



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Guide för design av ett Business Case för IT-
investeringar tillämpat ett SME*

Företagsekonomiska institutionen Vt.12

Författare:

Antabi, Christian 1989

Lindeborg, Helena 1989

Handledare:

Elisabeth Frisk - *Universitetslektor, Redovisning och Ekonomistyrning*

Abstract

- Uppsatsen titel: Guide för design av ett Business Case för IT-investeringar tillämpat ett SME
- Termin och år: VT, 2012
- Författare: Christian Antabi och Helena Lindeborg
- Handledare: Elisabeth Frisk, Universitetslektor
- Nyckelord: Business Case, design Science, nyttor, kostnader, risker och kritiska framgångsfaktorer, IT-investering, affärssystem
- Problemdiskussion: IT-investeringar är ofta den största investeringen ett företag gör. För ett medelstort företag blir det extra viktigt om att försäkra sig om ett lyckat IT-projekt. Denna uppsats lyfter fram skillnaderna mellan vad teoretikerna anser vara en kritisk framgångsfaktor och vad praktikerna har för syn på dessa.
- Syfte: Studiens syfte är att designa och utvärdera ett Business Case av en IT-investering för ett medelstort företag. Vi vill skapa en ökad förståelse hur ett Business Case kan utformas för ett SME och vad den bör innehålla för att öka chanserna för att lyckas med projektet då det idag sker många misslyckanden vid implementering av affärssystem.
- Avgränsningar: Ofta innehåller ett Business Case många fler punkter än de vi valt att behandla. Vi har dock valt att fokusera på tre punkter risker inklusive kritiska framgångsfaktorer, kostnader samt nyttor som vi anser vara mest kritiska för ett medelstort företag vid en IT-investering.
- Metod: Studien är av sorten Design Science vilken syftar till att skapa eller utveckla artefakter. Genom denna anats har vi skapat en modell för ett Business Case för IT-investeringar. Vi har använt oss utav en abduktiv ansats och kvalitativ undersökningsmetod.
- Slutsatser: Studien identifierar likheter och olikheter mellan teoretikernas och praktikernas syn på risker kostnader och nyttor. Studien har identifierat tidsbristen som den största risken ett medelstort företag utsätts för vid en implementering. Studien visar även väsentligheten av inte underskatta IT-projektet. Slutligen mynnar studien ut i riktlinjer för ett Business Case vid ett IT-projekt för ett medelstort företag.
- Fortsatt forskning: Studien har identifierat bristande forskning för dolda kostnader som kan uppkomma av att inte investera i ett IT-system. Vidare har bristfällig forskning identifierats gällande verksamhetscyklens som en kritisk framgångsfaktor.

Tack!

Först vill vi tacka vår handledare Elisabeth Frisk som har lagt ner mycket tid för att hjälpa oss. Vi har fått ett otroligt stöd och feedback under hela studiens gång och det har varit guld värt! Vi vill även tacka företaget Alnova som avsatte tid för att ta emot oss och hjälpa oss med det empiriska materialet. Tack Christer, VD på Alnova, för all din hjälp och bidrag till vår uppsats!

Innehållsförteckning

Figurförteckning	5
Tabellförteckning	5
1. Introduktion	6
1.1 Inledning och bakgrund	6
1.2 Avgränsningar	8
1.3 Definitioner	8
1.4 Disposition för studien	9
2. Teori	10
2.1 Informationssystem och IT investeringar	10
2.2 Business Case	12
2.2.1 Klassiskt Business Case	12
2.2.2 Kritik Business Case	13
2.2.3. Business Case för IT	13
2.5 Risker och kritiska framgångsfaktorer	17
2.4 Kostnader	21
2.4.1 Direkta kostnader	21
2.4.2 Indirekta kostnader	21
2.3 Nyttor	22
2.6 SME	24
2.7 Sammanfattning	25
3. Metod	26
3.1 Design Science	26
3.2 Vetenskapligt synsätt	26
3.3 Förförståelse	27
3.4 Vetenskapligt angreppssätt	27
3.5 Forskningsmetod	27
3.6 Datainsamling	27
3.7 Urvalsmetod av respondenter	28
3.8 Dataanalys	28
3.9 Studiens kvalitet	29
3.9.1 Validitet	29
3.9.2 Reliabilitet	29
4. Fallstudien - Företaget Alnova	30
4.1 Inledande verksamhetsbeskrivning	30
4.2 Intervjuer	31
4.2.1 Informationssystem och IT-investeringar	31
4.2.2 Business Case	32
4.2.3 Risker och kritiska framgångsfaktorer	32
4.2.4 Kostnader	34
4.2.5 Nyttor	35
4.2.6 SME	36
4.3 Utvärdering av artefakt	37
5. Diskussion	38
5.1 Informationssystem och IT-investeringar	38
5.2 Risker och kritiska framgångsfaktorer	38
5.3 Kostnader	41
5.3 Nyttor	42
5.4 SME	43
5.5 Förslag på fortsatt forskning	44
5.6 Egen kritik till uppsatsen	44

6. Slutsats	45
7. Källförteckning:	47
8. Bilaga	50
8.1 Intervju.....	50
Business Case.....	50
Nyttor	50
Kostnader	50
Risker	50

Figurförteckning

Figur 1. Studiens disposition.....	9
Figur 2. Förvärvsprocessen.....	11
Figur 3. Ramverk för utveckling av ett Business Case.....	15
Figur 4. Förtydligande av klassificering av fördelarna.....	17
Figur 6. Strategiska och taktiska faktorer.....	19
Figur 7. Organisationsschema.....	30

Tabellförteckning

Tabell 1. Kostnader under projektets olika faser	22
Tabell 2. Kategoriserade fördelar.....	24
Tabell 3. Översikt respondenter.....	28
Tabell 4. Risker identifierade i forskning och praktiken.....	40
Tabell 5: Kostnader identifierade i forskning och praktiken.....	41
Tabell 6. Nyttor identifierade i forskning och praktiken.....	42

1. Introduktion

Det första kapitlet syftar till att beskriva bakgrunden till varför vi valt att fokusera på vårt problemområde samt konkretisera vår frågeställning.

1.1 Inledning och bakgrund

Verksamma företag idag befinner sig i ett globalt företagsklimat och i en miljö som är dynamisk och konstant föränderlig och som präglas av hård konkurrens, växande marknader, krav på effektivitet, kommunikation och snabba beslut. Många företag använder sig av affärssystem för att skapa konkurrensfördelar genom att integrera affärsprocesser och information i företaget. Detta ger användaren större tillgång till information i realtid. (Vervill et al., 2007) För att ett företag skall kunna fatta rätt beslut och agera snabbt ställs det krav på tillförlitlig och lättillgänglig information i realtid. Organisationer som interagerar i ett företagsklimat som genomsyras av en föränderlig miljö och hård konkurrens har en ökad press på sig att sänka de totala kostnaderna för hela kedjan, korta ned ledtiderna, minska lagernivåer, minska genomloppstiderna, ge mer tillförlitliga leveranstider, förbättra kundservice och förbättra kvaliteten (Umble et al., 2003). För att företag skall kunna åstadkomma sina mål och vara konkurrenskraftiga vänder de sig oftast mot ett affärssystem och dess nytta (Umble et al., 2003). Författarna menar att ett affärssystem ger två primära fördelar som inte återfinns hos icke-integrerade system. De två fördelarna är:

- En enad syn på verksamheten som omfattar alla funktioner och avdelningar
- En databas för organisationen där alla affärstransaktioner registreras, bearbetas och övervakas.

Att implementera ett affärssystem är väldigt ofta den största och mest komplicerade IT-investeringen ett företag kan göra. Processen är väldigt känslig och resurskrävande (Grabski et al., 2011). Implementeringsprocessen är den mest kritiska fasen i en investering i ett nytt affärssystem och det är där skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad implementation uppstår (Andersson, 2010). En misslyckad implementation av ett affärssystem kan orsaka att hela företaget misslyckas och kollapsar (Grabski et al., 2011).

Vid implementering av ett affärssystem så berörs hela företaget och det kan vara svårt att få de anställda att ändra sitt arbetssätt för ordinarie arbetsuppgifter parallellt med implementeringen (Andersson, 2010). En implementeringsprocess ställer höga krav på ledningen. En ledning och ett företag som driver implementeringsprojektet inser oftast inte utmaningen med implementeringen. De har ofta svårt att prioritera bort andra projekt som också kan vara kritiska för företaget (Andersson, 2010).

Det är ett stort steg från den tekniska implementationen och till den verkliga implementationen och det är oftast här det kan gå fel. Statistiken visar att ungefär 70 % av IT-investeringar misslyckas med att uppfylla målen som företaget har (Ward & Daniel, 2008).

Tidigare har mycket forskning gjorts kring problematiken med implementeringen av ett affärssystem men forskningen som hänför sig till förvärvsprocessen av ett affärssystem är ytterst begränsad (Verville et al., 2007). Ett stort problem som olika organisationer

står inför vid förvärvet av ett affärssystem är att deras ledning har ett allt för systemfokuserat synsätt till nackdel för de faktiska behoven som affärssystemet ska täcka (Davenport, 1998). En implementering av ett affärssystem är en komplex process som ställer höga krav på ledningen och användarna av systemet. Davenport (1998) påpekar att stora summor investeras i en implementering för att lyckas med projektet men svårigheterna ligger inte i de tekniska utmaningarna utan i affärsproblemen. Företag misslyckas oftast med att förena de tekniska kraven för företagets system med de faktiska behoven som företag har.

Ytterligare problematik ligger i att värdera de ekonomiska effekterna av ett affärssystem. Ofta skapas ett "lag", som på svenska kan översättas till fördröjning, i effekterna vilket gör att man bör utvärdera de positiva effekterna över en längre tid (Brynjolfsson & Hitt, 1996). Dessutom är det ofta svårt att hitta direkta kopplingar mellan investering och effekt. Brynjolfsson & Hitt (1996) menar att IT-investeringar leder till lägre priser och bättre service och Dedrick et al., (2003) nämner lönsamhet som en effekt av IT-stöd. Det är svårt att dra direkta kopplingar mellan dessa och investeringen vilket även försvårar arbetet med beräkning av investeringens nytta. Detta kan leda till att fel investeringsprojekt godkänns och rätt projekt nekas. (Bannister & Remenyi, 2000).

Vid en investering av ett IT/IS-system upprättas ofta ett Business Case som en del av en förstudie, vilket ofta används som stöd vid bedömning av investeringen i ett affärssystem. Forskning visar att 96 % av tillfrågade företag anser att ett Business Case är ett krav för att visa fördelarna med ett IT-system som motiverar utgifterna som hänför sig till ett IT-system (Ward et al., 2008). Traditionella Business Case innehåller vanligtvis en bedömning av *Return on Investment* (Ward & Daniel, 2008). Ett sådant begränsat synsätt har kritiserats och istället diskuterats om att helheten av nyttorna bör bedömas istället (Ward & Daniel, 2008; Hedman och Nilsson, 2009).

Problemformulering

Vi har med detta som bakgrund valt att fokusera på att utveckla ett Business Case till ett medelstort företag i dess förvärvsprocess av ett nytt affärssystem. Vi kommer även att undersöka hur Business Caset kan utvecklas och förbättras för att fånga företagets behov och fokusera på rätt saker.

Syftet med studien är att designa och utvärdera ett Business Case av en IT-investering för ett medelstort företag. Tanken är att inför investeringen av ett affärssystem i ett medelstort företag (SME) diskutera hur risker inklusive kritiska framgångsfaktorer, kostnader och nyttan kan beaktas redan i planeringsfasen av ett affärssystem. Vi vill därför skapa en ökad förståelse hur ett Business Case kan utformas för ett SME och vad den bör innehålla för att öka chanserna för att lyckas med projektet då det idag sker många misslyckanden vid implementering av affärssystem.

Vår frågeställning är:

- Hur kan ett Business Case för ett medelstort företag utformas för att i planeringsfasen av förvärvsprocessen av informationssystem skapa en ökad förståelse för dess risker, kostnader samt nyttor?

Vår studie skall bistå med relevant information om vad ett Business Case kan innehålla och hur det bör utformas för att ligga till god grund för en investering i ett affärssystem. Det finns tidigare forskning kring Business Case men vårt mål att utveckla dessa och anpassa innehållet för att bättre passa en IT-investering hos ett SME.

1.2 Avgränsningar

Ett Business Case innehåller i flera fall fler delar än risker, kostnader samt nyttor. Vi begränsar vår undersökning och utformande av Business Caset till de tre punkterna. Vi begränsar oss även genom att endast studera SME (Small medium enterprises) då fallstudien är av ett mediumstortföretag.

1.3 Definitioner

Affärssystem- Benämningen "affärssystem" refererar till en samling av processer och begrepp som är relaterade till affärer. Magnusson & Olsson (2008) definierar affärssystem som "standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd". När vi skriver om affärssystem så menar vi den allmänna definitionen som inkluderar alla typer av system. I källorna står det på många ställen ERP, detta beror på att ERP är den internationella benämningen på affärssystem.

Business Case - En metod som förbättrar chefernas analytiska förmåga, strukturera ordningen i ostrukturerade situationer, identifiera problem, utveckla slutsatser samt rekommendera åtgärder i komplexa affärssituationer

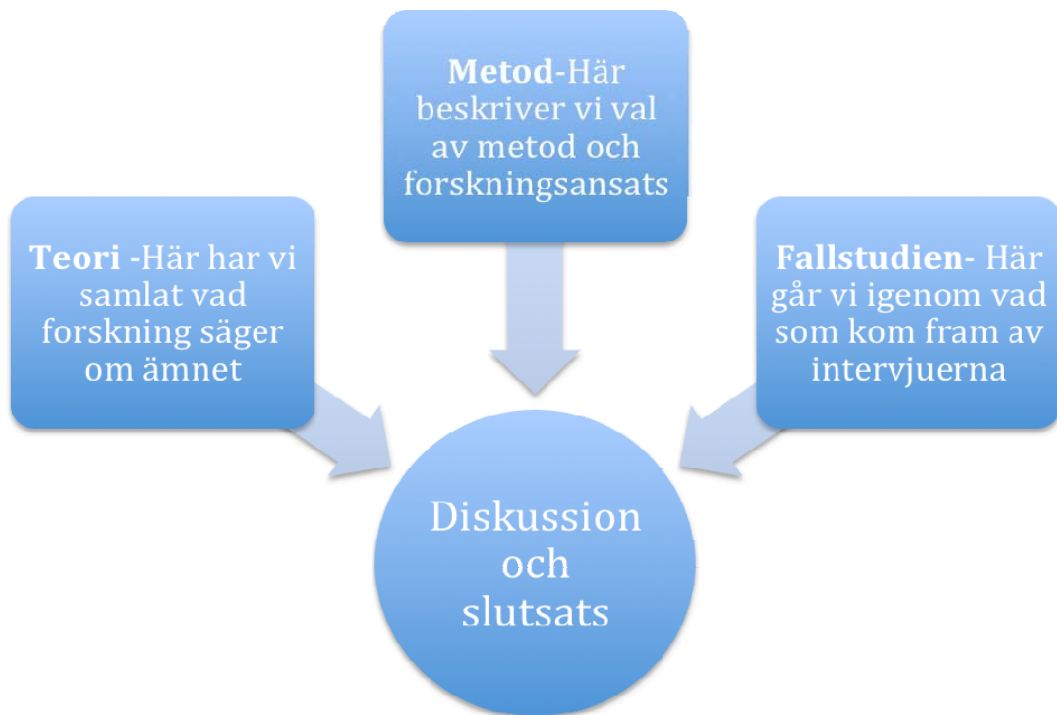
Kritiska framgångsfaktorer - åsyftar de faktorer som har stor inverkan på implementationens utfall så som lyckosamt eller minde lyckosamt. Även kallat Critical Success factors vilket är den internationellt kända benämningen

SME - Small and Medium Enterprises, på svenska SMF, små och medelstora företag. Dock använder vi SME då det är en vanligare benämning.

IT - Informationsteknologi

IS - Informationssystem

1.4 Disposition för studien



Figur 1. Studiens Disposition

2. Teori

I följande avsnitt beskriver vi hur teorin diskuterar möjligheterna och utvecklingen inom IT och affärssystem för att sedan leda studien vidare kring hur ett Business Case ser ut och de delar det inkluderar så som risker inklusive kritiska framgångsfaktorer, kostnader och nyttor.

2.1 Informationssystem och IT investeringar

Ett affärssystem kan ha många fördelar och i flera branscher är det ett måste för att konkurrera (Bingi et al., 1999). Systemet är en typ av IT-stöd för företag och dess informationshantering. Inom litteraturen benämns informationsteknologi IT och informationssystem IS. IT:s roll är att underlätta företag och organisationers sätt att hantera, kommunicera och processera information. Även människan som individ möter ständigt behovet av IT på vardaglig basis. Hedman och Kalling (2002) definierar IT som:

"a resource that can be used to support a business model's data-processing requirements by capturing, transmitting, storing, retrieving, manipulating and displaying digitized data to external and internal recipients."

