



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2005-06-14

Förstudieaspekter vid implementering av affärssystem

Abstrakt

Att implementera ett affärssystem är ett komplext projekt som kan innebära stora förändringar i en organisation. Mycket forskning har tillägnats problematiken kring implementering av affärssystem, eftersom många företag misslyckas med att integrera affärssystem med den befintliga verksamheten. Trots detta faktum har våra efterforskningar inte funnit någon övergripande teori eller referensram som belyst problematiken kring planeringen inför implementering, det vill säga förstudien. För att belysa problemet har vi gjort en deskriptiv komparativ analys av IT-koncernen SYSteam's syn på förstudie. Uppsatsen har utgångspunkt i det material som framkom under tio intervjuer. Teorin utgick ifrån de fyra olika delarna struktur, uppgift, teknologi och personer (aktörer) i Leavitts "diamond model". Vår slutsats är att den påverkansfaktor som delarna i Leavitts "diamond model" har på en förstudie kan härledas till de fyra aspekterna konsultens kompetens, erfarenhet, resursfördelning och affärssystemets storlek.

Nyckelord: ERP, affärssystem, förstudie, implementering.

Författare: Sebastian Melin, Lars Mobacken

Handledare: Johan Magnusson

Examinator: Mathias Klang

Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Vi vill passa på att tacka vår handledare på Informatik, Johan Magnusson, som stöttat oss med uppmuntran och konstruktiv kritik under arbetets gång.

Vi vill även tacka vår handledare på SYSteam, Nicklas Wigren, samt alla respondenter på SYSteams olika dotterbolag som tagit sig tid att ställa upp på våra intervjuer.

Slutligen vill vi tacka vår korrekturläsare Kristin Idskog, som på sin fritid tagit sig tid att kommentera uppsatsens grammatiska struktur.

Göteborg, maj 2005

Sebastian Melin & Lars Mobacken

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	5
1.1	<i>Inledning</i>	5
1.2	<i>Bakgrund</i>	6
1.3	<i>Syfte</i>	8
1.4	<i>Frågeställning</i>	8
1.5	<i>Avgränsningar</i>	8
1.6	<i>Disposition</i>	10
2	Metod.....	12
2.1	<i>Studiens tillvägagångssätt</i>	12
2.2	<i>Insamlingsmetod</i>	13
2.2.1	Litteraturstudie.....	13
2.2.2	Intervju.....	14
2.2.3	Enkät.....	14
2.3	<i>Frågeformulering</i>	15
2.4	<i>Validitet och reliabilitet</i>	16
3	Teori.....	17
3.1	<i>Informationssystem</i>	17
3.2	<i>ERP</i>	18
3.3	<i>Contingency Theory</i>	22
3.4	<i>Diamond Model</i>	23
3.4.1	Uppgift.....	25
3.4.2	Struktur.....	26
3.4.3	Teknologi.....	26
3.4.4	Personer (Aktörer).....	27
3.5	<i>Alternativa ramverk</i>	28
3.5.1	Feasibility Analysis.....	28
3.5.2	BPR – Business Process Reengineering.....	30
3.5.3	7-S Framework.....	32
4	Resultat.....	36
4.1	<i>Enkätundersökning</i>	36
4.2	<i>Intervjuer SYSteam</i>	37
4.2.1	Inledande frågor.....	37
4.2.2	Uppgift.....	42
4.2.3	Struktur.....	47
4.2.4	Teknologi.....	52
4.2.5	Personer (Aktörer).....	55
4.2.6	Sammanfattning intervjuer SYSteam.....	58
5	Analys.....	62
5.1	<i>Inledande frågor</i>	62
5.2	<i>Uppgift</i>	64
5.2.1	Kärnkompetens.....	64
5.2.2	Strategiska tillgångar.....	65
5.2.3	Kärnprocesser.....	66
5.3	<i>Struktur</i>	68
5.3.1	Normativ struktur.....	68

5.3.2	Kulturell-kognitiv struktur	70
5.3.3	Beteende struktur	72
5.4	<i>Teknologi</i>	73
5.4.1	Designtillstånd	73
5.4.2	Användartillstånd	73
5.5	<i>Personer (Aktörer)</i>	74
5.5.1	Kontinuitet	74
5.5.2	Förändring	76
5.5.3	Påverkan.....	77
6	Slutsats	79
6.1	<i>Förslag till vidare forskning</i>	80
7	Litteraturförteckning	82
7.1	<i>Böcker</i>	82
7.2	<i>Artiklar</i>	83
7.3	<i>Sekundärkälla</i>	84
7.4	<i>Internetlänkar</i>	84
8	Bilagor	85
8.1	<i>Bilaga 1. Frågeformulär enkät</i>	85
8.1.1	Frågor till leverantörer av affärssystem	85
8.1.2	Frågor till partners åt leverantörer av affärssystem	85
8.2	<i>Bilaga 2. Design av intervjufrågor</i>	86
8.2.1	Inledande frågor	86
8.2.2	Uppgift	86
8.2.3	Struktur.....	87
8.2.4	Teknologi	88
8.2.5	Personer (Aktörer).....	89

Figurförteckning

Figur 1.	Uppsatsens disposition.	10
Figur 2.	Överblick över ett affärssystem.....	19
Figur 3.	Olika implementeringsfaser av ett affärssystem.	21
Figur 4.	Contingency factors.....	22
Figur 5.	Diamond model.	24
Figur 6.	Två olika tillvägagångssätt inom BPR.	31
Figur 7.	McKinsey 7-S Framework.	33

1 Introduktion

Detta kapitel tar upp en introduktion till ämnet implementering av affärssystem. Efter detta följer bakgrund och problemformulering, där vi även redogör syftet och avgränsningar som finns i uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen

1.1 Inledning

Företagsvärlden speglas idag av hård konkurrens och höga krav på effektivitet och kommunikation, både internt och externt. Omgivningen är i kontinuerlig förändring, med ett stort informationsflöde och en snabb teknisk utveckling. Detta ökar trycket på företag att sänka sina kostnader över hela leveranskedjan, förbättra produktkvaliteten och effektivt koordinera en global efterfrågan (Umble, Haft & Umble, 2003). Företagen måste även snabbt kunna anpassa sig till nya möjligheter och förhållanden som uppstår på marknaden. Detta medför att kraven som ställs på företagen ökar hela tiden, och dessa krav måste kunna hanteras effektivt för att tillfredsställa marknadens behov.

Mot bakgrund av detta finns det ett stort behov att kunna samordna ett företags alla processer, enheter och resurser på ett effektivt sätt för att kunna behålla och utöka sin konkurrenskraft på marknaden (Aladwani, 2001). Ett sätt att åstadkomma detta är att implementera ett ERP-system (Enterprise Resource Planning), på svenska översatt till affärssystem, i organisationen. Vidare är affärssystem stora och komplexa system som kräver noggrann planering inför en implementering (Bingi, Sharma & Godla, 1999). Att implementera ett affärssystem innebär således stora förändringar i en organisation, och behöver hanteras noggrant under hela implementeringen för att nå de fördelar man satt upp för projektet (Bingi *et al.*, 1999).

Trots att stora summor investeras för att nå lyckade implementeringar, finns det i litteraturen flera exempel på företag som har misslyckats med att implementera affärssystem. Detta har lett till allt från små problem ända till konkurser (Davenport (1998), Parr & Shanks (2000)). Det vanligaste problemet till att många företag misslyckas med införandet av affärssystem är kopplat till olika affärsproblem. Företagen misslyckas med att få de tekniska aspekterna i affärssystemet att stämma med företagets affärsbehov. Ett exempel på detta kan vara att logiken i affärssystemet kan hamna i konflikt med hur organisationen gör sina affärer. (Davenport, 1998) Eftersom organisationer har olika konkurrens mål, varierar även deras förväntningar på affärssystemet stort (Chen, 2001).

När vi började undersöka en möjlig orsak till dessa misslyckanden, fann vi att fokus på uppföljning av införandet av affärssystem låg på själva implementeringen, och inte på planeringen inför en implementering. Många av de misslyckanden rörande implementering av affärssystem som finns idag, kan

häröras till bristfällig planering innan installation (Chen, 2001). En korrekt utförd förstudie är alltså väsentligt för att ha möjlighet att nå en lyckad implementering. Influerade av "contingency theory" (Galbraith, 1973) valde vi därför att analysera både informationsflöden för att minska osäkerhet i omgivningen och på informationsflöden internt inom organisationen. Utifrån tankarna bakom "contingency theory" valde vi sedan att göra en deskriptiv komparativ analys av tillvägagångssätt för förstudier, eftersom vår utgångspunkt är att det inte finns enbart ett rätt tillvägagångssätt och att alla tillvägagångssätt inte är lika effektiva.

1.2 Bakgrund

Bakgrunden till att vi valt att skriva om förstudier vid införande av affärssystem är att vi med utgångspunkt i litteratur i form av artiklar och böcker inte fått fram så mycket information om förstudieaspekter vid implementering av affärssystem. Inom den akademiska litteraturen finns det beskrivet vad en implementering av ett affärssystem har för delmoment, samt vad man bör tänka på vid en implementering. Ett av dessa delmoment är förstudien, men här läggs inte så stor vikt vilket gör att vi har funnit mycket akademiskt material om implementeringar men inte material specifikt om förstudier. Att vi inte funnit något teoretiskt material eller tillvägagångssätt som beskriver förstudieförfarandet vid införande av ett affärssystem gör att vi uppfattar frågan kring förstudie som ett problem som inte belysts akademiskt.

En förstudie kan beskrivas som en del i analysdelen inför en implementering av ett affärssystem (Parr & Shanks, 2000). En förstudie kan således göras om man redan valt att implementera ett specifikt affärssystem, eller om man vill analysera vilket affärssystem som skulle passa bäst till en organisation vid en kommande implementering. Vi har valt att fokusera på förstudier där man har valt att implementera ett specifikt affärssystem, och utför förstudien för att kunna samordna ett företags alla processer, enheter och resurser på ett effektivt sätt. Detta innebär att det är något som genomförs innan implementeringen för att ta reda på vad i organisationen som måste anpassas till det nya systemet, och vad i det nya systemet som kan anpassas till organisationen.

Flera av de stora leverantörerna av affärssystem har tagit fram olika metoder för implementering som riktlinjer för sina partners, och där ingår även olika metoder för förstudier. Detta görs för att säkerställa att implementeringen ger maximal avkastning till kunden och förenklar arbetet för sina partners. På mässan "Forum4IT" i Göteborg hösten 2004 samtalade vi med flera företag som fungerar som partners till leverantörer av affärssystem och diskuterade förstudier. Efter detta ansåg vi ha funnit att trots leverantörernas olika förslag till metoder var användandet av dessa metoder starkt varierande hos de representerade företagen.

För att undersöka om det var ett övergripande fenomen på marknaden att det inte förekom någon gemensam teoretisk grund för förstudier, valde vi att genomföra en enkätundersökning på sju affärssystemslieferantörer. Det vi ville veta var om de har några riktlinjer eller styrdokument för förstudier till sina partners, och i så fall få information om hur dessa ser ut och om de är bindande eller flexibla. Vi

ville även veta varför de eventuellt inte har några riktlinjer för förstudier till sina partners, och i så fall hur de säkrar upp att kompetensen finns hos sina partners för att utföra en förstudie. Vi kompletterade även enkätundersökningen med att skicka nästan identiska frågor till ett flertal av affärssystemslieferantörernas partners, där vi frågade om de har några riktlinjer eller styrdokument som de är tvingade att följa, och hur dessa i så fall ser ut och om de är bindande eller flexibla. Vi ville även veta hur deras metoder ser ut om de inte har några riktlinjer eller styrdokument från leverantörerna att följa, och hur de i så fall säkrar upp att kompetensen finns hos sina konsulter att utföra en förstudie enligt deras egna styrdokument eller riktlinjer.

Från svaren vi fick in vid enkätundersökningen kunde vi dra ett flertal slutsatser. Majoriteten av de tillfrågade affärssystemslieferantörerna har någon form av riktlinjer eller styrdokument för förstudier. Övergripande för alla partners kopplade till dessa affärssystemslieferantörer var att riktlinjer och styrdokument inte är bindande, utan är högst flexibla och kan anpassas eller avfärdas enligt eget tycke. I so mliga fall sker även en certifiering vid ingående av partnerskap där det fastställs att samtliga partners har kunskap om leverantörernas produkter, men sedan följer ingen uppföljning på hur utförandet av förstudien sker. Det är alltså fritt fram för dessa partners att utföra en förstudie inför en implementering enligt ett egenutformat tillvägagångssätt.

Att affärssystemslieferantörerna inte binder upp sina partners till att följa deras riktlinjer för förstudie tror vi beror på att förutsättningarna vid en förstudie inte är densamma från gång till gång. Det som inverkar på förstudien är vem som är kund och vem det är som är konsult. Vi ser här kopplingen till Galbraiths teori "contingency theory". Denna teori kan kortfattat summeras med att det inte finns ett bästa sätt att organisera, och att olika sätt att organisera inte är lika effektiva (Galbraith, 1973). Denna teori ansåg vi inte kunde skapa en helhetsbild över vad en förstudie bör innehålla utan med hjälp av vår handledare sökte vi efter möjliga teoretiska ramverk att bygga vår frågeställning kring.

När man gör en förstudie bör den täcka alla aspekter kring en implementering (Parr & Shanks, 2000), vilket medför att vår undersökning skulle bli allt för stor. Vi valde därför att utgå ifrån fyra kriterier med utgångspunkt i vårt teoretiska ramverk beskrivet av Leavitts (1965) "diamond model". Det vi valde att undersöka var aspekter kring förstudie som var kopplade till uppgiften att analysera företagets strategiska resurser, se till den sociala strukturen, påverkan av teknologi och vilken inverkan som personal samt aktörer har på förstudien. Vi har valt detta ramverk eftersom en organisation först och främst är ett system av variabler som påverkar och påverkas, och att enbart fokusera på en del i en organisation i förstudien skapar ingen övergripande förståelse (Scott, 2003). Alternativa teoretiska ramverk som vi har gått igenom är "feasibility analysis", "business process reengineering" och "7-S framework". Vi valde att inte använda oss av dessa ramverk eftersom vi utgår ifrån att man redan bestämt sig för ett affärssystem och skall påbörja en förstudie. Då lämpar sig Leavitts "diamond

modell” bäst eftersom den skapar en övergripande förståelse för hela organisationen och är enligt oss mest inriktad på aspekter kring förstudie.

Med utgångspunkt i vårt teoretiska ramverk sökte vi företag som arbetar med förstudieproblematik. Via kontakter fick vi positiv respons från företaget SYSteam, och presenterade vår idé till uppsatsämne för dem.

SYSteam är en koncern som grundades 1984 i Huskvarna, och arbetar bland annat som specialister inom lösningar för affärssystem. Koncernen SYSteam har ca 1000 anställda, och har kontor och dotterbolag på 48 orter i Norden. Varje dotterbolag drivs som en autonom enhet. Koncernen har idag ca 2300 ERP-kunder och omsatte 1046 MSEK år 2003, varav 60 MSEK var vinst. Resultatet har sedan starten 1984 varit positivt varje år. SYSteam ligger bland de 20 bästa på tillväxtlistan för alla branscher i Sverige mätt under en 10 års period. (www.system.se)

I samråd med vår kontaktperson Nicklas Wigren på SYSteam Management Consulting AB, kom vi fram till att vi skulle analysera tillvägagångssätt för förstudier på ett flertal av SYSteams dotterbolag. Dessa dotterbolag har egna metoder för förstudier, vilket gjorde att det passade bra med vår problemformulering. SYSteam hade ett önskemål om att få ett underlag till en överblick över de olika tillvägagångssätt som existerar inom koncernen idag. SYSteam koncernen tillhandahåller flertalet olika affärssystem som är representerade hos de olika dotterbolagen i landet. Detta gör att SYSteam kan skapa konkurrensfördelar genom lokalisering och bolagsoberoende kommunikation inom koncernen. Med utgångspunkt i de olika affärssystemen som SYSteam tillhandahåller införskaffade vi vårt empiriska material.

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att genomföra en deskriptiv komparativ analys av förstudier inför en implementering av affärssystem. Detta gör vi genom att kartlägga vilka olika perspektiv på förstudier det finns hos de olika intressenter vi har valt att intervjua.

1.4 Frågeställning

- Vilken påverkansfaktor har variabelerna uppgift, struktur, teknologi och personal (aktörer) på en förstudie vid en implementering av ett affärssystem?

1.5 Avgränsningar

Vi valde att göra en enkätundersökning, för att få en överblick över hur marknaden ser ut gällande styrdokument/riktlinjer för förstudier inför en implementering av affärssystem. Denna enkätundersökning kunde göras både större och med fler frågor, men vi valde att avstå från detta eftersom fokus i denna uppsats ligger på det resultat som intervjuerna ger oss. I uppsatsen har vi därför

valt att redovisa enkäten i kapitlet resultat, men valt att inte analysera detta resultat i analysen.

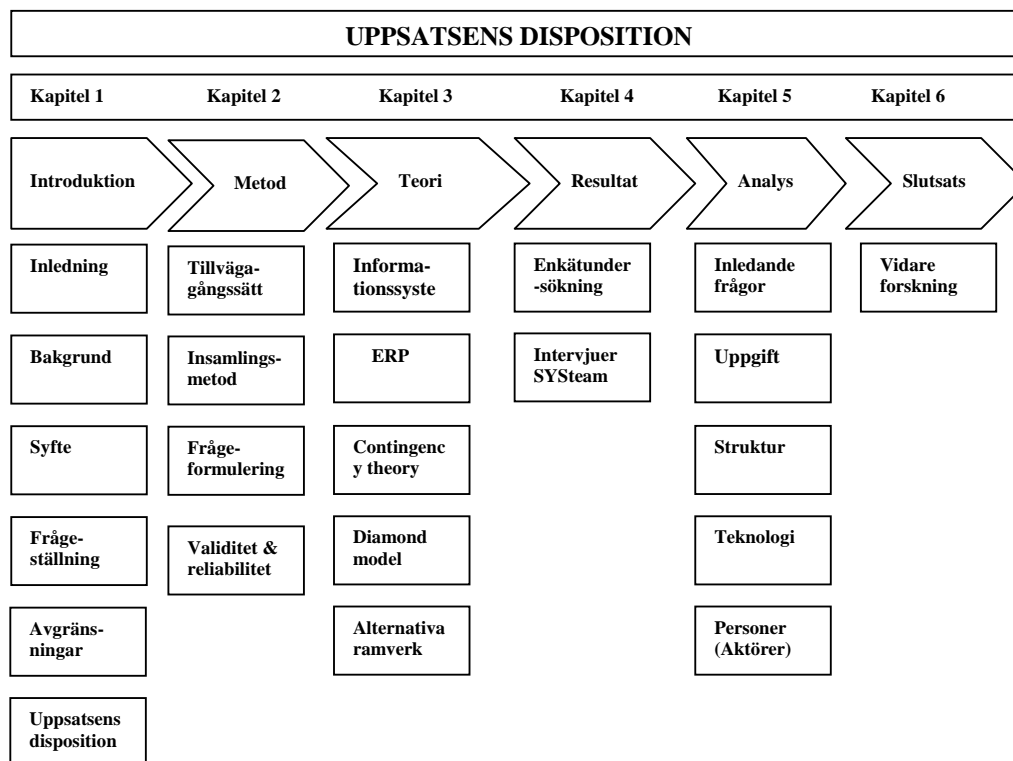
Samtliga intervjuer har genomförts inom koncernen SYSteam, vilket inte kan anses ge en övergripande syn på problematiken kring förstudier. Undersökningen har gjorts på tio respondenter. Det vore önskvärt med ett större urval av respondenter, men med tidsaspekten för denna uppsats och svårigheten att få till stånd intervjuer med respondenter på ledande befattningar fick vi nöja oss med tio intervjuer. Vi anser dock att antalet intervjuer väl uppfyller uppsatsens mål.

Vi har valt att inrikta oss på frågor kopplade till ämnet förstudie samt till vårt teoretiska ramverk, eftersom en förstudie är så bred och innefattar många olika aspekter vilket gör att det kan vara svårt att få en överblickbarhet. Vi är väl medvetna om att det är många fler aspekter som man måste ta hänsyn till vid en förstudie.

De två affärssystemen Navision och Axapta tillverkas båda av företaget Microsoft. Vi har dock valt att betrakta dem som två skilda affärssystem, eftersom de riktar in sig på olika kundgrupper och har separata partners knutna till sig.

1.6 Disposition

Uppsatsen är fördelad över sex stycken kapitel (se figur 1).



Figur 1. Uppsatsens disposition (egen modell).

Det första kapitlet, *Introduktion* (sid. 5) tar upp en inledning till uppsatsen och en bakgrund till ämnet förstudie. I bakgrunden tar vi även kort upp företaget SYSteam där vi genomförde våra intervjuer. I introduktionskapitlet presenteras också syftet med uppsatsen kopplat till vår frågeställning, slutligen tar vi även upp uppsatsens avgränsningar.

I *Metod*-kapitlet (sid. 12) presenteras studiens tillvägagångssätt och de olika former av insamlingsmetoder vi använt för att samla in information. Här diskuterar vi även vår frågeställning och uppsatsens validitet och reliabilitet.

I det tredje kapitlet, *Teori* (sid. 17) presenterar vi de teoretiska grunder som vi bygger uppsatsen kring, och även det teoretiska ramverk som vi bygger empiri och analys kring.

I *Resultat*-kapitlet (sid. 36) redovisar vi det resultat vi fick fram under vår enkätundersökning samt under våra intervjuer på SYSteam.

I det efterföljande kapitlet *Analys* (sid. 62) kopplar vi det teoretiska ramverket till det empiriska materialet, och presenterar en deskriptiv komparativ analys.

I det sista kapitlet, *Slutsats* (sid. 79) använder vi oss av det insamlade material samt den teoretiska grund som uppsatsen bygger på för att besvara vår frågeställning. Kapitlet innefattar även förslag till vidare forskning.

2 Metod

Metodavsnittet beskriver på vilket sätt vi byggt upp strukturen i uppsatsen i olika delmoment med utgångspunkt i det kvalitativa perspektivet, och på vilket sätt vi har tillgodogjort samt samlat in information.

2.1 Studiens tillvägagångssätt

I inledningen av vårt arbete med uppsatsen gjorde vi valet att inte använda oss av det traditionella perspektivet på forskning. Backman beskriver det traditionella perspektivet som att det existerar en objektiv verklighet som är skild från människan. Objekt, tillstånd och händelser finns och existerar oberoende av oss människor. Den traditionella ansatsen menar att våra sinnen tar emot information från omgivningen och skapar oss en kunskap om den. Utgångspunkten är att vi skall försöka förklara omvärlden genom att hitta generella principer och lagar. Den vetenskapliga attityden i det traditionella synsättet är att utsagor om verkligheten skall var prövbara, kunna testas. Kopplingen till verkligheten kallas empirisk vetenskap, med det menas utsagor som i princip är testbara och bygger på någon kontakt med verkligheten. (Backman, 1998) Vår tanke, att gå ut till ett företag och intervjua anställda angående dess sätt att se på förstudie vid en implementering, passade bättre in på det kvalitativa perspektivet att se på forskning. Backman beskriver det kvalitativa perspektivet så som att man ser omgivningen som subjektiv, verkligheten är en individuell, social och kulturell konstruktion. Intresset fokuseras på hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten och hur man ingår i och är en del av den subjektiva omvärlden. Man frågar inte om hur en objektiv verklighet ser ut utan man frågar hur individen tolkar och formar sin verklighet, med det vill man betona det kvalitativa. Olika begrepp för att betona det kvalitativa är:

- *Innebörd (mening)*
Intresset för hur individen upplever, tolkar och strukturerar en omgivande verklighet, detta i relation till tidigare kunskap och erfarenhet om hur livet och omvärlden får en mening.
- *Kontext*
Här avses att studera människan i verkliga situationer, naturalistiska studier, inte att studera i experimentella artificiella laboratoriesituationer.
- *Process*
Skeenden och förlopp i processen karakteriserar det kvalitativa perspektivet mer än produkter eller resultat från det traditionella perspektivet. Det huvudsakliga instrumentet i den kvalitativa strategin är människan, men även interaktionen mellan människor belyses här. (Backman, 1998)

Med utgångspunkt i den kvalitativa forskningsprocessen följer vårt upplägg för uppsatsen Backmans (1998) sätt att se på den kvalitativa forskningsprocessen. Vi har en inledande fråga som vi vill ha svar på, för att kunna svara på frågan samlar

vi in information kring ämnet genom litteraturgranskning via databaser, fackpress, akademisk litteratur med mera. Vår tanke är att i största mån hålla oss till akademiskt verifierad litteratur i vår uppsats. Den kunskap vi samlat in analyserar vi sedan utifrån den fråga som vi vill besvara. Med hjälp av vår teoretiska kunskap skapar vi underlag till våra observationer som kommer att ske på SYSteam i form av intervjuer. Genom intervjuerna hoppas vi få svar på de hypoteser vi har kring ämnet förstudie. Med utgångspunkt i de olika intervjuer vi gjort med SYSteam analyserar vi svaren och tolkar utfallet för att få en slutlig holistisk beskrivning och förståelse kring vårt problemområde. Med utgångspunkt i det material vi samlat in börjar nu arbetet med själva rapportskrivandet. Rapporten skall enligt Backman innehålla vissa generella komponenter som undersökningens syfte, motiv, fråga eller problem, den använda metodiken, erhållen information och utvärdering av den samma och slutligen en sammanfattning och slutsats. (Backman, 1998)

2.2 Insamlingsmetod

Det finns olika metoder för att samla in information. I den kvantitativa metoden samlar man in fakta och studerar relationer mellan olika uppsättningar av fakta som kan ge kvantifierbara och om möjligt generaliserbara slutsatser. I den kvalitativa metoden är man mer intresserad av hur människor upplever sin omvärld. Målet är att få en insikt snarare än statistisk analys. (Bell, 1999) I vår studie är vi mer intresserade av hur människorna upplever förstudien ur ett kvalitativt perspektiv. Trost (2001) beskriver på ett bra sätt våra tankar på så sätt att om jag är intresserad av att försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlings mönster, är det rimligt med en kvalitativ studie. Vårt mål med uppsatsen är inte att på ett kvantitativt sätt som Hellevik (1984) beskriver, systematiskt samla in jämförbara data om flera undersökningsobjekt av en viss kategori och sedan framställa dessa data i form av siffror och tal samt slutligen genomföra en analys av mönstren i siffermaterialet. Sammantaget kan man säga om frågeställningen att om det gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt skall man göra en kvantitativ studie. Om frågeställningen gäller att förstå eller hitta mönster så skall man göra en kvalitativ studie. (Trost, 2001)

2.2.1 Litteraturstudie

I vår litteraturstudie utgick vi inledningsvis ifrån sökord kring förstudie och affärssystem som vi kopplade till vetenskapliga artikeldatabaser som Science Direct, ACM (Association for Computing Machinery) med flera. Med utgångspunkt i de artiklar som kunde kopplas till förstudieproblematik sökte vi ytterligare information via artiklarnas innehållsförteckning. Göteborgs universitets bibliotek har med sitt stora urval och personalens kunskap varit oss till stor hjälp i sökandet efter akademisk litteratur. Med hjälp av den insamlade kunskapen samt vår handledares rekommendationer skapade underlaget upplägget till vår problemformulering samt underlag till intervjufrågor.

