HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Affärssystem i praktiken

Möjligheter och utmaningar

Jenny Högström & Elin Visuri

2015

Examensarbete, C-nivå, 15hp
Företagsekonomi
Examensarbete
Ekonomprogrammet

Handledare: Tomas Källquist & Stig Sörling
Examinator: Lars-Johan Åge

Förord

Vi vill tacka våra respondenter som varit väldigt tillmötesgående och tagit sig tid att ställa upp på våra intervjuer. Vi vill även tacka våra handledare Tomas Källquist och Stig Sörling för råd och stöd under arbetets gång.

Slutligen vill vi tacka våra familjer för att ni stöttat och uppmuntrat oss under alla våra studieår vid Högskolan i Gävle.

Jenny Högström & Elin Visuri
Gävle, juni 2015

SAMANFATTNING

Titel: Affärssystem i praktiken – Möjligheter och utmaningar

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Jenny Högström & Elin Visuri

Handledare: Tomas Källquist & Stig Sörling

Datum: 2015 – juni

Syfte: Tidigare forskning om affärssystem har fokuserat på implementering och inte på den praktiska användningen när affärssystemet väl finns integrerat i ett företag. Syftet med vår studie är att belysa användningen av affärssystem i praktiken och dess utmaningar och möjligheter med avseende på verksamhetsstyrningen i SMEs.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ design med hjälp av en fallstudie och ett abduktivt synsätt. Studien utgår från hermeneutiken som forskningsansats och socialkonstruktivismens synsätt. Semistrukturerade intervjuer har använts för att samla in det empiriska materialet. Analysen bygger på att vi ställer empirin mot teorin för att påträffa likheter och skillnader mellan de två delarna.

Resultat & slutsats: Studien har svarat upp till syftet genom att belysa den praktiska användningen av affärssystem i SMEs och dess möjligheter och utmaningar. Studien pekar på att det kan finnas olika möjligheter och utmaningar i praktiken för SMEs än vad tidigare forskning har uppvisat. Utmaningar som enligt teorin är vanligt vid användningen av affärssystem, fann vi i denna studie ej stämma då det förekom en mer positiva inställning till användandet av affärssystem än vad teorin tidigare visat.

Förslag till fortsatt forskning: I denna studie har två SMEs med väl inarbetade affärssystem studerats. Förslagsvis vore det intressant med en jämförande studie som belyser användningen av affärssystem i större företag där förutsättningarna är annorlunda i jämförelse med SMEs.

Uppsatsens bidrag: Studien bidrar med att belysa användningen av affärssystem och vilka möjligheter och utmaningar som kan finnas. Vidare bidrar studien med en ökad förståelse att personalens syn på affärssystem är en nyckelfaktor för ett effektivt användande.

Nyckelord: Affärssystem, verksamhetsstyrning, möjligheter, utmaningar, SMEs, användning.

ABSTRACT

Title: ERP-system in practice – Opportunities and challenges

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Jenny Högström & Elin Visuri

Supervisor: Tomas Källquist & Stig Sörling

Date: 2015 – June

Aim: Previous research on ERP-system has focused on implementation and not about the practical use of the ERP-system when it is well integrated in a company. The purpose of our study is to illustrate the use of the ERP-system in practice and its challenges and opportunities with respect to management control in SMEs.

Method: The study was conducted with a qualitative design using a case study and an abductive process. The study is based on hermeneutics as a research approach and social constructivism approach. Semi-structured interviews were used to collect the empirical data. The analysis is based on the theoretical framework and empirical analyzes of finding similarities and differences between the two parts.

Result & Conclusions: The study has been able to respond to the purpose by illustrating the practical use of ERP-system in SMEs in terms of opportunities and challenges. The study suggests that there may be different advantages and challenges in practice for SMEs activities than previous research have demonstrated. Challenges that the theory have demonstrated as common in the use of ERP system, this study not consistent. It was a more positive attitude towards the use of ERP system than what the theory previously has shown.

Suggestions for future research: In this study, two SMEs with well established business systems was studied. It would be interesting with a comparative study that highlights the use of ERP-systems in large enterprises where conditions are different in comparison with SMEs.

Contribution of the thesis: The contribution from this study is to highlight use of the ERP-system and the opportunities and challenges that can be. The study also increased gave a better understanding that the employee's view of the ERP-system are the key factor for an efficient use.

Key words: ERP-system, management control, opportunities, challenges, SMEs, uses.

Innehållsförteckning

1. Inledning 1

1.1 Problematisering 1

1.2 Syfte 3

1.3 Avgränsning 3

2. Metod 4

2.1 Övergripande metodval 4

2.1.1 Forskningsansats 4

2.1.2 Socialkonstruktivismen 5

2.1.3 Abduktion 6

2.1.4 Kvalitativansats 7

2.2 Tillvägagångssätt 8

2.2.1 Forskningsdesign 9

2.2.2 Litteraturinsamling 10

2.2.3 Källkritik 11

2.2.4 Datainsamling 11

2.2.5 Urval 12

2.2.6 Dataanalys 13

2.2.7 Kvalitetskriterier 13

3. Teoretisk referensram 15

3.1 Affärssystemet 15

3.1.1 Definition 15

3.1.2 Utveckling 15

3.1.3Funktioner 16

3.2 Affärssystemets påverkan i verksamheten 18

3.3 Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning 21

3.4 Affärssystemet i praktiken 23

3.4.1 Möjligheter 24
3.4.2 Utmaningar 25
3.5 Affärssystemets framtid i SMEs 25
3.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen 28
4. Empiri 29
4.1 Företagsbeskrivning och affärssystem 29
4.1.1 Tjänsteföretaget 30
4.1.2 Tillverkande företaget 30
4.2 Affärssystemet 30
4.2.1 Definition 30
4.2.2 Funktioner 31
4.3 Affärssystemets påverkan i verksamheten 32
4.4 Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning 33
4.5 Affärssystemet i praktiken 36
4.5.1 Möjligheter 36
4.5.2 Utmaningar 38
4.6 Affärssystemets framtid i SMEs 40
4.7 Sammanfattning av det empiriska materialet 42
5. Analys 44
5.1 Affärssystemet 44
5.1.1 Definition 44
5.1.2 Funktioner 45
5.2 Affärssystemets påverkan i verksamheten 46
5.3 Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning 47
5.4 Affärssystemet i praktiken 49
5.4.1Möjligheter 49
5.4.2 Utmaningar 51

5.5 Affärssystemets framtid i SMEs 53
6. Bidrag 54
6.1 Studiens bidrag 54
6.2 Teoretiskt bidrag 54
6.3 Praktiskt bidrag 55
6.4 Förslag till vidare forskning 55
7. Källförteckning 56
Bilaga 62

Figurförteckning

Figur 1: Vårt tillvägagångsätt genom en överblicksbild 9
Figur 2: Egen sammanfattande bild över vanliga funktioner i ett affärssystem..... 17
Figur 3: Vår sammanfattning av den teoretiska referensramen 28
Figur 4: Överblick av respondenterna 29
Figur 5: Egen illustration av möjligheter och utmaningar med användningen affärssystem ... 54

1. Inledning

1.1 Problematisering

Verksamhetsstyrning kan beskrivas som ett sätt att kontrollera och planera verksamheten, där strategisk planering är en process för att sätta upp mål i verksamheten medan kontroll är en process för att säkerställa att specifika uppgifter utförs på ett effektivt sätt (Teittinen, Pellinen & Järvenpää, 2013).

Chang.S, Yen, Chang.I, och Jan (2014) menar att de senaste årens finansiella skandaler har resulterat till att företagen löpande vill följa upp verksamheten för att se att den styrs i rätt riktning mot sina mål. Ett ERP-system (Enterprise Resource Planning-system) är det mest använda systemet för IT-styrning och består av kontroller, riktlinjer och rutiner över organisationen (Chang.S, et al., 2014). Teittinen, et al. (2013) beskriver ERP-systemet som ett redovisnings- och ekonomistyrsystem för att kontrollera och planera verksamheten. ERP-systemet benämns även som ett affärssystem, vilket är den benämning vi huvudsakligen kommer använda oss av vidare i denna studie.

Det var i mitten av 1990-talet som utvecklingen av affärssystemet så som de ser ut idag, tog fart, dock skulle det dröja fram till 2002 innan det stora genombrottet kom (Jacobs & Weston, 2007). Utvecklingen av ERP-systemet var ett svar på den ökade efterfrågan på ett system som både kunde lagra information mellan och inom funktionella lagerbehållare (Jacobs & Weston, 2007). Tidigare system och då framförallt MRP-systemet (Material Resource Planning-system) utvecklades i slutet av 1960-talet uppstod genom att produktfokuserade företag hade behov av att effektivisera och kostnadsminimera tillverkningen (Jacobs & Weston, 2007).

Genom att MRP-systemet gav uppgifter från flera delar av organisationen gällande tillverkningen av en produkt gavs en samlad bild för att kunna fastställa en sammanlagd produktionstid, vilket i sin tur resulterade i kortare ledtider (Okrent & Vokura, 2004). Den tekniska utvecklingen av affärssystemet har förbättrats och utvecklats. Syftet med att använda ett affärssystem är dock i stort sett detsamma, vilket är att företagen vill uppnå förbättrad produktivitet, förkortade ledtider, lägre kostnader samt en effektiv kommunikation (Nwankpa, 2015).

Att användningen av affärssystemet har ökat under de senaste åren är något som Nwankpa (2015) konstaterar. Nwankpa (2015) menar att de senaste två decennierna präglats av att företagen försökt hitta strategiska konkurrensfördelar med hjälp av att använda ett affärssystem. Kwak, Park, Chung och Ghosh (2012) hävdar att företagen på lång sikt vill uppnå bättre resultat genom användandet av affärssystem, vilket de menar kan erhållas av att standardisera information och integrera olika affärsfunktioner i ett affärssystem.

Med användandet av ett affärssystem anser Teittinen et al. (2013) att det även kommer utmaningar för företagen som vill kunna använda affärssystemet på ett effektivt sätt. Vidare påstår Teittinen et al. (2013) att den utmaning som kan uppstå vid själva implementeringen av ett affärssystem är att det kan pågå under en lång tid och vara instabilt i flera år. Även Sarker och Lee (2003) hävdar att en utmaning som kan komma vid själva implementeringen kan vara otillräckliga kunskaper hos personalen i verksamheten för att kunna införa affärssystemet.

När affärssystemet väl har implementerats och nyttjats i ett antal år, förklarar Teittinen et al. (2013) att det kvarstår andra typer av utmaningar. Teknologi och personalens syn på ett affärssystem är två utmaningar som organisationen kan ställas inför vid användningen av affärssystemet (Teittinen et al., 2013). Teittinen et al. (2013) menar att personalens syn på affärssystemet är en utmaning, dels förståelsen för hur affärssystem fungerar samt hur det skall användas. Det kan också förekomma att personalen inte vill använda sig av affärssystem (Teittinen et al., 2013).

En annan utmaning vid användning av affärssystem redogör Gupta (2000) för, vilket är att ett affärssystem bör vara flexibelt för att kunna ta emot snabba förändringar. Företagen behöver anpassa verksamheten till affärssystemet (Teittinen et al., 2013), samtidigt som det ska balanseras med företagets standard, vilket är en teknologisk utmaning (Gupta, 2000).

Tidigare forskning beträffande affärssystem har fokuserat på själva implementeringen i en verksamhet och de möjligheter och utmaningar som kan uppstå vid genomförandet (Aloini, Dulmin & Mininno, 2007; Hitt & DJ Wu, 2002; Nwankpa, 2015; Vemuri & Palvia, 2006). Dock finns det mindre forskning kring hur ett integrerat affärssystem används i praktiken (Granlund & Malmi, 2002, Kanellou & Spathis, 2013; Teittinen et al., 2013) och vilka möjligheter och utmaningar som finns med den dagliga användningen av affärssystemet.

Intresset för ett affärssystem menar Teittinen et al. (2013) tidigare har vart övervägande hos stora företag. Inom små- och medelstora företag (SMEs) påstår Laukkanen, Sarpola och Hallikainen (2007) att det finns intresse för ett skräddarsytt affärssystem anpassat för verksamhetens storlek. EU:s definition av SMEs är företag där antalet anställda är färre än 250 personer, samt att den årliga omsättningen inte överstiger 50 miljoner euro eller har en balansomslutning som överstiger 43 miljoner euro (Europakommissionen, 2003)

Teittinen et al. (2013) beskriver att det finns ett gap i forskningen mellan förväntningarna av implementeringen och hur affärssystemet används i praktiken, vilka utmaningar samt möjligheter som finns med att ha ett integrerat affärssystem. I Finland har en studie genomförts som belyser hur affärssystemen påverkat verksamheterna ett antal år efter implementeringen i SMEs, vilka fördelar, möjligheter, utmaningar och problem som uppstår vid användandet av affärssystemet i SMEs (Teittinen et al., 2013). Vi menar att det är intressant att bygga vidare på deras studie och studera hur användandet av affärssystem i praktiken påverkar verksamheter i Sverige med avseende på SMEs.

1.2 Syfte

Syftet med vår studie är att belysa användningen av affärssystem i praktiken och dess utmaningar och möjligheter med avseende på verksamhetsstyrningen i SMEs.

1.3 Avgränsning

Vi har nämnt olika utmaningar och möjligheter som tidigare forskning pekar på kan uppstå vid användandet av affärssystem. En utmaning när det gäller det praktiska användandet av ett affärssystem i SMEs är personalen, enligt tidigare forskning, vilket gör att vi har valt att avgränsa vår studie till personalen som en utmaning, och vi bortser från de teknologiska utmaningarna som kan uppstå. Vidare har vi avgränsat studien till att se möjligheter och utmaningar med fokus utifrån personalens perspektiv.

2. Metod

2.1 Övergripande metodval

Studien utgår från en hermeneutisk vetenskapstradition med tolkningsperspektiv och är kvalitativ. Växling mellan empiri och teori är ett abduktivt synsätt i denna studie för att kunna ge en ökad förståelse. Nedan presenteras de metodval som gjorts för att kunna belysa vårt syfte.

2.1.1 Forskningsansats

För att uppnå syftet i denna studie och för att få en ökad förståelse används den hermeneutiska traditionen som forskningsansats. Utifrån den hermeneutiska traditionen anser Starrin & Svensson (1994) att forskaren söker budskap och förståelse, vilket även Thurén (2007) menar att hermeneutiken förespråkar.

Kritik har riktats mot hermeneutiken för att inte kunna bevisas och vara testbar, vilket förespråkas inom positivismen påstår Thurén (2007). Traditionen bygger istället på tolkningsläran där strävan är att få en ökad förståelse istället för att bevisa hypoteser eller testa empirin. Hermeneutiken kan öppna möjligheten till kunskap genom sin betoning på förståelse (Thurén, 2007). Målet för hermeneutiska forskningen är att förstå handlingar och olika företeelser i relation till annat runt omkring för att kunna förstå och tolka det specifika sammanhanget (Starrin & Svensson, 1994).

Vi menar att den hermeneutiska traditionen kan hjälpa oss belysa vårt syfte samt ge oss en ökad förståelse hur olika individer förhåller sig till syftet, vilket kan tolkas som aktörssynsättet (Arbnor & Bjerke, 1994). Beroende på vilken uppfattning individen har, så ser denne kunskap på olika sätt, den är med andra ord individberoende. Vi som författare behöver sätta oss in i de olika individernas värld för att förstå deras uppfattning om omvärlden och få en förståelse. Detta behöver vi som författare ha i åtanke för att möjligheten att öka förståelse skall uppnås samt att vi som forskare bör vara medveten om att entydiga svar inte kan uppnås.

Studien kan aldrig presentera den enda sanningen, den kan ej uppnås då varje individ har sin egen sanning. För att få förståelse för något menar Thurén (2007) att det behövs en förförståelse, vilket många gånger inte är en självklarhet men viktigt. Vidare menar Thurén (2007) att utan förförståelse kan det leda till fel förståelse och utan det kan något inte förstås som helhet.

Vi menar att det är viktigt för oss att ha en förförståelse för att utföra denna kvalitativa studie på ett bra sätt och förstå syftet och dess utmaningar samt möjligheter. Med hjälp av insamling av teori, menar vi, att det ger oss en förförståelse för att sedan kunna genomföra en bra kvalitativ studie.

2.1.2 Socialkonstruktivismen

Utifrån syftet med denna studie, aktörssynsättet samt hermeneutiken har vi valt att anta det socialkonstruktivistiska synsättet. Socialkonstruktivismen utgår ifrån att den kunskap vi människor har påverkas av den sociala kontext vi befinner oss i och det intressanta är hur den har skapats (Barlebo Wenneberg, 2010). Det samma gäller upplevelser av vår omvärld som är socialt konstruerade, enligt socialkonstruktivismen. Alvesson och Sköldberg (2008) menar att socialkonstruktivismen försöker beröra hur sociala konstruktioner ser ut. Kunskapen som skapas står i relation till de sociala konstruktionerna, den är beroende och påverkad av de sociala konstruktionerna (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Enligt Sohlberg och Sohlberg (2013) är socialkonstruktivismen uppdelad i två delar. Den ena delen syftar till människors interaktion med varandra, samt samspelet som förekommer mellan varandra. Den andra delen menar författarna (Sohlberg & Sohlberg, 2013) beskriver hur forskaren konstruerar sin egen verklighetsavbildning av de människor som studeras. Konstruktivismen, menar Sohlberg och Sohlberg (2013) handlar om konstruktioner, hur konstruktionen sker, vad som konstrueras och vem som konstruerar.

Barlebo Wenneberg (2010) anser att socialkonstruktivismen försöker besvara hur den sociala kontexten kan påverka den kunskap vi besitter. Frågan om den är sann eller giltig är inte intressant, utan hur människan har blivit påverkad om sin kunskap är det som socialkonstruktivismen sätter i fokus (Barlebo Wenneberg, 2010). Vidare menar Barlebo Wenneberg (2010) att synsättet går djupare in på verkligheten och inte enbart det som finns på ytan. Att det som uppfattas naturligt även kan uppfattas som sunt förnuft ska inte tas för givet enligt socialkonstruktivismen, det ska istället utforskas (Barlebo Wenneberg, 2010). Synsättet kan användas genom att ifrågasätta det som vi vanligtvis anser är naturligt och självklart, vilket Barlebo Wenneberg (2010) menar är det främsta användningspotentialen med detta synsätt.

