



Institutionen för teknik och byggd miljö

Identifiering av kritiska framgångsfaktorer vid
implementering av affärssystem
En fallstudie vid FSAB

Mikael Bergman
Maj 2009

C-uppsats, 15 p
Industriell ekonomi

Examinator
Lars Bengtsson

SAMMANFATTNING

Syftet med denna studie är att identifiera ett antal kritiska framgångsfaktorer för implementering av ett nytt affärssystem, samt att utifrån dessa faktorer skapa en modell. Utgångspunkten för dessa parametrar är med fokus på användarna.

I litteraturdelen redovisas ett antal olika projektmodeller och faktorer. För att kunna belysa de styrkor och svagheter som dessa modeller påvisar har jag granskat, analyserat och kritiserat dem, samt ställt dem emot varandra. Det som de flesta har gemensamt är att de saknar ett användarfokus.

I den empiriska delen beskrivs två stycken fallstudier på Fagersta Stainless AB. Den första granskar en implementering av affärssystemet Movex som genomfördes 1999. Den andra studien undersöker en pågående systemimplementering av affärssystemet Jeeves. Där jag själv är delaktig som delprojektledare, och på sätt fått en inblick hur implementeringen har gått till väga från det att projektet startades

Resultatet av de båda fallstudierna visar att fokuset på användarna hade en betydande roll för hur lyckosam implementeringen skulle bli, samt även att det fortsatta arbetet i affärssystemet skulle bli utvecklande och enkelt för användarna.

Några av de kritiska framgångsfaktorerna identifieras och förklaras i ett tidigt skede av i analysen av Jeeves projektet, dessa är: *Användarna, konsulter, förståelse för processer samt att tillvarata tidigare erfarenheter.*

Ytterligare en faktor som uppkom under den senare delen av projektet, redovisas och förklaras som tilläggsfaktor under modellavsnittet, denna faktor är: *attityd inom projektgruppen.*

Modellen som skapats med information utifrån vad som redovisats i den tidigare teori och empiridelen förklaras med tillhörande ledord, i ett eget avsnitt.

ABSTRACT

The purpose with this report is to identify a number of critical success factors, when implementing a new ERP system, and based on these factors, create a model. The starting point for these factors/parameters is to focus on the users.

In the theoretical part you will find a number of project models and success models. In order to highlight the strengths and weaknesses of these models, I've reviewed, analyzed and criticized them, set against each other. What most of them have in common is that they don't have a user focus.

The empirical part describes two case studies on a company called Fagersta Stainless AB. The first examines an implementation of ERP system called MOVEX, carried out in 1999. The second study investigates the ongoing implementation of the ERP system Jeeves. Where I was involved as sub-project leader, and thus gained an insight how the implementation has gone to the range of the project started

The results of the two case studies shows that focus on the users had a significant role how successful the implementation would be, and also that further work in the ERP- system would be developed and easy to understand for the users.

Some of the critical success factors are identified and explained in an early stage in the analysis of Jeeves project, these are: *Users, consultants, understanding the processes and take advantage of past experience.*

The remaining factors that arose during the latter part of the project, will be presented and explained as additional factors in the model section, these are: *leadership gives a mandate and attitude within the project team*

The model created with information on the basis of what is reported in the previous theory and empiric part will be explained with related keywords in a separate section.

FÖRORD

Att denna rapport kom till över huvud taget är till stor del det granskade företags förtjänst. Jag vill därför tacka ledningen på Fagersta Stainless AB för att jag har fått granska och analysera ett sådant stort projekt som detta. Ett speciellt tack ska också riktas till projektledaren och övriga medlemmar i projektgruppen.

Ett stort tack ska också min handledare på Högskolan i Gävle ha, Lars Bengtsson. Han har motiverat och pushat mig genom att ställa de rätta frågorna.

Det har varit ett sant nöje att fått varit delaktig i denna process, och kunnat se hur projektet har fortskridit. Jag är övertygad att jag i min framtida yrkesroll kommer att ha stor nytta av mina nyvunna kunskaper inom detta område.

Tack.

Mikael Bergman

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Syfte	6
2	Metod	7
2.1	Tillvägagångssätt	7
2.2	Avgränsning	9
2.3	Kvalitet	9
3	TEORI	10
3.1	Projektmodeller	10
3.2	Kritiska framgångsfaktorer	12
3.3	Analys av teori	14
3.4	Diskussion teori	Fel! Bokmärket är inte definierat.
4	Systeminförande vid FSAB	16
4.1	Erfarenheter från Movex implementeringen	16
4.1.1	Införande processen	18
4.1.2	Uppföljnings- och vidareutvecklingsmöjligheter	19
4.2	Erfarenheter från pågående implementering	20
4.2.1	Införande processen	23
5	Diskussion	24
5.1	Brister i modeller	24
5.2	Tillägg i modell	24
5.3	Analys av modell	25
6	Modell	26
6.1	Beskrivning	26
6.2	Modell	26
7	SLUTSATS	27
8	Referenser	28
	BILAGOR	29

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Fagersta-Stainless AB (FSAB) är en av världens ledande tillverkare av rostfri valstråd för bl. a fjäder- och svetsstråd. Företaget är också en ledande producent av dragen tråd för olika användningsområden. Bland specialiteterna märks tråd för cykelekrar, för kallstukning av skruv och nit samt blank tråd till produkter för livsmedelindustrin. FSAB har all verksamhet koncentrerad till Fagersta och har omkring 320 anställda. Företaget bildades 1984 och ägs till 50 procent av Sandvik och 50 procent av Outokumpu.

Företaget och branschen som sådan är väldigt komplex och krävande när det handlar om att kontrollera och övervaka processerna. Magnusson, Olsson (2005) bekräftar just detta när de beskriver att syftet med ett affärssystem är att förbättra besluts kvaliteten och effektivisering av processer. Med detta sagt ställer FSAB höga krav på det affärssystem som idag används och på det system som ska efterträda det nuvarande.

Det affärssystem som används idag heter MOVEX och togs, efter en jobbig och påfrestande implementering, i bruk hösten -99. Den generella uppfattningen bland anställda hos FSAB är att systemet som sådant är svårarbetat och långt ifrån användarvänligt, detta kunde dock ha underlättats om implementeringen hade varit mer lyckosam.

Under projektets gång uppstod det alldeles för många negativa tankar och påståenden om själva arbetet och systemet som sådant. Detta var en stor bidragande orsak till att flera anställda inom företaget höll på att gå in i väggen vid driftstart.

Det finns många modeller som beskriver hur man implementera ett affärssystem, bl.a Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003). Men relativt få utgår från användarnas. Enligt Magnusson, Olsson (2005), behöver användaren involveras så tidigt som möjligt för att systemet ska bli användbart efter det att implementeringen är avklarad, detta var en stor brist när det nuvarande affärssystemet (Movex) implementerades. Det är just detta som utgångspunkten för denna studie.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att, med fokus på användarna, identifiera kritiska framgångsfaktorer rörande införande av affärssystem. Identifieringen av dessa parametrar ska sedan bidra till skapandet av en modell som kan användas vid införande av affärssystem. Studien fokuserar på följande två frågor:

1. Hur tar organisationen tillvara på erfarenheter från tidigare implementeringar?
2. Vilka faktorer är viktiga vid ett införande för att säkerställa nöjda användare?

2 METOD

2.1 Tillvägagångssätt

Uppsatsen är uppbyggd med hjälp av litteraturstudier och två stycken fallstudier. Litteraturen är hämtad från både böcker och vetenskapliga artiklar. De båda fallstudierna är genomförda på Fagersta Stainless AB (FSAB). Fallstudierna är uppdelade i två separata undersökningar. Den första beskriver implementeringen av ett affärssystem (Movex) som genomfördes 1999 och den andra beskriver den nu pågående implementeringen av affärssystemet Jeeves. Att undersöka och analysera implementeringen av Movex har resulterat i ett sorts ”facit”, där jag får fram vad som gjorts bra, och vad som gjordes mindre bra. Detta ställt mot den pågående implementeringen (Jeeves), där jag får chansen att analysera denna typ av arbete/projekt i realtid. Mitt val av metod ger mig även möjlighet att kunna se dynamiken i den pågående implementeringen.

Nedan redovisas en mer detaljerad beskrivning på hur de båda fallen granskades, och hur faktainsamlingen utfördes.

Granskning och insamlingen av fakta från Movex implementeringen genomfördes med två olika metoder:

- ✓ Intervjuer av personer som vid den tidpunkten var delaktiga i projektarbetet, och som fortfarande arbetar på företaget (delprojektledare, superanvändare, försäljare, planerare och lagermän)
De frågor som ställdes under intervjuerna var: Hur de upplevde projektet? Om det var en hög arbetsbelastning? Hur arbetet med konsulterna fungerade? Om användarna hade någon möjlighet att påverka?
- ✓ Genomförandet av en enkätundersökning (users award), som fokuserar på vad slutanvändarna i affärssystemet har för åsikter. Enkätens utformning och syfte beskrivs mer i detalj i ett separat stycke här nedan.

