



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Affärssystemprogrammet 180hp



Postimplementering av affärssystem

En studie om hur företag genomför arbetet med ständig förbättring av affärssystem under postimplementationen

Emma Edling och Sara Malmgren

Informatik 15hp

Halmstad 2017-08-09

Postimplementering av affärssystem

En studie om hur företag genomför arbetet med ständig förbättring av affärssystem under postimplementationen

Kandidatuppsats
2017 Maj

Författare: Emma Edling och Sara Malmgren
Handledare: Ann Svensson och Ewa Zimmerman
Examinator: Maria Åkesson och Michel Thomsen

Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik
Högskolan i Halmstad
Box 823, 301 18 HALMSTAD

© Copyright Emma Edling och Sara Malmgren, 2017.
All rights reserved
Kandidatuppsats
Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik
Högskolan i Halmstad

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla som på något sätt varit involverade i denna studie. Utan ert deltagande och stöd hade vår studie inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tiden att dela med sig av sina erfarenheter.

Även ett stort tack till våra handledare Ann Svensson och Ewa Zimmerman, som gett oss bra stöd och synpunkter under hela uppsatsprocessen. Er hjälp har varit värdefull för oss. Vi vill även rikta ett stort tack till övriga handledare, Lars-Olof Johansson, Esbjörn Ebbesson och Susanne Lindberg, som bidragit med bra feedback och idéer vid seminarietillfällena.

Tack till våra opponenter som bidragit med bra tips och råd under arbetets gång.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och för en lärorik uppsatsperiod.

Halmstad, maj 2017.

Emma Edling

Sara Malmgren

Abstrakt

Implementationen av ett affärssystem kan ses som starten på en längre resa. Efter att företag implementerat ett affärssystem, befinner de sig i postimplementationsfasen. Då det är både kostsamt och tidskrävande att byta ut affärssystemet med ett nytt, väljer oftast företag att behålla sitt nuvarande affärssystem och istället förbättra det så mycket som möjligt. Då samhället förändras snabbt och företagen växer, behöver affärssystemet ständigt förbättras för att stödja de ändrade kraven och förutsättningarna som uppkommer. Denna studie fokuserar på ständiga förbättringar av affärssystem, såsom exempelvis tillägg av funktioner, uppgradering eller anpassningar under postimplementationen. Syftet med studien är att undersöka hur verksamheter genomför arbetet med ständig förbättring av affärssystem i postimplementationsfasen. Studien visar att företagen genomför förbättringsarbeten, men att det kan finnas svårigheter kring att skilja på förbättringar i affärssystemet eller i processerna. Det framkommer även att ledningen har en stor påverkan på förbättringsarbetet och att fortsatt användarutbildning är viktigt i postimplementationen. Resultatet av studien visar att företagen idag inte har någon tydlig planering kring genomförandet av ständiga förbättringar.

Nyckelord: Affärssystem, postimplementation, verksamhetsförbättringar, ständiga förbättringar, roller som påverkar förbättringsarbetet

Abstract

The implementation of an ERP-system can be seen as the start of a long journey. After companies have implemented an ERP-system, they are in the post-implementation phase. Since it is both costly and time consuming to replace the ERP-system with a new one, companies usually choose to maintain their current ERP-system and instead continuously improve it as much as possible. As society changes rapidly and business grows, the ERP-system needs to constantly improve to support the changing requirements and conditions that arise. This study focuses on continuous improvement of ERP-systems, such as add-on functions, upgrades, or customizations, during the post-implementation phase. The purpose of the study is to investigate how businesses work with continuous improvement of ERP-systems in the post-implementation phase. This study shows that companies work with continuous improvement, but there may be difficulties in distinguishing between improvements in the ERP-system or in the processes. It also appears that the top management has a major impact on the improvement work and that continued user education is important in the post-implementation phase. The result of the study shows that companies today do not have any clear planning about the work with continuous improvements.