Genom att använda detta synsätt i bakgrunden under studien anser vi att det ger oss en bra förståelse och en tanke att bära med vid insamling av empiri för att sedan analysera teorin mot de empiriska data. Vi menar att detta synsätt passar bra in på den hermeneutiska

traditionen som bygger på tolkningsperspektiv men även på en förståelse. Detta synsätt blir grundläggande i denna studie för hur vi skall uppfatta omvärlden och den kan bidra till en ökad förståelse vilket är en del av vårt syfte.

I studien är det intressant för oss hur de intervjuade individerna anser att affärssystemet används i praktiken med avseende på utmaningar och möjligheter. De tillfrågade individernas kunskap och personliga syn är det centrala i studien genom det socialkonstruktivistiska synsättet i baktanken under empiriinsamling men även under studiens arbetsgång, menar vi, att detta ger oss en djupare analys och diskussion.

2.1.3 Abduktion

Inom företagsekonomin finns det olika synsätt att se på teorin och Bryman och Bell (2013) beskriver deduktiv samt induktiv teori. Den deduktiva teorin bygger på teori inom området och utifrån det teoretiska övervägandet kan sedan forskaren bevisa olika hypoteser. Till skillnad från det deduktiva synsättet bygger den induktiva teorin istället på att slutsatser kan dras av den insamlade empirin och därav utgör resultatet av teorin.

Eriksson och Hultman (2014) menar att skillnaden mellan dessa är att den induktiva utgår från omvärlden och den deduktiva utgår från teorin. Frågan om de två synsätten har varit kompletterande eller motstridiga har länge diskuteras inom idéhistorien (Eriksson & Hultman, 2014). Gränsen mellan de två olika synsätten kan dock vara vag och inte lätt att urskilja (Bryman & Bell, 2013). Induktion bygger på empiri och deduktion på logik, påstår Thurén (2007).

Abduktion är en tredje variant som är en kombination av både deduktion och induktion. Ett abduktivt synsättet kan skapa ett mer öppet arbetssätt än vad det deduktiva och induktiva synsättet ger, som kan ses som en fördel (Patel & Davidsson, 2011). Vanligtvis används det induktiva synsättet i början av studien genom att studera något, exempelvis ett fall, för att sedan utforma en teori. Vidare menar Patel och Davidsson (2011) att det deduktiva synsättet används efter det induktiva synsättet då forskaren vanligtvis prövar teorin på ett annat fall. Alvesson och Sköldberg (2008) påstår att det abduktiva synsättet stärks genom att studien innehåller fler fall, vilket stämmer in på vår studie.

Utifrån vårt syfte anser vi att en abduktiv ansats kan tillämpas i denna studie. Den teoretiska referensramen har lagts som grund för den empiriska studien, där resultatet av den empiriska studien sedan har utökat den teoretiska referensramen. Vi menar att

abduktionen som kombinerar både deduktiv och induktivt synsätt har gett oss en ökad förståelse kring det valda ämnet. Det abduktiva synsättet ger studien en möjlighet att öka förståelsen och belysa syftet, med hjälp av kombinationen av deduktiv samt induktiv metod. Genom att pendla mellan teori samt omvärlden ger det oss möjligheten att utföra studien för att uppnå vad hermeneutiken står för, nämligen att få en ökad förståelse.

2.1.4 Kvalitativansats

Hermeneutiken kan anses förespråka den kvalitativa metoden och den teoretiska ståndpunkten i den kvalitativa forskningen kan beskrivas som tolkningsinriktad (Bryman & Bell, 2013). Flera olika metoder kan användas inom den kvalitativa forskningen såsom observationer, insamling av data eller kvalitativa intervjuer. Bryman och Bell (2013) visar huvudsakliga steg i en kvalitativ forskning genom en översiktlig bild som vår tanke är att använda oss av:

1. Generella frågeställningar
2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner
3. Insamling av data
4. Tolkning av data
5. Begreppsligt och teoretiskt arbete
6. Rapport om resultat och slutsatser

Utifrån vårt syfte att belysa anser vi att en kvalitativ studie lämpar sig främst till vår studie som ansats. Den kvalitativa metoden inriktar sig mer mot ord än den kvantitativa som inriktar sig mer mot siffror (Bryman & Bell, 2013) vilket gör att en kvalitativ metod är att föredra i denna studie för att erhålla en ökad förståelse. Byrman och Bell (2013) påstår att den kvalitativa forskningen går mer på djupet. Vidare menar författarna (Bryman & Bell, 2013) att orsaker till varför saker är på ett sätt försöker den kvalitativa forskningen beskriva. Detta menar vi passar bra in på vårt syfte och designen av studie.

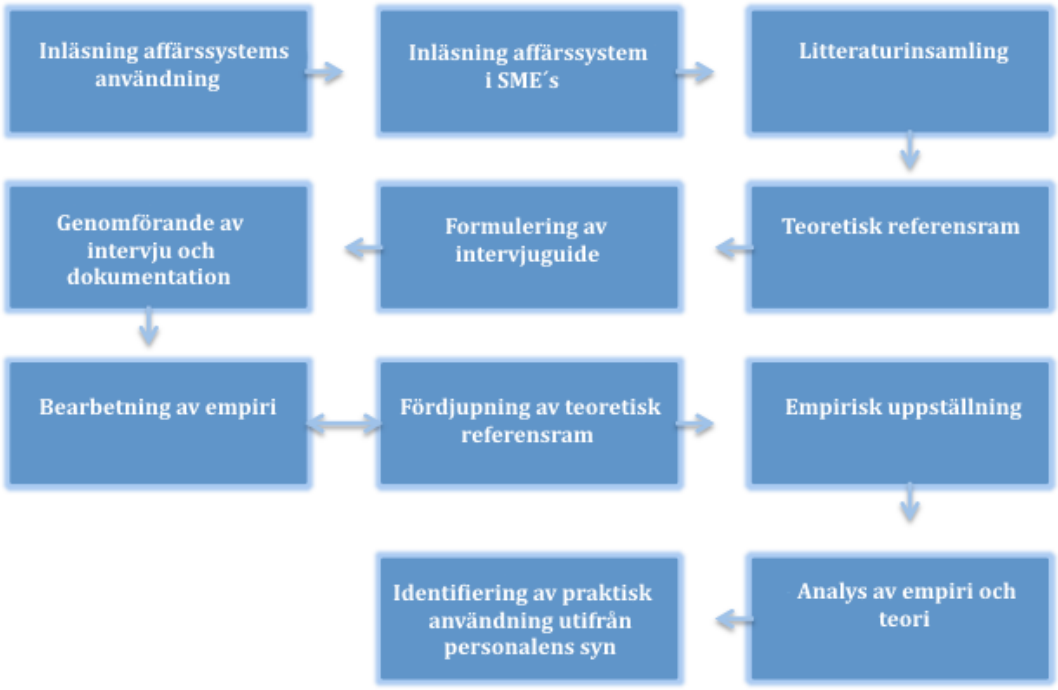
Även om en kvantitativ metod hade kunnat tillämpas på denna studie så menar vi att den kvalitativa kan ge oss en djupare och bättre förståelse. Starrin och Svensson (1994) hävdar nämligen att kvalitativa metoder ger goda möjligheter till en djupare förståelse samt vidsynthet. Vi menar att en kvalitativ ansats även ger oss möjligheten att skapa en bättre uppfattning om hur verkligheten uppfattas av individer i olika miljöer.

2.2 Tillvägagångssätt

Inledningsvis i denna studie påbörjas inläsning av användandet av affärssystem samt inläsning om affärssystem i SMEs för att få en förförståelse. Efter att vi erhållit en ökad förståelse formas den teoretiska referensramen genom litteratursamling gällande affärssystem i praktiken. Utifrån den uppbyggda teoretiska referensramen utformas sedan frågorna till intervjuguiden som används till den empiriska insamlingen. Därefter utförs den empiriska insamlingen med hjälp av semistrukturerade intervjuer, för att sedan förädla empirin och därmed även utöka den teoretiska referensramen, därav abduktivt synsätt. Vi menar att studien har ett abduktivt synsätt genom att studien växlar mellan teori och empiri vilket även ger oss författare en djupare förståelse om studiens ämne utifrån syftet med studien.

Valet av metod i denna studie är kvalitativ och vanligast inom den kvalitativa forskningen är den induktiva teorin (Bryman & Bell, 2013). Efter en fördjupning av den teoretiska referensramen utformas den empiriska uppställningen från de semistrukturerade intervjuerna som utgör det empiriska avsnittet av studien och sedan analysera den empiriska delen mot vår teoretiska referensram som fördjupats för att sedan analysera likheter och skillnader mellan teorin och empirin. Vid slutet kommer studiens bidrag och resultat presenteras.

Genom bilden på vår forskningmodell (figur 1) på nästa sida, menar vi att vi kan uppnå vårt syfte samt erhålla en ökad förståelse hur affärssystem används i praktiken och dess möjligheter och utmaningar.



Figur 1: Vårt tillvägagångsätt genom en överblicksbild. Källa: Egen

2.2.1 Forskningsdesign

Fallstudie är förekommande inom kvalitativ forskning som design av en studie och kan användas när forskaren vill belysa särskilda drag som är specifika (Bryman & Bell, 2013). Vidare menar Bryman och Bell (2013) att en fallstudie inte behöver bestå av ett enda fall, utan kan genomföras med mer än ett fall vilket har blivit allt mer förekommande inom företagsekonomisk forskning. Detta för att kunna göra en jämförelse mellan de fall som ingår i studien. Forskaren kan då ställa resultaten mot varandra och jämföra för att se vad som särskiljer dem åt eller vad de har gemensamt detta, menar Bryman och Bell (2013), kan främja de teoretiska reflektionerna över resultatet.

Yin, (2007) menar att en fallstudie passar bra in på frågeställningar som innehåller hur, vilket det gör i denna studie. Vi vill belysa hur personalen använder affärssystemet för att sedan se på de möjligheter och utmaningar som de anser affärssystemet har. Vidare menar Yin (2007) att intervjuer är en av de viktigaste informationskällorna till en fallstudie. Utifrån informationskällan kan sedan det användas till analysen och intervjupersonerna kan ge bra insikter på en viss situation.

I vår studie har vi valt att studera två olika företag där tio intervjuer gjorts, vilket Yin (2007) benämner som en tvåfallstudie. Yin (2007) menar att om det finns tillräckligt med

resurser är en flerfallstudie att föredra framför en enfallsstudie och menar vidare att tvåfallstudier ökar sannolikheten för att det ska bli en lyckad undersökning, enfallsstudier kan ses som sårbara.

Vi menar att en flerfallstudie, och som i vårt fall en tvåfallstudie, är att föredra för att uppfylla vårt syfte. Vi har ingen avsikt att generalisera resultatet, vilket Yin (2007) annars menar att fallstudier fått kritik för. Att vi valt att ha två företag där fem respondenter intervjuats hos respektive företag, är för att få en helhetsbild från olika delar av företaget, vilket vi menar har gett oss en djupare förståelse. Tidsbegränsningen var en bidragande orsak till att vi valde att inte inkludera fler företag för vår studie, utan valde istället att ha djupgående fallstudier.

2.2.2 Litteraturinsamling

Enligt vår forskningmodell är den uppbyggda teoretiska referensramen grunden för hur vi sedan utformade den empiriska undersökningen. För att erhålla kunskap och få en förförståelse om vad ett affärssystem är, började vi med att söka efter vetenskapliga artiklar om affärssystem där vi huvudsakligen använde oss av sökordet *ERP-system*. Vi använde Högskolans databaser och de som finns rekommenderade för oss som studerar ekonomi. I huvudsak använde vi oss av databaserna Scopus, ScienceDirekt och Google scholar.

När vi sedan byggde upp den teoretiska referensramen använde vi oss av vetenskapliga artiklar samt litteratur inom vårt ämnesområde. När vi sökte efter relevanta vetenskapliga artiklar valde vi att tillägga sökord som *opportunities, challenges, uses, SMEs* till sökordet *ERP-system*. Den teoretiska referensramen kom efter litteraturinsamling att bestå av följande rubriker;

- Affärssystemet, *definition, utveckling och funktioner*
- Affärssystemets påverkan i verksamheten
- Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning
- Affärssystemet i praktiken, *möjligheter och utmaningar*
- Affärssystemets framtid i SMEs

För att få en djupare förståelse har den teoretiska referensramen utökats efter och under den empiriska uppsamlingen, vilket vi menar ger ett bredare perspektiv utifrån syftet. De huvudrubriker som den teoretiska referensramen är uppbyggd kring har sedan varit en grund för hur vi utformade intervjufrågorna. För att svara upp till vårt syfte valde vi ut

möjligheter, utmaningar, praktisk användning, verksamhetsstyrning och framtiden som de huvudsakliga nyckelorden för att bygga upp intervjufrågorna.

2.2.3 Källkritik

Eriksson och Hultman (2014) menar att intervjuer utgör en primärkälla och räknas som förstahandsuppgifter och kan därför ses som trovärdiga. Därför menar vi att intervjuerna vi har utfört kan ses som en trovärdig källa. Vidare menar Eriksson och Hultman (2014) att sekundärkällors kvalité kan prövas på olika sätt, och nämner *äkthet, samtidighet, beroendeförhållande* samt *tendenser* som några kriterier att titta på för att bedöma en källas kvalité. Dessa kvalitetskriterier är något vi haft i åtanke då vi samlat in sekundära källor, såsom vetenskapliga artiklar. Vi är dock medvetna om att det inte är någon garanti att en källa är äkta även om den uppfyller samtliga kriterier, men hjälper oss att tänka kritiskt då vi samlar in sekundärdata.

2.2.4 Datainsamling

Primärdata till den empiriska datainsamlingen är från de 10 intervjuer vi gjort, fördelade jämt mellan de två företagen. Sekundärdata är hämtad från vetenskapliga artiklar, tidigare forskning samt litteratur inom vårt ämnesområde. När vi designade intervjuerna använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Vid semistrukturerade intervjuer utformas intervjufrågorna enligt en intervjuguide där Bryman och Bell (2013) menar att forskaren följer ett specifikt tema som ska beröras. Bryman och Bell (2013) påstår att semistrukturerade intervjuer är en flexibel intervjuprocess där fokus att få en förklaring för något läggs på intervjupersonens upplevelser, vilket vi menar passar in för vårt synsätt.

Kvalitativa intervjuer kräver en detaljerad analys vilket Bryman och Bell (2013) anser underlättar om intervjumaterialet spelas in så att intervjupersonernas egna fraser och uttryck fångas upp. För att kunna spela in intervjuerna förutsätter det respondenternas samtycke, och därför började vi intervjuprocessen med att fråga respondenterna om det var okej att spela in intervjuerna för att kunna fånga upp citat och inte missa viktiga delar. Vi påpekade även för respondenterna att inspelningen endast var till för vårt eget syfte. Merparten av intervjuerna spelades in, och för de intervjuer som inte spelades in gjordes noggranna anteckningar. De intervjuer som spelades in, bearbetades sedan genom att vi lyssnade igenom intervjuerna och skrev ordagrant ner vad respondenterna svarade, vilket gjorde att vi i studiens empiriska del sedan kunde använda citeringar från respondenterna.

2.2.5 Urval

Då vår uppsats har en hermeneutisk utgångspunkt har vi vart intresserade av personliga åsikter från respondenterna. För att uppnå syftet med vår uppsats har vi kontaktat två olika företag som har väletablerade affärssystem och som använder det i sitt dagliga arbete.

Innan vi inledde vårt sökande efter företag, satte vi upp tre kriterier inför urvalet vilka var att:

- Företaget ska ha ett etablerat affärssystem, det vill säga att affärssystemet ska ha funnits inom företaget en längre tid
- Företaget ska vara ett SMEs
- Olika avdelningar på verksamheten ska använda ett affärssystem

Eftersom vår studie ej hade för avsikt att studera implementering av ett affärssystem, var som nämndes ovan, ett av kriterierna för urvalet av företag att det skulle finnas ett etablerat affärssystem. Det andra och tredje kriteriet var att företaget skulle vara ett SMEs samt att flera avdelningar arbetade med affärssystemet.

Därefter valde vi två företag i våra respektive hemkommuner, vilket Bryman och Bell (2013) menar kan ses som ett bekvämlighetsurval då urvalet bygger på vad som funnits tillgängligt för forskaren. Även Hartman (2001) menar att ett bekvämlighetsurval innehåller individer inom ett bekvämt räckhåll för forskaren, vilket överensstämmer med vårt urval av företag.

Innan urvalet av respondenter gjordes, var vår tanke att intervjua personer med olika arbetstitlar inom verksamheterna för att få en bredare bild av affärssystemets betydelse. Respondenterna som sedan valdes ut kan liknas med vad Bryman och Bell (2013) kallar ett kedjeurval, eller snöbollsurval. Med det menar författarna att forskaren får kontakt med ytterligare relevanta intervjupersoner för studien, från en av respondenterna.

Urvalet av respondenter kom senare att bestå av användare med olika arbetstitlar som dagligen arbetar med ett affärssystem. Genom att vi fick möjlighet att intervjua personer från olika arbetsområden i företagen gavs olika personliga synvinklar och erfarenheter på hur ett affärssystem används inom verksamheterna.

2.2.6 Dataanalys

Eftersom studiens syfte är att belysa ett specifikt fenomen menar Hartman (2001) genom att studera vad som skiljer sig åt och vad som finns gemensamt mellan teorin och empirin ökas förståelsen för det fenomen som ska studeras. För att finna likheter och skillnader mellan teorin och empirin är analysen uppbyggd med hjälp av att vi jämfört den teoretiska referensramen mot det insamlade empiriska materialet.

Vi har utifrån insamlingen till den teoretiska referensramen identifierat olika teman som vi inför vår empiriska insamling valt att utgå från för att kunna utforma frågor till intervjuguiden. De teman som vi identifierat är:

- Affärssystemet, *definition och funktioner*
- Affärssystemets påverkan i verksamheten
- Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning
- Affärssystemet i praktiken, *möjligheter och utmaningar*
- Affärssystemets framtid i SMEs

Ovanstående teman har vi sedan valt att ha som rubriker i både den teoretiska referensramen samt empirin för att sedan i analysen kunna ställa dessa mot varandra. I det empiriska kapitlet har vi valt att återberätta materialet som vi samlade in från intervjuerna genom citeringar från respondenterna samt genom att vi själva bearbetat och sammanställt intervjumaterialet. För att kunna citera vad respondenterna svarade, menar Bryman och Bell (2013) att intervjumaterialet bör spelas in för att allt ska uppfattas korrekt av forskarna. Genom att använda citeringar anser vi att intervjupersonernas personliga syn på hur affärssystemet används i verkligheten har kunnat hjälpa oss uppfylla studiens syfte.