Granskning och insamlingen av fakta från Jeeves implementeringen genomfördes med tre olika metoder:

- ✓ Intervjuer av personer som vid den tidpunkten var delaktiga i projektarbetet. (delprojektledare, försäljare, planerare och lagermän)
De frågor som ställdes under intervjuerna var: Hur de upplevde projektet? Om det var en hög arbetsbelastning? Hur arbetet med konsulterna fungerade? Om användarna hade någon möjlighet att påverka?
- ✓ Genomförandet av en enkätundersökning (users award), som fokuserar på vad slutanvändarna i affärssystemet har för åsikter.
- ✓ Att jag själv var delaktig som delprojektledare (DPL) med ansvar för: material och produktionsstyrning (MPS), lager, skeppning och fakturering. I mitt arbete som DPL granskade och utvärderade jag kontinuerligt implementeringen för att på så sätt få in så mycket fakta som möjligt.

Enkäten heter Users award och grundar sig enligt deras hemsida (www.usersaward.se, access 2008-08-10) på att användarnas åsikter på affärssystemet ska komma fram och på så sätt få en möjlighet att utvecklas i arbetslivet.

Användarnas möjlighet till delaktighet är också något som betonas av Walldius (2007). Dennes artikel baseras på users award och redovisar bl. a resultatet av en annan falsstudie, *deployment methods for ERP systems*. Studien omfattar 205 användare och chefer inom 33 företag. Studien påvisar tydligt vikten av att involvera slutanvändarna så tidigt som möjligt i processen.

Enkäten skickades ut till 17 personer runt om i organisationen. Personerna som blev utvalda var en blandning av många olika befattningar, såsom lagerpersonal, planering, försäljning och ekonomi. Att produktionen inte fanns representerat bland dessa kategorier beror på att varken Movex eller Jeeves inte används inom den avdelningen. Svarefrekvensen var 100 procent och visade på ett vikande förtroende för hur Movex implementerades.

2.2 Avgränsning

Denna rapport avgränsas till att endast studera den pågående implementeringen tills det att utbildningen för slutanvändarna ska påbörjas, detta beroende på att tidsramen för min C-uppsats inte täcker hela tidsplanen för företagets systemimplementering.

2.3 Kvalitet

Reliabiliteten i min uppsats kan vara något bristfällig i de båda olika empiriska studierna. Anledningen till att den kan vara bristfällig i den första studien (Movex) grundar sig på att det var bara ett fåtal personer kvar i den nuvarande organisationen som var möjliga att intervjua, och som var delaktiga i projektet. Detta kan medföra att den ”bild” av projektet som jag vill förmedla är förvrängd. Detta styrks också av det som Thurén (2006) skriver. Författaren påpekar i sin bok att reliabiliteten, tillförlitligheten, måste bygga på att urvalet av personer inte påverkar resultatet.

Att reliabiliteten i den andra studien (Jeeves) också kan vara bristfällig beror på att jag själv var starkt delaktig i projektet, och kan på så sätt blivit något ”färgad” av min omgivning. Eller att jag har påverkat de andra i projektgruppen så att de har blivit ”färgade” under mina intervjuer.

Men jag har i min roll som delprojektledare försökt att ”kliva” ur den rollen och betraktat projektet utifrån. Detta anser jag också att jag har lyckats med, vilket har medfört till att reliabiliteten på arbetet blivit hög.

Resultatet av enkätundersökning i de båda olika fallen påvisar också samma resultat som vid de bägge intervjuerna, det anser jag ytterligare förstärker reliabiliteten i denna uppsats.

Intervjuerna vid de båda tillfällena var grundligt och tydligt genomförda. Lantz (2007) skriver att en väl genomförd intervju skall möjliggöra resultat som är tillräckligt tillförlitliga och giltiga för att vara nyttiga och användbara för andra och kunna komma andra till del. Dessa intervjuer upprepades sedan vid flera tillfällen, detta beroende på att samma frågor hade en tendens att återkomma flera gånger. Att det blev så beror på att många av frågorna är relevanta inom olika områden, mps, ekonomi, lager etc.

Enkäten (users award) är speciellt utformade för detta ändamål. Följaktligen påvisar detta att enkäten visar resultatet på det som jag ville mäta. Därför anser jag att uppsatsens validitet är hög

3 TEORI

3.1 Projektmodeller

Magnusson, Olsson (2005) presenterar en modell för hur ett företag kan upptäcka de fallgropar som kan finnas när man väljer att implementera ett affärssystem. Modellen är uppdelad i fyra stycken grova områden som sedan i sin tur är nedbrutna något mer i detalj.

De områden som modellen berör beskrivs nedan: (de grova områdena är markerat i kursivt)

Ledning

Strategi: den ska vara väl kommunicerad bland organisationens medlemmar

Ledarskap: Medarbetarna ska känna att det finns individer som kan förmedla mening bakom handlandet.

Stöd: Viktigt att medarbetarna känner delaktighet i förändringsprocessen

Kompetens: Tidigare erfarenheter, IT-kunskaper och verksamhetskunskaper.

Projekt

Team: Viktigt med nyckelanvändare/representant från slutanvändarna

Management: Projektledaren kompetens är viktig men inte avgörande.

Plan: Behov av tydliga styrdokument.

Extern: Försiktighet med att inte involvera alltför mycket, beroende på höga kostnader.

Noggrannhet i att få de man betalar för, rätt kompetens.

Organisation

Kultur: Öppenhet för förändring

Förändring: Tydliga förändringsstrategier

Process: Att förstå vad det nya systemet innebär, och därefter göra eventuella justeringar.

Kommunikation: Tydlighet med att låta organisationen veta varför.

System

Teknik: God förståelse om de system som finns inom företaget.

Utbildning: Användaracceptans, användarvänlighet, användarkompetens.

Användare: Involvera så tidigt som möjligt.

Empowerment: Få användarna att känna sig delaktiga.

Modellen som Parr och Shanks (2000) redogör för består av tre stycken huvuddelar eller faser som i sin tur är uppdelade i mindre och mer konkreta steg.

De tre övergripande delarna/faserna är: *planering, projekt och förbättring*.

Planeringsdelen innebär att företaget väljer affärssystem, ledning och vilka resurser som ska komma att ingå i projektet.

Projekt delen är en mer detaljerad beskrivning för vad som ska göras. Den är uppdelad i fem olika steg.

1. Start.

Projektets medlemmar väljs ut med hänsyn efter den mix av kompetens som eftersöks och arbetet struktureras.

2. Förändring.

Förändringsfasen går ut på att analysera processerna och koppla ihop dessa med affärssystemet. Projektgruppens medlemmar börjar sin utbildning.

3. Design.

Systemdesignen initieras med fokus på användarnas krav och önskemål.

4. Konfigurering och testning.

Konfigurering och testning systemets med relevant data, samt testning av gränssnitt och rapporter.

5. Installation.

Användarutbildning och support och finjusteringar.

Förbättringsfasen är den sista fasen och handlar hur organisationen fortsättningsvis ska kunna vidareutveckla och förbättra systemet och dessa användare.

Rajagopal (2001) beskriver en projektmodell i sex stycken steg, som han har tillämpat vid sex stycken olika systemimplementeringar.

1. Initiering

Företag känner trycket från deras konkurrenter.

Stora volymer med data som dagligen behandlas, är några faktorer som bidrar till att företagets nuvarande teknologi (affärssystem) ifrågasätts.

2. Godkännande.

Val av teknologi, investeringsbeslut, kostnadsanalys, val av försäljare/leverantör.

3. Anpassning.

Implementering av vald teknologi.

Utbildning och träning.

Användarmotstånd upptäcks.

4. Acceptans

Ökad användning av systemet. Anpassningarna för användarna genomföres.

Integrering av funktionella enheter.

5. Skapande av rutiner.

Användarna accepterar systemet.

Systemet används rutinmässigt.

Brister åtgärdas.

6. Infusion

Global användning.

Företaget kan börja titta på andra innovativa lösningar för att möjliggöra fördelar gentemot sina konkurrenter.

3.2 Kritiska framgångsfaktorer

Parr och Shanks (2000) har också en mer detaljerad beskrivning av de faktorer som är kritiska för implementeringens framgång.

1. Ledningens stöd.

Företagsledningen förespråkar och ger sitt fulla stöd för implementeringen.

2. Knyta upp nyckelpersoner på heltid till projektet.

De personer i organisationen som besitter relevant kunskap för implementeringen ska knytas upp på heltid.

3. Projektmedlemmarnas förmåga och mandat att fatta beslut.

Projektets medlemmar måste kunna fatta snabba beslut och de ska ha mandat till att göra det.

4. Relevanta och genomförbara mål.

På planeringsstadiet ska projektets mål definieras och dessa ska sedan vara relevant för projektet. Viktigt här också att målen är genomförbara.

5. Ledarskap

En förespråkare för systemet i helhet, som klargör och påvisar fördelarna med systemet.

6. Standardiserade lösningar

Att inte göra för mycket anpassningar i systemet utan i stället standardisera systemet.

7. Minska omfattningen på implementeringen.

Miska antalet moduler vid implementeringen och mindre användargrupper.

8. Definition av syfte och mål.

Projektets styrgrupp sätter upp de syften och mål och håller fast vid dem under resans gång.

9. Balanserade team.

Rätt mix av kompetens från det företag som genomför implementeringen och även från de externa konsulter som anlitas.

10. Vilja och en förståelse för förändringar.

Förståelse för de förändringar och problem som uppstår under projektets gång.

Umble, Haft och Umble (2003) redovisar i sin modell ett antal olika framgångsfaktorer, baserade på en studie av implementering av ett nytt affärssystem.