Keywords: ERP system, post implementation, business improvements, continuous improvement, roles that affect the continuous improvements

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problemdiskussion	2
1.2 Syfte	2
2. Litteraturgenomgång	3
2.1 Affärssystem i verksamheter	3
2.2 Postimplementation	3
2.3 Verksamhetsförändringar	4
2.4 Ständig förbättring av affärssystem	5
2.4.1 Ledningens stöd under ständig förbättring av affärssystem	7
2.4.2 Användarutbildning	7
2.5 Sammanfattning av litteraturgenomgången	8
3. Metod	9
3.1 Forskningsansats	9
3.2 Litteraturgenomgång	9
3.3 Urvalskriterier	9
3.4 Presentation av företag	10
3.5 Presentation av intervjupersoner	10
3.6 Datainsamling	11
3.7 Analysmetod	12
3.8 Metoddiskussion	13
3.9 Etiska överväganden	14
4. Resultat	15
4.1 Förbättringsarbete i verksamheter	15
4.1.1 Företag A	15
4.1.2 Företag B	15
4.1.3 Företag C	16
4.1.4 Konsultföretag A	16
4.1.5 Konsultföretag B	17
4.2 Genomförandet av förbättringsarbetet	18
4.2.1 Företag A	18
4.2.2 Företag B	19
4.2.3 Företag C	20
4.2.4 Konsultföretag A	21
4.2.5 Konsultföretag B	21
4.3 Roller som påverkar förbättringsarbetet	22
4.3.1 Företag A	22
4.3.2 Företag B	23
4.3.3 Företag C	23
4.3.4 Konsultföretag A	24
4.3.5 Konsultföretag B	25
5. Analys	26
5.1 Verksamhetsförändringar	26
5.2 Genomförandet av förbättringsarbetet	27
5.3 Utbildning av användare	29
5.4 Interna och externa roller som påverkar genomförandet	30
6. Diskussion och slutsats	31

6.1 Diskussion	31
6.2 Slutsats	33
6.3 Framtida forskning	34
Referenser	35
Bilageförteckning	
Bilaga 1 – Operationaliseringschema för konsultsidan	
Bilaga 2 – Operationaliseringschema för beställarsidan	
Bilaga 3 – Intervjuguide för konsultsidan	
Bilaga 4 – Intervjuguide för beställarsidan	
Tabellförteckning	
Tabell 1 – Presentation av intervjupersoner.....	11

I. Introduktion

I detta kapitel kommer ämnets relevans, tidigare forskning och studiens syfte att diskuteras. Kapitlet börjar med en diskussion kring affärssystem som leder vidare till postimplementering, vad det är och varför det är relevant att undersöka vidare. Detta leder slutligen fram till en problemdiskussion, undersökningsfråga samt studiens syfte.

Affärssystem integrerar och stödjer kärnprocesserna i en verksamhet, som till exempel tillverkning, finans, redovisning och personalhantering (Ha & Anh, 2013; Parhizkar & Comuzzi, 2016; Tian & Xu, 2015). Ett affärssystem kan definieras som affärsmjukvara som automatiserar affärsprocesserna i en verksamhet (Ratkevičius, Ratkevičius & Skyrius, 2012). Deloitte Consulting (1998) betonar att implementeringen av ett affärssystem inte är slutdestinationen, utan början på en längre resa. Ett affärssystemets omfattning och komplexitet leder till att implementationsprocessen kan betraktas som ett strategiskt investeringsbeslut där fördelarna förväntas uppkomma under flera tidsperioder istället för bara en gång (Nicolaou & Bhattacharya, 2006). Det finns dock inga garantier för verksamheterna att lyckas uppnå fördelar med ett affärssystem efter implementationen trots den stora investeringen (Hsu, Yen, Chung, 2015; Ha & Anh, 2013).

