



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Det är dags att uppgradera

En kvalitativ studie om slutanvändares upplevelser av en  
affärssystemsimplicitation

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT17

Kandidatuppsats

Simon Berg, 880922-5157

Victor Westberg, 890601-6590

Handledare: Daniel Tyskbo

*Vi vill tacka vår kontaktperson på Hogia, Barbro Lien Rönn som med sitt stora intresse möjliggjorde denna studie. Vi vill även tacka Ulrica Björn på Hogia, då hon hjälpte oss att få kontakt med Barbro. Vi vill dessutom tacka studiens alla respondenter som ställt upp med sin tid och erfarenheter samt våra respektive partner för deras stöd.*

*Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Daniel Tyskbo vars tålmodiga handledning varit ett givande och vägledande stöd.*

*Tack!*

*Simon Berg och Victor Westberg*

## **Abstract:**

ERP-systems are becoming increasingly important for organizations both in Sweden and globally. This has resulted in ERP-systems being more integrated in the core business which means that their implementation processes have become a critical moment for many organisations. Much of the earlier research on this subject has focused on the best way to implement these systems, but often neglected how the implementation process is perceived by the end users. The purpose of this study is to describe and analyse how a ERP-implementation can be perceived by members of an organisation. We have chosen to carry out our study as a case study with eight interviews on two different subsidiaries within the Hogia Group. We have chosen a qualitative research assignment with a hermeneutic perspective and an abductive approach. Central themes that emerged from the study were the respondents' experiences of communication, information, participation and education during the implementation process, all of which are central themes within the subject field. The respondents were generally satisfied with the system itself, but wanted more education concerning it, especially advanced education. Our conclusion is that the respondents' experiences within the themes we identified, varied depending on their role during the implementation process and what subsidiaries they were a part of, however there was a general desire for more education. We also realized that a significant proportion of the respondents experienced lack of information and participation due to insufficient communication and training regarding the implementation, which affected their overall experience of it.

## **Sammanfattning:**

Affärssystem blir allt viktigare för organisationer i såväl Sverige som globalt. I takt med detta blir de även mer integrerade i kärnverksamheten, vilket bidrar till att implementationen av dem blir ett kritiskt och utmanande moment för många organisationer. En stor del av tidigare forskning inom området har fokuserat på hur organisationer bäst kan genomföra dessa implementationer men har i regel inte beskrivit hur de faktiska slutanvändarna upplever dem. Vårt syfte med denna studie är att beskriva och analysera hur en affärssystemsimplicitation kan upplevas av medarbetare i en organisation. Vi valde att genomföra vår studie som en fallstudie genom åtta stycken intervjuer på två olika dotterbolag inom Hogia-koncernen. Vi valde en kvalitativ forskningsansats med ett hermeneutiskt perspektiv och ett abduktivt förhållningssätt för att genomföra denna studie. Centrala teman som framträdde i studien var respondenternas upplevelse av aspekter så som kommunikation, information, delaktighet och utbildning under implementationsprocessen, vilka alla dessutom är centrala teman inom det studerade ämnesområdet. Genomgående var respondenterna nöjda med systemet i sig men hade önskat en större grad av utbildning i det, i synnerhet vidareutbildning. Vår slutsats är att respondenternas upplevelser inom de teman vi identifierat varierade beroende på deras roll under implementationsprocessen och mellan bolagen, dock uppfattade vi en allmän önskan för mer utbildning. Vi uppfattade även att en betydande del av respondenterna upplevde en brist av information och delaktighet på grund av otillräcklig kommunikation och utbildning rörande implementationen, vilket påverkade deras upplevelse av den som helhet.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	9
1.2 TIDIGARE FORSKNING .....	9
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	10
1.4 DISPOSITION.....	11
1.5 BEGREPPSBESKRIVNING .....	11
1.5.1 Affärssystem.....	11
1.5.2 CRM-system (Customer Relationship Management).....	12
1.5.3 Slutanvändare .....	12
1.5.4 Implementatör.....	12
1.5.5 Superuser .....	12
1.6 AVGRÄNSNING .....	13
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>13</b>
2.1 FÖRÄNDRING OCH STRUKTURER I ORGANISATIONER .....	13
2.1.1 Översättningsteori vid förändringar.....	14
2.2 AFFÄRSSYSTEMS IMPLEMENTATIONSPROCESS .....	16
2.2.1 Delaktighet vid affärssystemsimplicering .....	16
2.2.2 Kommunikation och information vid affärssystemsimplicering.....	17
2.2.3 Utbildning vid affärssystemsimplicering .....	18
2.2.4 Förändringsledning vid affärssystemsimplicering.....	19
<b>3. METOD</b> .....	<b>21</b>
3.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSFORM OCH FORSKNINGSANSATS .....	21
3.2 URVAL .....	22
3.3 MATERIAL.....	23
3.4 DATAINSAMLING OCH ETIK .....	23
3.5 EMPIRIBEARBETNING .....	24
3.6 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	25
<b>4. RESULTAT</b> .....	<b>26</b>
4.1 INTRODUCERING AV FALLFÖRETAGET HOGIA .....	26
4.2 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER OM MICROSOFT DYNAMICS CRM.....	26
4.3 KOMMUNIKATION OCH INFORMATION UNDER IMPLEMENTATIONSPROCESSEN .....	28

4.3.1	<i>Delaktighet under implementationsprocessen</i> .....	31
4.4	UTBILDNING I AFFÄRSSYSTEMET .....	32
<b>5.</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	<b>34</b>
5.1	DELAKTIGHET OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING UNDER IMPLEMENTATIONSPROCESSEN...34	
5.2	ÖVERSÄTTNING OCH STRUKTURER UNDER IMPLEMENTATIONSPROCESSEN .....	35
5.3	KOMMUNIKATION OCH INFORMATION UNDER IMPLEMENTATIONSPROCESSEN .....	36
5.4	UTBILDNING UNDER IMPLEMENTATIONSPROCESSEN .....	38
<b>6.</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>40</b>
6.1	ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER .....	40
6.2	TEORETISKA BIDRAG .....	41
6.3	REFLEKTION KRING METODVAL OCH TILLKORTAKOMMANDEN .....	41
6.4	FORTSATT FORSKNING .....	43
6.5	PRAKTISKA IMPLIKATIONER .....	44
<b>7.</b>	<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>46</b>
<b>8.</b>	<b>BILAGA - INTERVJUFRÅGOR</b> .....	<b>50</b>

# 1. Inledning

*I det inledande avsnittet presenteras en överblick och bakgrund till vårt valda ämnesområde. Därefter presenteras en problemdiskussion, sammanfattning av tidigare forskning samt syfte och frågeställning. Därpå följer en begreppsbeskrivning, disposition och avgränsningar.*

Dagens organisationer ställs inför allt större krav på att vara effektiva, innovativa och kommunikativa för att förbli konkurrenskraftiga på en alltmer global marknad med ökad konkurrens och kundförväntningar. Som ett sätt att tillmötesgå dessa ökade krav använder sig företag allt mer av affärssystem som ett verktyg för organisationen (Umble, Haft, & Umble, 2003).

Den ökade användningen av affärssystem kan ses som en del av det allt större fokus på digitalisering som världen upplevt under sent 1900- samt 2000-tal. Det har medfört att en betydande andel av de verktyg professionella organisationer använder sig av har blivit digitala (Leonardi, 2011) vilket i sin tur har resulterat i att digitala verktyg i allt större utsträckning spelar en betydande roll för professionella organisationers struktur och kärnverksamhet. En kärnverksamhet som i utvecklade tjänsteekonomier i allt högre utsträckning utförs av högskoleutbildade tjänstemän vid datorer snarare än den sena industrialismens bild av montörer längst ett monteringsband. När arbetsrollerna skiftar i ekonomin så skiftar även verktygen med dem. Digitala verktyg såsom informationsteknik har blivit en så pass integrerad del av samhället att vissa argumenterar för att likställa dem med annan infrastruktur såsom järnvägar och elektricitet (Carr, 2003).

Affärssystem är oftast samlingsnamnet på just den samling digitala verktyg som företag allt mer använder sig av. En av huvudanledningarna till detta är att de är integrerade system som möjliggör överblick och kontroll över verksamhetens alla funktioner vilket i sin tur möjliggör för bättre koordination. Detta är faktorer som hjälper organisationer att möta tidigare nämnda krav från kunder och konkurrenter. En lyckad implementering av ett nytt affärssystem kan spara företag miljontals dollar genom att utöka produktionscykler, förbättra kundhantering samt minska utgifter (Umble, Haft, & Umble, 2003).

Begreppet affärssystem är brett och innebörden kan skilja sig mycket. I dagens Sverige kan begreppen beskriva ett system som i stort sätt täcker in alla verksamhetens processer. Det är inte längre bara ett ekonomisystem utan det kan även inkludera exempelvis marknadsföring, produktion, inköp, lager, HR, försäljning och kundhantering (Andersson A. , 2016).

*”Tanken med att införa ett affärssystem är att rationalisera och effektivisera alla affärsprocesser och undvika resursslöseri.” (Andersson A. , 2016, s. 18)*

I Sverige är det tydligt att affärssystemen ökar i användandegrad och betydelse då andelen företag som använder ett affärssystem tydligt ökar. År 2008 var andelen företag med fler än 10 anställda som hade ett affärssystem i verksamheten 29%. År 2014 hade den siffran ökat till 43% och i stora bolag (över 250 anställda) var den totala andelen företag som använder affärssystem över 85% (SCB, 2017).

Affärssystemen har blivit mer avancerade och har fått utökade funktioner sedan 1990-talet. På senare år har de även blivit mera standardiserade och anpassade för olika branscher. Detta tillsammans med kontinuerliga uppdateringar och anpassningar för organisationerna de implementeras inom är essentiellt då det enligt Andersson (2016) är viktigt att systemen förändras när världen runtomkring dem gör det. Denna förändringsförmåga är särskilt viktig då systemet ofta är en integral del av organisationen i många år och det kan bli kostsamma konsekvenser om systemet halkar efter utvecklingen.

Det finns ett antal olika strategier för hur affärssystem implementeras. En av de två vanligaste strategierna är den så kallade ”Big Bang”-implementation, i vilken hela systemet införs för alla organisationens processer samtidigt. I den andra vanligt förekommande strategin, kallad ”Phased”-implementation, ligger fokus på en process i taget och dessa byts ut under en längre tid. Båda strategier har för- och nackdelar. ”Big Bang” är kostnadsbesparande sett till enbart implementationsbudget i och med att processen blir kortare och det blir lättare att hålla koll på utgifterna, men ökar riskerna genom att hela affärssystemet riskerar att falla på en gång om det uppstår problem. ”Phased”-implementation minskar sådana risker genom att hela affärssystemet inte kan falla samtidigt men tar längre tid och kostar vanligtvis mer (Andersson A. , 2016; Lee, 2013).

Slutanvändarna, de som faktiskt använder affärssystemet i sitt arbete, riskerar ofta att bli negligerade i sin upplevelse av systemen. Enligt Petrakaki och Klecun (2015) är det vanligt att tekniska experter prioriteras framför slutanvändare när affärssystem utvecklas, detta då det finns ett avstånd mellan utvecklarna både fysiskt och språkligt som är svårt att överbrygga. En annan konsekvens är att det kan uppstå konflikter mellan utvecklarna av affärssystemen och slutanvändarna kring exakt hur systemet ska användas för att fungera bäst för organisationen.



## 1.1 Problemdiskussion

Det är mot denna bakgrund av en ökad användning av affärssystem, system som blir allt mer avancerade och betydelsefulla, i en verklighet där det finns en tydlig skiljelinje mellan experter och slutanvändare som vårt studerade ämne bör betraktas.

Vi anser att ämnet är relevant, framförallt sett till de kostnader och negativa upplevelser för medarbetarna en misslyckad affärssystemimplementering kan leda till för ett företag. Varnande exempel från historien är bland andra Hewlett Packards SAP implementering 2004 som uppskattas ha kostat bolaget mer än 40 miljoner USD i förluster och Nikes byte till ett centraliserat SAP-system 2001, då ett mindre fel orsakade mer än 100 miljoner USD i förluster (CIO, 2007).

Tidigare studier har enligt Al-Shamlan och Al-Mudimigh (2011) såväl som Magnusson och Nilsson (2014) visat att 60–90 % av affärssystemimplementeringar misslyckas samtidigt som affärssystemet kan utgöra 80 % av företagets samlade IT-budget. Därav är det av den högsta vikt att implementationen lyckas så bra som möjligt.

Då affärssystem i sin kärna är en interaktions- och integrationsteknik som framhåller gemensamt deltagande av användare från hela organisationen resulterar detta i att användarna utgör den största kritiska faktorn vid en systemimplementering snarare än tekniska faktorer (Guimaraes, Armstrong, Dutra de Oliveira Neto, Riccio, & Madeira, 2015). Enligt Bingi, Sharma och Godla (1999) är slutanvändarna en av de stora dolda kostnaderna för affärssystemimplementation, vilket vi tolkar som att även de ser dem som en av de kritiska faktorerna.