Hedman & Kalling (2002) Sida. 8

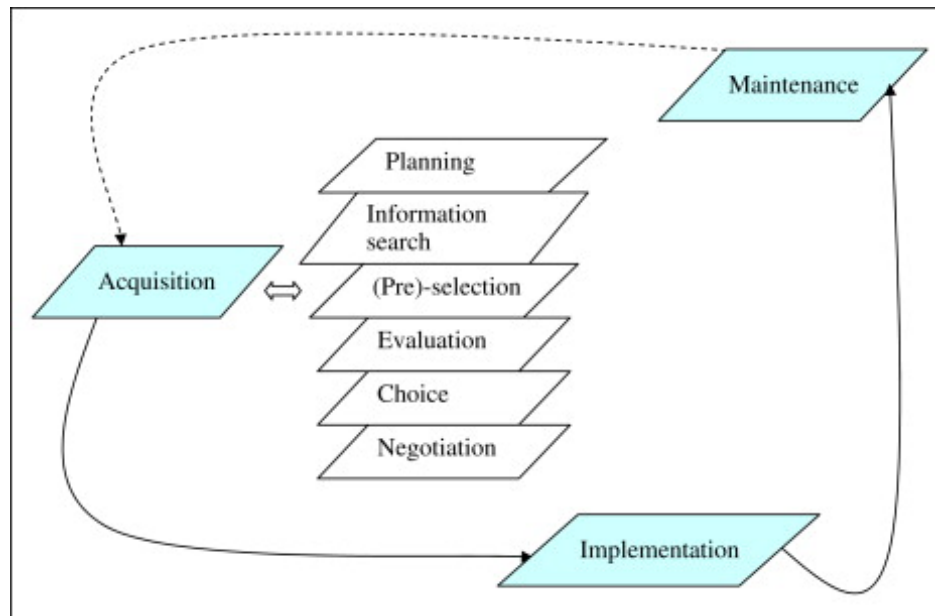
IT är i dagens företag näst intill oundvikligt och vi möter det dagligen. Enligt Sawy (2003) är IT så integrerat i verksamheten att den är svårt att urskilja. Hedman och Kalling (2002) nämner den finansiella marknaden och online-butiker som exempel men även ett vanligt bibliotek där IT agerar stöd för information om utlåning och retur. Ett IS har funktioner som bearbetning av data, lagring av data, kommunikering av data samt organisering av data (Eriksson, 1987). IT och IS blir allt mer komplext och påverkar ofta organisationen och människorna i den. Man ser även ökad påverkan hos kunder och leverantörer. Detta har lett till ökad svårighet vid implementation av IT och IS och fler misslyckade investeringar. (Ward & Daniel, 2008)

Affärssystem är en typ av informationssystem som sammankopplar och integrerar alla databaser och affärsprocesser för att företaget enkelt ska kunna hitta den data som efterfrågas (Bingi et al., 1998). En lyckad implementering av affärssystem kan sammanlänka alla företagets processer så som human resources, försäljning, finans, operation/logistik och informationen kring dessa (Chen, 2001). Att affärssystem blir allt mer populärt förklaras av det ökande behovet av information. Informationen skall vara i realtid och ska kunna nås globalt för att stödja det nya sättet att operera och konkurrera (Bingi et al., 1999).

De tekniska möjligheterna med affärssystem är erkända och bevisade, dock används systemet ofta ineffektivt vilket det råder enighet om att orsaken är bristande planering (Chen, 2001). Då 70 % av de implementerade affärssystemen inte lever upp till förväntningar och därmed inte klarar av det företaget kräver så betyder det att projektet brister någonstans på vägen. Vissa påstår att det mest handlar om tur och inte skicklighet när det kommer till projektets framgång. Vid misslyckanden är det ofta leverantören som får skulden för att ha lovat för mycket medan det i själva verket ofta handlar om övertro till tekniken och fokus på vad den kan göra för företaget. Med

endast ett system- och teknikfokus kommer inte värde och nytta realiserats då det finns andra delar som måste beaktas. (Haverblad, 2006) Därför bör ett ökat fokus riktas mot förvärvsprocessen och bland annat en relevant Business Case som kan stödja företaget i dess bedömning om kommande investering.

Verville (2007) delar upp förvärvsprocessen i sex olika steg: planering, informationsinsamling, urval, utvärdering, slutgiltigt val och förhandling. Bilden visar hela förvärvsprocessen och det är i planeringsfasen det ofta går fel.



Figur 2. Förvärvsprocessens sex olika steg (Verville et al., 2007).

Ser man till hur man i teorin beskriver projektet som helhet kan följande riktlinjer identifieras som viktiga för IT-projekts framgång. Punkterna kommer från Eriksson (1987).

Mål och vision

Det första som bör fastställas i diskussionen kring investering är målet med investeringen och visionen för efterlivet. När det är klart är det viktigt att definiera omfattning, avgränsningar och syfte med investeringen för att kunna planera projektet.

Påverkan av beslutet

Eriksson (1987) delar upp påverkan i "interna och externa krafter". Eriksson menar att en strategi alltid påverkas av interna och externa krafter som kan påverka beslutet positivt eller negativt. De externa krafterna kommer utifrån företaget och är ofta teknologi, konjunktur, konkurrenters användning av affärssystem, lagstiftning som förbjuder användning och så vidare. De interna krafterna uppkommer inom företaget. En negativ intern kraft kan vara de anställdas *motstånd mot förändringar* som inte går att undgå. Investeringar i affärssystem möter ofta sådant motstånd och är viktigt att beakta.

Behovsanalys

Syftet med behovsanalysen enligt Eriksson (1987) är att identifiera brister och fastställa vilket problem det hör ihop med. Författaren fortsätter med att poängtera att det ofta är någon i ledande ställning som tar initiativet till att identifiera brister och problem.

Eriksson (1987) ställer upp följande frågeställning som kan hjälpa i en behovsanalys.

Vem upplever behovet/problemet?

Vilka faktorer orsakar problemet?

Varför är det ett problem?

När är det ett problem?

Var uppträder problemet?

Vilka konsekvenser leder problemet till?

Vid en behovsanalys kan många problem komma upp till ytan och alla kanske inte kan avhjälpas. Det gäller då att göra en prioriteringsplan över de brister och problem som är viktigast. Det är även bra, innan starten av ett projekt, att bestämma vad som är kriteriet/kriterierna på att problemet är löst. Då kostnader finns tillgängliga på en eventuell lösning kan det också vara bra att vikta investeringens kostnad mot den kostnad som uppstår om företaget lever vidare med problemet. (Eriksson 1987; Haverblad, 2006)

Projektet

I samband med initiativet startas ett projekt. Eriksson (1987) definierar ett projekt som *“Ett antal aktiviteter som strävar mot samma mål och där resurserna är begränsade i tid och rum”*. Man bör alltså under projektet ta reda på vad man har för resurser för investeringen och försöka sätta begränsningarna för projektet. En tidsplan görs med fördel för att även där uppskatta resursåtgången. Projektet bör ha en utsedd projektgrupp där personalen undansätter tid för projektet och är hängivna målet.

2.2 Business Case

2.2.1 Klassiskt Business Case

Ett Business Case kan kort beskrivas som en metod som förbättrar chefernas analytiska förmåga, strukturera ordningen i ostrukturerade situationer, identifiera problem, utveckla slutsatser samt rekommendera åtgärder i komplexa affärssituationer (Calkins, 2001). Haverblad (2006) har beskrivit att ett syfte med ett BC kan vara att lägga fram argument som skall övertyga den potentiella köparen att investera i systemet. Det kan även visa hur kassaflödet, kostnader och intäkter kommer att förändras (Nafeeseh & Al-Mudimigh, 2011). Det finns även de BC som syftar till att ge en bredare förståelse där inte bara beslutet om att investera eller inte tas upp, utan där själva Business Caset möjliggör för företaget att planera och hantera projektet på ett framgångsrikt sätt (Ward & Daniel, 2008). Business Case är ett vanligt verktyg för att hantera investeringar och används ofta i både privat och offentlig sektor (Ward et al., 2008). Enligt författaren ska ett BC innehålla en bild över nyttor, kostnader, risker och kritiska framgångsfaktorer med projektet för en lyckad investering. En del av ett BC är en kalkyl för hur investeringen ger avkastning. Ofta använder företag sig av ROI - Return on investment som räknar ut rentabiliteten på investeringen. ROI är ett vanligt verktyg bland chefer på företag för att utvärdera investering (Frisk, 2011). Business Case likställs ofta med ROI, det vill säga att hela Business Caset bygger på ROI (Ward et al.,

2008). Man kan även utvärdera investeringen genom att beräkna NPV - Net present value även kallat nuvärdesmetoden. NPV går ut på att estimeras och utvärdera kassaflöden med korrigering för hur pengar värde förändras över tid. Metoden syftar till att se om fördelarna överstiger kostnaderna för investeringen. (Anandarajan & Wen, 1999)

2.2.2 Kritik Business Case

För att identifiera affärsmöjligheterna i ett Business Case används ofta en analys av återbetalningen av investeringen, mer känt som Return on Investment (ROI) (Haverblad, 2006). Med det som bakgrund blir upprättandet av ett Business Case för ett affärssystem sällan en bra utgångspunkt och är bristfälligt som underlag. Detta beror på att alla parametrar och förutsättningar som måste tas med i ett Business Case inte beaktas för att bistå med ett bra underlag för att säkerställa att värde och nytta realiserar (Haverblad, 2006). Författaren menar istället att Business Case blir ett bättre underlag om det beaktar helheten istället för endast se till ekonomiska nyttor. När man investerar i ett IT-system kan de positiva effekterna av systemet dröja innan de märks. Att då mäta för- och efterkalkyler (ROI-kalkyler) blir utgångsvärdet fel från början. Problemet med traditionella för- och efterkalkyler med en IT-investering är att det är svårt att mäta den direkta påverkan systemet har på organisationen och vilka nyttor som kommer med den. Hedman & Nilsson (2009) menar att istället för att fokusera på dessa kalkyler bör nyttan, fördelarna eller vinsterna som t.ex. t.ex. högre kapitalomsättningshastighet, minskade ledtider, snabbare beslutsfattande och bättre leveransprecision som kan relateras till användningen av systemet mätas istället.

2.2.3. Business Case för IT

Business Case är ett vanligt verktyg för att hantera IT-investeringar och används ofta i både privat och offentlig sektor (Ward et al., 2008). Enligt författaren ska ett BC innehålla en bild över risker, kostnader, nyttor och kritiska framgångsfaktorer med projektet för en lyckad investering. Ett BC används i fler fall än vid IT-investeringar men de är då inte uppbyggda på samma sätt och skillnaden ligger att nyttor med en IT investering är både "tangible" och "intangible". Nyttor som är "tangible" är lätta att mäta och greppbara medan nyttor som är "intangible" är svåra att mäta och identifiera. Då orden är svåra att översätta på svenska behålls det engelska namnet. IT-investeringar innehåller fler av de senare nämnda och gör därför Business Caset lite mer komplext (Anandarajan & Wen, 1999). Det finns forskning som menar att man kan räkna på värdet av de nyttor som är "intangible" med NPV-metoden. (Anandarajan & Wen, 1999)

Ward et al., (2008) menar att förutom Business Casets traditionella mening, med att motivera en finansiering av ett IT-system och identifiera risker, så är ett det även nödvändigt för att:

- möjliggöra en prioritering för finansiering och av resurser för olika investeringar
- identifiera hur kombinationen mellan IT- och organisatoriska förändringar kommer att leverera de avsedda fördelarna - en realisationsplan för de avsedda fördelarna med IT-systemet
- säkerställa åtagandet från ledningen att genomföra de nödvändiga investeringarna
- men den mest viktiga punkten är att skapa en grund för prövning av att förverkliga de föreslagna fördelarna med investeringen

Forskning identifierar problematik med att ha ett för starkt fäste och fokus på den finansiella avkastningen som en IT-investering skulle kunna resultera i. (Ward et al., 2008). Flera forskare argumenterar för att en ekonomisk ansats i en IT-investering är för mekanisk det vill säga reflekterar inte kontextuella effekter. (Ward & Daniel, 2008; Jones & Hughes, 2001). Ward et al., (2008) tar upp sex steg i ett Business Case, utformat speciellt för IT där följande identifieras

Drivkrafter och investeringsmål

Ett övergripande och stabilt Business Case bör inledas med en redogörelse för de aktuella frågor eller problem som organisationen måste åtgärda. Ward et al., (2008) kallar dessa för drivkrafterna. Cheferna inom organisationen kommer snabbt att känna igen dessa frågor och leta efter sätt att lösa dem. Business Caset bör klargöra vad den föreslagna investeringen kommer bidra till organisationen - investeringsmålen. De bör presenteras på ett sätt som tydligt visar att de kan ta itu med drivkrafterna.

Nyttor, åtgärder och ägare

När cheferna har enats om målen med investeringen så är det viktigt att identifiera de förväntade fördelarna och nyttorna som kan uppstå om målen med investeringen uppfylls. Författarna skiljer mellan investeringsmålen och fördelarna genom följande sätt: investeringsmålen är de övergripande målen med investeringen eller syftena med investeringen. I kontrast till detta definierar författarna nyttorna som: de fördelar som tillhandahålls för en specifik grupp eller enskilda individer om de övergripande målen är uppfyllda (Ward et al., 2008).

Strukturering av nyttor

Ward et al., (2008) visar i figuren nedan hur fördelarna och nyttorna som kan förväntas med investeringsmålen skall struktureras upp. Figuren skall illustrera en ram vars syfte är att särskilja och strukturera fördelarna enligt två faktorer: Typen av verksamhetsförändringar som ger upphov till fördelar och nyttor och hur mycket som redan är känt eller kan bestämmas redan innan investeringen är gjord. Varje förväntad fördel skall placeras i en kolumn och en rad i figuren. Detta kommer resultera i att fördelarna kommer att spridas i figuren. Tanken med denna figur är att visa blandningen mellan ekonomiska och subjektiva fördelar samt vilka ändringar i verksamheten som är nödvändiga för att leverera dessa fördelar.

Graden av förtydligande	Gör nya saker	Gör saker bättre	Sluta göra saker
Finansiell			
Kvantifierbar			
Mätbar			
Observerbar			

Figur 3. – Ramverk för utveckling av ett Business Case (Ward et al., 2008)

Vidare har författarnas forskning visat att användningen av denna figur för att strukturera fördelarna istället för att bara bidra med en sammanställd lista över fördelar och nyttor som ofta är fallet med ett vanligt Business Case. Detta ger upphov till en bredare diskussion och argument för de förväntade fördelarna, vilket i sin tur bidrar till ett mer stabilt Business Case. Författarna menar också det möjliggör en jämförelse över investeringarna och ett stöd vid prioritering av investeringar.

Identifiera nyttor med organisatoriska förändringar.

Det första steget för att använda det föreslagna ramverket är att klassificera varje förväntad fördel enligt den huvudtypen av förändring som krävs för att realisera nyttan som visas i figur 3. Det kan verka simpelt att relatera varje nytta till de olika delarna i figuren men författarna menar att fördelar uppkommer på grund av:

- Att organisationens personal och eller handelspartner kan göra nya saker på ett nytt sätt som inte var möjliga innan investeringen
- Organisationen kan förbättra de aktiviteter som företaget måste göra, dvs göra saker bättre
- Organisationen kan sluta vissa saker som inte längre behövs för att driva verksamheten med framgång

Att identifiera nödvändiga förändringar kan verka enkelt men författarna illustrerar ett exempel: Många organisationer väljer att lägga ut sin interna telefonkatalog på det interna systemet istället för att trycka dessa i pappersformat. Detta minskar på kostnaderna för materialet samt tidsbesparing då det blir lättare att söka i "katalogen". Detta skulle visas i "Sluta göra saker" kolumnen som visas i figuren ovan.

Bestämna det uttryckta värdet av varje fördel

När fördelarna har identifierats för varje kolumn skall de tilldelas en rad i ramen (figur 3). Figur 4 tydliggör varje rad, som är baserade på förmågan att tilldela ett värde till nyttan från den redan tillgängliga informationen eller som förutses redan innan investering har gjorts, i ramen (figur 3). En viktig funktion för att lokalisera vinsterna i raderna, i figur 4, är att tillhandahålla stöd för nyttorna. Varje nytta bör initialt placeras

i raden "observation". När värdet av nyttan är förtydligade och förstådda, av användarna, kan nyttan flyttas från "observation" till ovanstående rader.

Förklaring för de olika raderna (figur 4):

Finansiella - De nyttor och fördelar som kan uttryckas i ekonomiska termer. Nyttan skall endast placeras i denna rad när det finns tillräckligt mycket med stöd för att bevisa att värdet av nyttan sannolikt kommer att uppnås.

Kvantifierbara - Det finns tillräckligt mycket med information och bevis för att prognostisera hur mycket investeringen kommer att förbättra organisationen.

Mätbara - Definieras som de identifierade problem som nyttan skall bidra med att åtgärda. Detta gör att den nuvarande situationen som skall ligga som baslinje för investeringen kan fastställas. Dock menar författarna att det inte går att uppskatta hur mycket investeringen kommer att förbättra organisationens prestationer.