2.2.7 Kvalitetskriterier

Vi har använt oss av en kvalitativ studie och kommer därför att titta på de kvalitetskriterier som finns inom det området. För att bedöma kvalitén på en kvalitativ studie menar Bryman och Bell (2013) att studiens trovärdighet studeras, som författarna menar kan delas in fyra kriterier, vilka är *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering/bekräftelse.*

Tillförlitlighet - Bryman och Bell (2013) menar att arbetet ska utföras med hänsyn till de regler som finns, samt att forskaren ska tolka resultaten korrekt. Tillförlitligheten i vår studie menar vi stärks då vi är källkritiska till sekundärkällorna, där endast vetenskapliga artiklar som är relevanta för vårt syfte används. Tillförlitligheten på primärkällorna menar

vi är god då merparten av intervjuerna spelats in, varav vi haft möjlighet att lyssna på materialet ett flertal gånger för att säkerställa att inget förbisågs.

Överförbarhet **–** Kvalitativ forskning har enligt Bryman och Bell (2013) kritiserats för att ha en svag generaliserbarhet då det oftast innefattar en mindre grupp individer eller ett fåtal studerade företag. Även Yin (2007) menar att fallstudier är svåra att generalisera vilket gör att pålitligheten av studien minskar. Vi har valt att ha djupgående fallstudier där ett fåtal företag studeras på en djupare nivå och är därför medvetna om inte leder till ett generaliserat resultat utan ger en ökad förståelse.

Pålitlighet – Enligt Bryman och Bell (2013) kommer pålitligheten av att forskaren motiverar de val som tillämpas samt ha ett kritiskt synsätt för studiens olika faser. För att öka pålitligheten i vår studie har vi valt att illustrera vårt tillvägagångssätt genom en bild där vi beskriver hur forskningsprocessen ser ut. Vi visar även ett kritiskt synsätt genom att vi motiverar de val vi gör, samt att vi är medvetna om att studiens resultat inte är generaliserbart, utan representerar endast de fall som ingår i studien.

Konfirmering – Konfirmering innebär att forskaren ska vara objektiv och de egna åsikterna och värderingarna inte som finnas med i studien (Bryman och Bell, 2013). Då vi har en ytterst begränsad erfarenhet av praktiskt användning av ett affärssystem kommer därför inte våra personliga åsikter gällande den praktiska användningen speglas i vår studie.

3. Teoretisk referensram

3.1 Affärssystemet

Nedan kommer vi att definiera affärssystemet samt beskriva hur det har utvecklats under de senaste decennierna, följt av de funktioner som finns integrerade i affärssystemet.

3.1.1 Definition

Det finns en rad olika definitioner för ett affärssystem. En definition av ett affärssystem är att det är ett resurs- och planeringssystem som samlar all information om företaget i en central databas (Dechow & Mouritsen, 2000). En annan definition är att ett affärssystem är ett system för resursplanering som ger en integrerad bild av företagets informationsflöden och affärsprocesser (Davenport, 1998). Themistocleous, et al. (2005) beskriver ett affärssystem som ett system uppbyggt kring en enda gemensam databas där flödet av information bland samtliga funktioner inom företaget samlas.

Umble.E., Haft och Umble.M. (2003) menar att affärssystemet ger en helhetssyn på verksamhetens samtliga funktioner och avdelningar och har en enda databas där alla affärstransaktioner bokförs, registreras, bearbetas, övervakas och rapporteras. Vidare menar Umble et al. (2003) att företagen måste generera och kommunicera aktuell och korrekt information till leverantörer och kunder för att kunna vara konkurrenskraftiga, där ERP-systemet blir allt vanligare att företagen tillämpar för att uppnå dessa mål.

3.1.2 Utveckling

Innan affärssystemet utvecklades använde tillverkande företag sig av lagerstyrning där de hade stora mängder material på lager för att kunna möta kundernas efterfrågan. och trots stora lagervolymer kunde de ändå vara konkurrenskraftiga (Umble.E. et al, 2003).

På 1970-talet var det inte längre ekonomiskt hållbart för företagen att ha stora lager, vilket resulterade i att företagen började planera sina materielbehov (Umble et al., 2003). Ett av de första affärssystemen som utvecklades var MRP-systemet som är en förkortning för Material Resource Planning-system och uppkom när tillverkande företag försökte hitta lösningar för att effektivisera och kostnadsminimera tillverkningen (Jacobs & Weston, 2007). MRP-systemet gav företagen en samlad bild av tillverkningsprocessen för att kunna fastställa en sammanlagd produktionstid, vilket resulterade i kortare ledtider (Okrent & Vokura, 2004).

Utvecklingen av MRP-systemet fortgick under de kommande decennierna och på 1980-talet skapades det så kallade MRPII-systemet (Al-Mashari, 2003). MRPII-systemet erbjöd små och medelstora företag (SMEs) flexibla hårddiskar med hög kapacitet att lagra data, till en lägre kostnad än det tidigare MRP-systemet (Jacobs & Weston, 2007). MRPII-systemet hade dock brister som att kunna hantera ordrar, produktionsplaner samt inventeringar, vilket resulterade i utvecklingen av de mer omfattade affärssystemet ERP-systemet (Somers, Nelson & Karimi, 2003).

Begreppet ERP-system uppstod i början av 1990-talet men dröjde fram till 2002 innan det fick sitt stora genombrott och idag hävdar Jacobs och Weston (2007) att ERP-systemet är det mest använda IT-systemet som erbjuder användarna en övergripande information om företagets teknologiska, mänskliga och finansiella resurser. Även om affärssystemet ursprungligen utvecklades för tillverkande företag används det idag även av företag i andra branscher som vill öka konkurrenskraften genom att på ett effektivt sätt använda sina tillgångar (Umble et al., 2003).

3.1.3Funktioner

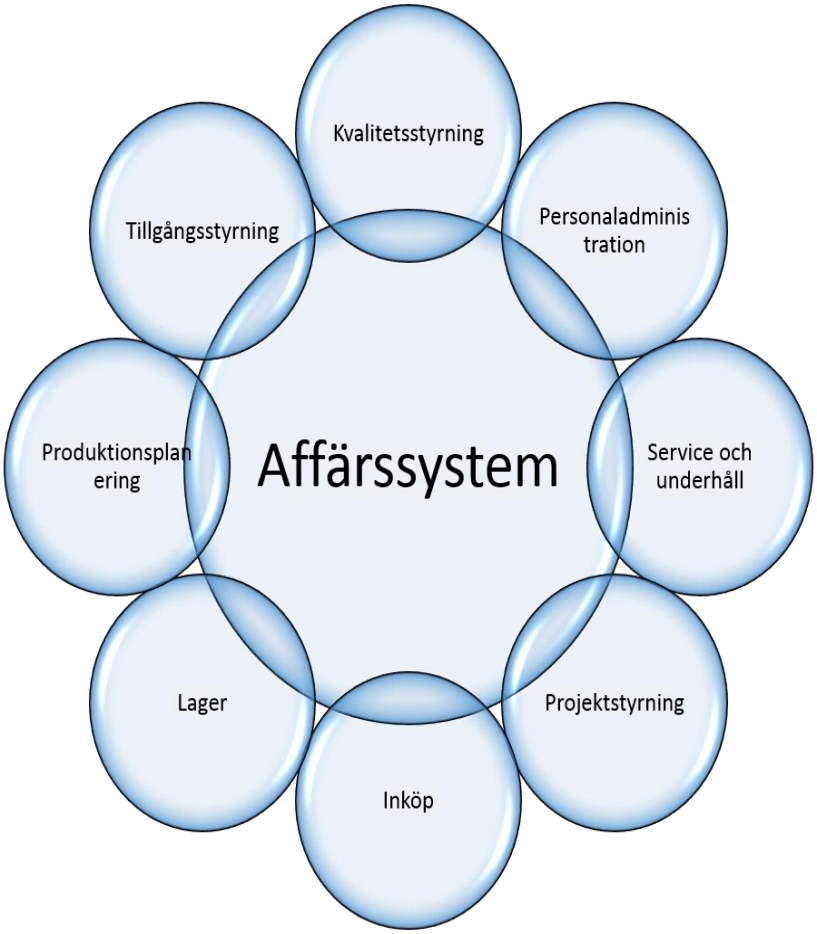
Affärssystem är uppbyggda kring moduler som i sin tur är kopplade till en central databas där all data lagras (Prenkert & Öberg, 2013). Modulerna kan innehålla information om kvalitetsstyrning, personaladministration, service och underhåll, projektstyrning, inköp, lager, produktionsplanering och tillgångsstyrning (Prenkert & Öberg, 2013). Modulerna, menar Granlund och Malmi (2002), styr informationen som material, personal och penningflöden i företaget.

Modulerna kan i sin tur konstrueras och anpassas efter verksamhetens egna behov för att affärsprocesserna ska kunna genomföras och integreras på ett effektivt sätt (Hallikainen, Kivijärvi & Tuominen, 2009). Dock menar Teittinen et al. (2013) att även om det finns olika branschversioner och att systemet kan skräddarsys, är affärssystemet en standardprogramvara som erbjuder standardlösningar för alla företag, produktionsanläggningar och samtliga arbetsuppgifter.

Eftersom affärssystemet är standardiserat menar Magnusson och Olsson (2009) att verksamhetens rutiner vanligtvis anpassas till affärssystemet, vilket de (Magnusson & Olsson, 2009) menar leder till att processerna effektiviseras och minskar risken för bristande planering. Vilka moduler som ingår i ett affärssystem beror med andra ord på

Vilken typ av företag det handlar om. I tillverkande företag finns det som tidigare nämnt ett intresse att få information om material och lager, vilket inte är lika relevant information för ett tjänsteföretag påstår Magnusson och Olsson (2009).

Nedan illustreras en sammanfattad bild (figur 2) över vilka moduler/funktioner som kan finnas integrerade i ett affärssystem.



Figur 2: Egen sammanfattande bild över vanliga funktioner i ett affärssystem. Källa: Prenkert och Öberg (2013)

3.2 Affärssystemets påverkan i verksamheten

Affärssystemet är det stora chefsverktyget påstår Botta-Genoulaz, Millet och Grabot (2005) och inom många företag är ett affärssystem avgörande för den löpande verksamheten enligt Srivardhana och Pawlowski (2007). Gattiker och Goodhue (2004) påstår att ett affärssystem förbättrar snabbheten i verksamheten.

Enligt en undersökning av Hong och Kim (2002) ansåg en tredjedel av de ansvariga för IT-systemet i organisationer att affärssystemet är den mest strategiska plattform verksamheten har. Studien visade vidare att misslyckande vid implementeringen var vanligt bland de tillfrågande organisationerna. Verksamheter kan uppnå imponerande resultat efter implementeringen, men en del företag kan även uppleva svårigheter med att uppnå de förväntningarna som finns med ett affärssystem menar Gattiker och Goodhue (2005). Vidare menar forskarna (Gattiker & Goodhue, 2005) att ett affärssystem kan komma hjälpa ett företag att överleva, genom att generera högre vinster.

I och med införandet av ett affärssystem finns det vanligtvis förväntningar hos verksamheterna, påstår Poston och Grabski (2001). Förväntningarna menar Poston och Grabski (2001) kan vara minskade kostnaderna samt en förbättring i beslutsfattandet. Även Magnusson och Olsson (2009) menar att kvalitén på beslutfattandet kan förbättras genom ett affärssystem. Botta-Genoulaz et al. (2005) hävdar att affärssystemet skall göra beslutfattandet till en enklare process. Vidare menar forskarna (Botta-Genoulaz et al., 2005) att beslutsprocessens utfall är beroende av vilken information som beslutet grundas på, en felaktig bild eller information kan leda till negativa konsekvenser. Därav utgör affärssystemet en grund för beslutskvalitet. Magnusson och Olsson (2009) hävdar dock att kompetensen hos individerna påverkar framtagningen av informationen, vilket sedan utgör grunden för besluten och kvalitén.

Förväntningarna på affärssystemet uppnås inte alltid vilket Poston och Grabski (2001) studie visade. Gattiker och Goodhue (2005) menar att detta kan uppnås genom ökad effektivitet som ger en högre kvalité i beslutsfattande processer med hjälp av en bättre harmonisering, dock kan det även leda till strategiska konsekvenser vid införandet hävdar Davenport (1998). För att det ska förekomma god kvalité i besluten behövs även en god kvalité i informationen menar Petter, Delone och Mclean (2013). En noggrannhet vid informationens hämtande är nödvändigt för att användarna ska fatta affärsbeslut med god kvalité (Petter el al., 2013).

Affärssystemets påverkan på verksamheter skiljer sig åt beroende på olika faktorer, såsom personalens syn i organisationer men även teknologin (Gattiker & Goodhue, 2005; Teittinen et al., 2013). Effektiviteten uppnås om organisationen kan förbättra de strategiska initiativen och lyhördheten till kunderna hävdar Shaul och Tauber (2013), med hjälp av ett affärssystem vilket vidare kan leda till ökad produktivitet samt konkurrensfördelar.

En stor drivkraft som har påverkat företag att implementera affärssystem anses vara en förhoppning om förbättrad produktivitet, vilket kan leda till konkurrensfördelar påstår Somers och Nelson (2004). Enligt en studie av Hunton, Lippincott och Reck (2003) visade de att organisationer som använde sig av ett affärssystem, jämfört med organisationer som saknade ett affärssystem, hade en högre produktivitet. Holsapple och Sena (2005) hävdar i sin studie att en ökad produktivitet är ett av de två största målen enligt de frågande organisationerna i deras studie. I Studien (Holsapple & Sena, 2005) hade den ökade produktiviteten en bakomliggande faktor, de ekonomiska vinsterna som uppstod vid användandet av affärssystemet skapade möjligheten att leverera lägre priser till kunderna. Detta förekom ej på organisationerna som inte använde sig av affärssystem i studien, vilket var en synlig skillnad enligt Holsapple och Sena (2005).

Botta-Genoulaz et al. (2005) påstår däremot att produktiviteten ej kan öka på grund av informationstekniken, istället är det hur individer inom organisationen använder och hanterar informationstekniken som påverkar produktiviteten. Det finns en säkerhet med affärssystem och transaktioner vid ett arbete menar Hendricks, Singhal och Stratman (2007), transaktionerna lagras centralt och uppdateras i realtid. Detta leder till att driftförhållandena speglas i realtid och rätt information kan ges ut till kunderna, som ger en säkerhet.

Ett affärssystem bör enligt Beard och Summer (2004) ge konkurrensfördelar, även om det kan uppfattas som en utmaning för organisationer att erhålla. Innan konkurrensfördelar kan uppnås behöver företaget ha anpassat affärssystemet till sin verksamhet och gjort justeringar för att möjliggöra ett lättare flöde i systemet, vilket kan ta tid (Beard & Summer, 2004). Även om anpassningar kan ta lång tid så öppnar det även möjligheter inom affärssystemet som kan utnyttjas till en konkurrensfördel menar Beard och Summer (2004). Enligt de chefer som fanns i studien (Beard & Summer, 2004) anses affärsnyttan

med ett affärssystem möjliggöra en förbättring av produktiviteten, mer exakta tillverkningskostnader men även en större möjlighet till jämförelse av arbeten.

I en studie av Mabert, Soni och Venkataramanan (2001) delas affärssystemets införande in i tre faser, första fasen är implementeringen i företaget, andra fasen är när den införs och den tredje är när företaget har infört affärssystemet klart och börjar skildra fördelar med systemet. Beard och Summer (2004) menar att konkurrensfördelarna inte erhålls direkt vid införandet, utan i ett senare skede och kan bero på att systemet behöver anpassas till verksamheten innan organisationen kan uppleva möjligheterna med affärssystem. Därefter behövs en strategisk inriktning för att utvinna konkurrensfördelar inom organisationens bransch (Botta-Genoulaz et al., 2005).

Genom att använda ett affärssystem kan samspelet mellan olika enheter i organisationen erhålla ett bättre flöde med information påstår Gattiker och Goodhue (2004). Affärssystem kan underlätta flödet och även risken för avstämningsfel eller tvetydighet i informationen. Olika enheter inom organisationen använder samma språk vid användningen av affärssystemet, vilket minimerar risken att informationsfel uppstår (Gattiker & Goodhue, 2004). Vidare behöver organisationer kontinuerligt förbättra funktioner inom affärssystemet (Shaul & Tauber, 2013), för att upprätthålla de ökade kraven som ställs från både kunder och ledningen.

Shaul och Tauber (2013) menar att gapet mellan funktionalitet och de förmåner som utlovas av ett affärssystem kan minskas genom att verksamheten arbetar med att utveckla och anpassa sig till affärssystemet. För att detta skall kunna uppnås hävdar Gargeya och Brady (2005) att ledningen inom företaget behöver engagera sig i strävan mot kontinuerlig förbättring samt anpassning. Petter et al. (2013) menar att stöd och uppmuntran för användning av affärssystem är en viktig del. Vidare påverkas organisationens egenskaper, anställda samt ledningen, av uppmuntran och stöd för användning av affärssystem. Detta leder till hur utvecklingen av affärssystemet i organisationen styrs mot förbättringar.

Personalen behöver även ha för avsikt att använda systemet i sitt dagliga arbete för att utnyttja systemet och skapa möjligheter med användandet (Petter et al., 2013). Även här menar Petter et al. (2013) att de anställda påverkas av uppmuntran till användning men även en förmedling av vilka möjligheter som kan uppkomma genom användandet har en stor roll för synen på affärssystemet. Kompetensen inom ledningen av affärssystemet påverkar vidare resterande personals användning av systemet och har en styrande faktor på

utnyttjandet menar Petter et al. (2013), vilket även May, Dhillon och Caldeira (2013) hävdar. Vidare påträffade May et al. (2013) i sin studie att kompetensen bland de anställda var ett av de viktigaste målen inom organisationerna som studerades.