Enligt Parhizkar och Comuzzi (2016) har de flesta medelstora till stora verksamheterna redan gått igenom minst en affärssystemsimplicitation och befinner sig därför i den så kallade postimplementeringsfasen. Postimplementationen börjar vanligtvis från driftstarten av affärssystemet och varar tills affärssystemet ersätts med ett nytt (Zhu, Li, Wang & Chen, 2010). Postimplementeringen kan ses utifrån tre faser som ibland har olika benämningar beroende på författare, men i denna studie används benämningarna: stabilisering, ständig förbättring och omvandling (Ross & Vitale, 2000; Myreteg, 2015). Fokus i denna studie kommer ligga på fasen ständig förbättring, som innebär arbete med att lägga till funktioner, arbete med att utbilda och motivera människor samt kompletterande arbete med processförbättringar. Ständig förbättring kan även handla om uppgradering (Khoo, Robey & Rao, 2011). Under genomförandet av ständiga förbättringar under postimplementationen är stödet från ledningen viktigt (Ross & Vitale, 2000). Ledningen hos verksamheter ser dock ibland implementationen som det sista steget av ett affärssystemprojekt, vilket leder till att de slutar att ge stöd och resurser för fortsatt arbete med förbättring av affärssystemet (Ha & Anh, 2013). Enligt McGinnis och Huang (2007) är det vanligt att använda tredjepartresurser som exempelvis konsulter, för att förstärka verksamhetens kunskapsbas under arbete med affärssystemet.

Det finns flera anledningar till varför ständig förbättring är nödvändigt i postimplementationsstadiet (Ha & Anh, 2013; Tsai, Li, Lee & Tung, 2011). En anledning är att behovet av underhåll och support uppstår naturligt först efter implementeringen (Ha & Anh, 2013). Även fel som kan uppstå på grund av brister under implementeringen kan åtgärdas under postimplementationsfasen (Botta-

Genoulaz & Millet, 2006; Chou, Chang, Lin & Chou, 2014). En annan anledning är att många affärssystemsimpliceringar från början främst fokuserar på de centrala modulerna som stödjer kärnprocesserna. Att främst fokusera på de centrala modulerna leder till att affärssystemet i efterhand måste utökas och integreras med andra nya processer eller system för att på så sätt maximera fördelarna med affärssystemet (Ha & Anh, 2013).

1.1 Problemdiskussion

Tidigare forskning har främst varit inriktad på implementationsfasen av ett affärssystem (Nazemi, Tarokh & Djavanshir, 2012; Gallagher & Gallagher, 2012; Perçin, 2008; Staehr, Shanks & Seddon, 2012; Zhu et al., 2010; Hsu et al., 2015). Det finns endast ett fåtal studier som ägnats åt att undersöka framgången av postimplementationen av ett affärssystem (Zhu et al., 2010; McGinnis & Huang, 2007; Hsu et al., 2015). Redan för flera år sedan pekade forskningen på behovet av att fokusera på postimplementationsfasen och ämnet anses fortfarande vara ett aktuellt forskningsområde (Myreteg, 2015). Tidigare forskning har även visat att affärssystem utnyttjas bristfälligt av verksamheter (Hedman, Nilsson & Westelius, 2011). Det kan exempelvis handla om att den funktionalitet som finns i affärssystemet inte används fullt ut (Hedman et al., 2011). Forskning visar att 67,5 procent misslyckas med att uppnå hälften av sina förväntade fördelar efter implementationen (Hsu et al., 2015). Problematiken kan uppstå då verksamheter kan ha svårt att förbättra sitt affärssystem efter implementationen, vilket kan leda till att postimplementationen kan ses som misslyckad (Hsu et al., 2015).