*”Det sägs ofta att affärssystemimplementationer handlar om människor, inte processer eller teknik.” (Bingi, Sharma, & Godla, 1999, s. 9)*

## 1.2 Tidigare forskning

Området kring affärssystemimplementering i organisationer är vida omskrivet i såväl branschpress som akademisk litteratur. Ämnet är aktuellt, bland annat då digitala verktyg som vi tidigare nämnt, blivit en allt större del av organisationers verksamhet (Leonardi, 2011). Det mesta av den tidigare litteraturen inom området fokuserar dock främst på ”steg för steg”-instruktioner rörande det bästa sättet att genomföra implementationer på. Ett exempel är Umble, Haft och Umbles (2003) *Enterprise resource planning: Implementation procedures*

*and critical success factors*, som bland annat listar 11 steg de anser organisationer bör ta för att lyckas med en affärssystemsimplicering. Ett annat exempel är Bingi, Sharma och Godlas *Critical Issues Affecting an ERP Implementation* som bland annat skriver om att följa så kallade "Best Practices", en samling av erfarenhetsbaserade metoder som bör användas som skall ge det bästa möjliga resultatet (Merriam-Webster, 2017). Det finns dock studier såsom Marshall, Mills och Olsens (2008) *The Role Of End-User Training In Technology Acceptance* som tar upp betydelsen av slutanvändarna som den viktigaste delen för att lyckas med att föra in ny teknik i verksamheten och då främst vikten av att utbilda dessa för att lyckas. Alla dessa studier täcker in mycket av vårt valda ämnesområde men vi finner att de saknar forskning kring just själva upplevelsen av bytet hos de faktiska slutanvändarna.

Litteraturen vi studerat pönerar att implementationen ska genomföras på ett visst sätt för att det är viktigt för de anställda, vilket i sin tur leder till att det är mer troligt att implementationen blir lyckad, men vår erfarenhet är att litteraturen tyvärr inte förklarar orsaken till varför det skall göras på detta sättet vidare. Detta blir då extra bekymmersamt då slutanvändarna kan anses vara så primära för hur väl organisationer hanterar implementationer (Marshall, Mills, & Olsen, 2008) och det saknas studier som utgår ifrån just deras upplevelse.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Vårt syfte med studien är att beskriva och analysera hur en affärssystemsimplicering kan upplevas av medarbetare i en organisation. Detta bör ge en ökad insikt och förståelse för hur slutanvändarna kan vara en kritisk faktor vid affärssystemsimpliceringar. Vi vill med denna studie kunna bidra med ny teoretisk kunskap inom organisationsteori gällandes slutanvändares upplevelser av affärssystemsimplicering.

För att närma oss syftet har vi genomfört en studie på två bolag inom Hogia-koncernen, som mellan 2015 och 2017 implementerade Microsoft Dynamics CRM-system. I vår strävan att uppnå syftet har vi utgått från nedanstående frågeställning:

- Hur upplever slutanvändare en affärssystemsimplicering?

Genom att använda oss av en bred frågeställning hoppas vi kunna få ett helhetsperspektiv vilket kan skapa en öppenhet även för andra aspekter än endast de vi går in i studien med.

## 1.4 Disposition

Kapitel 1: Består av inledning med bakgrund till ämnesområdet, problemdiskussion, tidigare forskning samt begreppsbeskrivning och avgränsning. Här beskrivs även studiens syfte och frågeställningar.

Kapitel 2: Består av de teorier vi identifierat som relevanta för vår studie.

Kapitel 3: Består av metod där vi presenterar studiens valda forskningsansats och undersökningsform, samt hur det empiriska materialet har genererats och analyserats.

Kapitel 4: Består av resultat där vi beskriver den studerade organisationen och processen samt presenterar det empiriska materialet utifrån de teman vi identifierat.

Kapitel 5: Består av en diskussion kring hur vi tolkat studiens resultat i relation till tidigare forskning och teori.

Kapitel 6: Består av slutsatser där vi besvarar studiens frågeställning. Här presenteras även studiens bidrag samt en reflektion kring studiens metodval, tillkortakommanden och förslag till vidare forskning.

## 1.5 Begreppsbeskrivning

*I följande avsnitt presenterar vi begrepp och termer som inte är vanliga eller självklara i dagligt tal och förklarar hur vi använder dem. Implementationsfältet är mycket tekniskt och flera av termerna kan ha olika betydelser för olika grupper.*

### 1.5.1 Affärssystem

I föreliggande studie kommer båda begreppen affärssystem och CRM-system användas för att beskriva det digitala system den studerade organisationen bytt ut. Detta då mycket av den teori som finns skriven om systembyte använder sig av termen affärssystem som CRM-system oftast är en del utav.

Affärssystem är ett brett begrepp och omfattar många olika typer av system med olika syften. Den engelska termen är ERP som är en akronym av "Enterprise Resources Planning" som syftar på integrerade IT-system som hanterar en verksamhets informationsflöden (Magnusson & Olsson, 2008). I termen affärssystem inkluderas numera ofta CRM-system som en av

beståndsdelarna. SAP (Systems Applications Products) är ett exempel på ett affärssystem som dessutom är ett av världens största (ERP News, 2016).

### **1.5.2 CRM-system (Customer Relationship Management)**

CRM-system är det verktyg som idag, om det införs på rätt sätt, kan vara själva grunden till ett företags säljverksamhet och lyckade kundkontakt (Leubitz, 2016). CRM-systemen blev populära på det sena 1980-talet och ersatte succesivt den hög med visitkort säljare och övriga intressenter tidigare hade liggandes på sina skrivbord. Syftet med CRM-system är främst att effektivisera arbetet, exempelvis genom att låta flera personer ha kontakt med en kund (ofta ett företag som i sig kan bestå av flera personer) på ett sätt där kunden exempelvis inte behöver upprepa sig bara för att den pratar med en ny säljare. Ett annat sätt systemet kan effektivisera arbetet på är att det låter en kundkontakt få tillgång till hela sin organisations samlade kunskap om en kund på ett och samma centraliserade ställe (Leubitz, 2016).

### **1.5.3 Slutanvändare**

En slutanvändare är den slutgiltige personen som kommer använda systemet i sitt arbete (Investopedia, 2017). I denna studie syftar vi även på användare som använder det som ett av sina huvudsakliga arbetsverktyg.

### **1.5.4 Implementatör**

En implementatör definieras i denna studie som den som genomför implementationen av systemet på organisationen som skall använda systemet. ComputerSweden (2017) definierar implementerar som:

*”... när man bygger ett fungerande system i enlighet med den modell som man har framställt i designfasen.”*

### **1.5.5 Superuser**

Oxfords ordbok (2017) beskriver en superuser som:

*”En systemanvändare som har de speciella befogenheter som krävs för att administrera och underhålla ett system, en systemadministratör.”*

Denna definition är inte exakt den som Hogia verkar använda på sina superusers, då de inte har fulla administratörsrättigheter, men vi anser dem vara nära beskrivningen. Utmärkande för

dessa användare på Hogia är att de ska kunna hjälpa sina kollegor som inte är superusers med enklare problem i systemet. Superusers roll och ansvar på Hogia var därmed oftast att ta emot och sprida information och kunskap från implementatörerna till slutanvändarna inom den egna gruppen samt att vidarebefordra feedback och supportärenden i motsatt riktning.

## 1.6 Avgränsning

Vi valde att avgränsa oss till att enbart undersöka slutanvändarnas upplevelser av affärssystembytet. Detta gjorde vi genom att ställa öppna frågor om deras upplevelse av implementationen i kronologisk ordning: Hur de upplevde förberedelseprocessen, implementationsperioden och efterföljande period inklusive utbildning. Frågorna vi ställde har inte inriktat sig på kvantifierbara data då vi inte är intresserade av att jämföra användarnas upplevelse mot varandra beroende på exempelvis yrkesroll, kön, ålder eller grad av involvering i implementationsprocessen. Med vår inriktning på respondenternas upplevelse har vi inte ställt detaljerade frågor kring deras psykiska eller fysiska hälsa. Vi har inte heller genomfört någon typ av prestationsbedömning eller jämförelse företagen, respondenterna eller implementatörerna emellan då detta inte var relevant för vårt syfte. Genom att inte ställa andra frågor än frågor gällande deras upplevelser har vi även kunnat begränsa studiens omfattning. Vi valde att rikta in oss på en organisation i närheten av göteborgsområdet på grund av det geografiska avståndet vid genomförandet av våra intervjuer.

## 2. Teoretisk referensram

*I följande avsnitt presenterar vi de teorier som vi identifierat som relevanta för vår studie. I den första delen presenterar vi förändring och strukturers roll i organisationer och hur detta har betydelse för översättningsteorin vid förändring och affärssystemsimplicationer. I den andra delen presenterar vi några av de faktorer som anses vara mera kritiska vid en affärssystemsimplication.*

### 2.1 Förändring och strukturer i organisationer

Czarniawska (2015) beskriver likheterna mellan hur levande organismer och organisationer är uppbyggda och förändras. Båda fungerar med hjälp av kommunikationssystem och på samma sätt som organismer kräver organisationer en mall för att veta till vad de ska "använda sin energi" (Czarniawska, 2015, s. 112). Denna mall är en av de faktorer som gör det så svårt att

förändra organisationer (Czarniawska, 2015). Vad organisationer dock kan göra enligt Czarniawska (2015) är att likt organismer förändras via ”mutationer”, oplanerade förändringar som sker av slump och misstag. Dessa mutationer sker oftare vid reformer och förändringsprojekt vilket gör att de, trots att de sällan får sin på förhand tänkta effekt, ändå kan vara bra att genomföra för att få förändring (Czarniawska, 2015).

Det är vanligt att organisatoriska strukturer ej är kompatibla med den struktur, verktyg och information som nya affärssystem medför (Umble, Haft, & Umble, 2003). Trots eventuell flexibilitet i systemet påverkar dess logik ofta företagets strategi, organisation och kultur. Detta kan leda till att företaget tvingas omforma och/eller ersätta sina befintliga processer för att fortsatt stödja organisationens mål. Dessa förändringar kan starkt påverka organisatoriska strukturer, policyer, processer och anställda (Umble, Haft, & Umble, 2003). Orlikowski (2000) bygger ut det strukturella perspektivet på teknologi med ett fokus på hur användare genom sin dagliga interaktion med teknologi utformar tydliga strukturer för hur teknik används. Det skiftade fokuset från teknologi i allmänhet till själva användningen av den möjliggör ett fördjupat fokus på den mänskliga inverkan och identifieringen av det mänskliga handlandets transformerande karaktär (Orlikowski, 2000).

### 2.1.1 Översättningsteori vid förändringar

Vid affärssystemsimplicationer kan det vara svårt för beställar- och leverantörsorganisationer att fullt ut förstå varandra (Müller & Turner, 2005). Anledningarna till denna problematik är många men några vanliga anledningar beskrivs som:

*"...till exempel, innehåll, otydlighet, ointresse, ouppmärksamhet, störningar på grund av konkurrerande information, bristande fackspråkskunskap och kompetens" (Andersson A. , 2016, s. 32).*

Enligt Czarniawska (2015) är en av de tydligaste skillnaderna mellan att försöka förändra i projektform eller genom reform att reformen aldrig tar slut samt blir mindre konkret med tiden. Projektformen å andra sidan måste komma till ett avslut för att inte få tydliga negativa effekter i form av den tid och resurser projektet förbrukar. Detta är även Czarniawskas (2015) förklaring till hur översättningsmodellen oftast dyker upp i projekt.

*"Inom projekt är översättningen - av själva projektet och av omgivningen - en självklarhet; inom reformen kan orubbliga mål och oförändrad praxis kämpa mot varandra länge." (Czarniawska, 2015, s. 120)*

Czarniawska (2015) beskriver också hur man faktiskt använder förändring för att driva projekt framåt istället för att som i reformarbete endast ha det som ett framtida mål. Översättningsmodellen bygger på att förändring sker på ett demokratiskt vis utan allt för stark idémässig styrning, där varje steg ger personer möjligheter att anpassa förändringen. Översättningsmodellen ser heller inte förändringar och anpassningar som något som stör processen utan snarare som det processen ska bestå av (Czarniawska, 2015).

Även Røvik (2008) diskuterar hur översättning både medvetet och omedvetet används som ett förändringsverktyg. Røvik (2008) beskriver dels hur medvetna förändringar i organisationsidéer kan göras vid skapandet av lokala versioner för att förbättra effektivitet och resultat, men också hur översättning kan användas för att blidka olika intressenter som visar motstånd mot förändringen och är mer accepterande till en lokal översatt version. Han beskriver även hur översättningen kan användas för att upphöja de egna idéerna, genom att översätta så signaleras att organisationen förtjänar en lokal version och därför är av betydelse. En mer omedveten översättning kan enligt Røvik (2008) vara en konsekvens av översättarens personliga preferenser och den kontexten översättaren arbetar i.

