arbetet och syftar till att ge läsaren en insikt om problemområdet. Utifrån ett antal forskningsteorier inom organisation, informationssystem och processer kommer de kategorierna användas som ramverk för vår modell som uppsatsen bygger på. Kategorierna har sedan brutits ner för att fungera som mätfaktorer och presenteras sist i varje kategoriavsnitt.

3.1 Organisation

Det som är avgörande för om man kallar något för en organisation är att det ska vara ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål. Socialt syftar på att organisationer består utav människor som agerar tillsammans (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationer är något som vuxit fram där det finns behov i samhället. De är planmässigt inrättade strukturer som konstruerats av någon person eller grupp för att uppnå vissa mål. Den strävar främst efter att överleva och uppnå de uttalade mål som satts upp (Sjöstrand, 1979). En organisation kan beskrivas på flera olika sätt som till exempel en social struktur, en teknologi, en kultur, en fysisk struktur och som en del av omgivningen. Organisationer kan även studeras enligt de centrala frågeställningar och de regelbundet återkommande teman som ingår i organisationen. Ett annat sätt är att se den som en teknologi som skapats efter beslut som kräver strukturella, kulturella och fysiska arrangemang (Hatch, 1997/2000).

3.1.1 Teknik

Idag ställs det många olika krav på strukturen i organisationer. Den ska ses som ett instrument för att lösa organisationens huvuduppgifter, tillmötesgå de anställdas mänskliga behov, driftkostnaderna ska vara rimliga och strukturen ska reagera snabbt på de förändringar som sker i omvärlden. Enligt Mintzberg är organisationsstruktur en samlad beteckning för hur en organisation delar upp och koordinerar arbetsuppgifterna (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999).

Organisationsstrukturen kan ses som ett organisations skelett som bildar en form och samtidigt fastställer vilka krav som ställs på medarbetarna. Strukturen ska visa hur arbetsfördelningen och ansvaret är uppdelat i en organisation. En organisation med 20 anställda är naturligtvis lättare att få en överblick av och kunna kontrollera jämfört med en organisation med 200 anställda. I ett sådant fall blir det naturligt att skapa olika avdelningar inom organisationen, såsom ekonomi, kund och personal avdelningar (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Det finns flera aspekter i en organisation som påverkar en organisationsstruktur dessa är uppgifter, teknik och storlek (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Inom en organisation finns det många olika uppgifter som skall utföras. Många av dessa uppgifter är ofta helt unika för just organisationen och därför är det vanligt att just strukturen varierar efter själva uppgiften som skall lösas. Ett viktigt inslag för att lösa uppgiften är därför en förbättrad samordning och kommunikation i organisationen. Ju starkare beroende det finns inom organisationen desto större är behovet av kommunikation och samordning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Samordningen har även andra fördelar eftersom den kan bidra till att skapa en form av en form av synergieffekt, det vill säga organisationen presterar mer än vad en samling individer skulle.

Tekniken har de senaste åren utvecklats enormt och särskilt när det gäller utvecklingen av elektroniska hjälpmedel. Vilket har ökat effektiviseringen inom områden som planering, administrativa funktioner, produktutveckling, produktion, distribution och redovisning samt marknadsföring. Elektroniska hjälpmedel är vad som kallas i vardagligt språk för informations- och kommunikationsteknik (IT), och avser att förbättra samordningen mellan människor och funktioner inom och emellan organisationerna (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ett ökat IT användande har bidragit till att utveckla kommunikationsnätverk som troligtvis inte skulle ha uppstått i en organisation.

När det gäller den traditionella formen av kommunikation i organisationer, förutsätts att användaren identifierar och lokaliserar en mottagare till meddelandet. Den stora skillnaden mellan IT jämfört den traditionella kommunikationen, är att med IT kan man istället lagra informationen i en databas där flera sedan kan ta del av samma information av intresse. IT kan även medverka till att öka kommunikationen i båda riktningar och därmed underlätta samordning eftersom IT medför att stora mängder information blir tillgänglig inom organisationen samtidigt (Davidow & Malone, 1992). Genom ett ökat användande av IT är inte längre det fysiska avståndet lika viktigt, utan två medarbetare kan arbeta på helt skilda platser samtidigt som de kan ta del av samma information. IT kan även bidra till en ökning av kontroll och övervakning vilket kan medföra att de hierarkiska relationerna inom organisationen förstärks (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

- I samband med att tekniken utvecklats mycket de senaste åren så har effektiviseringen ökat inom områden som planering, administrativa funktioner, produktutveckling, produktion, distribution och redovisning samt marknadsföring (Jacobsen & Thorsvik, 2002).
- Traditionell kommunikation skiljer sig avsevärt jämfört med IT, då informationen istället lagras centralt och fler har därmed möjlighet att nå samma information (Davidow & Malone, 1992).



3.1.2 Värderingar & Normer

Ordet kultur kommer från det latinska ordet *colere* vilket betyder bearbeta. Kultur syftar till hur människor bearbetar intryck, erfarenheter och kunskap för att sedan bilda en egen uppfattning om oss själva och vår tillvaro tillsammans med andra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Precis som människor har olika personligheter så har organisationer olika företagskulturer. En anställds uppförande reflekteras på organisationens kultur. På senare tid har organisationskulturen uppmärksamats i samband med framgångar och misslyckande bland organisationer, främst i samband med fusioner. Rubrikerna har främst handlat om varför företag har misslyckats med sina fusioner och en av orsakerna till detta är hur organisationskulturen på de olika företagen behandlats (Cooke & Kroeze, 2004).

Olika organisationer har förmodligen olika syner på vad som menas med organisationskultur. Det kan vara gemensamma mål och värden, traditioner om hur man bör tänka och agera eller hur ett gemensamt språk kan ge uttryck för en gemensam förståelse eller kunskapsbas (Hatch, 1997/2000). Organisationskultur definieras olika av olika författare:

”Det mönster av grundläggande antaganden som en given grupp uppfunnit och upptäckt när man lärt sig hantera problem rörande yttre anpassning och inre integrering och som fungerat tillräckligt väl för att kunna betraktas som hållbara och därför passande för nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem¹.”

Eller:

”Organisationskultur kan uppfattas som det kitt som håller en organisation samman med hjälp av ett mönster av gemensamma innebörder. Kulturen är inriktad på värderingar, åsikter och förväntningar som medlemmarna delar².”

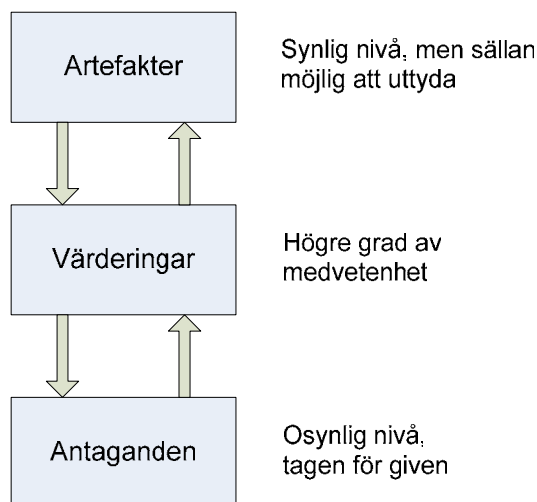
Under 80-talet började västerländerna undersöka de framgångar som japanska företag hade. Efter en tids undersökning erkände man att japanernas framgång inte endast berodde på att de hade lägre skatter, löner eller energi kostnader. Utan en viktig punkt var att de japanska företagen skilde sig klart då det kom till att strategiskt och organisatoriskt utveckla mänskliga resurser genom samarbete och bygga en stark organisationskultur genom att låta de medverka, vara med och kommunicera samt genomföra gemenskapsbyggande åtgärder. Som den viktigaste samordnings- och kontrollmekanismen beskrevs gemensamma mål och värde normer (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

¹ Schein, 1985, s. 6.

² Siehl & Martin, 1984, s. 227.

Det räcker inte att bara förstå kulturen på företaget, utan företaget måste använda sig utav en långsiktig strategi för att förändra den. Det är inget som förändras över en natt, strategier måste användas för att personalen inte bara ska ändra sitt sätt arbeta utan även veta hur de ska uppföra sig. En av nyckel observationerna som upptäckts är att personalen inte är villiga att dela med sig av deras information och kunskap, då de ser detta som ett hot mot deras arbete. Det betyder att vissa organisationer behöver förändra sin kultur långt innan de implementerar sina ERP-system, då det tar människor många år att förändra sitt synsätt. Detta kan inte uppnås genom att bara förstå kulturen. Denna research visar att beteende förändringar måste bli sammanlänkade med kompetens, som i sin tur måste linkas med prestation och betalning. Dessa kompetenser bör sedan användas som verktyg för att rekrytera personal som kan arbeta i en ERP miljö (Skok & Legge, 2001).

Kulturen existerar enligt Schein (1985) på tre olika nivåer: grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter vilket figur 2 visar.



Figur 2: (Schein, 1985, s. 14)

Bang (1994) skriver att när kulturens kärnelement beskrivs bland forskare så delas det upp i två läger. Dels finns det de som pratar om normer och värderingar och dels de som pratar om grundläggande antaganden.

På en ytlig nivå finns artefakter och under dem ligger värderingar och normer för beteendet och på den djupaste nivån finns det en kärna av grundläggande uppfattningar och antaganden.



Antaganden är det som anställda anser vara verklighet och därigenom påverkar det individernas sätt att uppfatta, tänka och känna, dessutom tas ett sådant antagande för givet av alla i organisationen. Med värderingar menas de sociala principer, mål och normer som i en specifik kultur anses ha ett speciellt inre värde. Det kan vara vad de anställda inom en organisation bryr sig om, så som demokrati, frihet, lojalitet och tradition. Detta utgör den grund för vad som anses vara rätt eller fel inom organisationen, och innefattar även moral och etik. Normer beskrivs som de oskrivna regler som antyder vad som förväntas av anställda i de många olika situationerna som kan uppstå. Ett exempel på detta kan vara den klädsel som förväntas följas i bankkyrken. Sammanfattningsvis kan man säga att värderingar definierar vad som är viktigt och normer klargör vad som anses normalt och onormalt (Hatch, 1997/2000).

Artefakter är synliga, påtagliga och ljudmässiga rester av det beteende som har sin grund i kulturella normer, värderingar och antaganden, och dessa artefakter kan iakttas av vem som helst (Hatch, 1997/2000). Möjligheten att studera organisationskultur ökar då man går från grundläggande antaganden till normer och värderingar och sen vidare till artefakter, vilka kan observeras och registreras. Genom organisationens grundläggande antaganden och värderingar visar de hur anställda bör handla i givna situationer. Om de anställda socialiseras in rätt i organisationen kommer de automatiskt handla i organisationens intresse. Genom standardisering av normer och värderingar är det ett effektivt sätt att samordna verksamheter i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Kultur bidrar med att skapa stabilare struktur i organisationer samt till integrering mellan olika element i organisationen. Kulturanalyser anses även vara nödvändiga för att förstå hur nya tekniker influerar och blir influerade av organisationer. Om man anser att en organisation delar sina värderingar mellan alla avdelningar så kan man prata om att organisationen har en företagskultur, även om det inom vissa avdelningar även finns andra egna värderingar. Generellt är det alltså svårare att inom större företag säga att de har en gemensam företagskultur (Schein, 1992). Organisationskulturen påverkar integrationen av individuell inläring då den influeras utav organisationens möjligheter att lära sig, dela information och ta beslut. Öppen kommunikation och informationsdelning kan öka och förbättra den allmänna kulturen och innovationsförmågan i organisationer (Motwani, Mirchandani, Madan & Gunasekaran, 2002).

- (Bakka et al, 1999) organisationskultur handlar om normer och värderingar i organisationer. Vilket innebär hur bra de gemensamma värderingarna och sammanhållningen inom organisationen är.
- Värderingar och normer utgör en stabiliserande faktor i organisationskulturen (Bakka et al, 1999).
- Integration mellan människor spelar normer en viktig roll, genom att reducera osäkerheten om vad och hur man ska agera vid olika situationer. Då normer fastställer vad som är ett lämpligt beteende för personer i olika situationer och sammanhang (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



3.2 Informationssystem

Företag närmar sig allt mer varandra genom att koppla ihop varandras affärsverksamheter. De bildar stora nätverk som kan sträcka sig över hela världen (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2003). Affärsstrukturer som dessa kräver dock en rigorös kontroll av informationen, för att nå denna tillsyn placeras informationssystem i företagen för att förbättra kontrollen och beslutsprocessen (Davenport, 2000).