3.3 Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning

Affärssystemet utgör en viktig del av styrsystemet inom organisationen, såsom redovisningen och förvaltningen påstår Teittinen et al. (2013). Systemet utgör grunden för kontroll av verksamheten och den information som tillhandahålls för att sedan påverka styrningen av organisationen. Teittinen et al. (2013) hävdar att affärssystemet har den centrala rollen för verksamhetsstyrningen. Den utgör organisationens form genom förändringar i arbetssättet samt tillvägagångsättet företaget väljer att utföra arbeten, det är en process som fortskrider utan ett slut. Vidare menar Teittinen et al. (2013) att affärssystemet inte bara förbättrar den finansiella redovisningen, utan även den interna redovisningen stärks med hjälp av systemet. Dechow och Mouritsen (2005) påstår att affärssystem utgör en teknik för verksamhetsstyrningen i organisationen. Affärssystem kan utgöra en fördel som förmedling av information, vilket sedan ska leda till förändring av redovisning i företaget (Kanellou & Spathis, 2013). Förbättringar av rapporter och kvalitén på utformningen och tidsaspekten vid årsbokslut kan minskas genom en tillförlitlig redovisningsinformation.

Ett affärssystem är verksamhetsövergripande (Magnusson & Olsson, 2009), vilket leder till full insyn och kontroll över verksamheten. På så sätt kan en effektiv styrning bli genomförbar påstår Magnusson och Olsson (2009). Verksamheten blir styrbar genom affärssystemets information och därifrån kan ledningen i företaget fatta beslut om exempelvis produktion eller liknande. Affärssystemet behöver vara tillförlitligt för att kvalitetsbeslut skall utföras korrekt av ledningen, det behöver vara utformat så att det uppfyller krav på tillförlitlighet men även tillgänglighet, och därigenom sker styrningen. Tillförlitligheten på affärssystemet som informationsgrundande system har gjort att organisationer ansett sig nöjda med systemet påstår Kanellou och Spathis (2013).

Magnusson och Olsson (2009) anser att beslutsfattaren endast kan fatta kvalitetsbeslut om information kan hämtas från alla delar i organisationen, vilket kan ses som komplext. Affärssystemet gör det möjligt, genom att tillhandahålla information i realtid i ett verksamhetsövergripande system, på detta sätt blir det teoretisk möjligt. Gupta (2000) ser detta som en fördel att beslutsfattandet kan ha tillgång till information i realtid. Till följd av

de kontinuerliga rapporterna som kan skapas i affärssystem utgör det en informationskälla med snabb leverans menar Sutton (2006). Vidare menar Sutton (2006) att affärssystemet har förändrat all redovisning som genomförs inom organisationer.

Den finansiella redovisningen har förenklats genom systemets lagring och funktioner som kan anpassas till verksamheten. Konstruktionen har med andra ord förenklats för att skapa de finansiella rapporterna med hjälp av automatiseringen (Sutton, 2006). Ledningens roll för att styra verksamheten har ökat i takt med den växande förfrågan på affärssystem samt att revisorns roll har minskat, inom den interna styrningen, påstår Sutton (2006). Ledningen inom verksamheten kan på ett effektivt sätt uppnå operativa strategiska mål med ett bra affärssystem.

Informationssystemet är grunden i verksamheten som sedan anpassas till affärssystemet (Magnusson & Olsson, 2009). Hur verksamheten bedrivs visas genom affärssystemet och ger en bild av vilka processer och styrningar som sker inom verksamheten. Dechow och Mouritsen (2005) hävdar att verksamheten kan övervakas och kontrolleras via ett affärssystem som ledningen senare kan använda vid strategiska vägval. Vidare menar Dechow och Mouritsen (2005) att affärssystem vanligtvis presenteras som en teknik för verksamhetsstyrningen och kan göra redovisningen starkare genom sin information samt automatisering. Den kommer dock aldrig ersätta den standardiserade redovisningen som en komplett räknemaskin menar forskarna (Dechow & Mouritsen, 2005), även om många affärssystem utvecklats för att underlätta redovisningen genom att kunna utföra olika redovisningsfunktioner (Dillard & Yuthas, 2006).

Affärssystem behöver dock inte kunna utföra redovisning, utan funktioner för nonaccounting, såsom schemaläggning, produktionsdesign och lagerhantering har även utvecklas som fristående system som effektivt kan användas (Dillard & Yuthas, 2006). Affärssystem kan sedan integreras med andra informationssystem till en kärna som utformas till den kompletta databasen med information. Dillard och Yuthas (2006) påstår att styrningen underlättas med hjälp av information som snabbt kan hämtas upp och tillhandahållas med olika informationsdelar för att beslut sedan skall kunna tas.

Kontroll och planeringsaktiviteter underlättas med ett bra integrerat affärssystem med brett omfång (Dillard & Yuthas, 2006). Vid flera olika funktioner i systemet, där både information och transaktionsuppgifter kan hämtas upp, underlättas planeringen inom verksamheten. Effektiviteten kan sedan öka när tidsaspekten minskar vid upphämtning av

information från den centrala databasen. Malmi och Brown (2008) påstår att planeringen är en form av kontroll, de mål som skall uppnås vid en planering utgör en styrning av verksamheten. Planeringen kan ha långsiktiga mål som vanligtvis och sträcker sig över en 12 månaders period, men även kortare perioder förekommer (Malmi & Brown, 2008). Oberoende av tidsaspekten utgör planeringen en strategisk inriktning som styr verksamheten.

Gargeya och Brady (2005) hävdar att affärssystem utgör ryggraden i verksamheten. En effektiv affärsstrategi som är skapad av information från affärssystem kan göra verksamheten effektiv. En verksamhet som besitter ett framgångsrikt användande av affärssystem kommer göra det möjligt att effektivisera processer inom företaget menar alltså Gargey och Brady (2005). Vidare kommer det leda till ökad konkurrenskraft och strategiska val, som nämnt ovan.

Länken mellan verksamhetsstyrningen och affärssystemet är viktig och skapar möjligheter enligt Granlund och Malmi (2002). Möjligheten med snabba uppgifter om aktiva arbeten med hjälp av den interna redovisningen är nödvändig för att ledningen skall kunna arbeta flexibelt menar forskarna (Granlund & Malmi, 2002). Affärssystem påverkar verksamhetsstyrningen på flera sätt. Redovisningssystemen anpassas vanligen till affärssystemet genom olika funktioner för att underlätta informationshämtningen till ledningen och andra inom verksamheten (Granlund & Malmi, 2002).

Även Kallunki, Laitinen och Silvola (2011) påpekar att affärssystemet förändrar verksamhetsstyrningen genom att erbjuda snabb upphämtning av information i realtid till ledningen. Dock är det viktigt för ledningen att ta på sig ansvaret att utnyttja informationen och systemet (Kallunki et al., 2011). Möjligheten att övervaka beslut och vägleda personalen ökar även chansen för verksamheten att uppnå organisationens mål, vilket kan leda till förbättringar i prestandarden. Vidare menar Kallunki et al. (2011) att möjligheten att utnyttja affärssystem maximalt finns, dock behöver personalen inom organisationen uppmuntran och vägledning för att det skall kunna verkställas.

3.4 Affärssystemet i praktiken

Tidigare forskning kring affärssystemet har pekat på en rad olika möjligheter och utmaningar som kan uppstå med användandet av affärssystemet. Nedan kommer vi att

beskriva de möjligheter som affärssystemet ska generera, samt ta upp de utmaningar som tidigare forskning menar kan uppstå.

3.4.1 Möjligheter

De möjligheter som företagen utlovas genom användningen av ett affärssystem är kortare ledtider, effektivare processer, bättre kontroll samt sänkta driftkostnader (Magnusson & Olsson, 2009). Affärssystemet ska kunna generera både materiella fördelar som ökad inköpshantering kassaflöden samt lägre logistikkostnader och transporter. Utöver det kan affärssystemet skapa immateriella fördelar såsom kontroll, förbättrad kundorientering, snabbare beslutsfattande och synlighet av företagsdata (Somers, Nelson & Karimi 2003). Magnusson och Olsson (2009) menar att, med hjälp av affärssystemets möjlighet att planera in i minsta detalj kan systemet sätta gränser för vad som är möjligt och vad som inte är möjligt att göra i företaget, vilket leder till att företaget kan styras på ett effektivt sätt.

Somers et al. (2003) har i sin studie studerat användartillfredställelsen av affärssystemet, där resultatet visade att en viktig nyckelfaktor till att ha ett lyckat affärssystem är att slutanvändarna är nöjda med systemet och ser effektiviteten samt möjligheterna som användandet ger. Vidare menar de (Somers et al., 2003) att slutanvändarna kan se det som ett sätt att öka effektiviteten genom att kunna tillhandahålla information som är korrekt och aktuell, vilket vanligtvis benämns som realtidsinformation.

Realtidsinformationens betydelse är något som Spathis och Constantinides (2004) hävdar är viktigt för att kunna ha ett framgångsrikt och konkurrenskraftigt företag, genom tillhandahållning av realtidsinformation från ett affärssystem. Även Baki och Cakar (2005) menar att affärssystemet är ett viktigt konkurrensmedel, då det underlättar beslutsfattandet i verksamheten särskilt då systemet är i enighet med företagets strategi.

Som tidigare nämnts menar Magnusson och Olsson (2009) att då affärssystemet är verksamhetsövergripande erhåller ledningen en kontroll över hela verksamheten och kan hämta ut realtidsinformation för att kunna styra verksamheten och förbättra effektiviteten. Ledningen har ofta en positiv syn på affärssystemet och använder det till den strategiska styrningen och kontroll, menar Teittinen et al. (2013). Teittinen et al. (2013) påstår i sin studie att den transparens som tillhandahålls av affärssystemet är den största fördelen, där ledningen tack vare affärssystemet får en insyn och kontroll över verksamheten.

3.4.2 Utmaningar

En kritisk faktor till affärssystemets framgång i företag, påstår Nwankpa (2015) är slutanvändaren, det vill säga de anställda på företaget. Vidare menar Nwankpa (2015) att en ökad användning hos slutanvändaren leder till större chanser för företagen att uppnå sina mål med hjälp av affärssystemet.

Att de anställda kan vara kritiska till att använda affärssystemet, som en del av sitt dagliga arbete, är även något som Gupta (2000) menar är en utmaning. För att motverka att personalen har en negativ syn på affärssystemet nämner Gupta (2000) ett antal nyckelfaktorer för att motverka detta och att ha ett framgångsrikt affärssystem, där en nyckelfaktor är att ledningen är engagerad i affärssystemet samt att de anställda får rätt utbildning gällande affärssystem. Även Teittinen et al. (2013) kom i sin studie fram till att de anställdas beteende kan ses som en utmaning. De (Teittinen et al., 2013) menar även att en utmaning med användandet av affärssystemet är att posterna till affärssystemet måste göras helt korrekt, vilket alltså hänger på användaren.

Teittinen et al. (2013) menar att när nya inmatningar i affärssystemet krävs, har SMEs oftast inte resurser att lägga på dessa ändringar. Felaktiga inmatningar påstår Teittinen et al. (2013) i sin tur leder till frustration hos de anställda samt att det går åt mycket tid och resurser på att justera felen. I sin studie kom även Teittinen et al. (2013) fram till att underbemanning är en utmaning som leder till motstånd hos de anställda att använda affärssystemet. De menar vidare att bristande erfarenhet och kompetens hos de anställda gällande affärssystemet var en bidragande orsaken till den negativa synen hos de anställda. Vi menar därför att de utmaningar som tidigare forskning pekar på är relaterade till just slutanvändarnas syn och användandet av affärssystemet. Bortsett från utmaningar gällande de anställda nämns också nackdelar som kan uppstå med ett väl implementerat affärssystem. Magnusson och Olsson (2009) menar att om relationen mellan företaget och leverantören av affärssystemet inte skulle fungera, blir det dels väldigt kostsamt samt tidskrävande att byta till ett annat affärssystem, vilket gör att det uppstår en teknisk inlåsning mellan företaget och leverantören

3.5 Affärssystemets framtid i SMEs

Eftersom tidigare litteratur och forskning om affärssystem ofta fokuserar på hur systemet huvudsakligen används i större företag och organisationer, menar Huin (2004) att det är viktigt att förstå de unika organisatoriska förutsättningarna i SMEs med avseende på

framtiden. För ett tillverkande företag skiljer sig det logistiska förutsättningarna avsevärt från ett större bolag, precis som de finansiella förutsättningarna och tillgångarna (Huin, 2004). Skillnaden i vilka förutsättningar som finns gör det hela mer komplext, och det är av största vikt att detta tas hänsyn till vid närmare beskådning på användningen av affärssystem i SMEs (Liang och Xue, 2004).

SMEs verksamheter har vanligen ett högre krav att anpassa sig till omvärlden menar Magnusson och Olsson (2009). Författarna (Magnusson & Olsson, 2009) menar att stora och komplexa affärssystem inte alltid kan anpassas optimalt till mindre organisationer och kan leda till bristande effektivitet. Dock har marknaden anpassat affärssystemet även för SMEs med smarta funktioner och ett mer avskalat system anpassat för organisationens storlek, vilket kan lede till ökad effektiv användning i framtiden.

I tillverkande företag är det, som ovan nämnt, oftast logistiska förutsättningar som skiljer större bolag från mindre. Andra logistikrelaterade skillnader är hur det på en organisatorisk nivå ser ut i tillverkningskedjan. I mindre företag är det vanligt att tjäna sin närmsta länk i produktkedjan, vilket ibland kan göra att den strategiska överblicken saknas i det dagliga arbetet (Huin, 2004). Mindre företag kan tjäna som underleverantörer åt stora, välkända företag som i sin tur står för tillverkningen av produkten som riktar sig till slutkund. Det mindre företaget blir då en länk i produktkedjan, utan att vara involverad i hela processen, vilket i sin tur är en organisatorisk mekanism som påverkar hur effektivt ett affärssystem används (Huin, 2004).

En av de största strategiska fördelarna hos SMEs är flexibiliteten i mindre organisationer. I jämförelse med trögrörliga, stora organisationer kan SMEs snabbare ändra sina arbetsprocesser för att möta upp nya förutsättningar och ändrade spelregler på marknaden där de är verksamma. SMEs har vanligtvis inte fasta och tydligt skilda avdelningar som ansvarar för respektive affärsområde, istället kan en enskild anställd ansvara för respektive funktion. Det är också vanligt att den Verkställande Direktören ansvarar, eller har ett visst ansvar, i en del av projekten eller affärsprocesserna. Dessa organisatoriska faktorer hos SMEs påverkar användandet av affärssystem, och hur stor potential hos systemet som blir nyttjat för att kontrollera och styra verksamheten vidare (Huin, 2004). Vidare är de strategiska förutsättningarna och vidare planer viktiga aspekter för SMEs och användandet av affärssystem. Ett affärssystem ger ett strategiskt stöd för att exempelvis kontrollera och

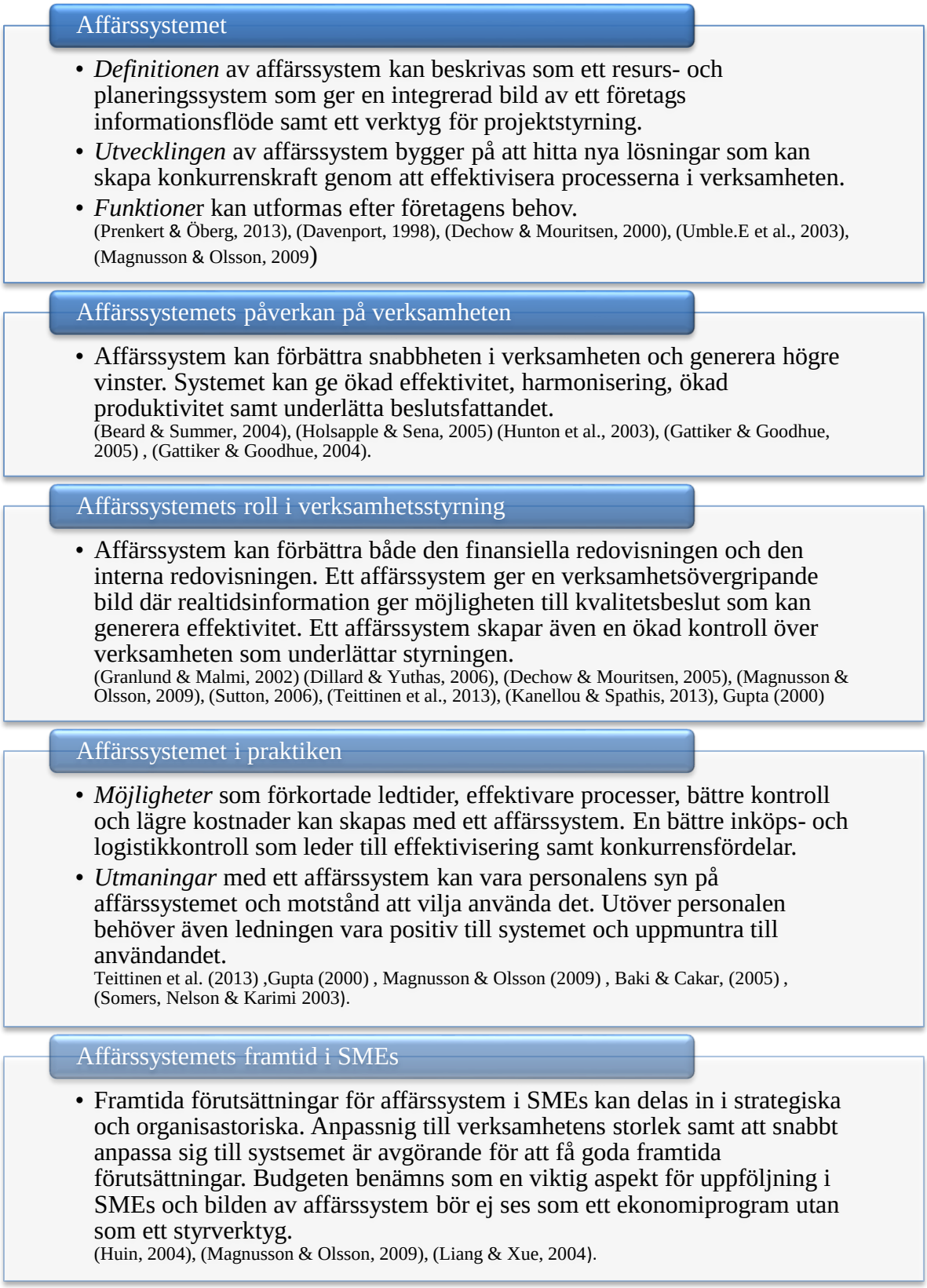
delvis följer upp dem, men att den tidigare satta budgeten sällan stämmer överens med den faktiska utgången. Huin (2004) menar att detta påverkar uppfattningen bland SMEs om hur strategiskt nyttigt ett affärssystem är.