2.2.2 Intervju

I vårt empiriska insamlande av data valde vi ostrukturerad intervjuform. Valet av intervjuform baserades på att vi ville ha öppna frågor där intervjupersonen själv får formulera sina svar (Hellvik, 1984). Med detta val ville vi ge oss möjlighet att vid intervjuerna kunna ställa kompletterande frågor för att förtydliga respondentens svar. Hellvik (1984) menar även att ostrukturerad intervjuform med öppna frågor ger spontana och opåverkade svar. I svaren som respondenten själv formulerar kan man som intervjuare lättare se ”meningsdjupet” hos respondenten samt man riskerar inte att få svaret ”vet inte”. (Hellvik, 1984)

Våra intervjufrågor grundar sig på de delar som beskrivs i Leavitts (1965) ”diamond model”: aktörer, struktur, uppgift och teknologi. Frågeformuläret strukturerades i fyra block med övergripande inledande frågor. Frågeformuläret skickades till respondenten i god tid före intervju.

De respondenter vi valde att intervju har koppling till de affärssystem som SYSteam är partners till: Axapta, JD Edwards, Jeeves, Navision, Pyramid och SAP. Två av respondenterna arbetar övergripande på managementnivå med alla dessa affärssystem. De övriga respondenterna var samtliga i ledande befattning, antingen som verksamhetsansvarig eller projektledare. Kriteriet för att delta i vår undersökning var att respondenten det senaste året varit med och genomfört en förstudie inför en implementering av ett affärssystem. Vår initiala målsättning var att få fjorton intervjuer, men anpassade detta senare till tio stycken. Kombinationen av tidsaspekten för uppsatsen och svårigheten att få intervjuer med respondenter i ledande befattningar på de olika dotterbolagen gjorde att vi fick begränsa oss till tio intervjuer. Valet av intervju företag och personer grundar sig på vår kontakt med SYSteam och dess intresse för hur olika delar i organisationen ser på förstudier. Genom att välja respondenter som arbetar med olika affärssystem ville vi få fram möjliga skillnader i arbetssätt.

Av de tio intervjuerna blev vi tilldelade fyra stycken intervjuer av vår handledare på SYSteam, och sex stycken intervjuer genomfördes efter att vi själva tagit kontakt med lämpliga respondenter. Intervjuerna varade i cirka en till två timmar och ägde rum på orter i västra och södra Sverige. I de fall tillåtelse gavs spelades intervjuerna in och transkriberades för att underlätta nedskrivning av resultat och analys. Samtliga respondenter har fått möjligheten och valt att vara anonyma.

2.2.3 Enkät

En enkät är en skriftlig sammanställning av öppna och slutna frågor där respondenten antingen får svara på frågorna med egna ord eller fylla i redan på förhand givna svarsalternativ (Christensen, Andersson, Engdahl & Haglund, 2001). Vår enkät bestod endast av öppna frågor där respondenten fick svara med egna ord. Vi skickade enkäten via mejl till sju affärssystemslieferantörer och fjorton partners.

Följande leverantörer och partners svarade på vår enkät:

<u>Leverantör:</u>	<u>Partner:</u>
Agresso	Cibol
Ataio	Asivo
Axapta	Sogeti
Jeeves	Infocube Reveny Systems
Navision	Excellent System
SAP	Resco Arete

Totalt fick vi svar från sex leverantörer och åtta partners.

2.3 Frågeformulering

Vår frågeformulering grundar sig på en deskriptiv undersökningsmetod där vi vill att respondenterna skall beskriva sin syn på förstudier. Patel och Davidson (2003) beskriver deskriptiva undersökningar som de beskrivningar man åstadkommer rörande förhållande som har ägt rum, det vill säga en beskrivning av dåtid eller beskrivning av förhållande som existerar just nu, det vill säga nutid. Beskrivningen utgår från att det redan finns en viss mängd kunskap som underlag, kunskapen kan vara systematiserad i form av modeller. I den deskriptiva undersökningen begränsar man sig till att undersöka några aspekter av det man är intresserad av. Beskrivningen av de aspekter som är intressanta skall vara grundliga och detaljerade, och kan innefatta varje aspekt för sig eller sambandet mellan olika aspekter.

De aspekter vi tänker undersöka är kopplade till Leavitts (1965) ”diamond model”. Modellen beskrivs mer ingående i teoriavsnittet. Patel och Davidson (2003) redovisar även ytterligare två typer av undersökningar. Hypotesprövande undersökningar bygger på att det finns tillräckligt med kunskap inom ett område så att man från teorin kan härleda antaganden om förhållanden i verkligheten. Explorativa undersökningar har syftet att hämta så mycket kunskap som möjligt inom ett bestämt problemområde, man försöker belysa problemområdet allsidigt.

Dessa två olika typer av undersökningar tycker vi inte passar in på det område vi undersökte. Hypotesprövandet fungerar inte beroende på att vi inte genom litteratursökning funnit tillräckligt med kunskap kring förstudier av affärssystem. Explorativ undersökning skulle vi kunnat använda med tanke på att vi vill belysa problem kring förstudie, men tanken med vår uppsats är att undersöka några aspekter i en förstudie med utgångspunkt i vår teori.

2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet eller giltighet är ett mått på om en viss fråga mäter eller beskriver det man vill att den skall mäta eller beskriva (Bell, 1999). Traditionellt menar man med validitet eller giltighet att instrumentet eller frågan skall mäta det den är avsedd att mäta (Trost, 2001). Om en fråga inte är reliabel så saknar den validitet, men är reliabiliteten hög innebär det inte att validiteten är hög. För att mäta validiteten på till exempel intervjufrågor som man tänkt ställa skall man fråga andra studenter eller forskare som använder samma instrument om de skulle nå samma resultat. Man kan även berätta vad man vill ta reda på och sedan fråga om de frågor man ställer kan fungera till syftet. Detta sätt att mäta validiteten ger en fingervisning på om huruvida frågor och formulering är tillförlitliga och giltiga. (Bell, 1999) I vår uppsats bygger vi frågorna kring en akademisk modell samt att vi till modellen kopplat ytterligare författare kring varje del i modellen. Vi menar att modellen samt de kopplade frågorna till modellen ger en hög validitet

När det gäller reliabilitet eller tillförlitlighet så är det ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under övrigt lika omständigheter. (Bell, 1999) En förutsättning vid mätning av information är att den inte utsatts för till exempel slumpinfltelser, att alla intervjuare skall fråga på samma sätt, situationen skall vara likadan för alla etcetera. Man menar med reliabilitet att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en förnyad mätning, detta förutsätter ett statiskt förhållande. Man kan även utgå från att vi hela tiden deltar i processer och kan förvänta oss skilda resultat vid skilda tidpunkter. Inom begreppet reliabilitet särskiljer man ibland fyra komponenter:

1. Kongruens rör sig om likhet mellan frågor som avser mäta samma sak.
2. Precision hänger samman med intervjuarens sätt att registrera svar, det kan även vara fråga om hur den svarande kryssar i rutorna i ett enkätformulär.
3. Objektivitet har att göra med skilda intervjuares sätt att registrera, om de registrerar samma sak likadant är objektiviteten hög.
4. Konstans tar upp tidsaspekten och förutsätter att fenomenet eller attityden inte ändrar sig. (Trost, 2001)

Reliabiliteten i intervjuresultaten kan inte ses som hög beroende på att vi utgår ifrån hur respondenten ser på förstudie vid en implementering vid just en tidpunkt. Samma respondent skulle troligtvis ge ett något varierande svar vid en annan tidpunkt beroende på att informationen är föränderlig. För att öka reliabiliteten vid intervjutillfället spelade vi in intervjun samt att vi var för sig transkriberade intervjun för att slutligen få fram ett gemensamt resultat.

3 Teori

Kapitlet visar kopplingen mellan informationssystem och affärssystem, samt den teori som vi har valt att använda som teoretiskt ramverk. Vi tar även upp de teorier som vi har analyserat men valt att inte ha som teoretiskt ramverk. Dessa teorier kan ses som ytterligare ett förtydligande kring den teori vi valt genom att teorierna delvis går i varandra. På så sätt förtydligar vi vår huvudteori som i sin tur kopplas till affärssystem och förstudie.

3.1 Informationssystem

Ett informationssystem (IS) är avsiktligt arrangerat av människor och syftar till att sprida information av någon sort (Goldkuhl, Nilsson & Röstlinger, 1982). Eriksson (1986) menar att ett IS kan sägas bestå av ett antal grundläggande funktioner, som alla är beroende av varandra. Dessa funktioner kan vara av olika art:

- *Bearbetande funktioner*
Det är här som data och information blir till, för att sedan ändras eller förstöras i en bearbetningsprocess. Detta kan antingen utföras av en enskild individ, dator eller gruppvis. I denna funktion är det avgörande för ett bra resultat att veta varför och hur data eller information samlats in.
- *Kommunicerande funktioner*
Det är här som data och information transporteras någonstans, det kan alltså vara att både sända och motta data eller information.
- *Lagrande funktioner*
Kan delas upp i ett antal mindre grupper. *Kodning* innebär att representera data på olika sätt, exempelvis alfabetet eller olika språk. *Minne* är det som håller kvar data, kan exempelvis vara olika skivminnen i datorn. *Organisation av data* leder till att rätt data eller information hittas, och en anvisning om hur denna skall läsas. Exempel på detta kan vara ett index i en databas. (Eriksson, 1986)

Ett IS viktigaste funktion är att ge bidrag till verksamheten, samt utvecklas kontinuerligt för att ge service till människor i systemets kringliggande verksamhet (Goldkuhl *et al.*, 1982). Eriksson (1986) ger några riktlinjer på vad ett bra IS är:

- Löser rätt problem och löser problemet rätt.
- Driftsäkerhet och hög kvalitet på data och information.
- Används av dem det är avsett för.
- Är enkelt att ändra till nya situationer.
- Är effektivt och lönsamt.

Ett bra IS inför enligt Robey och Markus (1984) även både tekniska och sociala förändringar i en organisation. Att förstå dessa förändringar kräver en medvetenhet av de värden och antaganden som har byggts in i systemet under

designprocessen. Det finns flera olika moment i systemets utvecklingsprocess som kan förstärka systemets effektivitet. Exempel på detta kan vara styrgrupper, projektteam eller olika kravanalyser. Ett informationssystemets utvecklingsprocess kan hjälpa till att identifiera två primära mål:

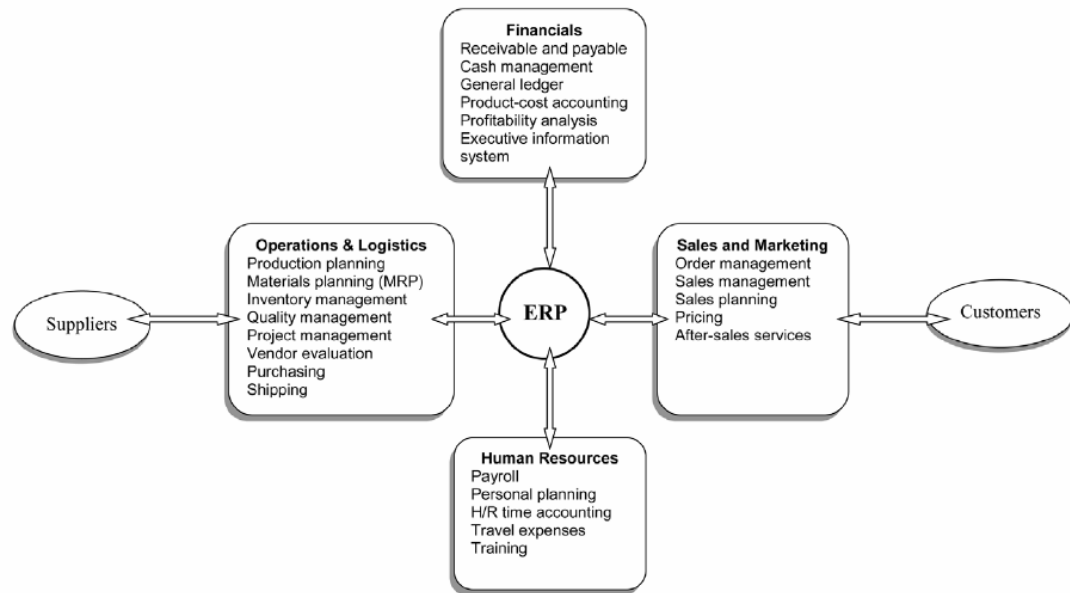
1. Att producera system som ökar/förbättrar utförandet på uppgiften och organisationens effektivitet.
2. Att producera system som är accepterade och används på lämpligt sätt.

Två vanligt förekommande inslag i utvecklingen av IS är utvecklingens livscykel och olika tekniker för att öka användarengagemanget, dessa beskrivs ofta som lösningen för att nå målet. (Robey & Markus, 1984)

3.2 ERP

ERP är en förkortning för "Enterprise Resource Planning", och kan på svenska översättas till affärssystem. Ett affärssystem kan ses som ett informationssystem som täcker ett helt företag och som integrerar dess olika affärsprocesser (Bingi, Sharma & Godla (1998), Davenport (1998)). Affärssystem består av olika moduler som är standardiserade, och inte skräddarsydda (Skok & Legge, 2002). Det primära målet med en installation av ett affärssystem kan vara att förstärka företagets konkurrenskraft (Chen, 2001).

Information som lagras på en plats, kan generera uppdateringar av närbesläktad information på en annan plats. Ett företags information blir således tillgänglig i realtid för alla inom organisationen, och kan leda till stora fördelar inom produktivitet och öka hastigheten på företagets övriga affärsprocesser. (Davenport, 1998)



Figur 2. Överblick över ett affärssystem (Chen, 2001, s. 377).

Chen (2001) menar att olika områden i en organisation är sammansatta, vilket gör att de med hjälp av ett affärssystem kan länkas ihop med kunder och leverantörer och på så sätt effektivt utnyttja även deras samlade data på ett konkurrenskraftigt sätt. På det viset kan olika delar av ett företag samarbeta mer effektivt genom att exempelvis dela kunskaper och reducera kostnader (Aladwani, 2001). Figur två visar på en överblick över några av de vanligaste modulerna i ett affärssystem, tillsammans med olika funktioner som är tillgängliga i varje modul (Chen, 2001).

Enligt Davenport (1998) består ett affärssystem av en central databas som tillför och extraherar data och information till en mängd olika applikationer. Dessa applikationer stödjer i sin tur diverse funktioner i ett företag. Ett affärssystem kan konfigureras genom att skapa en kompromiss mellan hur företaget vill arbeta och hur systemet tillåter att arbete utförs. Detta kan ske genom att man konfigurerar antingen moduler eller konfigurationstabeller:

- *Moduler*
Uppbyggnaden kring moduler tillåter organisationen att implementera endast de moduler som behövs, exempelvis finansiering. Ju större antal moduler som väljs desto större blir fördelarna av en implementering.
- *Konfigurationstabeller*
Används av organisationen för att skräddarsy en funktion i systemet till det sätt som organisationen gör sina affärer. Detta ökar konkurrenskraften och leder till bättre anpassningsförmåga mot organisationens affärsprocesser.

Informationen i ett företag kan vara spridd över flera olika avdelningar och i flera olika typer av datasystem. Varje avdelning samlar in, bearbetar och lagrar dessutom stora mängder data. Att underhålla och driva dessa olika system kostar företagen stora pengar. Denna kostnad kan brytas ner i flera olika delar, exempelvis kostnader för kontinuerliga uppdateringar eller kostnader för försämrad produktivitet. (Davenport, 1998)

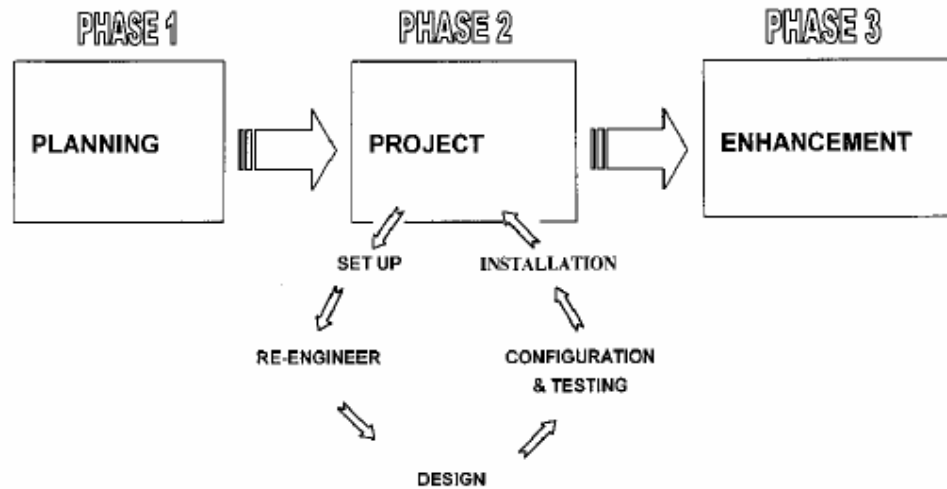
Affärssystem har blivit populärt av flera olika orsaker. Några av orsakerna är att företagen behöver ha information i realtid för att kunna kontrollera och styra sina olika affärprocesser, och denna information behöver vara global. På så sätt kan informationen nås av samtliga medlemmar i organisationen oavsett var de befinner sig, och informationen är alltid aktuell. Företagen slipper också problemen kring arv från gamla system, det vill säga olika motstridigheter som kan krocka mellan program och göra att affärprocesserna inte fungerar som de skall. I vissa fall kan det vara billigare att installera ett nytt affärssystem än att samordna de gamla systemen så att de blir kompatibla med varandra. (Bingi, et al. (1999), Chen (2001)) När ett företag växer ökar dessutom efterfrågan på kompatibilitet mellan dess olika system. Finns inte detta, kan en möjlig följd bli en oförmåga att svara på kundernas eller leverantörernas förfrågningar (Chen, 2001). Finns det en kompatibilitet och integration mellan systemen kan det minska redundans av information som kan finnas i systemen (Umble, et al., 2003).

Genom att integrera ett företags affärprocesser i ett informationssystem kan flera fördelar nås:

- Snabbare reaktion gentemot konkurrenters påverkan.
 - Snabbare reaktion mot marknadsmöjligheter.
 - Flexibla produktkonfigureringar.
 - Kortare leveranskedjor.
 - Mindre varor i lager.
 - Ökad globalisering av företags affärsmöjligheter.
 - Minskade risker rörande arvsproblematik.
- (Bingi et al. (1999); Skok & Legge (2002))

Installation av ett affärssystem kan även leda till olika misslyckanden. Några vanliga orsaker till misslyckade implementeringar kan vara:

- Orimliga förväntningar på det nya affärssystemet, vilket leder till att det slutgiltiga resultatet inte blir så bra som förväntat.
 - Dåligt stöd från hårdvara och mjukvara.
 - Tiden för implementering blir för lång på grund av komplexa modifieringar. Detta kan leda till ökade kostnader och kan även leda till mindre avsatt tid för träning av slutanvändare.
 - Affärssystem misslyckas ofta med att modellera organisationens nuvarande processer. En följd av detta blir att det är mycket viktigt att identifiera klyftan mellan ett affärssystemets funktionalitet och organisationens specifika krav, för att sedan bestämma hur dessa klyftor skall överbryggas.
- (Chen (2001), Hong & Kim (2002))



Figur 3. Olika implementeringsfaser av ett affärssystem (Parr & Shanks, 2000, s. 292).

För att visualisera en implementering kan den brytas ner i olika faser. Parr & Shanks (2000) väljer att dela upp en implementering i tre olika faser (se figur 3):

1. *Planning*

Här planeras förloppet i implementeringen. Exempelvis gör man ett aktivt val av affärssystem, sätter ihop en styrkommitté och bestämmer vilka mål som implementeringen har.

2. *Project*

Denna fas sträcker sig från att de olika modulerna i affärssystemet har identifierats till dess att installationen är klar. Här ingår ett antal olika delmoment. Det första momentet är "set up". Här väljs de medlemmar som skall vara med i implementeringen, baserat på de erfarenheter och kunskaper de besitter. Nästa moment är "re-engineer". Här analyseras exempelvis de befintliga affärsprocesserna, för att få kunskap om hur mycket de måste anpassas till affärssystemet. Enligt Rajagopal (2002) måste ett företags affärsprocesser göras om för att förstå fördelarna med ett affärssystem. Andra aktiviteter i detta moment är installation av affärssystemet och träning av de olika projektteamen. Det tredje momentet är "design", och här anpassar man eventuellt designen mot specifika önskemål från användarna. I "configuration & testing" sker utvecklingen av en omfattande konfiguration, där tester med aktuell data körs och träning av personal. I det sista momentet, "installation", bygger man exempelvis olika nätverk och fortsätter att träna personalen på det nya affärssystemet.

3. *Enhancement*

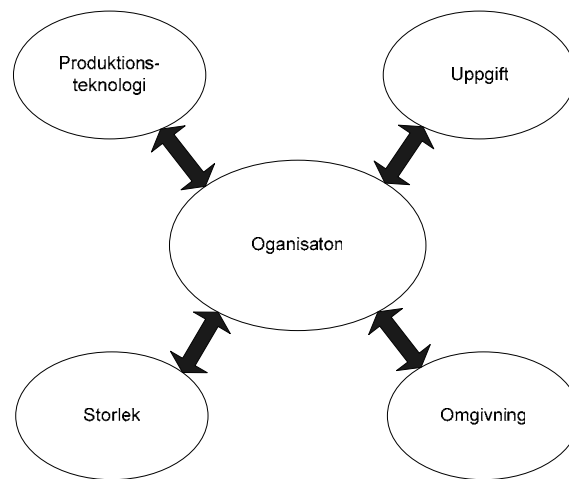
Denna fas kan sträcka sig tidsmässigt över flera år. Här ingår till exempel att kontinuerligt jobba mot förbättringar eller olika utökningar av systemet.

3.3 Contingency Theory

Denna teori har sin bakgrund i att försöka förklara varför olika organisationer har den struktur de har, och teorin bygger på två grundstenar:

1. Det finns inte ett bästa sätt att organisera.
2. Olika sätt att organisera är inte lika effektiva.

Det bästa sättet att organisera är beroende av osäkerheten och mångfalden på den uppgift som skall utföras. Med osäkerhet avses här skillnaden mellan den mängd information som krävs/behövs för att utföra en uppgift, och den mängd information som redan finns i organisationen. (Galbraith, 1973) När man organiserar en organisation bör man titta både på informationsflöden för att minska osäkerhet i omgivningen, och även på informationsflöden internt inom organisationen för att på så sätt kunna öka effektiviteten inom organisationen. Detta är genomförbart genom att iakttä två olika strategier. Den första strategin innebär att minska behovet av informationsprocesser, och den andra strategin innebär att öka kapaciteten att processa information. Båda strategierna kan anses vara kompatibla med varandra. (Hedman & Kalling, 2002)



Figur 4. Contingency factors (Hedman & Kalling, 2002, s.34).

Hedman och Kalling (2002) beskriver att det finns fyra olika faktorer som genom att utsätta organisationen för olika påtryckningar påverkar vilken struktur en organisation har (se figur 4). Dessa faktorer är produktionsteknologi, uppgift, storlek och omgivning. Dessa faktorer påverkar speciellt när omgivningen består av stor osäkerhet och snabba förändringar i omgivning eller teknologi. Omgivningen påverkas således av den osäkerhet och komplexitet som den åsamkar organisationen. Här bör organisationen strukturera sig själv på så sätt att omgivningens osäkerhet och komplexitet minskas så mycket som möjligt. Detta kan göras genom att försöka minska behovet av informationsprocesser och att öka kapaciteten vad det gäller att ta hand om mer information.

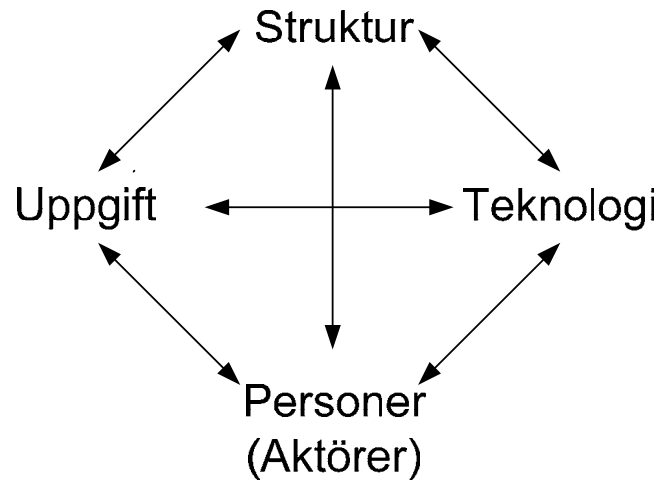
Eftersom all teknologi är kunskapsdriven, skapar teknologin ett beroende av humankapital. Därför bör organisationerna sträva efter att utnyttja organisationens inneboende kunskap för att lösa de problem som existerar. När det gäller att koordinera de uppgifter som en organisation handhar, finns det tre olika sätt att koordinera dessa på:

1. *Ömsesidig justering*
Kan användas i små omgivningar med osäkra arbetsuppgifter, och baseras på informell kommunikation.
2. *Direkt övervakning*
Innebär att en person övervakar och ansvarar för andras arbete.
3. *Standardisering*
Kan ske genom antingen skrivna instruktioner, specifika krav som måste mötas eller genom att anställa personal med specifika kunskaper.
(Hedman & Kalling, 2002)

3.4 Diamond Model

Enligt Sarker (2000) är det dominerande sättet att studera en implementering att utgå ifrån ett sociotekniskt perspektiv med hjälp av Leavitts (1965) ”diamond model”. I det sociotekniska perspektivet beskrivet av Bostrom & Heinen (1977) förutsätts det att organisationen eller mer bestämt dess system är uppbyggda av två gemensamt oberoende men interagerande system, det sociala och det tekniska systemet. Det tekniska systemet innefattar processen, uppgiften och den teknologi som behövs för att omforma indata till utdata. Det sociala systemet innefattar attribut för aktörer, så som attityd, kunskap, värderingar, relationerna mellan människor, belöningsystem och ledningsstruktur. Det förutsätts att utdata ur systemet är resultatet av interaktionen mellan dessa två system. Följaktligen måste man vid design eller ombyggnad av ett system ta hänsyn till båda systemen i en anpassad form.

Med sin modell beskriver Leavitt (1965) organisationer som komplexa system inom vilket det finns minst fyra olika interagerande variabler. De största variablerna inom dessa system är enligt Leavitt uppgiftsvariabler, strukturvariabler, teknologiska variabler och mänskliga variabler. (Leavitt, 1965) Variablernas namn kan variera mellan olika akademiska skrifter, men generellt har de samma innebörd.



Figur 5. Diamond model (Leavitt, 1965, s.1145).

Figur fem beskriver hur de olika variablerna interagerar med varandra, pilarna mellan variablerna visar att alla variabler är beroende av varandra. Tanken med modellen är att när en variabels värde ökar ändrar sig modellens struktur. Leavitt (1965) beskriver variablerna som oberoende men att en förändring i en variabel påverkar de andra variablerna.

Scott (2003) anser att i en organisation är social struktur, mål, deltagare/användare och teknologi var för sig viktiga komponenter, men det verkliga värdet med modellen ligger i det grafiska som påminner om att en variabel inte är så dominant att den på ett säkert sätt kan isoleras från de andra. En organisation är först och främst ett system av variabler som påverkar och påverkas. Att fokusera på en del i en organisation och åsidosätta andra delar skapar ingen förståelse.

Enligt Leavitt (1965) kan ett exempel på detta vara när man introducerar en ny teknologi som exempelvis datorer. Denna nya teknologi kan skapa förändringar i strukturen i kommunikationssystemen eller beslutsleden inom organisationen. Förändringar kan även ske bland användarna som kan vara antalet användare, dess kunskaper, attityder och arbetssätt. Dessa förändringar kan leda till förändringar i utförandet eller definitionen av utförandet, exempelvis kan en del uppgifter nu bli genomförbara medan andra kan bli onödiga.