Trots att det länge varit känt att det är under postimplementationen som de faktiska fördelarna och prestandaförbättringarna realiserar har inte mycket forskning ägnats åt detta område (Ha & Anh, 2013; Ross & Vitale, 2000). Enligt Gallagher, Worrell och Mason (2011) kan verksamheter dra mer nytta av sina resultat och konkurrensfördelar om de blir mer framgångsrika på att förbättra funktionaliteten av sitt affärssystem. I samband med affärssystemsimpliceringar genomför även många företag processförändringar, men enligt Kocaoglu och Acar (2015) behöver processförändringar pågå kontinuerligt för att användandet av affärssystemet ska bli lyckat. Den problematik och kunskapslucka som identifierats kring postimplementationen av ett affärssystem motiverar till att mer forskning kring det som sker efter implementeringen behövs. Denna studie är därför tänkt att fokusera på detta område med fokus på ständig förbättring och bidra med mer kunskap genom att besvara frågeställningen:

Hur genomförs arbetet med ständig förbättring av affärssystem under postimplementeringen?

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur verksamheter genomför arbetet med ständig förbättring av affärssystem i postimplementationen, samt ge förslag på hur genomförandet skulle kunna förbättras. Genom att beskriva hur verksamheter

arbetar med ständig förbättring av affärssystem syftar även studien till att bidra med kunskap inom ämnet postimplementering.

2. Litteraturgenomgång

I detta kapitel redogörs litteraturen som denna studie baseras på. Kapitlet inleds med en övergripande beskrivning av affärssystem och därefter beskrivs postimplementering, verksamhetsförändringar och ständig förbättring av affärssystem där användarutbildning och ledningens stöd ingår.

2.1 Affärssystem i verksamheter

Affärssystem är en viktig länk för integration mellan alla funktionella områden inom en verksamhets leveranskedja (Muscatello & Parente, 2006). Många affärssystemslieferantörer erbjuder sina kunder en "best practice"-lösning för att verksamheter ska kunna förbättra sina affärsprocesser direkt genom att implementera affärssystemet (Ha & Anh, 2013), där "best practice" innebär en färdig lösning av affärssystemet som företagen inte specialanpassar. Många verksamheter lider av att de inte får ut den förväntade nyttan eller full effektivitet av sitt affärssystem (Ha & Anh, 2013; Zhu et al., 2010). Implementeringen av ett affärssystem kan spela en viktig roll för kvaliteten av systemet och verksamheten, där en misslyckad implementering kan leda till att de anställdas inställning till affärssystemet blir negativ, vilket i sin tur kan påverka affärssystemets långsiktiga prestanda (Ha & Anh, 2013). Med tiden uppkommer ändringar i verksamheternas miljö, det kan handla om personalomsättning och att verksamheternas krav ändras med tiden (Tsai et al., 2011). Dessa förändringar kan komma att påverka processerna och driften av verksamheten och för att inte verksamhetens effektivitet ska minska behöver affärssystemet anpassas för att kunna stödja förändringarna som sker (Tsai et al., 2011).

Gallagher et al (2011) beskriver att många forskare påstår att det som är avgörande för att uppnå framtida fördelar med ett affärssystem är det som händer efter implementationen. Fördelar som kan uppnås genom användandet av ett affärssystem i en verksamhet har Shang och Seddon (2002) klassificerat i fem dimensioner. Dessa är: operativa, lednings, strategiska, IT-infrastruktur- och organisatoriska fördelar. Fördelar inom dessa dimensioner kan exempelvis vara minskade kostnader, kortare ledtider, bättre resurshantering, förbättrat beslutsstöd, ökad IT-kapacitet, förbättrade arbetsmönster och organisatoriskt lärande (Shang & Seddon, 2002; Myreteg, 2015).