Eftersom budgetering är en strategisk viktigt styrpunkt vid exempelvis kontrollerandet av produktionskostnaden, kan denna differens, om den inte löpande justeras efter de nya ekonomiska förutsättningarna, påverka synen på affärssystemet negativt (Huin, 2004). En annan vanligt förekommande strategisk mekanism som kan påverka synen negativt bland SMEs när det gäller användandet av affärssystemet är om underleverantörer måste matcha sitt eget affärssystem mot sin kunds system (Huin, 2004). I ett mindre bolag är det av ännu större vikt att ett affärssystem ses som ett strategiskt viktigt hjälpmedel (Huin, 2004). Ur en strategisk synvinkel är det viktigt att se användandet av ett affärssystem som en ständigt pågående process. Tidigare litteratur och forskning pekar ofta på vikten av att affärssystemet passar in i det redan inarbetade organisatoriska och strategiska arbetssättet. Det som tidigare gjordes manuellt när det kommer till styrning, måste affärssystemet nu vara behjälpligt med (Liang & Xue, 2004).

Det är viktigt att affärssystemet passar in med redan praktiskt använda styrmedel då risken annars är att affärssystemets funktioner ändrar om i organisationen, vilket kan leda till motstånd vid implementeringen. Detta kan vara en anledning till att affärssystem ofta inte når sin fulla potential hos SMEs, utan att det snarare ses som ett ekonomiprogram istället för som ett strategiskt viktigt styrmedel (Liang & Xue, 2004). Det får således inte uppstå en konflikt mellan mjukvarans processer och de redan etablerade, manuella processerna (Liang & Xue, 2004). Detta är särskilt viktigt när det gäller den strategiska styrningen, då varje företag och bransch har sina unika praktikaliteter, vilket gör att konflikter i processerna påverkar den långsiktiga, strategiska planeringen och framtiden negativt (Liang & Xue, 2004). Särskilt viktigt ur de strategiska aspekterna är att affärssystemet också kan växa i takt med organisationen, och att det inte är låst till en viss kontext. Om affärssystemet är för stelbent, kan det istället vara ett strategiskt hinder hos SME (Liang & Xue, 2004).

3.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Genom nedanstående bild (figur 3) har vi valt att visa en sammanfattning av vad vi anser är de viktigaste punkterna i den teoretiska referensramen.



Figur 3: Vår sammanfattning av den teoretiska referensramen. Källa: Egen

4. Empiri

4.1 Företagsbeskrivning och affärssystem

Vi har intervjuat sammanlagt tio personer på två olika företag i olika branscher, fem personer på ett tjänsteföretag i Dalarna, samt fem personer på ett tillverkande företag i Hälsingland. Ett av företagen valde att vara anonymt, vilket vi respekterar. Vi väljer därför att namnge företagen som tjänsteföretaget och det tillverkande företaget. Vidare kommer vi att namnge respondenterna vid deras yrkestitlar. Bilden nedan (figur 4) ger en överblick av vilka yrkestitlar respondenterna har samt när intervjuerna ägde rum.

	Tidpunkt för intervju
Tjänsteföretaget	
Ekonomichef	Telefonintervju, 20 mars 2015
Kalkylansvarig	Personlig kommunikation, 25 mars 2015
Arbetschef	Personlig kommunikation, 25 mars 2015
Verkställande Direktör	Personlig kommunikation, 25 mars 2015
Ekonomichef	Personlig kommunikation, 27 mars 2015
Ägare	Personlig kommunikation, 27 mars 2015
Tillverkande företaget	
Verkställande Direktör	Personlig kommunikation, 24 mars 2015
Kundansvarig	Personlig kommunikation, 24 mars 2015
Godshanterare	Personlig kommunikation, 24 mars 2015
Produktionsplanerare	Personlig kommunikation, 1 april 2015
Ekonomiansvarig	Personlig kommunikation, 10 april 2015

Figur 4: Överblick av respondenterna. Källa: Egen

4.1.1 Tjänsteföretaget

Tjänsteföretaget där vi fått möjligheten att intervjua de anställda har sin position i södra Dalarna. Företaget omsätter ca 100 miljoner per år (Ekonomichef, personlig kommunikation, 20 mars 2015) och är ett SMEs. Affärssystemen inom verksamheten är Garp, Bidcon samt Plancon. Garp är ett bokföringssystem och affärsidén är att finna en lösning åt SMEs (Magnusson och Olsson, 2009). Garp har utöver ekonomidelen även inköp, lager, tillverkning och tidrapportering i systemet (Garp, 2015).

Bidcon är ett kalkylprogram som kan kopplas samman med Plancon (Bidcon, 2015) och de båda systemen ingår i Consultec. Plancon kan användas vid projektformer med hjälp av tidsplaner, samt för analyser (Plancon, 2015).

4.1.2 Tillverkande företaget

Det andra företaget är ett tillverkande företag beläget i södra Hälsingland. Det huvudsakliga affärssystemet som finns integrerat i företaget är Monitor och har funnits sedan företaget bildades år 1989 (Verkställande direktör, personlig kommunikation, 24 mars 2015).

Monitor är det främsta affärssystemet för tillverkande företag och är även optimerat till SMEs (Monitor, 2015). Monitor är ett komplett affärssystem med moduler som innehåller information gällande tillverkning, inköp, försäljning, lager, redovisning, verkstadsinformation och systemvård (Monitor, 2015). Förutom Monitor finns ett lönesystem vid namn Hogia, eftersom Monitor inte erbjuder ett bokföringssystem (Ekonomiansvarig, personlig kommunikation, 10 april 2015). Företaget omsätter ca 40 miljoner per år och är ett SMEs.

4.2 Affärssystemet

4.2.1 Definition

Under vår empiriska undersökning fanns ett intresse hos oss att veta hur respondenterna definierar ett affärssystem, vad det används till och hur det hjälper dem i sitt dagliga arbete. Beroende på vilka arbetsuppgifter respondenternas hade, fanns delade meningar på hur de definierade ett affärssystem. Verkställande Direktören på tjänsteföretaget definierar ett affärssystem som ett kontaktnät med kunder och leverantörer.

Den Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget menar att affärssystemet hanterar kund- och leverantörs kontakter, och förklarar vidare att affärssystemet i företaget *”omfattar allt från materialhantering till produktionsplanering till inköp, fakturering”.*

Inom det tillverkande företaget anses affärssystemet omfatta hela företaget. Produktionsplaneraren hos det tillverkande företaget definierar ett affärssystem som *” Ett hjälpmedel för att kunna styra, planera och kontrollera. Och skapa sig en överblick över alla aktiviteter som sker i företaget.”.* Detsamma anser Ekonomiansvarige på samma företag som menar att affärssystemet inkluderar hela företaget. Vidare menar Ekonomiansvarige att definitionen har blivit tydligare nu än för 10 år sedan, då respondenten hade en helt annan syn på affärssystemet i jämförelse med idag. Ekonomichefen på tjänsteföretaget definierar det däremot som ett informationssystem där denne kan hämta den information som behövs för vidare arbete.

Kalkylansvarige på tjänsteföretaget definierar det som ett verktyg för att kunna räkna på jobb, däremot ger Arbetschefen på samma företag en mer långdragen version av definitionen, *”hela vägen från kalkyl till utvärdering.”.* Arbetschefen påstår att affärssystemet är ett verktyg för att kunna följa upp projekt, inte endast fram till fakturering utan även vid en eventuell utvärdering av ett projekt. Vidare anser Arbetschefen att det kan definieras på så många olika sätt, men lägger tyngdpunkten på att det är ett system som skall ha förmåga att hämta upp information vid alla delar av ett projekt, från start till avslut.

4.2.2 Funktioner

Respondenterna i båda företagen förklarar vilka funktioner som finns i affärssystemet och hur det används för att underlätta deras arbete. De olika funktioner som finns integrerade i affärssystemen är till för att bland annat underlätta den administrativa delen i verksamheterna. Arbetschefen på tjänsteföretaget förklarar hur det byggts upp funktionsdelar inom affärssystemen i tjänsteföretaget, *”delresultaten i delkostnaderna”* beskriver Arbetschefen och förklarar att informationen lättare skall hämtas ut från respektive projekt därav har delfunktioner lagts till för att underlätta och effektivisera utläsningen av projekten.

Ekonomichefen på tjänsteföretaget fortsätter vidare med att förklara hur sammankopplingen mellan systemen gör det möjligt att sätta upp delfunktioner i projekten som sedan kan utläsas mot en budget. Vidare finns det möjlighet att skriva ut behovslistor

från affärssystemet, och förklarar att *”Vi specialiserat det mot oss”* och menar vidare att kalkyleringen, budgeten och utfallet används och kopplas samman och stäms av med de interna uppbyggda konton som skapats.

Produktionsplaneraren hos det tillverkande företaget tar upp de funktioner som finns, och förklarar vad som kan göras i de moduler som respondenten hade kunskap om. I tillverkningsmodulen nämner Produktionsplaneraren att det nyligen investerats i en tilläggsfunktion. Vidare förklarar Produktionsplaneraren att verkstadsinformation innehåller en in- och utstämplingsfunktion där de anställda själva registrerar sina arbetstider, vilket även var det ursprungliga syftet när affärssystemet implementerades, förklarar Kundansvarige hos det tillverkande företaget.

I det tillverkande företaget arbetar de anställda i olika moduler, beroende på vilken yrkesroll som innehas. I redovisningsmodulen nämner Verkställande Direktören att endast respondenten själv samt Ekonomiansvarige arbetar inom. Vidare förklarar Verkställande Direktören att information som kan hämtas ut från redovisningsmodulen kan exempelvis vara balansräkningar och resultaträkningar innehållande realtidsinformation, för att se hur företaget ligger till.

4.3 Affärssystemets påverkan i verksamheten

Vad ett affärssystem egentligen är enligt respondenterna, samt definitionen, skiljer sig mellan respondenterna i företagen. Respondenterna fick förklara vilka affärssystem som finns i företaget samt hur de används. Som vi tidigare nämnt använder tjänsteföretaget Garp, Bidcon samt Plancon medan det tillverkande företaget huvudsakligen använder Monitor och har bokföringssystemet Hogia. Kalkylansvarige på tjänsteföretaget använder Bidcon för att kalkylera olika jobb och anser att det är ett verktyg för att kunna utföra sitt arbete.

Kalkylansvariges arbete från Bidcon kopplas sedan samman med Garp för att summera arbetsgången under ett arbete. I tjänsteföretaget tillämpas projektform för arbeten som utförs. Arbetschefen på tjänsteföretaget kan därefter använda kalkyleringen som blivit kopplad till bokföringsprogrammet för att analysera projekten, som bedrivs löpande. I det tillverkande företaget arbetar de anställda huvudsakligen utifrån affärssystemet Monitor.

Ekonomiansvarige på det tillverkande företaget ser affärssystemet som en informationskälla för att hämta upp material från det ena affärssystemet för att sedan

använda det i bokföringsprogrammet. De uppgifter som behöver användas kan lätt och effektivt samlas upp för att sedan bearbeta det vidare. *”Man kan plocka uppgifter från stämplingsmodulen och importera i ett löneprogram”* förklarar den Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget.

Tjänsteföretaget har utformat ett system för att använda sig av de olika affärssystemen, vilket gör att de utnyttjas på de delar som företagen anser att de är bäst på att utföra, *”Jag använder det så jag kan utläsa hur arbetena ligger till helt enkelt”* menar Ekonomichefen på tjänsteföretaget.

Enligt respondenterna från båda företagen används affärssystem som ett kontrollverktyg, vilket var något som Produktionsplaneraren på det tillverkande företaget la en stor vikt vid, och menar vidare att affärssystemet även används till produktionsplanering samt prissättning. Med hjälp av affärssystemet som ett verktyg använder båda företagen det för planering, även om de skiljer sig åt vid utförandet samt slutprodukten. *”För oss är det jätteviktigt”* understryker den Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget. Vidare menar Verkställande Direktören att företagets fortlevande är beroende av att affärssystemen används.

4.4 Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning

Samtliga respondenter från båda företagen använder affärssystemen i sitt dagliga arbete, även om utförandet och användandet skiljer sig åt mellan individerna. Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget menar att han ej använder alla moduler i sitt dagliga arbete, men använder flera delar av affärssystemet som uppföljning och för att få en överblick av pågående arbete. Detta instämmer även den Verkställande Direktören hos tjänsteföretaget som menar att systemet ger en inblick på de olika projekten som är igång, *”Hur det ligger till och vad vi har kvar”* konstaterar Verkställande Direktören på tjänsteföretaget.

Ett arbetssätt som var genomgående i tjänsteföretaget, var att affärssystemet huvudsakligen används för informationshämtning för att följa upp arbeten. Flera av respondenterna i tjänsteföretaget menade att affärssystemet användes för uppföljning av projekt oberoende på vilken yrkesroll. *”Jag använder det så jag kan utläsa hur arbetena ligger till helt enkelt, hur det följs upp med det som är uträknat att de skall göra med budget.”* beskriver Ekonomichefen på tjänsteföretaget. Vidare förklarade Arbetschefen hur

respondenten använder affärssystemet och svarar *" Det är väl egentligen för att följa upp hur dem projekt som jag är med och styr lite om".* Affärssystemen förser med information hur projekten ligger till gentemot tidsplan samt budget, *"Hur det ligger till och vad vi har kvar"* förklarar Arbetschefen hos tjänsteföretaget.

Affärssystemets roll var enligt respondenterna avgörande för att kunna utföra sitt dagliga arbete. Respondenterna använder affärssystemet till prissättningar, för- och efterkalkyler, produktionsplanering samt inköp. Företaget är beroende av affärssystemet för att kunna utföra arbetsuppgifterna menar Kundansvarig hos det tillverkande företaget. Vidare förklarar Kundansvarige att företaget delvis kan bli stillastående vid exempelvis en systemuppdatering av affärssystemet. Det var även något som Godshanteraren på företaget påpekade, och menar att affärssystemet alltid varit med i respondentens arbetssysslor och vet därför inte hur företaget skall kunna fungera utan affärssystemet. Godshanteraren använder affärssystemet i sista ledet av produktionen genom att skriva ut leverantörslistor för att sedan paketera produkterna och lasta ut dem för leverans.

Det tillverkande företaget håller i nuläget på att ta över produktionen från ett annat företag, förklarar Produktionsplaneraren och säger att "*Det finns en stor variation för produkterna, kundanpassning, vilket gör att det blir ohållbart att göra som vi gjort beredningar tidigare."* Produktionsplaneraren fortsätter och säger "*Nu måste vi ha ett system för att kunna hantera det på ett effektivt sätt när vi ska lägga in ordrar i framtiden.".* En ny tilläggsfunktion i affärssystemet har därför nyligen köpts in som ska underlätta menar respondenten.

Den Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget använder mycket av redovisningsmodulen för att sköta bokföringsdelen men går även in i verkstadsmodulen för att erhålla stämplingar som sedan är grunden för lönearbetet. *"Jag får listor av dem anställda som sköter stämplingar så jag kan göra löner sen"* förklarar Ekonomiansvarig. Ekonomichefen hos tjänsteföretaget säger *"Jag använder det dagligen, allt jag gör använder jag det till".* Och förklarar att utöver utläsning och överblick av pågående projekt skall även faktureringen stämma överens med kalkyleringen samt tidsplanen. "*Att alla lämnar in allt i tid och fakturerar det vi ska"* fortsätter Ekonomichefen.

Som vi tidigare nämnt anser Produktionsledaren att ett affärssystem är ett verktyg för att till exempel styra verksamheten. Inom tjänsteföretaget används kalkylen, som skapats i ett av affärssystemen som en grund för vidare analys och styrning av verksamheten menar

Kalkylansvarige på tjänsteföretaget. *”Kalkylen finns ju till grund för den som ska utföra projektet då, där man kan gå in och titta på hur mycket tid man har för respektive maskin per produktionskod”* förklarar Kalkylansvarige. Arbetschefen på tjänsteföretaget menar att kalkylen används som underlag för uppföljningen av projekten.

”Allt styrs igenom det egentligen” påpekar Ekonomichefen på tjänsteföretaget vid frågan hur affärssystemet används för just verksamhetsstyrningen. Även den Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget säger *”Jag skulle aldrig klara mig utan Monitor om vi säger så. Det är ett fantastiskt system som är väldigt heltäckande”.* Ekonomichefen på tjänsteföretaget samt den Ekonomiansvarige på det tillverkande företaget hävdar båda att affärssystemet är grunden för deras arbete. ”*Det är ingenting som släpps igenom om det inte är styrbart”* förklarar Ekonomichefen.

Ekonomichefen hos tjänsteföretaget nämner att projekt får en speciell kod, en så kallad kodsträng som används av all personal på förteget för just det projektet, ”*Så varenda spik, gruskorn är kod strängat med det specifika namnet”* beskriver Ekonomichefen och fortsätter vidare *”Och så för vi in det i ekonomisystemet så att vi ser att de vi har budgeterat stämmer överens med verkligheten.”.* Ägaren på tjänsteföretaget påpekar att det viktigaste är projektredovisningen som skapas i affärssystemen, ”*Och de är alltså som A och O, det är kärnan för det här företaget för att det skall kunna fungera, det här med projektredovisning, och det har vi blivit väldigt duktiga på.”* hävdar Ägaren.

Genom informationen som kan hämtas från affärssystemen för ett projekt kan det senare användas för analys om något gått snett eller om ett projekt gått bra och lära sig av utfallet, menar Ägaren och förklarar *”och sen så när vi räknar på nästa jobb med samma typ av problem då kan man korrigera. Likadant det som har gått väldigt bra”* vilket även Arbetschefen instämmer och menar *”så får man ju en väldigt bra uppföljning”.* Produktionsplaneraren hos det tillverkande företaget menar detsamma, och förklarar att ”*kan enkelt slå upp i affärssystemet för att se hur långt i produktion den kommit”*. Systemet kan skapa konkurrensfördelar menar Ägaren på tjänsteföretaget, *”då kan man alltså sänka priserna för att kunna konkurrera”* och avslutar ”*Det tycker jag är det bästa i det här affärssystemet”.*

Utöver uppföljningsegenskap som affärssystemen skapar åt företagen ger det en möjlighet till förbättring av inköp med hjälp av informationen som kan utvinnas ur affärssystemen, anser Verkställande Direktören på tjänsteföretaget. Något som även Kundansvarige hos det

tillverkande företaget diskuterar om, och menar att det ger en effektiv prissättning. *”Så det är ju ett prissättningsverktyg också”* beskriver Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget.