Leavitt (1965) beskriver de olika variablerna i modellen på följande vis:

- *Uppgift*
Refererar till industriella organisationers existensberättigande. Exempel på detta är produktion av gods och service, inkluderat stora mängder olika men operationellt meningsfulla sidouppgifter som kan finnas i komplexa organisationer.

- *Aktörer*
Refererar huvudsakligen till människor, men med villkoret att handlingar utförda av människor i en viss tid eller på en viss plats, inte exklusivt behöver tillhöra den mänskliga domänen.
- *Teknologi*
Refererar till uppfinningar som tillför problemlösningsteknik för arbetsmätning (exempelvis tidsstyrning) och datorer. Teknologi inkluderar både maskiner och program.
- *Struktur*
Refererar till kommunikationssystem, behörighetssystem och system för arbetsflöden. (Leavitt, 1965)

För att vidareutveckla våra tankar med utgångspunkt i Leavitts (1965) modell har vi med hjälp av författarna Hamel, Orlikowski och Scott fördjupat oss i modellens olika delar. Nedan följer de tankar som vi tycker bäst passar in på respektive del i Leavitts (1965) modell rörande en förstudie inför en implementering av ett affärssystem.

3.4.1 Uppgift

När Leavitt (1965) beskriver uppgift tolkar vi det som att han ser det ur ett tekniskt perspektiv. Vi vill mer gå in på vad det är som gör att uppgiften att driva ett företag går att lösa i organisationen. Aspekter som vi då vill belysa är de resurser som finns i organisationen som tillsammans löser uppgiften att driva företaget framåt. De delar som behövs för att utvecklas är bland annat kompetent personal, verktyg att arbeta med samt ett gemensamt mål att styra emot. Hamel (2000) menar att de flesta av en organisations konkurrensfördelar speglar någon av dess unika och specifika strategiska resurser. Dessa strategiska resurser kan användas för att nå organisationens mål, och specificera dess uppgifter. För att specificera en organisations uppgifter, kan dessa resurser delas in i tre olika block:

4. *Kärnkompetenser*
Specificerar kunskapen hos en organisation. Det är denna kunskap och kompetens som är unik för varje företag, och skapar dess egenvärde. Denna kunskap kan med fördel användas även till andra typer av affärer. Den kunskap som organisationen förfogar över får på så sätt en möjlighet att expandera till nya affärsområden, där organisationen kan expandera och utvecklas. För att lyckas med detta behöver man identifiera vilka kompetenser som är unika, går att överföra till nya marknader och är värdefulla ur kundens synvinkel. Med begreppet kunskap avses både den skicklighet och unika förmåga som finns i organisationen.
5. *Strategiska tillgångar*
I motsats till kärnkompetenser specificerar strategiska tillgångar vad en organisation äger. Exempel på detta kan vara märken, olika patent eller kunddata. Genom att använda dessa strategiska tillgångar på ett nydanande sätt kan nya utvecklande uppgifter tillföras organisationen.

6. *Kärnprocesser*

Specificerar vad medarbetarna i en organisation gör. Består av olika rutiner och metoder som används för att med hjälp av organisationens olika kompetenser och tillgångar skapa ett kundvärde. (Hamel, 2000)

3.4.2 Struktur

Våra tankar kring struktur med utgångspunkt i förstudie kopplar vi samman med hur individer reagerar inför en kommande förändring i rutiner och arbetssätt. Vi tolkar det som att Leavitt (1965) ser struktur mer som system som finns i organisationen för att upprätta eller uppehålla strukturen i organisationen. När man kommer till ett företag som vill införa ett affärssystem, är en del i det beslutet att arbetet med nuvarande system inte fungerar tillfredställande. Är det systemen det är fel på eller människorna som använder dem? Scott (2003) tolkar Leavitts modell utifrån synsättet att organisationer är varierande och komplexa, och väljer att använda sig av ordet social struktur. Den sociala strukturen refererar till patenterade eller reglerade aspekter av relationer mellan deltagare i en organisation. Den sociala strukturen i vilken mänsklig gruppering som helst kan separeras i tre beståndsdelar. Den första komponenten är normativ struktur som inkluderar förväntningar kring roller, värderingar och normer. Nästa komponent är kulturell-kognitiv struktur, tron och förståelsen att deltagare naturligt delar den situation de är i och sina intressen. Denna symboliska handling ger en struktur, modell och ett recept för handling och det hjälper de inblandade att gemensamt tolka sin omvärld. Den tredje komponenten är beteende struktur. Denna komponent fokuserar på det verkliga beteendet mer än på den normativa föreskriften eller det kognitiva mönster som beskriver vårt beteende. Dessa tre beståndsdelar för social struktur i en grupp är inte oberoende eller identiska utan är i varierande grad sammanhängande. Alla sociala grupper är karaktäriserade av normativ struktur applicerad på deltagarna, kulturell-kognitiv struktur som hjälper den delade förståelsen, och beteende strukturen som kopplar samman deltagarna i gemensamma nätverk eller mönster av aktiviteter, samverkan och åsikter. (Scott, 2003)

3.4.3 Teknologi

Vi uppfattar teknologi som hjälpmedel till att driva en rörelse. Hjälpmedlen kan vara av materiell karaktär som hårdvara eller den teknik som finns i form av program och system till hjälp för att driva företaget. Orlikowski (1992) anser att teknologi är en produkt av tiden och dess organisatoriska kontext, men även en produkt av att reflektera kunskap, material, intressen och villkor vid en given historisk tidpunkt. Det finns olika grader av flexibilitet i teknologin beroende på hur den är designad, förverkligad och använd. Det finns också flexibilitet i materialet och dess komponenter som teknologin bygger på, men även institutionella skillnader där teknologin är utvecklad och använd utifrån utvecklarnas, användarnas och ledningens perspektiv. Teknologin i en organisation blir efter en tid en vana och rutin, tekniken blir då mindre öppen för

konceptuella eller operationella modifieringar. Tekniken blir sanktionerat institutionaliserad i olika perspektiv och man tror att tekniken är trygg och stabil.

Om man vill tolka flexibiliteten i teknologin får man se till två växelverkande tillstånd, design- och användartillstånd. I designtillståndet bygger man in vissa tolkande system, exempelvis regelbaser, som behövs vid automatisering. Man skaffar även resurser och definierar normer för att utföra en arbetsuppgift. I användartillståndet skapar användarna en meningsfullhet till tekniken med dess regelbaser, resurser och normer, och dessa påverkar i sin tur användarna i utförandet av arbetsuppgifter. Hur mycket olika användare sedan modifierar sin användning av teknologin beror på hur mycket kunskapen är av skapande natur. Detta bestäms av vilken grad individen kan känna igen och förmedla teknologins roll, kan föreställa sig framtida alternativ och är motiverad att agera. (Orlikowski, 1992)

3.4.4 Personer (Aktörer)

De vi ser som aktörer i en förstudie är de personer eller andra aktörer som påverkar organisationen, både positivt och negativt. Dessa tankar delar även Scott (2003) som menar att de som bidrar till organisationen, det vill säga sociala aktörer, finns först och främst inom organisationen men kan även vara "stakeholders", det vill säga de aktörer utanför organisationen som påverkas av eller påverkar organisationen. Exempel på detta kan vara aktieägare eller partners till organisationen. Hur mycket de sociala aktörerna bidrar med kan variera stort mellan olika organisationer, men är avgörande för hur organisationen fungerar och kan utvecklas. Här finns en möjlighet för organisationen att själv kunna påverka hur mycket dess sociala aktörer bidrar, allt efter organisationens behov och önskemål. Sociala aktörer präglas av:

- *Kontinuitet*
Genom sina idéer, energi och sätt att utföra handlingar bidrar sociala aktörer till en kontinuerlig reproduktion av struktur.
- *Förändring*
Kan ses som en produkt av nyheter eller innovationer. En organisation är i konstant förändring, vilket genererar nyheter och även innovationer som man måste ta hänsyn till.
- *Påverkan*
Möjlighet för aktörerna att kunna påverka sin omvärld. Exempel på detta kan vara att ändra på regler, eller fördela resurser på ett mer fördelaktigt sätt. (Scott, 2003)

Med hjälp av Leavitts (1965) "diamond model" och ovanstående författares tankar kring delar i modellen, vill vi skapa en grund för kommande frågeställningar kring förstudie inför en implementering av affärssystem. Vi är väl medvetna om att modellen inte tar upp alla aspekter kring en förstudie men modellen tycker vi representerar ett bra urval som bör iaktas inför en förstudie.

3.5 Alternativa ramverk

3.5.1 Feasibility Analysis

”Feasibility analysis” (lämplighetsanalys) kan ses som ett alternativ till att analysera förstudieprocessen som är en del vid införande av ett affärssystem. Clifton & Fyffe (1977) beskriver lämplighetsanalys som en analys för att avgöra möjligheten att implementera något. Brown (2002) ser det som ett försök till att ställa sig frågan ”skall vi verkligen göra detta?”.

En lämplighetsanalys erbjuder ett grundligt tillvägagångssätt när det gäller utvärdering av ett projekt, och minskar på så sätt risken att tappa fokus och objektiviteten. Lämplighetsanalysens olika procedurer resulterar således i en objektiv och väldokumenterad analys. Olika projekt kan skilja sig mycket åt vad det gäller exempelvis metoder, utseende och olika mål. Detta gör att en lämplighetsanalys olika steg kan ses som generella, eftersom de olika informationsbehoven och beslutskraven kan se väldigt olika ut i olika projekt. Här finns en stor möjlighet till att skraddarsy analysen till olika projekt och syften. (Clifton & Fyffe, 1977) Syftet med förstudien är inte att leva upp till alla intressenters krav utan det är en ekonomisk- och tekniskavvägning man måste göra. Frågor man får ställa sig är ”kan vi och skall vi bygga det?” och ”är det möjligt att bygga det?”. (Brown, 2002)

Brown (2002) hänvisar till fyra olika delar som kommer att leda till ett lyckat projekt:

1. Man skall bara fullfölja ett projekt om man vet att det är möjligt. (Operationell förstudie)
2. Har vi de tekniska resurserna? (Teknisk förstudie)
3. Finns det tillräckligt med tid? (Förstudie för tidsplanen)
4. Är det verkligen värt att spendera pengarna? (Ekonomisk förstudie)

Flödet i en lämplighetsanalys beskrivs av Clifton & Fyffe (1977) i dessa olika faser:

- *Identifiering*

I denna fas försöker man att fastställa de mål man skall åstadkomma.

Man gör en enkel granskning av de olika idéer som finns, och kommer fram till en informell analys som man sedan tar med sig till nästa fas.

- *Förval*

I denna fas görs valet, baserat på identifieringsfasen, om projektet skall fortsätta eller inte. Om projektet skall fortsätta skall omfånget och uppskattad kostnad för fortsatta studier fastställas här. Informationen som samlas in i denna fas hjälper till att identifiera de olika aspekter som kan komma att kräva extra uppmärksamhet i de följande faserna. Det resultat man får ut av förvalsfasen kan sammanställas i en tidig lämplighetsanalys för att ytterligare få en chans att titta lite djupare på någon del av den

information som samlats in. Här kan exempelvis en uppskattad kostnad för nödvändiga investeringar eller en ungefärlig uppskattning av vinsten ingå.

- *Analys*

Det kan finnas flera olika områden som kan behöva en enskild analys, och det är i denna fas man åtgärdar detta behov. Exempel kan vara den inneboende kunskapen hos personalen. Analysfasen kan utföras på fler olika nivåer beroende på vilka resurser, exempelvis tid och budget, som finns tillgängliga. Viktigt att lägga märke till är att alla steg i analysfasen inte behöver genomföras, utan det går bra att plocka ut valfri analysdel efter vilket behov som matchar just den analysdelen. De olika typer av analyser som finns är:

- *Marknadsanalys*

Denna analys kan användas för att kontrollera och granska olika företagsidéer eller som ett medel för att utvärdera ett projekts möjligheter att genomföras i relation till hur marknaden ser ut. Resultatet av denna analys blir data som kan användas till att identifiera och beskriva marknaden.

- *Teknisk analys*

Denna analys görs för att se om projektet är tekniskt genomförbart. En teknisk analys ger även en möjlighet att titta på vilka skilda effekter olika tekniska lösningar har på exempelvis infrastruktur och finansiella tjänster. En teknisk analys ger även en bra grund för en uppskattning av vad det kommer att kosta.

- *Finansiell analys*

Här ligger tonvikten på att framställa bokslut. På detta sätt kan man utvärdera projektet i form av exempelvis olika finansiella mått och bestämma omfånget på den finansiella kostnad som kommer att krävas av projektet. Skulle inte denna information vara tillräcklig för att ta ett investeringsbeslut, kan man komplettera en finansiell analys med exempelvis en riskanalys.

- *Utvärdering och beslut*

I denna fas tas beslutet om projektet skall implementeras eller inte. Här kan man välja mellan två olika typer av analyser, beroende på vilken roll man innehar i projektet:

1. *Lönsamhet kopplat till samhälle*

Denna analys riktar sig i första hand till dem som jobbar inom olika myndigheter, och är en uppskattning av vad projektet kommer att tillföra till ekonomin för en myndighet. Ett sätt att uppnå de ekonomiska målen kan vara att göra exempelvis en kostnadskalkyl.

2. *Investeringsförslag*

Här inriktar sig analysen i första hand på att skapa ett övertygande investeringsförslag, det vill säga att övertyga en presumtiv kund att projektet är en bra investering. Med detta avses att projektet inte bara skall innebära en potentiell vinst, utan även att ledningsgruppen innehar den nödvändiga kunskap som krävs för att nå målet med investeringsförslaget. (Clifton & Fyffe, 1977)

Sammantaget så ger lämplighetsanalys en bra övergripande bild över vad man bör tänka på inför en implementering samt ger ett bra stöd vid utvärdering av projekt. Anledningen till att vi inte valt metoden som vårt teoretiska ramverk är att vi utgår ifrån att man redan bestämt att man skall göra en implementering och är i stånd att göra en förstudie. Vi har också avgränsat oss till en mer operationell nivå i våra frågor till respondenten, medan en lämplighetsanalys omfattar både operationella och strategiska aspekter.

3.5.2 BPR – Business Process Reengineering

BPR står för "Business Process Reengineering", och tonvikten ligger på att göra om affärsprocesser i organisationer genom att använda ett IT-stött tillvägagångssätt (Al-Mashari & Zairi, 2000). BPR kan definieras på följande sätt:

a complex, top-down driven and planned organizational change task aiming to achieve radical performance improvements in one or several cross-functional, inter- or intra-organizational business processes whereby IT is deployed to enable the new business process(es).

(Barothy, Peterhans & Bauknecht, 1995, s. 4)

BPR kan erbjuda flera fördelar för en organisation, exempelvis förbättringar inom kvalitet, tid, produktivitet och vinst. Fel utfört kan det även medföra stora risker för organisationen, genom att exempelvis vara ett mycket komplext förändringssätt (Al-Mashari & Zairi, 2000; Barothy et al., 1995). BPR har blivit mycket populärt, och kan tolkas som att många organisationer upplever att de behöver prestera mycket bättre än de gör för närvarande. Eftersom processen kan ses som fortlöpande, är det viktigt att ha möjlighet att kunna implementera nya och omstrukturerade processer med så liten svårighetsgrad som möjligt. (Revenaugh, 1994)

Barothy et al. (1995) relaterar BPR till fyra olika nyckelkoncept:

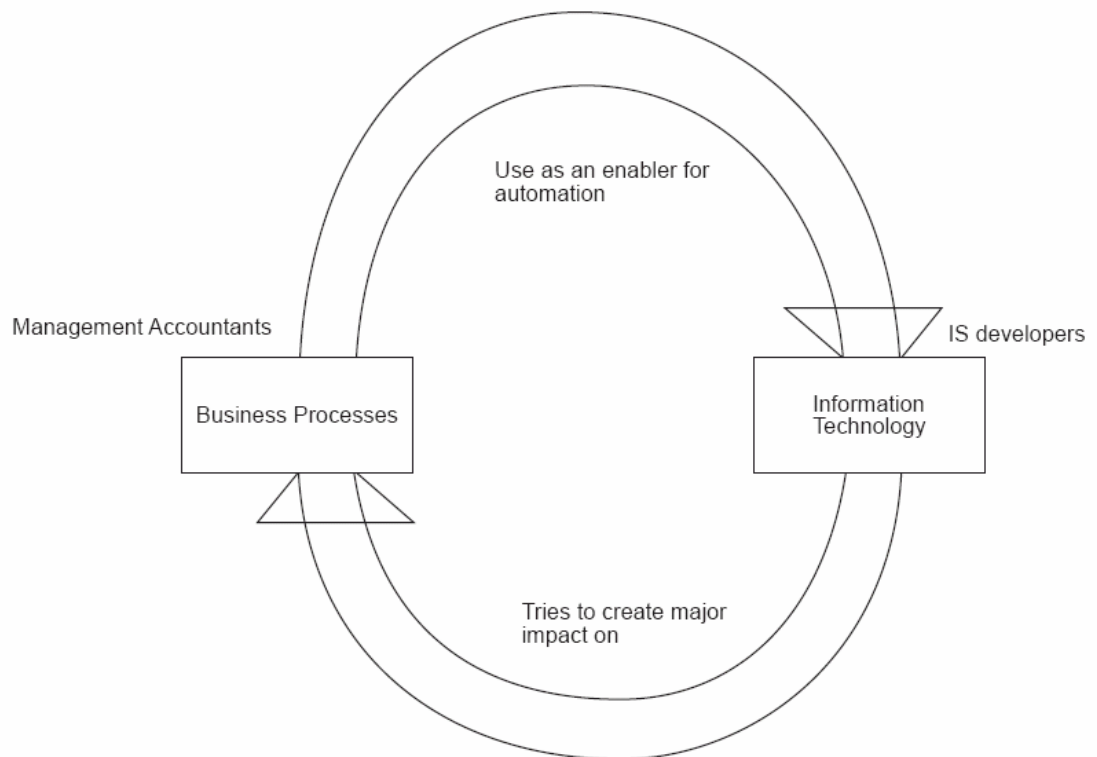
1. *Förändringsuppgift*
BPR kan ses som en komplex, toppstyrd och planerad organisationsförändring. Uppgiften kan delas in i momenten identifiering och analys av nuvarande affärsprocesser, planering, implementering och kontroll av nya affärsprocesser. Grundtanken här är att en eller ett flertal affärsprocesser i grund och botten skall förändras.
2. *Prestationsförbättringar*
BPR anstränger sig för att nå stora prestationsförbättringar i affärsprocesser. De vanligaste målen för detta kan vara till exempel kostnadsminskning och kvalitetsförbättringar.
3. *Affärsprocesser*
Fokus ligger här på en eller flera sammanlänkande affärsprocesser som även kan verka mellan organisationer eller inom en organisation.

4. Informationsteknologi

Trots att informationsteknologi (IT) bidrar stort till att göra det möjligt att skapa nya affärsprocesser, så försöker inte BPR att automatisera de affärsprocesser som redan existerar. BPR försöker istället att använda IT till att möjliggöra nya affärsprocesser.

Enligt Valiris och Glykas (1999) så finns det flera olika varianter på metoder som försöker att identifiera skillnaden mellan:

- Affärsaktiviteter och organisationens strategi.
- Nuvarande och önskad produktivitet för organisationens resurser.



Figur 6. Två olika tillvägagångssätt inom BPR (Valiris & Glykas, 1999, s.66).

För att kunna identifiera dessa skillnader bör de olika metoderna erbjuda konsekventa tekniker och riktlinjer, som gör det möjligt för en designer av affärsprocesser att omorganisera affärsprocesser och aktiviteter i en organisation. De olika metoderna för att identifiera dessa skillnader kan som är beskrivet i figur sex kan delas upp i två huvudkategorier:

1. Management Accountants

Här avser analytikerna att omorganisera organisationens affärsprocesser, och använder sig av IT för att göra det möjligt. Detta tillvägagångssätt kan delas upp i fem steg beskrivet av Davenport & Short (1990):

1. Utveckla affärsvision och processmål.
2. Identifiera de affärsprocesser som skall omorganiseras.
3. Identifiera och förstå existerande processer.
4. Identifiera möjligheter och skapa medvetenhet rörande IT.
5. Designa och skapa en prototyp av den nya processen. (Davenport & Short, 1990)

2. *IS developers*

Här behöver utvecklarna av IS förstå och eventuellt omorganisera organisationens affärsprocesser så att IT kan ha största möjliga påverkan. Detta tillvägagångssätt kan delas upp i tre steg:

1. Etablera affärsvision och mål.
2. Identifiering av och fokus på affärernas kärnprocesser. Dessa kärnprocesser skall stödja visionerna och målen.
3. Modellering och analys av affärsomgivning. (Valiris & Glykas, 1999)

Hammer (1990) tar upp olika principer för att lyckas med BPR:

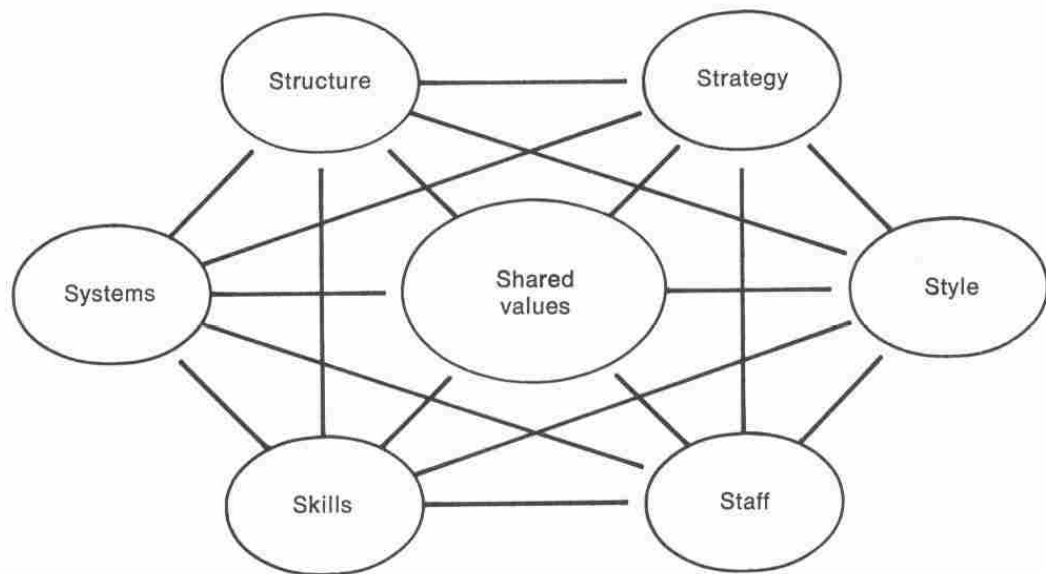
- Organisera runt önskat resultat, ej kring uppgifter.
- De som använder processens resultat skall även vara de som utför processen.
- Sammanfatta informationsprocesser till det verkliga arbete som producerar informationen.
- Behandla isolerade resurser som om de vore centraliserade resurser.
- Länka samman parallella aktiviteter istället för att integrera deras resultat.
- Lägg beslutsfattandet där arbetet utförs, och inför kontroll i processen.
- Fånga informationen endast en gång och där den uppstår. (Hammer, 1990)

När man gör en BPR vill man göra om affärsprocesser, en del i det arbetet kan vara att installera ett affärssystem. Vi ser att modellen är en stor tillgång för att förstå helheten vid omorganisationer av affärsprocesser. BPR tar upp flera aspekter kring tillvägagångssättet, och vi har fokuserat vårt arbete till en liten del i det arbetet. Valet av modell i uppsatsen inriktar sig på den modell som mer specifikt tar upp aspekter kring förstudie, och det anser vi inte att BPR gör.

3.5.3 7-S Framework

Modellen "7-S Framework" grundar sig på att det amerikanska företaget McKinsey & Company redan 1977 hade fått upp ögonen för de problem de hade med effektiviteten när det gällde administrationen av företaget. De var speciellt oroad för kopplingarna mellan strategi, struktur och administrativ effektivitet. En arbetsgrupp fick i uppdrag att se över organisatorisk effektivitet. Som grund till modellens tankar införskaffades kunskaper inom området från företagsvärden

samt den akademiska världen. (Peters & Waterman, 1982) Stommen till modellen utvecklades mot att man skulle tänka bredare kring problem runt organisatorisk effektivitet än vad man hade gjort tidigare. Modellen kan också ses som ett bra redskap för att bedöma varaktigheten i olika strategier. (Waterman, 1982) Modellen kan även tjäna till att nå en förståelse för hur organisationen fungerar, eller till att skapa ett förändringsprogram En av fördelarna med denna modell är att den är enkel att förstå och att applicera på en verksamhet. På så sätt kan en förståelse för organisationens komplexitet nås och därmed ges en möjlighet att skapa realistiska handlingsplaner eller specificera tillståndet i en organisation. (Waterman, Peters & Philips, 1980)



Figur 7. McKinsey 7-S Framework (Waterman, 1982, s.70).

Modellen är uppbyggd i sju olika delar (se figur 7): "structure", "strategy", "style", "staff", "skills", "systems" och "shared values". Dessa sju delar kan var för sig inte beskriva det behov som finns eller effektivisera en del i modellen, utan tillsammans med de andra delarna skapas en helhetssyn som skall dra åt samma håll. Ett sätt att visualisera detta är att beskriva det som att alla delar har en kompass som skall visa åt samma håll. (Waterman, 1982) Först när alla jobbar mot samma mål och tar hänsyn till varandra, kan en organisation sägas vara effektiv och funktionell. Modellen visar även svårigheten med att om man behöver göra förändringar i en av de sju delarna, så påverkar det även de andra delarna. På så sätt kan man inte förändra något i enbart en del, utan behöver ta hänsyn till alla delars potentiella förändringsbehov. Modellen har ingen start- eller slutdel, och ingen inbördes hierarki. Alla delar är lika mycket värda. (Waterman et.al., 1980) Modellens sätt att beskriva hur de olika delarna skall dra åt samma håll kan jämföras med Leavitts (1965) "diamond model", där det eftersträvas att de ingående delarna skall ha samma tyngd i modellen för att inte skapa obalans.

Beskrivning av ”7-S frameworks” olika delar:

- *Strategy* (Strategi)
Det är sammanhängande åtgärder gjorda för att organisationen skall kunna skapa ett varaktigt försprång gentemot sina konkurrenter, utöka sin position gentemot kunder eller allokera resurser (Waterman, 1982). Dessa åtgärder riktar sig i första hand mot händelser i organisationens omvärld (Waterman et.al., 1980).
- *Structure* (Struktur)
Det är organisationsriktlinjer som visar vem som rapporterar till vem och hur uppgifter både är uppdelade och integrerade (Waterman, 1982). Struktur erbjuder även en möjlighet att skapa ordning och koordination i organisationen (Waterman et.al., 1980).
- *Systems* (System)
Avser de processer och flöden som visar hur organisationen får information på en daglig basis. Exempel på dessa processer och flöden kan vara informationssystem, ekonomisystem, affärsprocesser, kvalitetskontrollsystem eller kompetenssystem (Waterman, 1982).
- *Style* (Stil)
Avser de påtagliga bevis på vad ledningen uppfattar som viktigt genom det sätt de gemensamt spenderar tid och uppmärksamhet, samt använder symboliska beteenden i sitt arbete. Det är inte vad ledningen säger utan på det sätt de uppför sig som är viktigt. (Waterman, 1982)
- *Staff* (Personal)
Avser medarbetarna i en organisation. Här är det viktigt att inte bara tänka på individuella kvaliteter utan på personalen i företaget som helhet. (Waterman, 1982)
- *Skills* (Kunskap)
Det är de möjligheter som innehavs av organisationen som helhet, i motsats till individuell kunskap (Waterman, 1982). En organisations kunskap är det vanligaste sättet som en konsument bedömer en organisation på. Detta betonar vikten av att kontinuerligt tillföra ny kunskap till organisationen. (Waterman et.al., 1980)
- *Shared values* (Delade värderingar)
Visas i form av enkla målformuleringar för att bestämma organisationens framtid. För att nå målet bör värderingarna delas av majoriteten i organisationen, om delar av personalen inte delar organisationens värderingar kan detta påverka organisationen på ett negativt sätt och göra det svårt att nå de uppsatta målen. (Waterman, 1982)

Modellen "7-S framework" innehåller sju delar att jämföras med Leavitts "diamond model" som har fyra delar. Modellerna har en viss likhet när det gäller att alla inbördes delar i modellen interagerar och påverkar varandra. Ser man övergripande på de båda modellernas innehåll så syftar de till att beskriva samma processer och delar i en organisation. Valet av modell föll på "diamond model" med hänvisning till att modellen bättre visualiserar hur obalans mellan de olika delarna i modellen påverkar dess struktur. Modellen är även akademiskt vedertagen vilket "7-S framework" inte är.