2.2 Postimplementation

Postimplementeringen innefattar arbete med stabilisering, ständig förbättring och omvandling (Ross & Vitale, 2000). Stabiliseringsfasen handlar om att verksamheten försöker rensa upp sina processer och data för att kunna anpassa sig till det nya affärssystemet och de verksamhetsförändringar som har skett (Ross & Vitale, 2000; Kocaoglu & Acar, 2015). Det kan vara svårt att veta exakt när stabiliseringen slutar

och ständig förbättring börjar då det är specifikt för varje företag. Ross och Vitale (2000) beskriver att stabiliseringsfasen kan pågå cirka ett år efter implementeringen men om företagen stöter på problem under implementeringen kan fasen pågå längre. Ständig förbättring handlar mer om att lägga till ny funktionalitet och nya moduler på affärssystemet från exempelvis tredjepartsleverantörer (Ross & Vitale, 2000; Kocaoglu & Acar, 2015). Ständig förbättring kan även innebära uppgradering (Nicolaou & Bhattacharya, 2006) och att användarnas systemkunskaper utvecklas (Markus, Axline, Petrie & Tanis, 2000). I fasen omvandling realiserar verksamheter sina fördelar på en mer strategisk nivå genom att använda affärssystemet (Ross & Vitale, 2000). Exempel på fördelar kan vara förbättrat stöd för beslutstagande.

Att fånga in affärskrav i ett tidigt skede av implementationen kan vara svårt för verksamheter. Många krav på affärssystemet identifieras inte förrän i senare skeden och en del krav identifieras inte förrän felsökningar, ändringar eller tillägg av systemfunktioner har genomförts (Kocaoglu & Acar, 2015; Thomas, 2005; Bocij & Greasley, 2006). Affärssystem behöver kunna tillgodose dessa ofrånkomliga sena ändringar i affärsprocesserna för att överkomma osäkerhet och för att kunna uppnå full kapacitet (Kocaoglu & Acar, 2015; Thomas, 2005; Bocij & Greasley, 2006). På grund av storleken och komplexiteten av ett affärssystem kan implementeringen medföra brister som under postimplementationen behöver åtgärdas för att nå en framgångsrik användning av affärssystemet (Kocaoglu & Acar, 2015). Dessa åtgärder kan vara tillägg av funktioner eller ändringar i affärssystemet (Kocaoglu & Acar, 2015). Beslut som tas under postimplementeringen som inkluderar strukturering och bemanning av stödinsatser resulterar i vilken utsträckning verksamheten har möjlighet till att utnyttja sin dyra affärssystems investering (Gallagher et al., 2012).

Postimplementationsfasen kan vara problematisk då verksamheter kan ha svårigheter med att använda, underhålla och förbättra affärssystemet efter implementationen (Hsu, et al., 2015). Dessa problem kan leda till att den dyra investeringen blir ett postimplementationsmisslyckande, vilket kan leda till konsekvenser för verksamheten (Hsu, et al., 2015). Verksamheter som är mer framgångsrika på att förbättra funktionaliteten av sitt affärssystem under postimplementeringen kan dra mer nytta av sina resultat och konkurrensfördelar jämfört med verksamheter som inte är lika bra på det (Gallagher et al., 2012). Att använda tredjepartsresurser, som exempelvis konsulter för att förstärka verksamhetens kunskapsbas är typiskt för affärssystemprojekt (McGinnis & Huang, 2007). Ett av huvudskälen enligt Aubert, Rivard och Patry (2004) till att verksamheter tar hjälp utifrån med IT är för att få nytta av leverantörernas tekniska resurser och kunskaper som behövs för att utveckla ett bra system, då verksamheterna själva inte alltid innehar tillräckligt med kunskap (Nwankpa, 2015).