Røviks (2008) diskussion om medveten översättning och det Czarniawska (2015) skriver om att driva projekt framåt med hjälp av översättning angränsar till det Petrakaki och Klecun (2015) skriver om översättning vid affärssystemimplementationer. De beskriver hur översättning spelar en betydande roll, främst i form av de olika anpassningar som slutanvändare och andra intressenter begär av affärssystemen. Först har alla intressenter olika krav på hur de vill att systemet skall se ut och sedan när affärssystemet väl implementeras så har slutanvändarna krav på att systemet anpassas till deras lokala arbetssituation. Dessa anpassningar sker sedan i iterativa cykler av översättningar i vilken användarna begär ändringar och implementatörer försöker översätta dessa till ändringar i affärssystemet, men på grund av deras geografiska och erfarenhetsmässiga olikheter leder detta ofta till något annat än vad slutanvändarna önskade. Enligt Petrakaki och Klecun (2015) är denna översättning inte disruptiv utan snarare en nödvändighet och bör prioriteras med tid och resurser för att låta användare och implementatörer utbyta perspektiv och lära sig av varandra.

Hur översättning bör användas i praktiken råder det delade meningar om. Davenport (1998) argumenterar för att företaget ska anpassa sina processer efter affärssystemet på grund av att dessa system påtvingar sin egen logik på företagets strategi, organisation och kultur, vilket gör det kontraproduktivt att inte anamma denna logik. Att implementera ett affärssystem och

därmed även dess logik kan användas som ett effektivt redskap för att förändra organisationens struktur till att bli mer platt och flexibel, men även för att centralisera kontroll över information och processer (Davenport, 1998). En kontrasterande syn framförs av Upton och Staats (2008) som efter en fallstudie av en japansk bank argumenterar för ett system som anpassas efter företagets processer samt är flexibelt nog att följa företagets utveckling. Detta menar Upton och Staats minskar risken för att företagets struktur och processer blir begränsade av ett stelt systemen som inom tid blir utdaterat, samtidigt som nya funktioner och affärsmöjligheter kan upptäckas (Upton & Staats, 2008).

## **2.2 Affärssystemets implementationsprocess**

Såväl Umble, Haft och Umble (2003) som Bingi, Sharma och Godla (1999) skriver om flertalet olika kritiska aspekter som är viktiga att ta i beaktning under hela ett affärssystemets implementationsprocess för att uppnå ett lyckat resultat. Dessa kritiska aspekter är resultatet av en stor mängd av studier av olika författare på området (Umble, Haft, & Umble, 2003).

### **2.2.1 Delaktighet vid affärssystemsimplicering**

I urvalsprocessen av ett nytt affärssystem bör deltagare från olika funktioner och avdelningar delta för att försäkra sig om att nödvändig *Buy-In*, det vill säga enighet och acceptans, skapas med en vertikal spridning i organisationen (Umble, Haft, & Umble, 2003). Att slutanvändarna är delaktiga redan i en tidig fas av affärssystemsimplicering minskar deras benägenhet att vara negativt inställda till det nya systemet, en skepsis som ofta har sin grund i en rädsla att inte behärska det nya systemet och därmed riskera sina jobb (Altamony, Tarhini, Al-Salti, Gharaibeh, & Elyas, 2016). Czarniawska (2015) beskriver hur förankring för en omorganisation kan skapa i organisationen genom att omorganisationens mål utformas genom många samtal med samtliga berörda parter. Detta anses vara ett avgörande steg vid ett idealiskt förändringsförlopp (Czarniawska, 2015). Vikten av förankring vid affärssystemsimplicering har även beskrivits i studier av verkliga implementeringar av affärssystem (Sjöstedt, 2008).

*”Vi jobbade mycket med information, och delegerade en stor del av arbetet i verksamheten. Det skapade en bra helhetssyn och balans, och en förståelse för varför vi gjorde olika saker.” (Sjöstedt, 2008)*



Även parter som inte själva direkt berörs av det nya systemet bör vara delaktiga i dess implementationsprocess (Bingi, Sharma, & Godla, 1999). Organisationens ledning bör konstant övervaka processens utveckling och ge direktiv till implementatörerna då framgången för ett så pass stort projekt som en affärssystemsimplicentation till stor del är beroende av ett starkt, bibehållet engagemang från just organisationens ledning. Anledningen till detta är det starka engagemanget då sprider sig neråt i organisationen, vilket bidrar till ett större sammanlagt engagemang som är väl synligt, upplevt och definierat. Dessa faktorer kan starkt bidra till att säkerhetsställa implementeringens framgång (Bingi, Sharma, & Godla, 1999).

### **2.2.2 Kommunikation och information vid affärssystemsimplicentering**

Kommunikation är en av de viktigaste komponenterna i en förändringsstrategi och detta gäller i synnerhet vid utformandet av en strategi för att genomföra en framgångsrik affärssystemsimplicentation. Detta då bristen på kommunikation är en vanlig anledning till att affärssystemsimplicenteringar misslyckas, på grund av det motstånd mot affärssystemet och dess implementering det kan ge upphov till. För att motverka ett sådant scenario bör kommunikation användas i kombination med tydlig projektledning samt användande av superusers på grund av deras närhet samt förmåga att ge support till slutanvändarna (Al-Shamlan & Al-Mudimigh, 2011; Altamony, Tarhini, Al-Salti, Gharaibeh, & Elyas, 2016).

Umble, Haft och Umble (2003) betonar vikten av klar kommunikation inom organisationen inför en affärssystemsimplicentation, både av implementationens vision men även av realistiska förväntningar vad gällande dess prestation och tidsramar. Detta grundar sig i att ledning och anställda ofta har en övertro på implementeringens omedelbara prestationsförhöjande effekt direkt efter att systemet är operationellt, vilket oftast inte är möjligt på grund av ett nytt systems komplexitet och svårighet att bemästra. Denna övertro kan ge upphov till besvikelse vilket i sin tur kan leda till minskad acceptans för det nya systemet (Umble, Haft, & Umble, 2003). För att en förändring skall kunna genomföras på ett effektivt och strukturerat sätt så gäller det att kommunikationen är klar och direkt åt båda håll och att det är lika viktigt att lyssna som att framföra sina egna budskap. Detta för att kommunikation som inte når ut riskerar att lämna öppet för antaganden och spekulationer (Andersson A. , 2016).

Kommunikationsproblem är extra vanligt när experter från olika kunskapsområden ska kommunicera med varandra (Lindkvist, 2005). Denna problematik framförs även av Pemsel och Widén (2011) som också presenterar ett antal förslag på strategier som kan användas för

att överbrygga sådana problem. De föreslår förändringsstöd, utbildning och utvärderingar samt att försök skall göras för att minska den information som når beställarorganisationen (Pemsel & Widén, 2011).

Ytterligare sätt att överbrygga hinder för kommunikation är att använda sig av översättare (Andersson A. , 2016). Dessa kan vara såväl inhyrda externa konsulter som interna projektdeltagare, som får eller tar på sig rollen och har som funktion att kommunicera med och mellan parter från olika områden vilket därmed kan överbrygga gap mellan dem. Detta görs genom att översättaren identifierar och formulerar organisationens behov och perspektiv till implementatörerna samt systemets funktioner och möjligheter till anpassning till organisationen (Andersson A. , 2016). Dessa uppgifter ställer krav på översättarna att besitta tillräckliga kunskaper i såväl systemet i sig som organisationen och dess processer, kunskaper som om de är bristfälliga riskerar att orsaka att användandet av översättare snarare orsakar hinder och begränsningar för kommunikation och förståelse än motverkar dem. Denna inverkan översättare kan få på en implementeringsprocess innebär även att personliga åsikter och kunskaper kan färga och styra diskussionen, vilket riskerar att begränsa utvecklingen av organisationen och kunskapsutvecklingen inom den. På grund av dessa risker bör användandet av översättare ses som ett verktyg för kommunikation och kunskapsöverföring snarare än en garant för dessa (Andersson A. , 2016).

### **2.2.3 Utbildning vid affärssystemsimplicering**

Enligt Marshall, Mills och Olsen (2008) använder allt fler företag utbildning av slutanvändare som en metod för att skapa mer produktiva och konkurrenskraftiga medarbetare, men även att det går att använda utbildning av slutanvändare som en metod för att skapa acceptans för införande av ny teknik i en organisation. Detta är i linje med bilden av utbildning som den av många ansedda troligen mest kritiska faktorn när det kommer till affärssystemsimpliceringar, vilket grundar sig i den avgörande betydelsen som användarnas förståelse och acceptans har för dessa processer (Umble, Haft, & Umble, 2003) (Marshall, Mills, & Olsen, 2008). Denna acceptans skapas genom att utbildningen hjälper användarna att anpassa sig till de förändringar som det nya affärssystemet medför och är ett effektivt sätt för att minska användarnas osäkerhet kring det nya systemet och därmed underlätta dess implementation (Al-Shamlan & Al-Mudimigh, 2011). Ett annat argument för utbildningens betydelse vid affärsimplicering är att systemens fulla potential inte kan

uppnås om inte användarna använder dem korrekt, något just utbildning är en av de mest avgörande faktorerna för att uppnå (Umble, Haft, & Umble, 2003).

Bingi, Sharma och Godla (1999) argumenterar för utbildning som en kritisk faktor vid implementeringar då de menar att slutanvändarna utgör en av de stora dolda kostnaderna vid just en sådan process. Dessa kostnader har sitt ursprung i slutanvändarnas brist på förståelse för de komplexa affärssystem de förväntas använda, vilket till stor del beror på just bristande utbildning. Resultatet av ett sådant scenario kan bli att organisationens effektivitet påverkas negativt (Bingi, Sharma, & Godla, 1999).

För att skapa förutsättningar för en lyckad affärssystemimplementation bör utbildningen av användarna starta tidigt, gärna i god tid innan implementationen inleds för att försäkra sig om tillräckliga marginaler. Detta då mängden nödvändig utbildning och dess kostnader i stor utsträckning underskattas (Umble, Haft, & Umble, 2003). Det finns dock en övertro på utbildning som den enda avgörande faktorn för en lyckad implementering. Inläring är starkt beroende av praktiskt användande vilket skapar behov för support och vidareutbildning efter implementeringsfasen (Umble, Haft, & Umble, 2003).

#### **2.2.4 Förändringsledning vid affärssystemimplementation**

Att organisationens ledning aktivt deltar och engagerar sig vid en affärssystemimplementation anses vara en av de mest kritiska faktorerna för dess utgång (Altamony, Tarhini, Al-Salti, Gharaibeh, & Elyas, 2016; Bingi, Sharma, & Godla, 1999; Umble, Haft, & Umble, 2003). En av de primära delarna i detta engagemang är att organisationens ledning bör bestämma implementationens vision och strategiska målsättningar. I detta bör det inkluderas klara, kvantifierbara mål men också vilka förväntningar som finns på processen och vad affärssystemet kommer kunna leverera (Umble, Haft, & Umble, 2003). Enligt Bingi, Sharma och Godla (1999) är syftet med att organisationens ledning involveras i den strategiska målsättningen främst på grund av de enorma konsekvenserna som en affärssystemimplementation kan få för organisationens konkurrensfördelar och därigenom dess resultat, affärssystemimplementationen är alltså för väsentligt för att endast lämnas till teknikerna (Bingi, Sharma, & Godla, 1999).

Trots dessa konsekvenser är det vanligt att organisationens ledning endast ser på affärssystemimplementationen som ett mjukvarubyte och därmed inte förstår hur affärssystemet fundamentalt kan komma att förändra hela organisationens arbetssätt. Denna

oförståelse resulterar ofta i ett bristfälligt engagemang från organisationens ledning (Umble, Haft, & Umble, 2003). Detta är problematiskt då det är en oerhört viktig att ledningen är och fortsätter vara starkt involverad i affärssystemsimplicationen även efter själva planeringsfasen, för att implementationens resultat ska bli lyckat (Bingi, Sharma, & Godla, 1999).

*”Att implementera en integrerad affärssystemslösning är inte bara ett tekniskt projekt utan kan snarare ses som en organisatorisk revolution.”*

*(Bingi, Sharma, & Godla, 1999, s. 9)*

Utöver ledningens förståelse för betydelsen av en affärssystemsimplication så är deras deltagande viktigt för en lyckad implementation även på grund av andra anledningar. Dels så sprider sig ledningens engagemang i implementationen till övriga delar i organisationen och skapar delaktighet (Bingi, Sharma, & Godla, 1999), något som tidigare nämnts som en kritisk faktor vid affärssystemsimplicationer, men även då en affärssystemsimplication ofta snarare handlar om en organisatorisk förändring än en teknisk. Detta innebär att organisationens ledning ofta behöver lösa konflikter samt se till alla att jobbar i samma riktning, delvis inom implementationsgruppen men även mellan övriga, löst sammanhängande grupper av intressenter som är involverade i projektet (Bingi, Sharma, & Godla, 1999).