Produktionsplaneraren hos det tillverkande företaget beskriver att en fördel med affärssystemet är att det kan användas till kommunikation och säger *”Bra för internkommunikation, som när jag har suttit i Gävle och jobbat har jag kunnat använda systemet även där, blir inte bunden till en plats utan kan använda systemet även där”*.

4.5 Affärssystemet i praktiken

Det som har vart gemensamt för samtliga intervjuer är att respondenterna i båda företagen har en positiv syn på affärssystemet. Vid intervjuerna har samtliga respondenter relativt enkelt svarat på frågan vilka möjligheter som finns med ett affärssystem, medan det var något svårare för respondenterna att komma på vilka utmaningar som kan finnas med ett affärssystem. Ägaren i tjänsteföretaget poängterar att det är viktigt att försöka motivera de anställda eftersom respondenten menar att de anställda som är motiverade tar till sig och använder affärssystemet.

4.5.1 Möjligheter

På frågan om vilka möjligheter respondenterna ser med ett affärssystem är samtliga respondenter eniga om att ett affärssystem har en betydande roll för företagen och har många möjligheter. Den Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget säger att *”Det är ju en kunskapskälla som är enorm för att se hur vi har betett oss och hur kundernas historik ser ut på inköp, allt finns ju där”.* Vidare anser respondenten att den största fördelen som affärssystemet genererar är kontroll.

Verkställande Direktören hos tjänsteföretaget säger att *”Fördelarna är ju det att du kan följa upp jobben på minsta krona och se vart pengarna gått”*. Även Arbetschefen hos tjänsteföretaget menar att affärssystemet ger en insyn och överblick över vart pengarna tar vägen, och är den *”största och bästa anledningen till att man har ett fungerande affärssystem”*.

Flera av respondenterna resonerar kring att affärssystemet ger en ökad kontroll. Godshanteraren hos det tillverkande företaget nämner att den kontroll som respondenten får genom affärssystemet i sitt arbete är att respondenten drar ut listor ur affärssystemet på

vilka leveranser som ska göras under dagen, vilket gör att affärssystemet ser till så att rätt saker levereras i rätt tid.

Produktionsplaneraren på det tillverkande företaget nämner kontroll, överblick och standardisering som de främsta möjligheterna med ett affärssystem. Respondenten förklarar att affärssystemet håller ordning på exempelvis information gällande material och produktion, där informationen matas in av de anställda. Vidare menar därför respondenten att det beror mycket på den person som använder affärssystemet, och att om inte rätt saker matas in kan affärssystemet snarare ge nackdelar istället för fördelar.

Kundansvarige hos det tillverkande företaget betonar att möjligheterna med affärssystemet är att det ger en ökad kontroll och genererar tidsvinster. Respondenten förklarar vidare att tidsvinsterna erhålls genom att affärssystemet lagrar data från flera år, vilket gör att om en kund ringer och undrar över en produkt som beställts för flera år sedan, kan affärssystemet snabbt leta upp informationen. Även Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget ser att affärssystemet ger konkurrensfördelar i form tillgången till historik, exempelvis då ritningar från tidigare kunder lagras och kan snabbt plockas fram igen om kunden kommer efter flera år och vill ha en likadan produkt.

Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget nämner möjligheter som att det finns tillgång till väldigt mycket historik och statistik. Fördelen att allt finns lagrat och snabbt kan hämtas upp var även något som Kundansvarige på det tillverkande företaget var inne på, och menar att eftersom all information är sparat och kan hämtas ut oavsett när i tiden en händelse har inträffat blir arbetet mer effektivt och tidssparande.

Eftersom affärssystemet definieras som ett kontroll- och planeringsverktyg handlar informationen i ett affärssystem både om sådant som har hänt och som kommer att hända. Ekonomichefen hos tjänsteföretaget menar att det är viktigt att verkligheten och det man tror ska överensstämma. Vidare menar respondenten att det är viktigt att ha kontroll på hur arbetena går *”kan dem ju inte sitta och kalkylera i tron om att dem gör rätt. Dem måste ju veta hur verkligheten är också”.* Vidare förklarar respondenten att det kan hända saker på vägen när ett arbete kalkyleras, och att det därför kan bli problematiskt att komma till en verklighet om inte dessa förändringar kommer in i affärssystemet.

Utan ett affärssystem menar Produktionsplaneraren hos det tillverkande företaget att det skulle bli *”ett väldigt springande och ringande, mycket avbrott exempelvis om en kund*

ringer, får inget flyt utan ett affärssystem. Det är en åsikt som delas med Ekonomichefen hos tjänsteföretaget, som ser möjligheter med att affärssystemet samlar informationen i en central databas och gör att respondenten snabbt kan hämta ut information, utan att lämna kontoret. Vidare menar Ekonomichefen att företaget håller på att bygga upp informationen i affärssystemet i ett moln för att underlätta för arbetsledarna som arbetar utanför företagsområdet snabbt ska kunna hämta upp information.

Ekonomichefen hos tjänsteföretaget menar vidare att affärssystemet ger konkurrensfördelar genom att de med endast ett knapptryck kan se vad som händer varje dag, och på så vis även se om något är felberäknat. Vidare menar respondenten, genom att i ett tidigt stadium upptäcka en felberäkning eller missad post i kalkyleringen, kan åtgärder snabbt göras. Även Ägaren till tjänsteföretaget menar att affärssystemet ger konkurrensfördelar och effektivisering genom att de kalkylerade jobben kan följas upp och justeras. Vidare förklarar Ägaren att om ett jobb gått väldigt bra kan de kalkylerade priserna sänkas vid beräkning av nästkommande arbeten för att öka konkurrenskraften, vilket vi även tidigare nämnt.

I det tillverkande företaget menar flera respondenter att de ser fördelar om kunderna och leverantörerna har samma affärssystem som företaget. Den Verkställande Direktören, Kundansvarige samt Produktionsplaneraren förklarar att det finns en ”dra och släpp” funktion för filer som skickas inom affärssystemet mellan kunder, leverantörer och företaget. Ovannämnda respondenter förklarar att denna funktion gör att all information om kunden, historiska priser och faktureringadress snabbt visas. Detta säger Produktionsplaneraren *”Är en bra funktion och spar tid”.*

4.5.2 Utmaningar

Den här delen kommer att beskriva de utmaningar som respondenterna nämner med ett affärssystem. Flera av respondenterna har svårt att se vilka utmaningar som kan finnas med affärssystemet, och menar att fördelarna överväger nackdelarna. Arbetschefen hos tjänsteföretaget säger att respondenten *”ser inga utmaningar, ser bara möjligheter”.* Vidare menar dock respondenten att denne inte har någon mer insyn i affärssystemet än till sitt eget arbete att styra och följa upp projekt, och menar att det personligen för respondenten inte finns något intresse av att ha det.

Kundansvarige hos det tillverkande företaget menar att eftersom samtliga anställda i företaget aktivt använder affärssystemet till sina arbetssysslor, är inställningen till

affärssystemet positiv. Den Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget ser inga utmaningar med själva affärssystemet, men såg däremot svagheter som är kopplade till hur de anställda rapporterar in tider i systemet. Den Verkställande Direktören exemplifierar att om en anställd glömt att stämpla av ett arbete kan det leda till att en tillverkningsorder får fel tider. Vidare menar respondenten att de anställda även rapporterar in sin egen närvaro som sedan blir till grund för löner, och förklarar att det även där kan bli fel tider i systemet. Även Produktionsplaneraren i det tillverkande företaget anser att den mänskliga faktorn är en utmaning, och säger att *”Alla måste jobba på ett bra sätt med systemet och ha rätt utbildning i systemet”.*

Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget menar att det huvudsakliga affärssystemet som används i företaget har utvecklats sedan det implementerades i samband med att företaget bildades för 26 år sedan. Vidare förklarar Verkställande Direktören att företagets användande också har utvecklats, men inte i den takt som affärssystemet har utvecklats, vilket var en anledning till att företaget de senaste åren valt att satsa på utbildningar, *”För att det är lätt att man hittar lite egna vägar, såhär gör jag, fast jag gör sådär. Och då blir de ju kanske inte helt effektivt”* säger den Verkställande Direktören.

Att rätt utbildning är en förutsättning för att ha ett lyckat affärssystem var även något som tjänsteföretagets Verkställande Direktör påpekar, och respondenten poängterar att denne inte ser några utmaningar med affärssystemet, utan bara möjligheter. Vidare menar den Verkställande Direktören att de anställda som använder systemet får utbildningar med jämna mellanrum och ser affärssystemet som en hjälpreda för att hålla ordning.

Ekonomiansvarige i det tillverkande företaget menar att en utmaning är att affärssystemet är ett väldigt stort och komplext system, vilket kräver kunskap och utbildning. Godshanteraren i det tillverkande företaget anser att de erhåller tillräckligt med utbildning, som i sin tur genererar tips på funktioner som respondenten menar kan underlätta arbetsrutinerna ytterligare.

Om utbildning säger Ekonomichefen i tjänsteföretaget att *”det är faktiskt en generationsfråga och vi har ett generationsskifte och vi ser att ju yngre de är som kommer, ju mindre problem får vi”.* Vidare förklarar Ekonomichefen att det finns de som tycker att datorer inte är ett modernt arbetssätt och menar att det har med utbildning att göra.

Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget menar däremot att det inte finns någon utmaning alls hos någon av de anställda att använda affärssystemet, och säger att *”Här är man så fostrad att arbeta i affärssystemet så det finns inget motstånd från de anställda att använda affärssystemet, det har aldrig funnits en sådan diskussion här”.*

Flera respondenter nämner att en stor utmaning skulle vara om företaget väljer att byta affärssystem och implementera ett helt nytt affärssystem. Den Verkställande Direktören hos det tillverkande företaget säger att *”… det skulle vara oerhört arbetsamt att få till ett nytt affärssystem och få det att fungera. För det tror jag är en jätteutmaning”.* Den Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget tror att ett företag som tidigare klarat sig utan ett affärssystem, skulle ha svårt att se nyttan och möjligheterna med att implementera ett affärssystem. Även Produktionsplaneraren hos det tillverkande företaget menar att det skulle vara en stor utmaning att byta affärssystem eller implementera ett helt nytt affärssystem i ett företag.

4.6 Affärssystemets framtid i SMEs

Något som vart gemensamt för respondenterna i det tillverkande företaget, på frågan hur de ser på affärssystemets framtid i företaget, är att det inte fanns någon tanke på att byta affärssystem. Även i tjänsteföretaget är de nöjda med de affärssystem som finns idag. En annan sak som var gemensamt för samtliga respondenter i båda företagen var att ingen kunde tänka sig en framtid utan ett affärssystem.

På frågorna om arbetsrutinerna har anpassats till affärssystemet samt om affärssystemet har anpassats till verksamheten gav respondenterna i det tillverkande företaget liknande svar. I det tillverkande företaget har det huvudsakliga affärssystemet Monitor funnits sedan företaget startades 1989. Verkställande Direktören i det tillverkande företaget menar därför att rutinerna i affärssystemet fungerar som ett ramverk som alla jobbar mot, att rutinerna med affärssystemet skapar en standard för hur de ska arbeta. Även Kundansvarige hos det tillverkande företaget anser att arbetsrutinerna är mycket uppbyggda kring affärssystemet. Produktionsplaneraren i det tillverkande företaget uttrycker sig att ”*verksamheten och affärssystemet går hand-i-hand med varandra”.*

I tjänsteföretaget påstår Verkställande Direktören att affärssystemen till viss del är skräddarsydda för företagets behov, vilken respondenten säger beror på att *”Vi är ju ett mellanstort företag och vi måste ju ha det på vårat vis. Vi kan ju inte ha det som de största*

och de minsta, så det blir ju liksom våran grej då". Även Kalkylansvarige hos tjänsteföretaget menar att företaget själva har strukturerat en egen slutsida i systemet där det enligt Kalkylansvarige tagits bort sådant som de ansett vara onödigt i originalversionen av affärssystemet.

Ekonomichefen hos tjänsteföretaget nämner att affärssystemen är anpassade till verksamheten, då respondenten menar att arbetsledarna i företaget kräver snabbare information om hur arbetena ligger till än tidigare, samt att kraven på rapporterna blir allt större. Vidare förklarar Ekonomichefen att arbetsrutinerna har anpassats efter affärssystemet och innan det fanns ett affärssystem gjordes kalkylerna för hand. Även Arbetschefen i tjänsteföretaget uttrycker att *"det har ju anpassats till våran verksamhet, det tycker jag definitivt".*

Det tillverkande företaget har nyligen köpt in en tilläggsfunktion. Anledningen till det berättar Produktionsplaneraren hos det tillverkande företag var då det uppstod ett behov av en ny funktion som sedan leverantören av affärssystemet kunde ge en offert på. Vidare berättar respondenten att Verkställande Direktören i företaget tog beslutet att investera i tilläggsfunktionen och utbilda berörd personal.

Även Ekonomiansvarige hos det tillverkande företaget beskriver att företaget nyligen investerat i en tilläggsfunktion och säger att *"man ser ju om verksamheten förändras så finns det möjlighet att koppla på en till modul då. Å det vet man ju inte idag hur våran verksamhet ser ut om nåt år."*

Hos det tillverkande företaget menar Kundansvarige, liksom Godshanteraren, att de inte i nuläget saknar någon funktion i affärssystemet. Vidare anser Godshanteraren att affärssystemet används mycket på rutin, och att respondenten därför inte ägnar så mycket tanke åt om någon funktion saknas. Däremot tror Produktionsplaneraren i det tillverkande företaget att användandet kommer att utvecklas i framtiden, och att företaget inte är främmande för att implementera nya funktioner för att bredda sitt kunnande.

Ekonomichefen hos tjänsteföretaget påstår att eftersom företaget har ett så pass bra affärssystem, kan mycket av kostnaderna specificeras tack vare en 20-sidig kontoplan. Vidare berättar respondenten att om ett arbete gått mindre bra, kan detta ses i systemet och gör det möjligt för företaget att justera för att få ned kostnaderna och effektivisera. Kalkylansvarige hos tjänsteföretaget ser stora möjligheter med de affärssystem som finns i

företaget, men menar att systemet kan skräddarsys ytterligare för det egna företaget i framtiden.

Att ha ett affärssystem kostar pengar för företagen, och Verkställande direktören hos det tillverkande företaget säger att *”totalt sett är det ju en ordentlig peng man betalar. Men jag tycker absolut att det är motiverat att betala, jag ser inget alternativ”.* Vidare menar Verkställande Direktören att affärssystemet i företaget fungerar bra och att de utvecklas löpande och den service som erhålls av leverantören av affärssystemet är god.

4.7 Sammanfattning av det empiriska materialet

Den empiriska undersökningen som vi har utfört visar att för samtliga respondenter i både det tillverkande företaget och tjänsteföretaget är ett affärssystem en självklar del i verksamheten. Företagen har mer eller mindre ett beroende av sina respektive affärssystem för att bedriva verksamheten och konkurrera på marknaden.

Affärssystemet har visat sig användas som ett verktyg till att följa upp och planera verksamheten, menar flera av respondenterna på båda företagen. Affärssystemet har av respondenterna beskrivits som en informationskälla, kunskapskälla och ett verktyg för att hämta information.

Vidare har den empiriska undersökningen visat på en rad olika möjligheter och utmaningar. Respondenterna nämner att affärssystemet genererar möjligheter som kontroll, effektivisering, överblick, tidsvinster, standardiseringar och konkurrensfördelar. Flera av respondenterna betonar att ett affärssystem sparar mycket tid för företagen genom att allt finns lagrat och snabbt kan hämtas upp. En annan fördel som kommit fram är att ett affärssystem kan användas för att både planera jobb, men även till att analysera ett jobb som har avslutats.

De utmaningar som respondenterna nämner är relaterade till hur de anställda, det vill säga slutanvändaren, använder affärssystemet. De huvudsakliga utmaningar som nämnts är att det är viktigt att de anställda rapporterar in rätt information i systemet, vilket alltså kräver rätt kunskap och utbildning hos de anställda. Utbildningen har setts som en förutsättning för att affärssystemet ska fungera och vara effektivt.

Synen på ett affärssystem hos de båda företagen har visat sig vara positiv, och det finns inget uttalat motstånd till att använda systemet. Däremot visar den empiriska

undersökningen att de anställda har en något begränsad kunskap om affärssystemet som helhet. Den empiriska undersökningen visar även att flera av respondenterna använder sig av affärssystemet mycket på rutin och har utvecklat egna arbetssätt i affärssystemet.

Gemensamt i båda företagen är att respondenterna huvudsakligen använder de delar i ett affärssystem som är relevant för deras arbetssysslor. Ingen av respondenterna har kunskap om funktionerna i hela affärssystemet, utan har kunskap i de moduler som de dagligen arbetar med. Möjligheten för företagen att löpande kunna hämta ut realtidsinformation visar vår undersökning är något som flera respondenter, och i synnerhet Verkställande Direktörerna på företagen, ser som en viktig aspekt med ett affärssystem.

Som vi tidigare nämnt, kan i nuläget varken det tillverkande företaget eller tjänsteföretaget tänka sig att byta till ett annat affärssystem, vilket flera respondenter menar annars skulle vara en stor utmaning för företagen. Däremot menar flera av respondenterna att användandet i framtiden kan utvecklas, och att löpande utbildning är viktig för att få ökad kunskap och ett breddat användande av affärssystemet.

5. Analys

5.1 Affärssystemet

5.1.1 Definition

Definitionen av ett affärssystem kan skilja sig åt, i vår teoretiska referensram nämner vi olika forskare som definierar vad ett affärssystem egentligen är. I vårt empiriska material förekommer olika definitioner hos respondenterna. Några respondenter såg ett affärssystem som ett kontaktnät till sina kunder och leverantörer. Detta är något som även Umble et al. (2003) nämner som en definition av ett affärssystem, och menar för att kommunicera med både leverantörer och kunder behövs ett bra kontaktnät som kan ge aktuell information men också korrekt information. Detta ses vanligtvis även som ett mål för många organisationer att uppnå med ett affärssystem.