2.3 Verksamhetsförändringar

Begreppet förändring kan ha flera innebörder och kan därför vara svårt att definiera, vilket leder till att ledning, anställda och konsulter kan ha svårt att på ett

enkelt och effektivt sätt kommunicera kring verksamhetsförändringar (Marshak, 2002). Förändringar är en stor del av verksamhetens vardag och kan uppstå av flera olika anledningar (Marshak, 2002; Aburub, 2015). Det kan exempelvis handla om att globaliseringen eller IT hos verksamheterna leder till omstruktureringar, förvärv eller att ledningen i verksamheterna drivs av tänket "snabbare, billigare och bättre" (Marshak, 2002; Aburub, 2015). Förändringar inom en verksamhet kan även uppkomma på grund av händelser som inträffar utanför verksamheten och som de antingen bara har lite kontroll över eller ingen alls (Nickols, 2016). Exempel på sådana händelser kan vara ny lagstiftning eller konkurrenters agerande (Nickols, 2016). För att verksamheterna ska lyckas med den dagliga verksamheten behöver de anpassa sig till de förändringar som uppstår (Alvesson & Sveningsson, 2014). Under förändringsarbeten är det viktigt att ledningen i verksamheterna skapar sig en tydlig uppfattning om vilken framgång som krävs av företaget (Ferdig, 2007). Det är även viktigt att ledningen skapar en vision om förändringen för att på så sätt få med sig medarbetarna i utvecklingen och de åtgärderna som krävs för att genomföra förändringen (Ferdig, 2007). Motivationen hos personerna som är inblandade i en förändring är en viktig del för att förändringen ska lyckas (Bergqvist, Bolin & Ljungberg, 2005). Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) är kommunikation grunden för verksamheter. Det är viktigt att värdet av förändringsarbetet lyfts fram och kommuniceras till individerna på ett tydligt sätt (Bergqvist et al., 2005).

Processförbättringar är även det något som verksamheter kan arbeta med under verksamhetsförändringar och det kan handla om att förbättra och öka produktiviteten eller minska cykeltiden (Stelzer & Mellis, 1999). Ett processorienterat arbete syftar till att verksamhetens kompetens och resurser utnyttjas på ett lämpligt sätt (Larsson & Ljungberg, 2012). Med hjälp av ett IT-system möjliggörs det att verksamhetens framgång och utveckling fortskrider (Larsson & Ljungberg, 2012). Med hjälp av IT-system som används på rätt sätt och är rätt utformade ökar möjligheten att verksamhetens utveckling och framgång fortskrider. IT-system ska underlätta arbetet och bidra till att arbetet görs på rätt sätt och går snabbt (Larsson & Ljungberg, 2012).

2.4 Ständig förbättring av affärssystem

Många affärssystem misslyckas med att uppfylla sina mål direkt efter implementeringen (Muscatello & Parente, 2006). Det är därför logiskt att dra slutsatsen att verksamheter måste genomföra förbättringar under postimplementeringen för att kunna använda affärssystemet som ett framgångsrikt affärsverktyg enligt Muscatello och Parente (2006). Då IT-system blivit mer integrerade och mjukvarupaket mer kostsamma blir utbyte av system ofta mycket dyrt. Detta leder till att IT-system i första hand uppgraderas och utvidgas istället för att ersättas (McGinnis & Huang, 2007). Affärssystem i detta fall omformas och uppdateras då istället för att uppfylla nya affärsprocesser istället för att ersättas med nya system (McGinnis & Huang, 2007). Affärssystem förändras oundvikligen i postimplementationsfasen för att anpassa funktionaliteten i systemet mot förändrade affärskrav (Parhizkar & Comuzzi, 2016). Förändringar som sker under

postimplementationen kan drivas av interna skäl som exempelvis nya policys från ledning som behöver återspeglas i affärssystemet, eller av externa faktorer som exempelvis tillsynsmyndigheter (Parhizkar & Comuzzi, 2016).