Observation - Här kan nyttorna och fördelarna endast mätas genom subjektiva åsikter eller bedömningar. Sådana fördelar beskrivs ofta som subjektiva, immateriella eller kvalitativa egenskaper

Identifiera kostnader och risker

Förutom fördelarna måste även affärsplanen vara fullständig och omfatta kostnader och risker som uppkommer. Den största delen av IT-kostnader är lätta att beräkna men kostnaderna för att göra investeringen och kostnader som uppkommer vid förändringar av organisationen svårare att beräkna och dessa underskattas i hög grad av cheferna och ledningsgrupperna Ward et al., (2008). Författaren visar i en undersökning att 60 % av de tillfrågade företagen anser att de är bra på att uppskatta kostnaderna. När ett sammanlagt värde av de relevanta fördelarna och nyttorna har fastställts och de förväntade kostnaderna identifierats och kalkylerats kan en ekonomisk bedömning utföras. Majoriteten av alla organisationer föredrar någon form av ekonomisk bedömning när det gäller alla IT-investeringar. Dock betyder inte detta att beslutet om investeringen ska grunda sig på den ekonomiska avkastningen som företaget förväntar sig. Begränsningar av finansiella bedömningstekniker är väl kända och med tanke på osäkerheten kring ett IT-projekt är även de företag som strängt tillämpar sådana bedömningstekniker medvetna om att ett beslut som enbart baseras på de preliminära ekonomiska värdena kommer att begränsa de typer av investeringar som företaget gör.

Graden av förtydligande	Gör nya saker	Gör saker bättre	Sluta göra saker
Finansiell	Genom att tillämpa en pris/kostnadskalkyl för en mätbar fördel kan ett ekonomiskt värde beräknas		
Kvantifierbar	Det finns tillräckligt med bevis för att prognostisera hur mycket förändringarna resulterar i förbättringar		
Mätbar	Denna aspekt av resultat kan för tillfället mätas eller att ett lämpligt mått kan implementeras. Dock är det inte möjligt att uppskatta hur mycket resultatet kommer att förbättras till följd av förändringarna		
Observerbar	Genom användning av de överenskomna kriterierna för utvärdering kommer en specifik individ eller grupp basera nyttorna efter deras erfarenhet eller egen bedömning		

Figur 4. Förtydligande av klassificering av fördelarna (Ward et al., 2008)

2.5 Risker och kritiska framgångsfaktorer

Vad är det då som är så svårt med affärssystemprojekt, eller IT-projekt och varför misslyckas systemet ofta med att leva upp till förväntningarna? IT projekt kommer med många risker (Anandarajan & Wen, 1999). De största riskerna är vanligt förekommande misstag i början av projektet. Det kan dels på orsaker så som att man som kund har orimliga förväntningar i förhållande till projektets omfattning, eller att man i processen tar genvägar som man istället leder till misslyckande. (Haverblad, 2006) Några vanligt förekommande misstag som Haverblad (2006) identifierar är följande:

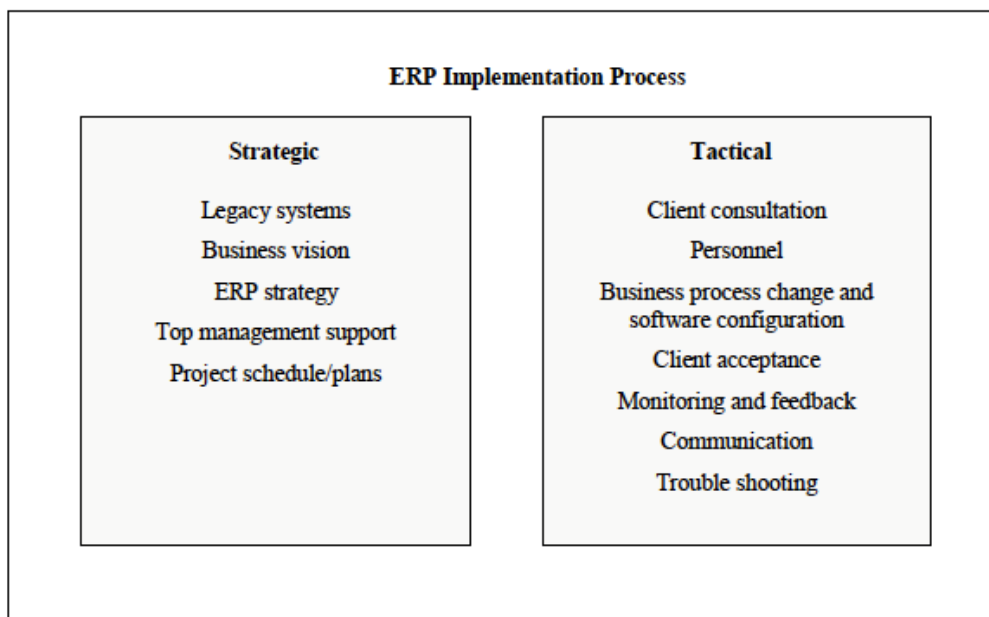
- *Teknikfokus*
 - Man fokuserar på de tekniska möjligheterna i ett system istället för att fokusera på förändringsprocessen inom företaget.
- *Kortsiktiga mål*
 - Projektets mål är kortsiktiga då man vill ha snabba resultat istället för att följa den långsiktiga strategi som finns i företaget.
- *Målen mäts inte*
 - Då man inte har definierat hur man ska mäta målen och när de anses vara uppfyllda kan man inte se resultatet av projektet.
- *Inte definierat vad som krävs för fungerande process*

- Definiering av roller, ansvar, befogenheter, rutiner, policys och mål är viktigt för projektet
- *Processen följs inte*
 - Om inte personalen är involverad i projektet kan motstånd uppstå om syfte och mål inte kommunicerats
- *Projektet har utförts till stor del av externa konsulter.*
 - Då företaget är mindre delaktigt i projektet och saknar kompetens inom området tenderar de anställda att fortsätta i gamla fotspår
- *Överambitiöst*
 - Projektet misslyckas ofta om det har för stor omfattning och allt ska genomföras samtidigt. Prioritering bör därför göras

Hantering av risker

För att redan i början av projektet öka chanserna för en lyckad investering bör man därför beakta det man inom IT-projekt kallar Critical Success factors eller på svenska kritiska framgångsfaktorer.

Det finns ingen allmän enighet kring definitionen av en kritisk framgångsfaktor och dessa varierar mellan olika forskare. Till exempel definierar Pinto & Slevin (1987) en kritisk framgångsfaktor som: "är en faktor som, ifall den är identifierad, avsevärt förbättrar möjligheterna till ett lyckat implementeringsprojekt. Det finns ett flertal studier som identifierar de kritiska framgångsfaktorerna som behövs för att projektledare, ledning och styrelser ska förbättra sina affärssystemsimpliceringar (Rasmy et al., 2005). En annan definition av en kritisk framgångsfaktor ges av Leidecker & Bruno (1984) och definierar kritiska framgångsfaktorer som: de egenskaper, villkor eller variabler som, om de ständigt underhålls, hanteras och är ihållande, har betydande inverkan för framgång för ett företag som i synnerlighet konkurrera på industrimarknaden. Vidare definierar Rasmy et al., (2005) en kritisk framgångsfaktor som: de faktorer som behövs för att försäkra en lyckad implementering av ett affärssystem. Holland & Lights (1999) forskning belyser att kritiska framgångsfaktorer kan delas upp mellan strategisk faktorer och tekniska faktorer. De strategiska faktorerna genomsyras av själva planeringsfasen och kan sägas utgöra kritiska framgångsfaktorer före implementeringen. Några kritiska framgångsfaktorer som kan benämnas som strategiska kan vara: Top management support, Legacy system, Business vision, ERP strategy (Holland & Light, 1999). Den andra förgreningen vid en implementation är de tekniska faktorerna. De tekniska faktorerna har tyngdpunkt vid slutet av implementationen (Holland & Light, 1999) och kan utgöras av faktorer som: Client consultation, Personnel, Business process change and software configuration, Monitoring and feedback, Trouble shooting (Holland & Light, 1999).



Figur 6. Strategiska och taktiska faktorer (Holland & Light, 1999; Pinto & Slevin, 1987)

De framgångsfaktorerna som vi valt att belysa och översätta till svenska är av strategisk karaktär och är:

- *Arvssystem (Legacy systems)*
De befintliga arvssystem i form av affärs/IT-system som kapslar in befintliga affärsprocesser, organisationsstrukturen, kultur och informationsteknik (Holland & Light, 1999)
- *Affärsplan (Business vision)*
En tydlig vision och affärsplan är essentiellt för hela projektet för att lyckas styra det mot hela affärssystemets livscykel (Holland & Light, 1999). En affärsplan där föreslagna strategiska och pålitliga fördelar, resurser, kostnader, risker och tidsplan är beskriven är kritiskt för att hålla fokus på affärsnyttan med affärssystemet (Chen, 2001). Utan detta är det sannolikt att projektet kommer vara tidskrävande, kostsamt samt att resultatet kommer bli felriktad med hela organisationens övergripande vision (Holland & Light, 1999)
- *Strategi (ERP strategy)*
Strategi handlar om att bredda synen på genomförandet. Till exempel kan en del av programvaran initialt implementeras för att successivt i efterhand addera extrafunktioner när användarna av systemet är bekanta med det (Holland & Light, 1999)
- *Stöd från ledningen (Top management support)*
Stöd från högsta ledningen är viktigt då projektgruppen och projektet måste få godkännande från ledningen (Pinto & Slevin, 1987; Sumner, 1999) Ledningen måste hela tiden vara med och se till att projektgruppens primära uppgifter är implementeringsprojektet. Enligt Sumner så skall den projektgrupp som tilldelats projektet vara samma personer genom hela projektet och man bör inte involvera andra individer (Sumner, 1999)

- *Schema/Plan (Project schedule/plan)*
Projektets tidsplan/schema refererar till innebörden av att ha en detaljerad plan över de olika stegen vid en implementering (Pinto & Slevin, 1987). Det är viktigt att sätta upp tidsplan och delmål men även att ha en tidsplan för när arbetskraft och resurser skall frigöras. Tidsplanen är även essentiell för utvärdering av prestationerna i relation till kostnaderna. (Pinto & Slevin, 1987)

Vidare har följande kritiska framgångsfaktorer också identifierats

- *Projektmål*
- Det är viktigt att projektgruppen och andra involverade i organisationen har förstått målen med projektet och är på det klara med dessa (Pinto & Slevin, 1987).
- *Samarbete och projektgrupp*
En projektgrupp för implementeringen av ett affärssystem skall bestå av de bästa i organisationen (Zhu et al., 2010). Projektgruppen skall ha implementeringsprojektet som deras högsta prioritet, om inte enda projekt samt vara tilldelade heltid med arbete för implementeringen. Dock skall deras arbetsbelastning ligga på en nivå som är hanterbar och inte skapar för hög stress (Zhu et al., 2010).
- *Minimering av anpassning.*
Sumner (1999) menar att istället för att anpassa systemet efter organisationen så skall man anpassa organisationen efter systemet.

Som tidigare nämnt är kritiska framgångsfaktorer väl känt inom IT-projekt och ännu mer inom affärssystemprojekt. Forskningen inom området är stor och det finns många rekommendationer och listor med kritiska framgångsfaktorer. Hedman & Nilsson (2009) menar att det är lätt att få intrycket av att garanterad framgång erhålls av kunskapen om dessa. Framgångsfaktorer är användbara som en del av projektet men det är viktigt att den specifika situationen och företaget ges plats vid sidan av de allmänna råden. (Hedman & Nilsson 2009)

Vidare är viktigt att förstå att förändring förverkligas genom individen och därför måste förändringsprocessen ske igenom hela företaget det vill säga ända ner ifrån och upp i hierarkin. Dessutom bör företaget se till helheten och strategin när det gäller behovet av IT samt göra prioriteringar då allt inte kan förändras på samma gång. (Haverblad, 2006; Hedman & Nilsson (2009) poängterar värdet av att se mötet mellan affärssystem och organisation ur ett organisatoriskt sammanhang och inte bara se systemet och ett tekniskt perspektiv som fungerar som en verkande kraft. På så sätt minskar risken för att peka ut systemet som problemet vid svårare implementeringar. Det finns begränsningar i hur mycket förändring individen och därmed företaget klarar av. Erfarenhet och kunskap inom förändringsprocessen är en fördel i projektet. (Haverblad, 2006)

2.4 Kostnader

Ett IT-projekts verkliga kostnader kan delas upp i direkta och indirekta kostnader (Hochstrasser, 1990) Enligt författaren hänför sig direkta kostnader till oväntade utgifter för ytterligare hårdvaror, installation och konfiguration, underhållskostnader, kostnader för ändring av omgivning som till exempel nya ventilationssystem och nya möbler, driftskostnader samt underhållningskostnader (Hochstrasser, 1990).

2.4.1 Direkta kostnader

De direkta kostnaderna identifieras som följande enligt Hochstrasser (1990).

- *Inköpskostnad*: den initiala kostnaden för systemet
- *Arbetsplatskostnad*: kostnader som uppstår vid förändring av arbetsplats, så som arbetsstationer, ny luftkonditionering etc.
- *Extra hårdvarukostnad & mjukvarukostnad*: Kostnader för backup-system samt om nya datorer måste köpas in
- *Installations & konfigurationskostnader*: Kostnader för infrastrukturens uppbyggnad samt konsulttimmar för installationshjälp
- *Driftskostnader*: Kostnader för den el systemet behöver samt den försäkring som systemet bör ha.
- *Utbildningskostnader*: Kostnader för den utbildning de anställda behöver
- *Underhållskostnader*: Kostnader för service samt den vidareutveckling som kan behövas internt.
- *Säkerhetskostnader*: Kostnader för antivirus och brandväggar i systemet
- *Systemdriftstopp*: Kostnader för system som ligger nere
- *Förbrukningsvaror*: Kostnader för papper och hårddiskar som förbrukas.

Många chefer och företag överskattar de direkta kostnaderna som finns vid införandet av ett affärssystem. De kostnader som överskattas hänförs till hårdvara, mjukvara och systemutvecklingskostnader (Love et al., 2004). Författarna menar att cheferna tenderar att underskatta löpande direkta kostnader samt att de ej beaktar dolda kostnader som kan uppstå. Detta resulterar i ett stort gap mellan den tilldelade beräknade budget och de faktiska kostnader som upplevs av företaget (Love et al., 2004). Hochstrasser (1990) belyser problematiken med att inte beakta de verkliga kostnaderna vilket resulterar i att företaget inte längre vet IT-investeringens omfattning och att den inte kan utvärderas (Hochstrasser, 1990).

2.4.2 Indirekta kostnader

Vidare menar Hochstrasser (1990) och Irani & Love (2001) att en även mer betydelsefull kostnad ignoreras. Dessa kostnader är kopplade till utbildning och anpassning av det nya systemet. Författaren menar att dessa kostnader kan vara uppemot fyra gånger högre än de direkta kostnaderna. Irani & Love (2001) kallar dessa kostnader för "indirect human costs" och tar upp kostnader som:

- *Ledning/Personalresurser*: Kostnader för att integrera datorstöd för produktionsplanering och styrning i de dagliga arbetsrutinerna
- *Hanteringstid*: Kostnader för att utforma, godkänna och ändra IT- och tillverkningsstrategier
- *Ågarkostnader*: Kostnader för support från leverantörerna samt felsökningskostnader

- *Anställdas tid:* Kostnader för detaljering, godkännande och datorisering av produktens materiallista
- *Personalutbildning:* Kostnader för utbildning som krävs för att hantera leverantörens produkt och för att själva utbilda nya användare
- *Motivation:* Kostnader för att öka de anställdas intresse för datorstöd vid produktionsplanering och styrning.
- *Löner:* Kostnader som uppstår då kompetensnivå samt flexibilitet ökar i form av högre lönenivån.
- *Personalomsättning:* Kostnader för att introducera och utbilda nyanställda till det nya systemet

Hochstrasser (1990) tar även upp två organisatoriska indirekta kostnader

- *Minskad produktivitet:* Initialt kan produktiviteten minska då de anställda inte är tillräckligt kunniga i systemet ännu.
- *Organisatorisk omstrukturering:* De fall då organisatorisk omstrukturering krävs uppstår även där kostnader

För att förenkla förståelsen för när kostnaderna dyker upp har vi gjort följande modell. Vissa kostnader uppstår i flera stadier av processen. Följande modell är framställd för att öka förståelsen för kostnader som kan uppstå under olika faser i projektet.

Före implementering	Under implementering	Efter implementering
Direkta <ul style="list-style-type: none"> ● Inköpskostnad ● Arbetsplatskostnader ● Extra hårdvaru- & Mjukvarukostnader ● Säkerhetskostnader Indirekta <ul style="list-style-type: none"> ● Hanteringskostnader 	Direkta <ul style="list-style-type: none"> ● Installations & konfigurationskostnader ● Utbildningskostnader Indirekta <ul style="list-style-type: none"> ● Ledning/personalresurser ● Personalutbildning ● Anställds tid ● Motivation ● Organisatorisk Omstrukturering ● Minskad produktivitet 	Direkta <ul style="list-style-type: none"> ● Driftskostnader ● Systemdriftstopp ● Förbrukningsvaror Indirekta <ul style="list-style-type: none"> ● Personalutbildning ● Anställdas tid ● Motivation ● Löner ● Personalomsättning ● Minskad produktivitet

Tabell 1. Kostnader under projektets olika faser (Egen tabell)

2.3 Nyttor

Ett av syftena med Business Case är att verifiera nytta med en investering. Detta kan vara svårare vid en IT-investering i form av affärssystem då nyttorna inte alltid är lätta att identifiera, lätta att koppla till investeringen eller lätta att se på kort tid (Anandarajan & Wen, 1999), (Brynjolfsson & Hitt, 1996). I denna del beskriver vi de nyttor som är identifierade i teorin och hur de kategoriseras.