En annan viktig del inom förändringsledning vid affärssystemsimplicationer anses vara den faktiska projektledningens roll (Umble, Haft, & Umble, 2003). Om organisationens ledning satt klara, definierbara och övergripande mål så bör dessa sedan utvecklas av projektledningen till mindre delmål som inkluderar hur både tid och resurser skall fördelas (Umble, Haft, & Umble, 2003). Även organisationens HR-avdelning bör involveras i projektledningen då de kan agera för att lösa konflikter rörande affärssystemsimplicationens delprojekt och milstolpar (Altamony, Tarhini, Al-Salti, Gharaibeh, & Elyas, 2016).

### **3. Metod**

*I följande kapitel beskrivs studiens utgångspunkter gällande val av forskningsansats och undersökningsform, vårt urval av respondenter, hänseenden gällande validitet, reliabilitet och etik samt hur det empiriska materialet genererats och analyserats.*

#### **3.1 Val av undersökningsform och forskningsansats**

Vi valde att genomföra vår studie som en fallstudie genom intervjuer och viss begränsad informationsinsamling via email. Vi valde en kvalitativ forskningsansats då vi fann att den kvalitativa metoden lämpade sig bäst för att besvara vårt syfte, vilket är att beskriva och analysera hur en affärssystemsimplicitation kan upplevas av medarbetare i en organisation. Den kvalitativa metoden gjorde det möjligt för oss att genom ett fåtal intervjuer skaffa oss en förståelse för respondenternas upplevelser av systembytet. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver den ideala intervjun som ett samspel, ett utbyte av synpunkter mellan två personer som diskuterar ett ämne som intresserar de båda. Intervjuledaren har då till uppgift att på kort tid skapa en kontakt med respondenten för att skapa ett samtalsklimat där respondenten vågar prata fritt men även har möjlighet att påverka samtals utveckling (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi valde att utgå ifrån ett hermeneutiskt perspektiv i vår studie då den kvalitativa forskningsansatsen har sin förankring i ett hermeneutisk vetenskapsideal (Lind, 2014) samt att den möjliggjorde för oss att få en ökad förståelse för respondenternas upplevelser, känslor och tankar utifrån att tolka deras personligheter och resultatet av deras handlingar (Thurén, 2007). Hermeneutiken har som central idé att genom analys få fram källmaterialets mening utifrån det perspektiv som materialets upphovsman haft (Bryman, 2011). För intervjuerna innebär detta att forskaren bör sträva efter att bortse från sin egen förförståelse, tankar och känslor och istället fokusera på respondenternas (Kvale & Brinkmann, 2014).

I vår forskningsansats valde vi ett abduktivt förhållningssätt i samband med en iterativ strategi (Bryman, 2011). Bakgrunden till studien utgjordes av en översikt av tidigare forskning inom det valda ämnesområdet, som sedan användes vid vår insamling av empiriskt material. De löpande intervjuerna användes senare för att säkerhetsställa att den valda teoretiska referensramen var relevant för det empiriska materialet. Denna växelverkan mellan teori och empiri gör strategin iterativ (Bryman, 2011).

## 3.2 Urval

Vi valde att göra ett målinriktat, teoretiskt urval av deltagare från den undersökta organisationen, vilket är en metod för att koppla samman det empiriska resultatet med vår frågeställning (Bryman, 2011). Vårt urval av respondenter baseras på dess relevans för de forskningsfrågor som har formulerats men även för att spegla den variation som finns inom dem (Bryman, 2011). I vårt fall betydde detta att respondenter valdes ut med den gemensamma nämnaren att de använde det nyligen implementerade CRM-systemet som ett av sina huvudsakliga verktyg i sitt arbete och deltog alla i dess implementering, men även utifrån en önskan om variation gällande funktion (arbetsuppgifter), position i organisationens hierarki samt roll i den studerade processen. På grund av studiens valda undersökningsform prioriterades respondenter som hade möjlighet att genomföra intervjun öga-mot-öga, vilket ställde krav på en relativ närbelägenhet till Göteborgsområdet. I andra hand valdes respondenter som hade möjlighet att avsätta tid för en intervju över telefon. Studiens tidsram har också begränsat urvalet då mera tid hade möjliggjort ett större antal intervjuer.

De åtta respondenter vi intervjuade uppvisade en stor spridning i hur lång erfarenhet de hade av att arbeta inom den studerade organisationen samt vad gällande funktion och position. Majoriteten av respondenterna var kvinnor. Respondenterna var jämt fördelade mellan de två studerade grupperna, som tidigare nämnt var två olika bolag inom koncernen. Dessa två bolag var tidigt respektive sent ut i koncernens implementeringsordning, som alltså skedde löpande på majoriteten av koncernens bolag under en period mellan 2015 och 2017. I båda grupperna var respondenter som under implementeringsprocessen varit så kallade superusers representerade. Superusers roll och ansvar under processen var att ta emot och sprida information och kunskap från implementatörerna till slutanvändarna inom den egna gruppen samt att vidarebefordra feedback och supportärenden i motsatt riktning.

Tre av intervjuerna genomfördes öga-mot-öga på koncernens huvudkontor och resterande över telefon. Intervjuernas tidsåtgång varierade mellan 25 och 50 minuter där intervjuerna på plats var genomgående längre. Hänvisningar till personliga namn, exakta positioner och dylikt som hade kunnat koppla respondenternas utsagor till dem personligen har genomgående undvikits på grund av etiska skäl (Bryman, 2011). I följande tabell finns respondenterna preciserade utifrån vilket bolag, det vill säga grupp, de tillhörde.

Grupp A	Grupp B
Respondent 4	Respondent 1
Respondent 5	Respondent 2
Respondent 6	Respondent 3
Respondent 7	Respondent 8

### 3.3 Material

Som tidigare nämnt valde vi att genomföra intervjuer för att få ökad förståelse för respondenternas upplevelser, åsikter och tankar (Thurén, 2007). Vi utformade frågorna utifrån en ambition att de skulle vara relativt öppna och mindre ledande, då detta skulle kunna påverka respondenternas inställning till ämnet som behandlas.

Våra inledande frågor utformades för att ge oss en förståelse för respondenternas bakgrund och kontext av affärssystem som verktyg samt erfarenhet av tidigare byten. Därefter ställde vi frågor rörande det studerade bytet, vilka förväntningar de hade innan samt hur de upplevde ledning, kommunikation samt möjligheten att påverka före, under och efter implementeringen. Avslutningsvis ställde vi frågor kring hur systembytet påverkat dem. Vi utgick ifrån våra förberedda frågor i alla intervjuer men ställde även spontana följdfrågor beroende på respondenternas svar och uppmanade respondenterna att utveckla sitt resonemang även om det frångick den ställda frågan.

### 3.4 Datainsamling och etik

Vi valde den semistrukturerade intervjuformen då vi fann att den lämpade sig bäst för vår studie. Detta då det gav oss möjlighet att ha ett fokus på vårt undersökningsområde och samtidigt en flexibilitet för både oss och studiens respondenter att styra samtalet bortom vår intervjuguide (Bryman, 2011). Vårt initiala intresse var frågeställningar kring förändringsmotstånd, förändringsledning och översättning men ämnena kom att variera genom relevanta följdfrågor och sidospår. Utöver intervjuerna mottog vi en kortare projektbeskrivning från vår kontaktperson på företaget.

Intervjuerna genomfördes av uppsatsens två författare, där den ena tog rollen som intervjuledare och den andra som sekreterare, med en respondent åt gången på plats på företaget samt över telefon. Rollerna som intervjuledare och sekreterare växades mellan samtliga intervjuer. Intervjuledaren fokuserade huvudsakligen på de förberedda frågorna och

respondentens svar för att ge en struktur till samtalet och ställa relevanta följdfrågor medan sekreteraren fokuserade och förde anteckningar på huvudsakligen kontextuella tolkningar av intervjun för en ökad förståelse. För varje intervju avsattes en timme för att respondenterna skulle känna att de hade tid att utveckla sina svar. Intervjuerna som genomfördes på den fysiska arbetsplatsen spelades in på en mobiltelefon med hjälp av en mikrofon (så kallad mygga) fäst på respondenten samt en diktafon för att säkerhetsställa datainsamlingen. Telefonintervjuerna spelades in med hjälp av en applikation i telefonen.

Intervjuerna inleddes med en presentation av studiens syfte och upphovsmän, information kring frivillighet, anonymitet samt användning av material enbart för studiens syfte, detta för att uppfylla krav på information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Bryman, 2011). Därefter följde inledande frågor om respondentens bakgrund och position, hur de använder sig av systemet i fråga i sitt arbete samt deras erfarenhet, kompetens samt intresse för IT och digitala system i allmänhet. Sedan följde frågor om den studerade implementationsprocessen i relativ kronologisk ordningsföljd: från delaktighet, information och förväntningar under förberedelseprocessen till upplevelser under den faktiska implementeringen för att avslutningsvis diskutera frågor som uppföljning, utbildning och stöd i efterhand.

Respondenterna har haft möjlighet till återkoppling för eventuella följdfrågor och klargörande, i enighet med pålitlighetskrav (Bryman, 2011).

### **3.5 Empiribearbetning**

Vårt insamlade empiriska material bearbetades genom att samtliga inspelade intervjuer fördelades mellan oss för transkribering och kodning. Detta då vi ämnade att använda dessa koder för att upptäcka mönster (Bryman & Bell, 2013). Vi kodade genom att stryka under ord och meningar i våra digitala dokument. Därefter satt vi var för sig och gick igenom materialet den andre hade transkriberat och kodat, detta för att båda skulle vara delaktiga i allt material samt säkerhetsställa att inget annat eventuellt betydelsefullt för resultatet hade missats att bli transkriberat och/eller kodat. Kodade stycken som vi ansåg kunde utgöra citat i vårt resultat markerades med ytterligare en markering för att urskilja dem. Exempel på återkommande koder var ”effektivitet”, ”möte” och ”utbildning”. När vi gått igenom våra koder tillsammans samlade vi ihop dem till större och övergripande teman som vi senare använde oss av som rubriker i resultatdelen.



### **3.6 Reliabilitet och validitet**

Då den empiriska datan är insamlad på grund av en viss frågeställning är det viktigt att säkerhetsställa att det är sakligt korrekt och förankrat i empirin (Lind, 2014).

Reliabilitet syftar till studiens tillförlitlighet, alltså att resultatet överensstämmer om undersökningen hade upprepats (Lind, 2014). En fullständig replikering är dock ovanligt vid kvalitativa studier då omvärlden som skapar förutsättning för replikerbarhet är ständigt föränderlig (Bryman & Bell, 2013). I vår strävan efter reliabilitet har vi definierat våra undersökta teman utifrån tidigare forskning, vi har även spelat in alla samtal för att undvika missförstånd samt risken att lägga till egna ord och beskrivningar i fall vi skulle missat något respondenterna sagt.

Studiens validitet är beroende av att forskarens valda metod undersöker vad den påstår sig att undersöka (Kvale & Brinkmann, 2014). En kvalitativ forskningsansats genom intervjuer har fördelar i att uppfylla detta genom att en högre grad av närvarande i den kontext som utforskas (Bryman & Bell, 2013). Möjligheten att ställa följdfrågor samt att analysera kontextuell information är även den fördelaktig för validiteten, dock ska det poängteras att den mottagna informationen från respondenterna inte ska ses som objektiva sanningar utan snarare som sanningar i respondenternas sociala värld (Kvale & Brinkmann, 2014).

För att uppnå en tillfredställande validitet har vi utformat våra intervjufrågor utifrån en strävan att den resulterande empirin ska besvara vårt syfte och frågeställningar. Vi har även strävat efter att vara medvetna om samt poängtera den inbyggda subjektiviteten i undersökningsformen. Avslutningsvis har vi även understrukt för respondenterna att deras beskrivningar kommer anonymiseras, detta för att minska en rädsla för oönskade konsekvenser av deras medverkan (Kvale & Brinkmann, 2014).

## **4. Resultat**

*I följande avsnitt presenterar vi vårt samlade empiriska material. Vi presenterar först vår studerade organisation och har sedan en kortare beskrivning av den studerade implementationsprocessen. Därefter följer de teman som vi identifierat genom vår analys av det empiriska materialet och som vi ansåg relevanta för vårt syfte och frågeställning.*

### **4.1 Introducering av fallföretaget Hogia**

Hogia-koncernen verkar inom mjukvaruutveckling som sedan säljs och implementeras hos deras kunder. Koncernen har en bolagsstruktur bestående av 27 bolag med sammanlagt över 600 anställda som till större delen delar lokaler i Stenungssund, Bohuslän. Bolaget grundades 1980 och har sedan dess växt genom egen finansiering. År 2014 hade Hogia ca 2% av den svenska marknaden för affärssystem (Wallström, 2014). År 2016 visade Hogia-koncernen mycket goda resultat och de förväntar sig att göra investeringar på runt 600 - 700 miljoner kronor mellan 2017 - 2020 (Hogia AB, 2017).