Dessa informationssystem kallas vanligtvis för Enterprise systems (ES), där ERP är en typ av ES. När man pratar om ERP i Sverige används oftast namnet affärssystem. ERP representerar företagets samlade informationssystem och ska stödja delar som logistik, finansiering, försäljning, marknadsföring samt personalvård. ERP-system har sina rötter i Material Requirements Planning (MRP) och Manufacturing Resource Planning (MRP II) (Chen, 2001). För att skapa en bättre förståelse för ERP krävs det först en tillbakablick kring system som MRP och MRP II.

MRP utvecklades under 1970-talet och var först tänkt för att stödja funktioner inom tillverkningsindustrin, då det hade uppstått en rad olika problem i materialhanteringen. Genom att använda sig av MRP fick de därmed bättre kontroll över produktionen. På grund av denna utveckling lyckades de planera och optimera tillverkningen på ett bättre sätt än tidigare. När ledning sedan såg dessa framgångar valde de att konceptet skulle involvera hela företagets tillverkningsprocess. Utvecklingen av MRP fortsatte och blev senare MRP II (McLeod & Schell 2000). Den stora skillnaden med MRP och MRP II var att MRP II kopplade ihop fler affärsfunktioner, som tidigare varit enskilda processer. Därav integrerades produktion, marknadsföring och finansiering ihop och på så sätt kunde företaget hantera hela produktens flöde ända från råvara till färdig produkt.

Under början av 1990-talet fortsatte utvecklingen och begreppet ERP skapades vilket myntades utav Gartner Group of Stamford, Connecticut; USA (Chen, 2001). Den stora skillnaden mellan MRP II och ERP var att MRP II hade en mer traditionell fokus på planering och kontroll av de interna resurserna. Men ERP-system strävar även efter att planera leverantörens resurser vilket baseras på att kundens behov är dynamiska (McLeod & Schell 2000). Detta kräver stora resurser i hårdvara, avancerad mjukvara och användare som är utbildade men även ett större engagemang än tidigare från de ledare som använder systemet.

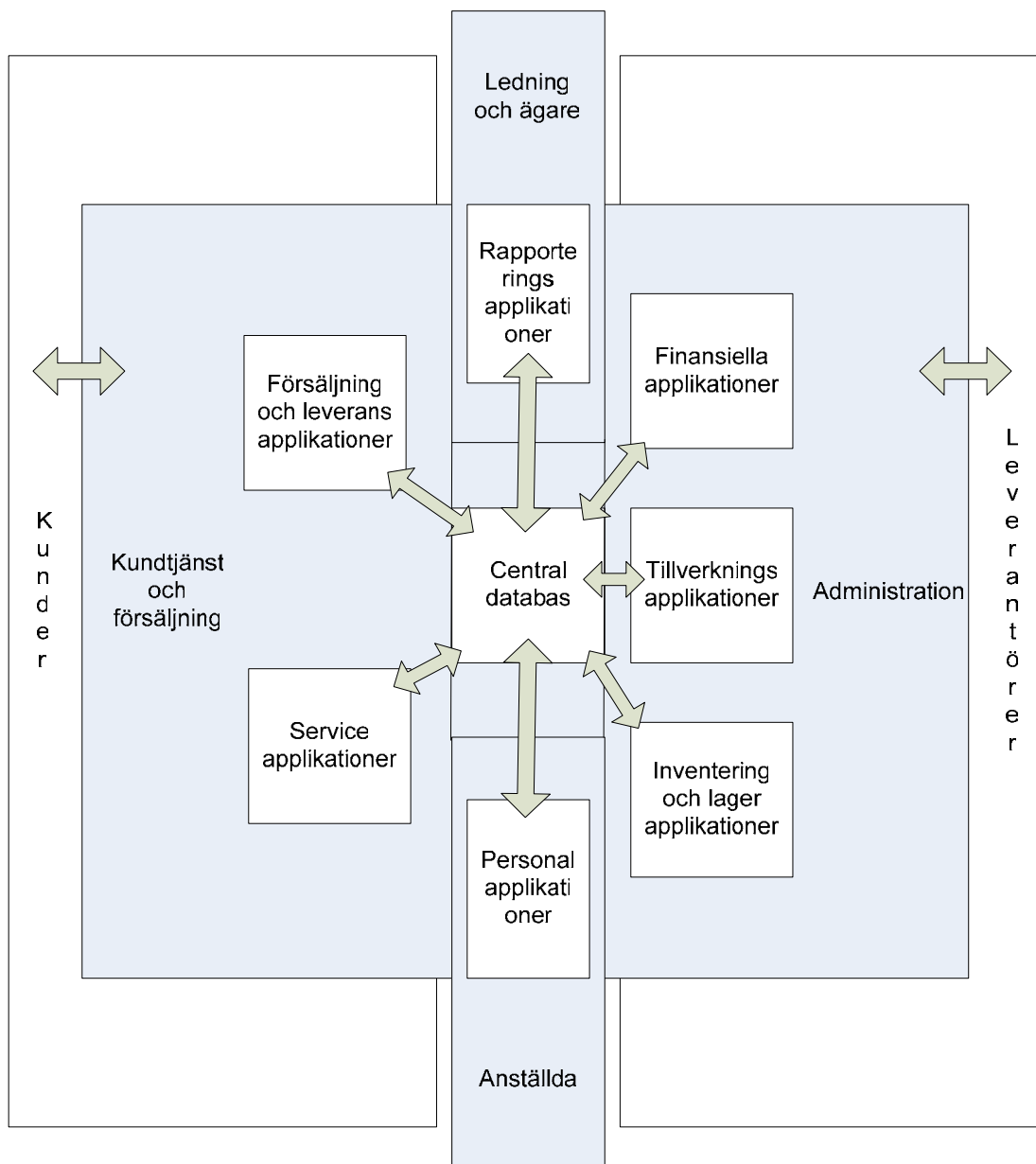
Det stora genombrottet för ERP-system kom 1994 när System Application Program (SAP) släppte nästa generations mjukvara även känd som R/3 (Chen, 2001). I slutet av 1990-talet ökade försäljningen explosionsartat och skälet till detta var de Y2K problem som gamla system medförde. Ett viktigt kännetecken kring ERP-system är just att man försöker kombinera två styrkor i organisationen det vill säga ledningen och informationsteknik (IT). Styrkan är förmågan att erbjuda en konkurrenskraftig funktion som är integrerat med en IT infrastruktur (Al-Mashari, Al-Mudimigh & Zairi, 2003).



Konkurrens bland dagens företag har medfört stort fokus på kostnader. En av dessa poster har varit att minska kostnaderna vid leveranser, en effektiv leveranskedja (supply-chain) har inneburit stora konkurrensfördelar för företagen. Men denna kontroll kräver dock en betydelsefull utveckling av informationssystemen (IS) även känt som ERP (Al-Mashari et al, 2003). Fler företag väljer idag att köpa in dessa systemlösningar istället för att utveckla dem själva, så kallat in-house. På så sätt kan de bättre planera hur de ska använda deras IT resurser på ett mer kostnadseffektivt sätt. Arkitekturen kring ERP-system bygger på en gemensam databas, en applikation och ett förenat gränssnitt som sträcker sig över hela affärsverksamheten, därmed kan hela organisationen arbeta under en och samma applikation (Al-Mashari et al, 2003).

3.2.1 Skillnad mellan olika ERP-system

Oavsett leverantör innehåller alla ERP-system tre delar nämligen gränssnitt, databas och affärslogik. Den stora skillnaden mellan systemen är i själva affärslogiken, som innehåller de regler hur en process ska genomföras. Processen motsvarar de moment som krävs för att utföra en uppgift. Dessa processer kan ses som den del som innehåller fler moment. Det är dessa processer som ERP-systemen bygger på för att utföra en uppgift.



Figur 3: (Davenport, 1998, s. 124). Schematisk bild över ERP arkitektur.



Den främsta kritiken mot ERP-systemen är ofta relaterade till de höga kostnader som ett ERP-system innebär samtidigt som implementeringarna medför enorma förändringar i organisationen (Davenport, 2000). En annan kritik har varit det tänkta resultatet, där systemet producerat något som inte överensstämmer med vad företagen har önskat. Dessutom förs det ofta fram att ERP-system inte är så flexibla som många företag kräver. Problemet beror då ofta på att systemen bygger på en standard lösning, som skiljer sig ifrån hur företaget bedriver sin verksamhet. I och med de höga kostnaderna med anpassa systemen väljer därför många företag istället att förändra sin egen verksamhet (Davenport, 2000).

Ett ERP-system är komplext, vilket innebär att det ofta associeras med höga kostnader då det behövs ny hårdvara för att använda det nya ERP-systemet. En annan faktor är att implementeringen ofta står för en stor del av kostnaderna. Därefter måste det även ske en viss samordning av ERP-systemet med de befintliga applikationerna, även detta drar upp kostnaderna. Dessa faktorer är några som påverkar dagens företag och medför att de börjar tänka om de verkligen har starka skäl för att skaffa ett nytt ERP-system (Al-Mashari et al, 2003). När företagen förr i tiden utvecklade informationssystem, hade kunden möjlighet att först välja hur han ville göra affärer för att därefter välja det mjukvarupaket som stöttade organisationens processer. Utvecklarna skrev ofta om stora mängder kod för att försäkra sig om att systemen verkligen skulle passa verksamheten. När det gäller utvecklingen av ERP-system sker detta oftast på motsatt sätt. Företagen är ofta tvungna att anpassa sig till systemet, ERP är trots allt en allmän lösning och där designen motsvarar ett antal antaganden om hur företaget övergripande arbetar (Davenport, 1998).

Vad gällande informationssystemet anser Atkinson (1999) att man bör värdera det färdiga systemet kring faktorer som: värde, underhåll och informationskvalité. När det gäller faktorn värde menar Atkinson (1999) att det är vad informationssystemet frambringar både för den enskilde medarbetaren som för hela organisationen. Implementering av ett informationssystem som ERP innebär stora kostnader för organisationen, därför är det enormt viktigt att informationssystemet efteråt skapar värde och uppfyller de behov som finns i organisationen. Den andra faktorn som Atkinson (1999) tar upp är underhåll. Här handlar det om hur pass stabilt och säkert systemet är, så att underhållskostnaderna kan minska. Den tredje och sista är informationskvalitén det vill säga att informationen är trovärdig så att beslutsprocessen kan snabbas upp.

3.2.2 Värde

ERP bidrar med strategiska fördelar som förbättrad respons gentemot kund eftersom leverantören har ständig tillgång till information som producerad i realtid i form av operativ och finansiell data. Dessutom finns det chans till en förbättrad relation mellan kunden och leverantören som baseras genom delad kunskap (information) (Chen, 2001). Andra värdeskapande faktorer är att ERP-system medverkar till att minska varulagret eftersom företagsledningen har tillgång till mer exakt data som medför att företagen kan bättre förutsäga efterfrågan än tidigare (Umble et al, 2003).



Andra värde faktor är själva integrationen, eftersom integrerade informationssystem ofta leder till effektivare affärsprocesser som dessutom kostar mindre än de som inte är integrerade (Brady, Monk & Wagner, 2001). Genom ERP-system kan den globala integrationen förbättras, främst för att ERP-systemen minskar barriärer som valutakurser, språk samt kultur. Så att helt enkelt informationen kan integreras (Brady et al, 2001).

- En framgångsrik implementering minskar de operativa kostnaderna samtidigt som systemet genererar mer tillförlitliga prognoser kring den framtida efterfrågan, därmed kan produktionscykeln bli effektivare samt en förbättrade kundservicen (Umble et al, 2003).
- Många av dagens uppgifter går att automatisera, genom att låta ERP-systemet ta hand många av dessa standardiserade uppgifter och låta personalen fokusera på mer effektivare sysslor kan detta innebära stora besparingar för företagen (Davenport, 2000).
- Genom att implementera ERP-system underlättar detta att anpassa sig till kunderna samt förena den bestämda marknaden och rationalisering för att bättre passa. Genom att erbjuda precis information kring produkter, butik och region skapas det en närmare och bättre relation till kunden vilket leder till en ökad lönsamhet (Gummesson, 2004).
- Då hela organisationen arbetar under en och samma applikation kan alla avdelningar ta del av samma information. Detta snabbar därmed upp hela beslutsprocessen och kan möjliggöra att kostnaderna kan reduceras i organisation som helhet (Bancroft, Seip & Sprengel, 1998).
- ERP-system innebär för personalen att de inte behöver föra in data mer än en gång, reformera data ifrån ett system till ett annat eller underhålla flera system (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2004).