1. Klar förståelse för de strategiska målen.

Tydliga definitioner för de mål och förväntningar som ska uppfyllas, samt när det ska vara klara.

Organisationen måste varsamt förklara varför det nya affärssystemet ska implementeras, och vilka behov som detta kommer täcka.

2. Ledningens engagemang.

En lyckad implementering kräver ledningens fulla engagemang och stöd, samt ett starkt ledarskap. Ytterligare bör projektets ägare vara en person från ledningen som är högt respekterad av den övriga organisationen.

3. Utmärkt projektledning.

Klara definitioner av mål, utveckling av både arbetsplan och resursplan. Tydlig uppföljning av projektets framfart, samt att projektplanen ska innehålla tuffa med klart genomförbara delmål som ändå ingjuter en viss brådska.

4. Förändringsledarskap i organisationen.

Viktig att förstå att den befintliga organisationsstrukturen inte är överensstämmande med den struktur och dess verktyg som det nya affärssystemet medför. Affärssystemet i sig är inte enbart ett teknologiskt verktyg, utan något som kan bidra till att verksamheten måste ändra på sitt nuvarande arbetssätt, exempelvis processer och rutiner.

5. Ett utmärkt implementeringsteam.

Detta kännetecknas av att de personer som blir utvalda, blir det på grund av deras kompetens, tidigare erfarenheter, rykte och flexibilitet. Dessa medlemmar ska ha förtroende att fatta snabba och viktiga beslut.

6. Korrekt data.

För att affärssystemet ska få den väntade effekten är det viktigt att den data som skrivs in är korrekt. Annars kan det få till följd att de fel som kan uppstå smittar av sig genom hela systemet och på så sätt orsakar felaktiga beslut.

7. Omfattande utbildning och övning.

Om de anställda inte förstår hur systemet fungerar till fullo kommer de att hitta på egna processer med hjälp av de delar av systemet som de kan manipulera. Systemets alla fördelar kommer inte att kunna nyttjas förrän slutanvändarna använder systemet på ett korrekt sätt.

8. Mäta framgång

Under projektets gång är det viktigt att mäta och följa upp de förväntade milstolpar/delmål som fastställts tidigare i projektet. Lika viktigt är det att belöna de personer eller grupper som uppfyller sina mål.

9. Implementeringar på flera platser.

Ta hänsyn för de olika kulturer som kan skilja från plats till plats.

3.3 Analys av modeller

Dessa modeller, gällande projektfaser och framgångsfaktorer berör väldigt mycket och många områden som är värdefulla. Innehållet i dessa modeller skiljer sig dock från varandra när det handlar om vilka områden som anses viktiga. I en del fall berörs vissa områden vagt, medans i andra fall saknas helt.

Den första faktorn som skiljer sig mellan modellerna är, användarna.

Umble, Haft och Umble (2003) har i sin modell tagit med denna faktor, dessutom har de en tydlig definition på vad denna faktor innebär. De har tydligen till skillnad mot Parr och Shanks (2000), som inte har tagit med denna faktor, förstått vikten av att betona organisationens tillgång (personalen). Detta styrks också av Magnusson, Olsson (2005) som skriver att om systemet ska uppfattas som brukbart, bör man försöka att identifiera och bryta ner användarbegreppet på en mer detaljerad nivå, eller rättare sagt tre stycken underliggande. Dessa är: *Användaracceptans*, *användarvänlighet* och till sist *användarkompetens*. Detta i sig bidrar verkligen att användarna i organisationen får vara delaktiga vid implementeringen, fastän de inte alls är har någon direkt anknytning till projektmedlemmarna. Samma linje har även Wisen, Lindblom (2004:184) när de betonar vikten av skapa delaktighet i ett projekt. Motivationen hos de anställda/användarna är också något som påverkar enligt Kotter (2006:3). Denne författare menar att bristen på motivation är en av de vanligaste orsakerna till att ett projektarbete inte blir lyckosamt.

Magnusson, Olsson (2005) förklarar också att om systemet ska bli brukbart efter det att implementeringen är genomförd så bör användarna involveras så tidigt som möjligt i processen. Umble, Haft och Umble (2003) har liknande åsikter även om de inte direkt skriver att användarna bör vara delaktiga så tidigt som möjligt. Man kan också tycka att det är märkligt att Parr och Shanks (2000) i deras projektmodell har ett steg som heter installation och under detta steg är användarna med!? I denna fas står det att användarutbildningen ska påbörjas, support och finjusteringar. Projektplanen som Rajagopal (2001) beskriver, har även den med användarna som en viktig fas, både när det kommer till utbildning av dessa och även att i ett tidigt skede kunna upptäcka ett eventuellt motstånd.

En modell som skiljer sig från dessa är den användarcentrerade modellen, Walldius (2007). Även om några av ovanstående modeller, mer eller mindre har med användarna som en faktor, skiljer sig dessa från Walldius modell som har användarna som sin utgångspunkt för sin modell. Modellen bygger på users award, ett nätverk som grundades av LO för att kvalitetssäkra att användarnas intresse togs tillvara vid införande av nya IT-system.

En annan faktor som jämförelsevis saknas är, hur organisationen tar tillvara på tidigare erfarenheter. Denna faktor är inte heller med i Parr och Shanks (2000) modell. Det enda som kan påminna om denna faktor att dessa författare skriver att man ska knyta upp personer med relevant kunskap i projektet. Umble, Haft och Umble (2003) beskriver klart och tydligt i deras modell att när personer väljs in i projektet så ska det delvis bero på deras tidigare erfarenheter. Detta kan dock ” fungera ” åt flera håll. Vad jag menar med det, är att begreppet ”tidigare erfarenheter” kan antingen komma från något bra, dåligt eller från ingenstans (personen i fråga är helt grön, inga tidigare erfarenheter alls). Det som alla dessa tre egenskaper har gemensamt är att de alla kan vara önskade i ett projekt av olika anledningar. Att se tillbaka och att vara på tidigare erfarenheter skriver också Briner, Geddes och Hastings (2005) som något viktigt i ett projekt och betonar verkligen vikten av att kunna lära sig av sina misstag. Att relevant kunskap för att driva projekt finns inom den egna organisationen, är även något som Löwstedt, Stymne (2002:94) skriver om. Samma författare påpekar också att detta

fenomen har funnits under en lång tid, men att det är först på senare år som organisationer har tagit tillvara på denna kompetens.

Att ledningen ger mandat är däremot en faktor som både Parr och Shanks (2000 och Umble, Haft och Umble (2003) har med i sina modeller. Däremot saknas denna parameter i de projektmodeller som beskrivs ovan, Rajagopal (2001) och Magnusson, Olsson (2005). Att detta saknas i modellen som Magnusson, Olsson (2005) har utformat är konstigt, allra helst med tanke på att de säger i sin bok angående deras modell (2005:95) att man kan härleda nedåt i hierarkin, vilka egenskaper som behöver uppfyllas för att lyckas med implementeringen. Det som gör Parr och Shanks (2000 och Umble, Haft och Umble (2003) extra bra gällande denna parameter är att de bokstavligen betonar detta med att projektmedlemmarna ska ha mandatet att fatta viktiga och snabba beslut.

3.4 Diskussion

Min analys av teoridelen resulterar i att det saknas en del hel viktiga parametrar/faktorer för att dessa modeller enligt mig ska vara fullständiga eller tillräckligt genomtänkta för att vara modell för den typen av projekt som jag valt att undersöka. Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) är alla genomtänkta och praktiska modeller, men med min valda inriktning saknar jag den röda tråden i dessa modeller.

De vetenskapliga rapporterna: Davenport (1998) Walldius (2007), Olsson(2001), Brödner (1999), Walldius (2003), Taxén (2005), Tolgay (2006) och Shapiro (2005) har alla ett tydligt fokus på användarna, vilket medför att deras ”koncept” har en röd tråd, nämligen användarna. De parametrar som saknas i de tidigare beskrivna rapporterna: Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) kommer att undersökas och identifieras i de bägge fallstudierna.

4 SYSTEMINFÖRANDE VID FSAB

4.1 Erfarenheter från Movex implementeringen

När företaget genomförde den senaste implementeringen (1999) av ett affärssystem (Movex) gjordes det en hel del fel på många olika nivåer. Inledningsvis av förstudien fanns det klara och tydliga signaler på att detta system inte skulle komma att passa företagets sätt att planera och styra verksamheten på lika bra sätt. Dessa signaler och oroligheter kom från de personer som var nyckelpersoner i projektgruppen. Att de var så kallade nyckelpersoner, berodde på att de hade viktiga befattningar inom sina vanliga arbeten som medförde att de hade en bred kunskap och förståelse om hur företaget arbetade på inom de flesta olika områden och avdelningar. Plus att de också hade varit delaktiga i arbetet med att specialbygga det systemet som de för närvarande använde (Vax). Så kunskapen och erfarenheten gjorde att de kände att detta system inte kommer att ge företaget all den fördelen som systemleverantören utlovade, i alla fall inte utan att göra en massa olika anpassningar. Detta fel, eller avsaknad av tillit och förtroende, medförde att projektet redan från början fick en negativ klang runt om i organisationen.