Den främsta anledningen till att företag idag väljer att implementera ett affärssystem är för att centralisera informationsflödet i företaget i en plattform som är enhetlig för organisationens olika enheter. Ett affärssystem kan öka produktiviteten och ge bättre beslutsunderlag. Det finns dock forskare som ifrågasätter affärssystem och dess organisatoriska påverkan. Hedman & Nilsson (2009) menar att det kan finnas en

paradox i affärssystem och ställer frågan om de har oförenliga drag? Paradoxen menar författaren ligger i standardiseringen av systemen och att de skapas av leverantörerna för att passa flera potentiella kunder, samtidigt som systemen ska klara av att tillfredsställa de individuella kundernas behov. Dessutom innebär användning av affärssystem ofta en formalisering av de anställdas handlingar och därmed gör dem mindre spontana. (Hedman & Nilsson, 2009)

Vi fortsätter nu kapitlet med vilka fördelar, i stora drag, ett affärssystem kan ge företaget. Man kan dela in fördelarna med ett affärssystem i fem olika kategorier (Shang & Seddon, 2000)

1. Operationella fördelar

Shang & Seddon (2000) belyser väsentligheten av att minimera kostnaderna genom ett informationssystem. Ett affärssystem kan snabba på processer, öka effektiviteten och driftvolymerna, ersätta viss arbetskraft och ge bra beslutsunderlag för fattande av viktiga beslut (Shang & Seddon, 2000).

2. Fördelar för ledningen

När all information är centraliserad och finns samlat på en plattform kommer detta att ge fördelar för ledningen och deras beslutsfattande. Informativa fördelar kan hjälpa organisationen med resurshantering, förbättra beslutsunderlag och planering och förbättra resultaten för olika avdelningar (Shang & Seddon, 2000).

3. Strategiska fördelar

För företag som vill expandera är det viktigt att ha ett bra informationsflöde och en enhetlig plattform för information. En expansion kan betyda att man etablerar sig på nya marknader, ökar volymerna, öka antalet anställda eller nya produkter. Andra strategiska fördelar kan vara att differentiera produkter och tjänster efter kundernas specifika behov (Shang & Seddon, 2000). Ett företag som etablerar sig på en ny marknads utöver landsgränserna kan vara tvungna att handla med andra valutor där ett affärssystem kan hjälpa till med hantering av detta.

4. IT-infrastrukturfördelar

Att ha en bra infrastruktur möjliggör en lättare hantering och lagring av information. Det ger en bra grund för nuvarande och framtida företagsanvändningar. Det skapar en flexibilitet för företaget vid förändringar av verksamhet och processer.

5. Organisatoriska fördelar

Ett affärssystem kan ligga som stöd för organisationen vid förändringar av processer och företagsstrukturen. Att ha information centraliserat och bearbetat kortar ner inlärningstiden för personalen och kortar ner tiden för informationssökning (Shang & Seddon, 2000). En organisation som genomsyras av information kan även hjälpa till att sprida företags olika visioner, värderingar och mål. Enligt Merchant & Van Der Stede (2007) så är den sociala styrningen, dvs. företagskulturen, den delen av företagsstrukturen som tar längst tid att anpassa och ändra. När den väl är på plats tar det väldigt lång tid och kräver mycket resurser för att förändra.

1. Operationella	2. Ledningen	3. Strategiska	4. IT-infrastruktur	5. Organisatoriska
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kostnadsminimering 2. Kortare ledtid 3. Ökad effektivitet 4. Kvalitetsförbättring 5. Bättre service & kundhantering 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bättre resurshantering 2. Förbättra beslutsunderlag och planering 3. Förbättra resultaten för olika avdelningar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verktyg för expansion 2. Differentiering 3. Valutahantering 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skapa flexibilitet för förändringar 2. Stabilitet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stöd vid strukturella förändringar 2. Kortare inläringstid 3. Förmedlar företagets visioner, mål och värderingar

Tabell 2. Kategoriserade fördelar (Shang, & Seddon, 2000).

2.6 SME

SME står för Small and Medium sized Enterprises och på svenska översätts det till SME det vill säga små och medium stora Företag. För att ett företag ska klassas som ett SME måste följande kriterier vara uppfyllda:

- sysselsätter färre än 250 personer och
- vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller
- vars balansomsättning inte överstiger 43 miljoner euro per år

Definitionen är tagen från tillvaxtverket.se och sammanfattar EU:s bestämmelser. Supyuenyong (2009) grupperar karaktärsdragen för ett SME som följande:

De flesta SME ägare är delaktiga i styrningen av företaget och sitter ofta i ledningsgruppen och agerar strategisk initiator. Då den organisatoriska hierarkin är plattare i mindre företag är SME flexibla än stora företag men roller och ansvar är ofta mindre tydliga. Kommunikationsströmmarna är kortare vilket leder till bättre samarbete och bättre samordning.

SME har ofta en mindre kundbas som de är beroende av och som ofta finns på den lokala eller regionala marknaden. De har ofta kortare produktlinjer som är på något sätt nischade. Man jobbar med täta relationer med kunderna och kundnöjdhet och Word-of-Mouth är viktigt.

Enkel planering och enkla styrmedel karaktäriserar SME och de har ofta informella regler och procedurer. Processerna är av lägre grad standardiserade än i stora företag och de är mer anpassningsbara för olika situationer. SME har även smalare spelrum och de fokuserar därför ofta på funktionsdugliga processer snarare än strategiska.

SME har ofta en informell, naturlig och enhetlig kultur. Ledningen har stort inflytande på de anställda och kan därmed påverka de anställdas attityd och åsikter.

2.7 Sammanfattning

Ett affärssystem kan bidra med många nyttor och skapa konkurrensfördelar i ett hårt konkurrensutsatt företagsklimat. Investeringen i systemet är för både ett SME och stora företag ofta den största investeringen företaget någonsin gör och det är därför viktigt att en väljord planering och förstudie ligger till grund för projektet. Business Case kan vara en del av förstudien och används vid IT-investeringar för att undersöka det specifika företagets fall och identifiera risker inklusive kritiska framgångsfaktorer, kostnader och nyttor för detta. Ett klassiskt Business Case viktigaste del är en ROI beräkning. Att utvärdera en IT-investering med ROI kan ses som bristfälligt. Det som särskiljer en IT-investering från andra typer av investeringar är problematiken med att koppla nyttor till investeringen och identifiera de nyttor som är "Intangible". Därför är det viktigt att definiera fördelar och sätta mått på dessa. Man bör även ha i åtanke att de reala effekterna av ett affärssystem inte är direkt märkbara efter en implementation då tiden som krävs för att effekterna av system ska märkas tar oftast för lång tid ur ett investeringsperspektiv. Att effekterna tar lång tid är naturligt vid en sådan omställning av organisationen och tiden det tar att anpassa sig till ett nytt system. Vad investerare har som underlag blir då kritiskt för beslutet. Kostnaderna för investeringen är viktiga att identifiera då man tenderar att misslyckas med uppskattningen av dessa. Kostnaderna bör inkludera både de direkta kostnaderna men även de indirekta kostnaderna som man ofta glömmer i budgeteringen för investeringen. Vidare har forskning riktats mot risker i form av kritiska framgångsfaktorer för att redan i början av projektet öka chanserna för en lyckad investering. Forskare menar att många misslyckanden med projektet beror på för stort systemfokus. Företaget ser mer till de tekniska möjligheterna med ett affärssystem än till vad verksamheten behöver och klarar av. Företagen behöver ha ett mer verksamhetsinriktat fokus.

3. Metod

I metodavsnittet beskrivs metodval för att läsaren ska förstå de aktiva val som ligger bakom teori och empiri.

3.1 Design Science

“The design-science paradigm seeks to extend the boundaries of human and organizational capabilities by creating new and innovative artifacts.”

(Hevner et al 2004 s. 75)

Design science är ett sätt att ge bidrag till forskningen inom IS. Många forskare fokuserar på utvärdering av metoder medan relativt lite fokus hamnar på utvärdering av modeller. Design Science syftar till att utvärdera och skapa artefakter som är till för att identifiera och lösa problem inom ett företag. Problemet ska lösas med hjälp av en artefakt. Artefakten är ett resultat av studien som sedan utvärderas. Design Science kan även syfta till att förbättra existerande artefakt samt visa varför den är bättre än existerande lösningar och kan bättre lösa det adresserade problemet. (Hevner & Chatterjee, 2010).

Design Science vilar på teorier som testas, förändras och utvecklas och är därmed inte befriad från teori. Däremot finns det kritiker som menar att Design Science inte bör klassas som teori. (Hevner & Chatterjee, 2010)

Design Science forskningmodell börjar med att uppmärksamma och definiera problemet. Nästa steg är att ge ett preliminärt förslag till problemets lösning med stöd från forskning och tidigare kunskap. Efter att ett förslag baserat på teori har tagits fram börjar utvecklingen av detta. I detta steg raffinerar den identifierade artefakten och en ny eller förbättrad artefakt skapas. Det näst sista steget handlar om att utvärdera den nya artefakten bland annat med hjälp av empirisk metod för att i det sista steget ge en slutgiltig artefakt. (Hevner & Chatterjee, 2010)

I vår studie kommer vi alltså med hjälp av teori ta fram en artefakt för Business Case det vill säga en modell, som sedan ska utvecklas och förbättras för att bättre passa ett SME. Den framtagna artefakten ska sedan utvärderas tillsammans med praktiker för att tillslut ge ett bidrag till forskning.

3.2 Vetenskapligt synsätt

Vi vill redan innan företaget beslutar om vilket system som passar bäst undersöka och skapa förståelse kring vad de anser viktigt att ha med i ett Business Case. Vi valde att göra intervjuer med frågor kring förstudien, behov samt kritiska framgångsfaktorer för att få en djupare förståelse av vad som anses viktigt att beakta utifrån företaget. Då vi behöver en bättre förståelse för de anställda och dess behov behöver vi undersöka hur de anställda tolkar sin tillvaro och sina behov. Vi tillämpar det hermeneutiska förhållningssättet som står för förståelse och tolkning som dessutom är erkänd som subjektiv. (Patel & Davidsson, 2011) Då empirin kommer samlas genom intervjuer bland annat ges därför rum för subjektivitet och tolkning. Empirin syftar till att

presentera tolkningar och berika den teori som redan finns i form av praktik samt se likheter och skillnader i teori och empiri.

3.3 Förförståelse

Vi som författare av detta Business Case är elever på Handelshögskolan och läser vår kandidattermin med inriktning Ekonomistyrning/Redovisning. Bakgrundskunskapen skiljer sig emellertid lite åt då en av oss har läst Logistikprogrammet på Handelshögskolan och den andra har läst fristående kurser till en kandidatexamen i ekonomi. Till detta hör även att tidigare kunskap om affärssystem finns bland författarna i form av en 15 poängskurs vid namn Affärssystem med tillämpning på grundnivå.

3.4 Vetenskapligt angreppssätt

Vi kommer arbeta med Business Caset på ett abduktivt sätt och genom allmänna teorier finna stöd för det resultat som kommer presenteras i studiens slut. Den abduktiva ansatsen är en kombination av induktiv och deduktiv ansats där man först samlar in teori som bildar en hypotes om studien, det vill säga induktiv ansats. Vidare testas den teori eller hypotes i verkliga fall för att arbeta i en deduktiv ansats. Kombinationen av induktiv och deduktiv gör att forskaren inte blir låst till tidigare teorier utan skapar en ny teori med både tidigare teori samt nya observationer på det utvalda fallet (Patel & Davidsson, 2011). Vi väljer det abduktiva angreppssättet då vårt mål är att med teori och nya observationer kunna utveckla förståelse för vad svaret på vår frågeställning bör innehålla.

3.5 Forskningsmetod

Som teknik för att samla information har vi valt att använda oss av kvalitativa metoder då vi genom intervjuer vill få en bättre och djupare förståelse kring de anställdas upplevda problem och behov och det uppnås bäst genom intervjuer.

Kvantitativ och kvalitativ undersökningsmetod svarar på olika frågor. Kvantitativ passar bra när resultatet är generellt och grundar sig på en stor population och få variabler. Kvalitativ undersökningsmetod passar bra när resultatet gäller specifika kontexter och grundar sig på en liten population och många variabler. Den fokuserar ofta på mjuka värden och djupare förståelse (Patel & Davidsson, 2011). I vårt fall passar kvalitativ undersökningsmetod bäst då vi syftar till att förstå, tolka och observera våra respondenter och få djupare förståelse. Syftet med detta är att skaffa en bra bild av vad de anställda ser för svårigheter i deras arbete och sedan förankra det i teori som sedan diskuteras i ett resultat.

3.6 Datainsamling

Datainsamling kommer ske i form av intervjuer där anställda på företaget svarar på delvis standardiserade frågor. Resultatet av dessa ska sedan sammanställas och jämföras för att försöka se användningsområden för studien. Intervjuerna är primärkällor då de kan ses som förstahandsrapportering (Patel & Davidsson, 2011). För kompletterande information har vi efterlyst dokument om diskussionen kring affärssystem på företaget, om det har gjorts någon tidigare studie eller om de redan har en dokumenterad kravbild. Vidare har även annat tryck material om företaget använts, så som årsredovisningar och annan information om själva företaget från deras hemsida.

Intervjuerna är av semistrukturerad form, med vilket vi menar att vi hade områden som ska beröras och frågor kring dessa. Till Intervjuerna gjorde vi till en början en strukturerad intervjumall ut för att täcka områdena "Business Case", "nytta", "kostnader", "risker" och "kritiska framgångsfaktorer" samt lite frågor om bakgrund. Under intervjun hade vi även plats för kompletterande frågor som dök upp. Dessutom var det inte bestämt i vilken ordning frågorna var tvungna att komma. Detta för att få respondenten att tala så fritt om ämnet som möjligt för att få ut den individuella "sanningen" av respondenterna.

En del av frågorna var öppet ställda och hade avsikten att få respondenterna att tala fritt om egna erfarenheter och uppfattningar medan vi inför andra frågor läste upp exempel på vad teorin säger för att ge en bakgrund och bättre uppfattning om vad frågan handlade om. Då vi behandlade ämnen så som kritiska framgångsfaktorer var det bra att definiera en sådan och ge konkreta exempel eftersom det inte är en självklarhet vad det innebär. Respondenterna fick sedan uttala sig om vilka exempel de instämde med och om de hade något att tillägga.

3.7 Urvalsmetod av respondenter

Valet av vilka vi kommer intervjuar har grundats på användningen av systemet. De personer som företaget förutspådde kommer att använda systemet mest samt de personer som redan är insatta i diskussionen om ett nytt system var mest lämpliga.

Då företaget är inne i högsäsong var det svårt att få till så många intervjuer som vi önskat. Eftersom vi vill ha en bra förståelse av vad företaget behöver är det viktigt att intervjuar personer med olika roller i företaget för att få ett bredare perspektiv. Det är en fördel om respondenterna har förkunskap inom ämnet och förstår en del av de termer som nämns men vi tror även att de intervjuerna utan förkunskap gav en bra bild av behov och upplevd problematik. Vi kontaktade VD:n som i sin tur gav oss intervjuer med försäljningschefen samt en av delägarna. Då företaget är inne i högsäsong var det svårt att få tid med dessa och intill omöjligt att få fler respondenter inom studiens tid. Vi har genomfört flera intervjuer med VD:n.

Titel	Tid på företaget	Intervjuform
VD	3 månader	Semistrukturerad
Försäljningschef	1,5	Semistrukturerad
Delägare, "allt i allo"	28 år	Semistrukturerad

Tabell 3. Översikt respondenter

3.8 Dataanalys

Vi har valt att analysera datan löpande under studiens gång. I den ordning intervjuerna har varit har vi även analyserat det som framkommit. Intervjuerna är inspelade men anteckningar har även förts för att enklare hitta i de långa intervjuinspelningarna. Sammanställning av empiri har sedan gjorts direkt efter intervju då minnet är färskt för att underlätta analysen. När all empiri är nedskrivet har vi sedan delat in datan i de underrubriker som är genomgående i arbetet. Detta för att underlätta för diskussionsdelen.

3.9 Studiens kvalitet

Då studien är av den kvalitativa formen går vår empiriinsamling ut på att försöka förstå, upptäcka företeelser och tolka det som sades under de kvalitativa undersökningarna. Då studien är av den kvalitativa sorten är det svårt att uppskatta validitet och reliabilitet eftersom empirin är en tolkning av det som sägs under intervjun.

3.9.1 Validitet

Validitet kan sägas vara ett begrepp för att beskriva mätningens kvalitet (Wolming, 1998). Att skapa validitet handlar om att undersöka det man faktiskt vill undersöka. Vid en intervju är det viktigt att ha ett samspel mellan intervjuare och respondent. Om respondenten skulle missuppfatta frågan eller inte ha tillräckligt mycket med kunskap kring frågan för att besvara denna på ett tillförlitligt sätt så minskar validiteten för undersökningen (Patel & Davidsson, 2011). För att tillföra validitet vid en kvalitativ forskningsansats ställs det krav på att underliggande teorier har presenterats och redogjorts (Patel & Davidsson, 2011). Validitet kan enklare säkerställas genom att en person med god kunskap om ämnet och som är väl insatt granskar studien (Patel & Davidsson, 2011).