3.2.3 Underhåll

Kärnan i ERP-system består utav en central databas som samlar in och sparar data. Därefter är informationen tillgänglig för alla avdelningar inom företaget och uppdateras i realtid. ERP minskar kostnaderna genom att ersätta företagets legacy system som kräver support för specifika funktioner. Denna arkitektur förenklar underhållsarbetet då allt är samlat under en applikation (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2004). ERP integrerar inte bara människor och data, det eliminerar även uppdatering och lagning av många ensamstående system (Brady et al, 2001).

- Arkitekturen underlättar skötseln av systemet och därmed minskar underhållskostnaderna (Umble et al, 2003).

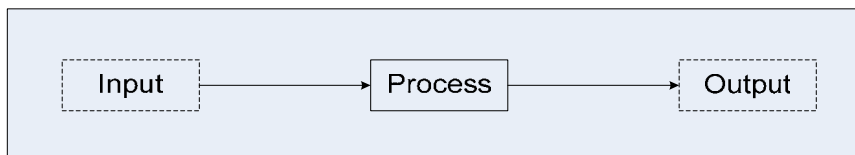
3.2.4 Informationskvalité

ERP-system är en omfattande informations teknologi som baseras på att all kritisk information bör integreras på en databas, vilket förbättrar informationskvalitén och därmed besluts materialet (Wood & Caldas, 2001). Genom att verksamheten får tillgång till säkrare och bättre informationskvalité skapas det därmed nya affärsmöjligheter samtidigt som kostnaderna kan reduceras, eftersom verksamheten minskar på dubbel arbetet (Amoako-Gyampah, 2004).

- ERP är skapade för att erbjuda en gemensam källa för informationen. Syfte är att integrera informationssystemet för att eliminera flera olika sorters källor av information och därmed erbjuda mer exakt information (Amoako-Gyampah, 2004).
- ERP möjliggör bättre informationsunderlag som innebär att ledningen kan fatta exaktare beslut kring exempelvis utveckling och produktion. Som i sin tur ökar chansen till fortsatt expansion (Umble et al, 2003).
- Genom att verksamheter som finans, redovisning, human resources, supply-chain och kundinformation integreras med varandra, och därmed delar på samma informationskälla. Detta medför till minskad redundansen samt förbättrad informationskvalité (Davenport, 2000).

3.3 Process

En process är en samling aktiviteter som följer en given sekvens, som skapar ett värde för kunden, exempel på detta är när ett arbete blir utfört. Något som kunden senare är beredd att betala för, detta kallas för en affärsprocess.



Figur 4: (Brady et al, 2001, s. 3)

Affärsprocesser utmärks främst utav två viktiga kännetecken: Den består av en mottagare av processens resultat, mottagaren är en kunden som antingen är intern inom verksamheten eller extern. Den andra är att affärsprocesser överskrider organisatoriska gränser, både inom den egna verksamheten som de samarbetar och den som sker mellan kund och leverantör (Willock, 1994).



En verksamhet kan beskrivas utifrån en samling affärsprocesser, dessa kan vara order, kundservice, utveckling av nya produkter och förvärv av nya kunder. Processen order börjar med att kunden har ett behov av en vara för att avslutas med att kunden tar emot och accepterar varan, pris samt kvalitet för att sedan betala för varan (Willock, 1994).

Inom tillverkningsindustrin har en fokusering på att försöka förbättra processer funnits länge och kan spåras tillbaka till början utav 1900 – talet då Taylor utvecklade idéer kring ”Scientific Management”. De innebar att man skulle förbättra och effektivisera varje moment inom organisationen i tillverkande företag. Idag har detta arbetet spridit sig till övriga delar utav verksamheterna (Rentzhog, 2000).

Jämfört med förr i tiden så fokuserar man numera mer på processer inom organisationer än tidigare. Det betyder att uppmärksamheten har förskjutits från de färdiga resultaten (produkter och tjänster) till de aktivitetskedjor som formar dem. Med processfokusering använder man sig mer av frågor som ”hur produceras resultat” än ”vem gör vad”. Eftersom det är processen som skapar resultatet så är det processen som i första hand bör styras och förbättras. Med ett processinriktat synsätt betraktar man organisationen utifrån dess grundläggande idéer (Rentzhog, 2000).

Anledningen till att organisationer förväntas fokusera mer på processer i allmänhet beror delvis på att man har ökat kundfokuseringen, service blivit en viktigare del bland företagen och att informationsteknologin skapar nya möjligheter för organisationerna (Rentzhog, 2000).

Kärnprocesser är de processer som företaget bygger sin organisation kring. I kärnprocesser kan ekonomi, service och tjänster ingå. Efter att organisation har definierat sina kärnprocesser så utgör de strukturen för att genomföra en kontinuerlig ledning och förbättring av organisationen, vilket ger en klar och tydlig fokusering på organisationens övergripande syfte. Detta skapar också en bild för de anställda hur deras eget arbete passar in i organisationens helhet (Rentzhog, 2000). När det gäller att mäta hur effektiv en process är, gäller det att definiera kundens behov och förväntningar för att sedan möta dessa (Harrington, 1991). Kundens behov och förväntningar är ofta knutna till själva produkten eller tjänsten. Några vanligt förekommande faktorer är tillförlitlighet, användarvänlighet och gensvar samt anpassningsförmåga (Harrington, 1991).

3.3.1 Tillförlitligheten

Begreppet tillförlitlighet i ett system anser Sommeville (2001) bestå av tre olika kategorier. Den första handlar om hårdvarans trovärdighet, hur sannolikt det är att komponenter i hårdvaran går sönder och hur lång tid det skulle ta för att reparera skadan. Den andra kategorin handlar om mjukvaran och dess tillförlitlighet, det vill säga hur sannolikt det är att mjukvaran producerar en felaktig output. Skillnaden mellan dessa två kategorier är att mjukvaran kan fortsätta producera ett felaktigt svar medan hårdvaran måste repareras så fort den är sönder. Den tredje och sista är tillförlitligheten hos användarna och sannolikheten att de ska göra fel (Sommerville, 2001).



Alla tre kategorier är betydelsefulla eftersom det är viktigt att det går att lita på systemet, att det finns tillgängligt och att informationen är exakt. Detta gäller både data som användarna stansar in samt information som systemet producerar, annars finns det risk att hela verksamhetsprocessen stoppas upp (Magoulas och Pessi, 1998)

- Det är viktigt att processen möter de krav som kunden förväntar sig, synonym för effektivitet är därför kvalitet, att informationen når rätt plats vid rätt tidpunkt och till ett rätt pris (Harrington, 1991).

3.3.2 Användarvänlighet

Ett nyckelkrav i alla process förbättringar är användarvänlighet. I det ingår att fastlägga vilka grunder som bestämmer var förbättringen ska ske. Det betyder att man måste klart och tydligt ta reda på vilka som är ens fördelar och nackdelar och därigenom bestämma hur användarvänligheten ska förbättras. Detta kan vara väldigt svårt då det är ofrånkomligt att folk har olika åsikter om hur saker och ting ska vara (Sawyer, Sommerville & Viller, 1999). Sättet företagen väljer att utföra sina affärer återspeglas i deras affärsprocesser. I vissa fall kan dessa processer sträcka sig långt bak i tiden och på så sätt åstadkommit god användarvänlighet. Användarvänlighet är den viktigaste egenskapen gällande informationssystem, eftersom det har visat sig att god användarvänlighet ofta leder till ökad produktivitet och ökad belåtenhet hos användarna samt minskad support och utbildningskostnader (Thavapragasam, 2003).

- Skälet till god användarvänlighet är att bygga broar vilka tillhandahåller själva kontakten mellan användaren och de processer som återfinns i affärslogiken i systemet (Nielsen, 1993).
- Bra användarvänlighet främjar inte bara enstaka användare utan även företaget som helhet (Bloomer & Wolfe, 1999).



3.3.3 Gensvar

Det mest betydelsefullaste ordet i definitionen av en process är kunden. För kunden är processen det enda som är intressant i ett företag. De bryr sig inte om organisationsstruktur eller management filosofi utan är enbart intresserade av ett företags varor eller tjänster, som framställs av dess processer (Hammer, 1996/1997). Alla företag tar in någon form av input antingen en råvara eller tjänst, för att sedan omvandla denna till output. Den färdigställda outputen skapar sedan ett värde för kunden (Brady et al, 2001). Men för att kunden ska erhålla slutprodukten eller tjänsten krävs information, som behandlar inputen och affärsprocesserna. Som exempelvis att en kund beställer en produkt som tas emot av försäljningsavdelningen, produkten tillverkas av produktionspersonal och därefter levereras av logistikavdelningen (Brady et al, 2001).

- Gensvar kommer i från kunderna i en process, där alla tar del av resultatet både direkt och indirekt. En kund kan även vara inom och utanför organisationen (Harrington, 1991).

3.3.4 Anpassning

En annan viktig effekt som påverkar resultatet är anpassningsförmågan, det vill säga om informationssystemet är anpassat efter hur verksamheten arbetar (Davenport, 2000). Anpassningsbara processer är de som har kapacitet att förändra sig efter speciella krav och förväntningar. Dessa processer är inte stela vilket betyder att de kan anpassas efter enskilda behov utan att påverka de befintliga processerna (Harrington, 1991). Process ägaren måste väga kundernas behov mot företagets och därefter konstruera en lösning som tillgodoser båda. Eftersom teknologin och kundernas krav förändras med tiden måste det fortlöpande vara så att man anpassar sig efter bägge dessa. Denna anpassning sker främst genom lyhördhet för att upptäcka när det är i behov av förändringar, och därmed skapa konkurrensfördelar (Hammer, 1996/1997).

- Anpassning innebär att processen ska hantera framtiden, förändringar i kundernas förväntningar och speciella kunders önskemål. Det handlar om att få processen att möta dagens och framtidens behov. Anpassning är ett område som ofta ignoreras men den är nödvändig för att nå en konkurrenskraftig fördel på marknaden. Kunder kommer alltid ihåg hur du behandlade eller inte behandlade dem i deras fall (Harrington, 1991).
- Det finns ett bekymmer över frågan om standardisering och flexibilitet, och när det gäller ERP så ses flexibilitet som mjukvarans anpassningsbarhet till fortsatta förändringar i affärsprocessen och IT domänen (Al-Mashari, 2001).



4 Mätpunkter

Mätpunkterna har sin utgångspunkt utifrån författarna Atkinson, Schein, Jacobsen & Thorsvik samt Harringtons arbete. Det är från dessa teorier som vi sedan har valt att fokusera på tre kategorier: Organisation, Informationssystem och Process. Dessa tre kategorier har sedan brutits ned till ett antal underkategorier som ligger till grund för att mäta undersökningsområdet.

| Organisation | Informationssystem | Process |
|--------------|---------------------|-------------------|
| Teknik | Värde | Tillförlitlighet |
| Värderingar | Underhåll | Användarvänlighet |
| Normer | Informationskvalité | Gensvar |
| | | Anpassning |

Figur 5: Modell över mätpunkter.



5 Case beskrivning

I detta avsnitt beskriver vi mer ingående organisationen Kynningsrud och anledningen till varför de valt att implementera ett nytt affärssystem. Detta för att skapa en bakgrund och förståelse hur respondenter upplevde det tidigare.

BJ. Kynningsrud AS är ett familjeföretag som är stationerat i Fredrikstad i Norge. Under detta bolag ligger det flera dotterbolag som är indelade i tre olika divisioner; Kynningsrud Kran, Kynningsrud Prefab och Kynningsrud Fundamentering. All deras verksamhet är lokaliserad till Norge och Sverige. Bolaget vi valt att utföra vår studie mot är Kynningsrud Kran AB, som har en målsättning att inneha den högsta kompetensen och den bästa uthyrningsparken i form av kranar. Tillsammans med Kynningsrud Kran i Norge är de en av de ledande marknadsleverantörerna på alla typer av lyft och flytt av tunga konstruktioner i Skandinavien. De är ungefär 150 anställda och har i över 40 år arbetat som underleverantörer åt byggbranschen och industrin. Kynningsrud har över 100 mobila kranar tillgängliga för lyft från 20 ända upp till 500 ton.

Kynningsrud Kran AB har sitt huvudkontor i Göteborg men har flera depåer runt om i Västsverige (Stenungsund, Lysekil, Karlstad, Trollhättan, Munkedal och Malmö). Varje depå har tillgång till en mer eller mindre stor maskinpark, för det område de ansvarar över. Depåerna kan även vid behov låna kranar från varandra. Genom att huvudkontoret är beläget i Norge så har det varit lite svårt med kommunikationen mellan moderbolaget och dotterbolagen. Exempel på detta är att då Norge inte är med i EU, krävs det väldigt mycket pappersarbete varje gång en kran ska förflyttas över gränsen.