Konsulterna som skötte implementeringen från leverantören sida hade en mycket liten förståelse för hur företaget arbetade i och runt sina processer. De utgick med en grundfilosofi att det nya affärssystemet i standardform visst skulle kunna ha samma funktionalitet som företagets Vax-system. Detta hade till följd att kommunikationen mellan den egna projektgruppen och konsulterna inte blev den bästa, och det blev än mer tungjobbat. Denna osämja mellan dessa bägge ”grupperna” spred sig också till den övriga organisationen, och med tanke på att projektet redan från början hade ett dåligt rykte så gjorde detta inte saken bättre.

Ju längre tiden gick desto svårare blev det att kommunicera på ett enkelt sätt. Det upplevdes också från företagets sida att leverantören skickade dit ”nybörjare” som konsulter. Att de valde att använda ordet ”nybörjare” berodde på att dessa fick bli upplärda på de system som de skulle leverera, av den egna projektgruppens medlemmar!

Detta gjorde att projektgruppen istället för att fokusera framåt, fick stanna upp i utvecklingen och utbilda den externa personalen.

Vid sidan om detta skulle ändå det nya systemet implementeras hur det än såg ut. Det som gjorde det ytterligare tungarbetat var att vid varje nytt steg i processen, var de tvungna att bygga en anpassning, detta för att systemet som standard inte uppfyllde de krav som företaget hade ställt. Dessa anpassningar var mycket påfrestande för organisationen, både när det handlade om tid och pengar. Trots alla anpassningar och ett allmänt missnöje med hur hela projektet genomfördes, var det dags för att i slutskedet börja den interna utbildningen av slutanvändarna.

Slutanvändarna hade inte varit delaktiga alls i projektet dittills. Ändå, eller beroende på det, kände de att utbildningen skulle bli svår och jobbig. Utbildningen sköttes av den egna personalen, och genomfördes avdelningsvis. På grund att det nya systemet skilde sig så markant från det förra så genomfördes inte utbildningen lika enkel som det var trots från början.

I och med att alla dessa anpassningar utfördes så medförde detta att det blev enormt många olika bilder som man var tvungen att arbeta i. Jämfört med det tidigare systemet så kunde det skilja på (om man ska skulle utföra samma sak) mellan tre stycken och upp till trettio stycken olika bilder. Denna stora skillnad bidrog starkt till att användarna inte hade den rätta kunskapen om systemet när det togs i bruk. Trots all övertid som personalen orkade arbeta över, samt den lilla tid som de kunde träna på systemet själva räckte det inte till, kompetensen vid driftstart fanns inte.

Det ska också tilläggas att under denna sista tid i implementeringsarbetet var det många som mådde både fysiskt och psykiskt dåligt. Detta gjorde i sin tur att belastningen blev enorm på ett fåtal personer runt om i organisationen. Dessa personer fick springa runt dagarna i ända och hjälpa till så att verksamheten kunde skötas så bra som möjligt.

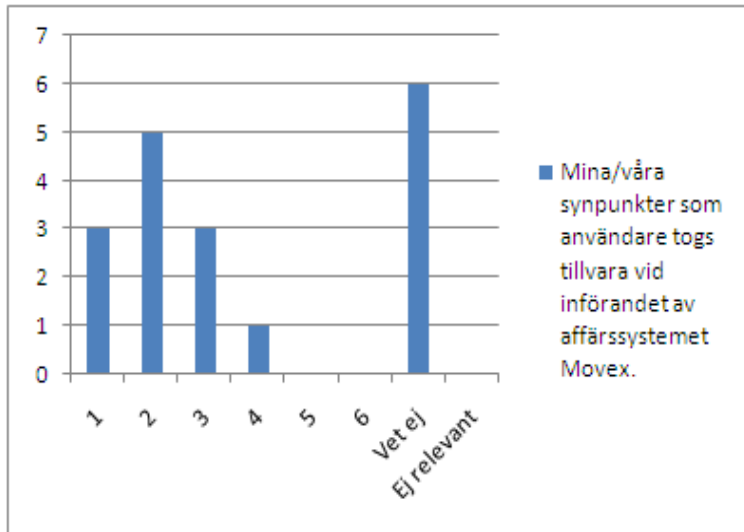
Att det blev ett konstigt och jobbigt slut påverkade också utvecklingsarbetet i det nya systemet. Den på förhand tänkta vidareutvecklingen upphörde direkt till förmån för att personalen skulle ha den minsta chans att lära sig "sitt eget arbete" i systemet. I och med att vidareutvecklingen upphörde så är det faktiskt så idag nästan tio senare, att kunskapen bland många användare fortfarande är långt ifrån tillräcklig.

För att få en liten bild av hur situationen såg ut vid den förra implementeringen valde jag att använda mig av en enkät (Users Award). Enkäten är något avkortad, då jag bara valt att fokusera på de frågorna som berör själva implementeringen. Enligt deras hemsida är de en användarförening och att deras viktigaste uppgift är att stötta och supporta användare och IT-system, samt att användarna ska vara i fokus i den fortsatta utvecklingen av IT-system.

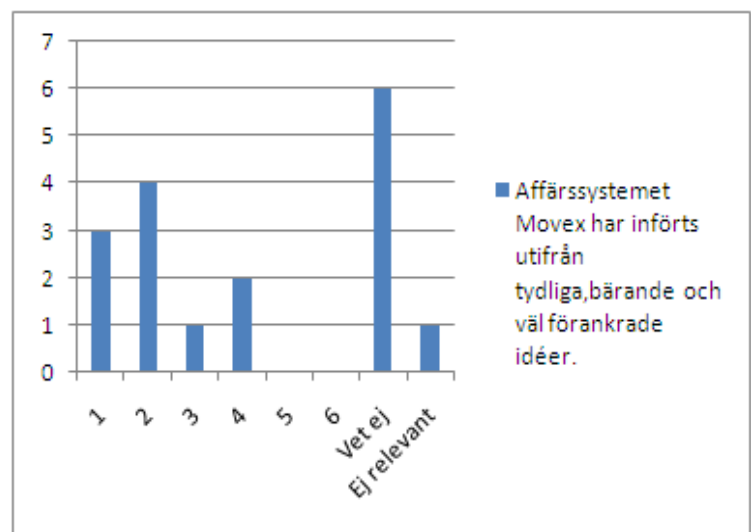
Svarsalternativen är en sexgradig skala 1-6 där 1 står för "instämmer inte alls" och 6 står för "instämmer helt"

18 stycken personer inom olika befattningsområden svarade på enkäten. De olika befattningarna var: Försäljare, lagerpersonal, skeppningspersonal, planering och ekonomi.

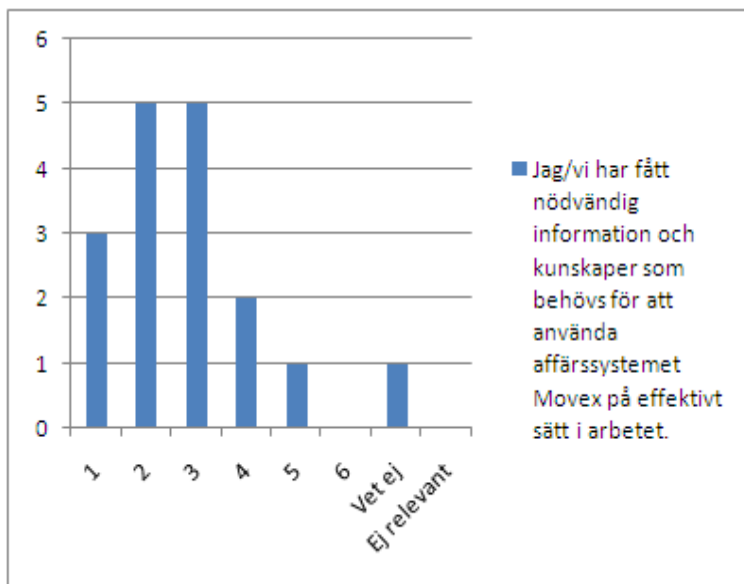
4.1.1 Införande processen



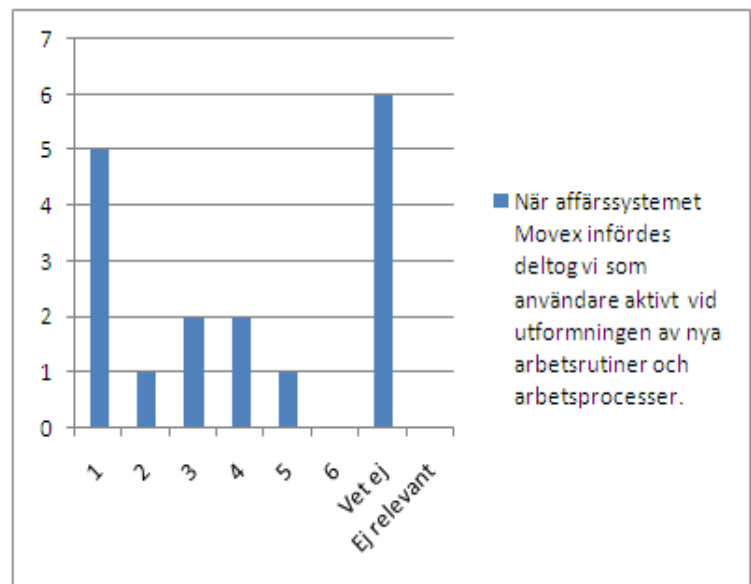
Resultat: generellt missnöje av användarna, endast ett fåtal tyckte att det var ok.