För att säkerställa validiteten för vår studie har vi valt att, med goda referensskällor, läsa in oss på ämnet samt skapa oss en objektiv uppfattning kring forskningen. Vid intervjuerna har vi valt att informera respondenterna om intentionen med studien och vad vi hoppas uppnå efter avslutad intervju. Enligt Patel & Davidsson (2011) skiljer sig talspråk från skriftspråk och kan skapa missuppfattningar. Därför har vi under intervjuernas gång valt att spela in hela intervjun samt att båda intervjuarna för anteckningar för att bilda en objektiv bedömning av respondentens svar och säkerställa validiteten. En kvalitativ studie är unik i sitt slag och därför är det svårt att applicera generella förhållningssätt och regler för att uppnå en hög validitet. Patel & Davidsson (2011) menar istället att validitet kommer uppnås genom, under hela forskningsprocessen, att tala om för läsaren vilka val författarna har gjort.

3.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan definieras som tillförlitlighet. Reliabiliteten är intressant vid en kvantitativ studie. Eftersom vår studie är av den kvalitativa sorten så är reliabiliteten svår att bedöma.

4. Fallstudien - Företaget Alnova

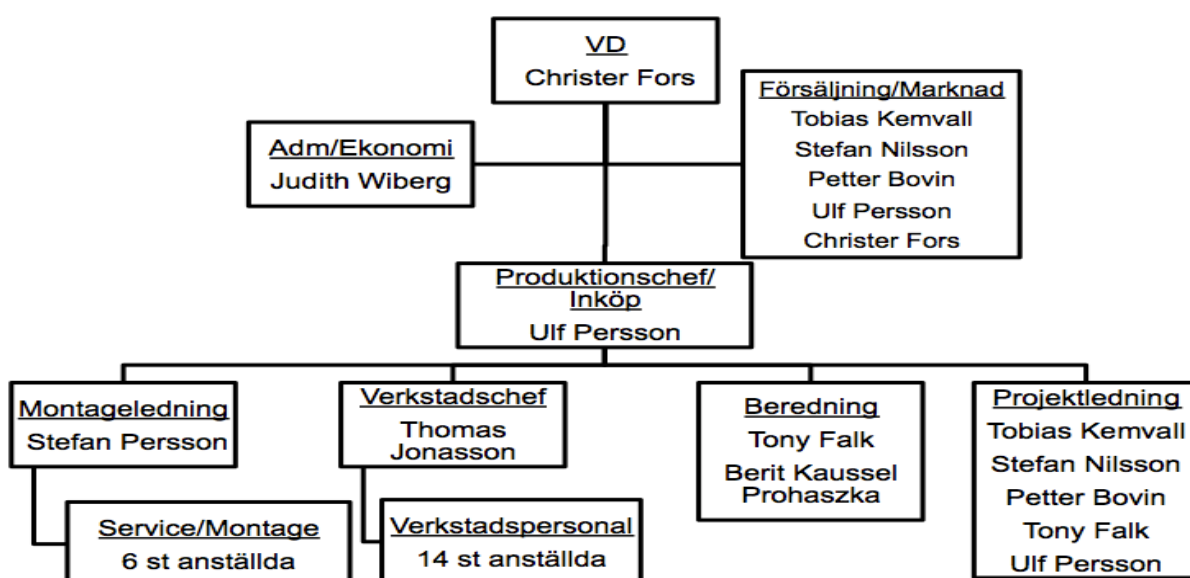
För intervjumall se bilaga

4.1 Inledande verksamhetsbeskrivning

Alnova Balkongsystem AB startade sin verksamhet för 30 år sedan av Bo Persson och har sedan dess haft en stark utveckling. Företaget har erhållit en ledande position på den svenska marknaden för räcken, balkongplattor samt inglasningar i aluminium (Alnova 2012-04-02).

Företaget har byggt sina konkurrensfördelar på en flexibel och kundanpassad produktion. Alnova Balkongsystem tillverkar och marknadsför egenutvecklade balkonginglasningar, räcken, skärmar, tak och lättviktsplattor.

Företaget består av totalt 26 stycken anställda varav 3 stycken är ägare samt en anställd VD. Företaget är uppdelat mellan försäljning, inköp, ritning, verkstad och montage. Företaget genomsyras av arbeten i projekt och nära kunderna vilket bidrar till en hög flexibilitet.



Figur 7. Organisationsschema (från VD:n Christer Fors, 2012)

Företaget har ökat sin omsättning under de senaste åren och anser att har nått sin maxgräns med den befintliga strukturen i företaget. De står nu inför valet av en stor IT-investering för att klara av den ökade efterfrågan på deras produkter och för att klara av ytterligare en omsättningsökning.

Styrelsen har fattat beslutet om en implementering av ett affärssystem och söker hjälp med beslutsunderlag som kan gagna företagets chanser för en lyckad implementering.

4.2 Intervjuer

4.2.1 Informationssystem och IT-investeringar

Respondent A

Respondenten har viss erfarenhet av affärssystem sedan tidigare. Respondent har tidigare arbetat på ett företag som använt sig av affärssystem som stöd för ekonomiavdelningen. Denne har även erfarit ett byte av systemstöd i en och samma organisation och fann att införandet av det nya ekonomisystemet skedde utan problem. Denne menar på att framgången vid implementeringen berodde på att det inte var så många personer involverade och därmed berörde förändringen få anställda. Respondenten har dock inte tidigare varit med i implementering av ett nytt affärssystem. I projektet som helhet tycker respondenten att det är viktigt med en bild för hur livet efter implementeringen ser ut. Denne tycker att det är viktigt i projektet att beakta vilka förutsättningar den specifika verksamheten har och hur företaget arbetar. Respondenten menar därför att det är viktigt att ett framtida system stödjer affärsidén och arbetssättet. Vidare finner respondenten även att medarbetares engagemang och trygghet är viktigt att beakta. Trygghet och kunskap i gamla system gör arbetet lättare i den arbetandes ögon, ett nytt system anses ofta som svårare och det kan vara svårt för den anställde att förstå varför det nya systemet är bättre.

Respondent B

Respondenten har tidigare erfarenhet av affärssystem då respondenten har arbetat på ett företag som blivit uppköpt av ett företag som använde sig av ett IT-system. Respondenten anser att det tog mycket mer kraft än vad de anade och menar att:

“Det var ett misstag att försöka anpassa sig efter det befintliga systemet”

Respondenten anser att det mest problematiska var att de använde sig utav ett litet affärssystem innan och sedan införde ett större system som omfattade hela produktionen. Denne menar att de var tvungna att specificera alla produkter vilket var en svårighet med tanke på att de jobbade med specialbeställda produkter.

Vid implementeringen fanns det en IT-grupp om fem personer samt externa konsulter som hjälpte till vid implementeringen. Dock menar respondenten, som jobbade halvtid med projektet under sex månader, att de anade inte hur mycket tid och kraft det skulle kosta dem. Som sagt ansåg respondenten att det var ett misstag att gå in i moderbolagets IT-system och användarna fick ingen förståelse för vad systemet klarade av och kopplingen mellan system och företag.

“Det tog lång tid att få det att fungera men tillslut så fungerade det”.

Respondent C

Respondenten har inte tidigare erfarenhet av att jobba i affärssystem och har heller inte varit delaktig i liknanden projekt.

4.2.2 Business Case

Respondent A

Respondents förförståelse av Business Case innefattar tidigare erfarenheter på andra arbetsplatser men aldrig inom tillverkningsbranschen eller IT. Ett Business Case enligt respondenten innehåller delar så som risker, kostnader och besparingar och positiva effekter. Respondenten lägger störst vikt på besparingar av dessa och menar att det är viktigast. Vidare menar denne även att det är viktigt att se vad för konsekvenser en investering får, oavsett vad det är för typ av investering. I dessa konsekvenser finns både bra och dåliga aspekter med. Respondenten talar om att se skillnaden en investering skulle göra i form av pengar. Vad man kan göra för besparingar, hur man kan bli effektivare och hur man kan korta sina ledtider och så vidare. Respondenten beskriver också att prioriteringen är viktig. Denne menar att det kanske inte är de tidsvinster man tror är besparande som faktiskt är de mest lönsamma tidsvinsterna. Det är viktigt att ta reda på vad som genererar de mest lönsamma tidsvinsterna och prioritera därefter. Respondenten är väl medveten om att alla problem inte bör tas an på en gång då projektet kan bli för stort utan detta är även en prioritering till för.

Respondent B

Respondentens förståelse för ett Business Case och dess innehåll är på en begränsad nivå. Denne har endast tagit del av information om ett Business Case innehåll och syfte från "Wikipedia".

Respondent C

Respondenten har ingen tidigare erfarenhet av Business Case men har haft en liten inblandning vid investering av ett mindre system. Dock användes inte något Business Case vid denna investeringen och respondenten menar att omfattningen av den kommande investeringen med IT-systemet är betydligt mycket större. Respondenten beskriver dock ett Business Case som ett hjälpmedel som skall ge användaren en överskådlig bild över investeringen.

4.2.3 Risker och kritiska framgångsfaktorer

Respondent A

Respondenten förklarar att det inom företaget finns olika kunskaper och vanor inom IT och att det är viktigt att få dem som är mindre vana att vara med i projektet för att inte stöta på motstånd vid implementeringen. Respondenten nämner även vikten av att få medarbetarna att förstå syfte och nyttan med systemet för att även där minska motståndet. Denne nämner att det är viktigt att identifiera vilka som har IT kunskap för att kunna allokera resurser för implementeringen och kunna bygga en bra projektgrupp. De problem som respondenten redan nu tror kommer uppstå är problem med tidsavsättningen. Att finna tid och lyckas med all överföring av data till det nya affärssystemet tror denne kommer vara svårt.

En kritisk framgångsfaktor som respondenten tycker är viktig är att man utser en projektgrupp och att man avsätter tid för projektet. Projektgruppen är enligt respondenten framförallt till för att involvera medarbetarna och för att inte förankra projektet kring endast en person. Tidigare har man erfarit ett försök till IT-investering där VD:n ensam styrt projektet och när VD:n sedan slutat har hela projektet lagts ner. Det är även viktigt att involvera de anställda för att öka möjligheterna för framgång i implementeringen.

Respondent B

Riskerna respondenterna ser med ett affärssystem är att de inte kommer ha förståelse för vad systemet är kapabelt till och att det kan bli för systematiskt att använda systemet till kostnad av flexibiliteten. Respondenten belyser även riskerna med att alla inte klarar av eller har viljan av att hantera arbetsrutiner genom systemet och gör en halvhjärtad insats som bidrar till att systemet inte används fullt ut. Denne menar att viktig information kan förloras då en del finns i systemet och en annan del på annat håll. Vidare ser respondenten risker om systemet inte fungerar som tänkt från början vilket kan skapa en låg användningsgrad och att användarna går runt systemet istället. Respondenten belyser graden av tålmod som en riskfaktor och som kan hämma motivationen hos de anställda till att använda systemet. En annan riskfaktor som lyfts fram är den begränsade kunskapen och erfarenheten av IT-stöd i det dagliga arbetet. Vidare framkommer även risker kopplade till begränsningar som systemet kan skapa och att de själva inte kan sätta begränsningarna samt risken för att systemet kommer att styra användarna istället för att användarna styra systemet.

Respondenten anser att alla kritiska framgångsfaktorer som lyfts fram från teorin är viktiga men belyser väsentligheten av att ha en affärsplan som en kritisk framgångsfaktor där det är väsentligt att skapa förståelse för vad ett system kan bidra med för nytta, att kunna motivera investeringen. Vidare belyser respondenten väsentligheten av att ha en tydlig vision för vad man vill uppnå med investeringen. En kritisk framgångsfaktor som respondenten även väljer att belysa är initieringen av befintliga projektprocesser in till systemet och få en bra "översättning" av dessa. Vad denne även lyfter fram som en kritisk framgångsfaktor är att ha en uppskattning om hur mycket tid och resurser som kommer åt vid implementeringen.

Respondent C

Respondenten belyser risken med att användarna inte kommer ha tid för att få systemet att fungera korrekt vilket kan leda till att det inte kommer användas. I dagsläget är det ett fåtal personer som är kuggarna i hjulet för företaget på grund av deras erfarenhet och kunskap. Om någon av dessa personer är frånvarande blir det hack i företaget. Respondenten belyser risker kopplade till införandet av information till systemet från dessa nyckelpersoner i företaget och menar att viktig information kan ramla mellan stolarna.

Ytterligare en risk som denne identifierar är att användarna har bristande erfarenhet av IT-stöd i företaget vilken kan leda till att mycket tid kommer läggas på att förstå systemet och dess nytta istället för att ta del av nyttan system faktiskt ska bidra med.

Kritiska framgångsfaktorer som respondenten lyfter fram är väsentligheten av att ha stöd från ledningen och ägarna i företaget och denne menar att dessa personer skall föregå med ett gott exempel och villigheten att investera i systemet samt ge användarna rätt resurser för ett lyckat projekt. Samtidigt som respondenten ser risker med tidsbristen för projektet lyfter denne även fram väsentligheten av att frigöra tid för de ansvariga för projektet. Respondenten klargör att det finns en stark vilja för att lyckas med detta och säger att:

"Vi är villig att bryta ner oss för att få detta att fungera korrekt"

Vidare ser respondenten att nyanställning av personer med god vana av IT-systemet är en viktig strategi för att få systemet att fungera och menar att dessa personer tillsammans med huvudansvariga för projektet skall delge andra personer i företaget uppgifter kopplade till projektet. Vidare belyser respondenten väsentligheten av att hitta ett system som passar företaget. En kritisk framgångsfaktor som lyfts fram är även att hitta rätt tidpunkt och tillfälle för implementeringen.

4.2.4 Kostnader

Respondent A

När det gäller kostnadsaspekten i Business Caset kan respondenten identifiera kostnader för licensen för systemet, kostnaden för anpassning av systemet, underhållningskostnader, driftkostnader samt kostnader för byte av hårdvara.

Respondenten upplever även att skillnader i kostnader hos leverantörer förekommer. Leverantörer med samma system kan ta olika priser för konsulttimmar och så vidare. Det är viktigt att granska marknaden men även att inte bara välja leverantör utefter pris utan även erfarenhet och kunskap. Det är en avvägning man får göra i projektet. När det gäller dolda kostnader anser respondenten att det är viktigt att identifiera dessa i projektet men även att identifiera de dolda kostnader som finns om man väljer att inte investera. Respondenten menar att det finns dolda kostnader i sättet man arbetar idag och att det kan vara bra att jämföra dessa för att skapa en riktig bild över de dolda kostnadernas storlek.

“Man kan bli chockad över att en investerings dolda kostnader ligger på 150 000- 200 000 kronor, men då är det viktigt att sätta dessa i relation till alternativets kostnader, att jobba som man gjort innan.”

Respondent B

Respondenten ser kostnader förutom kopplade till initieringen samt för själva systemet kostnader kopplade till personalkostnader som uppkommer vid implementeringen då de ska föra in systemet. Arbetskapaciteten är något som respondenten belyser som en kostnad till följd av att produktionen och försäljningen kommer att minska då personalen kommer vara prioriterade på andra uppgifter. Denne ser även hjälp och service från leverantören som en kostnad beroende på hur avtalet är upplagt. När vi frågar respondenten om indirekta kostnader belyser denne återigen kostnader kopplade till minskad arbetskapacitet samt utbildningskostnader. Dock ser även respondenten kostnader kopplade till “missar” som kan förekomma.

“Kostnader kan förekomma när vi tror att vi har koll men egentligen inte har det”

Respondent C

Kostnader som respondenten identifierar är kostnader kopplade till minskad arbetskapacitet vilket kan bidra till minskad produktion, minskad montage och försäljning. Som nämnt kopplar respondenten kostnader kopplade till den minskade effektiviteten som kan uppstå då fokus för användarna flyttas från normala arbetsuppgifter till implementeringen. Dolda kostnader är inget som respondenten identifierar med investeringen.

4.2.5 Nyttor

Respondent A

Ur företagets och respondentens synpunkt tror man sig med ett affärssystem kunna vara säkrare i sina åtaganden. Respondenten nämner bättre kvalitet i arbete som en nytta och menar att risken för manuell felhantering minskar. Denne tror även på tidsvinster, ökad effektivitet samt logistiska fördelar. Respondenten tror att företaget kan öka omsättningen utan att öka bemanningen. Denne nämner "just in time" som en fördel och en framtida möjlighet och till sist ser respondenten fördelar med en viss grad av standardisering för att säkra kvalitet samt effektivisera. När det kommer till icke produktionsrelaterade nyttor tror respondenten att det kommer bli lättare för nya medarbetare som kommer in i företaget att lära sig hur man arbetar och ta del av all nödvändig information som krävs under arbetets gång. Systemet förväntas underlätta informationshanteringen och delningen av denna. Dessutom ser respondenten en fördel i att kunna rekrytera personal som tidigare arbetat i det valda affärssystemet och därmed spara pengar och tid i utbildning. De negativa effekter som respondenten kan förutspå är att man lägger ner kostnader på oanvändbara funktioner.

"Att man köper en för omfattande produkt som kostar mer än vad den smakar."

Vidare ser respondenten även problematik bland de anställda och dess IT-vana. Respondenten menar att den anställde kan uppfatta det nya arbetssättet som krångligt och därför ge motstånd för implementeringen. Vidare nämner respondenten risken för att resultatet av affärssystemet inte blir som önskat och att det innehåller delar som är för krångliga för företaget att använda.