De olika avdelningarna använde sig tidigare utav två olika system, ett för redovisning och leverantörreskontra samt ett system för kundreskontra och bokningar. Varje system hade sin egen databas och hade därför inget gemensamt med varandra. Information som skulle flyttas mellan de två system var personalen därför tvungna att utföra manuellt. Systemet som bokningsavdelningen hade hette Winbas, systemet var gjort specifikt för deras ändamål. I Winbas fanns det även administrativa funktioner som dock aldrig användes då Kynningsrud hade ett eget system för detta Rubicon, som skötte ekonomi och administration. Detta ledde till svårigheter för ekonomiavdelningen att ta fram ekonomiska rapporter eftersom kommunikationen mellan systemen var bristfällig. Den norska ledningen kom då tillsammans med den svenska ledningen fram till att de behövde förnya sig för att erhålla en bättre kontroll över verksamheten. Därmed bestämdes det att man skulle investera i ett nytt affärssystem.

Målet var att i första hand installera ett ekonomisystem som skulle ge ett fullgott stöd för företagets ekonomistyrning, administration och kundvård samt ge förbättrade möjligheter till uppföljning av projektverksamheten. Investeringen var även tänkt att utgöra en plattform för framtida utvecklingsarbeten inom hela koncernen. En av anledningarna till förändringen var den bristande integrationen mellan de tidigare systemen, som ledde till att vissa uppgifter var tvunget att registreras flera gånger. Detta gällde främst kran bokningen med tillhörande utrustning som



tidigare var tvunget att utföras i flera system med manuella funktioner. Ett annat problem var att kommunikationen mellan bokningsavdelningen och ekonomiavdelningen inte fungerade på ett tillfredställande sätt. De ville således förenkla sina rutiner och undvika redundans samtidigt som de önskade att få organisationen mer aktiv med hjälp av projekt och CRM-modulen.

Med hjälp av konsulter från Öhrlings gjorde Kynningsrud en förundersökning av sin verksamhet för att finna de brister som fanns och vilka krav de ansåg vara rimliga på det nya systemet. Därefter diskuterades de anbud som inkom från ett antal leverantörer vilka hade visat upp sina förslag på lösningar. Valet föll till slut på affärssystemet Axapta som i sin tur levererades utav företaget Hands (nuvarande System). Orsaken till att valet föll på dem var dels att Axapta verkade vara enkelt att förändra samt att Hands hade en handlingsplan på hur bokningsmodulen skulle se ut. Bokningsmodulen var en stor fråga då det inte fanns någon riktig modul för detta i de ERP lösningar som de var intresserade utav. Detta medförde att det skulle krävas en hel del anpassning på denna modul för att Kynningsrud skulle kunna använda den på ett för dem tillfredställande sätt.

Axapta togs delvis i drift i mars 2004 med alla moduler utom bokningsmodulen som anpassats och kom i drift i maj 2004. Med Axapta använder alla avdelningar ett och samma system med en gemensam databas. Detta medför att kontor och depåer på de olika orterna runt om i Sverige har tillgång till samma information. Detta innebär även att moderbolaget i Norge som inte har installerat Axapta, ändå har tillgång till systemet och kan därmed gå in och hämta ut information som de är intresserade utav.



6 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera empirin som har kommit fram under intervjuer med respondenterna. Empirin presenteras utifrån de kvalitativa semistrukturerade intervjuerna, som vi använt oss av. På samma sätt som i teoriavsnittet har vi delat upp materialet i tre kategorier: organisation, informationssystem och processer. Varje kategori kommer att avslutas med en punktlista för att klargöra frågeställningen.

6.1 Organisation

6.2 Teknik

Förut lagrades informationen på flera ställen på grund utav att det fanns fler system som var inblandade, nu finns allt lagrat istället på en databas. Enligt respondent E har förändringarna av bokningsfasen medfört att pappers åtgången inte är lika stor som tidigare och vill personalen ha någon information så går de istället in på en dator och hämtar det som är av intresse. Respondent E tror att minskningen kan skilja sig något mellan de olika depåerna vilket han menar beror på hur mycket man litat på datorer.

Enligt respondent E så är det idag enklare att utföra arbetsuppgifterna då tillgängligheten av information förbättrats.

”För att lösa sina arbetsuppgifter så har tillgängligheten av information förbättrats. Man har tillgång till det som behövs för att utföra sina arbetsuppgifter.”

Även respondent G anser att det har skett en förbättring av tillgängligheten:

”Informationen har helt klart blivit mer tillgänglig, först och främst för personer på ekonomi, men även för övrig personal i organisationen.”

I det förra systemet Winbas var personalen tvungen att gå in på respektive depå för att se vilka kranar som var lediga. Med det nya systemet har det därmed blivit bättre överblick av vad som är uthyrt och inte eftersom man nu har hela fältet öppet anser respondent C. Den förbättrade överblicken beror enligt respondent E främst på GANTT-schemat, som möjliggör att det nu är enklare att se statusen för de olika kranarna på de olika depåerna. Detta har medfört att de kan optimera resurserna på ett bättre sätt än tidigare, samtidigt har det gett mer arbete enligt respondent E.



”Jag tror att det kan ha gett oss mer jobb då vi utnyttjar vår maskinpark betydligt bättre än vad vi har gjort tidigare”

Även respondent C tycker att de utnyttjar resurser bättre tack vare en förbättrad överblick.

”Tack vare att man har en blick över alla depåer så utnyttjar du resurserna bättre”

Respondent C anser att det går nu lättare att flytta och byta maskiner så länge man inte byter storlek på maskinen. Vidare påpekar respondent C att även maskinisterna har fått bättre beslutsunderlag genom införandet av det nya systemet.

Beträffande CRM-modulen så fungerar det inte som de önskat. Enligt respondent F påpekade säljarna att ett av kraven från deras sida var att de skulle kunna uppdatera på lokalnivå i det nya systemet. Då de inte har tid att leta uppkopplingsmöjligheter för att få tillgång till informationen. Vidare säger respondenten att det kanske skulle fungera om några år med ett väl utbyggt 3G system, men det är viktigt att de kan koppla upp sig mot servern vare sig de befinner sig på en arbetsplats långt ute i skogen eller centralt. CRM-modulen passar dem inte överhuvudtaget, den fyller ingen funktion som det är idag.

”Det är skapat för människor som sitter inne framför datorn och inte folk ute på fältet”

Respondent F säger vidare att hela systemet är köpt av ekonomer och utvecklat av ekonomer och det är väldigt långt ifrån den verkliga världen som Kynningsruds säljare befinner sig i. I dagsläget så använder en av säljarna inte dator överhuvudtaget och en annan använder sig utav Excel för att föra in de uppgifter som behövs. Istället har de tät kontakt med varandra via telefon och på så sätt har de kontroll på vad de andra gör.

Det innebär att de idag inte har med sig informationen som de behöver ut till kund, utan måste bli uppkopplade mot en server för att komma åt informationen och det fungerar inte enligt respondent F. Vidare anser respondent F att CRM-modulen skulle vara självständigt lokalt i varje dator som enkelt skulle uppdateras när de kopplar upp sig på nätet. Det hade gjort att folk fört in sin information vilket hela systemet bygger på.



6.3 Värderingar & Normer

När beskedet kom om att ett nytt system skulle införas i Kynningsrud blev de anställda mer eller mindre uppdelade i två läger, de som var för och de som var emot förändringen. Den största anledningen till detta är enligt de flesta respondenter beroende på vilken avdelning de arbetar inom. De som arbetar med ekonomisystemen var överlag positivt inställda till förändringen då de tidigare var tvungna att hämta information från flera olika system, vilket inte behövs med dagens system.

”Jag ser positivt på förändringar, absolut för jag sysslar en del med ekonomirapportering nu och allting finns i ett system och det går att ställa frågor direkt till databasen” Respondent B

De som var negativt inställda till förändringen var främst de som arbetar på bokningsavdelningen, detta berodde mest på att de redan hade ett väl fungerande system som såg till att de behov som de hade uppfylldes. Att detta system inte fungerade ihop med övriga system var inget de märkte av.

”Man uppfattade förändringsprocessen som jobbig och negativ, man kände varför gör jag det här? Jo man gör det för att bokföringen och det administrativa ska få det bättre, men det är ju inte den vi lever av var det många som tyckte utan det är ju kranuthyrningen, det gör att man hamnade i olika läger och det är ju lite negativt” Respondent E

Normen för Kynningsrud gällande utlärnning och kunskapsdelning mellan avdelningar och personal anser de flesta fungera mycket bra. Naturligtvis så är det olika från person till person, men som respondent D säger, har man några problem eller är tveksam om någon funktion så hjälper de varandra, det är ingen som håller inne på den kunskap man har. Detta fungerar inte fullt ut, då respondent A säger att säljarna inte är villiga att lägga in information de förfogar över. Respondent F är inne på samma linje då han säger att med det jobbet som säljarna har så sitter man på mycket information som de inte släpper för att du vet att hela företaget har behörighet att gå in och titta på den. Därför används CRM-modulen överhuvudtaget inte idag. Enligt respondenterna B och E så ser inte säljarna möjligheterna som finns i systemet.

Respondent F berättar även att ledningen vid denna tidpunkt förstått att de inte kommer få någon funktion i CRM-modulen. Säljarna har på möten sagt till vilka brister det är i modulen och att alla pengar lades ner helt i onödan på CRM-modulen. Svaret från ledningens sida blev att de till slut sa att de inte behövde bry sig om Axapta, aldrig mer bekymra sig över systemet.

”Det ger ju helt fel signaler, de hade nog trott att de skulle få med oss men det funkade inte.”



Utöver detta så fungerar kunskapsdelning bra inom organisationen där dock respondent A ibland känner att hon saknar tid.

”Respondent E är väldigt pigg på att dela med sig utav vad han kan och jag vill väldigt gärna dela med mig eftersom jag kan alla moduler, därför får jag väldigt mycket frågor och när någon inte kan så kommer de till mig. Då försöker jag att visa så mycket jag kan, men jag har inte tid att visa allt, då går det fortare att göra vissa saker själv, men nu när vi får in en ny person har jag lagt hög prioritet på att hon ska kunna lära sig allt ”

6.4 Sammanfattning

1. Tillgängligheten av information har förbättrats
2. Pappersarbetet har minskat, information lagras istället på datorerna
3. Det har blivit bättre överblick över vad som är uthyrt och inte på de olika depåerna
4. Man har större möjligheter att optimera resurserna
5. Bättre för ekonomiavdelningen med ett nytt system, ej uppskattat av alla
6. En modul används fortfarande inte
7. Inte villiga att dela med sig av sin information gällande CRM-modulen.
8. Ingen information med sig ut till kund
9. Måste koppla upp sig mot servern

6.5 Informationssystem

6.6 Värde

De flesta som använder Axapta dagligen upplever det som positivt, främst för att överblicken blivit avsevärt bättre. Kynningsrud kan nu se samtliga resurser i ett och samma schema (GANTT-schemat) enligt respondent B.

”Genom en förbättrad överblick kan vi nu ge kunderna snabbare svar än tidigare, angående lediga kranar och uthyrnings tider.” Respondent E

Respondent A anser att överblicken av resurser förändrats, i det gamla systemet hade varje depå sin egen ingång, för att se varandras resurser var man därför tvungen att gå in på varje enskild depå, något som respondent A tror uppskattas av bokningspersonalen.

”Genom GANTT-schemat kan vi numera se vad de andra depåer har uppbokat och därmed få en bild av hur det ser ut, detta var något som inte var möjligt innan.” Respondent E



Egentligen anser respondent A att det är enbart ekonomi delen som tjänat på införandet av det nya systemet, eftersom de nu har uppgifterna samlade på ett och samma ställe. Respondent A menar att de som arbetar med bokningar tidigare hade ett system som fungerade bra för dem.

”På bokningsavdelningen märker man antagligen inte av samma effekt efter införandet av Axapta.”

Respondent A anser fortfarande att det var bra att Kynningsrud genomförde systemskiftet. Vilket märks speciellt då hon måste gå tillbaka och använda de gamla systemen. Förut fanns det kunder som var registrerade flera gånger för varje depå. Detta är något som inte längre existerar. Nu går det även att skriva ut fakturor som original, något som inte var möjligt tidigare enligt respondent A.