Hogiakoncernens struktur, med en större andel mindre bolag inom samma koncern, grundar sig i en åsikt att det är lättare att fokusera om bolagen är småskaliga (Hogsved, 2017). Under studiens gång så har det blivit uppenbart för oss att det enklaste sättet att diskutera och särskilja bolagen i koncernen är att se dem snarare som avdelningar med hög grad av autonomi i ett och samma bolag.

Microsoft Dynamics CRM-system implementerades av en intern implementationsgrupp från Hogiakoncernen som verkade som en extern implementatör för de studerade organisationerna. Implementationerna genomfördes löpande på samtliga företag inom koncernen där de två organisationerna vi studerat, beskrivna som grupp A och B, implementerade systemet under perioderna 2015 och 2017. Syftet med projektet var att få ett gemensamt CRM-system i alla koncernens bolag för att på så sätt centralisera kunddata för ökade skal fördelar och transparens bolagen emellan.

### **4.2 Respondenternas åsikter om Microsoft Dynamics CRM**

Samtliga respondenter var mycket positiva till systemet i sig och för flera verkar det ha förändrat och förbättrat mycket av deras arbetssätt, vilka varierade stort mellan respondenterna. Samtliga respondenter var alla positiva till det nya systemets funktionalitet och framförallt

möjligheten till att se de andra bolagen i koncernernas verksamhet och information var mycket populär.

*”Systemet gynnar mig väldigt mycket, just det här att där finns all information. Jag hittar det jag behöver veta om och letar efter, innan när vi hade var sitt system så fick jag ju hela tiden jaga runt: Vem är ansvarig säljare? Var är kunden? Vad har kunden för besöksadress man orkar ju inte alltid gå in på hitta.se, det blir så mycket slöseri med tid!” (Respondent 4)*

Genomgående uttryckte respondenterna att de hade haft goda förväntningar på det nya systemet innan implementationen. Detta berodde dels på klar kommunikation om det nya systemets fördelar samt ett förtroende till och bekantskap med systemets utvecklare och dess ekosystem, men som vi uppfattar det främst då många respondenter genomgående var eniga kring det tidigare systemets begränsningar. Flertalet respondenter uttryckte att de upplevde det som att koncernen hade ”vuxit ur” det gamla systemet. Majoriteten av alla respondenter uttryckte att deras på förhand goda förväntningar på det nya systemet hade uppfyllts.

Ett fåtal respondenter uttryckte dock att tillgången till all inom koncernen tillgänglig information om kunderna givit upphov till ett visst informationsöverflöd. Detta då all information inte är relevant för alla avdelningar samt presenteras relativt ostrukturerat. Ett fåtal respondenter uttryckte även att det fortfarande fanns funktioner de saknade i det nya systemet eller som de upplevde utfördes bättre i det gamla systemet, dessa brister ansågs dock vara möjliga att åtgärda genom ytterligare utveckling av systemet och deras egna kunskaper inom det.

De flesta av respondenterna sa sig främst se ett nytt CRM-system som en utmaning men ändå en positiv sådan. Ingen av respondenterna upplevde att systemet eller dess implementation negativt påverkat deras trivsel med deras arbetsuppgifter och/eller på företaget i allmänhet. Många respondenter uttryckte snarare uppskattning för förändring och att det hände ”något nytt i vardagen”.

*”Nej jag kände mig inte stressad, men det var mycket att göra. Det var en kul period.” (Respondent 3)*

Många av respondenterna påpekade att de upplevde att de rent tekniska aspekterna av systemet, infrastrukturen bakom samt implementatörernas arbete som mycket väl fungerande.

*”Det som skett bakom, det som jag inte har sett, det har flutit på väldigt bra!” (Respondent 6)*

### **4.3 Kommunikation och Information under implementationsprocessen**

Kommunikationen var ett av det teman som dök upp som en av respondenternas tydligaste minnen från implementationen. Respondenterna uppvisade mycket delade uppfattningar om hur informerade de hade hållits under implementationens förberedelseprocess.

Ingen av respondenterna upplevde att de blivit informerade om hur valet av det nya CRM-systemet hade genomförts, de uppgav istället att de blev informerade om valet av det nya systemet först efter att beslutet hade tagits. Endast ett fåtal av respondenterna ville spekulera i varför just Microsoft Dynamics CRM valdes till nytt CRM-system och då inte i säkra ordalag, den genomgående uppfattningen var att det i huvudsak hade att göra med Hogias långvariga relation till Microsoft.

*”Ingen aning... jag gissar att det är för att det är ett Microsoft-system och vi är Gold Partner till Microsoft. Men det är inget som vi har kännedom om i övrigt.” (Respondent 7)*

Alla respondenter var dock överens om att beslutet att byta CRM-system fattades på koncernnivå och att de uppfattade att det var implementatörerna tillsammans med ledning som valde just Microsoft Dynamics CRM-system. Ingen av respondenterna uppvisade någon negativ åsikt om denna typen av beslutsförfarande genom vilket systemet valdes. En respondent uttryckte tvärtom en mycket positiv inställning till just centrala beslut då dessa förklarades som ovanliga på grund av Hogia-koncernens decentraliserade struktur.

De av respondenterna som var superusers upplevde sig var mer insatta i förberedelseprocessen inför implementeringen och i vad bytet skulle innebära för dem personligen.

*”Allt var ju nytt liksom, så att det var ju bara att sätta sig in i det, men grunden är ju information så klart, har man mycket information så ger det ju en trygghet.” (Respondent 1)*

En supersuser uttryckte dock att den önskat ytterligare bakgrundsdokumentation inför implementeringsfasen. En av de respondenter som var supersuser beskrev en av skillnaderna

på superuserns informationsfördel i implementationsprocessen i relation till de övriga användarna som:

*”Är man superuser så har man väldigt fördelar i och med att man får information först och man är den som är i kontakt med dem som implementerar.” (Respondent 1)*

Övriga respondenter uppvisade en större spridning vad gällande information innan implementeringen men alla respondenter hade åtminstone en grundkunskap om vad bytet skulle innebära för dem och organisationen. Bland de av respondenterna som sa sig vara mera insatta, framförallt från de som inte var superusers, sa att deras djupare kunskap kom från att de i hög grad hade informerat sig själva genom gruppens superusers samt inofficiella kanaler såsom kollegor med liknande positioner från andra bolag i koncernen samt att mängden kommunikation direkt från implementatörerna hade varit låg.

*”Jag tycker inte att jag blev informerad, det var väldigt dålig information. Det var kanske någon de hade vävt in som tyckte nått och så körde man på det, fast man inte checkat av vad den större massan tyckte, mig veterligen.”*  
*(Respondent 8)*

Denna upplevelse var extra tydligt bland de respondenter i grupp B som inte var superusers, de som inte mycket aktivt hade sökt efter informationen sade sig ha mottagit väldigt lite information inför bytet och ansåg att den information som framfördes var mestadels allmän för hela koncernen.

*”Det var ingen mail-information eller någonting sådant om systemet eller nånting sånt var det inte innan.” (Respondent 4)*

Upplevelserna om information om exakt när den faktiskt implementeringen skulle inledas skilde sig åt mellan respondenterna och då snarare mellan de två grupperna än mellan de användare som var superuser och de som inte var det. Majoriteten av respondenterna från grupp A uttryckte att de hade en god medvetenhet om när själva implementeringen skulle äga rum och hur lång tid den skulle ta, detta bidrog till att de upplevde att de hade tillräckligt med tid för att förbereda sig på den. Majoriteten av respondenterna från grupp B uttryckte att de var väl medvetna om att implementationen skulle äga rum men att den exakta tidpunkten kom något som en överraskning och relativt nära inpå. Detta uttryckte ett antal respondenter från gruppen som något stressande men inte mer negativt än så.

Under dagarna strax före och efter implementationstillfället så uppfattade majoriteten av respondenterna att kommunikationen med implementatörerna var god. Respondenter från grupp A var särskilt nöjda med hur lätt de hade kunnat nå implementatörerna och den support de hade mottagit på plats. En respondent i grupp B uttryckte dock att den upplevde en stor avsaknad av information under denna period.

*”Informationen var ju obetydlig... Den fanns inte... Det fanns ingen information, tyvärr.” (Respondent 4)*

Även vad gällande upplevelsorna under denna perioden så var det tydligt att respondenterna som var superusers upplevde att de fått mer information och de respondenter som ingick i grupp A i synnerhet var nöjda.

Perioden efter implementationen var respondenter från båda grupperna missnöjda med då de upplevde en brist på kommunikation från implementatörerna. Flera av respondenterna använde, oberoende av varandra, fraser som beskrev en känsla av att bli övergiven av implementatören.

*”Men visst blir man lite släppt när man väl var igångsatt, så tar dem ett nytt bolag och sådär.” (Respondent 3)*

*”Det jag framförallt saknar är uppföljning från den dagen vi blev implementerade. Vi blev bara släppta skulle jag säga.” (Respondent 6)*

Respondenter beskrev att de upplevde hur svarstiderna från implementatörer blev allt längre efter att implementationen var genomförd och de inte längre kunde förlita sig på samma personer som implementerade systemet. Istället blev de hänvisade till den koncerninterna supportfunktionen, vilken upplevdes som mindre insatt i det nya systemet och förmögen att anpassa det efter användarnas önskemål än de ursprungliga implementatörerna.

*”Då ändrades rutinerna lite, alla ärenden skulle nu skickas via mail och därifrån tar de upp ärendena och då blev det inte riktigt den där direktkontakten. Vi hade heller inte kvar våra standups eller nåt sånt längre, utan man fick skicka in felmeddelanden vilket ofta tog lite längre tid.” (Respondent 3)*

*”Jag måste gå via våran interna it-support istället och de har ingen erfarenhet av de här frågorna, svarar inte på mail i tid och skickar frågorna vidare till en mailbox som är överfull.” (Respondent 6)*

Många av respondenterna uttryckte en önskan att ha någon dedikerad åt dem den närmsta tiden (2–4 veckor) efter implementationen som hade kunnat svara på frågor snabbare samt ge tips och ta emot förändrings- och förbättringsförslag.

#### **4.3.1 Delaktighet under implementationsprocessen**

Som tidigare nämnt var gemensamt för alla respondenter att de inte uttryckte någon delaktighet vad gällande systemets urvalsprocess, varken gällande aktivt deltagande i form av exempelvis önskemål och feedback men även passivt deltagande i form av insikt i urvalsprocessen. Dock uttryckte ingen respondent sig negativt kring denna urvalsprocess.

De respondenter som var superusers upplevde till mycket hög grad att de hade varit delaktiga i förberedelsearbetet inför implementationen. En sade sig till och med ha varit involverade i planeringen och implementationen även i andra bolag innan implementationen genomfördes på det egna. Här gick det en tydlig skiljelinje mellan de respondenter som var supersuser och de som inte var det, där de som inte var det ofta upplevde sig helt utestängda trots att vissa uttryckte en önskan om att delta i förberedelsearbetet och planeringen av implementationen.

*”Jag tyckte det var jättesynd att vi inte vara med från början, att de inte gjorde en förstudie med: Vad förväntar du dig nu att få ut av det här? Vad är viktigt för dig? Hur mycket tid har du att lägga på ett nytt system? Hur snabbt tror du att du är igång? Vi kastades ju bara in i det här. Jag tror att hade vi varit med i en intervju innan eller kanske i en förstudie så hade man kunnat få tips på vad som förväntades och förstått att det inte bara är att implementera in ett nytt system; det finns här personer som förväntar sig stöd eller utbildning. Hela projektplanen skulle jag vilja varit med på!”*  
(Respondent 4)

Ett antal respondenter uttryckte att de framfört åsikter om det nya systemet samt önskemål om nya eller förändrade funktioner i det till implementatörerna under den faktiskt implementeringsperioden, vilka de upplevde hade blivit åhörda samt i viss utsträckning åtgärdade. Ett fåtal respondenter uttryckte dock att de även framfört åsikter till

implementatörerna kring hur implementeringsprocessen borde genomföras för efterföljande bolag i koncernens utrullning av det nya systemet, något de upplevde hade ignorerats.

Som tidigare framförts uttryckte flertalet respondenter det som svårare att få gehör för supportärenden efter den kritiska implementationsfasen var över och de blev hänvisade till den koncerninterna supportfunktionen snarare än själva implementatörerna. Detta gällde även möjligheten att framföra och särskilt få igenom särskilda anpassningar av det nya systemet. Ett antal respondenter sade sig ha skickat in sådana önskemål men inte fått mycket mer gehör än att ärendet hade registrerats. Som ett resultat av detta hade respondenterna antingen förändrat sitt arbetssätt till ett som låg mer i linje med av det nya systemets avsedda, men även hittat alternativa, i deras mening bättre arbetssätt i det nya systemet.