Respondenten identifierar de problem som affärssystemet ska lösas som:

- Ge en bättre överblick över projekten
- Minska dubbelarbete
- Minska den stora mängd tid som i dag ägnas åt dokumentering
- Underlätta uppdatering i dokumentering

Respondenten poängterar att det inte är viktigt att lösa alla problemen företaget identifierar då han tror att det är farligt att göra affärssystemprojektet för stort. Denne menar att det kan hindra att man kommer till avslut det vill säga hittar ett passande system som sedan implementeras. De aktiviteter som redan gjorts inför investeringen i ett nytt affärssystem är möte med ledningsgruppen där processer fastställts och behov diskuteras. Vidare har man även på egen hand sökt information om leverantörer och haft möte med en handfull för att scanna marknaden.

Implementeringsplanen för affärssystemet nämner respondenten lite kort och menar att det är viktigt att implementera systemet steg för steg, och menar att fördelarna med detta är att kunna hantera invändningar och problem under vägens gång.

"Det är en fördel att inte sjösätta hela systemet på en gång, utan ta det steg för steg"

Ansvar för projektet ligger idag i VDs händer och efter planering av projektet kommer någon mer på företaget, gärna med tidigare IT-vana, involveras. Respondenten tror att det är en fördel att vara fler som styr projektet, framförallt om kompetens inom

området finns. Däremot är det enligt respondenten även viktigt att väga tidskostnad, den tid som tas från produktionen, kontra nyttan den anställda ger projektet.

Respondent B

Respondenten identifierar nyttor med ett affärssystem som kommer göra informationen om kunder, kontaktinformation och kontaktpersonen centraliserad och lettsökt vilket bidrar till att det dagliga arbetet kommer bli mer lättskött och överblickbart. Vidare menar respondenten att med en central plattform för informationen kommer även projektledningsdelarna att effektiviseras.

Respondenterna identifierar de problem som affärssystemet ska lösas som:

- Samla all information på en central plattform
- Information skall finnas tillgängligt i realtid
- Samla dokumentation
- Ökad effektivitet som följd av information i realtid

Respondent C

Respondentens förväntning av IT-systemet är att prioriteringen av arbetsuppgifter blir mer klar vilket bidrar till att användaren kan fokusera mer på väsentliga arbetsuppgifter. Respondenten belyser väsentligheten av att ha all information samlad på en central plattform så att företaget inte behöver förlita sig på enskilda individer och deras kunskap. Denne belyser även nyttor vid nyanställning som kan erhållas av ett IT-system. Dessa nyttor är kopplade till utbildning och inlärningsprocessen vilket bidrar till en snabbare anpassning till organisationen. I dagsläget är företaget, enligt respondenten, för sårbart när väsentlig information finns hos enskilda nyckelpersoner. Respondenten kopplar återigen nyttor med samlad information vilket kan bidra till att effektiviteten i företaget kan höjas genom att veta vilka prioriteringar som skall göras samt att bli mer fokuserade på rätt uppgifter.

Respondenterna identifierar de problem som affärssystemet ska lösas som:

- Tidsbesparing vid informationsinhämtning och informationssökning
- Möjliggöra åtkomst av informationen från andra orter
- Ökad professionalitet gentemot kund och leverantör
- Mindre beroende av nyckelpersoner

4.2.6 SME

Respondent A

Något som är karaktäristiskt för ett SME enligt respondenten är ägarstrukturen. Som företaget själv erfarit så har SME ofta färre ägare än stora företag och det gör dem även mer delaktiga i ledningen av företaget. I företagets fall arbetar tre av ägarna i företaget och de resterande två är externa ägare. Respondenten menar att det blir många åsikter som ska överens och tillsammans fatta beslut. Detta kan ibland göra beslutsprocessen långsammare. Då ägarna är med och driver företaget menar respondenten även att strategi och projekt påverkas av dessa vilket ofta skapar stora förändringar vid ägarbyten. En fördel med att vara ett SME i IS sammanhang menar respondenten är att man bara behöver ta hänsyn till sina egna behov och inte styrs av något moderbolag eller liknande. Respondenten menar att stora företag ofta vill ha en enhetlig IT-struktur

och därmed tvingas alla enheter i olika länder och så vidare att använda sig av samma system. Detta kanske inte alltid är det systemet som fungerar bäst i alla enheter. Vidare beskriver respondenten även att det är enklare att ta beslut i SMEs. En nackdel kan däremot vara att stora företag ofta av specifika avdelningar som sysslar med just IT exempelvis och jobbar heltid med det när mindre företag får ta tid från andra avdelningar för att driva sådana projekt.

Respondent B

Respondenten anser att ett medelstort företag, i samma bransch, har en omsättning om 75 miljoner kronor. Dock anser att storleken på företaget beror på vilken bransch företaget jämförs med.

Respondent C

Enligt respondenten är SME ett företag med omsättning kring 150 - 200 miljoner kronor. Denne belyser även att SME är uppbyggda på nyckelpersoner och blir mer sårbara på grund av detta. Respondenten menar att nyckelpersoner blir för viktiga för flödet i företaget och att nyanställning blir en svårighet till följd av detta. Något som påverkar SME mer än större bolag är även att de är känsligare för konjunkturförändringar.

4.3 Utvärdering av artefakt

Respondenterna som fått tagit del av artefakten, det vill säga Business case-modellen, anser att denna är en intressant ansats till IT-projektet. De har inga tillägg att göra utan tycker att modellen fått med de som respondenterna ansåg vara viktigt. Respondenterna finner stöd i den teorin som lyfts fram på ett lättöversiktligt vis och ger ett underlag för djupare diskussioner. Artefakten öppnar medvetenheten om nytta, kostnader, risker och kritiska framgångsfaktorer som inte vanligtvis beaktas.

5. Diskussion

Med en god grund från det insamlade materialet i form av teori och empiri går vi nu vidare med analysen. Vi har fått en bra bild av vad man i teorin beskriver ska ingå i ett Business Case men vi har även fått en kompletterande bild utifrån företagets perspektiv.

5.1 Informationssystem och IT-investeringar

Det råder konsensus i teorin och praktiken att IT-investeringar är komplexa och kritiska. Trots att alla respondenter inte har tidigare erfarenhet av IT-projekt är de ändå medvetna om problem under projektets gång som kan uppstå. Medvetandet kommer dels från tidigare erfarenheter men även ryktesvägen då kunder, konkurrenter och andra företag inom branschen varit med om liknande projekt som företaget nu står inför. Praktikerna är överens om att en grundlig undersökning krävs för att förankra projektet i. Precis som Chen (2001) beskriver bristande planering som den största orsaken till misslyckade projekt tror även respondenterna att så är fallet. Respondenterna uttrycker behovet av IT-stöd i form av affärssystem som ett måste för att kunna fortsätta växa på befintlig men även nya marknader vilket bekräftar Bingi et al., (1999) mening om att det nya sättet att operera och konkurrera inkluderar någon typ av IS. En av respondenterna upplever att en bild av hur företagandet efter implementeringen av ett affärssystem bör sättas upp för att skapa målbild för projektet. Eriksson (1987) bygger vidare på den delen och menar att omfattning, avgränsningar och syfte bör ingå i visionen och planeringen för projektet. När det kommer till projektet som helhet har man i praktiken mycket fokus på behovsanalys. Respondenterna anser att stor vikt av projektet ligger i att ta reda på vad företaget verkligen behöver så att man inte investerar i ett system som är för stort eller för litet. Eriksson (1987) ställer upp ett antal frågor som bör ställas i en behovsanalys. De frågor av dessa som även praktikerna nämner är framförallt "Var uppträder problemet?" och "Vilka konsekvenser leder problemet till?". En av respondenterna poängterar däremot vikten av att inte försöka avhjälpa alla problem på en gång utan, precis som Eriksson (1987) beskriver, är det viktigt att göra en prioriteringslista för vilka problem som är viktigast. Praktikerna lägger i prioriteringslistan in kostnad kontra nytta som variabler. Man lägger i praktiken mindre fokus på vad som kan komma att påverka beslutet som Eriksson (1987) benämner som "påverkansfaktorer" i form av interna och externa krafter. Tidsplan är även en viktig del av projektet enligt både praktikerna och teoretikerna då projektet har begränsade resurser. (Eriksson, 1987)

5.2 Risker och kritiska framgångsfaktorer

Det råder en enighet hos respondenterna om vikten av att hitta rätt system för företaget som är anpassningsbart. Vidare kan en enighet om identifierade risker utläsas som är kopplade till tidsbristen samt bristande erfarenhet, kunskap och tålamodet för anpassning av systemet. Något som Hedman & Nilsson (2009) lyfter fram som en risk är att de ansvariga för projektet kan ha ett för teknikfokuserat synsätt. Författaren menar att fokus läggs på att identifiera de tekniska möjligheterna med ett system istället för att fokusera på förändringsprocessen inom företaget. Då respondenterna är måna om att hitta rätt system för företaget kan författarnas identifierade risker kopplade till detta ligga som en överhängande riskfaktor.

Haverblad (2006) menar att risken med för mycket extern hjälp leder till att involveringen av projektet blir begränsad vid implementeringen. Författaren menar att

en låg grad av delaktighet bidrar till bristande kunskap, som kan utvinnas vid hög grad av involvering och delaktighet, om systemet leder till att användarna faller tillbaka till gamla fotspår. Som nämnt är detta en riskfaktor som inte har identifierats av praktikerna men som behandlas omedvetet. En av respondenternas uttalande att: "Vi är villiga att bryta ner oss för att få detta att fungera" visar att motivation till att vara delaktiga finns.

Att ha en hög involvering kan enligt Pinto & Slevin (1987) minska motståndet till systemet då användarna har erhållit en djupare förståelse för syftet och målet. Paradoxalt nog nämner respondenterna väsentligheten av att vara delaktig och ägna mycket tid åt projektet men menar samtidigt att tid är en bristvara och en lyx som de inte kan unna sig.

Haverblad (2006) identifierar risker kopplade till kortsiktiga mål vilka leder till att användarna förväntar sig snabba resultat av systemet och kan överge de långsiktiga strategierna som företaget har. Även om de ansvariga för projektet har ett mer långsiktigt perspektiv på investeringen kan de övriga användarna inte se den horisontella linjen och förväntar sig snabba resultat. Praktikerna har, som nämnt tidigare, identifierat risker kopplade till bristande tålamod och motvillighet att använda systemet vid motgångar. Respondenterna menar att användarna av systemet blir mer benägna att gå runt systemet istället för att använda sig av det och risken för att viktig information går förlorad på vägen är överhängande. Kortsiktigheten är en faktor som är identifierad hos praktikerna och respondenterna belyser medvetenheten om att användarna av systemet har begränsad med erfarenhet av IT-stöd i det dagliga jobbet.

Vad teorin inte belyst som en risk men som lyfts fram av respondenterna är den minskade flexibiliteten och minskade arbetskapaciteten som kan uppstå vid en implementering. Praktikernas syn på detta som risk är överhängande och en av respondenterna ser risker med tappad flexibilitet samt minskad produktion och försäljning till följd av minskad arbetskapacitet. Ytterligare respondenter identifierar risker kopplade till minskad arbetskapacitet vilket leder till minskad produktion och försäljning.

Praktikerna har dock inte identifierat ett flertal risker som Haverblad (2006) identifierar i sina studier. De risker som inte har identifierats av praktikerna hänför sig till hur mätningar ska göras för att se resultatet av projektet, klara definitioner om vad som krävs för ett lyckat projekt samt risken för att vara överambitiösa. En annan viktig riskfaktor som alla respondenter belyser är informationsöverföringen från nyckelpersonerna till systemet. Respondenterna menar att information och initiering av projektprocesser inom företaget måste "översättas" i systemet.

Den empiriska undersökning visar att det råder en viss oenighet hos respondenterna om vilka framgångsfaktorer som är kritiska. Holland & Light (1999) nämner en kritisk framgångsfaktor som en risk fram tills den är identifierad och beaktad. Respondenterna belyser en del framgångsfaktorer som är i paritet med Holland & Lights forskning om strategiska framgångsfaktorer. Något som en av respondenterna belyser är väsentligheten av att ha en tydlig vision och målsättning med projektet. Denne menar att en förståelse för vad systemet kan bidra med måste skapas. Holland & Light (1999) menar att dessa faktorer är viktiga för hela livscykeln för projektet och där föreslagna strategiska och pålitliga fördelar, resurser, kostnader, risker och tidsplan är beskriven

är kritiskt för att hålla fokus på affärsnyttan med affärssystemet. Respondenten menar att utan dessa kan en motivering av investeringen inte lyftas fram. I paritet med en annan respondent, som belyser stöd från ledningen som en kritisk framgångsfaktor, är det ytterst viktigt att kunna motivera investeringen och "föregå med gott exempel mot de andra i företaget".

Praktikerna har dock en röd tråd som de är eniga över med Pinto & Slevins (1987) forskning. Dessa faktorer är kopplade till schema och tidsplan vilket respondenterna har var och en uttryckt en stark koppling mellan vid implementeringen.

<i>Risker</i>	Forskning	Praktik	Källa
Teknikfokus	X		(Haverblad, 2006)
Kortsiktiga mål	X		(Haverblad, 2006)
Målen mäts ej	X		(Haverblad, 2006)
Odefinierade processer	X		(Haverblad, 2006)
Processer följs ej	X		(Haverblad, 2006)
För stor del externa konsulter	X		(Haverblad, 2006)
Överambitiöst	X	X	(Haverblad, 2006)
Dålig IT-erfarenhet		X	Respondent C
<i>CSF</i>			
Schema/plan	X	X	(Holland & Light, 1999)
Arvssystem	X		(Holland & Light, 1999)
affärsplan	X	X	(Holland & Light, 1999)
Stöd från ledning	X	X	(Holland & Light, 1999)
Strategi	X		(Holland & Light, 1999)
Projekt mål	X		(Pinto & Slevin 1987).
Samarbete och projektgrupp	X	X	(Y. Zhu et al. 2010).
Minimering av anpassning	X	X	Sumner (1999)
Stegvis implementering		X	Respondent A

Tabell 4. Risker identifierade i forskning och praktiken

5.3 Kostnader

Respondenterna har olika uppfattningar om kostnaderna med en investering. En del har en bredare bild medan en av dem endast identifierar ett fåtal av de som forskningen tar upp. En del kostnader är lättare att identifiera än andra. Kostnad för utbildning och kostnader för minskad produktion ser alla respondenterna tillsammans med kostnaden för systemet. Kostnader som underhållskostnader och leverantörskostnader nämns även av två respondenter. Det finns ett antal kostnader som inte täcks av de respondenterna identifierat. Till dessa hör främst kostnad för rekonstruktion av arbetsplats, kostnader för säkerhetssystem samt kostnader för systemdriftstopp. Det fanns kostnader som identifierades av respondenterna som inte tagits upp i forskningen. De talar till exempel om kostnader som uppstår när man litar för mycket på den information som finns i systemet. Respondenten menar att det kan vara felaktig information som leder till missar i till exempel produktionen. Något som är väldigt viktigt enligt en av respondenterna var att inte bara se till de kostnader som uppstår i samband med och till följd av investeringen, utan även att identifiera de kostnader som finns i det sättet man arbetar idag. En av respondenterna nämner dubbelarbete som en nackdel med dagens sätt att arbeta och att ett affärssystem skulle kunna avhjälpa detta. Man måste därmed ställa kostnaderna för investeringen i relation till kostnaderna för arbetet idag.

Kostnader	Forskning	Praktik	Källa
<i>-Direkta</i>			
Inköpskostnad	X	X	Hochstrasser (1994)
Arbetsplatskostnad	X		Hochstrasser (1994)
Hård- & mjukvarukostnad	X	X	Hochstrasser (1994)
Installations och Kon.figkostnad	X	X	Hochstrasser (1994)
Driftskostnad	X	X	Hochstrasser (1994)
Utbildningskostnader	X	X	Hochstrasser (1994)
Underhållskostnader	X	X	Hochstrasser (1994)
Säkerhetskostnad	X		Hochstrasser (1994)
Systemdriftstopp	X		Hochstrasser (1994)
Förbrukningsvaror	X		Hochstrasser (1994)
<i>-Indirekta</i>			
Ledning/personalresurser	X	X	Love et al. (2004)
Hanteringstid	X		Love et al. (2004)
Ägarkostnader	X	X	Love et al. (2004)
Anställdas tid	X	X	Love et al. (2004)
Personalutbildning	X	X	Love et al. (2004)
Motivation	X		Love et al. (2004)
Löner	X		Love et al. (2004)
Personalomsättning	X	X	Love et al. (2004)
Kostnader i relation, före/efter		X	Respondent A

Tabell 5: Kostnader identifierade i forskning och praktiken (Egen Tabell)

5.3 Nyttor

Respondenterna är väl överens över vilka problem som måste lösas och vad ett IT-system kan bidra med. Den viktigaste delen praktikerna lyfter fram är vad Shang & Seddon (2000) definierar som IT-infrastruktur. Respondenterna har redan lyft fram risken med att ha viktig information samlad hos nyckelpersoner i företaget men lyfter fram nyttan av att samla detta på en central plattform. De menar att information som är samlad på en central plattform möjliggör en snabbare informationshantering och flexibilitet genom att personer i regionen med omnejd har åtkomst till informationen. Vidare menar respondenterna även att anställning av nya personer blir bättre då inlärningsprocessen kan kortas ned genom att informationen finns samlad. Senare nämnda fördelar definieras av Shang & Seddon (2000) som organisatoriska fördelar och ger upphov till just snabbare informationshantering och inlärningsprocesser. Vidare menar författarna att företagets visioner, värderingar och mål får en bättre spridning bland användarna vilket respondenterna har lyft fram som en risk att användarna inte ska förstå målen och visionen med investeringen. En viss enighet kan utläsas från den empiriska undersökningen gällande vad Shang & Seddon (2000) definierar som operationella fördelar. Respondenterna menar att information som finns tillgänglig i realtid ger bättre beslutsunderlag vid projekt samt en ökad effektivitet och kommer minska mängden av dubbelarbete. En nytta som inte kan identifieras från teorin men som belyses av en respondent är den ökade professionalitet gentemot kunder och leverantörer som ett system kan ge upphov till. Denne menar att en ökad professionalitet är en viktig aspekt för ett SME för att kunna konkurrera mot de större aktörerna. En fördel som identifierats bland praktikerna är även att kunna rekrytera personal med erfarenhet i det system som företaget använder. Man kan i jobbbannonsen då ha med kunskap i systemet som krav eller merit, vilket kan leda till besparingar.