”Systemet gör att bokföring och rapporteringen blir enklare, kontoret i Norge kan nu gå in och ta ut rapporter ur Axapta.”

Vidare anser respondent A att de nu har bättre kontroll på ekonomin jämfört med det gamla systemet, dessutom är rapporterna som de får ut av systemet bättre än tidigare. Respondent A menar att det nya systemet medfört att beslutsunderlaget har blivit bättre, samtidigt finns det förutsättningar att göra det ännu bättre. Även respondent F säger att en av de positiva sakerna med systemet är ekonomiredovisningarna, då de visar att de har en helt annan uppföljning på allt idag.

Syftet var att rationalisera bort en tjänst, men respondent A påpekar att detta givetvis inte ses som positivt av alla. Men ur ett helhets perspektiv och ur en ekonomisk synvinkel är det dock positivt för företaget. Efter införandet av Axapta har organisationen förändrats de är idag 1,5 tjänst mindre. Det är dock svårt att säga om detta är någon direkt påföljd av införandet av Axapta enligt respondent B. Dock så säger respondent G att den största besparingen som gjorts är att arbetsuppgifter inom redovisning och ekonomi försvunnit. Respondent D upplever att det blivit mera arbete efter införandet av Axapta men inte till den grad att de har behövt anställa fler.

”Det nya arbetssättet har inneburit att det blivit mer att göra, men det har inte påverkat så att de behövt anställa fler.” Respondent C

Enligt respondent A har det även skett strukturella förändringar. Men om det beror enbart på systemets införande eller om det beror på andra faktorer som också ändrats är svårt att säga. Respondent A påpekar att vissa arbetsuppgifter går mycket fortare att utföra än tidigare. Detta har lett till att man nu kan utföra andra arbetsuppgifter också, ett exempel på detta är att respondent B nu har även hand om ekonomirapporteringen något som han tidigare inte hade.

Genom den förbättrade överblicken som system skapar kan de nu optimera resurserna på ett bättre sätt än tidigare. Därav kan de fatta betydligt snabbare beslut och detta menar respondent E har gett mer arbete åt Kynningsrud samtidigt som servicen har förbättrats gentemot kund.



6.7 Underhåll

Enligt respondent B har underhållet av systemet förändrats till det positiva. Det främsta skälet till detta är att det nu enbart är ett system som dessutom är mycket stabilare. Vilket även underlättar vid själva planeringen av underhållet, detta kan framförallt jämföras med det gamla ekonomisystemet som styrdes utav utskrifter och uppdaterades först när en utskrift var gjord. Samtidigt medför det nya systemet nackdelar, därför allt är samlat under en applikation som medför att underhållsarbetet blivit mer krävande. Nu måste personalen planera systemet ska stängas ner. Detta var inget de behövde göra tidigare, då det bara var att stänga ner den del som behövde underhåll.

6.8 Informationskvalité

Respondent B menar att införandet av Axapta har bidragit till att Kynningsrud nu kan få ut ett bättre beslutsunderlag än tidigare. Ett problem är dock att underlaget inte används i den omfattning som det borde göra. Anledningen till detta är att det finns många inarbetade rutiner i organisationen enligt respondent B.

”Detta beror främst på att personalen fortfarande arbetar kring gamla rutiner. Det finns dock möjligheter till ett bättre beslutsunderlag.”

Respondent A påpekar att det finns värdefull information att tillgå som Kynningsrud idag inte utnyttjar.

”Sen finns det saker som ej används än, exempelvis att man kan få ut mer information om en kran, vilken typ av jobb den utför och liknande. Vilket är väldigt värdefull information men som inte används än.”

Respondent A menar att Kynningsrud nu har fått en bättre koll på ekonomin jämfört med det tidigare systemet. Detta beror främst på ett bättre beslutsunderlag, samtidigt säger respondenten att det finns förutsättningar att göra det ännu bättre.

”Det är idag bättre förutsättningar att få ut bra information, bara man lägger förutsättningarna rätt.”

Respondent G anser att då de idag har en mer noggrann grund för att fatta beslut kan detta leda till besparingar på sikt.



En stor förändring jämfört med tidigare system är att en kund fanns i flera register, detta är något som inte längre existerar enligt respondent A. Nu kan en kund enbart bli registrerad en gång. Enligt respondent D kan de få fram samma information idag som tidigare, enda problemet är att det har blivit svårare att nå den.

Respondent C berättar att bokningsavdelningen varje dag för listor över dagens och morgondagens bokningar på papper, som sedan sparas i någon månad. Detta menar han tar extra tid men ändå något som görs. Respondent C menar det går att skriva mer i Axapta än det tidigare speciellt beställningsföljesedeln, detta upplever han som bra för maskinist personalen som då har ett bättre informationsunderlag för det arbete som kunden har beställt.

6.9 Sammanfattning

10. Överblicken har förbättrats.
11. Snabbare service.
12. Optimerar resurserna på ett bättre sätt.
13. Minskad redundans av kundregister.
14. Möjlighet att skriva ut gamla fakturor så de blir original.
15. 1,5 tjänst mindre.
16. Systemet kräver större arbetsprestation.
17. Arbetsuppgifter går mycket fortare att utföra.
18. Tid att utföra andra arbetsuppgifter.
19. Kan ta snabbare beslut.
20. Bättre beslutsunderlag.
21. Beslutsunderlaget används ej i den omfattning som de skulle kunna göra.
22. Bättre koll på ekonomin.
23. Tydligare information till maskinister.
24. Underhållsarbetet mindre krävande.
25. Systemet är mycket stabilare.
26. Lättare att planera underhållet.
27. Tvungen att stänga ner hela systemet.
28. Bättre uppföljning

6.10 Process

6.11 Tillförlitlighet

När det gäller tillförlitligheten lagras fortfarande en del information både på dator och på papper. Respondent D menar att bokningsavdelningen sitter fortfarande med papper framför sig, när de ska föra in bokningarna. Enligt respondent C för de varje dag listor som sedan sparas någon månad i pärmar. Detta görs även om informationen sparas på datorn.



”Det är bättre kontroll på de siffror som finns jämfört med det gamla eftersom det man får ut från systemet i form av rapporter är bättre än tidigare.” Respondent A

Respondent D uppskattar att man tidigare gjorde en faktura två gånger snabbare i det gamla systemet jämfört med det nya. Problemet var dock att informationen ofta hamnade i fel system, vilket fick till följd att det var svårt att få ut bra och tillförlitlig statistik i det gamla systemet.

Nu kan de titta på andra depåernas uppbokningar och därmed få en bild av bokningarna, denna möjlighet fanns inte förut enligt respondent E. Detta betyder att personal ständigt måste uppdaterar informationen så att den fortsätter vara tillförlitlig säger respondent D.

6.12 Användarvänlighet

När det kommer till användarvänlighet så är respondenterna uppdelade i två läger, de som arbetar med ekonomi och de som arbetar med uthyrning av kranar. Bokningsavdelningarna har märkt att det blivit flera moment för att utföra deras uppgifter. Respondent D säger dessutom att om de gör fel så är de ibland tvungna att starta om hela proceduren och inte bara backa något steg som de gjorde på det gamla systemet. Han saknar även den enkelhet som fanns i det gamla systemet då det var enklare att få tag i den informationen som de var ute efter.

”Vi upplever att det är svårare, men kvalitén är nog inte sämre när man väl går och söker det man ska söka”

Även respondent E instämmer i denna bild då han uppfattar att medarbetarna tyckte att det var jobbigt med det nya systemet och att de fann det gamla systemet enklare, framför allt innan de såg några fördelar med Axapta. Respondent C påpekar varför de fortfarande använder papper och penna för att ta emot bokningarna är för att det är svårt att se klockslagen ordentligt i GANTT-schemat.

Respondent F säger att CRM-modulen i Axapta är alldeles för tung, vilket ett av skälen varför den inte går att implementera hos säljarna. Säljarna förstår dessutom inte varför de ska lägga ner en och en halv till två timmar varje dag på att föra in information i ett data system då de knappt hinner med de arbetsuppgifter som det är nu. Det har lett till att den information som de har nu endast lagras lokalt på deras datorer. Därmed används CRM-modulen inte alls i dagsläget enligt respondent F. Respondenten F tror inte heller på någon framtid med modulen:

”Idag används inte CRM-modulen över huvudtaget och jag tror inte den kommer användas så länge de som arbetar här nu finns kvar, för det finns inget intresse att använda den alls”

Anledning till att CRM-modulen inte används tror respondent D främst beror på att det är besvärligt att lägga in information.



Respondent F tar även upp att det inte finns någon logik i Axapta, och nämner som exempel att kranar heter objekt i programmet. Dock så påpekar respondenten att programmet i sig säkert inte är dåligt, men anser inte att det passar in på Kynningsrud.

På ekonomiavdelningen har man däremot mer positiva synpunkter på det nya systemet. Respondent B säger att han inte tycker systemet är så krångligt på grund utav att det är så pass avskalat.

”Axapta är ganska rätt, det är en databas och lite fönster vilket är en fördel eftersom man har allt på ett ställe.”

Vidare säger han att servicemodulen är omfattande och de extra klickerna som utförs på expeditionen sparas in på administrationen, och totalt sett har arbetsbelastningen minskat. Förut var de tvungna att färdigställa en order i Winbas och sedan föra över den till ekonomisystemet. Respondent A är inne på samma linje då hon säger att det är ekonomiavdelningen som har tjänat på införandet av ett nytt system.

”Vi hade ju många olika system till olika saker och när man sitter på ekonomi så blir det väldigt komplicerat när man har massa olika system, det är egentligen ekonomiavdelningen som tjänat på det”

Enligt respondent A är det möjligt att skicka en faktura till fel kund i det nya systemet. Det kan påverka servicen och kontakten till kunder och är den sämsta egenskapen med hela systemet.

Respondent G tycker att systemet har blivit mer användarvänligt nu jämfört med dagen då det implementerades. Anledningen är enligt respondenten att de anpassat det lite mer och att det krävs tid för att bli van i ett större affärssystem.

6.13 Gensvar

De flesta av respondenterna är överens om att det är svårt att säga om Kynningsruds kunder fått ut något mervärde efter införandet av Axapta. Det har heller inte kommit in några kommentarer som visar det. Respondent D anser att servicen gentemot kund är densamma som tidigare medan respondent C känner att han kan ta snabbare beslut, på grund utav att överblicken av kranarna blivit bättre. Detta är inget som kunderna sagt, utan mer en uppfattning han har. Även respondent E påpekar att genom GANTT-schemat kan de skaffa sig en bild över lediga kranar och därmed ge ett snabbare svar till kunden. Respondent E säger att de rent praktiskt kan boka en kran från andra depåer utan att behöva kontrollera med någon. Men företagets policy säger att de inte får ta kranar från andra depåer utan att kontrollera med dem via telefon först, vilket påverkar kundservicen.



6.14 Anpassning

Det råder olika uppfattningar huruvida Kynningsrud fått anpassa sig efter det nya systemet eller om systemet har anpassats efter organisationen. Respondent E säger att servicemodulen har anpassats efter de krav som Kynningsrud ställde. Respondent A säger att servicemodulen gjordes om ganska mycket och anpassades efter deras behov. Sen har även organisationen fått anpassat sig en hel del efter systemet, hon uppfattar att vissa saker var mer logiska att utföra i det nya systemet. De flesta anställda har dock en uppfattning om de har fått anpassa sig efter systemet. Respondent D säger att detta beror på att servicemodulen inte är något riktigt bokningsmodul och inte går att jämföra med Winbas som de tidigare använde sig utav.

”Jag tycker att vi fått anpassa oss efter systemet, för vad jag har förstått så fanns det ingen bokningsdel i det nya systemet på det sättet. Sen byggde man om det för att passa sig efter oss och det kanske inte var så enkelt.”

Trots att servicemodulen anpassats, så har detta inte skett i någon högre grad utan organisationen har istället fått anpassa sig efter systemet. Respondent F anser inte att systemet har blivit anpassat efter dem och klagar på utbildningen som har givits. Men även med en bra utbildning ser han inte hur det skulle fungera på ett tillfredställande sätt för dem:

”Även om vi fått riktig utbildning så fungerar inte modulen för den är komplex och tung. Dessutom måste man hela tiden vara uppkopplad för att ta del av informationen och det fungerar inte om man sitter i en bil eller byggbod”

Vidare säger respondent F att rutinerna egentligen har försämrats efter införandet av det nya systemet. Förut hade de med sig all information till kunden och kunde då gå igenom eventuella problem och lösningar, men då de inte har med sig ekonomisystemet på datorn längre måste de leta upp en anslutning. Det fungerar inte att koppla upp sig med vanligt modem eller med hjälp av mobiltelefon då systemet är alldeles för tungt för det, och på sätt anser respondenten att systemet är lite före sin tid för att kunnas utnyttjas optimalt.