#### **4.4 Utbildning i affärssystemet**

Utbildning var ett av de teman som dök upp som ett av respondenternas tydligaste intryck från implementationen. Samtliga respondenter påpekade just detta tema och tog upp utbildning uttryckligen. Upplevelserna kring utbildning före implementationstillfället varierade stort mellan respondenterna, men var generellt mer likartade inom grupperna.

Majoriteten respondenter från grupp A uttryckte en relativ tillfredsställelse vad gällande mängd och anpassning av förberedande utbildning samt uttryckte att utbildningen levde upp till deras förväntningar. En superuser från grupp A mindes sig att de deltagit vid minst 4 olika tillfällen och att utbildningstillfällena i tur och ordning fokuserade på funktionerna försäljning, ekonomi och support där superusers deltog vid samtliga tillfällen. De uttryckte att detta bidrog till en bättre förståelse för vad det nya systemet skulle innebära för dem och deras arbetsuppgifter samt för systemets generella logik.

Respondenterna från grupp B uttryckte en kontrasterande bild. Oberoende av funktion uttryckte alla att de tagit del av enbart en allmän grundkurs utan särskild anpassning för deras funktioner. Detta uttryckte merparten av respondenterna från denna grupp inte levde upp till de förväntningar de hade haft på förberedande utbildning samt gav upphov till en ovisshet om vilken påverkan det nya systemet skulle få på deras arbetsutövande samt deras roller under implementeringsfasen. Flera av respondenterna i grupp B ansåg även att denna upplevda brist på utbildning resulterade i att deras arbetsutövande påverkades negativt.



*”Nu förväntas vi kunna systemet. Jag som superuser förväntas kunna detta systemet. Jag har ingen mer utbildningen än mina kolleger har. Det är katastrof tycker jag.” (Respondent 6)*

En av respondenterna sade sig ha förklaringen till denna kontrast. Detta skulle vara att de utbildningspaket som fanns tillgängliga för de i grupp A inte längre erbjöds. Ett antal användare i grupp B uttryckte även missnöje med att utbildningen de mottog var enbart anpassad för en säljfunktion och att de hade önskat en mer anpassad utbildning för deras respektive arbetsuppgifter. Trots de olika beskrivelserna angående utbildningens mängd och anpassning uttryckte respondenter från båda grupperna att utbildningstillfällena gav dem en möjlighet att kommunicera med implementatörerna samt att de bidrog till en känsla av delaktighet i processen som helhet.

I stort sett samtliga respondenter från båda grupper upplevde att de inte hade fått tillräckligt med utbildning under perioden efter att det nya systemet blivit implementerat. Flera framförde dessutom att de upplevde att de hade haft mer nytta av utbildning under denna period snarare än innan implementeringen, detta då de efter den hade bättre kunskap om vad de ville få ut av utbildningen. I sådana fall hade de även haft möjlighet att diskutera med, samt framföra önskemål till implementatörerna om anpassningar av och problem med systemet. Respondenter som ingick i grupp B framförde detta i synnerhet då de sade sig inte fått någon utbildning alls under perioden efter implementationen.

Det som blev tydligt under intervjuerna var att samtliga respondenter hade önskat sig en ökad mängd utbildning i affärssystemet, särskilt vidareutbildning. Respondenterna i grupp B hade önskat sig fler utbildningspass både före och efter implementationen samt att utbildningen var bättre anpassad efter deras yrkesroll. Respondenterna i grupp A var genomgående nöjda med förberedande utbildningen innan implementationen men hade önskat sig mer utbildning strax efteråt och gärna vidareutbildning i avancerade funktioner en tid efter implementationen.

## 5. Diskussion

*I följande avsnitt analyseras, tolkas och diskuteras studiens resultat utifrån vår teoretiska referensram.*

### 5.1 Delaktighet och förändringsledning under implementationsprocessen

Delaktighet och förändringsledning är två tydliga teman utifrån både vårt resultat och teoretiska referensram. Dessa teman har en koppling till varandra då förändringsledning har som ett av sina primära syften att skapa delaktighet i implementationsprocessen (Bingi, Sharma, & Godla, 1999).

Ingen av respondenterna deltog i det nya systemets urvalsprocess, varken aktivt i form av exempelvis feedback, önskemål och beslut, eller passivt i form av insikt i processen. Att involvera deltagare från alla berörda delar av organisationen redan vid systemets urvalsprocess har beskrivits som kritiskt för att skapa en acceptans för det nya systemet, vilket underlättar dess implementering (Umble, Haft, & Umble, 2003). Detta kunde vi inte identifiera från respondenternas svar, där flertalet snarare uttryckte en uppskattning för centrala beslut inom koncernen. Detta ser vi emellertid väl stämma överens med det Umble, Haft och Umble (2003) skriver om förändringsledning och organisationens lednings primära uppgift inför affärssystemimplementationer att fatta beslut om visionen samt formulera målet med affärssystemet. Bingi, Sharma och Godla (1999) beskriver utöver detta hur organisationens ledning bör vara aktiva i alla delar av affärssystemimplementationen. Utifrån dessa teorier anser vi att det hade varit lämpligt att organisationens ledning fattade beslut om val av affärssystem men att slutanvändarna av systemet ändock fick en ökad möjlighet att påverka detta beslut. Däremot, då ingen respondent var negativt inställd mot avsaknaden av inflytande i processen, upplever vi att det fungerade väl att ledningen tog ett självständigt beslut utan att involvera slutanvändarna.

Respondenterna uttryckte blandade upplevelser angående deras upplevda delaktighet under implementationens förberedelsefas. I synnerhet de respondenter som var superusers upplevde sig generellt som mycket delaktiga medan övriga respondenter i större utsträckning upplevde sig utelämnade från förberedelseprocessen. Detta anser vi skulle kunna vara negativt för hur väl implementationen lyckas då det enligt Altamony, Tarhini, Al-Salti, Gharaibeh och Elyas (2016) är en viktig del för hur väl slutanvändarna accepterar det nya systemet. Även det

Czarniawska (2015) skriver om vikten av att skapa förankring i en förändring genom att inkludera samtliga berörda parter anser vi stödjer detta. Vi identifierade dock inga svårigheter med att finna acceptans för det nya systemet utifrån respondenternas svar. Samtliga respondenter var tvärtom positiva till systemet, orsaken till detta anser vi skulle kunna vara att flera av respondenterna ansåg det gamla CRM-systemet som bristfälligt och föråldrat. En vidare orsak hade kunnat ha att göra med typen av verksamhet Hogia bedriver; då de själva arbetar med systemimplementationer och affärssystemsmjukvara.

En stor del av förändringsledningsteorin om organisationens lednings betydelse vid affärssystemsimplication handlar även om hur ledningen utgör en viktig del i att skapa engagemang för affärssystemet (Bingi, Sharma, & Godla, 1999). Dock framgick det inte under våra intervjuer att respondenterna upplevde detta. Under intervjuerna var det ingen av respondenterna som tog upp Hogias ledning och deras betydelse för deras upplevelse av systemet eller själva implementationen. Vi tror att detta skulle kunna bero på Hogias småskaliga och autonoma bolagsstruktur där vi upplevde det som att koncernbolagen är vana att fatta egna beslut med begränsad involvering från koncernledning samt att dotterbolagens ledning fungerade som ett lämpligt surrogat. En alternativ teori tror vi skulle kunna vara att Hogias ledning utförde ett tillfredsställande engagemang varpå det utelämnades ur respondenterna svar då de kan tänkas vara mer benägna att ta upp negativa upplevelser från implementationsprocessen.

## **5.2 Översättning och strukturer under implementationsprocessen**

Vi har i vår studie sett tydliga kopplingar mellan delaktighet och översättning, dels då gehör för användarnas förslag till förändringar har fått slutanvändarna att känna sig delaktiga i linje med Røviks (2008) teorier om anpassade versioner, men även att bristen på delaktighet har resulterat i att respondenterna utvecklat sitt eget användningsmönster inom det, i linje med Petrakaki och Klecuns (2015) teorier.

I respondenternas beskrivning av deras upplevelse av Hogias affärssystemsimplication anser vi att det finns tydliga inslag av översättning så som beskrivet av Petrakaki och Klecun (2015). Det grundar vi främst på respondenterna som var superusers beskrivningar om hur de i sin delaktighet vid förberedelseprocessen begärt olika anpassningar av själva systemet, för att det i deras mening skulle passa bättre ihop med deras arbetssätt. Fler användare än bara superuserna uttryckte även hur de hade begärt anpassningar av systemet från

implementatörerna och fått visst gehör för detta efter systemet var operationellt. Enligt Petrakaki och Klecun (2015) så kan denna typen av anpassningar ses som en del i en positiv iterativ cykel där systemet förändras och förbättras med tiden. Flera av respondenterna, främst från Grupp A, var mycket positiva med hur systemet hade utvecklats och samtliga respondenter som fick sina anpassningar hörsammade upplevde sig därav vara mera delaktiga i processen. Detta anser vi vara tecken på hur översättning används på ett positivt sätt i implementationsprocessen på Hogia.

Petrakaki och Klecuns (2015) beskrivning av översättning består även av att slutanvändarna använder systemet annorlunda från hur det ursprungligen var avsett. En sådan upplevelse var det dock ingen av respondenterna som direkt uttryckte och vi gör bedömningen att det kan vara svårt att identifiera ett sådant mönster efter så pass kort tid efter implementeringen som vår undersökning genomfördes, samt utan bättre insikt i det avsedda och faktiska användandet av systemet. Att en del respondenter uttryckte att de, i brist på kunskap i systemet, själva försökt förskaffat sig denna genom inofficiella kanaler eller eget utforskande i systemet, anser vi vara en möjlig orsak till en eventuell sådan, omedveten, översättning.

Att översättning kan påverkad organisationers struktur anser vi framgick av respondenternas svar. Att affärssystemet anpassades för att bättre passa organisationens processer och struktur samt att dessa processer och struktur anpassades för att bättre passa affärssystemets logik stämmer överens med såväl Upton och Staats (2008) som Davenports (1998) teorier om medveten översättning. Att koncernbolagens tillgängliga information och processer blivit transparenta inom koncernen i och med implementeringen av det nya systemet anser vi kunna påverka organisationens struktur i linje med Davenports (1998) teorier att affärssystem kan användas för att skapa en mer platt och flexibel struktur med en medföljande starkare central kontroll över information och processer.

### **5.3 Kommunikation och information under implementationsprocessen**

Kommunikation och information var också viktiga teman utifrån vårt resultat och teoretiska referensram. Hur information kommuniceras ut och vilka som får tillgång till den under implementationsprocessen går ihop med både föreningsledning och utbildning men syftar också ofta till att skapa delaktighet.

Ett av de tydligaste resultaten som framkom under intervjuerna gällande slutanvändarnas upplevelser av en affärssystemsimplicitation var hur och i vilken utsträckning de hade fått information om att affärssystemet skulle implementeras och vad det skulle innebära för dem.

Ingen av respondenterna var direkt informerade om hur det nya CRM-system skulle väljas eller varför just Microsoft Dynamics CRM valdes framför andra CRM-system, däremot var samtliga respondenter väl införstådda om att implementationen skulle genomföras samt vad syftet med det nya systemet var efter att beslutet hade fattats och kommunicerats ut. Som tidigare nämnt betonar Umble, Haft och Umble (2003) vikten av klar kommunikation inför affärssystemsimplicitationer vad gäller implementationens vision för att skapa realistiska förväntningar på det nya systemet. Då alla respondenter var väl införstådda med syftet för implementeringen drar vi slutsatsen att detta genomförts vilket då enligt Umble, Haft och Umble (2003) borde ha lett till en ökad acceptans på förhand till det nya systemet i sig och därmed även dess implementationsprocess, något vi i överlag även uppfattade från samtliga respondenter. Ett antal respondenter uttryckte dock en viss negativitet gentemot själva systemet i form av besvikelse på avsaknaden av vissa funktioner i det nya systemet, denna negativitet skulle kunna ha sin förklaring i en övertro på systemet bland användarna på grund av avsaknad av en klar kommunikation om realistiska förväntningar på systemets prestation i linje med Umble, Haft och Umbles (2003) teori.

Avsaknaden av kommunikation beror enligt Umble, Haft och Umble (2003) ofta på en övertro på systemimplementationens tidsramar och initiala prestationshöjande även hos processens ledning. Just denna del upplever vi dock inte förklarar den upplevda besvikelsen hos respondenterna då samma respondenter i stor utsträckning uttryckte att de haft tillräcklig tid och förståelse från ledning för att anpassa sig till det nya systemet.