Några respondenter menade att det är ett hjälpmedel för styrning av verksamheten. Utöver det ansåg respondenterna att det även är ett hjälpmedel för att planera och kontrollera, vilket stämmer överens på vad tidigare forskning definierar ett affärssystem, nämligen som ett resurs- och planeringssystem (Dechow & Mouritsen, 2000), systemet samlar all information till planeringen i en central databas. Respondenterna menade att den samlar upp information från olika delar av verksamheten och ger möjlighet att utvärdera, planera och analysera. Det ansågs som ett informationssystem av många respondenter, en central databas som gav dem informationen de behövde. Även inom teorin definieras affärssystemet av exempelvis Davenport (1998) som ett system som ger en bild av organisationens informationsflöde samt affärsprocess.

Genomgående svarade respondenterna att affärssystemet gav dem informationen de behövde för att utföra arbetet, oavsett vilka delar inom företaget informationen skulle hämtas upp ifrån. Detta var något som vi även nämnde i den teoretiska referensramen, information som upphämtades från olika delar inom organisationen i olika funktioner. Då respondenterna hade olika yrkestitlar samt olika arbetsuppgifter gavs en möjlig beskrivning av hur definitionen av ett affärssystem kan ses av respondenterna i företagen. Det gemensamma svaret var dock att det gav respondenterna information, vilket även tidigare forskning påpekar.

5.1.2 Funktioner

Som vi tidigare nämnt är det avgörande för SMEs att anpassa affärssystemet till storleken på organisationen (Liang & Xue, 2004), genom anpassningar av till exempel funktioner. Respondenterna förklarade hur anpassningen till verksamheten hade utförs med hjälp av olika uppdelningar av funktioner. Anpassningen av funktioner hade genomförts för att underlätta den administrativa delen i verksamheterna. Magnusson och Olsson (2009) menade att det vanligtvis anpassas till verksamheten för att effektivisera, men även för att minska risken för felplanering.

Respondenterna förklarade att anpassningen utgjorde en fördel för att underlätta arbetet av planeringen och undvika felplaneringar, men även analyseringen. Utifrån den teoretiska referensramen menade forskare (Liang & Xue, 2004) att den ständiga anpassningen av affärssystem och dess funktioner även är en strategisk förutsättning för SMEs. Anpassningen skall vara under en ständig process för att användandet skall kunna fungera på ett bra sätt i mindre verksamheter.

Inom SMEs menar tidigare forskning (Huin, 2004) att personalen ej har strikta avdelningar som de ansvarar över, utan istället ansvarar för respektive funktion. Detta stämmer bra överens med respondenternas svar över hur de använde de olika funktionerna och delarna i affärssystemet. Många av respondenterna använde flera olika delar av affärssystemen för att både kontrollera och styra projekt och arbeten.

Utöver anpassning av affärssystem och funktioner menar tidigare forskning att SMEs verksamheter behöver anpassas till redan använda styrmedel för att nå sin fulla potential och inte bara anses vara ett ekonomiprogram för organisationen. Respondenterna ansåg inte att det endast var ett ekonomiprogram då det byggts upp och anpassats med funktioner som hjälpte respondenterna att hämta information från olika delar av verksamheten. Funktionerna i affärssystemet sågs mer som ett verktyg för att styra och analysera pågående arbete i realtid men även för att plocka upp information till ekonomiprogrammen.

Funktionerna i respondenternas respektive affärssystem var uppbyggda för att anpassa de egna företagen. Affärssystemet ansågs vara ett hjälpmedel snarare än endast ett ekonomiprogram där information om ekonomin kunde utläsas. Funktionerna har utöver anpassningen till företagen även sammankopplats med ekonomiprogrammen, som gör att affärssystemen kan användas tillsammans för att uthämta information.

Respondenterna beskrev flera olika funktioner som användes vid olika delar av verksamheten, produktion, lager, inköp, projekt, styrning, personaladministration i form av stämplingsmodul för arbetstider men även funktioner som underlättade service och underhåll av arbeten förekom menade respondenterna. Detta stämmer bra överens med figur 2 i den teoretiska referensramen som beskriver de olika funktioner som kan förekomma inom ett affärssystem.

5.2 Affärssystemets påverkan i verksamheten

Tidigare forskning påstår att affärssystemet är avgörande för den löpande verksamheten (Srivardhana & Pawlowskki, 2007). Vidare menar tidigare forskning utifrån vår teoretiska referensram att affärssystemet har en positiv effekt på verksamheten om systemet används på rätt sätt och utnyttjas ordentligt. Det har i den empiriska delen visats att respondenterna ser affärssystemen som en informationskälla som används i den dagliga verksamheten.

Då det förekom två affärssystem i båda företagen förklarade respondenterna sammankopplingen mellan systemen för att hämta information från det ena till det andra. I tjänsteföretaget användes det ena systemet för att hämta upp information som sedan kunde användas i det andra affärssystemet som innehöll bokföringen. Även i det tillverkande företaget kunde arbetstiderna som de anställda stämplade in i det ena systemet, importeras i det andra systemet för att de anställda skulle få rätt löner. Justeringar och anpassning av affärssystemen för företagen hade genomförts för att underlätta användningen, vilket tidigare forskning påpekar (Beard & Summer, 2004; Gattiker & Goodhue, 2004) är avgörande för att organisationer skall erhålla konkurrensfördelar.

Respondenterna från båda företagen var noga med att påpeka betydelsen affärssystemet hade för verksamhetens löpande arbete. En av respondenterna hävdade att systemet används till allt arbete respondenten utförde och en annan respondent menade att det var omöjligt att utföra sitt dagliga arbete utan affärssystemet. Personalens syn på affärssystemet är en kritisk faktor enligt tidigare forskning för att möjligheterna med ett affärssystem senare skall kunna utvinnas. Utifrån vår empiriska studie fann vi en positiv syn på att använda affärssystemet, vilket tidigare studier (May et al., 2013) har visat att organisationer ställt som ett av de viktigaste målen att uppnå.

Affärssystemen användes enligt respondenterna som ett verktyg, något som tidigare forskning (Botta-Genoulaz et al., 2005) även påpekar. Enligt respondenterna är det ett

avgörande verktyg för verksamhetens fortlevnad. Produktivitetmålen i en organisation kan vara ett svårt mål att nå om inte ett affärssystem används (Hunton et al., 2003) men det är beroende av hur det används av individerna. Då respondenterna ansåg det som ett verktyg som var nödvändigt för arbetet fanns det även en strävan efter att använda systemet av respondenterna på båda företagen.

Företagen som ingår i studien har redan klarat av att implementera affärssystemen och lyckats använda systemen med motivation, vilket tidigare forskning (Gattiker & Goodhue, 2005) visar är en utmaning för organisationer att lyckas med. Inom båda företagen som studerades fanns en positiv syn på affärssystemet och det sågs av respondenterna som det självklara verktyget för att utföra sina arbeten, det har även anpassats för verksamheten, vilket anses vara en avgörande del för konkurrensfördelar och effektivitet av tidigare forskning.

5.3 Affärssystemets roll i verksamhetsstyrning

Enligt teoretiska referensramen hävdar tidigare forskning (Teittinen et al., 2013) att affärssystemet utgör en viktig del av verksamhetsstyrningen. Informationen som affärssystemet tillhandahåller ger kontroll av verksamheten och kan sedan påverka styrningen av organisationen. Respondenterna menade att informationen som hämtas från affärssystemet kan användas för att styra olika arbeten som är pågående, informationen används som analyseringsverktyg men även som ett hjälpmedel för styrning.

Utifrån respondenternas svar var det tydligt att affärssystemen används för att hämta information som sedan används vid beslutsfattning och styrning av både projekt och hela verksamheten. Tidigare forskning påpekar att effektiv styrning blir möjlig genom att ledningen har möjlighet att hämta information och få insyn i verksamheten. Kontroll och vidare beslut kan fattas såväl inom produktionen som inom löpande projekt. Tidigare forskning (Magnusson & Olsson, 2009) menar att kvalitén av besluten som fattas kan förbättras genom ett affärssystem om informationen kan anses vara tillförlitlig. Ledningen kan då fatta bra beslut som sedan utgör styrningen av verksamheten. Enligt respondenterna var informationen viktig för vidare styrning och beslutfattande av pågående projekt och tillverkning. Ändringar i arbetena var möjliga att korrigeras snabbt om det fanns ett sådant behov.

Vidare ansågs affärssystemen ge respondenterna en kontroll över pågående arbeten. Att följa upp budgeten för att kontrollera att balansen följde beräkningarna var något som vår empiriska undersökning visade var vanligt förekommande. Detta var även något som tidigare forskning (Huin, 2004) anser är vanligt förekommande inom SMEs som en strategisk styrpunkt. Respondenterna påpekade att användandet av affärssystemet var nödvändigt för att utföra sina arbetsuppgifter, för att kontrollera att arbeten gick enligt plan, samt för att ge en överblick över verksamhetens pågående projekt och produktion.

Tidigare forskning (Magnusson & Olsson, 2009) hävdar att verksamhetens styrning kan återspeglas genom hur affärssystemet används, den kan även visa hur en verksamhet bedrivs. Utifrån respondenternas svar finns en tydlig bild av att affärssystemet är det huvudsakliga verktyget för styrning av verksamheten och de olika delarna inom organisationen. Det fanns en entydighet hos respondenterna att affärssystemet var ett avgörande verktyg för att kunna utföra arbetsuppgifterna. Som tidigare nämnts har tidigare forskning påpekat att anpassning av funktioner i affärssystemen är en viktig punkt för att organisationen ej ska förändras och komplicera de tidigare använda styrmedlen som finns.

Hur stort användandet är avgör även hur stor del av affärssystemet som utnyttjas för styrning och kontroll hävdar forskning kring ämnet (Huin, 2004). Enligt respondenterna var affärssystemen avgörande för både kontroll och styrningen av verksamheten. Några respondenter menade att hela verksamheten kunde bli stillastående om affärssystemet ej fungerande under en period. Andra respondenter påpekade att allt styrdes och ingenting fick gå igenom kontrollen om det ej var styrbart. Vilket visar på hur avgörande affärssystemen är för respondenterna och verksamheterna i denna studie.

Uppföljning av arbeten och projekt ansåg respondenterna var en av de största möjligheterna som affärssystemen hjälpte till med. Informationen kunde snabbt hämtas upp och gav en möjlighet till kontroll för att beslut sedan kunde fattas. Enligt respondenterna var det en kontinuerlig uppföljning med hjälp av analysering, dels för att ta lärdom av det som gått snett men även för att kontrollera och anteckna det som gått bra för att få en ökad konkurrenskraft. Forskning (Dillard & Yuthas, 2006) påpekar att detta visar på hur ett bra integrerat affärssystem, planeringsaktiviteter och kontroll från ledning gör att verksamheten sedan kan uppnå de utsatta målen för organisationen. Kopplingen mellan verksamhetsstyrningen och affärssystemet skapar vidare möjligheter för verksamheten hävdar tidigare forskning (Granlund & Malmi, 2002). Det var även något som

respondenterna påpekade, genom att affärssystemen möjliggör uppföljning av arbeten skapas enligt flera respondenter konkurrensfördelar, där bättre priser sedan kan sättas vid senare arbeten. Det i sin tur menar flera respondenter är en stor konkurrensfördel och viktigt för SMEs verksamheter som behöver vara flexibla för att överleva den hårda marknaden med konkurrenter som försöker hitta de strategiska möjligheterna för att vara konkurrenskraftiga.

5.4 Affärssystemet i praktiken

I empirin har det visat sig att ett affärssystem upplevs av respondenterna som ett oersättligt verktyg för att kunna planera, kontrollera och analysera verksamheten. Nedan kommer de möjligheter och utmaningar som framkommit under den empiriska insamlingen jämföras med vad som skrivits i den teoretiska referensramen.

5.4.1Möjligheter

När det handlar om möjligheter med den praktiska användningen av affärssystem, ser vi stora likheter mellan teorin och empirin. I den teoretiska referensramen tog vi bland annat upp att Somers et al. (2003) menar att ett affärssystem ska generera både materiella fördelar samt immateriella fördelar. Somers et al. (2003) beskriver vidare de immateriella fördelarna som kontroll, förbättrad kundorientering, snabbare beslutsfattande och synlighet av företagsdata, samt de materiella fördelarna som inköpshantering, logistikkostnader, kassaflöden och transporter.

Flera av de ovannämnda nyckelorden var något som kom upp under vår empiriska undersökning. Många respondenter nämnde kontroll som en stor fördel med ett affärssystem, vilket alltså kan benämnas som en immateriell fördel. I den teoretiska referensramen nämnde vi att Teittinen et al. (2013) i sin studie kom fram till att ledningen, tack vare affärssystemet får en insyn och kontroll över verksamheten. Även Magnusson och Olsson (2009) som vi nämnde i den teoretiska referensramen, menar att affärssystemet ger ledningen en kontroll över hela verksamheten genom att kunna hämta ut realtidsinformation för att kunna styra verksamheten och förbättra effektiviteten.

När vi samlade in material till den empiriska undersökningen såg vi att kontroll var något som efterfrågades och nämndes som en fördel oavsett vilken arbetsposition respondenterna hade. Vi menar därför att affärssystemet ger kontroll, inte bara till ledningen att styra verksamheten, utan även till de anställda för att utföra sina arbetsuppgifter. Gällande

möjligheten till att erhålla realtidsinformation, såg vi även här ett samband mellan teorin och empirin. I den teoretiska referensramen nämnde vi att Spathis och Constantinides (2004) hävdar att realtidsinformation är viktigt för att kunna ha ett framgångsrikt och konkurrenskraftigt företag. Under den empiriska undersökningen nämnde Verkställande Direktörerna i båda företagen att de använde ett affärssystem för att se hur de ligger till och för att planera och styra verksamheten. Företagen får alltså en fördel av att kunna se och hämta ut aktuell och korrekt information och därmed vidta de åtgärder som behövs vid eventuella avvikelser.

Tidigare forskning (Petter et al., 2013) hävdar att stöd och uppmuntran till att använda ett affärssystem är en viktig del för att ha ett lyckat användande. En av respondenterna nämnde motivation som en viktig aspekt för att de anställda skulle vilja använda ett affärssystem. Tidigare forskning som nämns i den teoretiska referensramen menar att användartillfredställelsen är en viktig nyckelfaktor för att få ett lyckat användande av ett affärssystem (Somers et al., 2003). I vår studie har vi kommit fram till att hur de anställda motiveras och hur en god användartillfredsställelse uppnås, hänger ihop med att användarna ser och erhåller den effektivitet och de möjligheter som ett affärssystem sägs ska generera.

Ett annat begrepp som vår empiriska undersökning visade var att ett affärssystem genererar tidsvinster, och flera respondenter gav olika exempel på huruvida ett affärssystem ger tidsvinster. Ett exempel på en tidsvinst som nämndes av respondenterna, var att affärssystemet har all information sparad på ett och samma ställe, och kan hämtas upp oavsett när i tiden de inträffade. En respondenterna menade att tidsvinsterna ges genom att snabbt kunna ge en kund svar på en fråga gällande en produkt som är under tillverkning eller som tillverkats för flera år sedan. Andra respondenter menade att affärssystemet ger en tidsvinst genom att det blir mindre letande och spring för att erhålla information.

Begreppet tidsvinster var inget som togs upp i den teoretiska referensramen, däremot nämns i den teoretiska referensramen begrepp som effektivare processer (Magnusson & Olsson, 2009). Effektivare processer menar vi skulle kunna liknas med tidsvinster, då affärssystemet effektiviserar arbetsprocesserna, vilket i sin tur spar tid. Det kom även upp under vår empiriska insamling att tidsvinster erhålls om kunder eller leverantörer har samma leverantör av affärssystem.

Tidigare forskning (Umble et al., 2003) menar att företagen måste generera och kommunicera aktuell och korrekt information till leverantörer och kunder för att kunna vara konkurrenskraftiga. Därav kan de tidsvinster som erhålls tack vare ett affärssystem även ge konkurrensfördelar. Även i den teoretiska referensramen nämnde vi bland annat att tidigare forskning menar att ett affärssystem kan ses som ett konkurrensmedel, vilket exempelvis Baki och Cakar (2005) menar beror på att affärssystemet underlättar beslutsfattandet i verksamheten. Vid den empiriska insamlingen kom det fram att affärssystemet möjliggör för användarna att stämma av hur väl ett planerat och kalkylerat arbete stämmer överens med det verkliga utfallet.

Vi menar att det är ett stort konkurrensmedel för företagen att kunna följa upp hur ett arbete har gått, för att sedan kunna justera priser till framtida arbeten. En av respondenterna nämnde även att det tack vare ett affärssystem finns möjlighet att sänka priset på ett arbete som gått bra för att konkurrera på marknaden, vilket alltså kan ses som en anledning till varför affärssystemet genererar konkurrensfördelar.

5.4.2 Utmaningar

Tillskillnad från möjligheterna med ett affärssystem, ser vi tydliga skillnader i vår studie mellan teorin och empirin gällande utmaningar med den praktiska användningen av ett affärssystem. I den teoretiska referensramen pekar tidigare forskning på utmaningar som de anställdas syn på att använda affärssystemet, vilket vi bland annat tog upp i den teoretiska referensramen att Teittinen et al. (2013) studie visade. Teittinen et al. (2013) kom i sin studie fram till att en utmaning är att få de anställda att använda affärssystemet och att bristande erfarenhet och kompetens hos de anställda gällande affärssystemet var den bidragande orsaken till den negativa synen hos de anställda.

Med tanke på vad som framkom i vår empiriska undersökning var de anställdas syn på själva användandet inte en utmaning, ingen av respondenterna ställde sig motvilliga till att använda affärssystemet i sina dagliga rutiner och hade överlag en väldigt positiv syn. En respondent uttryckte att det inte finns något motstånd av någon av de anställda i företaget att använda affärssystemet, och menade att det snarare är en självklarhet för de anställda.

Vi har utifrån våra intervjuer sett en annan typ av utmaning med själva användandet och användarnas syn på affärssystemen. De anställda använder sina respektive affärssystem mycket på rutin, vilket var något som flera respondenter nämnde. En respondent uttryckte

att de anställda har hittat sina egna sätt att arbeta med affärssystemen, och att de anställda hamnar på en nivå där de är ganska nöjda med sitt användande av ett affärssystem.

Vi ser därför att en utmaning för företagen är att få de anställda att *inte* använda affärssystemet så som de alltid gjort. Enligt vår mening kan det rutinmässiga användandet leda till att användarna går miste om nya funktioner i takt med att affärssystemen utvecklas. För att undvika att användarna bara använder ett affärssystem rutinmässigt menar vi att utbildning är en viktig aspekt. Vidare anser vi därför att det är viktigt att användarna av ett affärssystem är flexibla och öppna för att lära sig nya funktioner som kommer i takt med att affärssystemen samt verksamheterna utvecklas.