Samtidigt som Kynningsrud har infört ett nytt system så har de även gjort vissa omstruktureringar inom organisationen. Därför säger respondent B att det är svårt att avgöra vad det beror på att de idag har 1,5 tjänst mindre jämfört med innan införandet av Axapta. Folk har fått lite andra arbetsuppgifter än vad de hade tidigare. Respondent A säger att den person som tidigare var ekonomiansvarig blev uppsagd på grund utav arbetsbrist vilket hon ansåg var en effekt av att det nu går fortare att utföra deras arbetsuppgifter inom ekonomin.



”Delvis var det på grund utav arbetsbrist. Vi behövde inte vara lika många och det är ju en effekt att det går faktiskt fortare att göra saker och ting, och det var ju det som var huvudsyftet”
Respondent A.

Inom uthyrningsavdelningen så anser respondent E att det inte har förändrats något nämnvärt, förutom deras arbetssätt. De använder sig idag mycket mer av datorn idag än tidigare då han säger att det är viktigt att allt ska vara så uppdaterat som möjligt.

6.15 Sammanfattning

29. Information lagras fortfarande på både papper och dator.
30. Bättre kontroll på siffror då rapporterna är bättre än tidigare.
31. Långsammare att göra fakturor.
32. Kan se andra depåers bokningar, kräver ständig uppdatering för att fungera.
33. Fler moment för att utföra sina arbetsuppgifter.
34. Är krångligare nu, svårare att åtgärda fel.
35. Svårt att se klockslag.
36. Bra kontakt med Norge tack vare det nya systemet.
37. Gemensam databas.
38. Totala arbetsbelastningen har minskat.
39. Slipper lägga in information i flera system.
40. Möjligt att skicka faktura till fel kund.
41. Möjlighet att ta snabbare beslut tack vare bättre överblick.
42. Går fortare att utföra arbetsuppgifter inom ekonomiavdelningen.
43. Ingen logik i systemet
44. CRM-modulen är för komplext och tungt.



6.16 Matris

| Organisation | | | |
|-------------------------------|--|--|-----------------------------------|
| | <i>Teknik</i> | Tillgängligheten av information har förbättrats | |
| | | Pappersarbetet har minskat, lagras istället på datorerna | |
| | | Bättre överblick av depåerna | |
| | | Man har större möjlighet att optimera resurserna | |
| | | Bättre för ekonomiavdelningen med ett nytt system | |
| | | Ingen information med sig ut till kund | |
| | | Måste koppla upp sig mot servern | |
| | <i>Värderingar/normer</i> | En modul används fortfarande inte | |
| | Inte villiga att dela med sig av sin information (CRM) | | |
| System | | | |
| | <i>Värde</i> | Överblicken har förbättrats | |
| | | Snabbare service | |
| | | Optimerar resurserna på ett bättre sätt | |
| | | Minskad redundans av kundregister | |
| | | Skriva ut fakturor som original i systemet | |
| | | 1,5 tjänst mindre | |
| | | Mer arbete | |
| | | Effektivare att utföra arbetsuppgifter | |
| | | Tid att utföra andra arbetsuppgifter | |
| | | Kan ta snabbare beslut | |
| | | Bättre uppföljning | |
| | | <i>Underhåll</i> | Underhållsarbetet mindre krävande |
| | | | Systemet är mycket stabilt |
| | Lättare att planera underhållet | | |
| | <i>Informationskvalité</i> | Bättre beslutsunderlag | |
| | | Beslutsunderlaget används inte optimalt | |
| | | Bättre koll på ekonomin | |
| | | Tydligare information till maskinister | |
| Process | | | |
| | <i>Tillförlitlighet</i> | Information lagras på både papper och dator | |
| | | Pålitligare siffror då rapporterna blivit bättre | |
| | | Långsammare att göra fakturor | |
| | | Se andra depåers bokningar, kräver bra uppdatering | |
| | <i>Användarvänlighet</i> | Fler moment för att utföra sina arbetsuppgifter | |
| | | Slipper lägga in information i flera system | |
| | | Är krångligare nu, svårare att åtgärda fel | |
| | | Svårt att se klockslag | |
| | | Bra kontakt med Norge | |
| | | Gemensam databas | |
| | | Totala arbetsbelastningen har minskat | |
| | | Ingen logik i systemet | |
| | <i>Gensvar</i> | Möjligt att skicka faktura till fel kund | |
| | | Möjligt att ta snabbare beslut tack pga överblick | |
| | <i>Anpassning</i> | Fortare att utföra arbetsuppgifter inom ekonomiavdelningen | |
| | | Mer datoranvändning | |
| CRM är för tungt och komplext | | | |

Figur 7: Matris som belyser samtliga effekter.



7 Analys

I detta kapitel kommer vi att jämföra den teoretiska referensramen som vi fått genom den litterära studien med det empiriska materialet som vi samlat in under de kvalitativa semistrukturerade intervjuerna. Även under analysen kommer vi att följa indelningen av de tre valda kategorierna. Under varje kategori har vi valt att kortfattat beskriva de tre kategorierna utifrån teorin för att ge en sammanfattat bild. Tanken med resultatet är att jämföra forskningsteorierna mot insamlad empiri från respektive område.

7.1 Organisation

Det ställs idag många krav på hur organisationen är uppbyggd, då den ska tillgodose flera uppgifter. Dels ska en bra struktur hjälpa till att lösa organisationens huvuduppgifter, tillmötesgå de anställdas mänskliga behov och den ska snabbt reagera på de förändringar som sker i omvärlden (Bakka et al, 1999). Organisationsstrukturen bildar en form för de anställda samtidigt som den fastställer vilka krav som ställs på dem genom arbets- och ansvarsfördelning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Inom organisation räknas även kultur, och varje företagskultur är unik. En anställds uppförande reflekteras på organisationens kultur (Cooke & Kroeze, 2004). Organisationer har antagligen olika syner på vad som ingår i företagskultur. Det kan vara gemensamma mål och värden, traditioner om hur man bör tänka och agera (Hatch, 1997/2000).

7.1.1 Teknik

Jacobsen och Thorsvik (2002) säger att för att kunna lösa sina uppgifter är det viktigt att förbättra samordningen och kommunikationen i organisationen. Desto starkare beroende det finns inom organisationen ju större är behovet av kommunikation och samordning. Dessutom kan detta leda till synergieffekter inom organisationen. Vidare säger de att genom ökat IT användande så är inte det fysiska avståndet längre lika viktigt utan två medarbetare kan arbeta på helt skilda platser men fortfarande ta del av samma information. Detta har inte märkts på säljavedlingen som anser att just deras rörlighet är något som är en stor nackdel med systemet och CRM-modulen. Det beror på att de som ska använda modulen måste vara uppkopplade mot servern för att få tag i den information som behövs och det är väldigt svårt när de ofta är på resande fot. Därför har de idag inte med sig all information som de önskar ut till kund. Idag sker all kontakt med övriga säljare via telefon för att de ska hålla sig uppdaterade och modulen används inte alls. Respondent E säger att de förut lagrade informationen på flera olika ställen innan, men att det nu finns i en gemensam databas istället. Förändringen har även påverkat pappersåtgången på ett positivt sätt och den information som han behöver finns nu i databasen.



Respondenten tar även upp att tillgängligheten har förbättrats avseende att få tag i rätt information för att lösa sina arbetsuppgifter. Även respondent C är inne på samma linje då han säger att överblicken har blivit betydligt bättre med det nya systemet, då de enkelt kan se vad som är uthyrt och inte på alla depåer. Och tackvare att överblicken har blivit bättre så säger respondenten att de utnyttjar resurserna betydligt bättre. Samma sak nämner respondent A då hon anser att överblicken av resurser förändrats, i det gamla systemet hade varje depå sin egen ingång, för att se varandras resurser var man därför tvungen att gå in på varje enskild depå, något som hon tror uppskattas av bokningspersonalen. Även Davidow och Malone (1992) tar upp detta då de skriver att den stora skillnaden mellan IT och den traditionella kommunikationen är att man med IT kan lagra informationen i en databas där flera kan ta del utav samma information. Vidare påpekar Davidow och Malone (1992) att IT kan även påverka så att kommunikationen förbättras i båda riktningar vilket underlättar samordningen eftersom IT medför att stora mängder information blir tillgängligt inom organisationen samtidigt.

7.1.2 Värderingar & Normer

Mottagandet av införandet av ett nytt ERP-system på Kynningsrud delade upp organisationen i två delar, de som var för och de som var emot förändringen. De som var för förändringen, var främst de som arbetade inom ekonomiavdelningen och de som var emot var de som arbetade inom bokningsavdelningen. Anledningen till att vissa var emot förändringen berodde på att de redan hade ett väl fungerande system som uppfyllde de behov som de hade. Men att det sedan inte fungerade så bra ihop med övriga system var inget de märkte av i deras dagliga jobb och därför så var det svårt för dem att glädjas åt förändringen som skedde. Det är som en respondent sa, det är kranuthyrning de lever på och därmed är det den delen av systemet som de bör fokusera på. Detta är något som Skok & Legge (2001) skriver om då de säger att personal inte är villig att acceptera standard processer och de ser inte effekten som den kan medföra genom integration med andra avdelningar och områden.

De som var positiva till förändringen var nöjda med att all information nu fanns samlad under en gemensam databas. Det innebar att de inte behövde gå in i flera system för att hämta informationen. Att det råder delade meningar inom organisationen kan enligt Schein (1992) bero på kulturen, eller brist på kultur, inom organisationen. Företagskulturer kan nämligen skapa stabilare struktur inom organisationen och leda till integrering mellan olika avdelningarna. Kulturanalyser anser han även vara nödvändiga för att förstå hur nya tekniker influerar och influeras av organisationer. Det är endast om organisationen delar sina värderingar mellan de olika avdelningarna som de kan säga att de har en företagskultur inom organisationen.

En av de nyckelobservationerna som upptäckts är att personal runt om i organisationer, inte är villiga att dela med sig av den information och kunskap de besitter. Grunden till detta är att de ser det som ett hot mot deras arbete, vilket är ett sätt att göra sig värdefull för organisationen. Detta innebär att organisationer som har tänkt implementera ERP-system behöver se över sin kultur och förändra den, i god tid innan implementeringen ska ske, då det kan ta många år för människor att förändra sina synsätt (Skok & Legge, 2001).



Just detta är märkbart i Kynningsruds organisation på en punkt där flera respondenter har givit samma svar. Det handlar om CRM-modulen som för närvarande inte används överhuvudtaget idag, trots att det gått över ett år sedan implementeringen. Säljarna, som är de tilltänkta användarna av CRM-modulen är inte intresserade av att lägga in information, eftersom de anser att modulen inte är anpassad efter deras önskemål. Enligt en respondent ser inte säljarna vilka möjligheter, det nya systemet kan ge och därför används inte CRM-modulen. Även respondent F påpekar att säljarna inte är villiga att dela med sig av sin information, och det beror på att de vet att i stort sett hela företaget har behörighet att gå in och titta på all information.

Om man bortser från denna modul så anser alla respondenter att det fungerar bra med kunskapsdelningen inom organisationen. Motwani et al, (2002) skriver att en öppen kommunikation och informationsdelning mellan avdelningar kan öka och förbättra den befintliga kulturen och innovationsförmågan som finns i organisationen. Framförallt är det några få personer som kan alla moduler som får ställa upp mest på att dela med sig av sin kunskap men det fungerar bra. Det enda som ibland kan inträffa är att personen ifråga har ont om tid men då löser någon annan problemen. Enligt teorin kan detta härledas till de värderingar och normer som Kynningsrud har. Vilket innebär vad de anställda inom en organisation bryr sig om, som till exempel lojalitet och demokrati. De faktorerna fungerar som en grund för vad som är rätt och fel inom organisationen. Det kan även vara oskrivna regler som finns och antyder vad Kynningsrud förväntar sig av sina anställda i olika situationer (Hatch, 1997/2000). Även Jacobsen och Thorsvik (2002) nämner att en standardisering av normer och värderingar inom organisationen kan effektivt samordna verksamheter inom organisationens olika avdelningar. Kulturen kan också skapa en stabilare struktur i organisationer och även leda till en integrering mellan olika element i organisationen (Schein, 1992). Enligt en respondent var ledningen inte tillräckligt lyhörda för personalens krav och gick därmed mot dessa normer. Resultatet är därför att en modul inte används idag och att personalen har fått besked att de aldrig behöver bekymra sig över den modulen.