En tydlig skiljelinje gällande upplevelserna av kommunikation och information under förberedelseprocessen var mellan de slutanvändare som hade rollen som superuser under implementeringsprocessen och de som inte hade det. Superuserna upplevde till mycket högre grad än övriga slutanvändare att de hade en regelbunden och direkt kommunikation med implementatörerna. De flesta superuserna upplevde även att de hade god information gällande vad bytet skulle innebära för deras arbetsutövande, organisationen och hur systemet skulle implementeras. Superuserna uttryckte även att det förväntades av dem att kommunicera denna information och kunskap vidare inom sina respektive grupper samt att formulera och kommunicera dessas åsikter och önskemål i motsatt riktning.

Utifrån dessa upplevelser drar vi slutsatsen att superuserna användes i enighet med Anderssons (2016) presenterade teorier om översättare för kommunikation och kunskap under implementeringsprocessen. Detta fick konsekvenser i form av att respondenterna uppvisade en obalans i upplevd kommunikation och information men även att respondenterna som inte var superusers upplevde att de alltid visste vem de skulle vända sig till i första hand för att få just information, vilket underlättade kommunikationsspridningen och övervann distans mellan dem och implementatörerna. En supersuser upplevde dock att den saknade information på förhand gällande rollen under implementeringsprocessen samt information i allmänhet under själv implementeringen, vilket resulterade i att respondentens upplevelse av hela implementationen påverkades negativt. Vi anser att detta påverkade resterande gruppmedlemmars förtroende för superusern som en förmedlare av information, alltså en översättare, negativt samt fick negativa konsekvenser för hela gruppens upplevelse av information under processen. Utifrån dessa upplevelser drar vi slutsatsen att användningen av superusers vid implementeringen var ett effektivt verktyg för att sprida information och kunskap i grupperna i enighet med Anderssons (2016) teorier om rollen som översättare samt för att förse slutanvändare med support i enighet med Al-Shamlan och Al-Mudimigh (2011). Vi drar även slutsatsen att riskerna med att använda sig av översättare som framförs av Andersson (2016), besannades för respondenterna i grupp B då vi anser att superusers brist på mottagen information och kunskap fick negativa konsekvenser för hela gruppens upplevelse av implementationsprocessen.

Många respondenter uttryckte att de i brist på officiell information förskaffat sig den genom inofficiella kanaler, något som skulle kunna påverka den centrala kontrollen av information samt möjliggöra för antaganden och spekulationer i linje med Anderssons (2016) presenterade teorier. Detta såg vi dock inga tecken på utifrån respondenternas svar vilket vi anser skulle kunna bero på ett på förhand starkt förtroende för organisationen.

## **5.4 Utbildning under implementationsprocessen**

Det sista mycket framträdande temat utifrån vårt resultat och teoretiska referensram var hur respondenterna upplevde utbildning under implementationsprocessen. Utbildning visade sig ha en tydlig påverkan på respondenternas upplevelse av delaktighet och information under implementeringsprocessen samt för systemet i sig. Detta ligger i linje med studerad teori av Marshall, Mills och Olsen (2008), Umble, Haft och Umble (2003), Bingi, Sharma och Godla (1999) samt Al-Samlan och Al-Mudimigh (2011) angående utbildnings betydelse vid affärssystemsimplicationer.

Vi såg en tydlig skiljelinje mellan hur de olika respondenterna i grupp A och B upplevde huruvida den förberedande utbildningen inför implementationen var tillräcklig eller ej. Vi anser att anledningen till denna skillnad i upplevelser var att respondenterna i grupp B enligt egen utsago endast hade ett utbildningstillfälle och att vissa i grupp A jämförelsevis hade över fyra stycken. Vår uppfattning kring varför de olika respondenterna upplevde den förberedande utbildningsmängden så olika är främst på grund av att mängden utbildning som var tillgänglig för dem faktiskt skilde sig mellan grupperna. En annan del som kan ha påverkat respondenternas upplevelse av om den förberedande utbildning var tillräcklig var är att de respondenterna i grupp A som inte hade fått lika många utbildningstillfällen som de andra i grupp A ändå upplevde att de hade mottagit anpassad utbildning för sin arbetsroll. Detta är något som samtliga respondenter i grupp B beskrev att de inte mottagit utan de såg sin förberedande utbildning främst som generell.

Därmed går respondenternas upplevelse av den förberedande utbildningen inför implementationen i linje med den teori vi presenterade i vår teoretiska referensram. Umble, Haft och Umble (2003) skriver att utbildning är av avgörande betydelse för slutanvändares förståelse och acceptans för affärssystemimplementationer. Detta då utbildningen hjälper användarna att anpassa sig till de förändringar som det nya affärssystemet medför (Al-Shamlan & Al-Mudimigh, 2011). Vi såg att detta är precis så som slutanvändarna faktiskt upplevde den förberedande utbildningens betydelse för dem under implementationens förberedelseprocess. De respondenterna som hade fått mindre utbildning upplevde det avsevärt svårare att behärska systemet vilket resulterade i ökad ovisshet och att deras arbetsutövande påverkades negativt.

I större delen av den forskning vi tagit del av har dock fokus på utbildning vid affärssystemimplementation främst legat på förberedelseprocessen. En studie som påpekar vikten av utbildning även senare under implementationsprocessen är dock Umble, Haft och Umble (2003) som beskriver vikten av supportfunktionen och utbildning efter implementationen. De skriver att inläring är starkt beroende av praktiskt användande, vilket skapar behov för support och vidareutbildning efter implementeringsfasen. Detta stämmer helt överens med det många av respondenterna sa vilket var att det var först efter implementationen som de verkligen visste vad de ville ha ut av utbildningen och att de därför tyckte utbildning efter implementationen var av så stor vikt.

Vi tror även att en av de främsta anledningarna till att så många av respondenterna upplevde att den förberedande utbildningen upplevdes som mera tillräcklig än den efter

implementationen helt enkelt har att göra med att den mesta av utbildningen för de flesta av respondenterna skedde just innan implementationen och att endast ett fåtal än så länge fått utbildning efter att implementationen var genomförd.

## 6. Slutsatser

*I vårt avslutande avsnitt kommer vi först besvara studiens frågeställning för att sedan presentera studiens teoretiska bidrag. Vidare kommer vi reflektera kring studiens metodval och tillkortakommanden som sedan ligger till grund för förslag till fortsatt forskning. Avslutningsvis diskuterar vi de praktiska implikationerna av vår studie.*

### 6.1 Övergripande slutsatser

I tidigare kapitel har vi tagit upp betydelsen av affärssystem i organisationer, dess ökade användning samt hur en stor del av den befintliga forskning som redan finns inom ämnesområdet främst fokuserar på hur en implementationsprocess bör genomföras för att den ska anses lyckad för företaget snarare än hur slutanvändare upplever denna process. Vi har presenterat de delar av forskningen vi ansåg relevanta för vår studie, vilka främst behandlar förändringsarbete och mer specifikt om förändringsarbete gällande affärssystem. Studiens frågeställning löd: *Hur upplever slutanvändare en affärssystemsimplicitation*, och utifrån denna öppna frågeställningen har vi kommit fram till följande svar:

- Huruvida slutanvändare upplevde delaktighet eller inte under implementationer skiljde sig åt bland respondenterna beroende på vilken roll de hade i företaget och implementationen. Superusers upplevde förhållandevis högre delaktighet än övriga respondenter.
- Respondenterna upplevde kommunikationen olika beroende på vilken roll de hade i implementationen samt i vilket av bolagen de ingick. Flera respondenter beskrev kommunikation som akut bristfällig vid avgörande och för dem viktiga delar av implementationen.
- Respondenterna hade olika upplevelser av utbildningsmängden och innehållet beroende på vilken roll de hade och vilket bolag de tillhörde. Gemensamt för majoriteten av respondenterna var dock att de ansåg sig behöva mer utbildning, vad som skilde respondenterna åt i detta hänseende var dock främst att vissa ansåg sig behöva mer utbildning först efter implementationen snarare än både innan och efter.



## 6.2 Teoretiska bidrag

I början av denna studie presenterade vi flera av de betydande teoretiska texterna inom ämnesområdet affärssystemsimplicering. Vi visade att dessa främst täcker in hur en implementering bäst genomförs ur ett managementperspektiv snarare än vilka konsekvenser det kan få för slutanvändarna. Flera av de teoretiska texterna innehåller ”steg för steg”-instruktioner över hur en lyckad affärssystemsimplicering skall genomföras, exempelvis Umble, Haft och Umble (2003) som listar 11 steg för en lyckad affärssystemsimplicering och Bingi, Sharma och Godlas (1999) som betonar ”Best practices” och generellt endast presenterar sin studie efter hur chefer bör agera för att få ut så mycket som möjligt av den anställda. Även då dessa verk och andra vi presenterat i studien inkluderar bland annat de teman denna studie presenterat, så saknar de som nämnt ett fokus på medarbetarnas upplevelse.

Genom denna studie, som vi hoppas kommer bidra med ny förståelse för slutanvändares upplevelse under en affärssystemsimplicering, tror vi att det kommer gå att diskutera vikten av de teman som framträdde under studien så som kommunikation, information, delaktighet och utbildning med ökad säkerhet än vad som kunde göras innan studien genomfördes.

## 6.3 Reflektion kring metodval och tillkortakommanden

Vi anser att fallstudien som val av datainsamlingsmetod var väl lämpade för att uppfylla vårt syfte, detta då det möjliggjorde en ökad förståelse för respondenternas upplevelser av affärssystemsimpliceringen. Vårt val av intervjufrågor och deras utformning försedde oss med den information vi sökte men även med många på förhand ej förväntade intressanta svar och stickspår som var givande för att besvara vår frågeställning, vilket gör vår studie valid. Vi anser även att vår studie uppfyller krav avseende reliabilitet då vi utgick från tidigare forskning i utformningen av våra undersökta teman samt att vi säkerhetsställt vårt empiriska materials integritet genom att spela in intervjuerna samt transkriberat dem ordagrant för att inte förlora eller missminnas kritiska delar av dem.

Samtliga respondenter uppfyllde de krav vi hade i vår urvalsprocess samt uppvisade en tillfredsställande spridning vad gällande funktion, position, erfarenhet, upplevd del i processen på koncernnivå samt roll under processen på bolagsnivå. Denna heterogenitet bland respondenter bör ha minskat risken för ett skevt urval, dock ingick samtliga respondenter i endast två av koncernens flertal bolag som berörts av implementationen. Det medför att de går

ifrågasätta resultatets representativitet för hela koncernens implementeringsprocess, vilket dock inte var vår ambition eller syfte.

Vi har sedan tidigare ingen relation till någon av respondenterna och hade före intervjuerna inte heller någon kontakt med dem utöver en kortare presentation via email av våra namn, studerad kurs och lärosäte samt studiens syfte. Detta torde minska risken för att respondenternas svar influerats av relationen mellan intervjuare och respondent om än inte eliminerat det ojämlika maktförhållandet oss emellan.

Respondenterna deltog i intervjuerna på sin arbetsplats, antingen i ett personligt möte med oss eller över telefon. Vi uppfattade det som respondenterna uppskattade att de inte behövde avvara tid för att transportera sig till intervjun men vi har även haft i beaktning att valet av plats för intervjuerna kan ha skapat en mer formell kontext och därmed påverkat respondenternas svar, till exempel en aversion för att uttrycka sig negativt om företaget eller dess processer. Trots utlovad anonym medverkad vad gäller namn så var respondenternas arbetsgivare medveten om deras medverkan och kollegor kunde eventuellt se att respondenterna gick in i rummet där intervjuerna genomfördes. Därför har vi varit noggranna med att undvika utsagor och särskilda citat som skulle kunna härledas till någon specifik respondent. Respondenterna har i resultatavsnittet delgivits varsin siffra som slumpats och därmed ej kan härledas till specifika respondenter. För att ytterligare försäkra respondenternas anonymitet valde vi dessutom att inte specificera till vilket bolag (i vår studie benämnda grupp A och B) som respondenterna tillhörde. För dessa bolag har vi valt att inte presentera deras legala namn eller i exakt när eller i vilken ordning de genomförde implementeringen, detta för att inte specificera dem närmare utöver deras koncerntillhörighet och ytterligare försäkra respondenternas anonymitet.

Valet att genomföra flertalet intervjuer över telefon, vilket gav oss tillgång till en större mängd respondenter begränsade dock vår förmåga att läsa in kontextuell information från dem.

Vi upplevde inte att någon respondent var negativt inställd till att delta i vår studie, flertalet uttryckte snarare uppskattning över att få dela med sig om sina tankar och upplevelser.

## 6.4 Fortsatt forskning

Vår studie har undersökt hur anställda i en organisation upplevde en implementation av ett nytt affärssystem som genomfördes under en period mellan år 2015 och 2017. Utifrån intressanta aspekter som uppkommit under studiens gång i kombination med studiens tillkortakommanden presenterar vi nedan våra förslag till vidare forskning.