Nyttor	Forskning	Praktiken	Källa
<i>Operationella</i>			
Kortare ledtid	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Ökad effektivitet	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Kvalitetsförbättring	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Bättre service & kundhantering	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
<i>Ledning</i>			
Bättre resurshantering	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Förbättra beslutsunderlag	X		(Shang & Seddon, 2000).
Förbättra resultaten i olika avdelningar	X		(Shang & Seddon, 2000).
<i>Strategiska</i>			
Verktyg för expansion	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Differentiering	X		(Shang & Seddon, 2000).
Valutahantering	X		(Shang & Seddon, 2000).
<i>IT-infrastruktur</i>			
Skapa flexibilitet	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Stabilitet	X		(Shang & Seddon, 2000).
<i>Organisatoriska</i>			
Stöd vid strukturella	X		(Shang & Seddon, 2000).

förändringar			
Kortare inlärningstid	X	X	(Shang & Seddon, 2000).
Förmedlar mål, vision & värderingar	X		(Shang & Seddon, 2000).
Fördelaktig rekrytering		X	Respondent A
Mindre beroende av nyckelpersoner		X	Respondent C

Tabell 6. Nyttor identifierade i forskning och praktiken.

5.4 SME

Små och medelstora företag har karaktärsdrag som identifieras i både forskningen och praktiken. Det gemensamma karaktärsdrag som var lättast att identifiera var ägarskapet och styrstruktur. Supyuenyong (2009) nämner plattare organisationer och att ägare ofta agerar aktivt i företaget. Respondenterna nämner ägarnas delaktighet som ett typiskt drag för ett SME. Respondenterna har själva erfarenhet av att ägarna till företaget arbetar inom organisationen och sitter i själva ledningsgruppen. I respondenternas fall har företaget fem ägare varav tre är aktiva inom organisationen. I praktiken kan man identifiera viss problematik när ägarna är oense om strategi till exempel, vilket kan göra att beslut kan ta längre tid att ta. Detta problem tas inte upp i forskningen utan där menar man att man som SME har en fördel i att kommunikationsströmmarna är kortare vilket ger bättre samordning och samarbete. En av respondenterna har även erfarit problematiken i att SME är uppbyggda på nyckelpersoner vilket gör att företaget är sårbart om dessa väljer att sluta. Supyuenyong (2009) påpekar att ägarna som sitter i ledningen ofta agerar strategisk initiator. I Företagets fall är det den nya VD:n som av ägare och ledningsgrupp fått uppdraget att ta sig an IT-projektet. Respondenten nämner hur strategin fluktuerar hos de olika personer som haft VD posten och att de blir nyckelpersoner för projekt som kan lyckas eller misslyckas beroende på hur länge VD:n sitter.

Precis som Supyuenyong (2009) beskriver SME så beskriver praktikerna även följande likheter:

- SME jobbar på lokal eller regional marknad
- De är på något sätt nischade
- De är mer anpassningsbara och flexibla

De karaktärsdrag som praktikerna belyser för SME är:

- Man behöver inte ta hänsyn till eventuella moderbolag och deras strategi.
- Man tar enklare beslut då man inte behöver ha godkännande från eventuella moderföretag.
- Beslut kan ta längre tid på grund av oeniga ägare.
- Påverkas mer av konjunkturförändringar

Ur ett IT-projekts synvinkel ser respondenterna en nackdel i att man som ett SME har mindre erfarenheter inom området än vad man skulle haft som ett stort företag.

Som Supyuenyong (2009) lyfter fram som karakteristiskt för ett SME kan en person ibland omedvetet få mer ansvar och kontroll över resterande personal. Denne person

har ofta stort inflytande på de anställdas attityd och åsikter. Både för- och nackdelar kan komma av detta men det är viktigt att själva vara kritiska till vissa beslut och inflytande.

5.5 Förslag på fortsatt forskning

Under uppsatsens och studiens gång har vi funnit att vissa tankar som vi och respondenterna har haft inte har belysts i den teorin som vi tagit del av. Dessa frågor och tankar hänför sig till dolda kostnader och verksamhetscykler.

Vad forskningsansatserna, som vi tagit del av, saknar är identifiering av dolda kostnader som hänför sig till att låta bli att investera i ett IT-system. Vilka kostnader kommer att uppkomma om företaget väljer att fortsätta jobba som de gör idag och negligerar IT-systemet är inget som belyses i teorin. Vi tycker att det vore intressant att genomföra forskning kring vilka kostnader som kan identifieras för ett företag med ett väl fungerande IT-system jämfört med vad samma företag hade för kostnader innan det infördes. Vidare ser vi även att kostnader till följd av minskade intäkter vore intressant att belysa, dvs. hur stora intäkter har företaget innan IT-systemet och hur mycket intäkter genereras med ett IT-system

Något som respondenterna belyser är även väsentligheten av att implementera system i rätt cykel av verksamhetsåret. Detta är något som vi inte tagit del av i teorin och menar att detta är en viktig parameter för de kritiska framgångsfaktorerna. Tid är något som lyfts fram som en viktig framgångsfaktor i teorin men lite forskning finns kring hur verksamhetscykler påverkar implementeringen. Vi menar att det vore intressant att jämföra företag i samma bransch som implementerat ett IT-system i olika delar av verksamhetscykeln för att se ifall detta kan bidra till en kritisk framgångsfaktor.

5.6 Egen kritik till uppsatsen

Under studiens gång har vi funnit oss tvungna att selektera vissa kritiska framgångsfaktorer som forskningen har lyft fram. Detta har varit nödvändigt då forskningen inte har en enhetlig referensram gällande de kritiska framgångsfaktorerna. Vi har istället fått identifiera återkommande faktorer och försökt sammanställa dessa så gott som vi kunnat. Vi menar att det finns flera andra kritiska framgångsfaktorer som forskningen lyfter fram.

Vi har även insett att ett större urval av respondenter kunnat bidra till en djupare förståelse för motivationen till ett IT-system. Vi har även insett att detta skulle bidra med en bättre bild över förståelsen som finns för ett system i företaget och koppling mellan systemet och nyttor.

6. Slutsats

Vårt syfte med uppsatsen var att designa och utvärdera ett Business Case, för ett medelstort företag, för IT-investeringar och designa en egen modell för vad den kan innehålla. Efter ett antal intervjuer med tre respondenter med olika erfarenheter, roller och infallsvinklar har vi nu skapat oss en bättre bild av vad praktikerna kan tillföra forskningen samt vad forskningen kan tillföra praktikerna.

Vi har funnit att det är viktigt redan innan planeringen av projektet att skapa sig en vision och en klar avgränsning för projektet. En grundlig undersökning bör ligga till grund för beslutet och investeringen för att öka chanserna för framgång. Man talar både i forskning och praktiken om behovsanalys och hur viktigt det är att investeringen passar företaget och dess behov. Då inte alla behov eller problem kan avhjälpas är det nödvändigt att göra prioriteringar, annars finns det enligt respondenterna risk för att projektet blir för stort för att kunna hanteras.

Vi har funnit att det råder delad mening i forskningen huruvida Business Case är en bra metod för att ligga till grund för en IT-investering. Forskningen delar upp BC mellan traditionellt BC och BC för IT-projekt. Vi har funnit att för-och nackdelar kan lyftas fram mellan de olika definitionerna och skillnaden ligger i investeringens organisatoriska påverkan.

Vidare har vi i forskningen funnit diskussion kring måttet ROI som är en vanlig utvärdering av en investering i ett BC. Kritik har riktats mot det faktum att IT tillför organisationen värde som inte påverkar de finansiella måtten. Forskare menar därför att ROI inte är ett tillräckligt mått att utvärdera investeringen med. Se förslag på vidare forskning. Däremot menar vissa forskare att man med NPV kan räkna på det värde IT tillför företaget.

Det har framkommit att den största nyttan med ett affärssystem är den centraliserade informationen. Vidare är det identifierade nyttorna i stora drag de samma i forskningen som i praktiken med några få undantag. Alla de nyttor som sägs ges med ett affärssystem gäller dock inte för alla företag. De finns de tillfällen då affärssystem hämmar spontanitet och är för standardiserade för att passa företaget.

Vi har funnit IT-investeringar väldigt riskfyllda och att chanserna att lyckas ökar avsevärt med en bra planering. Ett återkommande misstag är att företaget har för mycket fokus på de tekniska möjligheterna med IT istället för att fokusera på verksamheten och vad den faktiskt behöver. Inom affärssystemprojekt är kritiska framgångsfaktorer ett allmänt vedertaget begrepp och syftar till att förbättra chanserna för en lyckad implementering. Dessa har vi funnit är viktiga att beakta men det är även viktigt att vara medveten om att de inte garanterar att projektet blir lyckat. Forskningen kring kritiska framgångsfaktorer är enhetlig gällande väsentligheten av att beakta dessa vid investeringen. Dock är forskningen splittrad när det gäller att identifiera vilka dessa är och forskningen har inte lyckats identifiera ett verkligt ramverk med kritiska framgångsfaktorer utan det kan i många fall bli en subjektiv bedömning och en bedömning efter företagets förutsättningar.

Kostnader har vi funnit är av stor vikt att beakta vid IT-investeringar. Företagen är ofta omedvetna om många av de kostnader som uppstår innan implementering, under implementering och efter implementering. Vi ser att man i praktiken identifierar ca hälften av de kostnader, utslaget på respondenterna, som forskningen beskriver. Det är därmed viktigt att som företag ta reda på eventuella dolda kostnader så att inte företaget under projektets gång bli chockat och avbryter projektet eller på något sätt hämmar implementeringen. Praktikerna identifierar även kostnader som inte forskningen tar upp men framförallt belyser de vikten av att ställa investeringens kostnader mot kostnaderna att inte investera, det vill säga jobba vidare som man gjort innan. Den aspekten är viktig för att inte avskräckas från att fullfölja med projektet.

Vad som framkommit av studien är att mindre och mellanstora företag har andra förutsättningar än större företag. De är känsligare för konjunkturen, de är mer beroende av nyckelpersoner på företaget samt att de är ofta nischade i vad de gör. Detta gör att de är i ännu mer behov av att projektet är anpassat just för dem. När det kommer till affärssystem är det viktigt att Business Case tar hänsyn till att det handlar om ett SME och identifierar vad som kan vara problematiskt eller fördelaktigt just för den storleken på företaget. Den modell eller artefakt av ett Business Case som designats och utvärderats av praktiker finns i bilagan. Artefakten syftar till att ligga till grund för en IT-investering för ett SME utifrån det resultat vår studie givit oss.

7. Källförteckning:

Alnova AB - www.alnova.se (Hämtad 2012-04-02)

Andersson, J – www.cfoworld.idg.se (Hämtad 2012-04-02)

Anandarajan, A. Wen, J. (1999) - *Evaluation of information technology investment*, *Management Decision*, Vol. 37 Iss: 4 pp. 329 - 339

Bannister, F. Remenyi, D. (2000) - *Acts of faith: instinct, value and IT investment decisions*; in *Journal of Information Technology*, No. 3, Vol. 15, pp. 231-241.

Bingi, P., Sharma, M.K. & Godla, J.K. (1999) - *Critical issues affecting an ERP implementation*. *Information Systems Management*, 16(3):7-15

Brynjolfsson, E. Hitt, L. (1996) - *Paradox Lost? Firm-level Evidence on the Returns to Information Systems Spending*, in *Management Science*, No. 4, Vol. 42, pp. 541-558.

Calkins, M. (2001) - *Casuistry and the business case method*. *Business Ethics Quarterly*, Volume 11, Issue 2. ISSN 1052-150X. pp. 237-259

Chen, I. J. (2001) - *Planning for ERP systems: analysis and future trend*. *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 374-386.

Davenport, T. H (1998) - *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business review

Dedrick, J. Gurbaxani, V. Kraemer, K. (2003) - *Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of the Empirical Evidence*; in *ACM Computing Surveys*, No. 1, Vol. 35, pp. 1-28.

Eriksson, B.A. (1987) - *Systemering – från informationsbehov till informationssystem*, Studentlitteratur, Lund.

Frisk E. (2011) - *Evaluating as Designing: Towards a Balanced IT Investment Approach*.

Haverblad, A (2006) - *IT ur ett affärsperspektiv*. Studentlitteratur, Lund

Hedman, J. & T. Kalling (2002) - *IT and Business Models: Concepts and Theories*. Liber: Malmö.

Hedman, J & Nilsson, F (2009) - *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. Studentlitteratur, Lund

Hevner, A. & Chatterjee, S. (2010) - *Design Research in Information Systems*. Springer Science Business Media.

Hevner, A., March, S., Park, J., Ram, S. (2004)- *Design Science in Information Systems Research*. *MIS Quarterly* Vol. 28 No. 1, pp. 75-105

Holland, C. P & Light, B (1999) - *A Critical Success Factors Model For Enterprise Resource Planning Implementation*

Hochstrasser, B. (1994) -*Justifying IT investments. Ur L. Willcocks (Ed.), Information management: the evaluation of information systems investment* (sid. 151-169).

Hochstrasser, B (1990)- *Evaluating IT investments- Matching techniques to projects.* Journal of information technology 5, 215-221

Irani, Z., Love, P.E.D. (2001) - *The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems.* Journal of information management systems, volym 17(13), sid 161-177.

Jones S., Hughes J. (2001) - *Understanding IS evaluating as a complex social process: A case study of a UK local authority.* European. Journal of Information systems 10. 189-303

Merchant, K. A & Van Der Stede, W. A (2007) - *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives.* Financial Times/ Prentice Hall

Leidecker, J. K & Bruno, A. V (1984)- *Identifying and Using Critical Success Factors.* Long Range Planning, Vol. 17, No. 1, pp. 23 to 32,

Love, P.E.D., Ghoneim, A., Irani, Z. (2004). *Information technology evaluation: classifying indirect costs using the structured case method.* Journal of Enterprise Information Management 17(4), 312-325.

Magnusson, J & Olsson, B (2008) – *Affärssystem.* Studentlitteratur AB

Nafeeseh, R. A & Al-Mudimigh, S. A (2011) - *Justifying ERP Investment: The Role and Impacts of Business Case.* A Literature Survey, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.11 No.1, January 2011 1

Patel & Davidsson (2011) - *Forskningsmetodikens grunder.* Studentlitteratur

Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1987) - *“Critical factors in successful project implementation”.* IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34 No. 1, pp. 22-7

Rasmy MH, Tharwat A, Ashraf S. (2005) - *Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation in the Egyptian Organizational Context.* In European and Mediterranean Conference on Information Systems; Cairo, Egypt: Citeseer

Sawy, O. A. E. (2003). -*The IS Core IX: The 3 Faces of IS Identity: Connection, Immersion, and Fusion.* Communications of the Association for Information Systems, 12(1), 588-598.

Shang, Shari & Seddon, Peter B (2000) - *A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems.* AMCIS 2000 Proceedings. Paper

Grabski, V. S; Leech, S. A; Schmid, P. J (2011) - *A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems*. Journal of Information Systems vol. 25 no. 1 2011, pp. 37 – 78

Sumner, M. (1999) - *Critical success factors in enterprise wide information management systems projects*, Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS), pp. 232-4.

Umble, E. J., Haft, R. R., M. Umble, M. M (2003) - *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors*. *European Journal of Operational Research* 146 (2003) 241–257

Varintorn Supyuenyong, Nazrul Islam, Uday Kulkarni, (2009) - *Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers*, *Journal of Enterprise Information Management*,

Verville, J., Palanisamy, R., Bernadas, C. & Halington, A (2007) - *ERP Acquisition Planning: A Critical Dimension for Making the Right Choice*. *Long Range Planning* 40 (2007) 45e63

Ward, J, Daniel, E. & Peppard, J., (2008) - *Building Better Business Cases for IT Investments*. *MIS quarterly executive*, 7(1), pp. 1-15.

Ward, J., & Daniel, E. (2008) - *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*. Wiley, Chichester.

Wolming, S (1998) – *Validitet – Ett traditionellt begrepp i modern tillämpning*. *Pedagogisk Forskning i Sverige* 1998 årg 3 nr 2 sid. 81 – 103 issn 1401 - 6788

Yan Zhu, Yan Li, Weiquan Wang, Jian Chen (2010)- *What leads to post-implementation success of ERP? An empirical study of the Chinese retail industry*. *International Journal of Information Management* 30 265–276

8. Bilaga

8.1 Intervju

Bakgrund

Vilken roll har du i företaget?

Hur länge har du arbetet i företaget?

Har du tidigare arbetet i affärssystem

- Om ja hur länge?