7.2 Informationssystem

Konkurrensen som är bland dagens företag har medfört en stark fokus på att minska på kostnaderna. En av de stora kostnadsposterna har länge varit lagerhållningen, men genom en effektiv leveranskedja kan företagen minska dessa kostnader och samtidigt som öka konkurrensfördelarna. Detta kräver dock en del investeringar i form av modern informationsteknik, exempel på sådan är affärssystem som integrerar hela eller delar av verksamheten med en gemensam databas och ett förenat gränssnitt. Denna struktur skapar då möjligheter för verksamheten att ta del av samma informationsunderlag samtidigt (Al-Mashari et al, 2003).



7.2.1 Värde

Genom ERP har verksamheten ständig tillgång till information som produceras i realtid utifrån operativ och finansiell data, detta bidrar till strategiska fördelar i form av en snabbare respons och därmed förbättrad kundservice (Chen, 2001). Respondent C menar att Kynningsrud idag kan erbjuda en bättre kundservice än tidigare. Något som respondent C anser är direkt kopplat till det nya systemet, eftersom det innehåller ett GANTT-schema som ger en mycket bättre överblick över samtliga lediga resurser, vilket inte fanns innan då de enbart hade tillgång till en depå i taget. Genom GANTT-schemat kan bokningspersonalen nu ge snabbare respons till kunderna eftersom de får städigt information över lediga resurser.

En annan fördel är att alla bokningar sker idag enbart på en databas och att bokningspersonalen kan se samtliga depåer. Därmed kan personalen optimera resurserna på ett bättre sätt än tidigare enligt respondent E. Detta är något Bancroft et al, (1998) påpekar då beslutsprocessen effektiviseras, genom att samtliga avdelningar delar på informationen. Respondent A menar att det nya systemet inneburit, att beslutsunderlaget blivit avsevärt bättre och att Kynningsrud har nu bättre kontroll på ekonomin jämfört med tidigare. Något som även respondent F antyder då de har bättre uppföljning på allt idag, vilket beror på att ekonomiredovisningarna idag är betydligt bättre än vad de varit innan.

Många av dagens administrativa uppgifter går enligt Davenport (1998) att automatisera. Genom att låta ERP-systemet ta hand om dessa uppgifter kan därmed personalen utföra andra arbetsuppgifter och på så vis blir organisationen effektivare. Vilket kan medföra att verksamheten kan klara sig med färre anställda och därmed göra stora besparingar. Respondent A menar att syftet med införandet var att rationalisera bort hennes tjänst, verkligheten blev helt att en annan på ekonomiavdelningen fick gå. Att organisationen har förändrats påpekar även respondent B eftersom de är idag 1,5 tjänst mindre. Det sker stora förändringar i organisationen vid införandet av ERP-system eftersom lösningen och designen motsvarar ett antal antaganden om hur företaget övergripande arbetar (Davenport, 1998). Respondent E anser att en direkt påföljd med det nya systemet är att användandet av papper har minskat, det beror enligt respondent E på att personalen använder sig av datorer i större utsträckning än tidigare, samtidigt menar han att datoranvändandet skiljer sig något mellan depå från depå beroende på hur mycket man litar på datorerna.



7.2.2 Underhåll

Arkitekturen som ERP-systemen bygger på är att erbjuda en gemensam källa för informationen, vilket underlättar skötseln jämfört med att ha många olika system och genom detta anses underhållskostnaderna minska avsevärt (Umble et al, 2003). På Kynningsrud har underhållet förändrats och då till det positiva enligt respondent B. Huvudskälet till denna uppfattning är att ERP-systemet är mycket stabilare än de systemen som de hade innan. Samtidigt så finns det nackdelar med att allt samlas under samma applikation, eftersom det nu krävs att man stänger ner hela systemet vid underhåll, något som inte behövdes innan.

7.2.3 Informationskvalitet

Syftet med ERP-system är att skapa en gemensam källa där all information sparas för att eliminera flera olika sorter källor av information och därmed erbjuda en mer exakt information (Amoako-Gyampah, 2004). Just faktorn informationskvaliteten anser respondent A har avsevärt förbättrats sedan införandet, eftersom de nu har bättre information att fatta beslut på, detta är även något som respondent B upplevt. Dessutom menar respondent A att Kynningsrud har idag bättre kontroll på kunderna jämfört med tidigare då en kund fanns registrerad på flera depåer. Detta har inneburit att de har nu en bättre kontroll på ekonomin. Genom att verksamheter som finans, redovisning och logistik integreras med varandra, samtidigt som man minskar på redundant information blir informationskvaliteten avsevärt bättre (Davenport, 2000). När det gäller att minska på redundant information berättar respondent C att bokningsavdelningen för fortfarande listor över dagens och morgondagens bokningar på papper. Dessa lagras på två olika ställen och även om det tar extra tid, är det något som görs.

Enligt Umble et al., (2003) möjliggör ERP-system ett bättre informationsunderlag vilket leder till att ledning kan fatta mer precisa beslut. Detta påpekar respondent E då han menar att informationen förut lagrades på flera olika ställen just på grund utav att det fanns flera system. Nu däremot finns allt på en databas, vilket underlättar arbete enligt respondent E.



7.3 Process

En process är en samling aktiviteter som följer en given sekvens, som därefter skapar ett värde för kunden. En process kännetecknas utav två egenskaper: mottagare som tar emot processens resultat, mottagaren är en kund som antingen är inom eller utanför verksamheten. Den andra egenskapen är att processer överskrider de organisatoriska gränserna, både inom den egna verksamheten och utanför eftersom det sker ett utbyte mellan kund och leverantör. En verksamhet kan beskrivas utifrån en samling processer, som exempelvis kan vara en order, kundservice, eller utveckling av nya produkter (Willock, 1994). Processen order börjar med att kunden har ett behov av en vara för att avslutas med att kunden tar emot och accepterar varans pris och kvalitet, för att sedan betala för varan (Willock, 1994).

7.3.1 Tillförlitlighet

Respondent D uppskattar att de i det gamla systemet kunde utföra en faktura två gånger snabbare än i dag. Problemet med det gamla systemet var dock att informationen ofta hamnade i fel system, vilket fick till följd att det var svårt att få ut en bra och tillförlitlig statistik. Enligt Harrington (1991) är det viktigt att processen uppfyller de krav som kunden förväntar sig, eftersom effektivitet kan kopplas med kvalitet. Om informationen inte når rätt plats vid rätt tidpunkt kan priset därför bli högt och därmed är processen ineffektiv. Respondent A menar att de har idag bättre kontroll på siffrorna jämfört med det gamla systemet eftersom det de får ut från dagens system i form av rapporter är avsevärt bättre än tidigare. Samtidigt menar Respondent D att bokningspersonalen använder fortfarande papper innan de lägger in en bokning på data. Dessutom sparas bokningen på papper, vilket innebär att informationen lagras både på papper och på dator.

7.3.2 Användarvänlighet

När det gäller processerna kring användarvänligheten så har främst bokningsavdelningen märkt av att det blivit fler moment att exempelvis genomföra en bokning. Respondent D menar att det var enklare att finna informationen i det gamla systemet och om de gör fel så är de tvungna att starta om hela proceduren, vilket de inte behövde innan. Nielsen (1993) menar att god användarvänlighet främjar kontakten mellan användare och processerna i affärslogiken. Ett system med bra användarvänlighet främjar inte bara enstaka användare utan hela företaget (Bloomer & Wolfe, 1999). Respondent F anser att systemet är alldeles för tungt och de på samma avdelning inte ser någon vinning med att använda systemet. Respondenten tror inte CRM-modulen kommer att användas alls, så länge de som jobbar inom avdelningen finns kvar i organisationen, de anser dessutom att det saknas en logik i hela systemet. På ekonomi och IT avdelningen är man däremot mer positiv med att processerna har förbättrats genom det nya systemet.



Respondent B upplever det nya systemet som mindre krångligt, främst för att all information finns på en gemensam databas. Att färdigställa en order idag är en mycket enklare process då man tidigare var tvungen att först färdigställa ordern i Winbas, för att sedan föra över den till ekonomisystemet. Även respondent A är inne på samma linje något hon märker särskilt då hon är tvungen att gå in i de gamla systemen.

7.3.3 Gensvar

Willock (1994) nämner att processer överskrider de organisatoriska gränserna för den egna verksamheten, som har kunder och leverantörer som samarbetspartners. Några exempel på denna typ av processer kan vara kundservice, anskaffning av nya kunder och order. Harrington (1991) skriver att gensvar kommer ifrån kunderna i processen som kan bestå av människor både inom och utanför organisationen. Som teorin beskriver denna typ av process så är det svårt för Kynningsruds personal att lokalisera några direkta gensvar från kunder genom förbättringar av exempelvis servicen. Några respondenter säger sig tro att de kan ge kunderna bättre service tack vare det nya ERP-systemet, då de har fått en bättre överblick över alla depåer och deras maskinpark. Det går med andra ord fortare att se om det finns några lediga kranar till kunden som ringer och frågar. Dock så har Kynningsrud som policy att inte ta kranar från andra depåer om de är lediga utan att ringa upp de ansvariga på respektive depå för att fråga om det verkligen stämmer. Det beror på att alla bokningar kanske inte har förts in i systemet och för att undvika dubbel bokningar ringer de och kontrollerar. Enligt Rentzhog (2000) är det idag en större fokus på att erbjuda kunderna bättre service. Därför förväntas organisationerna fokusera mer på processen än tidigare. Med hjälp av den nya tekniken som finns inom IT idag har det skapats större och bättre möjligheter för organisationerna att just erbjuda bra service.

7.3.4 Anpassning

Med anpassning menas att processen ska klara av att hantera de förändringar som kan ske i framtiden och förändringar i kundernas önskemål. Alltså måste processen möta både dagens och framtidens behov. Ofta ignorerar organisationer anpassningsproblemet fastän den är nödvändig för att skaffa sig konkurrensfördelar på en redan svår marknad (Harrington, 1991). Eftersom ett ERP-system bör vara så flexibelt som möjligt, krävs det att mjukvaran är anpassningsbar mot de förändringar som sker i verksamheten och i processerna (Al-Mashari, 2001). Men som Davenport (2000) menar bygger systemen ofta på en standard lösning, som ofta skiljer sig från hur företaget bedriver sin verksamhet. Detta är ett bekymmer som företagen måste ta ställning till.

Svaren från respondenterna visar denna problematik ganska väl, då många anser att de har fått anpassa sig efter Axapta och inte tvärtom. Det största skälet till detta beror enligt respondenterna på att det inte finns någon riktigt servicemodul i Axapta, utan det var från början en plocklagermodul som sedan byggts om lite för att passa Kynningsruds behov. Trots att det har förändrats efter deras behov så är det flera saker som respondenterna inte är nöjda med och det är



flera funktioner som inte de använder sig utav. En respondent säger att systemet inte har blivit anpassat efter dem alls, då de ställde krav på hur de ville ha det men detta inte tillgodosetts. För att få tag i information så måste de koppla upp sig mot servern och det är svårt när det finns folk som arbetar ute på fältet. Det har gjort att deras möjligheter ute hos kunder har försämrats då de inte har med sig den information som de är i behov utav. Några av respondenterna tycker dock att vissa delar av anpassningen fungerat relativt bra. Men i det stora hela har personalen fått anpassa sig till systemet, vilket ofta är fallet med standardiserade affärssystem. Enligt Davenport (1998) är ett affärssystem en allmän lösning som reflekterar en serie antaganden över hur företaget bedriver sin verksamhet och där leverantörerna försöker strukturera systemen efter best-practice.



8 Diskussion & Slutsats

I detta avslutande kapitel ska vi med hjälp av teori, empiri och analys besvara vår frågeställning och lyfta fram de effekter som vi fått fram genom studien. Avsnittet avslutas sedan med en slutsats samt vilka områden vi anser vara intressanta att utföra vidare studier inom.

8.1 Diskussion

De effekter vi märkt efter genomförda intervjuer är bland annat att anpassningen lett till både negativa och positiva påföljder. Personalen och ledningen hade som mål att få ett väl anpassat system för deras organisation, men beroende på avdelning respondenterna arbetar inom så har svaren varierat, angående hur väl systemet är anpassat efter dem. Vad detta kan bero på finns det säkerligen flera skäl, men en av huvudorsakerna som vi anser är att det skiljer mycket på det arbete som utförs av de olika avdelningarna. För de som arbetar på ekonomiavdelningen finns det någorlunda standardiserade lösningar för hur arbetet ska ske. Dessa skiljer sig antagligen inte så mycket från andra bokföringssystem. De behöver därmed inte lära sig allt från början utan har mycket tillgodo från tidigare system. Förändringen är därmed inte lika stor för dem vilket förklarar att acceptansnivån är högre jämfört med andra avdelningar.