Det finns även andra skäl till varför ständig förbättring är viktigt i postimplementationsfasen, exempelvis att underhåll och support först uppkommer naturligt efter det att systemet har gått i drift (Kocaoglu & Acar, 2015; Welch & Kordysh, 2007). Även fel som kan uppstå på grund av brister under implementeringen kan rättas till under denna fas (Botta-Genoulaz & Millet, 2006; Chou et al., 2014). En annan anledning är att många affärssystemimplementeringar främst fokuserar på de centrala modulerna från början, vilket leder till att dessa i efterhand måste utökas och integreras med andra nya processer eller med andra system för att maximera fördelarna med affärssystemet (Ha & Anh, 2013). Det kan även handla om att det inte är tillräckligt att göra enkla ändringar eller tillägg på vissa funktioner i affärssystemet, utan ständig förbättring av affärsprocesserna är nödvändigt (Kocaoglu & Acar, 2015). För att kunna identifiera, designa och distribuera förbättringar under postimplementationen är det nödvändigt med ett tvärfunktionellt kunnande, det vill säga personer som både har kunskap om verksamheten men även har teknisk kunskap om affärssystemet (Gallagher et al., 2012). Enligt Tsai et al.'s studie (2011) kan arbetsförmågan påverkas av system och underhållsaktiviteter i postimplementationsfasen, där underhåll kan inkludera justeringar av affärssystemets arkitektur eller tillägg av nya funktioner.

Att förbättra ett affärssystem genom exempelvis uppgraderingar eller tilläggsmoduler cirka två år efter implementeringen behöver inte betyda enligt Nicolaou och Bhattacharya (2006) att systemet tagits emot dåligt. Utan tvärtom att det faktiskt tagits emot väl i verksamheten och fungerar som den grundläggande infrastrukturen. Att förbättra sitt system efter att ha haft det i några år kan istället bero på att nödvändiga justeringar av affärssystemet inte utfördes i tid, vilket i sin tur kan vara en orsak av sämre kontroll över sina affärssystemprocesser (Nicolaou & Bhattacharya, 2006; De Loo, Bots, Louwink, Meeuwsen, van Moorsel, Rozel, 2012). Att inte ha kontroll över sina processer och då inte i god tid förbättra sitt affärssystem kan leda till att verksamheter förlorar fördelar med sitt affärssystem och får negativ inverkan på affärssystemets prestanda (Nicolaou & Bhattacharya, 2006; De Loo et al., 2012). Arbetet kring att anpassa affärssystemet för att bättre passa med verksamhetens behov inkluderar anpassningar, nya moduler och uppgraderingar (Gallagher et al., 2012; Markus et al., 2000). Förändringar i programfunktioner kan vara relaterat till att leverantörer väljer att släppa en ny version av den existerande programvaran. Att lägga till nya funktioner är en ekonomisk fördel för affärssystemslieferantörerna (Basili & Boehm 2001). Men det kan även vara positivt för verksamheterna då den nya versionen kan innebära omarbetad datastruktur, tillägg eller borttagning av funktionalitet och ett förbättrat användargränssnitt (Khoo et al., 2011).

2.4.1 Ledningens stöd under ständig förbättring av affärssystem

Ibland ser ledningen hos verksamheter implementationen som det sista steget av affärssystemprojektet och slutar då ge stöd och resurser för fortsatt arbete med förbättring av affärssystemet (Ha & Anh, 2013). Framgång kräver en samordnad insats från ledningen under postimplementeringen, då det kvarstår många frågor vilket innebär att ett kontinuerligt stöd från ledningen behövs (Markus et al., 2000). De anställdas motivation och absorptionsförmåga kan påverkas av vilken grad av stöd de får från ledningen under postimplementeringen, vilket i sin tur påverkar sammansmältningen av affärssystemet och verksamheten (Ha & Anh, 2013). Även Ross och Vitale (2000) beskriver att fortsatt uppmärksamhet och stöd från ledningen under postimplementationen är avgörande för att kunna ta emot värdet av affärssystemet. Det kan dock vara svårt för ledningen att vara direkt involverade i postimplementationen och de kan då välja att skapa en särskild intern grupp som ansvarar för affärssystemet (Ha & Anh, 2013). Men för att den interna gruppen ska fungera bra är det viktigt att de får kontinuerligt stöd från ledningen och på så sätt få tillgång till rätt verksamhetsresurser (Ha & Anh, 2013), som exempelvis tid och pengar.