4 Resultat

I kapitlet redovisar vi vår enkätundersökning kring hur affärssystemslieferantörer och några av dess partners hanterar förstudieaspekter. Vi redovisar även i sammanslagen form hur respondenterna på SYSteam ser på förstudie utifrån frågor ställda med vårt teoretiska ramverk som grund. Vi har även för ökad förståelse för hur respondenterna ser på förstudie tre inledande frågor som inte är kopplade till vårt teoretiska ramverk. Avslutningsvis följer en kort sammanfattning av intervjuunderlaget.

4.1 Enkätundersökning

Här redovisar vi resultatet vi fick när vi genomförde vår enkätundersökning av affärssystemslieferantörer och några av dess partners. Totalt tillfrågades sju leverantörer och fjorton partners, varav sex leverantörer och åtta partners svarade. För underlag till enkätundersökning, se bilaga ett.

Fem av de tillfrågade affärssystemslieferantörerna har någon form av styrdokument eller riktlinjer vad det gäller förstudier inför en implementering av sitt egna affärssystem. Hos dessa fem leverantörer skiljer det sig hur dessa styrdokument eller riktlinjer ser ut, och det finns även stora skillnader i den terminologi som används. Två leverantörer har en metod som beskriver arbetet vid implementering. Inbyggda i metoden finns olika hjälpmedel för förstudie. Två andra leverantörer har en metod där det ingår ett antal processer för implementering, varav en process är för förstudie. Den femte leverantören har tagit fram och underhåller kontinuerligt en metodik för att införa sina lösningar hos en kund. Denna metodik börjar då man beslutat sig för att införa ett affärssystem och täcker delarna projektplanering, design, implementering, test och driftsättning. Hos samtliga av dessa fem leverantörer är deras styrdokument eller riktlinjer flexibla, och kan av respektive partner antingen anpassas efter eget tycke eller avstås från att användas.

De olika partners som är knutna till dessa fem affärssystemslieferantörer kan delas upp i två skilda grupper. Antingen väljer dessa partners att använda sig av de styrdokument eller riktlinjer som leverantörerna förser dem med, eller så väljer de att använda sig av egna metoder. En av dessa partner har utvecklat ett eget kvalitets- och projektsystem, som är helt webb baserat och publiceras och uppdateras löpande på deras intranät. Samtliga partners anser att styrdokumentet och riktlinjerna från leverantörerna är flexibla och kan anpassas eller avstås ifrån av dem själva.

En av de tillfrågade affärssystemslieferantörerna har inget styrdokument eller riktlinjer vad det gäller förstudier inför en implementering av sitt egna affärssystem. De väljer att överlåta till sina partners att göra det de är bäst på, det vill säga att sälja, implementera och ge support till sina kunder. För att säkra upp

att förstudier bedrivs på ett kvalificerat sätt har de en etableringsmodell. Detta är en modell över hur nya partners etableras, och i den framgår bland annat vilka krav som ställs på nya partners med avseende på hur projekt skall bedrivas.

De olika partners som är knutna till denna affärssystemslieferantör har utformat egna styrdokument för förstudier. En partner anger att dessa styrdokument är mycket kvalitetsorienterade, sker stegvis och är strukturerade. För att vara säkra på att deras konsulter har kompetensen att genomföra en förstudie enligt deras styrdokument, har alla partners valt att nya konsulter skall ha en mentor som säkerställer att uppsatta riktlinjer följs vid en förstudie. De har även valt att ge en omfattande utbildning och certifiera konsulterna i leverantörens affärssystem.

4.2 Intervjuer SYSteam

För underlag till intervjuer, se bilaga två.

4.2.1 Inledande frågor

Respondenternas syn skiljer sig åt angående om förstudien skall ske innan en implementering eller om den skall göras löpande. Åtta av respondenterna anser att en förstudie skall ske innan en implementering, en respondent anser att en förstudie kan ligga på olika nivåer och en respondent anser att en förstudie inte behöver göras alls.

De åtta respondenter som ansåg att en förstudie skall ske innan en implementering, tycker generellt att man skall försöka ligga på ett övergripande plan och inte fördjupa sig för mycket. Här gäller det att se vilka processer som finns, och dela upp dem i huvud- respektive stödprocesser. Det kan vara fråga om att utveckla nya processer men även att stödja befintliga processer. Det är även viktigt att definiera vad som är syftet med förstudien, och vara överens med kunden om detta. En respondent uttrycker det så här:

Viktigt att komma ihåg att sista delen i förstudien är att vi gör rapport, och den rapporten får kunden godkänna. Först då kan implementationen börja. Annars kan det dyka upp nya krav eller förväntningar som kan äventyra hela uppsättningen.

En av respondenterna anser att förstudien kan ses som en del av analysfasen inför en implementering. Samtliga respondenter anser att förstudien bör vara noggrant genomarbetad för att implementeringen skall vara underbyggd av fakta och gå smidigt. Ibland kan det vara så att kunden inte vill lägga ner pengar på att göra en förstudie, i så fall får man anpassa sig till kundens önskemål och göra förstudien under implementeringen. Detta påverkar givetvis slutresultatet, men kan även bli en stor kostnad. En respondent menar att ”går man in i implementeringen utan förstudiefasen säger man att en krona blir tio kronor, tio kronor blir hundra kronor”.

Den respondent som anser att en förstudie kan ligga på olika nivåer, menar istället att det kan finnas olika förutsättningar för hur en förstudie genomförs. När exempelvis en person i ledande befattning hos kunden byts ut, får man göra om allting i förstudien igen eftersom den nya personen ofta vill sätta sig in i problemet samtidigt som personen vill sätta sin personliga prägel på lösningen. En förstudie innebär således en förändring av något slag, och det är konsulten som levererar den kunskap i någon form som behövs för att förändringen skall ha möjlighet att bli lyckad. Respondenten uttrycker det så här:

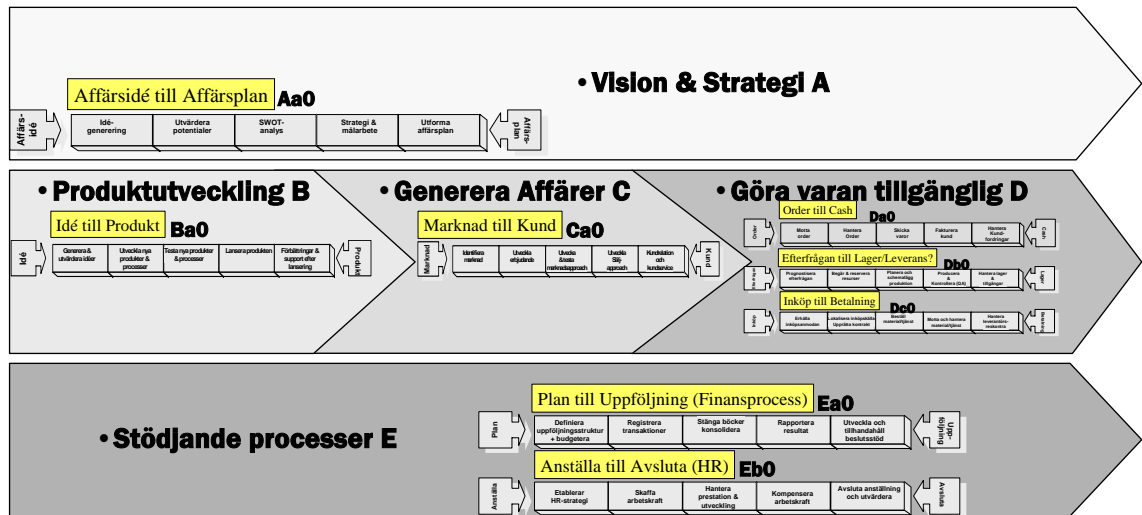
Konsulter har gjort saker vi tycker är bra, men glömt att fråga kunden om han tycker det är bra. Vi har nog varit lite av besserwissrar när vi har kommit ut, vi vet hur det skall vara och gör det så. Skulle istället ha frågat kunden varför de vill ha det så, och förstå kundens bild.

Orsaken till att fokus på uppföljningar av misslyckade implementeringar hamnar på just genomförandet och inte på förstudien, kan enligt denna respondent bero på att det inte gjorts så många förstudier.

En av respondenterna anser inte att en förstudie behöver göras innan en implementering. Det beror på att storleken på affärssystemet som respondenten representerar är så liten, men även på att det skulle kosta kunden för mycket pengar. Respondenten menar att dessa pengar är kunderna inte villiga att lägga ner på en förstudie. Förstudien kan därför sägas pågå parallellt med implementeringen. ”Troligen skulle resultatet bli bättre om tid och pengar fanns för grundlig förstudie innan implementeringen”, anser respondenten.

Från en av respondenterna fick vi ta del av information om ett förslag rörande processer som inom SYSteam för närvarande arbetas fram (se figur 8). Enligt respondenten är processanalys för en verksamhet i princip samma sak som förstudie. Huvudprocesserna i förslaget vi fick ta del av är insorterade i fem olika processområden:

- | | |
|---------------------------|--|
| A. Vision & Strategi | Exempelvis organisationsstrategier och affärsmodeller. |
| B. Produktutveckling | Exempelvis konstruktion/design och kvalitetssäkring. |
| C. Generera affärer | Exempelvis marknads lansering och försäljning. |
| D. Göra varan tillgänglig | Exempelvis order, logistik, lager och distribution. |
| E. Stödjande processer | Exempelvis HRM, inköp och systemutveckling. |

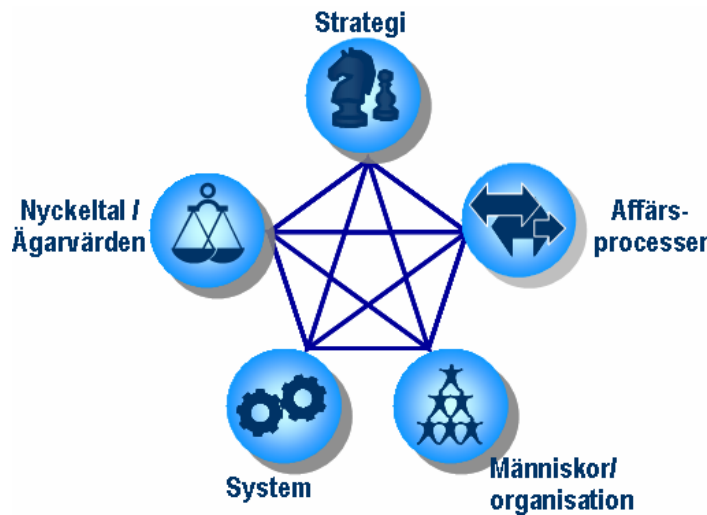


Figur 8. Förslag på huvudprocesser insorterade i processområden (PowerPoint presentation, SYSteam, 2005-03-29)

Processerna i detta förslag beskrivs på olika nivåer, genom att specificera processområde, huvudprocess, olika delprocesser och aktiviteter. Här tar man fram en övergripande karta över de olika affärsprocesser som kunden använder sig av. På så sätt får man fram en gemensam bild över de olika förändringar/förbättringar som bör prioriteras.

Tanken bakom förslaget på huvudprocesser är att för hela SYSteam-koncernen sätta en gemensam grundstruktur på hur affärsprocesser skall definieras och dokumenteras. I denna grundstruktur anges även på vilket sätt och var SYSteam kan tillföra ett värde till sina kunder. Detta underlättar sedan när man skall presentera för kunden hur SYSteam avser att hjälpa dem att bli effektivare. Resultatet av detta förslag kommer även att ligga till grund för SYSteam's olika konsulter, när de för varje huvud- och stödprocess tar fram en lista med underliggande processer. En av tankarna bakom förslaget är också att det kan vara en plattform som kan vidareutvecklas till att involvera även andra huvudprocesser. Genom att plattformen har möjlighet att vara flexibel och kan anpassas individuellt, så skapas ett gemensamt språk och tillvägagångssätt vid olika implementeringar inom SYSteam. Ytterligare en respondent menar att de arbetar utifrån denna modell, men anpassar även antalet processer efter de processer som kunden vill ha installerat.

Förslaget rörande processer ingår i SYSteam's gemensamma bild över en organisations helhetssyn, där alla delar måste hänga ihop till en helhet som drar i samma riktning. Förslaget ingår i delen som kallas "Affärsprocesser" (se figur 9).



Figur 9. Helhetsyn över en organisation (PowerPoint presentation, SYSteam, 2005-03-29)

Tanken är att alla modellens olika delar påverkar varandra, ändrar man eller lägger till något i en del påverkar det samtliga andra delar. Ingen del som ingår i denna helhetsyn får överväga någon annan del, det vill säga ingen del får påverka någon annan del negativt.

Trots att förslaget rörande processer för närvarande håller på att arbetas fram och informeras till SYSteams olika dotterbolag, var det ett flertal av respondenterna som inte kände till förslaget. Dessa respondenter har egna synpunkter på vad en förstudie skall omfatta.

En av respondenterna ansåg att i en förstudie skall affärsmodellen och processen omfattas, och det bör även definieras vilken effekt man skall ha av systemet och investeringskalkylen. Med processen menas processtöd, processutveckling och processoptimering. Det är viktigt att förstå affärsmodellen och hur eventuella förändringar kan påverka, eftersom processerna skall bära information som är viktig att ha. Detta är en väsentlig del, eftersom om man skall ha klart för sig vilken information som behövs måste man kunna få bekräftat att sina beslut är viktiga eller inte. Respondenten menar att konkret kan man säga att man kartlägger informationsbehovet, och validerar sedan detta mot affärsmodellen tillsammans med ledningsgruppen. Efter det tittar man på underliggande processer, och pratar då med både personal och processägare.

En av respondenterna har en annan syn, och menar att de delar som ingår i en förstudie beror på omfånget av förstudien och kan vara en heltäckande processöversikt eller en enstaka delprocess. Gemensamt för alla förstudier oavsett omfång är att förutsättningar, nuläge och framtida önskvärda läge bör vara beskrivna. Man bör också alltid försöka att passa in förstudien i en processöversikt eller processkarta, så att kunden och konsulten vet var ändringen

eller tillägget skall ske. Respondenten anser att ”det är viktigt att tänka utifrån kundens behov, och sedan komma till produkten”.

De moment som ingår i förstudien är valfria att själv bestämmas av konsulten och är starkt situationsberoende, anser däremot en annan respondent. Det som påverkar här är beroende på förstudiens storlek, om den är betald eller inte, vad syftet är, vilka delar som ingår och vilka områden som förstudien skall täcka. Kunden bestämmer på sätt och vis vad målet med förstudien är, så man hittar inte ofta förstudier som är exakt likadana. Nyttokalkyl kan även vara med i förstudien ibland. En nyttokalkyl beskriver vilken nytta kunden får av det nya affärssystemet, och kan även innehålla annan relaterad information. Exempel på detta kan vara en plan över hur snabbt det nya systemet betalar sig för kunden.

Två andra respondenter stödjer vissa delar i ovanstående synsätt, och menar att de faktiska delarna i en förstudie beror på de processer i affärssystemet som kunden valt att köpa. Detta är branschberoende, och speglas av vad de köpt i sin licens. Respondenterna har en styrgrupp till hjälp som ansvarar för att ta ställning till ny information som dyker upp under implementeringen. ”På så sätt riskerar inte projektet att bli för stort och tappa fokus från det som verkligen skulle göras”, anser en av respondenterna.

Samtliga respondenter utom två stycken hade någon form av önskemål som de skulle vilja ingå i en förstudie, utöver de delar som faktiskt ingår i deras faktiska process för förstudier. En respondent tycker att man ofta missar rollspelet mellan säljare, sponsor och projektledare. Här finns fler nya delar man borde införa, med risk för att förstudien inte blir effektiv. Respondenten uttrycker att:

Det är viktigt att komma ihåg att en förstudie är, som namnet påpekar, enbart en förstudie. Det viktiga är ju att komma överens om vad förstudien skall komma fram till, och att ha samma förväntansbild som kunden.

I och med att förstudier varierar i storlek och utseende beroende på hur organisationen ser ut är det omöjligt att svara på vad som mer borde ingå i en förstudie, anser istället en annan respondent. Projekt mål och effektivitets mål skall dock alltid finnas med, så att kunden kan se när projektet kan avslutas och vad effekten på organisationen blir. Detta samtycker ytterligare en respondent till, men tillägger att man bör ha en mer övergripande bild över organisationen, en bild som är mer verksamhetsteknisk än tekniskspecifik. ”Man kan likna det vid ett flygfoto av organisationen”, anser respondenten.

Om man inte har med en riskanalys och en nyttokalkyl bör man definitivt ta med det, tillägger en respondent. Annars kan det bli svårt att sälja in ett nytt affärssystem till kunden, och dessutom kan det bli svårt att veta vilka risker som finns eller exakt vad det är vi skall göra för kunden.

En respondent menar att det ibland saknas förståelse bland managementkonsulter för att detaljer är viktiga för en implementeringskonsult. En annan respondent

samtycker till detta och menar att det enda som det borde ingå mer av i en förstudie men som inte gör det idag i full utsträckning, är att lägga mer tid på förstudien. Detta borde då generera en mer kvalitativ förstudie inför en implementering.

En av respondenterna trycker hårt på kundnyttan som en del som borde ingå i förstudien. Det är viktigt att från början i förstudien klargöra vad det är som skall uppnås, och försöka få en nyttoeffekt på alla frågor. Enligt respondenten bör alla konsulter alltid tänka på detta, i litet som stort, och väljer att uttrycka det så här:

För att kunna sälja på nyttoeffekten till kund, bör tre stycken grundkriterier vara uppfyllda: det måste finnas förbättringspotential, organisationen måste orka genomföra den och vi måste kunna mäta den.

De två respondenter som inte hade någon form av önskemål om vad de ville att det skulle ingå i en förstudie, menar istället att de i kontakt med kund presenterar hur de önskar göra gentemot kunden från fall till fall. Skulle det vid dessa kontakter tillkomma något som de känner är relevant och borde ingå i förstudien, så kommer de att föreslå att man även skall titta på de delarna. En av dessa respondenter sammanfattar sina åsikter så här:

Det är mycket kunden som styr. Viktigt att förklara varför förstudien måste göras, övertyga kunden att vi är proffs på att implementera affärssystem och måste därför göra en förstudie med de delar vi anser är relevanta.

Respondenterna anser också att det är viktigt att få kunden att ta en aktiv roll i förstudien. Läger man ner tid och gör en bra förstudie är det sällan man får ett dåligt genomförande, och därmed får man en möjlighet att nå ett bättre resultat.

4.2.2 Uppgift

Kärnkompetenser

Enligt respondenterna är det generellt sett inte särskilt viktigt att försöka skilja på en "vanlig" kompetens och en kärnkompetens i förstudien.

En av respondenterna menar att kärnkompetens på företagen är ovanligt, det är mest konsulter som har kärnkompetens inom något område. De flesta i en organisation är ganska breda, men har ingen direkt kärnkompetens. Ett sätt att urskilja kärnkompetens är genom att intervjua folk och ställa mycket frågor. "Vi utgår inte från kompetenser, utan istället ifrån vilka företagets processer är", menar respondenten. Enligt respondenten måste man i förstudien hålla sig på en övergripande nivå, och vill man urskilja kärnkompetenser finns de indirekt i kärn- och stödprocesser. Kärnkompetenser kan även finnas hos dem som har möjlighet att påverka i någon form. Enligt respondenten är det oftast kunden som pekar ut

vem som har kärnkompetens i organisationen, ”när en konsult kommer in är det redan bestämt vad man skall titta på och blir då tilldelad kontaktperson”.

Denna kontaktperson innehar oftast en kärnkompetens inom sitt område, men här kan ändå finnas ett behov av att intervjua flera personer i olika befattningar för att få en mer övergripande syn på kompetensen. Känner man av att det ändå inte är rätt person så känner man det med hjälp av erfarenhet. Om det är rätt person att prata med, men den personen inte har tid så får man gå på nästa person som har tid. Ett annat sätt att skilja mellan ”vanlig” kompetens och kärnkompetens i en organisation är, enligt en respondent, att försöka få tag i en av organisationens ”super user”. En ”super user” är en anställd som kan företagets alla processer och sättet som organisationen jobbar på idag, och det är ett krav att konsulten får tillgång till en sådan. Målen är att lära upp denne ”super user” i affärssystemet och att det skall finnas en ”super user” för varje delområde i affärssystemet, exempelvis för delområdet ekonomi.

En annan respondent håller med om att graden av ”vanlig” kompetens och kärnkompetens i en organisation påverkar förstudien, och anser att ”kärnkompetens är när någon är väl insatt i en specifik process i organisationen. Vanlig kompetens är lite kunskap om hela företaget. Man måste ha både och.”

I motsats till detta anser två respondenter att det är svårt att utskilja kärnkompetens i en organisation. Kunden har ofta en projektledare redan när man gör förstudien, och då förklarar man vad man behöver för att göra en förstudie. Sedan är det upp till kunden att utse dessa resurser. En av respondenterna uttrycker det så här:

*Dels skall det vara en person som just har kunskap om
respektive process och samtidigt vara en person som kan
lyfta blicken lite och se möjligheter i det nya systemet. Det
är en viktig ingrediens.*

Det är även viktigt att ledningen förankrar förstudieprocessen i organisationen. Det är inte alltid det finns en förståelse hos ledningen i en organisation att förstudien tar tid av de inblandade människornas ordinarie arbetsuppgifter.

Respondenterna anser överlag att får man inte in de personer som förstår kärnan av problemet så påverkas förstudien så att den blir mycket sämre och skapar osäkerhet inför kommande implementering. En respondent sammanfattar sina tankar så här:

Övergripande så är första kontakten med någon som har kärnkompetens den person som konsulten mest har kontakt med. Man kan om man är erfaren gå ut i organisationen och försöka hitta informella ledare med mer än vanlig kompetens.

En annan respondent menar istället att förstudien kan påverkas av de varianter av kompetenser som finns i en organisation. Exempel på detta kan vara att det blir nödvändigt att byta ut konsulten mot en med mer kompetens på det efterfrågade området. En annan respondent anser att eftersom kompetensen framgår av vilka företagets processer är, och det är där man fokuserar, så påverkas inte förstudien av olika grader mellan "vanlig" kompetens och kärnkompetens. Men förstudien påverkas av de lika kompetenser som finns i organisationen. En annan åsikt är att graden av kärnkompetens kan påverka förstudien på så sätt att personalen är så detaljkunniga att de vill gå ner på djupet i allt. Här gäller det att få personerna med rätt kompetens att beskriva processerna mer överskådligt och dyka ner på djupet enbart där det verkligen behövs. Ju mer kompetens en organisation har ju lättare blir det att genomföra förstudien. "De har då klart för sig hur de vill arbeta. De vill bara veta hur vårt system stödjer deras processer", anser en respondent.

Strategiska tillgångar

Sättet att skilja mellan tillgångar och strategiska tillgångar mellan respondenterna skiljer sig ganska mycket åt. Följande är några exempel på de definitioner vi fick på strategisk tillgång:

- Strategisk tillgång är en tillgång som kan ses påverka direkt.
- De strategiska tillgångarna är de som är kritiska för företaget.
- Allt som är kopplat till kärnprocesser är strategiska tillgångar.

De respondenter som inte har någon specifik definition på vad en strategisk tillgång är, har andra vägar för att urskilja detta. En respondent resonerar så här:

I samband med att man tittar på mål och vision, så tittar man även på styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Där framkommer vilka tillgångar som är strategiska. Man går inte djupare ner än så.

Två andra respondenter anser att man känner av ganska bra själv vad en strategisk tillgång är, de menar att det sitter i erfarenheten och är individuellt beroende på konsultens uppfattning och organisationens syn på tillgångar. En av respondenterna menar att "skillnaden mellan strategiska tillgångar och tillgångar framgår i en mangling av affärsmodellen".

En respondent menar att det är vanligast att ledningen på företaget informerar om vad som är strategiskt, och sedan går man ner i organisationen. Skulle det vara så att man börjar nerifrån i organisationen och letar strategiska tillgångar, så är det inte säkert att den informationen går upp till ledningen eller så är det inte den

informationen som konsulten tycker skall komma upp som strategiska tillgångar. På frågan hur de skiljer på tillgångar respektive strategiska tillgångar i organisationen, svarar en respondent: ”Vet inte. Detta är inget vi tittar på”. Ytterligare två stycken respondenter anser att man inte behöver skilja på tillgångar respektive strategiska tillgångar i en förstudie.

Överlag anser respondenterna att graden av tillgångar respektive strategiska tillgångar kan påverka förstudien genom att om man hittar de strategiska tillgångarna direkt, kan det korta ner tiden man behöver lägga på en förstudie. En respondent pekar på möjligheten att om man har ett stort antal strategiska tillgångar, kan det även komma att kräva olika specialistkunskaper hos konsulterna i förstudien.

En annan respondent anser att de strategiska tillgångarna är oftast samma för alla små företag, och påverkar därför inte förstudien speciellt mycket. Respondenten vidareutvecklar resonemanget genom att tillägga att ”är det någon specifik strategisk tillgång som företaget har får man fram det genom en dialog med kunden”.

I motsats till detta anser en av respondenterna att förstudien inte påverkas alls. I övrigt anser en respondent att det inte går att svara på hur förstudien kommer att påverkas. Här avgör erfarenheten, man känner av om detta kommer att fungera eller inte. De respondenter som inte skiljde på tillgångar respektive strategiska tillgångar anser följaktligen att förstudien inte påverkas av denna aspekt.

Kärnprocesser

Samtliga respondenter utom en samtycker till att kärnprocesser är något som levererar någon form av värde till organisationen, och att det finns olika processer beroende på vilken bransch man är i. En av respondenterna menar att ”kärnprocesser är de processer som direkt leder till någon nytta som de kan leva på”.

En respondent menar att kunderna oftast inte känner till begreppet kärnprocess, men är kunniga på sina rutiner. Utifrån denna information får man försöka skilja ut vilka processer som är kärnprocesser. Sättet att skilja på processer och kärnprocesser skiljer sig en del mellan de olika respondenterna. En respondent menar att en kärnprocess är oberoende av vem som är aktör, och är något som kommer slutkunden tillgodo. Stödprocesser är det som inte kommer slutkund tillgodo, och kännetecknas av andra effektivitetskrav än kärnprocesser. Tre andra respondenter samtycker till att kärnprocesser är de processer som företaget är beroende av, exempelvis logistik för ett transportföretag, och att en kärnprocess levererar någon form av värde som är avgörande för att organisationen skall kunna leverera nyttan av det den gör. Stödprocesser krävs för att företaget skall fungera på en vardaglig nivå, exempelvis redovisning. Kärnprocesser skiljer sig inte mycket åt mellan olika organisationer, men det kan vara mer variationer mellan olika branscher.