Utbildning har visat sig vara en viktig aspekt för ett effektivt användande, både i den teoretiska referensramen samt i vår empiriska undersökning. Tidigare forskning pekar på att de utmaningar som kan uppstå beror mycket på slutanvändarna. I den teoretiska referensramen nämnde vi att Teittinen et al. (2013) studie visade på att felaktiga inmatningar av de anställda leder till frustration hos de anställda samt tar upp mycket tid och resurser för att justera felen. I den empiriska undersökningen nämnde en av respondenterna att det var viktigt att rätt saker matas in i systemet, vilket kräver rätt utbildning hos användarna.

Vi nämnde även i den teoretiska referensramen att Teittinen et al. (2013) hävdade att bristande erfarenhet och kompetens hos de anställda gällande affärssystemet var en bidragande orsak till att de anställda har en negativ syn på affärssystemen, vilket alltså hänger ihop med att användarna får rätt utbildning. Gupta (2000) menar att användarnas syn på affärssystemet beror på ledningens engagemang, samt att de anställda får rätt utbildning.

Vår empiriska undersökning visade att respondenternas syn på utbildning var positiv, och som tidigare nämnt fanns ingen negativ syn hos användarna av affärssystemen. I likhet med vad tidigare forskning poängterar, ser vi ett samband mellan teorin och vår empiriska undersökning. Likt tidigare forskning som nämndes i teorin, visar vår empiriska undersökning att om användarna erhåller löpande utbildning, samt att ledningen är engagerad och uppmuntrar till användandet bidrar det till en positiv syn hos slutanvändarna.

5.5 Affärssystemets framtid i SMEs

Under det empiriska kapitlet presenterade vi hur respondenterna såg på framtiden av affärssystemet i företagen. I den teoretiska referensramen valde vi att presentera vad tidigare forskning säger om affärssystem i SMEs och framtiden med användandet, vilket vi menar är en viktig kunskap för oss att erhålla för att få en djupare förståelse. I den här delen har vi valt att ställa det som beskrivs i teorin om affärssystem i SMEs och framtiden med användandet, mot de insamlade empiriska materialet om affärssystemets framtid i ett SMEs.

I den teoretiska referensramen nämnde vi att tidigare forskning gällande affärssystem i SMEs menar att ur en strategisk synvinkel är det viktigt att användandet av ett affärssystem ses som en ständigt pågående process (Huin, 2004). Flera respondenter påpekade att utbildning var något som varit viktigt för att bredda sitt användande och för att upptäcka nya funktioner. Det finns alltså enligt vår mening en likhet mellan teorin och empirin. Respondenterna var öppna för att lära sig nya saker, och därmed menar vi att användarna ser affärssystemet som en pågående process som ständigt kan utvecklas och förbättras.

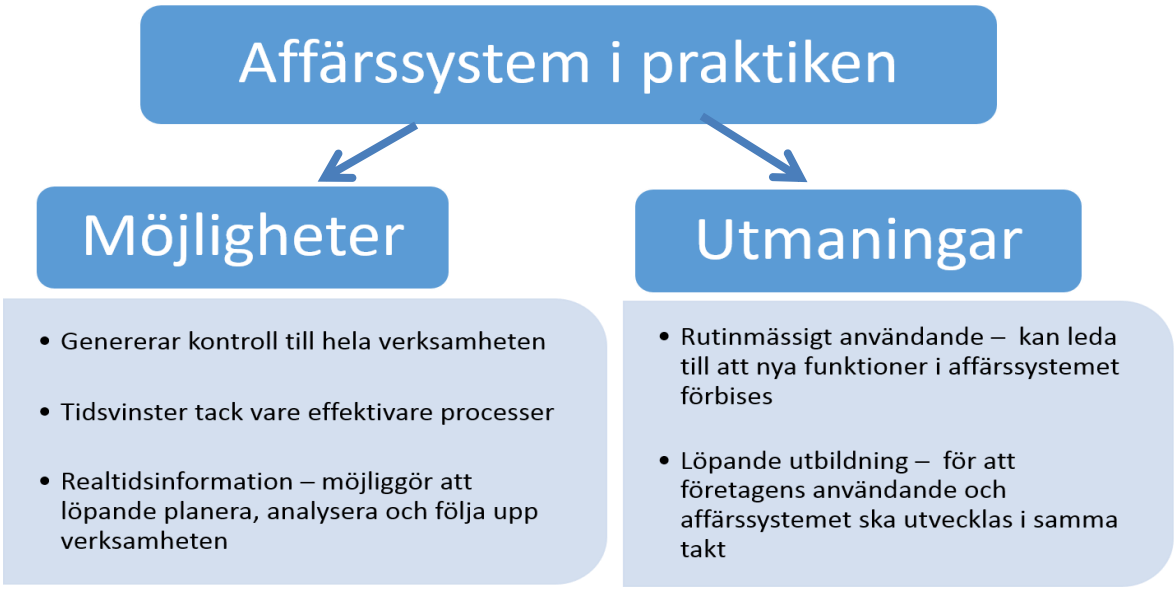
Under vår empiriska insamling uttryckte en respondent att företagen i framtiden kan komma att utveckla sitt användande i takt med att verksamheterna förändras. En respondent nämnde att affärssystemen i företaget skulle kunna komma att skräddarsys ytterligare i framtiden. I det ena företaget hade det nyligen köpts in en tilläggsfunktion, för att verksamheten utvecklades och fick därmed ett behov av en ny funktion i affärssystemet. Även här ser vi ett samband mellan vad som sägs i teorin och empirin. I den teoretiska referensramen nämnde vi tidigare forskning (Huin, 2004) som hävdar att en av de största strategiska fördelarna hos SMEs i jämförelse med stora trögrörliga organisationer är flexibiliteten där arbetsprocesserna snabbare kan anpassas för att möta upp nya förutsättningar. Även Gupta (2000) nämner flexibilitet som en viktig aspekt.

Under vår empiriska undersökning framkom det även att företagen anpassat arbetsrutinerna efter affärssystemet. Arbetsrutinerna kan ändras i takt med att verksamheterna förändras, och därför har SMEs en stor fördel i jämförelse med ett stort företag då SMEs är mer flexibla och snabbare kan anpassa sig till nya förändringar.

6. Bidrag

6.1 Studiens bidrag

Syftet med studien var att belysa användningen av affärssystem i praktiken och dess utmaningar och möjligheter med avseende på verksamhetsstyrningen i SMEs. Med avseende på detta har vi utifrån vår empiriska undersökning identifierat tre möjligheter och två utmaningar (figur 5) med användningen av affärssystemet i praktiken. Dessa hävdar vi är studiens allmänna bidrag, och visar att vi lyckats svara upp till vårt syfte.



Figur 5: Egen illustration av möjligheter och utmaningar med användningen affärssystem

6.2 Teoretiskt bidrag

Enligt vår empiriska studie förekommer det även utmaningar med användandet av affärssystem vid en positiv syn hos användarna. Kontinuerlig utbildning var något som vår studie visar är viktigt för organisationen att bemöta och försöka jobba med för att nya funktioner inte skall förbises. Teittinen et al. (2013) menar att en utmaning med användandet av affärssystem är att personalen inte vill använda det och inte vet hur det skall användas, vilket vi ej fann som en utmaning under vår empiriska studie. Vår studie visade däremot att löpande utbildning behövs för att undvika rutinmässigt användande av affärssystemet. Utmaningen blir därför, enligt vår mening, att ledningen behöver avsätta tid från den dagliga verksamheten, till utbildning. Ledningen behöver även stödja och uppmuntra till användandet, vilket vår studie pekar på är en bidragande orsak till att

användarna har en positiva syn till affärssystemet. Uppmuntran av ledningen till användandet av affärssystemet var även något som tidigare forskning (Petter et al. (2013) hävdar är en viktig aspekt. Vi kan se genom vår studie att affärssystemet genererar kontroll precis som Teittinen et al. (2013) påpekar som en möjlighet, vilket även Dechow och Mouritsen (2005) samt Dillard och Yuthas (2006) hävdar. Begreppet tidsvinster var ett begrepp som ej var vanligt förekommande i tidigare forskning, och var därmed ett nytt begrepp som framkom i vår empiriska studie. Vi finner det därför intressant att respondenterna i vår empiriska studie använde begreppet tidsvinster som en möjlighet med affärssystemet. Tidigare forskning har fokuserat på begreppen effektivitet och effektivare processer som en möjlighet, vilket vi menar kan ses som en bakomliggande orsak till de tidsvinster som erhålls.

6.3 Praktiskt bidrag

Utöver de teoretiska bidraget, menar vi att studien även efterlämnar ett praktiskt bidrag. Denna studie visar att det löpande behöver satsas på utbildning för att inte stanna upp i utvecklingen av användandet, vilket vi menar kan ses som en utmaning. Kontinuerlig utbildning menar vi är en förutsättning för att utnyttja och upptäcka nya funktioner, detta för att företagens användande ska utvecklas i takt med affärssystemen. Även om användarna inte har kunskap i affärssystemets samtliga funktioner, finner vi att användarna bör erhålla löpande utbildning inom de områden i affärssystemet som är relevanta för deras arbetsuppgifter. För att erhålla den effektivitet som affärssystemet utlovar, visar vår studie att samtliga i företaget aktivt behöver tillämpa affärssystemet i sina dagliga arbetsuppgifter, samt att ledningen bör uppmuntra till användandet. Detta menar vi är viktiga aspekter för ett erhålla ett lyckat användande av affärssystem samt en positiv syn hos användarna.

6.4 Förslag till vidare forskning

I inledningen av den här studien nämnde vi att tidigare forskning kring affärssystem har fokuserat på implementering. Den här uppsatsen har studerat två olika SMEs som har väl inarbetade och fungerande affärssystem och belyst de möjligheter och utmaningar som kan finnas med den praktiska användningen. Förslagsvis skulle vi därför vilja se en studie som belyser användningen av affärssystem i större företag där förutsättningarna är annorlunda i jämförelse med SMEs. Vidare vore de utmaningar och möjligheter som identifierats intressanta att jämföra mellan SMEs och större företag.

7. Källförteckning

Artiklar

Al-Mashari, M. (2002). Enterprise resource planning (ERP) systems: A research agenda. *Industrial Management & Data Systems, 102*(3), 165-170.

Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management, 44*(6), 547-567.

Baki, B., & Çakar, K. (2005). Determining the ERP package-selecting criteria: The case of turkish manufacturing companies. *Business Process Management Journal, 11*(1), 75-86.

Beard, J. W., & Sumner, M. (2004). Seeking strategic advantage in the post-net era: Viewing ERP systems from the resource-based perspective. *The Journal of Strategic Information Systems, 13*(2), 129-150.

Botta-Genoulaz, V., Millet, P. -., & Grabot, B. (2005). A survey on the recent research literature on ERP systems. *Computers in Industry, 56*(6), 510-522.

Chang, S., Yen, D. C., Chang, I., & Jan, D. (2014). Internal control framework for a compliant ERP system. *Information & Management, 51*(2), 187-205.

Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review, 76*(4), 121-131.

Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society, 30*(7), 691-733.

Dillard, J. F., & Yuthas, K. (2006). Enterprise resource planning systems and communicative action. *Critical Perspectives on Accounting, 17*(2–3), 202-223.

G. Sutton, S. (2006). Enterprise systems and the re-shaping of accounting systems: A call for research. *International Journal of Accounting Information Systems, 7*(1), 1-6.

Gargeya, V. B., & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal, 11*(5), 501-516.

Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2005). What happens after ERP implementation: Understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS Quarter,* 559-585.

Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2004). Understanding the local-level costs and benefits of ERP through organizational information processing theory. *Information & Management, 41*(4), 431-443.

Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research, 13*(3), 299-321.

Gupta, A. (2000). Enterprise resource planning: The emerging organizational value systems. *Industr Mngmnt & Data Systems, 100*(3), 114-118.

Hallikainen, P., Kivijärvi, H., & Tuominen, M. (2009). Supporting the module sequencing decision in the ERP implementation process—An application of the ANP method. *International Journal of Production Economics,119*(2), 259-270.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management, 25*(1), 65-82.

Hitt, L. M., & DJ Wu, X. Z. (2002). Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems, 19*(1), 71-98.

Holsapple, C. W., & Sena, M. P. (2005). ERP plans and decision-support benefits. *Decision Support Systems, 38*(4), 575-590.

Hong, K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information & Management, 40*(1), 25-40.

Huin, S. F. (2004). Managing deployment of ERP systems in SMEs using multi-agents. *International Journal of Project Management, 22*(6), 511-517.

Hunton, J. E., Lippincott, B., & Reck, J. L. (2003). Enterprise resource planning systems: Comparing firm performance of adopters and nonadopters. *International Journal of Accounting Information Systems, 4*(3), 165-184.

Jacobs, F.R., Weston, Jr. F.C. 'Ted', 2007. Enterprise Resource Planning (ERP)—a brief history. Journal of Operations Management 25 (2), 357-363

Kallunki, J., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems, 12*(1), 20-39.

Kanellou, A., & Spathis, C. (2013). Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment. *International Journal of Accounting Information Systems, 14*(3), 209-234.

Kwak, Y. H., Park, J., Chung, B. Y., & Ghosh, S. (2012). Understanding end-users' acceptance of enterprise resource planning (ERP) system in project-based sectors. *Engineering Management, IEEE Transactions on, 59*(2), 266-277.

Laukkanen, S., Sarpola, S., & Hallikainen, P. (2007). Enterprise size matters: Objectives and constraints of ERP adoption. *Journal of Enterprise Information Management, 20*(3), 319-334.

Liang, H., & Xue, Y. (2004). Coping with ERP-related contextual issues in SMEs: A vendor's perspective. *The Journal of Strategic Information Systems, 13*(4), 399-415.

Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2001). Enterprise resource planning: Common myths versus evolving reality. *Business Horizons, 44*(3), 69-76.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(4), 287-300.

May, J., Dhillon, G., & Caldeira, M. (2013). Defining value-based objectives for ERP systems planning. *Decision Support Systems, 55*(1), 98-109.

Nwankpa, J. K. (2015). ERP system usage and benefit: A model of antecedents and outcomes. *Computers in Human Behavior, 45*(0), 335-344.

Okrent, M. D., & Vokurka, R. J. (2004). Process mapping in successful ERP implementations. *Industrial Management & Data Systems, 104*(8), 637-643.

Petter, S., Delone, W., & McLean, E. R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems, 29*(4), 7-61.

Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems, 2*(4), 271-294.

Sarker, S., & Lee, A. S. (2003). Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation. *Information & Management, 40*(8), 813-829.

Shaul, L., & Tauber, D. (2013). Critical success factors in enterprise resource planning systems: Review of the last decade. *ACM Computing Surveys, 45*(4)

Somers, T. M., Nelson, K., & Karimi, J. (2003). Confirmatory factor analysis of the End-User computing satisfaction instrument: Replication within an ERP domain*. *Decision Sciences, 34*(3), 595-621.

Somers, T. M., & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. *Information & Management, 41*(3), 257-278.

Spathis, C., & Constantinides, S. (2004). Enterprise resource planning systems' impact on accounting processes. *Business Process Management Journal, 10*(2), 234-247.

Srivardhana, T., & Pawlowski, S. D. (2007). ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view. *The Journal of Strategic Information Systems, 16*(1), 51-69.

Teittinen, H., Pellinen, J., & Järvenpää, M. (2013). ERP in action — challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal of Accounting Information Systems, 14*(4), 278-296.

Themistocleous, M., Roseman, M., Loos, P., Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., et al. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management, 18*(4), 384-426.

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*(2), 241-257.

Vemuri, V. K., & Palvia, S. C. (2007). Improvement in operational efficiency due to ERP systems implementation: Truth or myth? *Information Resources Management Journal, 19*(2)

Litteratur

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur*

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära.* Lund: Studentlitteratur

Barlebo Wenneberg, S. (2010*). Socialkonstruktivism - positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber AB

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm: Liber AB.

Eriksson, L. T., & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande.* Stockholm: Liber AB

Hartman, J. (2001). *Grundad teori.* Lund: Studentlitteratur AB.

Magnusson, J. & Olsson, B. (2009). *Affärssystem.* Lund: Studentlitteratur

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Prenkert, T., & Öberg, C. (2014). *Redovisning för intern styrning.* Lund: Studentlitteratur AB.

Sohlberg, B-M. & Sohlberg, P. (2013) *Kunskapens former, Vetenskapsteori och forskningsmetoder,* Liber AB

Starrin, B. & Svensson, P. (red.) (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur

Thurén, T. (2007*). Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Stockholm: Liber AB.

Elektronisk källor

Bidcon (den 6 april 2015) Hämtad från Consultec: http://www.consultec.se/programvaror/bidcon den 6 April 2015

Europakommissionen (2003) Hämtad från: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:SV:PDF den 30 Mars 2015

Garp (den 6 april 2015) Hämtad från Garp: http://garp.se/sv/affarssystemet-garp den 6 april 2015

Monitor (den 2 april 2015). Hämtad från Monitor ERP system: http://www.monitor.se/company/companytoday/ den 2 April 2015

Plancon (den 6 april 2015) Hämtad från Consultec:http://www.consultec.se/programvaror/plancon-powerproject den 6 april 2015

Bilaga

Intervjufrågor

Syftet med vår studie är att belysa användningen av affärssystem i praktiken och dess utmaningar och möjligheter med avseende på verksamhetsstyrningen i SMEs.

• Kan du presentera företaget

• Kan du berätta lite om hur länge du arbetat här och din position i företaget

• Vad är ett affärssystem för dig? / Hur skulle du definiera ett affärssystem?

• Vilket affärssystem finns inom företaget och till vad används det?

• Vilka funktioner finns integrerade i affärssystemet?

• Hur använder du affärssystemet i ditt dagliga arbete?

• På vilka sätt används affärssystemet för verksamhetsstyrningen?

• Vilka möjligheter ser du med ett affärssystem?

• Vilka utmaningar tycker du finns vid användandet av ett affärssystem?

• Har arbetsrutinerna anpassats efter affärssystemet? Om ja, på vilket/vilka sätt?

• Har affärssystemet anpassats till verksamheten?

• Finns det någon funktion du saknar i det affärssystem som används idag, och i så fall vilken?

• Hur ser du på framtiden för affärssystemet i företaget?

• Finns det något du skulle vilja tillägga?