Resultat: kommunikationen i företaget var bristfällig vid införandet.

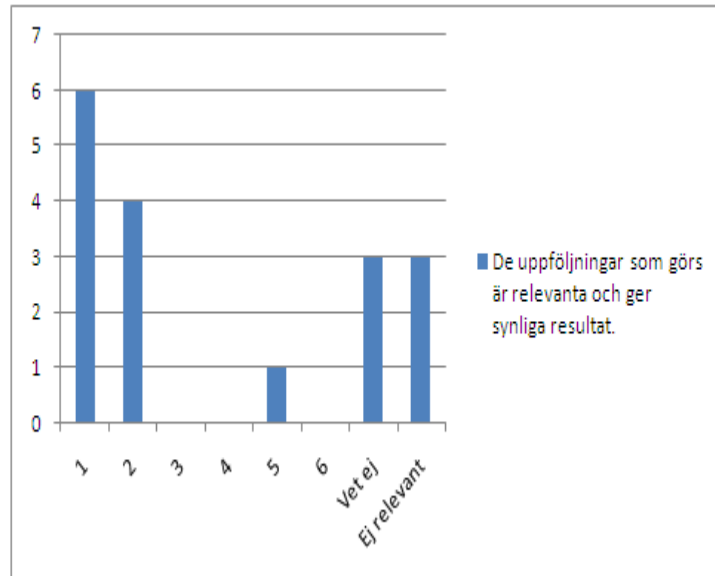
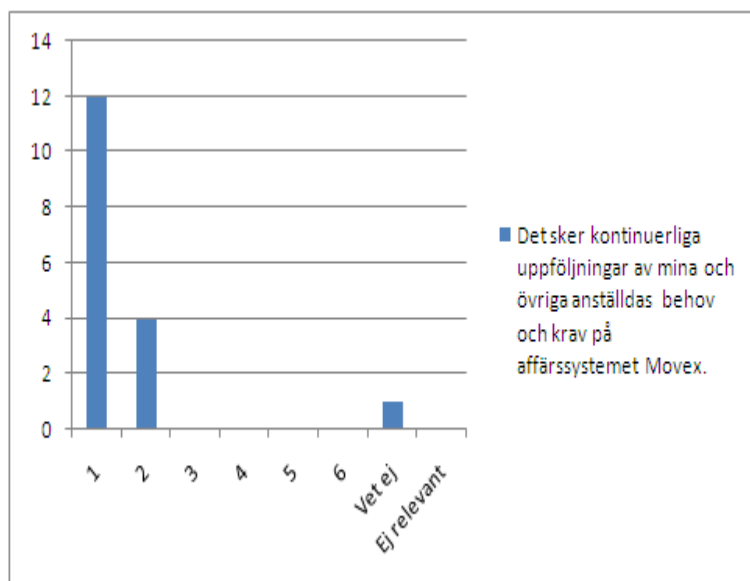


Resultat: utbildning av användarna saknades inom flera olika befattningar.



Resultat: Endast ett fåtal kände sig delaktiga i projektet.

4.1.2 Uppföljnings-och vidareutvecklingsmöjligheter



Resultatet visar att vidareutvecklingen har varit dålig, samt att användarnas åsikter och önskemål inte lyfts fram

4.2 Erfarenheter från pågående implementering

Den nuvarande implementeringen började med en noggrann förstudie, där alla nyckelpersoner inom respektive avdelning var med. Dessa nyckelpersoner redogjorde för deras nuvarande processer och vad som var extra viktigt att ta i beaktning vid implementeringen. De moment eller funktioner som redovisades lades fram som framgångsfaktorer och verkade som en röd tråd igenom hela projektet. Dessa kritiska framgångsfaktorer var enligt följande:

Konsulter

Syftet med denna parameter var att lita på dessa konsulter kunskaper inom det nya affärssystemet. Skapa/bygga bra relationer mellan de bägge "sidorna" för att redan från början, samt även längre fram i projektet ha lättare att kommunicera och förstå varandra. Kommunikationen skulle speciellt utnyttjas till att utbilda och redogöra för konsulterna hur vi arbetade idag, och hur vi ville arbeta i framtiden med tanke på de nya och hårdare kraven från både kunder och konkurrenter. Att "släppa" in konsulterna i vårt arbetssätt medförde också att de ställde många frågor såsom, varför gör ni så? eller hur fungerar det? Att dessa frågor skulle uppstå var något som var beräknat. För detta skulle i sin tur bidra med att dessa konsulter indirekt med automatik förbättrade vårt arbetssätt, samt att de även kunde komma med konkreta tips om hur vi istället borde eller kan göra.

Förståelse för processerna

Denna faktor innebar att vi skulle, i ett tidigt skede, börja samla på oss fakta och kunskap om vi runt om inom organisationen arbetade i våra interna processer. Att detta skulle genomföras hade flera syften. Dels att vi inom projektgruppen fick en enorm kompetens även inom de områden som normalt inte var vårt ansvar eller avdelning, samt att även börja "stöta och blöta" lite med den övriga personalen i företaget.

Det skulle vara ett liknade upplägg som med konsulterna, vi skulle fråga personalen varför de gjorde som de gjorde (processflödesanalys), och även framföra konsulternas frågor och tips. Vi kalkylerade med att detta skulle göra övergången mellan det gamla och nya systemet mycket enklare och smidigare, samt att personalen skulle kunna vara på en annan nivå kunskapsmässigt när systembytet fullbordades. Att vi inom projektgruppen skulle få en total överblick av företagets alla olika processer var dock något som under denna punkt prioriterades hårt. Det var ju nämligen vi som i slutskedet skulle utbilda den interna personalen. Dessa analyser av processer blev väldigt nyttiga i de framtida arbetet. Detta arbetssätt är något som Olhager (2000) skriver om som något mycket viktigt för att kunna förbättra de nuvarande processerna.

Att ta tillvara på tidigare erfarenheter

Erfarenheter från den förra systemimplementeringen var något som självklart kom upp under denna punkt. Det blev dock i början av detta resonemang något oklart vad som skulle tas med i beaktning under denna parameter. Personen som föreslog denna faktor syftade mest på att vi skulle undvika samma fallgropar som senast och helst göra det mesta tvärtom mot förut. Medans en annan ville skippa all information från det senaste bytet, för att på så sätt starta på noll i projektet, med tanke på de medlemmar i projektgruppen som inte var med vid införandet av Movex.

Man kan säga att resultatet av detta blev en "rätt" mix av de bägge alternativen. Den information som fanns från det förra bytet blev något som bara tilldelades projektmedlemmarna och detta ventilerades bara inom projektgruppen. På så sätt kunde vi kontrollera och styra vad för sorts information som skulle spridas till den övriga organisationen. Detta med en speciell hänsyn till de användare som var med förra gången och

som redan, före detta projekts start, bestämt sig för att det skulle bli lika jobbigt och svårt. Vi beslutade också att inom gruppen bara använda oss av fakta från tidigare implementering, dvs. inte diskutera saker som inte var faktabaserade (lösa rykten). Detta skulle då resultera i att de medlemmar som var nya inte ”färgades” negativt.

Förutom ovannämnda ”mjuka” delar så var också kompetensen en viktig del inom detta område. Kunskapen inom gruppen låg på olika nivåer, allt ifrån de som bara hade vetskap om sin process, till de som nästan hade full vetskap om alla företagets processer. Att denna fördel fanns inom gruppen förde med sig att denna eller dessa nyckelpersoner skulle fungera som ett stöd och bollplank för de som var delprojektledare.

Användarna

Att användarna skulle komma fram som en viktig parameter var nog ingen överraskning för någon, men det visade sig att det var väldigt få som egentligen förstod innebörden med denna framgångsfaktor. Användarna, vad kan vi göra för dem? vi är väl ute efter funktionaliteten?

Detta var några av de frågor som uppkom under denna punkt. Efter många frågande ansikten och allmän oförståelse bland flera av gruppmedlemmarna, visades det att denna punkt var väldigt svår att definiera och inte minst förklara. Efter ytterligare frågor och funderingar, var det en som sa: det är ju vi som är användarna! Om inte vi eller våra arbetskamrater är nöjda kommer detta aldrig att bli bra. Det kommer inte spela någon roll om funktionaliteten är kanonbra så länge användarna inte är nöjda/tillfreds. Efter denna diskussion blev det mycket klarare och tydligare för alla att förstå att vi måste ha med användarna så tidigt som möjligt under projektets resa. Användarnas engagemang var en punkt bland många som ansågs vara viktig.

Vi valde att starta upp ”små avdelningsgrupper” (de som arbetade inom samma process) och låta dessa ha veckovisa möten. Där delprojektledaren var delaktig och informerade om vad som pågick i projektet, samt vad som skulle hända härnäst. Efter det fortsatte de att diskutera om hur de arbetade idag, och vad de skulle vilja ändra på, samt ha kvar.

Och just detta, var det som var det önskade resultatet. Att inom alla dessa smågrupper förbereda användarna på vad som skulle ske under implementeringen, och att de på egen hand inom gruppen diskutera och komma fram till vad som förväntades av dem själva.

Mötena skulle genomföras på ett sådant sätt att det skulle vara högt i tak och att alla frågor var tillåtna. Att alla typer av frågor skulle vara tillåtna var verkligen något som vi inom projektgruppen betonade, på grund av den så vitt skilda kompetensen inom grupperna.