Har du tidigare varit delaktig i liknande projekt med införandet av ett affärssystem eller annat IT-system?

- Om ja, vad har du upplevt vara problematiskt med införandet?

Business Case

Vi kommer nu fokusera på Business Case och dess roll vid Investeringar. Business Casets roll är att bland annat att verifiera nyttor, beakta kostnader samt identifiera risker med en investering.

Har du någon tidigare erfarenhet av Business Case?

Vad innehåller ett Business Case enligt dig?

Vad är den viktigaste delen i ett Business Case enligt dig??

Nyttor

Vad ser du för nyttor med ett affärssystem för ditt vardagliga arbete?

-Vilka positiva effekter förväntar du dig?

-vilka negativa effekter kan du förutspå?

Vilka är de viktigaste problemen som ska lösas med hjälp av införandet av ett nytt affärssystem?

Kostnader

Vilka kostnader tror du uppstår i projektet, från initiering av investering till att ett system är implementerat och används?

Ser du några indirekta/ dolda kostnader i projektet?

Använder ni er av ROI eller NPV?

Risker

Vilka risker ser du med projektet?

Vad tror du kommer vara problematiskt med införandet av ett nytt affärssystem?

Det finns något man inom affärssystem kallar Kritiska framgångsfaktorer,
Detta definieras som: "En faktor som, ifall den är identifierad, avsevärt förbättrar möjligheterna till ett lyckat implementeringsprojekt"

Exempel på dessa kan vara...

- **Projekt mål**

Det är viktigt att projektgruppen och andra involverade i organisationen har förstått målen med projektet och är på det klara med dessa

- **Schema/Plan**

Det är viktigt att sätta upp tidsplan och delmål men även att ha en tidsplan för när arbetskraft och resurser skall frigöras

- **Affärsplan**

En tydlig vision och affärsplan är essentiellt för hela projektet för att lyckas styra det mot hela affärssystemets livscykel.

- **Projektgrupp och samarbete**

En projektgrupp som har hand om implementeringen och ger projektet extra fokus och tid.

- **Stöd från ledning/chefer**

Stöd från högsta ledningen är viktigt då projektgruppen och projektet måste få godkännande från ledningen.

Vilka av dessa teoretiska framgångsfaktorer tycker du är viktiga och vad spelar de för roll?

Ser du några andra kritiska framgångsfaktorer?

Har du varit med vid implementering av ett nytt affärssystem tidigare i din karriär?

-Om ja, vad gick bra och vad gick mindre bra?

SME

Vad kännetecknar ett SME och vad tror du är specifikt för SME när det gäller risker, kostnader och nyttor?

Övriga frågor

Vad tycker du själv är viktigt att beakta inför implementeringen?

Finns det något du redan nu tror kommer vara problematiskt med implementeringen?

Utifrån det vi pratar om, finns det något du skulle vilja tillägga eller kommentera?



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Business Case för ett SME *- Riktlinjer för ett IT-projekt*

Lägesbedömning och
problemuttalande

Kostnader

Risker

Nyttor

Sammanfattning

Utvecklad av:
Antabi, Christian
Lindeborg, Helena

Lägesbedömning och problemuttalande

Företaget som står inför en expansion och har under den senaste tiden mött en ökad efterfrågan på marknaden för deras tjänster och produkter. Företaget söker sig nu till ett IT-system som kan möjliggöra en expansion och sammanföra företagets olika verksamhetsgrenar till en central plattform.

Ett SME anses vara för beroende av så kallade nyckelpersoner och deras erfarenhet och kunskap. Företagen menar att om dessa personer är frånvarande blir det hack i produktionen och företaget kan inte behålla det jämna flödet. Det största problemet menas att det är en stor informationsspridningen i företagen. Informationen finns spridd på för många håll för att möjliggöra en expansion och ökad effektivitet som är det önskvärda resultatet.

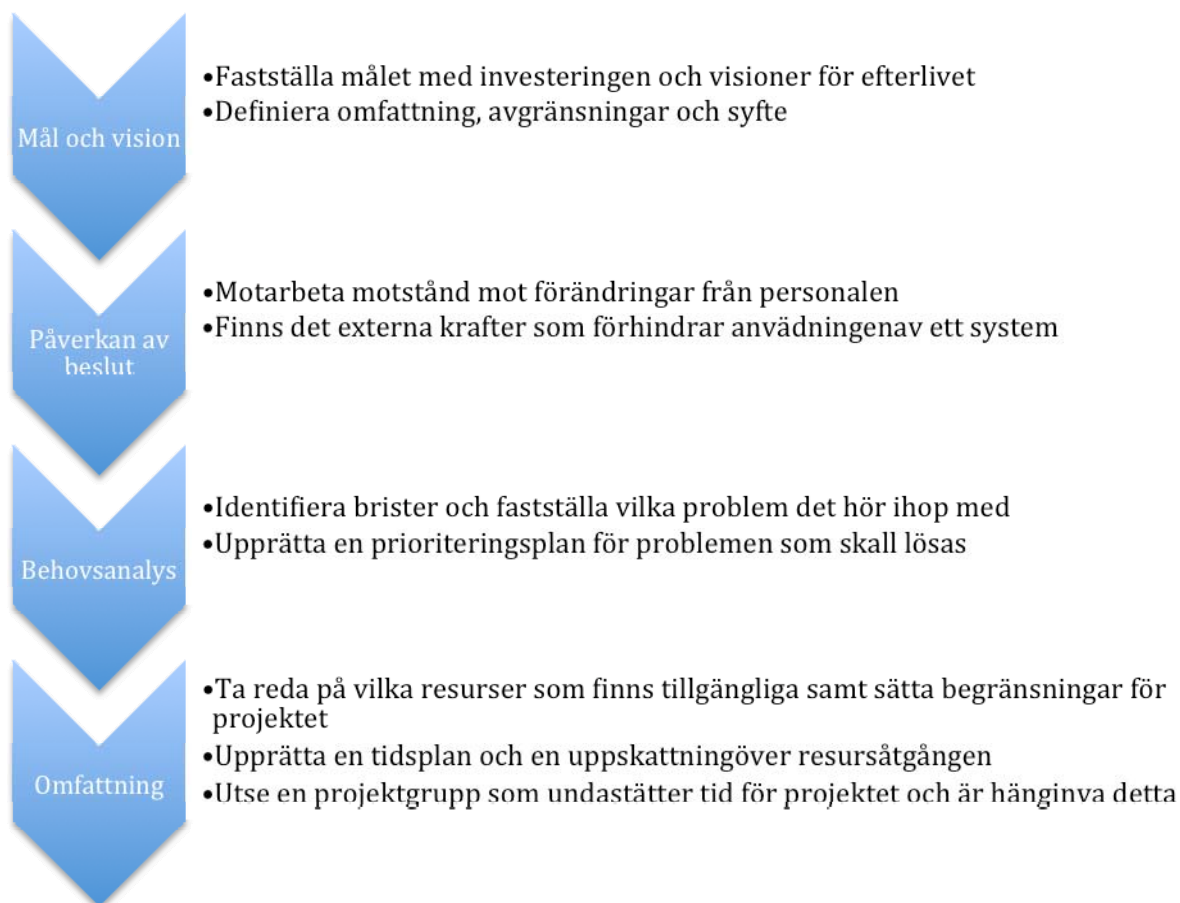
Övergripande problem som skall lösas

- Samla all information på en central plattform
- Möjliggöra åtkomst av informationen från andra orter
- Mindre beroende av nyckelpersoner
- Tidsbesparing vid informationsinhämtning och informationssökning
- Information tillgänglig i realtid
- Minska dubbelarbete
- Ge en bättre överblick över projekten
- Underlätta uppdatering i dokumentering
- Ökad professionalitet gentemot kund och leverantör

Inför projektet – Definitioner

Det finns många aspekter att beakta inför ett IT-projekt och klara definitioner är nödvändiga för att försäkra sig om ett lyckat projekt.

Vad teoretikerna lyfter fram är följande som viktiga parametrar:



Risker

Vanliga misstag som ofta begås är:

Teknikfokus	•Man fokuserar på de tekniska möjligheterna i ett system istället för att fokusera på förändringsprocessen inom företaget.
Överambitiöst	•Projektet misslyckas ofta om det har för stor omfattning och allt ska genomföras samtidigt. Prioritering bör därför göras.
Processen följs inte	•Om inte personalen är involverad i projektet kan motstånd uppstå om syfte och mål inte kommunicerats.
Systemdriftstopp	•Kostnader för system som ligger nere
Målen mäts inte	•Då man inte har definierat hur man ska mäta målen och när de anses vara uppfyllda kan man inte se resultatet av projektet.
Kortsiktiga mål	•Projektets mål är kortsiktiga då man vill ha snabba resultat istället för att följa den långsiktiga strategi som finns i företaget.

Vidare följer de kritiska framgångsfaktorer som identifierats:

Schema/plan	•Ha en detaljerad plan över de olika stegen vid en implementering
Affärsplan	•En affärsplan där föreslagna strategiska och pålitliga fördelar, resurser, kostnader, risker och tidsplan är beskriven är kritiskt för att hålla fokus på affärsnyttan med affärssystemet
Stöd från ledningen	•Stöd från högsta ledningen är viktigt då projektgruppen och projektet måste få godkännande från ledningen
ERP Strategi	•Det handlar om att bredda synen på genomförandet.
Projekt mål	•Det är viktigt att projektgruppen och andra involverade i organisationen har förstått målen med projektet och är på det klara med dessa
Samarbete och projektgrupp	•En projektgrupp för implementeringen av ett affärssystem skall bestå av de bästa i organisationen
Minimera anpassning	•Istället för att anpassa systemet efter organisationen så skall man anpassa organisationen efter systemet
Stegvis implementering	•Systemet bör implementeras stegvis för att öka chansen för ett lyckat projekt.

Kostnader

Kostnader för hårdvarorna kan fattas som naturliga och direkta men det finns många indirekta kostnader som är även mer betydelsefulla. Forskning har visat att dessa kostnader ofta är fyra gånger högre än de direkta. Under implementeringsprocessen är det även viktigt att fördela kostnader till när de infaller under projektets livscykel.

Före implementeringen	Under implementeringen	Efter implementeringen
Direkta <ul style="list-style-type: none">• Inköpskostnad• Arbetsplatskostnader• Extra hårdvaru- & Mjukvarukostnader• Säkerhetskostnader Indirekta <ul style="list-style-type: none">• Hanteringskostnader	Direkta <ul style="list-style-type: none">• Installations- & konfigurationskostnader• Utbildningskostnader Indirekta <ul style="list-style-type: none">• Ledning/personalresurser• Personalutbildning• Anställds tid• Motivation• Organisatorisk• Omstrukturering• Minskad produktivitet	Direkta <ul style="list-style-type: none">• Driftskostnader• Systemdriftstopp• Förbrukningsvaror Indirekta <ul style="list-style-type: none">• Personalutbildning• Anställdas tid• Motivation• Löner• Personalomsättning• Minskad produktivitet

Av erfarenhet finns det andra kostnader som behöver beaktas men som ofta faller bort. Dessa kostnader är ofta av stor betydelse för ett SME då de är mer känsligt för förändringar och oförutsedda kostnader. Kostnader som bör beaktas är:

Löner	<ul style="list-style-type: none">• Löneökning till följd av ny kompetens• Löneökning till följd av ökad flexibilitet
Arbetsplatskostnader	<ul style="list-style-type: none">• Kostnader som uppstår vid förändring av arbetsplats, så som arbetsstationer, ny luftkonditionering etc.
Säkerhetskostnader	<ul style="list-style-type: none">• Kostnader för antivirus och brandväggar i systemet
Systemdriftstopp	<ul style="list-style-type: none">• Kostnader för system som ligger nere
Säkerhetskostnader	<ul style="list-style-type: none">• Kostnader för antivirus och brandväggar i systemet
Förbrukningsvaror	<ul style="list-style-type: none">• Kostnader för papper och hårddiskar som förbrukas.

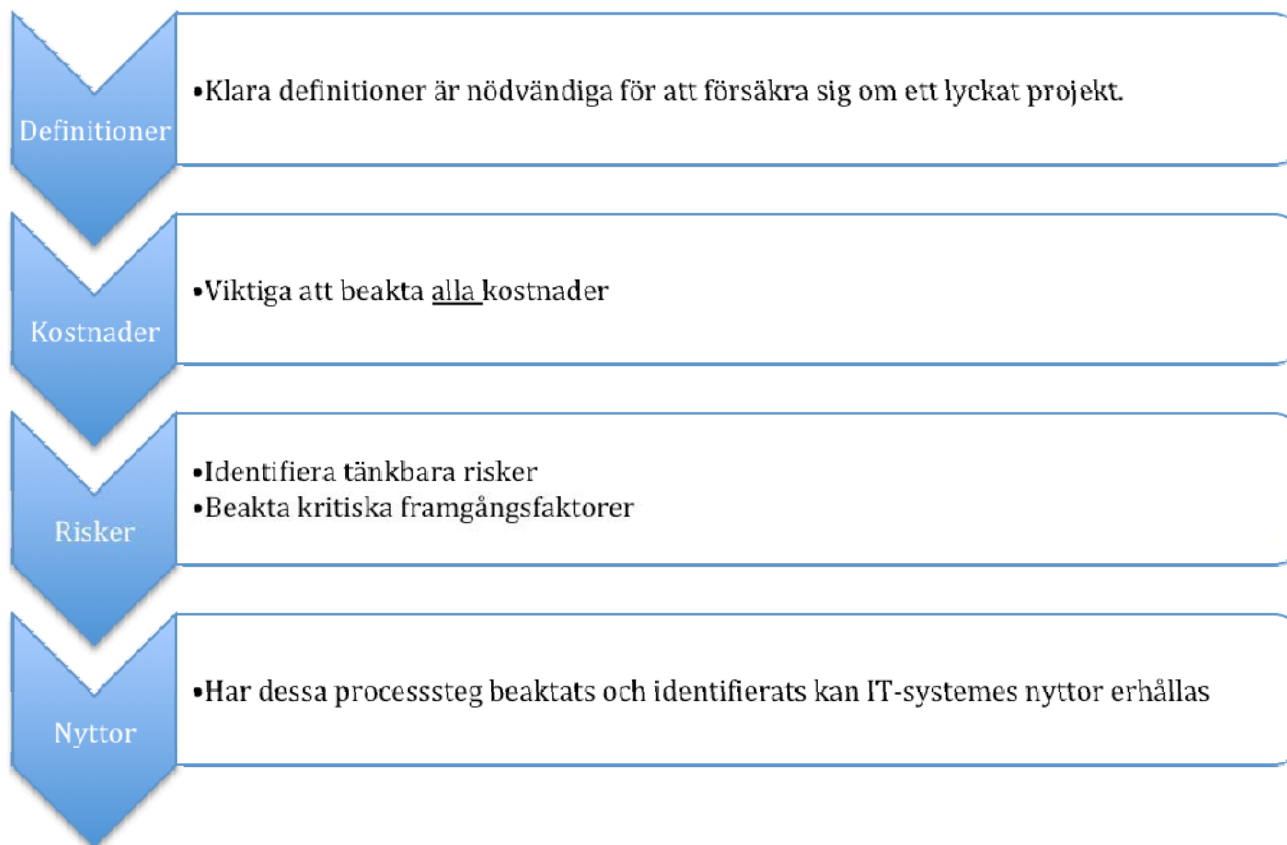
Nyttor

Nedan presenteras olika typer av de huvudsakliga nyttor ett IT-system ger upphov till. Självklart finns det nyttor ett SME erhåller av ett IT-system som blir uppenbara efter implementeringen.

Viktigt att beakta:

Operationella fördelar	<ul style="list-style-type: none">• Ett affärssystem kan snabba på processer, öka effektiviteten och driftvolymen, ersätta viss arbetskraft och ge bra beslutsunderlag för fattande av viktiga beslut
Fördelar för ledningen	<ul style="list-style-type: none">• Informativa fördelar kan hjälpa organisationen med resurshantering, förbättra beslutsunderlag och planering och förbättra resultaten för olika avdelningar
Strategiska fördelar	<ul style="list-style-type: none">• För företag som vill expandera är det viktigt att ha ett bra informationsflöde och en enhetlig plattform för information
IT- infrastrukturfördelar	<ul style="list-style-type: none">• Möjliggör en lättare hantering och lagring av information• Skapar en flexibilitet för företaget vid förändringar av verksamhet och processer.
Organisatoriska fördelar	<ul style="list-style-type: none">• Då man inte har definierat hur man ska mäta målen och när de anses vara uppfyllda kan man inte se resultatet av projektet.

Sammanfattning



Värt att nämna är att kritiska framgångsfaktorer inte garanterar att projektet lyckas. Det är individuellt för företag vilka faktorer som är viktiga och hur de påverkar projektet. De kritiska framgångsfaktorerna är allmänna rekommendationer baserat på tidigare erfarenheter i branschen av IT-projekt.

Viktigt att beakta med processtegen är att ett SME är mer känsligt för oförutsedda kostnader och för stora förändringar. Detta blir då extra viktigt att beakta vid kostnadssteget och identifiera alla tänkbara kostnader och inte underskatta dolda kostnader som kan uppstå. Då SME påverkas av konjunkturförändringar i större omfattning är de även mindre benägna att göra investeringar under lågkonjunkturer. Det är därför extra viktigt att visa fördelar och försöka säkra projektets framgång under sådana tider.