En respondent kännetecknar en kärnprocess som de kritiska affärsprocesser som:

- Företaget måste hantera väl för att uppfylla sin affärsidé.
- Står för en signifikant del av företagets intäkter eller kostnader.
- Löper över hela värdekedjan.
- Har tvärgående funktioner, över geografiska gränser och företagsgränser.
- Integrerar både aktiviteter mot leverantörer och mot kunder i värdekedjan.
- Existerar i vissa fall oberoende av andra kärnprocesser när den är fullständigt utvecklad.

En respondent menar att definitionen av en kärnprocess egentligen är ganska enkel, och väljer istället att uttrycka det så här:

De processer som slutar med att någon skickar in en betalning till kunden ser man som kärnprocess. Kunden vet själv vilka processer som är kärnprocesser.

Respondenten anser även att kärnprocesser kan skilja sig mellan olika företag men överlag är det samma processer som är kärnprocesser för alla företag. Dock beror svaret på vilka kärnprocesser som finns i en organisation på vem i organisationen man pratar med. Exempelvis anser produktionschefen att de viktigaste processerna är produktionsprocessen medan ekonomichefen anser att de viktigaste processerna är ekonomiprocesserna. Vanligast får man mest korrekt svar från företagsledaren, eftersom denne skall vara insatt i företagets processer. Två andra respondenter väljer ett något annorlunda tillvägagångssätt, och anser att de för kunden viktigaste funktionerna tar man först. Dessa funktioner måste kunden berätta om, eftersom de oftast är mycket branschspecifika. Eftersom de inte har någon specifik definition på kärnprocesser, måste konsulterna prioritera var de gör sina insatser. En annan respondent har en annan syn på kärnprocesser och menar att ”vi särskiljer ju inte om någon process är kärnprocess eller ej, alla processer skall ju användas”. Vilka processer som skulle kunna anses vara kärnprocesser är alltså enligt respondenten inte viktigt i förstudien, utan är mer viktigt när man säljer in ett affärssystem eftersom man då tittar på hur systemet kan hjälpa kunden och stödja dess olika processer. Trots att målet är att alla processer skall användas och fungera kan kunden ändå ha önskemål om att deras viktigaste process/er skall fungera, men det är inget som man koncentrerar sig på i förstudien.

Fyra av respondenterna anser inte att förstudien påverkas av graden av processer respektive kärnprocesser i organisationen. Enligt två av dessa respondenter gäller det att hålla förstudien på ett övergripande plan och inte gå in för mycket på detaljer. En av respondenterna svarar så här på frågan om vilken påverkan graden av processer respektive kärnprocesser har på en förstudie:

Inte alls, man försöker ligga på ett övergripande plan och inte grotta ner sig för djupt. Gäller att se vilka processer som finns, och dela upp dem i huvud- respektive stödprocesser.

Första steget när man skall se vilka processer som finns är att ta reda på var organisation befinner sig, vilka visioner och målsättningar de har. Finns det inte dokumenterat vilka som är huvud- respektive stödprocesser kommunicerar man detta med ledningen eller ledningsgruppen. En annan respondent menar att antalet kärnprocesser oftast är samma i olika företag, och vidareutvecklar sitt resonemang med att säga att ”vilka processer som är kärnprocesser är inte viktigt i förstudien. Påverkar inte förstudien alls”.

Bland de övriga respondenterna som anser att förstudien påverkas av graden av processer respektive kärnprocesser, skiljer det sig vad det gäller synsättet hur denna påverkan sker. En respondent anser att om man har en dålig bild av sina kärnprocesser eller stödprocesser påverkar det mer än vad förhållandet dem sinsemellan gör.

Två respondenter anser istället att påverkan på förstudien kan översättas till vilka delar av affärssystemet som kunden har köpt eller avser att köpa. En av dessa respondenter anser att det också kan vara så att man identifierar nya processer i förstudien och därmed påverkar komplexiteten i förstudien:

Titta på kundens processer och sättet de gör affärer för att se om det kan effektiviseras, sen titta på programvara. Här ligger en skillnad mot hur det jobbas idag. Ju fler processer som skall hanteras desto större blir förstudien och kostnaden.

I likhet med detta argument anser en annan respondent att längden på förstudien kan påverkas av att det finns många kärnprocesser, men menar att det inte påverkar den efterföljande implementeringen. Detta beror på att kärnprocesserna är så väl förberedda i systemen idag att man inte behöver göra så mycket med dem. En annan respondent svarar att förstudien påverkas av graden av processer respektive kärnprocesser på följande sätt:

80-20 regeln, man skall lägga 80 procent av resurserna på 20 procent av processerna. Det är de som är kärnprocesserna och är viktigast för kunden.

4.2.3 Struktur

Normativ struktur

En respondent beskriver anpassningen till kunden som mycket personrelaterad samt att det hänger mycket på konsultens sociala kompetens. Respondenten säger att det är bra att vara lyhörd så att man inte går in för hårt med sin egen övertygelse, utan man skall lyssna på kunden och ha verksamhetskompetens samt förstå processerna. Enligt respondenten sker den första anpassningen redan innan man möter kund genom att man på de flesta av SYSteam's dotterbolag arbetar med profiler på sina konsulter. Passar inte personkemin med kunden måste man byta ut konsulten. För att personkemin skall passa i en förstudie och i förlängningen i en

implementering säger en annan respondent att man skall jobba med profiler på de olika konsulter man arbetar med. Det optimala är om man har profiler som passar för marknadens behov iklädda de olika konsultroller man har i organisationen. Dessa roller kan vara projektledare, systemutvecklare, verksamhetskonsulter och applikationskonsulter. Alla har sin del i att kunna leverera ett helt projekt.

Till skillnad mot de föregående respondenternas tankar så menar en respondent att man inte utgår från personkemi när man anpassar konsulten efter kunden, utan går mer efter konsultens erfarenhet inom segmentet. Konsulten skall vara mer av en generalist, och inte en specialist. Konsulten skall vara så bred att han driver hela projektet själv.

Ett led i att anpassa sig till kunderna är att vid första kontakten med företagen gå runt och iaktta och på så sätt genom sin sociala erfarenhet och kompetens skapa sig en uppfattning om företagen och de man möter. Ett annat sätt att anpassa sig till kunden är hur man klär sig. Klädkoden innebär att man som konsult vid första besöket klär sig i kavaj och enligt en respondent är det alltid kavaj på ledningsnivå. En annan respondent menar att om man går ner på verktyggolvet i krittstrecksrändig kostym och slips får man inte samma resultat, man måste anpassa sig så att man är klädd så att det går hem på de flesta nivåer i organisationen. Flertalet respondenter svarade att klädkoden beror på vilket företag man skall till. Det gäller att stämma av vilken typ av företag det är och vilken stämning som råder, och anpassa sig till det.

Två respondenter beskrev att man på ledningsnivå har en roll där man pratar om nyttan för ledningen och visar styrmodeller för att påvisa förändringar och hur man skall överbrygga dem. Till användarna har man ett annat sätt att formulera sig, man pratar om vad som komma skall och förankrar varför man gör saker på ett visst sätt. Det är viktigt med sunt förnuft och att man får en koppling med den man pratar med så att han/hon förstår vad man menar. Förståelsen förankrar man genom att be kunden beskriva vad man sagt. En av respondenterna menar att ”det viktiga är att du bemöter den personen på en mänsklig nivå och inga översittarfasoner som många har, utan det är skillnaden på de duktiga och inte duktiga”. Med det menas att en duktig konsult besitter social kompetens.

Som två respondenter sa under intervjuerna så är språk och framtoning individuell, man kan tänka sig lite extra för och vårda sitt språk när man pratar med de längst upp i ledningen.

För att lättare kunna påverka kunden ser man till konsulternas värderingar och normer när man sätter ihop en projektgrupp. Dessa krav kan man få fram genom personlighetstester eller att de kommer fram genom att man känner varandra så väl att man vet vilka som jobbar bra ihop. Detta kan ses emot att när man skall sätta ihop en grupp i verkligheten så är det så att man tar de personer som är lediga för tillfället och bildar av dem en grupp som åker ut till kund.

En annan respondent beskriver att den påverkan som olika deltagare har på förstudien försöker man fånga upp i början genom att anpassa de personer som skall jobba med förstudien, man vill få fram vem som är bäst lämpad att jobba med kunden. I många projekt så leder kundens projektledare implementeringen och de är ofta drivande i projektet, till sin hjälp tar han/hon sedan in resurskonsulter och spjutspetskonsulter. För att man som konsult skall kunna påverka och göra ett bra jobb gäller det att ställa kontrollfrågor för att få en kvittens på att man förstår varandra. Exempel på detta kan vara: ”Ser det bra ut?”, ”Har jag förstått vad du menar?”, ”Är vi på rätt väg?”, ”Har du fler frågor?”. Det är viktigt att få ett engagemang hos kunden på vägen fram i förstudien. En respondent sa att i många fall har kunden en stor respekt för konsulten i början av förstudien, och då skall man försöka att bryta ner den respekten för att få ett närmare samarbete och få reda på vad som verkligen är viktigt för kunden. Det är även viktigt att se och bekräfta personalen under arbetet med förstudien. En respondent menar att ”man får nog vara lite amatörpsykolog tror jag. Har man den egenskapen så är det nog ganska bra.”

Enligt flertalet av respondenterna är det de informella ledarna som har stor påverkan på organisationen, de informella ledarna är viktiga för att de ofta är starka personligheter som kan påverka förstudien i de fall man inte får dem med sig. Det är viktigt att få med sig all personal så de förstår vad man menar och kan se vad förändringen leder till.

En annan respondent menar att ledningen kan ha en stor negativ påverkan på förstudien om det är så att ledningen inte har kompetensen men ändå bestämmer hur förstudien skall vara. Oftast säger ledningen till om vilka personer som sitter på kompetensen, och det är de man vill prata med. En annan respondent sa att ledningen har den största påverkansfaktorn vid en förstudie, beroende på att de lägger ut riktlinjerna för vad syftet är med studien. Det är även så att i många fall är inte ledningen med vid implementeringen, och det blir då ett glapp där lägre chefer får ta besluten om hur konsulterna skall göra. Utan ledningens stöd så blir det oftast fel. Ett resultat av att ledningen inte har varit med i besluten utan låtit användarna bestämma, blir att man installerar ett likvärdigt system som tidigare men med ett annat namn.

Ett annat sätt att se på den normativa strukturens påverkan på en förstudie, är att besluten påverkas mer av dem som sitter högt upp i hierarkin, medan informationen som kommer utav dessa beslut har lika stor påverkansfaktor på ledningen och resten av organisationen.

Kulturell-kognitiv struktur

Vetskapen om hur villig personalen är att dela med sig av sin kunskap får man fram genom känsla, enligt två respondenter. Motstånd som man kan stöta på är när personalen känner trygghet i sina tidigare system och inte är villiga att byta system. Man märker det ganska tidigt när de inte är villiga att berätta för konsulten. En respondent säger att ”de är inte villiga att berätta, de vill nästan att det skall gå åt skogen därför att de inte känner sig trygga”. Detta skall ses emot att

när man installerar ett nytt affärssystem är det enligt en respondent 80 procent av personalen som gärna delar med sig av sin kunskap. Ofta när man installerar ett nytt affärssystem är man från ledningens håll på gång att rationalisera, om man då skall intervjuva en person som är på väg att rationaliseras bort är de inte lika pigga på att delge information. Det leder till att konsulten intervjuar de personer som man har tillstånd att intervjuva alternativt de som kunden pekar ut. Man tvingar sig inte till intervjuer av personalen.

En respondent beskriver relationen till kunden som att utifrån sin livserfarenhet får man personkännedom när det gäller att se om personalen är förändringsbenägna eller inte. Man känner det på sig genom att se på hur stort hot de känner för förändring, hur de delar med sig och om besluten är förankrade från ledningen ner i organisationen. Som anställd påvisar man förändringar för projektledningen, man har en ökad förändringsbenägenhet samt markerar när man känner motstånd. En annan respondent menar att viljan att dela med sig framkommer i intervjuer, utbildning och ”workshops”.

Det är inte alltid som personalen är förändringsbenägna hos kunden. Ett sätt som en respondent beskriver är att vid möte med en ny kund görs det en ”walk and talk” övning, som är ett sätt att få fram motvilja mot IT samt se om det finns politiska strider etcetera i organisationen. Skulle det framkomma något som kan bli ett framtida problem måste man fråga sig om det är värt att ha kvar kunden som kund, är risken för stor att det inte blir ett smärtfritt projekt kanske denna fråga blir aktuell. Detta gör att man kan lämna uppdraget hos kund, eller så får man ha det med i sin affärsriskbedömning.

En respondent menar att för att undvika att motparten ställer sig negativ till dig som konsult skall man först förankra besluten, det får ta en tid att smälta besluten men sedan får man en mer positiv kund. Det är viktigt att fråga hur personen upplever det du gör, visa på hur det kan bli i framtiden och inge förtroende. Hjälプ personen så att han/hon känner att situationen känns bra. En annan respondent säger att man skall be den man pratar med att beskriva vad man har sagt, då förankras det bättre hos kunden. Respondenten vidareutvecklar sitt tankesätt med att ”man får skoja lite med dem så att de vågar berätta vad som är problemet, annars låter allt så fantastiskt bra”.

För att påverka personalens engagemang för förstudien säger två respondenter att man får försöka att lirka lite med dem och försöka bli kompis. Respondenterna vill försöka få dem att se till fördelarna med förstudien, men ofta ser de konsulten som en leverantör inköpt av ledningen. Det är en av anledningarna till att en projektledare inte skall vara samma person som i ledningen. Projektledaren blir därmed lite mer neutral än vad en person i ledningen är. Projektledaren skall ha väldigt gott anseende i företaget, man skall även kunna lita på honom eller henne.

Beslutet att man skall göra en förstudie kommer från ledningen, respondenten menar då att det är viktigt att ledningen förankrar besluten i organisationen. Detta är speciellt viktigt om personalens engagemang är dåligt. En respondent menar att om företaget bearbetat sin personal i förväg så att de är mentalt förberedda blir det lättare att implementera ett nytt system. Om man sanktionerar förstudien långt ner i organisationen till dem som har en ledande befattning så blir alla insatta i att det kommer att ske en förändring, och då blir det lättare att göra implementeringen. Oftast är det så att personalen känner obehag av förändringar och inte ser det som en möjlighet att påverka utan väljer att revoltera. En annan respondent menar att en mer engagerad personal påverkar förstudien mer, man får lättare igenom sina beslut. Informationen till besluten kommer ofta från engagerad personal som är villiga att dela med sig. En annan respondent menar att man skall lokalisera informella beslutsfattare genom att intervju, lyssna etcetera, och motsäger sig själv när han/hon säger att ”när det är full fart och man har ont om tid så är man människa, man tar ju gärna informationen där den kommer lätt”.

Enligt en respondent är det mycket vanligt med informella ledare. I en grupp är det den informella ledaren som svarar mest. Det är oerhört viktigt att man har den informella ledarens engagemang med sig in i implementeringen, att personen har acceptans och känner sig viktig i förstudien. Tycker den informella ledaren att det är bra så tycker övrig personal det också, och engagemanget ökar för förstudien. Den informella ledaren har makten att stjälpå införandet av ett nytt affärssystem.

Som vi nämnt tidigare, så är det när ett nytt system kommer in på ett företag i allmänhet omorganisationer på gång och många människor berörs av detta, som konsult vill man försöka motivera dessa människor genom att använda all sin charm och visa vad de kan göra istället för de arbetsuppgifter de gör idag. För att åstadkomma detta är det viktigt att ha bra blandning på sina konsulter, och använda deras olika egenskaper.

Två respondenter menar att om kunden nyligen har bytt system eller gjort någon förändring kan personalen vara vana och/eller mer positiva till förändringar, vilket givetvis påverkar besluten i en förstudie. Har kunden gammal teknik kanske man behöver trycka på lite mer och visa vad som finns i det nya systemet.

Beteendestruktur

När man gör en förstudie vill man fånga hur personalen verkligen utför sina arbetsuppgifter och inte hur de säger att de gör det. Ett sätt som två respondenter beskriver är att genom intervjuer får man fram hur personalen verkligen arbetar.

Ett annat sätt som fem respondenter beskriver är att man sitter bredvid en person och ser på vad som händer genom att personen förklarar eller demonstrerar, detta utan att ha tittat på dokumenteringen av arbetsbeskrivningen. Ofta finns det inte en dokumenterad arbetsbeskrivning utan det är muntliga beskrivningar som finns. Om det finns en arbetsbeskrivning är den internt hos kund och det är inget som respondenten tittar på.

Ytterligare ett sätt som en respondent beskriver är att prata med användarna och låta dem vara med och beskriva sitt arbetssätt. Men om man som konsult tittar för mycket på informationen från användarna så bygger man snart in det gamla arbetssättet i förstudien. Respondenten försöker oftast undvika att rota i det gamla utan pratar istället med olika personer på olika nivåer för att få dem att komma fram till en samsyn. Här är det bra att jobba i grupp för att nå en gemensam syn.

Vid en förstudie så kan det uppstå en skillnad mellan hur personalen gör och hur det beskrivs, denna skillnad påverkar inte förstudien säger alla respondenter utom en. Den respondent som tar hänsyn till denna skillnad säger att om det är stora skillnader som kan påverka implementeringen vidarebefordras de skillnader man hittar till kunden som får ta ställning till dem. Kunden kan vara exempelvis ledningen eller av ledningen utsedda personer som jobbar med projektet så som processägare. De respondenter som säger att man inte tar hänsyn till denna möjliga skillnad i hur man gör och hur det beskrivs säger bland annat att när man utgår från en strategisk nivå i förstudien har inte individen mycket att säga till om beroende på det pressade tidschemat. En annan syn är att man vill förändra beteenden, därför läggs inte så stor vikt vid hur personer har förändrat sitt arbetssätt gentemot arbetsbeskrivningen.

4.2.4 Teknologi

Designstillstånd

Samtliga respondenter anser att en organisations nuvarande teknologi påverkar förstudien på något sätt. Åsikterna om exakt hur denna påverkan ser ut skiljer sig däremot åt. En respondent menar att man tittar på olika delar i organisationens struktur när man går in och gör en förstudie. Inte alltför sällan för man även en diskussion om IT-strategi, det vill säga vad man har och vad man behöver framåt för att nå uppsatta mål och visioner. Påverkansfaktorn här beror då på hur uppdaterad teknologin är. Är teknologin uppdaterad så har den en hög påverkansfaktor. Är det ingen bra struktur på teknologin så får man en högre kravnivå i det fortsatta arbetet.

En annan respondent för också en diskussion med kunden. Här förväntar sig kunden inte att man skall kunna exempelvis kundens regelbaser, utan kunden talar om vad som gäller och det rättar man sig efter. Respondenten anser att "IT är 80 procent organisation och 20 procent teknik". Nuvarande teknologi ses däremot över och man ser på vad som behövs för att komma vidare, exempelvis nya serverlösningar. Det är på detta sätt som nuvarande teknologi påverkar förstudien, enligt respondenten.

En annan respondent har motsatt åsikt, och anser att nuvarande teknologi har en liten påverkan på förstudien, och menar att ”vi bryr oss inte om det så mycket egentligen. Mer intresserade av vad de vill göra i framtiden.”

Två av respondenterna anser att om det finns ett arbetssätt som är integrerat med teknologin, blir det svårare att förändra. En av dessa respondenter menar att ”har de redan en fungerande teknologi blir påverkan större, eftersom de oftast inte vill släppa det som fungerar”. Detta märks speciellt om det är en global förändring som skall genomföras. Det som också kan påverka, enligt dessa två respondenter, är om organisationen är benägen att ta till sig ny teknik, eller om organisationen vill fortsätta köra som den alltid har gjort. För att effektivt sälja in det nya systemet är det därför viktigt att demonstrera och visa på fördelarna med det nya systemet.

En annan respondent är av åsikten att när man kommer till ett företag där teknologi och regelbaser finns och fungerar till synes effektivt, måste man fråga kunden vad den vill ha och vad man skall göra för att få kunden nöjd. Påverkansfaktorn på förstudien blir vad kundens framtida önskemål är, och om det bygger på nuvarande teknik eller inte framkommer i en diskussion med kunden. Det är viktigt att specificera klart och tydligt vad kunden vill uppnå med att man gör en förstudie. En respondent påpekar att det förutom teknologin även finns flera andra påverkansfaktorer att ta ställning till, och menar att ”funktionalitet, teknologi, produktägare, hur ser organisationen ut, lokal support med mera avgör vilket affärssystem man skall installera.” Här menar respondenten att teknologi enbart är en del av en helhet, och att det är viktigt att komma ihåg att det finns fler aspekter att titta på i en förstudie. Det är även viktigt att komma ihåg att de olika bitarna skall passa ihop, för att få ett framgångsrikt projekt.

En annan respondent delar denna syn, och menar att teknologin kan ha en påverkan på förstudien beroende på vilken typ av förstudie man gör. Implementeringen som följer efter förstudien kan bli lidande om teknologin inte passar. Rekommendationen kan i så fall bli att de exempelvis bör köpa nya maskiner.

Två respondenter anser att en organisations nuvarande teknologi påverkar förstudien, men inte speciellt mycket. Har kunden redan valt affärssystem, så har man tagit hänsyn till systemkraven. Detta är något man tittar på redan i offertstadiet, därför blir påverkan i förstudien liten.

Användartillstånd

Medvetenheten om användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi skaffar man sig enligt flertalet respondenter genom erfarenheter som man fått under tidigare förstudier. En respondent beskriver hur denna erfarenhet kan påverka en förstudie när man skall försöka skaffa sig en medvetenhet om användarnas förhållande till teknologi:

*Det känner man när man kommer in i organisationen.
Oftast handlar det inte om de är för eller emot teknologin,
utan om de är för eller emot förändring.*

Ett annat sätt är enligt en respondent att göra en "walk and talk" övning vid möte med ny kund. Här tittar man exempelvis på användarnas förhållande till teknologi, och gör en bedömning om förstudien och den kommande implementeringen kommer att bli ett smärtfritt projekt. Detta kan man sedan ha med i sin affärsriskbedömning, och möjligen lägga på några procent på priset för att täcka upp för eventuella riskkostnader. En respondent beskriver sitt tillvägagångssätt så här:

*Finns det ett regelverk har de bevisat att de kan tänka och
arbeta på ett mer eller mindre strukturerat sätt. Är
mottagliga för analys med mera. Har man oordning är man
förmodligen motståndare till förändring.*

En annan respondent tittar även på om de nyligen bytt teknologi eller har ändrat något i den befintliga teknologin, i så fall kan de vara mer förändringsbenägna. Är den nuvarande teknologin gammal så får man oftast forcera fram den nya teknologin. Då är det viktigt att visa på alla fördelar som finns med den nya teknologin. Ett sätt att skaffa sig medvetenhet är enligt en respondent att ha en dialog med kunden:

*Man skaffar sig en medvetenhet genom dialog med kunden,
ingenting annat. Man kan inte ta hänsyn till varje enskild
användare, man får ta hänsyn till ett snäpp upp. Se till de
övergripande behoven och målen. Belysa helheten istället
för olika delar.*

Ytterligare två respondenter pekar på vikten av att ha en dialog med kunden, och här avgörs mycket med hjälp av konsultens erfarenhet. Konsulter märker vilket förhållande användarna har till nuvarande och kommande teknologi genom att möta dem och se på det sätt som de kör de befintliga systemen på.

Enligt en annan respondent skiljer sig tillvägagångssättet åt mellan stora och små företag för att skaffa sig denna medvetenhet. På ett mindre företag kan man fråga alla anställda om deras förhållande till nuvarande och kommande teknologi, men på ett större företag med många anställda blir detta en omöjlighet. Då får man gå på erfarenhet och försöka se på hur de arbetar idag, och utifrån det dra slutsatser. En respondent anser att medvetenheten om användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi inte är något man tittar på i en förstudie. Man har blivit anlita för att göra en förstudie, och då är det inte intressant att titta på denna aspekt.

4.2.5 Personer (Aktörer)

Kontinuitet

Vid en förstudie uppkommer kontinuerligt många olika influenser och förändringar från aktörer inom och utanför organisationen, men två respondenter säger att man inte fångar förändringar som uppkommer under förstudien. Detta beror på att det är väldigt korta förstudier, man gör det på mindre än en vecka, och då hinner det inte hända så mycket. Ytterligare en anledning till att man inte tar hänsyn till förändringar, är att kunden vill att man fokuserar på den nuvarande verksamheten. I motsats till detta säger en respondent att man har ett IT råd med kunden cirka två till fyra gånger om året, där man för en dialog med kunden om vad som händer i och omkring företaget. För att vara insatt i vad som händer i omvärlden tipsar konsulterna varandra om förändringar, det finns ingen specifikt ansvarig för att se över och fånga omvärldsförändringar.

En annan respondent utgick ifrån hur ledningen ser på framtiden för företaget inom ett till två år för att kunna fånga framtida förändringar. Att man redan i förstudien tar med ledningens syn i sina beräkningar är viktigt för kommande införande av affärssystem. Respondenten såg det inte som något problem att ledningen inte skulle dela med sig av information om framtiden, på grund av att det är en viktig parameter i förstudien.

Ett annat sätt att fånga framtida förändringar är att ha en överblick av organisationens intressenter. Här försöker konsulten ringa in vilka olika människor som har behov av information och som kan påverka projektet. Med utgångspunkt i informationen försöker man hålla intressenterna informerade om projektet. Dyker det upp nya influenser vid arbetsmöten etcetera informeras de berörda intressenterna. En respondent menar att ”den största faktorn är att man är lyhörd när man är ute och pratar med folk, och förstår vad kunden gör och vad deras syfte är och vad de påverkas av.” En respondent säger att han/hon inte har någon supermetod, men försöker att hitta de personer som påverkar förstudien. I projekt använder man sig av referensgrupper som känner av influenser, och för in dem i projektet.

Förändringar kommer ofta från befintliga kunder som man sedan vidarebefordrar till övriga kunder, är man i ett genomförande måste man klargöra om det är en förändring eller inte och därför måste man jobba med styrgrupper.

När man gör en förstudie så påverkas den av yttre faktorer. Två respondenter menar att ”vi har gjort som kunden sagt, därför blir många lösningar fel. Då permanentar vi en gammal lösning”. Samtidigt är det viktigt att man skall vara öppen för förändringar.

En respondent anser att om det är ett fast pris skall man spika projektet, men i verkligheten gör man inte det för att hela tiden uppkommer det nya förändringar. Uppstår en förändring som kan beskrivas som stor går den till projektledaren, en

större förändring till styrgruppen och mindre förändringar fixar man själv. Erfarenheten från förändringarna tar man med sig till nästa projekt.

En annan respondent säger i motsats till tidigare respondent att om det är stora förändringar så går det via ett ändringshanteringssystem. Förstudien påverkas då på så sätt att man försöker ringa in de aktörer som bidrar till förändringen. Ytterligare en respondent beskriver att det ofta är så att förutsättningarna ändras, när man gör förstudien ser man på hur det ser ut just nu. När man gör själva implementeringen som kan ta ett år, är det saker och ting som kan ha förändrat sig. Förändringarna fångar man med en ”change order”, ändringshanteringsorder, där man ser hur projektets omfattning såg ut från början, och om något förändrar sig tar man upp det i en loggbok. I loggboken tar man även upp vilken tid förändringen kommer att lägga till projektet. Ändringshanteringar i projektet får man lägga vid sidan om projektet, på grund av att de inte ligger med i den ursprungliga offerten. När projektet är avslutat bedöms man efter hur lång tid projektet har tagit och till vilken kostnad det har utförts. Det är då viktigt att sidokostnader tas bort från projektet.