Efter det att förstudien var avverkad och vi hamnade i ”go” läge, informerades alla som var inblandade intern och externt hur den grova projektplanen såg ut, samt en mer detaljerad plan som berörde respektive delprojektledare (DPL). Respektive delprojektledare valdes ut med hänsyn till deras kunskaper om processer, drivkraft och tidigare erfarenheter.

Informationen fick de inblandade tillsammans på en ”kick off”, där de också fick chansen att lära känna deras motsvarigheter på den ”andra sidan”. Detta blev mycket uppskattat från båda parter och projektet fick en mycket positiv start. I och med att leverantören av det nya affärssystemet hade en stor erfarenhet valde vi inom FSAB att låta dem driva igång hela arbetet.

FSAB:s affärsprocesser blev det som angreps först och varje DPL fick i uppdrag att kartlägga de processer som fanns inom dennes ansvarsområde. Detta arbete genomfördes i samråd med den personal som arbetade i processerna, detta visades sig vara något som personalen uppskattade väldigt mycket, att de fick chansen att ”tycka till” redan från början. Processkartläggningen genomfördes på mindre än två veckor och konsulterna skulle nu ta del av detta för att skapa sig en egen förståelse.

Det visade sig att detta skulle bli svårare än vi trodde. Anledningen till detta vara att FSAB:s arbetssätt skilde sig markant från de tidigare företagen som leverantören arbetat med. Det blev många och långa möten med diskussioner om huruvida vi kunde arbeta på ett sådant sätt, och vad det innebar systemmässigt. Att detta blev en punkt som tog lång tid medförde att konsulternas kompetens om våra processer ökade kraftigt och bidrog starkt till det grova flödet i systemet sammanlänkades relativt snabbt. Samtidigt som konsulterna arbetade med att ”sätta” flödet, pågick alla dessa avdelningsmöten med önskat resultat. Personalen runt om i organisationen var väldigt ambitiösa och på tårna, och vi inom projektgruppen kände att detta stärkte hela implementeringsarbetet.

Efter några månader närmade sig sommaren med tillhörande semester, och en liten oro smög sig på några av projektmedlemmarna. Den oron grundade sig i att de kände att tidplanen inte skulle hålla, beroende på att semestern var så pass utspridd inom projektgruppen och att arbetsbördan skulle bli för stor på ett fåtal personer. Att detta ventilerades i god före semestern gjorde att en översyn av tidplanen utfördes av projektledaren och systemleverantören. De kom fram till att projektet låg i fas och att allt var i sin ordning, och sådana här frågor skulle diskuteras endast intern inom projektgruppen. Anledningen till det var att vi inte skulle ”oroa” de övriga i organisationen före semestern, som hade kunnat påverka slutskedet av implementeringen under hösten.

Under sommaren fick vi inom projektgruppen tid till att leka och ”rodda” i systemet. Vi hade i ett tidigt skede fått en bra utbildning av konsulterna om ur systemet fungerade och vad vi i framtiden skulle klara av att göra själva i systemet. Att vi fick denna tid på oss när det var lite lugnare i företaget gjorde att vi verkligen kunde ta del och lära oss alla de fördelar som det nya systemet gav oss.

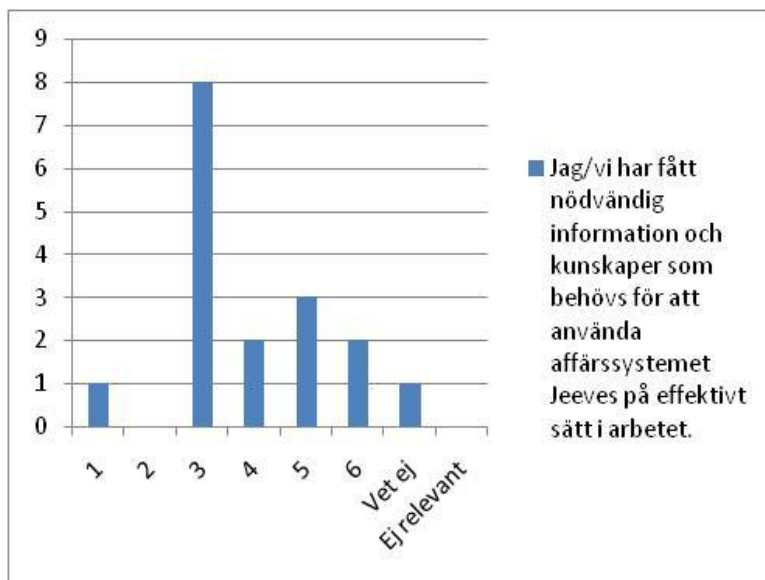
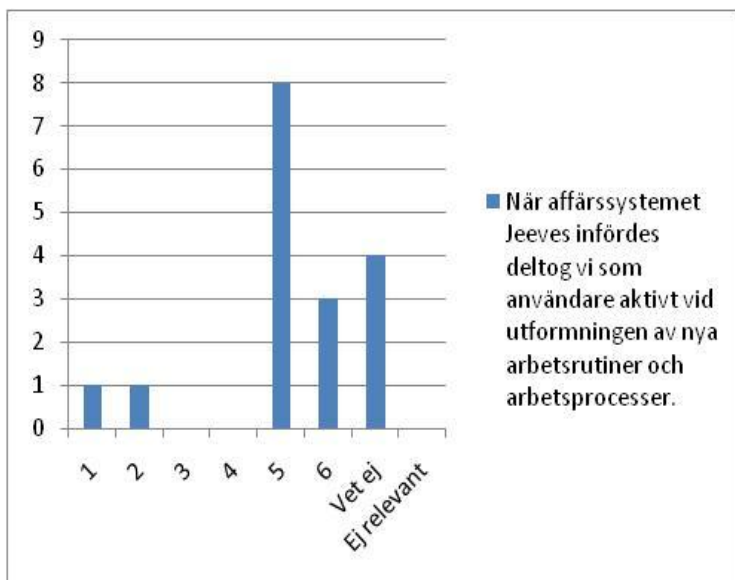
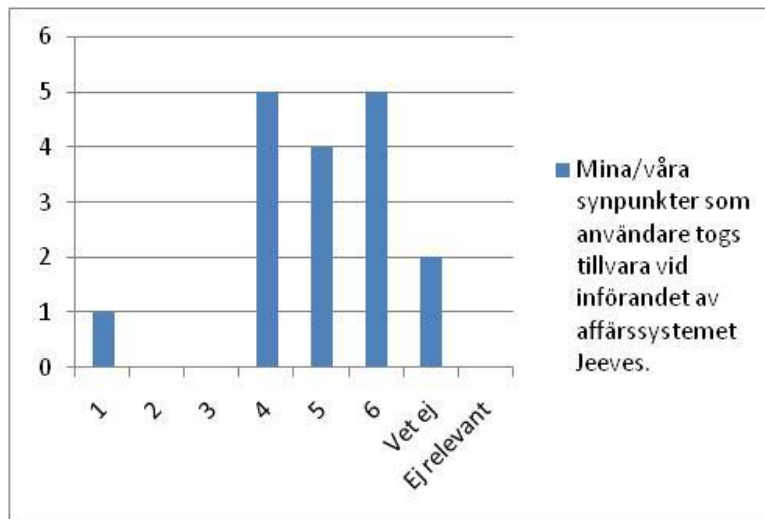
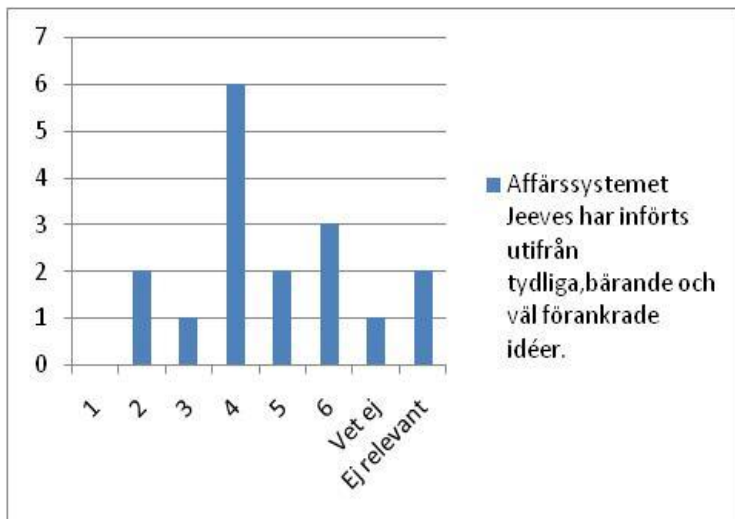
När semestern var avklarad och alla var åter i tjänst skulle utbildningen planeras och påbörjas. Eftersom den interna datakompetensen låg på olika nivåer och att det nya systemet skilde sig så pass mycket från det nya, beslutades det att allmän datautbildning för berörda personer skulle genomföras. Detta skulle bidra till att den ”riktiga” utbildningen som skulle påbörjas vid ett senare tillfälle skulle kunna genomföras med önskat resultat.