En annan anledning till att ekonomiavdelningen har en positivare syn på systemet är att de inte längre behöver gå in i flera olika system för att utföra arbetsuppgifterna, eftersom all information finns lagrad på ett ställe. Vi kan därför säga att personal som tidigare var tvungen att arbeta i flera system idag anser att de har ett väl anpassat system. Däremot anser vi att personal som oftast arbetar med en modul inte ser fördelarna med en gemensam databas och är därför något mer negativt inställda till standardsystemet, eftersom de känner att systemet inte är direkt anpassat efter deras arbetsuppgift. Vad de syftar till är främst att det idag krävs fler moment att utföra vissa typer av arbetsuppgifter. Vi anser dock att detta är en vanesak och bara en tidsfråga innan dessa saker och ting är glömda. Dessutom anser vi att det går jämnt ut eftersom vissa moment har säkert blivit fler medan andra moment har försvunnit. Samtidigt finns det faktorer som påvisar att arbetet idag utförs på effektivare sätt, därmed kan de även utföra andra arbetsuppgifter.

Vidare ansåg bokningspersonalen att de tidigare hade ett väl fungerande bokningssystem, som var anpassat efter deras krav och innehöll funktioner som bedömdes nödvändiga. När så ledningen beslutade att ta in ett standardsystem, bidrog detta med att vissa i personalen blev negativt inställda, främst för att de upplevde att ledningen körde över dem och inte tog hänsyn till deras behov. Dessutom anser säljarna att de inte fått tillräckligt med utbildning. Detta sammantaget förklarar varför CRM-modulen fortfarande står oanvänd.



De flesta på Kynningsrud som idag använder Axapta upplever att överblicken förbättrats, något som framförts av samtliga respondenter. För bokningspersonalen är det främst GANTT-schemat som gjort det möjligt till bättre överblicken av resurser. Samtidigt ser vi att det är själva grunden i affärssystemet det vill säga arkitekturen som är den avgörande orsaken till den förbättrade överblicken, eftersom allt sparas under en och samma informationskälla. Denna struktur anser vi underlätta beslutsprocessen då alla depåer kan ta del av samma information, som senare presenteras genom GANTT-schemat. Den stor skillnad jämfört med det förra systemet gällande överblicken, är att bokningspersonalen var tidigare tvungen att antingen ringa eller logga in på varje enskild bokningsdepå för att kunna se depåns resurser. Att samla allt under ett system tar forskningen fram som argument för affärssystem, eftersom detta möjliggör till en förbättrad överblick av verksamhetens resurser. Genom att hela organisationen arbetar under en och samma applikation och därmed tar del av samma informationskälla möjliggör detta att beslutsprocessen snabbas upp.

Även ekonomi och IT-avdelningen har märkt av en förbättrad överblick. Ekonomiavdelningen menar att de idag har en bättre kontroll på ekonomin främst gällande fakturor och liknade. Detta anser vi vara en avgörande effekt för att fortsätta vara konkurrenskraftig. IT-avdelningen antyder att de nu är enklare att kontrollera och underhålla systemet främst för att allt är samlat under ett och samma system istället som tidigare då det fanns flera stycken med egna databaser. Många av dagens uppgifter går att automatisera genom att låta affärssystemet ta hand de standardiserade uppgifter och istället låta personalen fokusera på effektivare sysslor, något som forskning påvisar. Detta är en effekt som vi sett hos Kynningsrud, då IT-avdelningen kan idag även utföra andra sysslor exempelvis ekonomirapportering.

När det gäller informationskvalitén och tillförlitligheten på informationen tycker vi se en viss effekt även där. Det har under intervjuerna framkommit att ekonomiavdelningen fått en bättre kontroll på informationen och att det inte längre finns någon redundans i databasen. Då de innan var tvungna att föra över information från ett system till ett annat för att få ut sina rapporter och dylikt var de tvungna att göra detta manuellt. Detta tog inte bara värdefull tid utan ökade risken för att fel information överfördes då den mänskliga faktorn var inblandad i processen. Det gör att informationen idag är pålitligare än vad den tidigare var. Det har kommit fram efter intervjuerna att rapporterna klart förbättrats. Då dessa fungerar som beslutsunderlag är det av stor vikt att de klart och tydligt visar relevant information och är pålitliga. Detta beror till stor del på hur det nya systemet har tillgång till korrekt information och hur denna presenteras. Således har informationskvaliteten och tillförlitligheten av information blivit effektivare efter införandet. Ekonomi avdelningen har främst märkt detta genom allt tillförlitligare rapporter något som även påverkar beslutsprocessen och effektiviserar arbetet ytterligare.



8.2 Slutsats

Som vi klargjorde i vårt syfte var frågeställningen för vår studie att kartlägga de eventuella effekter som uppstått efter införandet av ett nytt affärssystem. Genom vår studie har vi kommit fram till en rad olika effekter.

De viktigaste effekterna är enligt oss förbättrad en överblick av resurser, där GANTT-schemat spelar en viktig roll eftersom bokningspersonalen idag kan optimera resurserna på ett mycket bättre sätt än tidigare. Övriga delar av organisationen har även tjänat på förbättrad överblick eftersom de har bättre kontroll på de ekonomiska rapporterna. Andra effekter som kan utrönas efter implementeringen är förbättrad informationskvalité och tillgänglighet.

För att få fram fler och tydligare effekter anser vi att ett standardsystem som Axapta bör anpassas efter organisationen för att på så sätt ytterligare uppfylla de behov och krav som ställs.

8.3 Förslag till vidare forskning

Under vår studie har vi fått flera nya infallsvinklar till vad som skulle vara intressant och relevant att forska vidare inom detta område. Men då tiden varit begränsad har vi inte haft någon möjlighet till att utföra någon av dessa studier. Därför presenterar vi nedan våra förslag till vidare forskning som enligt vår mening skulle ge mer information inom området och vara intressanta att fördjupa sig i:

- Att utföra fler liknande studier på andra organisationer för att bekräfta eller motbevisa de resultat vi fått fram.
- Att genomföra studier på andra affärssystem för att se om det finns någon märkbar skillnad systemen mellan.
- Genomföra studier inom andra områden för att påvisa likheter och skillnader i olika branscher.
- Hur kan kunden mäta värdet med att införa ett affärssystem? Finns det modeller eller metoder för detta? Kan vara intressant att visa för kunder vid uppköpsförhandlingar om hur det räknas hem och vilka ekonomiska ramar de pratar om.



9 Referenser

9.1 Böcker

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (1999). *Organisationsteori*. Liber: Malmö

Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Brady, J., Monk, E., & Wagner, B. (2001). *Concepts in Enterprise Resource Planning*. New Jersey: Course Technology.

Davenport, T (2000). *Mission critical: Realizing the promises of Enterprise system*. Boston: Harvard business school press.

Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Collins.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research*. London: Sage publications.

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003). *Management business relationship*. West Sussex: John Wiley.

Gummesson, E. (2004). *Many-to-Many marketing: från one-to-one till many-to-many i nätverksekonomin marknadsföring genom nätverksglasögon*. Malmö: Liber ekonomi.

Hammer, M. (1997). *Beyond Reengineering*. (P. Svensson övers.). Oskarshamn: Primo (Originalarbete publicerat 1996).

Harrington, (1991). *Business process improvement - The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. USA: McGraw-Hill.

Hatch. M. J. (2000). *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* (B.Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1997).

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.



- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Magoulas, T., & Pessi, K. (1998). *Strategisk IT-management*. Västra Frölunda: Vasastadensbokbinderi AB.
- McLeod, R., & Schell, G.P. (2001). *Management Information Systems* (8:e uppl). London: Prentice Hall.
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik, kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rentzhog, O. (2000). *Processorientering – En grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, (2: a uppl). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* I: J.D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim & R. Steward, red. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behaviour and leadership*. New York: Pergamon, 227-239.
- Sjöstrand, S-E. (1979). *Organisationsteorier*. Lund: Studentlitteratur.
- Sommerville, I. (2001). *Software Engineering*. Harlow, Essex: Addison- Wesley
- Svensson, P-G., & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Willock, B-E. (1994). *Business process reengineering – En praktisk introduktion och vägledning*. Docendo: Göteborg.



9.2 Artiklar

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*, 146, 352-364.

Al-Mashari, M. (2001). Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues. *Knowledge and Process Management Volume 8 Number 3*, 175–185.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project management Vol.17, No. 6*, 337-342.

Amoako-Gyampah, K. (2004). ERP implementation factors: A comparison of managerial and end-user perspectives. *Business Process Management Journal*, 10. 171-183.

Bancroft, N., Seip, H., & Sprengel, A., (1998) Implementing SAP R/3: How to introduce a large system into a large organization. *Manning Publication Co.*

Bloomer, S., Wolfe, S. (1999) Successful strategies for selling usability into organizations. ACM ISBN 1-58113-158-5.

Chen, I. J., (2001), Planning for ERP-systems: analysis and future trends, *Business Process Management Journal*, Volume 7, Number 5, 374-386

Cooke, P. & Kroeze, J. H. (2004). The Impact of the Internet on Organisational Culture within the IT Industry. *Proceedings of SAICSIT*, Pages 166 - 175

Davenport, T. (1998). Putting the enterprise into enterprise system. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, 121-131.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2004) The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Engineering and Technology Management* 21. 307-330.

Liang, H., & Xue, Y. (2005) Coping with ERP-related contextual issues in SMEs: a vendor's perspective. *Journal of Strategic Information Systems*. 1–17.

Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *Elsevier Science B.V.*

Nielsen, J. (1993). Usability Engineering. *Boston Professional. Hardcover*, Vol. 27, Number 4, *SIGCHI Bulletin*.



Sawyer, P., Sommerville, I., & Viller, S. (1999). Capturing the Benefits of Requirements Engineering. *IEEE Software* 16 (2), 78–85.

See Pui, C. (2001). A decision framework for enterprise resource planning maintenance and upgrade: A client perspective. *Journal of software maintenance and evolution: Research and practice*. 2001; 13. 431–468

Skok W., & Legge, M. (2001). Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using an Interpretive Approach. *ACM*.

Thavapragasam, T. X. (2003). ERP Systems and User Perceptions: An Approach for Implementation Success. *Issues in Informing Science and Information Technology Griffith University, Nathan, Australia*.

Umble, E.J., Haft, R.R., & Umble, M.M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, No 2, 241-257.

Wood, T., & Caldas, M. (2001). Reductionism and complex thinking during ERP implementations. *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 5, 387-393.

9.3 Internet

Computer Sweden (2004). *Affärssystem –Det svarta hålet*.
http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200409/23/20040923173412_CSD791/20040923173412_CSD791.dbp.asp
Senast besökt: 2005-05-24

Wallström, M. (2003). *Nytan med affärssystem höljd i dunke.l*
http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200312/11/20031211155015_CS826/20031211155015_CS826.dbp.asp
Senast besökt: 2005-05-24



10 Figurförteckning

Figur 2: Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Figur 3: Davenport, T. (1998). Putting the enterprise into enterprise system. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, pp 121-131.

Figur 4: Brady, J. & Monk, E. & Wagner, B. (2001). *Concepts in Enterprise Resource Planning*, New Jersey: Course Technology.



11 Bilaga 1 - Intervjumall

Inledning

- Vilken är din befattning inom organisationen?
- Beskriv din roll i projektet?

Frågor organisation

- Anser du att organisationen har förändrats efter implementering?
- Kände du dig delaktig i förändringsprocessen?
- Hur upplevde du organisationens engagemang vid införandet av Axapta?(ledning/medarbetare)
- Hur var din inställning till det nya systemet?

Frågor informationssystem

- Har förutsättningarna (beslutsunderlaget) förändrats efter införandet?
- Hur upplever du att överblicken av resurser har förändrats?
- Hur har det nya systemet påverkat tillgänglighet av information inom Kynningsrud?
- Upplever du att informationssystemet har förändrat ditt arbete efter införandet?
- Saknas det något i informationssystemet?

Frågor process

- Har effektiviteten påverkat organisationen?
- Har systemet förändrat effektiviseringen i ert arbete?
- Upplever du att användarvänligheten har förändrats?
- Tycker du att systemet anpassats efter dina behov?
- Upplever du att service till kunden har förändrats?