Två respondenter trycker mycket på att man måste ha klara direktiv med kunden om vad som ingår och vad som inte ingår i förstudien för att minska kommande kostnader samt förlängning av projekttiden.

Tre respondenter ansåg att förstudien inte påverkas, eftersom förstudien är till för att dokumentera nuläget hos kunden. Tiden för en förstudie får inte överskrida en månad, oftast tar det under en vecka att göra en förstudie. Under denna tid hinner det inte hända så mycket som inte redan är planerat, och därför påverkas inte förstudien.

Förändring

Förändringar fångar man i början av förstudien i form av styrkor, svagheter, möjligheter och hot, det vill säga en omvärldsanalys. Man har även diskussioner om företagets visioner, framtid etcetera. En respondent beskriver detta förfarande som att kunden har en förändringsgrupp där även konsulter finns med, i denna grupp försöker man fånga upp sådana saker som rör förändring. Alla konsulter är specialiserade så att de har stor kunskap inom ett område och kan delge de andra konsulterna förändringarna inom området. En annan respondent förtydligar detta med att man tipsar varandra om förändringar i omvärlden, och att det inte finns någon specifikt ansvarig för att se över omvärldsförändringar.

Ytterligare ett sätt att fånga förändringar är att man säkerställer förstudien genom projektets omfattning och projektbeskrivning som uppfyller den förväntan och funktionalitet som ställts på förstudien. Om premisserna för installationen skiljer sig längre fram så följer man projektets upplägg och den processbeskrivning som man har enligt avtal med kunden. Det är viktigt att projektets upplägg fastställs och godkänns av ledningen. Annars kan små förändringar som inte är fast förankrade leda till bekymmer senare. En respondent menar att ”förändringar i projektet är inte tillåtet i projekt utan skall upp till en styrgrupp”.

Ett annat sätt att fånga omvärldens påverkan är genom att vara med i seminarium med mera, och det är upp till konsulten att själv söka informationen. Ett sätt som SYSteam använder för att söka information är att läsa "Vägvisaren" på SYSteams intranät, där kan man läsa om vad som händer inom SYSteam.

En respondent sa till skillnad från tidigare respondenter att man inte tittar på eller tar hänsyn till förändringar beroende på att man inte kan gå in på den detaljnivån i förstudien. Ytterligare två respondenter menar att det inte händer så mycket under den tid som förstudien får ta. Det som kan påverka är om affärssystemslieferantören kommer ut med en ny version under förstudien så att man står i valet att välja vilken version man skall använda vid införandet av affärssystemet.

Förstudien påverkas på olika sätt av förändringar inom och utanför organisationen. En respondent som arbetar med ett litet affärssystem säger att konsulten hela tiden är öppen för förändringar med tanke på att det är en och samma person som sköter hela händelseförloppet vid en installation, installationen påverkas då successivt. En respondent som arbetar med en del i en större förstudie menar att förstudien inte påverkas.

Förstudien påverkas genom att konsulten lägger förändringar på minnet genom att få informationen ute hos kund där han/hon får höra saker informellt och formellt som kräver förändring, eller via media som till exempel radio. Respondenten säger även att om det är en person som är expert inom ett område så förutsätter man att den personen håller sig à jour inom området. Det krävs att det finns ett intresse och engagemang hos individen.

Det kan vara olika påverkan på förstudien beroende på vilken förändring man avser. Exempelvis kan en ny ekonomichef stoppa upp hela förstudien. Även externa förändringar i form av konjunktur påverkar förstudien. Finns det en påverkan säger respondenten att man skall ställa sig frågorna: "Är det här rätt?", "Är vi på rätt spår?" och "Är det någonting i omvärlden som påverkar det vi håller på med?".

Tre respondenter säger att förändringar inte har någon direkt påverkan, men om det kommer exempelvis ett lagförslag eller en ny version av affärssystemet så påverkar det.

Påverkan

Aktörernas möjlighet att påverka förstudien beskrivs av en respondent som liten. En förstudie görs inte för att förbättra världen för användarna, vilket leder till att användarna inte har så stor möjlighet att påverka resultatet. Meningen med en förstudie är att strömlinjeforma, effektivisera, skapa överblick, etcetera. Ingenstans handlar det om att förbättra användarens vardag. Men i vissa kundnära funktioner har kunden en chans att påverka utifrån olika företagsberoende situationer. Två andra respondenter menar att aktörerna kan påverka förstudien

men då bara på en liten detaljnivå, exempelvis när det kom ett nytt EU direktiv att fakturadatum måste finnas på varje ny fakturarad.

Enligt en respondent så fångar man inte möjligheterna för aktörerna att påverka utan är från ledningen i företaget hänvisade till att göra en förstudie på en viss tid och man skall prata med vissa personer. Kunden låter inte konsulten ta hänsyn till påverkansfaktorer.

Tre respondenter sa att förstudien inte påverkas för att man ofta från ledningshåll hos kunden säger att man inte skall ta upp denna fråga, eller att förändringen tas om hand i andra kringsystem. En respondent anser att man inte går in så djupt i en förstudie.

En respondent säger att man tar upp aktörernas möjlighet att påverka genom att som konsult vara påläst om vad som händer i omvärlden samt förstå vad intressenterna gör eller håller på att göra. Det gäller att som konsult veta vad som är på gång.

En respondent beskriver att förstudien påverkas av aktörer och då är det viktigt att följa en väl genomarbetad metodik, att följa projektets omfattning och projektbeskrivningen samt säkra sig bakåt i arbetet gentemot kund. Förstudien är till för att säkerställa det vi implementerar, att vi implementerar det vi sagt att vi skall implementera samt lyfter fram de faror vi ser. Förstudien skall ge en utveckling av projektplanen. En annan respondent säger att man måste vara väldigt observant på påverkansfaktorer, det krävs klara direktiv med kunden om vad som ingår och vad som inte ingår i förstudien.

4.2.6 Sammanfattning intervjuer SYSteam

Bland de tio tillfrågade respondenterna skiljer sig synen åt angående när en förstudie skall ske. Åtta respondenter anser att förstudien skall ske innan implementeringen. Här anses det att förstudien bör ligga på ett övergripande plan och försöka dela upp processerna i huvud- och stödprocesser. Förstudien bör vara noggrant genomarbetad och syftet bör vara definierat och överenskommet med kunden. Följderna som kan bli om man inte gör en förstudie tillsammans med kunden är att kunden senare i förstudien kan påverka slutresultatet och kostnaderna för implementeringen kan skjuta i höjden. Till skillnad från dessa synsätt ansåg en respondent att en förstudie kan ligga på olika nivåer i en implementering, det beror huvudsakligen på faktorer som man som konsult inte kan styra över. Här är det viktigt att förstå kundens bild, och varför de vill ha det så. En av respondenterna skilde sig från övriga respondenter genom att anse att en förstudie inte behöver göras innan en implementering. Detta beror på att kunden inte är villig att lägga ner pengar på en förstudie. Detta beror i sin tur på att storleken på affärssystemet är så liten, så att denna kostnad upplevs som onödig av kunden.

Vi fick ta del av ett förslag rörande processer som SYSteam för närvarande arbetar fram. Detta förslag har som grund att processanalys jämföras med en förstudie. Huvudprocesserna i förslaget är indelade i fem stycken olika processområden: vision och strategi, produktutveckling, generera affärer, göra vara tillgänglig och stödjande processer. Processerna beskrivs på olika nivåer genom att specificera processområde, huvudprocess, olika delprocesser och aktiviteter. Tanken bakom detta förslag är att få en gemensam grundstruktur för hur affärsprocesser skall dokumenteras och definieras i hela SYSteam koncernen. De olika delarna i förslaget är flexibla och kan anpassas individuellt av SYSteams olika konsulter.

Detta förslag ingår i delen affärsprocesser i SYSteams bild över en organisations helhetssyn. De andra delar som ingår i denna bild är strategi, nyckeltal/ägarvärden, system och människor/organisation. Alla olika delar i denna helhetssyn påverkar varandra, vilket innebär att om man ändrar eller lägger till något i en del påverkar det samtliga andra delar.

Informationen om förslaget till processer hade inte vid intervjutillfällena nått ut till alla respondenter. Bland dessa respondenter fanns blandade åsikter om vad som skall ingå i en förstudie. Några exempel på delar som kan ingå kan vara att utgå ifrån kundens behov och sedan komma till produkten, ha med en nyttokalkyl i förstudien och att kartlägga informationsbehovet för att sedan validera mot affärsmodellen.

Önskemålen från samtliga respondenter om vad de skulle vilja att det ingick i en förstudie varierar. Några av förslagen vi fick ta del av var att alltid ha med projektmål och effektivitetsmål, att försöka ha en mer verksamhetsteknisk än tekniskspecifik bild över organisationen och att försöka få kunden att ta en aktiv roll i förstudien.

Uppgift

Här tas det upp olika aspekter kring en organisations kompetenser, tillgångar och processer. Respondenterna svarar även på vilken påverkan dessa olika aspekter kan ha på en förstudie. Generellt sett anser inte respondenterna att det är särskilt viktigt att skilja mellan "vanlig" kompetens och kärnkompetens. De aspekter som tas upp kring detta är exempelvis vikten att utgå ifrån processer, att kunden utser vilka som har kärnkompetenser och att konsultens erfarenhet spelar en stor roll när det gäller att skilja på olika kompetenser.

Respondenterna anser att förstudien påverkas på olika sätt av graden av "vanlig" kompetens respektive graden av kärnkompetens i organisationen. Överlag anser respondenterna att det är viktigt att få in personer med en grundläggande förståelse för problemet. De olika sätten att skilja på tillgångar och strategiska tillgångar skiljer sig åt mellan de olika respondenterna. Tre stycken av respondenterna anser att denna aspekt inte är viktig att titta på i en förstudie. Vissa respondenter har definitioner på vad en strategisk tillgång är. De respondenter som inte har definitioner på detta har olika tillvägagångssätt för att

urskilja en strategisk tillgång. Exempel på detta kan vara att det sitter i konsultens erfarenhet, att man får fram det genom en dialog med kunden eller att det visar sig när man tittar på kundens kärnprocesser. Flertalet av respondenterna anser att förstudien påverkas på något sätt av graden av tillgångar respektive strategiska tillgångar. Exempel på en sådan påverkan kan vara att tiden för en förstudie kan kortas ner om man hittar de strategiska tillgångarna i början av förstudien. Övergripande kan det ses som att kärnprocesser är beroende av vilken bransch man gör förstudien för, och att en kärnprocess levererar ett värde till organisationen.

De olika respondenterna har olika tillvägagångssätt för att urskilja en kärnkompetens, exempel på detta kan vara att kunden berättar vilka processer som är viktigast och då utgår man ifrån de processerna. Fyra stycken av respondenterna anser dessutom inte att förstudien påverkas av graden av processer respektive strategiska processer. Av de respondenter som anser att det finns en påverkan, skiljer sig åsikterna åt huruvida denna påverkan sker. Några exempel på synpunkter som tas upp är att antalet processer och identifiering av nya processer påverkar förstudien.

Struktur

Kring struktur tas frågor upp hur kunden och konsulten anpassar sig till varandra under en förstudie. Flertalet aspekter tas upp så som hur man som konsult bemöter kunden både kunskapsmässigt och utseendemässigt. Man går här in på hur man klär sig och hur konsultens sociala kompetens påverkar relationen med kunden. För att sätta sig in i kundens organisation bemöter man kunden på olika sätt som konsult beroende på vilken nivå i organisationen konsulten befinner sig. På alla nivåer i organisationen är det viktigt att man får kvittens på att man förstår varandra för att kunna gå vidare i förstudien. Struktur i förstudien handlar även om att påverka personalen så att de blir villiga att dela med sig av sin kunskap i det nuvarande systemet. Detta är ett led i att anpassa kommande system efter kundens behov. Det finns även situationer där man ser att det finns en ovilja att dela med sig. Då gäller det att förbereda sig på bästa sätt så att projektet inte faller ur ramarna när man mer eller mindre trycker in det nya affärssystemet. I det längsta vill man att personalen är med på att ett nytt system skall införas. Att få med personalen kan ske på olika vis, exempelvis genom att ledningen för företaget står bakom och aktivt deltar i förstudien eller att man får med sig de informella ledarna i organisationen.

När man fått acceptans för att det kommer att installeras ett nytt system är det viktigt att man som konsult går ut i organisationen och ser hur funktioner och processer fungerar. Viktigt är att observera hur användarna verkligen gör, och inte vad de säger att de gör. För man en dialog med användarna där de beskriver vad de gör så är det viktigt att man inte omedvetet bygger in det gamla sättet att arbeta i det nya systemet.

Teknologi

I denna del tas det upp hur den nuvarande teknologin i en organisation påverkar en förstudie och hur man skaffar sig medvetenhet om användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi. Samtliga respondenter anser att en förstudie påverkas på något sätt av organisationens nuvarande teknologi. Åsikten om hur denna påverkan ser ut skiljer sig åt mellan respondenterna. Exempel på en sådan påverkan kan vara att påverkansfaktorn beror på hur uppdaterad teknologin är eller om arbetssättet är integrerat med teknologin blir det svårare att förändra. Tittar man på medvetenheten om användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi, finns det även här olika åsikter om hur man går tillväga. Flera respondenter anser att det är genom erfarenhet från tidigare förstudier man skaffar sig denna medvetenhet. Exempel på andra tillvägagångssätt som tas upp är att ha en dialog med kunden och att se på hur strukturerat kunden arbetar idag, och se om kunden är förändringsbenägen.

Personer (Aktörer)

När man gör en förstudie kommer det kontinuerligt influenser från aktörer eller personer som har intresse i den organisation man skall göra förstudien. Det finns olika syn på om man skall reflektera över denna påverkan eller inte. Det finns respondenter som tycker att tiden för en förstudie är så kort att det inte hinner hända något som påverkar och är av vikt för förstudien, medan andra har motsatt uppfattning. För att fånga inkommande influenser använder man sig av till exempel IT råd hos kund, kundens visioner och mål för framtiden samt konsultens kontaktnät. Om man tillåter att influenser påverkar förstudien är det av största vikt att man har klara direktiv med kunden om vad som ingår i förstudien och i förlängningen implementeringen, annars finns det stor risk för att kostnaderna och tidsaspekten för projektet ökar. De förändringar som kan påverka införandet av affärssystemet fångar man genom att i förstudien göra en omvärldsanalys. Ytterligare ett steg är att diskutera med ledningen om företagets visioner och mål för framtiden. Vid större förstudier är man oftast en del i ett stort projekt och då blir det svårare att se om förstudien påverkas, än om man är ensam om att driva hela projektet i ett mindre affärssystem. Möjligheten för intressenterna att påverka ses som liten av de flesta respondenterna. Detta kan bero på att ledningen för företag i vissa fall säger att man inte skall ta upp frågor kring förändring från yttre aktörer. När man gör en förstudie sker det under en begränsad tid, och man går då inte ner så djupt i förstudien att man tar upp påverkan från yttre aktörer. Om man i förstudien tar upp yttre påverkansfaktorer är det viktigt att man har klara direktiv från kunden om vad som får ingå och inte får ingå i förstudien. Kunden kan i vissa fall hänvisa konsulten till att prata med av dem utsedd personal, och kunden avsätter även den tid som förstudien får ta.

5 Analys

Med utgångspunkt i vårt resultat gör vi nedan en analys på de delar som besvarats under våra intervjuer med personal på SYSteam's olika dotterbolag.

Genom vårt underlag från enkät och intervjuer har vi skapat oss en större insikt i vad en förstudie är och hur man ser på förstudie ute i näringslivet. Vår inledande tanke var att det finns en förstudie som görs för att man skall kunna implementera ett affärssystem på ett så effektivt sätt som möjligt. Under arbetets gång har det framkommit att det finns många olika förstudier, att de är beroende på vilket företag man skall göra förstudien och i vilken del i företagets system man skall arbeta. En förstudie är inte bara beroende av vart den skall utföras utan även av vem den utförs av.

Om vi ser till de påverkansfaktorer som vi ställt frågor kring har vi funnit att man svarar mer ingående på frågorna kring uppgift och struktur. Våra tankar kring detta är att uppgiften i en förstudie att titta på kundens struktur och processer samt redogöra för hur man själv som konsult ser på förstudie tilltalar mer eller är lättare än att svara på frågor kring teknologi och påverkan från aktörer i och omkring förstudien.

5.1 Inledande frågor

Som komplement till frågorna kopplade till vårt teoretiska ramverk skapade vi tre inledande frågor till respondenterna. Frågorna kretsade kring hur respondenten personligen ser på förstudien och vilka huvudmoment som ingår samt vilka delar som man saknar vid en förstudie.

Åtta av tio tillfrågade respondenter anser att förstudien skall ligga före implementeringen av affärssystemet, det stämmer väl överens med vår syn på när förstudien skall ske. Detta stämmer även överens med Chens (2001) uppfattning att det är förstudien som är en del av grunden till ett lyckat införande av ett affärssystem. Respondenterna menar att en förstudie skall ligga på ett övergripande plan där man får en helhetssyn över processerna i organisationen. Genom att tillsammans med kunden fånga vad som är syftet med förstudien och fastställa vilka processer som är kärnprocesser, lägger man en bra grund till den fortsatta förstudien. Att man skapar en stabil grund att stå på inför en förstudie kan ses som naturligt men vi har fått uppfattningen att så inte alltid är fallet. Det grundar vi på att kunden inte alltid är villig att betala för en förstudie eller att ge konsulten den tid som konsulten anser sig behöva för att göra en genomarbetad förstudie. En bekräftelse på att tidsaspekten är viktig är att flertalet av respondenterna anser att en bra förstudie skall vara noggrant genomarbetad och underbyggd av fakta. Väljer man att inte göra en förstudie utifrån dessa aspekter kan kostnaderna för projektet öka stort. En annan respondent menade istället att

en förstudie kan göras på olika nivåer i en organisation beroende på de förutsättningar som finns. Det är inte alltid som en nyinstallation av ett affärssystem täcker hela företaget, utan kan vara en del av nuvarande system. Här kan vi hålla med om att förstudien inte görs på samma nivå som vid en fullständig implementering på ett företag. Vår uppfattning är att besluten om hur implementeringen skall ske bör gå via förstudien, och förstudien bör ha klartecken från högsta ledningen hellre än från lägre nivåer i organisationen. Detta för att kunna hålla budget och tidsplan.

En respondent är av motsatt åsikt och anser att man inte behöver göra en förstudie med anledning av att det affärssystem som respondenten jobbar med är så litet. Mindre kunder anser att kostnaden för en förstudie blir för stor, så när installationen sker blir det en undermedveten förstudie genom att man som konsult får se framåt när man är ensam om att driva hela projektet. Respondenten säger att resultatet troligen skulle bli bättre om det genomfördes en förstudie. Här kan man se avvägningen mellan kostnaden och nyttan som kunden ser till förstudien.

Ett led i att skapa samsyn kring förstudieproblematik är ett förslag till gemensam grundstruktur på hur man skall dokumentera affärsprocesserna inom SYSteam. Under våra intervjuer har det framkommit att överlag har man inom SYSteam en grundsyn att en förstudie skall genomföras och att den lämpligast sker innan en implementering av ett nytt affärssystem startar. Tanken att alla inom SYSteam skulle ha en gemensam syn på hur en förstudie utförs anser vi skulle underlätta samarbetet dotterbolagen i mellan. I förlängningen gynnar det kunden när man skapar en gemensam samsyn där man definierar och dokumenterar affärsprocesserna och tillför värde för kunden.

Förslaget bygger på att man skall se på företagets processer som sedan indelas i olika processområden (se figur 8), förslaget ger konsulterna en hjälp till att se vad man skall ha i åtanke vid en förstudie. Själva delen med processer är en del av helheten i en organisation, beskriven utifrån fem olika delar som gemensamt skapar en helhet (se figur 9). Utifrån figur nio ser man att alla delar är sinsemellan sammankopplade och skapar en helhet. Här ser vi en likhet med Leavitts (1965) ”diamond model” där förändringar i en del i modellen påverkar de övriga, och alla delar kan ses vara en del av en helhet.

SYSteam's modell och vårt teoretiska ramverk skiljer sig något åt men utgår från samma tankar när det gäller att se på helheten och hur varje del påverkar helheten. Respondenternas syn på förstudien att den skall skapa en helhetssyn över processerna i en organisation stämmer väl överens med SYSteam's modell. Dessa aspekter anser vi kan ses som en bekräftelse på att vår teori har återkopplingar till tankar som påverkar organisationers verklighet idag.

Respondenterna följer idag flera olika sätt att göra en förstudie, några av dem har exempelvis kvar grunderna av de riktlinjer som kommer från leverantören av det affärssystem som man arbetar med. Andra respondenter har haft en mentor som de

har lärt sig av samt har under årens lopp skapat sig ett eget sätt att bedriva en förstudie. Dessa olika förutsättningar skapar också en variation på de olika önskemål som finns angående de delar som bör finnas med i en förstudie. Ytterligare en orsak till att synen på förstudie är varierande är att den utförs på olika sätt beroende på vem som är kund och vem som är konsult. En respondent sa att affärsmodell och processerna skall innefattas i förstudien, det stämmer överens med vad som ingår i SYSteam's förslag till vad som skall ingå i delen affärsprocesser i deras modell. Övervägande såg vi i vår undersökning att processer var något som merparten av respondenterna såg som det viktigaste att man observerade vid en förstudie. En respondent säger att en förstudie skall beskriva förutsättningar, nuläge och framtida önskvärda läge, detta oavsett förstudiens storlek. Här ser vi återigen en respondents syn som ser till helheten för kunden, och som även väl beskrivs i SYSteam's modell över helhetssynen för en organisation.

5.2 Uppgift

5.2.1 Kärnkompetens

Hamel (2000) anser att kärnkompetens specificerar kunskapen och kompetensen hos en organisation, och det är denna kunskap som gör organisationen unik. Detta visar på, som vi tidigare nämnt i uppsatsen, att kunskap är en viktig aspekt att ta hänsyn till i en förstudie. Under våra intervjuer har det framkommit att det är viktigt att ha med personer i förstudien som innehar kärnkompetenser. Risken är annars stor att kvaliteten på förstudien blir sämre och skapar en osäkerhet inför kommande införande av affärssystemet, vilket vi anser stämmer med Hamels (2000) syn på kärnkompetenser. När det gäller hur man urskiljer en kärnkompetens, framkom det under intervjuerna att det inte är särskilt vanligt att i förstudien aktivt försöka urskilja vilka kompetenser som är kärnkompetenser i en organisation. Detta sker mer på ett övergripande plan. Här kan man se en avvikande syn mot Hamels (2000) grundtankar om kärnkompetens.

Hur man urskiljer kärnkompetens inom SYSteam skiljer sig åt mellan de olika respondenterna, och bygger mycket på konsultens sociala och verbala skicklighet tillsammans med erfarenheter från tidigare förstudier. När det gäller att enbart intervjua personer i olika befattningar för att lokalisera kärnkompetens, kan detta leda till en ensidig version av vad som är kärnkompetens för en specifik organisation och var i organisationen den finns. Merparten av de anställda anser sig säkert vara värdefulla och kunniga i sina arbetsuppgifter, men om de besitter en kärnkompetens eller inte är upp till konsulten att avgöra. En annan konsekvens av intervjuer kan bli att de tar för mycket av förstudiens tid i anspråk. Under intervjuerna har det framkommit att kostnaden för förstudien ofta prioriteras lågt av kunden. En konsekvens av detta blir att konsulten måste täcka in så många områden som möjligt under en begränsad tid.

När konsulten istället har tilldelats en eller flera kontaktpersoner med kärnkompetens i organisationen, kan man slippa att gå igenom processen med att behöva leta efter och urskilja var i organisationen som kärnkompetensen finns. En av fördelarna kan då bli att man får direkt tillgång till personal som har kärnkompetens kopplat till organisationens olika processer. En konsekvens av detta kan bli att man enbart får organisationens syn på var kärnkompetenserna finns. Detta kanske inte stämmer med konsultens syn på kärnkompetens, och följderna kan bli att konsultens bild av organisationens kärnkompetens blir felaktig. Detta kan påverka förstudien på ett felaktigt sätt. En annan konsekvens kan bli att konsulten ändå tvingas genomföra kompletterande intervjuer för att få en bredare bild av kärnkompetensen, och det kommer i så fall att kräva mer tid i anspråk av både konsulten och personalen i organisationen. Ett sätt att motverka detta kan vara att, innan förstudien börjar, presentera en kravlista till organisationen där man klargör vilken kärnkompetens som bör återfinnas hos kontaktpersonerna samt vad denna kärnkompetens innebär rent konkret.

Väljer man att istället utgå ifrån processer när man identifierar en organisations kärnkompetenser, har man en möjlighet att identifiera de kärnkompetenser som indirekt finns i kärn- och stödprocesser. En anledning till att göra på detta sätt kan vara att man sparar tid i förstudien genom att först identifiera processer och sedan kunna få fram kärnkompetenser ur denna information. En nackdel är att man då bara får den kärnkompetens som är kopplad till de processer som förstudien och den blivande implementeringen kommer att koncentrera sig på. En möjlig konsekvens av detta kan bli att man förbiser kärnkompetens som finns i organisationen, men som inte är kopplad till någon process. Hamel (2000) menar att kärnkompetensen är unik för varje företag och skapar dess egenvärde. Exempel på en sådan kärnkompetens, som skulle kunna förbises, skulle kunna vara personalens servicenivå till organisationens kunder. Exempelvis kan personal vara vana att alltid ge extra service eller återkoppling till sina kunder, och det är detta som gör organisationen unik och skapar dess egenvärde på marknaden. Eftersom detta kan anses vara en kärnkompetens som kanske inte är kopplad direkt eller indirekt till någon kärnprocess, skulle denna kärnkompetens följaktligen inte beaktas i förstudien. I detta specifika fall skulle förstudien kunna misslyckas med att ta hänsyn till den unika skicklighet och förmåga som finns i organisationens servicenivå till sina kunder.

5.2.2 Strategiska tillgångar

När SYSteam urskiljer vilka tillgångar som är strategiska, har det i våra intervjuer visat sig generellt vara beroende av konsultens erfarenhet och av att ha någon form av dialog med kunden. Detta tillvägagångssätt anser vi stödjer Hamels (2000) syn på strategiska tillgångar, eftersom genom att använda sig av konsultens kunskaper och externa syn i samråd med kundens interna expertis så kan strategiska tillgångar användas och på rätt sätt tillföra nya och utvecklande uppgifter till organisationen. Ett antal avvikande åsikter återfanns bland respondenterna, där det angavs att strategiska tillgångar inte var intressanta att

titta på i en förstudie. Här kan man se en avvikande syn mot Hamels (2000) grundtankar om strategiska tillgångar.

När det gäller hur strategiska tillgångar påverkar en förstudie, visar det sig i form av tidsaspekten eller genom att det kan krävas specialistkunskaper i förstudien. En bakgrund till tidsaspekten kan vara att ju fler de strategiska tillgångarna är, desto längre tid tar det att samla in information om dem och besluta sig för om de är strategiska eller inte. Konsekvenserna av kvalificerade strategiska tillgångar kan vara att specialistkunskaper krävs för att förstå dem till fullo, och kunna kommunicera detta till övrig berörd personal.