När schemat för den riktiga utbildningen var klart och skickades till de personer som utbildningen berörde uppstod en del konflikter mellan delprojektledarna och de linjechefer vars personal skulle utbildas i det nya systemet. Tidpunkterna och val av dagar var inte passande för vissa personer enligt några av cheferna. Vad inte de inte förstod var att utbildningsschemat vara anpassat för hela organisationen och att de inte hade helhetssynen att avgöra detta. Men efter en stunds diskuterande gav de trots allt motvilligt med sig.

För att jämföra den införande processen mellan den förra och den pågående implementeringen redovisar jag nedan, samma enkätfrågor som tidigare, med den skillnad att jag nu frågar om den pågående implementeringen.

Svarsalternativen är samma som förut, dvs. en sexgradig skala 1-6 där 1 står för ”instämmer inte alls” och 6 står för ”instämmer helt”

4.2.1 Införande processen



Resultatet för Jeeves implementering visar att användarna hade mer att säga till om, samt att utbildningen av dessa genomfördes på ett bra sätt. Resultatet visar också att användarna fick vara med och utveckla det nya systemet på ett helt annat sätt än tidigare. Personligen tror jag att detta även bidrog till att utbildningen blev så pass mycket bättre/enklare än vid införandet av det tidigare systemet, Movex.

5 DISKUSSION

5.1 Brister i modeller

Det som jag identifierat i de båda fallstudierna är bland annat att de modeller som beskrivs i teoridelen har en del brister. Med det menar jag inte att modellerna felaktiga/dåliga, utan mer att de saknar en del viktiga parametrar, samt att de inte tydliggör/fokuserar tillräckligt noggrant på dessa parametrar.

Användarna är ett exempel på en faktor som beskrivs av Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) i deras modeller, men inte riktigt så ”skarpt” och detaljerat som fallstudierna påvisade behov av. I analysen av den pågående implementeringen visades det att användarna blev den röda tråden, den enskilt viktigaste faktorn i hela projektet. Detta mycket beroende på att denna faktor inte var särskilt betydande i det första projektet som undersöktes (movex), just detta ligger i linje med Walldius (2007)

Konsulter, är en av tre stycken faktorer som inte beskrivs av Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) i deras modeller men som identifierades under Movex fallstudien. De andra två är: *bred förståelse för processerna* och *attityd inom projektgruppen*. De två första faktorerna beskrivs i Jeevesimplementationen, medans den tredje beskrivs som tillägg i modell. Detta beroende på att denna parameter inte kunde identifieras från movex implementeringen och inte heller inledningsvis i den pågående implementeringen. Detta påvisar att Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) inte bidrar fullt ut med att/eller hur organisationer ska tillvarata erfarenheter från tidigare implementeringar.

För att säkerställa nöjda användare har Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) och Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001) med användarna som en viktig faktor, till skillnad mot Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000). Även merparten av dessa modeller har med denna faktor vill jag ändå påstå att modellen som Walldius (2007) grundar sig på är mer idealisk för den typen av arbete jag har valt att undersöka.

5.2 Tillägg i modell

I modellen ingår det en faktor/parameter som inte tidigare beskrivits i den inledande projektbeskrivningen. Detta beror på att denna parameter uppkom under projektets gång och jag tänker beskriva denna nedan, och relatera den kortfattat till den eller de händelser som orsakade dessa i projektet.

Attityd_inom_projektgruppen

Denna framgångsfaktor uppstod under projektets gång när semestern närmade sig. Det blev lite oroligt inom gruppen när det visades sig att den tänkta tidsplanen inte såg ut att hålla. Det blev en aning turbulent och det gick nästan så långt att det blev två läger inom gruppen. Vi beslöt då att kalla till ett extra möte angående detta och ”rensa luften”. Vi slog också fast att vi inom gruppen skulle verka som ambassadörer för projektet, och att visa upp en bra attityd för den övriga personalen i organisationen. Alla problem och oroligheter skulle endast tas upp och diskuteras på de interna projektmötena.

5.3 Analys av modell

De faktorer som på förhand togs upp i projektbeskrivningen har varit starkt bidragande till att implementeringen, till skillnad från implementeringen av movex, varit så lyckosam. Även om modellens alla faktorer inte fanns med från början så gav den en väldigt bra grund att bygga på. Att användarna blev "huvudfaktorn" var något som under projektets gång blev helt glasklart. De andra faktorerna blev färgade av modellens utformning. Användarna fanns i varje enskild framgångsfaktor på ett sådant sätt att de i ett tidigt skede involverades och informerades löpande om hur arbetet med implementeringen låg till. För att säkerställa nöjda användare har Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) och Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001) med användarna som en viktig faktor, till skillnad mot Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000). Även merparten av dessa modeller har med denna faktor vill jag ändå påstå att modellen som Walldius (2007) grundar sig på är mer idealisk för den typen av arbete jag har valt att undersöka. Vad jag har funnit är att även om Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005), Rajagopal, P. (Nr. 40, 2001), Parr, A. Shanks, G. (Nr.15, 2000) och Umble, J. Haft, R. Umble, M. (Nr. 146, 2003) tar upp väsentliga faktorer, så skiljer sig dessa ändå från varandra vid denna typ av arbete. Det saknas ett "huvudfokus" eller röd tråd genom modellerna. Walldius (2007) har den röda tråden och i och med detta även ett huvudfokus, användarna. Dock så anser jag att man inte enbart kan ha användarna som faktor utan det bör finnas ytterligare faktorer för att höja kvaliteten på en systemimplementering.

Modellen kan också bidra till upprätta olika ansvarsområden när man arbetar i ett projekt. Det kan vara så att en eller flera personer "brinner" olika mycket för olika faktorer, och på så sätt kan dessa få ansvar för en enskild faktor. De framgångsfaktorer som modellen beskriver är såklart något som kan anpassas för olika företag, och även ändra på några av definitionerna. Men det som modellen representerar, och ska påvisa, är att fokuset vid implementeringar av affärssystem bör ha ett användarfokus som grund.

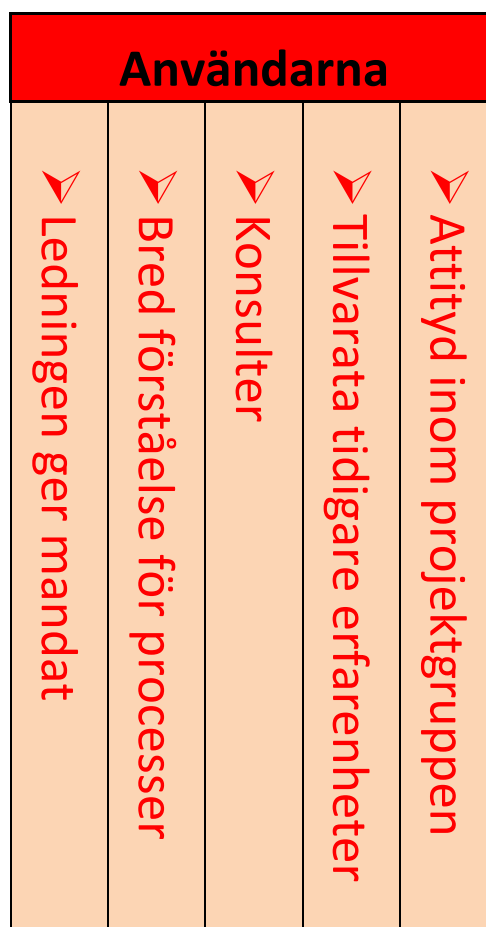
6 MODELL

6.1 Beskrivning

Modellen som jag kommer att beskriva grundar sig på de faktorer som inledningsvis identifierades i teoridelen, samt några andra faktorer som uppkom under projektets gång. Jag har valt att döpa den till ”Users focus”, av den anledningen att den bygger på ett användarperspektiv. Modellen utgår från användarna och därför är denna faktor överst och rödmarkerad. Att sedan de andra faktorerna står skrivet i rött betyder att användarfokuset ska vara styrande även inom dessa parametrar. Till vänster om modellen finns några ledord under respektive parameter.

6.2 Modell

1. *Användarna*
Fokus på användarna, informera och kommunicera. Involvera från början.
2. *Attityd inom projektgruppen*
Ambassadörer för projektet.
Positivt inom gruppen, eventuella problem tas enbart upp i gruppen.
3. *Tillvarata tidigare erfarenheter*
Ta del av den interna kompetensen, lär från den och förbättra.
4. *Konsulter*
Ta del av den externa kompetensen, lär från den och överför internt.
5. *Bred förståelse för processer*
Lär av varandra, skapa tillfällen utbildning och förbättring.
6. *Ledningen ger mandat*
Lita på de utvalda, ge dem ansvar och befogenheter.



7 SLUTSATS

Slutsatsen av denna rapport är att, även om de finns flera olika projektplaner och framgångsfaktorer nämnda i litteraturen, att dessa är för grova. Med grova menar jag generella, brist på djup och tydliga definitioner på vad som ingår under respektive steg eller fas. Lite kritiskt skulle jag vilja säga att dessa modeller saknar verklighetsuppfattning. *Användarna* är en sådan faktor.

Jag är dock fullt medveten om att denna faktor har olika betydelse beroende på vilket företag/organisation man undersöker, men det jag har gjort med denna faktor i min rapport är att jag valt att ”highlighta”, och i detalj definierat och beskrivit vikten av denna faktor för implementeringen hos FSAB. Att sedan detta bidrog till att ”tänket” för hela projektet skulle präglas av denna faktor var inte något som jag hade trott på förhand. Det visade sig faktiskt att en faktor kunde vara styrande/påverkande för de övriga faktorerna, och med detta även bli grunden för den modell som jag har skapat.