Vårt presenterade resultat ger en ökad insikt för hur slutanvändare från två grupper av en organisation upplevde en affärssystemsimplicitation, men kan inte påstås vara fullt representativt för hur alla berörda parter upplevde processen på grund av det riktade och numerärt begränsade urvalet av respondenter. Vi finner det även intressant hur andra positioner i inom den studerade organisationen upplevde processen för att generera en ännu bredare förståelse för hur medlemmar av en organisation upplever en affärssystemsimplicitation. Ett förslag till hur detta skulle kunna genomföras skulle kunna vara att jämföra slutanvändarnas upplevelser gentemot förslagsvis implementatörerna alternativt organisationens högsta ledning. Utöver den ökade förståelsen för hur medlemmar upplever en affärssystemsimplicitation tror vi att en sådan jämförelse hade kunnat identifierat skillnader i upplevda aspekter av processen och bidra till en förståelse för hur dessa skillnader kan uppstå. En studie av hur hela organisationen upplevde processen skulle även kunna genomföras genom en kvantitativ undersökning såsom en enkätundersökning för att ge en mer övergripande bild över upplevelserna baserat på ett antal statistiska mått för positiva eller negativa upplevelser kring olika delar av implementeringen.

Vi finner det även intressant att vidare undersöka superuser-funktionens betydelse vid affärssystemsimplicitationer. Särskilt vad gäller dess roll som översättare samt förväntningarna på dem från olika håll i organisationen.

Vi anser även att det hade varit intressant att följa upp vår undersökning vid en framtida tidpunkt för att studera om slutanvändarnas upplevelser av det nya systemet förändrats sedan intervjuerna hölls. Detta hade varit särskilt intressant att undersöka på den grupp som genomförde implementationen senast.

## 6.5 Praktiska implikationer

I följande avsnitt diskuterar vi vilka lärdomar näringsliv och övriga intressenter inom affärsystemsimplementeringar kan dra utifrån de erfarenheter respondenterna delgett och de slutsatser och resultat som fås från studien som helhet. Då denna studie inte var tänkt som en prestandamätning gällande Hogias implementering av Microsoft Dynamics CRM eller tänkt att ge ”steg för steg” anvisningar för framtida, liknande implementeringar så ämnar vi inte presentera några ”absoluta sanningar” om hur man kunnat göra eller skall göra i framtiden. Vi anser emellertid att studien, i kombination med den tidigare forskning den presenterat, ändå kan bidra med vissa praktiska lärdomar. Dessa lärdomar kan i sin tur öka sannolikheten för en framgångsrik implementering utan att för den delen garantera den.

Tanken med superusers under Hogias implementeringsprocess var att de skulle ta emot och sprida information och kunskap från implementatörerna till slutanvändarna inom den egna gruppen samt att vidarebefordra feedback och supportärenden i motsatt riktning. De skulle även kunna assistera sina kollegor som inte var superusers med enklare problem i systemet.

Vi anser att även om användningen av superusers i en organisation kan ha stora positiva effekter så har vi iakttagit att det finns en uppenbar risk i att dela upp slutanvändare i olika grupper. Implementatörer riskerar att tappa kontrollen över kommunikationen till de slutanvändare de inte kommunicerar direkt till och om inte superuserna utbildas ordentligt riskerar alla andra användare att tappa sin delaktighet i implementationsprocessen. Denna delaktighet är enligt litteraturen en av de viktigaste parametrarna för att lyckas med en implementering, bland annat då de kan ge feedback och input på systemet.

- Glöm inte bort att kommunicera med och informera alla slutanvändare, inte bara några få. Detta för att skapa delaktighet i implementationsprocessen och få input från fler slutanvändare.

Utbildningen på Hogia var det område som ofta nämndes av respondenterna under intervjuerna. Flera sa även att detta var det tillfället eller tillfällena då de verkligen hade en chans att kommunicera med implementatörerna och känna delaktighet i implementationsprocessen. Vissa slutanvändare saknade specifik utbildning för sin yrkesroll och variationen i tillgängliga utbildningstillfällen mellan dem var hög.

Vi ser en risk i att inte utbilda alla användare både tillräckligt och för deras specifika arbetsroller. Litteraturen om affärsystemsimplementering poängterar vikten av utbildning

kanske framförallt i förberedelseprocessen. Vad vi upptäckt är även att slutanvändarna efterfrågar mer utbildning både före och efter affärsystemsimplementeringen och att många såg det som en den enskilt mest avgörande faktorn över sin upplevelse av implementeringen. Framförallt utbildning efter implementationen var extra efterfrågad.

- Se till att utbilda alla användare tillräckligt och i deras specifika arbetsområde både före och efter implementationsprocessen. Utnyttja även dessa utbildningspass för att få input kring förändringar av systemet men också till att skapa delaktighet i implementeringen hos slutanvändarna. Utbildningspass efter implementationen är extra bra för att få input för förändring och förbättringar av systemet direkt ifrån slutanvändarna, de användare som faktiskt använder systemet varje dag.

## 7. Litteraturförteckning

- Al-Shamlan, H. M., & Al-Mudimigh, A. S. (2011). The Change Management Strategies and Processes for Successful ERP Implementation: A Case Study of MADAR. *International Journal of Computer Science Issues*, 8(2), 399-407.
- Altamony, H., Tarhini, A., Al-Salti, Z., Gharaibeh, A. H., & Elyas, T. (2016). The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 690-703.
- Andersson, A. (2016). *Affärssystemprojekt, Konsekvenser av att vara sluten eller öppen för förändringar*. Umeå, Sweden : Print & Media, Umeå University.
- Andersson, D. (2011). *Förändringsledning 18 tankar om ledarskap*. Karlstad: Xmentor AB.
- Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical Issues Affecting an ERP Implementation. *Information Systems Management*, 16(3), 7-14.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Carr, N. G. (Maj 2003). IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*, 41-49.
- CIO. (den 2 april 2007). *When Bad Things Happen to Good Projects*. Hämtat från CIO: <http://www.cio.com/article/2439385/project-management/when-bad-things-happen-to-good-projects.html> den 22 April 2017
- ComputerSweden. (den 31 maj 2017). *implementera*. Hämtat från IT-ord: <http://it-ord.idg.se/sprakwebben/ord.asp/?ord=implementera>
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard business review*, 1-2.
- ERP News. (den 4 november 2016). *Top 10 ERP Systems Rankings Report for 2017*. Hämtat från ERPNEWS: <http://www.erpnews.com/top-10-erp-report-2017/> den 11 maj 2017

- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T., & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Guimaraes, T., Armstrong, C., Dutra de Oliveira Neto, J., Riccio, E. L., & Madeira, G. (2015). ASSESSING THE IMPACT OF ERP ON END-USER JOBS. *International Journal of the Academic Business World*, 9(1), 11-22.
- Hogia AB. (den 15 mars 2017). *Hogia slår lönsamhetsrekord*. Hämtat från Mynewsdesk: <http://www.mynewsdesk.com/se/hogia/pressreleases/hogia-slaar-loensamhetsrekord-1857304> den 3 maj 2017
- Hogsved, B.-I. (den 4 maj 2017). *Hogia*. Hämtat från Hogia-gruppen, en organisation fylld av entreprenörskap!: [http://www.hogia.se/om\\_hogia\\_8481.asp](http://www.hogia.se/om_hogia_8481.asp) den 4 maj 2017
- Investopedia. (den 16 maj 2017). *End-User*. Hämtat från Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/e/end-user.asp> den 16 maj 2017
- Kotonya, G., & Sommerville, I. (1998). *Requirements Engineering: Processes and Techniques*. New York: Wiley Publishing.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Lee, J. (den 6 juni 2013). *ERP Implementation Strategies: The Pro's and Con's of Big Bang vs. Phased Roll-Out*. Hämtat från ERP VAR: <http://www.erpvar.com/blog/bid/98952/erp-implementation-strategies-the-pro-s-and-con-s-of-big-bang-vs-phased-roll-out> den 1 juni 2017
- Leonardi, M. P. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167.
- Leubitz, D. (den 10 april 2016). *CRM Inventor Explains What Made It So Important*. Hämtat från Finance Magnates: <http://www.financemagnates.com/forex/bloggers/crm-inventor-explains-made-important/> den 15 maj 2017
- Leubitz, D. (den 4 Mars 2016). *The Birth Of CRM: Two Salesmen And A Restaurant Napkin Drawing*. Hämtat från Finance Magnates: <http://www.financemagnates.com/forex/bloggers/the-birth-of-crm-two-salesmen-and-a-restaurant-napkin-drawing/> den 4 Maj 2017

- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1189-1210.
- Magnusson, J., & Nilsson, A. (2014). *Enterprise System Platforms*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2008). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Marshall, B., Mills, R., & Olsen, D. (2008). The Role Of End-User Training In Technology Acceptance. *Review of Business Information Systems*, 12(2), 1-8.
- Merriam-Webster. (den 6 maj 2017). *best practice*. Hämtat från Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/best%20practice> den 6 maj 2017
- Müller, R., & Turner, J. R. (2005). The Impact of Principal-Agent Relationship and Contract Type on Communication between Project Owner and Manager. *International Journal of Project Management*, 23(5), 398-403.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Oxford Dictionaries. (den 12 maj 2017). *Superuser*. Hämtat från Oxford Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/superuser> den 12 maj 2017
- Pemsel, S., & Widén, K. (2011). Bridging boundaries between organizations in construction. *Construction Management and Economics*, 29(5), 495-506.
- Petrakaki, D., & Klecun, E. (2015). Hybridity as a process of technology's 'translation': customizing a national Electronic Patient Record. *Social Science and Medicine*, 124, 224-231.
- Røvik, K. A. (2008). *Management Samhället*. Malmö: Liber AB.
- SCB. (den 5 maj 2017). *Andel företag som använder ERP-system, procent efter storleksklass och år*. Hämtat från Statistikdatabasen: [http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_\\_NV\\_\\_NV0116\\_\\_NV0116O/AERPSTL/table/tableViewLayout1/?rxid=5e09dc03-6591-4399-8a5e-ba9569969fa5](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__NV__NV0116__NV0116O/AERPSTL/table/tableViewLayout1/?rxid=5e09dc03-6591-4399-8a5e-ba9569969fa5) den 5 maj 2017



- Sjöstedt, C. (den 24 juni 2008). *Förankring räddade SAP-projektet*. Hämtat från CIO Sweden: <http://cio.idg.se/2.1782/1.152182/forankring-raddade-sap-projektet> den 16 maj 2017
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2:a upplagan uppl.). Stockholm: Liber.
- Umble, E. J., Haft, R. H., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 241-257.
- Upton, D., & Staats, B. (2008). Radically simple IT. *Harvard Business Review*, 118-124.
- Wallström, M. (den 24 april 2014). *De är störst i Sverige på affärssystem*. Hämtat från Computersweden: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.681675/it-sakerhet-samhallsviktiga-foretag> den 3 maj 2017

## 8. Bilaga - Intervjufrågor

- 1) Kan du berätta lite kort om dig själv?
  - a. Vad arbetar du med här på Hogia?
  - b. Hur länge har du haft den positionen?
- 2) Skulle du vilja berätta lite kort om Dynamics CRM?
- 3) Förklara för oss hur du använder Dynamics CRM i ditt arbete?
  - a. Hur stor andel av dina arbetsuppgifter utför du med hjälp av Dynamics CRM?
- 4) Skulle du säga att du är intresserad av IT och teknik?
- 5) Har du varit med om ett likande systembyte innan?
- 6) Vet du varför ni valde just Dynamics CRM?
- 7) Hur blev du informerad av vad bytet skulle innebära?
  - a. För dig personligen?
  - b. För företaget (bytets syfte)?
- 8) Blev du informerad om bytet tillräcklig tid i förväg?
- 9) Fanns det möjlighet att komma med synpunkter och önskemål innan bytet?
  - a. Gjorde du det?
  - b. Hade du velat göra det?
- 10) Vilka var dina förväntningar på bytet?
- 11) Upplevde du att du fick klara instruktioner på vad du skulle göra under bytet?
  - a. Visste du hela tiden vem du kunde vända dig till med frågor om bytet?
- 12) Kände du att du kunde framföra synpunkter under implementationen?
  - a. Har du kommit på några önskemål i efterhand?
- 13) Skulle du säga att bytet har påverkat hur du trivs med dina arbetsuppgifter?
- 14) Skulle du säga att bytet har påverkat hur du trivs på arbetsplatsen?
- 15) Hur tycker du att bytet gick på det stora hela?
  - a. För företaget?
  - b. För dig personligen?
  - c. Känner du att dina förväntningar uppfylldes?
- 16) Om man hade gjort om projektet vad tycker du att man skulle gjort annorlunda?
  - a. Vad hade du gjort annorlunda?
- 17) Gjordes det någon uppföljning?
- 18) Något övrigt du vill tillägga?