Att använda sig av styrkor, svagheter, möjligheter och hot för att urskilja vilka tillgångar som är strategiska kan ha både för- och nackdelar. En möjlig fördel kan vara att det ger en djup och bred bild över organisationens interna och externa omvärld, och ger på så sätt en bra bild över vilka tillgångar som kan anses vara strategiska eller inte. En möjlig konsekvens av att använda sig av denna metod kan vara att man inte kategoriserar en tillgång som strategisk, om den inte finns som styrka eller möjlighet. Detta skulle kunna påverka förstudien på ett sätt så att en strategisk tillgång inte har någon påverkan. Ett sätt att motverka detta skulle istället kunna vara att göra denna metod parallellt med en dialog med ledningen. Att utgå ifrån ledningen och sedan föra dialoger neråt i organisationen, leder till att man utgår ifrån de tillgångar som organisationens ledning anser är strategiska. Sedan får man en mer nyanserad bild ju fler intervjuer man väljer att göra och ju längre ner i organisationen man väljer att gå. Här kan vi se en brist i hur respondenterna generellt tittar på strategiska tillgångar, eftersom det framkommit i intervjuerna att flertalet respondenter inte tar sig tid att titta på strategiska tillgångar med denna metod.

Att bortse från dessa tillvägagångssätt och enbart utgå ifrån erfarenhet och konsultens personliga uppfattning om vad en strategisk tillgång är, kan uppfattas vara ganska riskabelt. Alla människor har sin egen uppfattningsförmåga och tolkar själv vad som skall kategoriseras som strategiskt. Konsekvenserna kan bli att synen på vad som är strategiskt kan bli väldigt subjektivt, och variera mellan olika förstudier beroende på vem som är ansvarig konsult. Detta kan i sin tur leda till att förstudien påverkas av felaktigt kategoriserade strategiska tillgångar. En möjlig fördel kan vara att konsulten får mer fritt utnyttja sin erfarenhet och kunskap utan att vara bunden vid snäva definitioner, och kan på så sätt fatta mer flexibla beslut som gynnar förstudien. Detta kan ses som en balansgång där konsultens erfarenhet kan leda till en frisk syn på tillgångar, men även leda till att fel tillgångar blir kategoriserade som strategiska.

5.2.3 Kärnprocesser

Under våra intervjuer har det framkommit att kärnprocesser är något som anses leverera ett värde till organisationen, och att dessa processer kan se ut olika beroende på vilken bransch förstudien görs för. Överlag framkom att kärnprocesser är något viktigt, och något som alla respondenter hade någon form av synpunkt på. Kärnprocesserna kan här ses representera vad företaget gör, det

vill säga de processer som företaget är direkt beroende av för att överleva. Här kan vi se en likhet med Hamels (2000) tankar kring kärnprocesser. När det gäller hur kärnprocesser kan påverka en förstudie tycker respondenterna generellt sett olika. Vad gäller påverkan i form av hur etablerade processerna är, kan en möjlig anledning till att detta påverkar förstudien vara att kärnprocesserna är väl inarbetade i organisationen. På så sätt blir det svårare att identifiera och svårare för organisationen att anamma en förändring på något som ser ut att fungera på en tidigare godkänd nivå. En anledning till detta kan även vara att organisationen har en dålig bild av sina kärnprocesser, vilket i sin tur kan vara en konsekvens av att kärnprocesserna inte har effektiviserats, underhållits och utvecklats korrekt med nuvarande system. Väljer en kund att istället köpa enbart vissa kärnprocesser i affärssystemet påverkar det givetvis förstudien, och man behöver då inte lägga ner tid och energi på att analysera hela organisationens processer. Detta kan i sin tur leda till att tid och pengar sparas och läggs där det behövs bättre i förstudien, eller att möjligheten finns att fördjupa sig i de kärnprocesser som valts ut för en framtida implementering. En annan möjlig konsekvens av att omfördela resurserna i förstudien kan bli att nya processer identifieras, och behöver utvecklas för att kunna hjälpa organisationen att skapa ett kundvärde. Antalet kärnprocesser kan även tänkas påverka en förstudie i form av att det tar mer tid och energi att analysera flera processer. Är det riktigt komplexa kärnprocesser kan en möjlig konsekvens bli att det även krävs speciell kompetens för att förstå kärnprocesserna till fullo. Synsättet att 80 procent av resurserna skall läggas på 20 procent av processerna anser vi därför är en bra utgångspunkt eftersom det är kärnprocesserna som är viktigast för kunden och därmed indirekt viktigast för kundens kunder.

Vi fann ändå ett antal avvikande åsikter från Hamels (2000) tankar kring kärnprocesser under våra intervjuer. I dessa avvikande åsikter ansågs inte att kärnprocesser påverka förstudien. Antalet kärnprocesser är ofta samma i olika företag och det gäller att vara på ett övergripande plan när man tittar på en organisations olika processer. En konsekvens av detta anser vi kan bli att man missar de specifika rutiner och metoder som specificerar vad medarbetarna i en organisation gör. En annan konsekvens av detta synsätt kan vara att kärnprocesser, som kanske inte korrekt avspeglar vad medarbetarna i en organisation gör, inte kan användas på en sådant effektivt sätt att de tillsammans med organisationens kompetenser och tillgångar skapar ett unikt kundvärde. Ett sätt att motverka detta skulle kunna vara att lägga ner arbete på att tillsammans med kunden identifiera och utvärdera de för kunden viktigaste kärnprocesserna, för att på så sätt säkerställa att rätt kärnprocesser finns med i förstudien. Anledningen till att en av åsikterna var att kärnprocesser inte påverkar förstudien alls, kan vara att respondenten representerar ett litet affärssystem där förstudier inte görs i någon omfattande skala. De organisationer man gör förstudier för har ungefär likvärdiga kärnprocesser, vilket inte medför någon påverkan på förstudien.

En annan anledning till hur resultatet av en förstudie påverkas av kärnprocesser, kan bero på hur man utskiljer en kärnprocess. Det har under våra intervjuer framkommit flera olika tillvägagångssätt bland respondenterna. Att exempelvis enbart se de processer som innebär inbetalning som kärnprocesser, kan leda till att kärnprocesser som inte direkt har något med inbetalning att göra blir försummade. På så sätt försvåras förmågan för organisationen att skapa ett kundvärde, och indirekt att få en korrekt bild av vad medarbetarna i en organisation gör.

5.3 Struktur

5.3.1 Normativ struktur

När man ser till den normativa strukturen (Scott, 2003) i det underlag som framkommit ur intervjuerna, kan man se att det finns olika sätt att iklä sig rollen som konsult. Olika sätt att se på normativ struktur är att se på hur man som konsult lever upp till kundens förväntningar och hur man ser på de värderingar och normer som skall uppfyllas av konsulten.

Under intervjuerna framgick det att frågor kring den normativa strukturen är i mångt och mycket personrelaterat. När SYSteam ser till den sociala kompetensen, ett måste när man som konsult arbetar mot kund, framkommer det att den sociala kompetensen är av stor vikt speciellt när man skall arbeta i projekt med flera intressenter. Vi ser det som självklart att man som konsult måste besitta en social kompetens, det är människor man arbetar med. Från våra intervjuer framkom det en avvikande syn, det är när man som konsult driver ett helt projekt själv och då ser man mer till konsulten som skall vara mer specialist än generalist. Man menar då att konsultens kompetens när det gäller teknik är mer avgörande än den sociala kompetensen. Det kan kopplas till att kunden ofta inte vill lägga ner tid eller pengar på en förstudie vid installationer av mindre affärssystem. Att man inte skulle behöva ha social kompetens vid mindre installationer kan tydas som att man i en mindre installation har med färre personer att göra, man arbetar mer självständigt och projektet faller inte med konsultens förmåga att fånga förväntningar från kunden. Med tanke på att kunden oftast inte är villig att betala för en förstudie i mindre projekt, så kan det bli att man forcerar in affärssystemet hos kund. I konsultvärlden är det oftast så att man debiterar sin egen tid, som vi ser det behöver man förmågan att ha en bra kontakt med de kunder man arbetat för, detta för att få nya uppdrag. Har man som konsult ingen social kompetens kan det bli svårt att debitera.

För att finna de personer som uppfyller de förväntningar som finns kring konsultens roll använder flertalet av SYSteams dotterbolag profiler på sina konsulter. Profilerna använder man för att sätt ihop projektgrupper samt för att kunna anpassa sina konsulter efter marknadens och kundens behov. Enligt Scott (2003) har man i sociala strukturer förväntningar kring roller, vilken roll kan man begära att en konsult skall ha? Att ha profiler på konsulterna är en del av att ge kunden den bästa kombinationen av företagets personalresurser. Vid våra

intervjuer framgick det att det fanns ett motstånd till att fylla i sina profiler samt att uppdatera dem. Anledningen till detta var att om man var duktig inom ett visst område fick man arbeta med det och tiden för att utveckla sig inom nya områden minskade. Det framkom även att kunskap är makt som man motvilligt delar med sig till andra som konkurrerar om samma jobb. Alla SYSTEAMS dotterbolag använder sig inte av profiler utan man känner sina arbetskamrater så väl att man vet vilka som jobbar bra ihop. Att inte ha profiler som andra dotterbolag kan ha tillgång till kan skapa redundans, man kanske är tvungen att anställa eller hyra in personal med en kompetens som redan finns i organisationen. Motsatsen till att använda sig av profiler och matcha ihop personal är att när man skall sätta ihop en arbetsgrupp, så tar man de konsulter som är lediga för tillfället och skickar dem till kund. Man tar då inte hänsyn till om konsulterna arbetar bra ihop. Att göra på detta sätt kan fungera så länge man arbetar i små grupper där alla känner varandra, men i större projekt finns det fördelar med profiler för att nå det bästa resultatet. Det vi menar att man som konsult skall uppfylla är kundens förväntningar på att projektet skall genomföras till rätt pris på rätt tid.

Om man ser till konsulten så är det är inte bara konsultens profil som skall stämma utan även att konsulten skall kunna bemöta kunden på rätt sätt ute hos kund. Vi har funnit att det finns flera olika sätt för att finna rätt nivå att angripa problemet. Några exempel är att man kan ha en dialog med tidigare konsulter som varit hos kund eller vid första kontakten med kund gå runt och iakttä. Som konsult gäller det inte bara att vara kompetent utan när man kommer till kund har det framkommit att man även bedöms efter klädsel och språk som man bör lägga på en neutral nivå. Hur man klär sig och för sig är individuellt och helt beroende på kunden och den situation man som konsult befinner sig i. Genomgående är det av stor vikt att man bemöter personer på en mänsklig nivå utan översittarfasoner. Genomgående är också den sociala biten i en förstudie, där man ser till kontakten med kunden, viktig för att få en bra struktur i projektet.

Väl ute hos kund har ledningen och personalen olika förväntningar på hur man som konsult presenterar sig och det material som man kommer fram till. På ledningsnivå förväntas man ha passande klädsel och presentera den nytta som finns med det nya affärssystemet för ledningen genom att visa exempelvis styrmodeller som påvisar förändringar och hur man skall lösa dem. Informationen är av större vikt till ledningen som är de som beställt förstudien och tillika betalar för konsultens tid. Denna information kan jämföras med informationen till personalen som är till för att förankra tidigare beslut fattade av ledningen. Här ser man frånvaron av medbestämmande från personalen i organisationen. Besluten kan förflyttas ner i organisationen om ledningen har lämnat över ansvaret för besluten på en lägre nivå i organisationen. Det finns olika syn på att ledningen släpper ansvaret till lägre chefer. Man menar att en ledning som lämnar över beslutsfattandet inte är engagerad och kompetent, samtidigt som om ledningen ändå väljer att ta beslut men inte är engagerad och kompetent ger en negativ påverkan på förstudien och i längden hela implementeringen. Ofta är det så att ledningen utser personal som blir ansvarig att sköta frågor kring införandet av affärssystemet, men fortfarande ligger den största påverkansfaktorn hos ledningen

som har makten över projektet. En nackdel som framkommit är att de lägre cheferna som fattar beslut ofta ser till sitt eget område och på så vis styrs förstudien in mot en installation av ett likvärdigt system som kunden haft tidigare. Anledningen till att ledningen bestämt sig för att byta eller införa ett nytt system är oftast för att skapa en förändring, det har visat sig vid intervjuerna att alla inte är så förändringsbenägna och då krävs det att ledningen tar det övergripande ansvaret och visar auktoritet vid införandet av det nya systemet. Ledningen sätter den norm som kommer att gälla framöver i förstudien

Vi ser att i en förstudie är det viktigt att man har ledningens stöd och rätt profil på konsulterna, och det är även viktigt att man får med sig personalen eftersom det kommer att innebära en del förändringar för dem med ett nytt affärssystem. Viktiga personer att få med sig vid en förstudie och även längre fram vid införandet av det nya affärssystemet är de informella ledarna. Dessa ledare har stor påverkan på utfallet av den kommande installationen. Det är viktigt att man förklarar för personalen så att de förstår vad det kommande systemet kommer att innebära för dem.

5.3.2 Kulturell-kognitiv struktur

När man kommer till en organisation för att göra en förstudie är man där för att sätta sig in i hur strukturen och organisationen är uppbyggd. För att kunna sätta sig in i hur personalen arbetar förväntar man sig som konsult att personalen är villig att dela med sig av den situation de är i och sina intressen rörande sin arbetssituation. Scott (2003) kallar denna förmåga kulturell-kognitiv struktur.

Vid en av våra intervjuer framkom det att uppskattningsvis 80 procent av personalen i en förstudie gärna delar med sig av sin kunskap. De övriga 20 procent av personalen som inte är lika villiga att dela med sig av sin kunskap kan vara de som känner trygghet i nuvarande system, inte är förändringsbenägna eller är i den situationen att det kommande systemet kommer att ta över deras jobb. Genomgående så säger respondenterna att det inte finns tid till att ha i åtanke vad alla tycker och tänker i frågor rörande förstudien så de resterande 20 procenten ser man inte som en påverkansfaktor på förstudien, förutsatt att gruppen inte innehåller informella ledare som har förmågan att stoppa projektet. I många fall är det så att när man som konsult kommer till ett företag blir man tilldelad en eller flera kontaktpersoner, dessa personer sitter på den relevanta kunskapen och har mandat av ledningen att bistå förstudien. För att få fram den information som konsulten eftersträvar använder konsulten sig av sin erfarenhet och personkännedom när han/hon intervjuar kontaktpersonerna. Det är inte alltid så att de personer konsulten har blivit tilldelad är de som sitter på informationen, då är det erfarenhet och kompetens som gör att konsult vet var han/hon skall leta för att få den rätta informationen. Information och konsten att finna informationen kan anses vara en av de viktigaste delarna i arbetet med förstudien.

Respondenterna använder sig av olika sätt för att få fram rätt information. Exempel på detta kan vara genom intervjuer, utbildning och ”workshops”. I vissa fall förekommer det motvilja från kundens sida inför det nya systemet. Motvilja kan bero på politiska strider i organisationen, frågan man får ställa sig som konsult är om det är värt att fortsätta arbetet med kunden eller om man skall ta med risken att det inte blir ett smärtfritt projekt i affärsriskbedömningen. Sammanfattningsvis kan man säga att det finns många sätt att få fram information men att det gäller att kunna se om informationen är korrekt och användbar i förstudien. Vi tror inte att personalen hos en kund medvetet ger desinformation utan väljer i så fall att hålla inne med viktig information. Om SYSteam känner sig motarbetade har det framkommit att de inte gör valet att lämna kund utan väljer att strikt lägga upp projektet med kunden för att förhindra förseningar. Skulle det ändå inte fungera har man en dialog med kunden för att få kunden att komma fram till att något annat bolag skulle lämpa sig bättre för ett fortsatt samarbete. Detta motsäger lite att SYSteam inte gör valet att lämna en kund. Själva tror vi att det beror mycket på hur stor eller viktig kunden är för SYSteam och självklart på hur affärssystemsmarknaden ser ut om man väljer att lämna en kund.

Orsaken till att man är hos kund är att man av ledningen för företaget har blivit anlita att utföra ett uppdrag och där igenom så stödjer ledningen konsulten i han/hennes arbete. Det är en anledning till att det inte hör till vanligheterna att man känner sig ovälkommen när man kommer till kund som konsult. Det har framkommit att när man som konsult konfronterar personalen i organisationen är det viktigt att man låter det ta en tid för personalen att förankra besluten, att man skapar ett förtroende för varandra och försöker få personalen att uppleva förstudien som positiv. Här ser vi en konflikt med tidsaspekten för förstudien. Anledningen till att många kunder väljer att inte göra en förstudie är att de inte är villiga att lägga pengar på den tid det tar. I vår studie har det framkommit att en förstudie tar oftast mindre än en vecka att genomföra och då är det svårt att låta personalen få den tid de behöver för att förankra besluten. Det har även framkommit genom intervjuer att ledningen utser personer som skall hjälpa till med all information som behövs samt att man sätter upp en tidsram för när förstudien skall var klar, allt för att minska på tiden för förstudien. Tidsbristen gör då att det saknas utrymme för att gå ut i organisationen och skapa sig en uppfattning samt inhämta information om organisationen. Under våra intervjuer har det även framkommit att tid är något som många respondenter saknar för att kunna göra en bra förstudie. Anledningen till att man får för kort tid eller ingen alls för att göra förstudien kan bero på att uppdragsgivaren inte anser att kostnaden och den tid det tar att göra förstudien är befogad. Problemet kan delvis ligga i att ledningen inte har förstått vikten av hur ett affärssystem kan påverka företaget. Känslan vi har fått från några av intervjupersonerna är att de inte bearbetar kunden speciellt hårt för att få genomföra en förstudie, speciellt när arbetet skall göras löpande. Vid uppdrag som har fast pris är det däremot viktigt att genomföra förstudien för att kunna sätta rätt pris.

Vid uppstart av en förstudie blir man oftast hänvisad till personer på företaget som är uttagna av ledningen, de har oftast en projektledare som ansvarar för dem. Om det är en stor installation så har även konsulterna en egen projektledare. Tillsammans driver dessa projektledare installationen av affärssystemet, huvudansvaret kan ligga på kundens eller konsultens projektledare. Vi fick intrycket att detta upplägg fungerade väl förutsatt att kundens projektledare inte var samma person som satt i ledningen för företaget, detta för att projektledaren skall vara mer neutral i sitt arbete. Det viktigaste för en projektledare är att personen har ett gott anseende på företaget samt att man kan lita på honom eller henne.

5.3.3 Beteende struktur

Beteendestrukturen ser mer till det verkliga beteendet hos de inblandade vid en förstudie. Man ser inte till de förväntningar man har och till det sätt som man beskriver att man gör. (Scott 2003)

När man som konsult kommer ut till kund är man intresserad av hur personalen verkligen utför sina arbetsuppgifter och inte hur de säger att de utför dem. Det finns olika sätt att få fram informationen, ett sätt kan vara att sitta bredvid och observera samt att personen förklarar och demonstrerar utförandet. I motsats till detta har det framkommit att konsulter även intervjuar personer om hur de gör, det motsäger teorin där Scott (2003) anser att man skall se till det verkliga beteendet. När konsulten är ute hos kund och observerar ser han/hon oftast inte på den arbetsbeskrivning som möjligtvis finns utan ser till hur personalen verkligen gör. Om det ändå finns dokumenterade arbetsbeskrivningar i organisationen är det vid en förstudie viktigt att man inte tar för mycket intryck av beskrivningen och det som personalen säger att de gör. Anledningen till att man skall titta på hur personalen verkligen gör och inte arbetsbeskrivningar är att det finns en risk för att man bygger in det gamla arbetssättet i det nya systemet. Människor följer gärna gamla beteenden och är det förändringar på gång så är det lätt att personalen vill försöka få det nya systemet att efterlikna det gamla. En anledning till detta kan vara att personalen känner trygghet i det man känner igen.

För att klara det pressade tidschemat kan konsulten utgå från en strategisk nivå i organisationen, genom detta så har inte personalen så mycket att säga till om i förstudien. En annan syn är att konsulten vill förändra beteenden hos personalen genom det nya affärssystemet, man lägger då inte så stor vikt vid hur arbetet skiljer sig mot arbetsbeskrivningen. Motsats till detta är om konsulten tar hänsyn till skillnader som kan påverka införandet av affärssystemet, då vidarebefordras det till kunden som får ta ställning till förändringen. Förändringar är en kostnad och tar tid, vilket gör att konsulten inte har tid till att observera personalen när de arbetar i processerna, man tillförlitar sig på tidigare erfarenheter och använder sig av branschspecifika affärssystem.

5.4 Teknologi

5.4.1 Designtillstånd

Under våra intervjuer har det framkommit att i designtillståndet kan en organisations nuvarande teknologi påverka förstudien på flera olika sätt, och det finns ett flertal faktorer att ta hänsyn till. Orlikowski (1992) anser att om man vill tolka flexibiliteten i teknologin är designtillståndet ett av de tillstånd man skall analysera. För att kunna göra detta krävs att man har en god bild av organisationens nuvarande teknologi. När det gäller hur SYSteam överlag ser på denna aspekt, kan vi se att de i viss mån stödjer Orlikowskis (1992) syn på designtillstånd.

Två avvikelser från Orlikowskis (1992) synsätt kring designtillstånd återfanns bland respondenterna. Här angavs det att man tar liten hänsyn till den nuvarande teknologin i en förstudie, som man får fram i offertstadiet. En anledning till detta kan vara att respondenterna representerar ett mindre affärssystem, där det inte krävs några större förändringar i den nuvarande teknologin. En annan anledning kan vara att säljaren redan i offertstadiet tittar på denna aspekt, och tar hänsyn till nuvarande teknologi innan förstudien inleds. Detta angreppssätt kräver att säljaren av affärssystemet har tillräcklig erfarenhet och kunskap för att göra en sådan analys. En konsekvens kan annars bli att förstudien inte tar korrekt hänsyn till teknologin i organisationen.

Genom att nuvarande teknologi, med exempelvis olika regelbaser, istället ses över i förstudien och kombineras med en kunddialog ges det en god möjlighet i förstudien att få en inblick över flexibiliteten i teknologin. Att i kombination med att få en inblick över flexibiliteten i teknologin också försöka titta in i framtiden och se på vad kunden vill göra samt vad som gör kunden nöjd, kan leda till att det blir lättare att nå framgång i den kommande implementeringen. En följd av detta kan bli att det ges en möjlighet för kunden och SYSteam att gemensamt komma överens om vad det nya systemet skall göra, och utnyttja den nuvarande teknologins resurser på ett så fördelaktigt sätt som möjligt. En annan möjlig konsekvens av detta tillvägagångssätt kan bli att det blir lättare att överbrygga organisationens motvilja att släppa den nuvarande teknologin. Detta skulle i sin tur kunna minska påverkan på förstudien, eftersom det inte krävs lika mycket övertalning att införa en ny teknologi i organisationen.

5.4.2 Användartillstånd

Det finns flera olika sätt att skaffa sig medvetenhet kring användarnas förhållande till teknologi. Under våra intervjuer på SYSteam har vi lagt märke till att det vanligaste sättet att skaffa sig denna medvetenhet är att utnyttja de erfarenheter som konsulterna erhållit genom tidigare förstudier. Enligt Orlikowski (1992) skapar användarna sig en meningsfullhet till tekniken, vilken i sin tur påverkar utförandet av användarnas uppgifter. För att ha en möjlighet att förstå hur

användarna skapar sig denna meningsfullhet, är det nödvändigt att skaffa sig en medvetenhet om användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi. Här kan vi se att SYSteam delvis stödjer Orlikowskis (1992) syn på användartillstånd genom att de överlag tar hänsyn till användartillståndet i förstudien.

Vi fann under våra intervjuer en avvikelse från Orlikowskis (1992) synsätt kring användartillstånd. Avvikelsen är att när man gör en förstudie är det inte intressant att se på hur användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi ser ut. Denna aspekt hör inte hemma i en förstudie anser en respondent, utan det handlar mer om att se på andra områden. En anledning till denna syn kan vara att förstudien till respondentens affärssystem sker under en kort tidsperiod, och därmed hinner man som konsult inte ta hänsyn till alla aspekter som skulle kunna påverka förstudien. En annan anledning till att man som konsult inte ser på denna aspekt kan vara att man är mer fokuserad på att förändra teknologin i organisationen när man skall införa det nya affärssystemet. Därför anses det inte att användarnas medvetenhet är något som det är värt att lägga ner tid och pengar på att analysera. Vi fick mer intrycket av att det gällde att ”trycka in” affärssystemet i organisationen och sedan försöka anpassa användarna till det nya systemet. En konsekvens av detta synsätt kan bli att man missar viktiga påverkansfaktorer, som senare kan dyka upp och skapa problem under införandet av affärssystemet.

Att istället använda sig av en dialog med kunden när man försöker skapa sig en uppfattning om användarnas medvetenhet till teknologi, ser vi som en grundförutsättning för att lyckas skapa denna medvetenhet. En dialog med kunden gör det lättare att visa på fördelar med det nya systemet, att inge förtroende för förstudien hos organisationen och att känna av hur användarna ställer sig till förändringar.

Genom att kombinera de olika tillvägagångssätten dialog med kund och använda sig av erfarenhet från tidigare förstudier, kan konsulterna få en större möjlighet att skapa sig en djup och nyanserad bild av användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi.

5.5 Personer (Aktörer)

5.5.1 Kontinuitet

Olika aktörer inom och utanför organisationen påverkar kontinuerligt förstudien genom nya sätt att arbeta, idéer och sin strävan att föra företaget framåt (Scott 2003).

Under våra intervjuer framkom det att den påverkan som aktörer har på förstudien hanteras på flera olika sätt. Flera respondenter ansåg att det hade en påverkan på förstudien när det kontinuerligt kom nya influenser från aktörer kopplade till

organisationen. Ett sätt som man använder sig utav för att tackla problemet med nya influenser är genom att föra en dialog med kunden om vad som händer med företaget. Denna dialog för man i ett IT råd som träffas två till fyra gånger om året. En annan ansats mot att lösa problemet är att man ser på hur ledningen förhåller sig till framtida mål och visioner inom ett till två år. Förändringarna som man får fram på detta sätt kan ses som långsiktiga, i motsats till de influenser som kommer löpande och som konsulterna fångar genom andra kunder, genom att hämta information från media eller genom att man tipsar varandra. Genom våra intervjuer framgick det att SYSteam inte har personer som är specifikt ansvariga för att se över och fånga omvärldsförändringar, det ligger på varje konsult att själva ta ansvar för att han/hon håller sig informerad. Som vi ser det kan en möjlig anledning till detta vara att SYSteam inte ser de kontinuerliga förändringarna i omvärlden som av största vikt vid en förstudie.

Det har framkommit ur intervjuerna att när förändringar sker kan det skapa förseningar i projektet, kostnaden för detta vill man undvika utan man lägger kostnaden vid sidan av projektet för att kunna följa budget. Själva beslutet om man skall ta med en förändring kan ha olika påverkansfaktor på förstudien och den kommande implementeringen av affärssystemet. Det är viktigt att konsulten har förmågan att avgöra vilka förändringar som har en påverkan på förstudien samt avväga dess påverkansfaktor. Det kan även ses vara viktigt att man tillsammans med kunden har klara direktiv om vad som ingår eller inte i förstudien och i förlängningen i själva införandet av affärssystemet för att kunna finna avvikelser. Detta är ett led i att man som konsult bör vara tillmötesgående mot kunden samtidigt som man skall hålla budget, en balansgång som underlättas när det finns lite yttre påverkan på förstudien. Svårigheten ligger i att man som konsult anses sitta på kompetensen inom området, och att man som konsult skall vara insatt i de förändringar som sker inom sitt område samt hela tiden sträva efter att ge kunden den bästa avkastningen på sin investering i affärssystemet. Som vi ser det blir det att man som konsult vill ge kunden det senaste samtidigt som man måste följa budget och projektplanen. Vi ser även att konsultens förmåga att vara à jour om sin omgivning samtidigt som kunden skall veta vad den vill ha i systemet är en utopi. Det sker ständigt förändringar som ändrar förutsättningarna för projektet vilket medför att tiden och kostnaden ökar. Det är av största vikt att man följer de avtal som skrivits inför förstudien så att man inte börjar fokusera på avvikelserna så att förstudien blir ogripbar. De förändringar som uppstår skall inte nonchaleras utan hanteras i nya projekt som ligger utanför förstudien.