De övriga framgångsfaktorerna som framkommit i denna rapport är hämtade dels från teoridelen och dess modeller, samt identifierade både från movex implementeringen och den pågående. Det finns dock en faktor som skiljer sig från de andra, det är *attityd inom projektgruppen*. Denna faktor blev den enda som uppkom i den pågående implementeringen och den fanns heller inte som en faktor eller parameter i de modeller som jag granskat.

Min rapport visar också att även om jag utgick från en ”misslyckad” implementering och omvandlade bristerna från denna, till viktiga faktorer i det pågående arbetet, så är det ändå svårt att säkerställa kvaliteten på implementeringen. Detta visar faktorn, *attityd inom projektgruppen*. Resultatet av detta är att man som företag, inte kan lita sig blint på att ”bara” analysera den senaste implementeringen.

”Users focus” visar att det med relativt enkla metoder går att skapa ett verktyg som inte enbart ska användas vid implementeringar av affärssystem, utan att den också går att använda vid andra projekt och även i det dagliga arbetet. Det handlar bara om att inom organisationen ta vara på de som verkligen betyder något, och vad som verkligen är företagets stora tillgång, nämligen personalen.

Slutligen, så har jag med hjälp av denna modell ändrat förutsättningarna för denna implementering. Och även om den inte är helt klar, så har den fått en mycket bra chans att bli just så lyckosam som jag hoppats på. Resultatet av users awards enkäten bekräftar också just detta när man jämför svaren från de bägge implementeringarna.

8 REFERENSER

- Briner, W. Geddes, M. Hastings, C. (2005) *Projektledaren*. Stockholm: svenska förlaget
- Brödner, P. (1999). Information technology at work. *Institute for work and technology*, 1-12
- Davenport, H (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business review*, 1-12
- Kotter, John P mfl.(2006). *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard business school publishing
- Lantz, A, (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Löwstedt, J. Stymne, B (2002). *Scener ur ett företag*. Lund: Studentlitteratur
- Magnusson, J. Olsson, Björn. (2005). *Affärssystem*. Lund: studentlitteratur
- Olhager, J. (2000). *Produktionsekonomi*. Lund: Studentlitteratur
- Olsson, B (2001). Strategier för att förstärka samspelet mellan användare och utvecklare.
- Parr, A. Shanks, G. (2000) A model of ERP project implementation, *Journal of information technology*, Vol. 15, 289-303
- Rajagopal, P. (2001) An innovation-diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model. *Information management*, Vol 40, 87-114
- Shapiro, D (2005). The will to succeed. *ACM journal*, 29-38
- Taxén, L. (2005). From IS Design to workpractice Construction. *Linköping University*, 1-4
- Thurén, T. (2006). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Tolgay, P (2006). Att tydliggöra krav på IT genom användarmedverkan och prototyping. *IT university of Göteborg*, 1-75
- Umble, J. Haft, R. Umble, M. (2003) Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors. *European Journal of operational research*, Vol 246, 241-257
- Users Award. Användarrörelsen för bättre IT-stöd i arbetslivet. www.usersaward.se , Access 2008-08-10
- Walldius, Å (2003). A user driven Workplace Software Certification Process. *Kungliga tekniska högskolan*, 1-12
- Walldius, Å (2007). User certification of workplace software: assessing both artifact and usage, *Taylor & Francis Vinnova rapporter*, 1-151
- Wisén, J. Lindblom, B (2004). *Effektivt projektarbete*. Stockholm: Elanders Gotab

BILAGOR

A. Uppgifter om Dig själv och Din datoranvändning

1a). Vilket företag arbetar Du på?

.....

1b). Vilken enhet arbetar Du på?

.....

2. Kön

- 1) Kvinna 2) Man

3. Hur gammal är du?

- 1) yngre än 24 år 2) 25 – 34 år 3) 35 – 44 år 4) 45 – 54 år 5) äldre än 54 år

4a). Vilken personalkategori tillhör du huvudsakligen.

- 1 Kollektivanställd
2 Tjänsteman
3 Ledning
4 Annan

4b). Om annan personalkategori, ange vilken:

.....

5). Ungefär hur lång tid använder du Affärssystemet Movex varje dag?

- 1) mindre än 15 minuter 2) 15 min – 1 timme
3) 1 - 4 timmar 4) 4 - 6 timmar
5) mer än 6 timmar 6) vet ej

6. Hur lång tid har du använt Affärssystemet Movex?

- 1) mindre än 1 år 2) 1 - 2 år 3) > 2 år men mindre än 5 år
4) mer än 5 år 6) vet ej

7. Till vad använder du Affärssystemet Movex:

.....

8. Vilka delar av Affärssystemet Movex fungerar bäst i ditt arbete?

.....

.....

..

9. Vilka delar av Affärssystemet Movex fungerar sämst i ditt arbete?

.....

.....

8.1 B. Frågor, i form av påståenden, om Affärssystemet Movex

Ta ställning till följande påståenden på den sexgradiga skalan 1-6 där 1 står för "Instämmer inte alls" och 6 står för "Instämmer helt". Ringa in siffra eller vid behov "Vet ej" eller "Ej relevant".

1. Total nytta

1.1 Affärssystemet Movex bidrar till att utveckla verksamhetens kvalitet.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

1.2 Affärssystemet Movex bidrar till att utveckla verksamhetens effektivitet.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

1.3 Affärssystemet Movex bidrar till att utveckla medarbetarnas kompetens.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

1.4 Affärssystemet Movex bidrar till tillfredställande nytta för verksamhetens kunder.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

1.5 Affärssystemet Movex bidrar positivt till verksamhetens totala nytta.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

2. Införandeprocess

2.1 Affärssystemet Movex har införts utifrån tydliga, bärande och väl förankrade idéer.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

2.2 Mina/våra synpunkter som användare togs tillvara vid införandet av Affärssystemet Movex.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

2.3 När Affärssystemet Movex infördes deltog vi som användare aktivt vid utformningen av nya arbetsrutiner och arbetsprocesser.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

2.4 Jag/vi har fått nödvändig information och kunskaper som behövs för att använda Affärssystemet Movex på effektivt sätt i arbetet.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3. Teknisk utformning

3.1 Affärssystemet Movex ger god överblick över vad det kan användas till.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.2 Affärssystemet Movex är lätt att lära.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.3 Affärssystemet Movex är lätt att hitta i.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.4 Affärssystemet Movex har lättanvända hjälpfunktioner.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.5 Affärssystemet Movex har lättanvända funktioner för att ångra/ändra tangentryckningar i flera steg (Ångra/Historik etc.).

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.6 Affärssystemet Movex har alla de funktioner jag behöver.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.7 Användaren kan göra anpassningar av Affärssystemet Movex där det behövs.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.8 Jag/vi kan lita på att kundens integritet skyddas på ett relevant sätt.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.9 Min integritet i rollen som anställd skyddas på ett relevant sätt.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.10 Affärssystemet Movex fungerar väl tillsammans med andra datorprogram jag använder.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.11 Jag kan lita på att Affärssystemet Movex fungerar (driftsäkerhet).

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.12 Jag har tillgång till Affärssystemet Movex när och där jag behöver det.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

3.13 Svarstiderna i Affärssystemet Movex är tillfredsställande.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4. Affärssystemet Movex i ditt arbete

4.1 Affärssystemet Movex hjälper mig att få god överblick över mina arbetsuppgifter.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.2 Affärssystemet Movex underlättar utförandet av mitt arbete.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.3 Affärssystemet Movex är engagerande att använda.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.4 Affärssystemet Movex är flexibelt och styr inte på ett onödigt och besvärande sätt hur jag måste utföra mina arbetsuppgifter.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.5 Affärssystemet Movex bidrar till att förhindra att fel begås i arbetet.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.6 Användningen av Affärssystemet Movex leder inte till stress och strul i mitt arbete.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.7 Affärssystemet Movex ger mig goda möjligheter till uppföljning av mina arbetsuppgifter och resultat.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

4.8 Affärssystemet Movex bidrar till mitt lärande i arbetet.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

8.1.1 5. Kommunikation och samverkan

5.1 Med stöd av informationen som Affärssystemet Movex ger mig kan jag med större självständighet utföra mitt arbete.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

5.2 Affärssystemet Movex underlättar min samverkan med andra kollegor inom enheten.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

5.3 Affärssystemet Movex underlättar samverkan med kollegor på andra enheter.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

5.4 Affärssystemet Movex underlättar kommunikationen med våra kunder.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

5.5 Affärssystemet Movex underlättar kommunikationen med våra externa partners/leverantörer.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

8.1.2 6. Uppföljnings- och vidareutvecklingsmöjligheter

6.1 Det sker kontinuerliga uppföljningar av mina och övriga anställdas behov och krav på Affärssystemet Movex.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

6.2 De uppföljningar som görs är relevanta och ger synliga resultat.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

6.3 Den system- och datorsupport som erbjuds för Affärssystemet Movex är tillfredställande.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6
		Vet ej		Ej relevant	

6.4 Vilka kvalitéer har Affärssystemet Movex som gör att du kan rekommendera det till andra arbetsplatser och användare?

6.5 Hur skulle du vilja förändra Affärssystemet Movex (med avseende på användningsområden eller funktionalitet)