I motsats till tankarna ovan att den kontinuerliga förändringen från aktörer i omvärlden påverkar förstudien, finns det respondenter som säger att det inte har någon påverkan på förstudien. Motiveringen till detta är att en förstudie sker under en begränsad tid, ofta på mindre än en vecka. Under denna tid hinner det inte hända så mycket som påverkar förstudien. En annan anledning är att man vill dokumentera nuläget hos kunden och att kunden inte är villig att lägga pengar på yttre påverkansfaktorer utan vill att man skall koncentrera sig på kundens processer. Trots detta menar respondenterna att den kontinuerliga förändring som sker inom eller runt företaget är en aspekt som skall man ta hänsyn till eftersom

det är en faktor som har en stor påverkan på förstudien. Men mer övergripande menar de att i de flesta fall hinner det inte hända några större förändringar under förstudien.

5.5.2 Förändring

Förändringsaspekten har en nära koppling till frågorna kring kontinuitet. Scott (2003) ser förändring som en produkt av nyheter eller innovationer som uppstår när en organisation är i konstant förändring.

Förändringarna som når konsulten kommer antingen inifrån organisationen eller från yttre aktörer, det krävs av konsulten att han/hon är öppen och kan analysera förändringarna. Informationen kan komma informellt eller formellt vid kontakt med olika intressenter. Konsultens förmåga att ta åt sig information är avgörande för att kunna hålla sig ajour. Om konsulten är expert inom ett område förutsätts det att han/hon håller sig uppdaterad om förändringar. Att kunna ta åt sig förändringar bygger mycket på konsultens sociala kompetens när det gäller att kunna kommunicera med sin omgivning och sortera ut vad som påverkar han/henne i sitt arbete. Under intervjuerna har det framkommit att konsulterna har till sin hjälp SYSteam's intranet för att söka ny information samt att man har kontaktpersoner som besitter mer information inom vissa områden. Det ser vi som ett bra hjälpmedel men allt förutsätter att konsulten har en egen nyfikenhet och engagemang.

Förändringar påverkar olika beroende på om konsulten arbetar i ett litet eller stort affärssystem. Som konsult i ett mindre system står man ofta själv som ansvarig för hela införandet, då är det lättare att se var en förändring kan påverka i själva införandet av affärssystemet. I ett större projekt där konsulten är en liten del får man inte samma överblick. Detta avspeglar sig i att konsulter som arbetar med stora affärssystem säger att förändringar inte påverkar förstudien.

Att man som konsult inte tar hänsyn till förändringar bygger på liknande argument som för kontinuitet, aspekter som att man inte gör förstudien på en sådan detaljnivå och att tiden är begränsad vid en förstudie.

Under intervjuerna fick vi intrycket att fler respondenter var av åsikten att förändringar har en påverkan på förstudien. Det finns olika sätt att fånga förändringar, ett är att man i början av förstudien gör en omvärldsanalys som innefattar studier av styrkor, svagheter i organisationen kopplat mot möjligheter och hot från omvärlden. Det framgick även att man kan se på företagets nuvarande vision och mål för företagets framtid för att se kommande förändringar. För att hålla jämna steg med förändringarna i omvärlden bildar man förändringsgrupper där personal från både kunden och leverantören av affärssystemet finns med. Konsulterna som är med i förändringsgruppen har samma krav på sig att införskaffa information om förändringar som har tagits upp i aspekterna kring kontinuitet. Scott (2003) säger att förändring är något man måste ta hänsyn till, med hjälp av förändringsgrupper anser vi att man tar hänsyn

till förändringar i omvärlden. Det framgick inte under intervjuerna om detta sätt att arbeta var genomgående för SYSteam eller specifikt för det bolag respondenten arbetade för eller för en viss kund storlek.

En annan syn som framkommit är att när man fångat förändringar kan man välja att inte tillåta att de påverkar förstudien. Om man har säkerställt förstudien med en projektbeskrivning som uppfyller de förväntningar som ställts på systemet, så har man ett avtal som inte går att bryta utan uppstår en förändring för man upp förändringen till en styrgrupp. Förändringar kan således i motsats till Scotts (2003) tankar förbises i styrgruppen.

5.5.3 Påverkan

Vid intervjuerna har frågor ställts angående vilken möjlighet aktörerna har att påverka förstudien med tanke på att förstudien indirekt påverkar deras omgivning. Scott (2003) ser påverkansfaktorn som viktig när man vill få struktur i en organisation, alla skall få en möjlighet att påverka sin omvärld.

Åsikterna om aktörerna i och omkring företaget skall ha en möjlighet att påverka förstudien och i förlängningen sin arbetssituation går isär bland intervjupersonerna. Flera personer anser att man inte fångar möjligheterna för aktörerna att påverka besluten i förstudien. Anledningen till detta är flera. Man tar bland annat upp att ledningen för företagen motsäger sig att konsulten skall ta hänsyn till påverkansfaktorer, utan hänvisar till att förstudien skall göras på en viss tid och konsulten får då prata med redan utvalda personer. Vi ser att man måste göra avkall på förmågan att påverka förstudien beroende på tid och pengar, ser man till Scott (2003) kan hans tankar vara en utopi när han menar att alla skall få säga sitt. Några respondenter menar att meningen med förstudien är bland annat att strömlinjeforma och få en effektivitet i organisationen, inte att förbättra för användarna. För att följa ledningens direktiv gör man även avkall på personalens påverkan på förstudien. Detta resonemang motsäger som tidigare sagts Scotts (2003) tankar där aktörerna skall ha en möjlighet att påverka. Frågan är om det är genomförbart att i en organisation ta hänsyn till allas åsikter.

Det framgick även vid intervjuerna att flera respondenter ansåg att man skulle fånga påverkansfaktorer. För att kunna fånga möjligheten för aktörer att kunna påverka krävs det att konsulten är påläst om vad som händer i omgivningen samt vara insatt i vad som påverkar aktörerna. De olika faktorer som kan påverka förstudien anses av respondenterna överlag ha karaktären att de ligger på en låg detaljnivå och att de där igenom inte har en större påverkan på förstudien. Uppstår frågor som är av en större påverkandekaraktär krävs det att man som tidigare har klara direktiv med kunden om vad som ingår och inte ingår i förstudien. Sker det en påverkan på förstudien är det viktigt att man följer projektbeskrivningen och säkrar sig mot att förändringen inte kommer att påverka tidigare beslut i förstudien.

Påverkan från aktörer är överlag inget som intervjupersonerna lägger så stor vikt vid. Förstudien är inte till för användarna utan är en del i förberedelsen att införa ett nytt affärssystem. Att det är viktigt för aktörer i organisationen att få en chans att påverka besluten och få ett underlag till acceptans för det kommande införandet av det nya systemet ses inte som högprioriterat. Anledningar till detta kan vara att man i en förstudie inte fördjupar sig i påverkansfaktorer och att ledningen för företaget inte är villig att avsätta den tid eller de pengar som det skulle kosta om alla skulle få säga sitt rörande införandet av det nya affärssystemet.

6 Slutsats

I detta kapitel sammanfattar vi våra slutsatser som är baserade på analysen och resultatet. Vi redogör även förslag till vidare forskning.

Vårt syfte med uppsatsen var att genomföra en deskriptiv komparativ analys av förstudier inför en implementering av affärssystem. Detta anser vi oss ha uppfyllt genom att ha genomfört tio intervjuer och kartlagt olika perspektiv på förstudier. Dessa olika perspektiv har sedan beskrivits och jämförts för att komma fram till ett svar på vår frågeställning.

Vi har funnit att den påverkansfaktor på en förstudie som variablerna uppgift, struktur, teknologi och personal (aktörer) i Leavitts (1965) ”diamond model” har, kan variera mycket mellan olika förstudier. Vi anser att denna påverkansfaktor kan härledas till de fyra olika aspekterna konsultens kompetens, erfarenhet, resursfördelning och affärssystemets storlek.

Konsultens kompetens

Utifrån våra intervjuer framgår att konsultens kompetens kan ses som tvådelad, och denna kompetens kan delas upp i en social och en kunskapsmässig del. I och med att konsulter kan ses som kunskapsförmedlare till andra människor och i många fall är den person som har störst ansvar i en förstudie, anser vi att det är avgörande för förstudiens resultat hur konsulterna kan kommunicera och umgås med intressenterna i en organisation. Vår slutsats blir att aspekten konsultens kompetens är den aspekt som det bör läggas störst vikt vid, och det visar sig genom konsultens förmåga att ha i åtanke alla variablerna i Leavitts ”diamond model” vid en förstudie. Denna förmåga berör vilken påverkansfaktor variablerna får.

Erfarenhet

Eftersom det inte framkommit under våra intervjuer att det finns någon inarbetad övergripande modell för förstudier inom SYSteam, bygger tillvägagångssätten under en förstudie mycket på tidigare erfarenheter. Vår slutsats av detta blir att erfarenhet från tidigare förstudier kan ha ett stort inflytande på hur man ser på variabler i Leavitts ”diamond model”.

Resursfördelning

Under våra intervjuer har det framkommit att kunden ofta inte är villiga att lägga ned de pengar som krävs för att göra en fullgod förstudie. Följden av detta blir att det även uppstår en brist på tid för att kunna göra en genomarbetad förstudie. Vi anser att kundens syn på resursfördelning har ett stort inflytande på den tid som konsulten har att disponera till förstudien. Vår slutsats blir att kundens syn på resursfördelning hämmar den tid som konsulten kan disponera på de olika variablerna i Leavitts ”diamond model”.

Affärssystemets storlek

Utifrån vårt insamlade material har vi funnit att affärssystemets storlek är en bidragande orsak till hur omfattande en förstudie är och därmed vilka krav som ställs på konsulten. Vid införande av ett nytt affärssystem kan kunden välja att installera valfritt antal moduler, och detta kan medföra en ökad komplexitet i förstudien och den kommande implementeringen. Vid införandet av ett stort affärssystem avsätts mer tid åt förstudie än vid införandet av ett litet affärssystem. Vår slutsats av detta är att vid införandet av ett stort affärssystem anser sig kunden kunna ta kostnaden för att lägga mer tid på förstudien, och indirekt lägga mer tid på de olika variablerna i Leavitts "diamond model".

Utifrån hur Leavitts "diamond model" påverkas av aspekterna ovan anser vi att vår grundsyn kring "contingency theory" fortfarande gäller. Slutsatsen blir att det inte finns enbart ett rätt sätt att genomföra en förstudie, och alla sätt är olika effektiva.

6.1 Förslag till vidare forskning

Under arbetet med uppsatsen har det dykt upp nya aspekter som kan belysas i vidare forskning.

Ett möjligt upplägg för vidare forskning kan vara att man utgår ifrån hur man bedriver förstudie med utgångspunkt i samma affärssystem men med olika förutsättningar när det gäller delar av ett befintligt system eller kunder med olika inriktning i sin organisation/produktion. Det man skulle behöva göra är att få kontakt med en affärssystemslieferantör och få möjlighet till att intervjua flertalet av dess olika kunder inom skilda produktionsområden. Man skulle kunna utgå ifrån vårt teoretiska ramverk och våra frågor för att finna skillnader som är kundspecifika.

Ett annat möjligt upplägg till fortsatt forskning kan vara att man utgår ifrån de affärssystemstillverkare som har direktiv för en förstudie, och analyserar vilken påverkansfaktor olika direktiv har haft på en faktisk implementering. Som akademiker kan man bidra med sin syn på förstudie till affärssystemstillverkaren samtidigt som det kan göras kundundersökningar hos dess partners och i förlängningen hos slutkund.

Vid våra intervjuer har det framkommit att det är ytterst sällan som affärssystemstillverkare går förbi partners och kontaktar slutkunder för ett utlåtande om affärssystemet och dess partners sätt att sköta införandet. Detta leder oss till vårt tredje förslag till fortsatt forskning. Om man inte bara ser till förstudie så vore en studie kring hur slutkunden uppfattar affärssystemet som en helhet ett intressant forskningsprojekt tillsammans med en affärssystemstillverkare. Man kan som akademiker gå förbi ledet med partners för att ge affärssystemstillverkaren bättre information om hur systemet tas emot av kunderna och hur de skulle kunna fortsätta att utveckla affärssystemet. Frågan som man skulle kunna ge svar på är i vilken utsträckning kunden kan påverka

affärssystemstillverkaren att leverera den nytta som eftersträvas, detta utan att gå via partners som debiterar för specifika förändringar i systemet. Man kan även se i motsatt riktning när det gäller i vilken utsträckning kunden är villig att ändra sina processer för att passa systemet.

7 Litteraturförteckning

7.1 Böcker

- Backman, J. (1998), *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Bell, J. (1999), *Introduktion till forskningsmetodik*. 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Brown, D.W. (2002), *An Introduction to Object-Oriented Analysis, Second Edition*, Northern Alberta Institute of Technology, John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-37137-8
- Clifton, Jr, D.S. & Fyffe, D.E. (1977), *Project feasibility analysis – A guide to profitable new ventures*, Georgia Institute of Technology, John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-01611-X.
- Christensen, L., Andersson, N., Engdahl, C. & Haglund, L. (2001), *Marknadsundersökning – en handbok*. 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Eriksson, B.A. (1986), *Systemering – från informationsbehov till informationssystem*, Studentlitteratur, Lund.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley series on organization development, Reading, Mass.
- Goldkuhl, G., Nilsson, A. & Röstlinger, A. (1982), *Att specificera informationssystem*, LiberFörlag Malmö.
- Hamel, G. (2000), *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2002), *IT and business models: concepts and theories*, Malmö: Liber ekonomi; Oslo: Abstrakt.
- Hellevik, O. (1984), *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Bokförlaget Natur och Kultur.
- Leavitt, H.J. (1965), *Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches*. In J.G. March, editor, *Handbook of organization*, pages 1144-1170. Rand McNally, Chicago.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Peters, T. J., & Waterman, Jr, R. H. (1982), *In Search of Excellence,-Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers, New York.

Sarker, S. (2000), *Toward A Methodology For Managing Information Systems Implementation: A Social Constructivist Perspective*. *Informing Science*, Volume 3 No 4.

Scott, R.W. (2003), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Fifth Edition, Prentice Hall.

Trost, J. (2001), *Enkätboken. 2:a upplagan*, Studentlitteratur, Lund.

7.2 Artiklar

Aladwani, A. M. (2001), Change management strategies for successful ERP implementation, *Business Process Management Journal*, 7(3):266-275.

Al-Mashari, M. & Zairi, M. (2000), Revisiting BPR: a holistic review of practice and development, *Business Process Management Journal*, Vol. 6 No.1, pp.10-42.

Barothy, T., Peterhans, M. & Bauknecht, K. (1995), Business Process Reengineering: Emergence of an New Research Field, *SIGOIS Bulletin*, August 1995/Vol. 16, No. 1.

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

Bostrom, R.P. & Heinen, J.S. (1977), MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part 1: THE CAUSES. *MIS Quarterly*, September 1977.

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

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

Davenport, T.H & Short, J. (1990), The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 11-27.

Hammer, M. (1990), Reengineering Work: Don't automate, obliterate, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.4, pp. 104-112.

Hong, K.-K. & Kim, Y.-G. (2002), The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective, *Information & Management*, 40:25-40.

Orlikowski, W.J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, Vol.3, No.3, August 1992.

Rajagopal, P. (2002), An innovation – diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model, *Information & Management*, 40:813-829.

Parr, A. & Shanks, G. (2000), A model of ERP project implementation, *Journal of Information Technology*, 15:289-303.

Revenaugh, D.L. (1994), Business Process Re-engineering: The Unavoidable Challenge, *Management Decision*, Vol. 32 No. 7, 1994, pp. 16-27.

Robey, D. & Markus, M.L. (1984), Rituals in Information System Design, *MIS Quarterly*, Vol. 8, No. 1 (Mar., 1984), 5-15.

Skok, W. & Legge, M. (2002), Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using an Interpretive Approach, *Knowledge and Process Management*, Vol 9, No 2, pp. 72-82.

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

Valiris, G. & Glykas, M. (1999), Critical review of existing BPR methodologies, The need for a holistic approach, *Business Process Management Journal*, Vol. 5 No. 1, 1999, pp. 65-86.

Waterman, Jr, R.H., Peters, T.J. & Philips, J.R. (1980), Structure is not an organisation, *The McKinsey Quarterly*, summer 1980.

Waterman, Jr, R. H.(1982), The Seven Elements of Strategic Fit, *The Journal of Business Strategy*.

7.3 Sekundärkälla

PowerPoint presentation, SYSteam, 2005-03-29.

7.4 Internetlänkar

www.system.se, 2005-03-23, kl. 23:10.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1. Frågeformulär enkät

8.1.1 Frågor till leverantörer av affärssystem

Förfrågan rörande affärssystem XXX

Vi är två Informatikstudenter på Handelshögskolan i Göteborg som arbetar med vår magisteruppsats inom ämnet affärssystem, mer specifikt på hur olika förstudier bedrivs. Vår förfrågan till er är:

Utfärdar ni styrdokument/riktlinjer till era återförsäljare/partners vad det gäller förstudier inför en implementering av XX?

Om svar Ja:

Hur ser dessa styrdokument/riktlinjer ut?
Är dessa styrdokument/riktlinjer bindande eller är de flexibla?

Om svar Nej:

Varför har ni inte styrdokument/riktlinjer gällande förstudier till XX?
Hur säkrar ni upp att kompetensen finns för att göra en förstudie hos era återförsäljare/partners?

8.1.2 Frågor till partners åt leverantörer av affärssystem

Förfrågan rörande affärssystem XXX

Hej XX!

Vi är två Informatikstudenter på Handelshögskolan i Göteborg som arbetar med vår magisteruppsats inom ämnet affärssystem, mer specifikt på hur olika förstudier bedrivs. Vår förfrågan till er är:

Existerar det någon form av styrdokument/riktlinjer från XX vad det gäller förstudier inför en implementering av deras affärssystem?

Om svar Ja:

Hur ser dessa styrdokument/riktlinjer ut?
Är dessa styrdokument/riktlinjer bindande eller är de flexibla?

Om svar Nej:

Hur se de styrdokument/riktlinjer ut som ni använder er av för att göra en förstudie till detta affärssystem?

Hur säkrar ni upp att kompetensen finns hos era konsulter för att göra en förstudie enligt era styrdokument/riktlinjer?

8.2 Bilaga 2. Design av intervjufrågor

8.2.1 Inledande frågor

Vad är din syn på när en förstudie skall genomföras?

Motivering: Vår synvinkel är att förstudien sker i början av implementeringen och skall vara genomarbetad för att implementeringen skall vara underbyggd av fakta och gå smidigt. Stämmer detta på intervjupersonens syn, eller sker förstudien löpande under implementeringen? Eller ser det ut på något annat sätt?

Vilka steg/moment ingår i er faktiska process för förstudier?

Motivering: Vi efterfrågar alltså inte någon gammal mall, utan den faktiska process som existerar i organisationen! Här vill vi få se de faktiska moment som ingår i processen för förstudier.

Vilka steg/moment utöver detta anser du borde ingå i förstudie?

Motivering: Vill de komplettera förstudien med några ytterligare steg/moment, eller är de nöjda med det dom gör idag? Vi är här intresserade av respondenternas önskemål, för att se om det finns någon gemensam nämnare som de vill lägga till i en förstudie.

8.2.2 Uppgift

Kärnkompetenser

Hur skiljer ni på en "vanlig" kompetens och en kärnkompetens i organisationen?

Motivering: Kärnkompetensen är unik för en organisation, och specificerar dess möjligheter att utmärka sig gentemot sina konkurrenter. Kärnkompetensen kan även refereras till en organisations existensberättigande. Ur denna synvinkel är det av största vikt att skilja kärnkompetensen från den "vanliga kompetens" som finns i organisationen. Tillvägagångssättet för att göra detta är således intressant.

Hur påverkas förstudien av graden av "vanlig" kompetens respektive graden av kärnkompetens i organisationen?

Motivering: Olika balans mellan "vanlig" kompetens och kärnkompetens påverkar förstudien på olika sätt, eftersom dessa kompetenser kan skilja sig åt mycket i form av exempelvis utförande eller värdeskapande för kunden. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur olika förstudier påverkas av denna aspekt.

Strategiska tillgångar

Hur skiljer ni på tillgångar respektive strategiska tillgångar i organisationen?

Motivering: En strategisk tillgång kan användas för att utveckla organisationen och skapa ett mervärde för framtiden. Ur denna synvinkel är det av största vikt att urskilja vilka tillgångar som är strategiska och vilka som inte är strategiska i organisationen. Tillvägagångssättet för att göra detta är således intressant.

Hur påverkas förstudien av graden av tillgångar respektive strategiska tillgångar i organisationen?

Motivering: Olika balans mellan tillgångar och strategiska tillgångar påverkar förstudien på olika sätt, eftersom dessa skiljer sig i värde för organisationen. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur olika förstudier påverkas av denna aspekt.

Kärnprocesser

Hur skiljer ni på processer respektive kärnprocesser i organisationen?

Motivering: Kärnprocesser används för att skapa ett kundvärde, och specificerar vad medarbetarna i en organisation gör. Ur denna synvinkel är det av största vikt att skilja kärnprocesser från de övriga processer som finns i organisationen. Tillvägagångssättet för att göra detta är således intressant.

Hur påverkas förstudien av graden av processer respektive kärnprocesser i organisationen?

Motivering: Olika balans mellan kärnprocesser och en organisations övriga processer påverkar förstudien på olika sätt, eftersom dessa beskriver olika aktiviteter i organisationen. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur olika förstudier påverkas av denna aspekt.

8.2.3 Struktur

Normativ struktur

Hur anpassar ni er (exempelvis språk och framtoning) när ni utvärderar olika deltagares roller, värderingar och normer på olika nivåer i organisationen?

Motivering: Organisationer är varierande och komplexa, och detta speglas på de olika deltagarna i organisationen. För att utvärdera hur den normativa strukturen ser ut, bör man försöka jämföra sig med deltagarnas roller, värderingar och normer för att undvika exempelvis konflikter eller revirtänkande. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur olika förstudier anpassas till denna aspekt.

Hur påverkar olika deltagares roller, värderingar och normer besluten i en förstudie?

Motivering: Här kan ske en påverkan från deltagare gentemot förstudien. Hur påverkas förstudien av den normativa struktur som redan existerar?

Kulturell-kognitiv struktur

Hur skaffar man sig vetskap om i vilken grad/utsträckning som företagets personal är villiga att dela med sig av sin arbetssituation eller sin kunskap?

Motivering: Organisationer är varierande och komplexa, och detta speglar hur villiga organisationens personal är att dela med sig av sin arbetssituation eller sin kunskap. Detta kan ge information om hur arbetet kan läggas upp, om personalen är villiga kommer det att gå mycket lättare. På så sätt kan även arbetsklimatet i organisationen påverkas på ett positivt sätt. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur man skaffar sig vetskap om denna aspekt.

Hur påverkar personalens grad av engagemang besluten i en förstudie?

Motivering: Här kan ske en påverkan från deltagare gentemot förstudien. Hur påverkas förstudien av den kulturell-kognitiva struktur som redan existerar?

Beteende struktur

Hur fångar man skillnaden mellan hur en person verkligen utför sina arbetsuppgifter i förhållande till den faktiska arbetsbeskrivning som finns?

Motivering: Organisationer är varierande och komplexa, och detta kan göra att det kan vara stor skillnad mellan det som personalen säger att de gör, och det som de verkligen utför. Detta kan tänkas påverka en förstudie på ett negativt sätt, då det kan vara missledande med felaktig arbetsinformation. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur man skaffar sig vetskap om denna aspekt.

Hur påverkar olika personers diskrepans, det vill säga skillnaden mellan hur de verkligen utför sina arbetsuppgifter och den faktiska arbetsbeskrivningen, besluten i en förstudie?

Motivering: Här kan ske en påverkan från deltagare gentemot förstudien. Hur påverkas förstudien av den beteende struktur som redan existerar?

8.2.4 Teknologi

Designtillstånd

Vilken påverkansfaktor har nuvarande teknologi, exempelvis i form av regelbaser och materiella resurser, på förstudien?

Motivering: Nuvarande teknologi i organisationen gör att man kan reflektera kunskap, material, intressen och villkor när man så önskar. Detta leder till en viss flexibilitet ur olika perspektiv. Därför bör man ha vetskap om vilken påverkansfaktor den nuvarande teknologin har. Ur denna synvinkel är det intressant att veta hur designtillståndet påverkar denna aspekt.

Användartillstånd

Hur skaffar man sig medvetenhet om användarnas förhållande till nuvarande och kommande teknologi?

Motivering: Nuvarande teknologi i organisationen gör att man kan reflektera kunskap, material, intressen och villkor när man så önskar. Detta leder till en viss

flexibilitet ur användarnas perspektiv. Ur denna synvinkel är det intressant att veta hur användartillståndet påverkar denna aspekt.

8.2.5 Personer (Aktörer)

Kontinuitet

Hur fångar man den kontinuerliga ström av bidrag som aktörer inom och utanför organisationen bidrar med?

Motivering: Aktörernas bidrag är avgörande för hur organisationen fungerar och utvecklas. Därför är det viktigt att man fångar aktörers bidrag så att man inte får en skev målformulering för förstudien. Ur denna synvinkel är det intressant att se hur man skaffar sig vetskap om detta tillvägagångssätt.

På vilket sätt påverkas förstudien av den kontinuerliga ström av bidrag som aktörer inom och utanför organisationen bidrar med?

Motivering: Lyhördhet gentemot organisationen och dess intressenter kan skapa ett bättre resultat av förstudien inför implementeringen. Här kan även ske en påverkan från deltagare gentemot förstudien.

Förändring

Hur fångar man den konstanta förändring, exempelvis i form av nyheter eller innovationer, som påverkar aktörer inom och utanför organisationen?

Motivering: Eftersom aktörernas bidrag är avgörande för hur organisationen fungerar och utvecklas, så är omvärldsfaktorn som påverkar aktörerna intressant att ha vetskap om. Omvärldsfaktorn tillsammans med förändringar i organisationen bör fångas för att skapa en helhetssyn.

På vilket sätt påverkas förstudien av den konstanta förändring, exempelvis i form av nyheter eller innovationer, som påverkar aktörer inom och utanför organisationen?

Motivering: Påverkan på förstudien kan variera beroende på storleken av förändringarna, detta är en viktig aspekt att ha vetskap om. Här kan även ske en påverkan från deltagare gentemot förstudien.

Påverkan

Hur fångar man möjligheten för aktörer inom och utanför organisationen att kunna påverka sin omvärld?

Motivering: Möjligheten för en social aktör att kunna påverka sin omvärld skapar en meningsfullaktighet för sitt arbete. Detta är viktigt att ta hänsyn till i förstudien.

På vilket sätt påverkas förstudien av möjligheten för aktörer inom och utanför organisationen att kunna påverka sin omvärld?

Motivering: Hur öppen är den nuvarande organisationen? Detta är en viktig tillgång till information för konsulten. Här kan även ske en påverkan från deltagare gentemot förstudien