När det kommer till aktivt deltagande från slutanvändarna genom utbildning och kommunikation under postimplementeringen, är det även där viktigt att den interna gruppen har stöd från ledningen (Ha & Anh, 2013). Det är viktigt att ledningen säljer in målen och planen för det fortsatta arbetet med affärssystemet, för att chanserna till framgång ska öka (Markus et al., 2000, Ha & Anh, 2013). Det är även viktigt att ledningen fokuserar på att uppmuntra medarbetarna till att utöka sin kunskap om affärssystemets olika funktioner och applikationer (Hsu et al., 2015), genom att exempelvis erbjuda regelbundna utbildningstillfällen.

2.4.2 Användarutbildning

Under arbetet med ständig förbättring av affärssystem är det viktigt att fortsätta förbättra användarnas IT-kunskaper (Markus et al., 2000). Ju bättre den tekniska kunskapen är hos ett företag, desto lättare blir det att nya idéer förstås och implementeras (Nwankpa, 2015). Det är därför viktigt för verksamheter att se till att användarna får den kunskapen som krävs för att de ska kunna använda affärssystemet på ett optimalt sätt vilket även kan leda till att de uppnår fler fördelar med affärssystemet under postimplementationsfasen (Chou et al., 2014).

De anställda kan behöva utbildning efter exempelvis en uppgradering av affärssystemet för att lära sig den nya versionen (Khoo et al., 2011). Inlärningskurvans längd kan variera beroende på hur mycket ändringar som har tillkommit i användargränssnittet och hur många nya funktioner som lagts till (Khoo et al., 2011). En del verksamheter har svårt att fortsätta att förbättra sitt affärssystem då de saknar personal med kunskaper om affärssystemet. En anledning till avsaknaden av personal kan bero på att personal har slutat och inte ersatts, exempel på sådan personal kan vara affärssystemskunniga IT-specialister och slutanvändare (Markus et al., 2000). Avsaknaden av affärssystemskunnig personal kan leda till svårigheter att lösa problem som uppkommer under arbetet med

förbättringar av affärssystemet, vilket skulle kunna undvikas om det fanns lättillgänglig dokumentation om förändringar och val som tidigare genomförts (Markus et al., 2000). Verksamheter kan välja att behålla projektgruppen efter implementeringen av ett affärssystem och se den som ett kompetenscenter för framtida utbildningar och utveckling. En annan lösning är att utbilda några få anställda på företaget till så kallade "superusers", som i sin tur sedan utbildar dem andra på företaget (Kroenke 2012). I en studie av Boudreau (2003) uppkom det att användare hellre frågade sina kollegor om hjälp när de vill lära sig att använda affärssystemet än att hitta dokumentationsmaterial.

2.5 Sammanfattning av litteraturgenomgången

Ständig förbättring av affärssystem genomförs i verksamheter för att fortsätta att utveckla affärssystemet då de främst bara fokuserat på de centrala modulerna från början (Ha & Anh, 2013). För att maximera fördelarna med affärssystemet måste de därför utöka och integrera nya moduler i efterhand (Ha & Anh, 2013). Det kan även handla om att verksamheterna utvecklas och förändras (Marshak, 2002; Aburub, 2015). Ständig förbättring av affärssystem kan vara aktiviteter såsom uppgraderingar, tillägg av nya moduler eller mindre anpassningar (Ross & Vitale, 2000; Kocaoglu & Acar, 2015; Markus et al., 2000; Nicolaou & Bhattacharya, 2006; Gallagher et al., 2012).

Bra stöd från ledningen är viktigt för att verksamheter ska kunna genomföra arbetet med ständig förbättring av sitt affärssystem (Ha & Anh, 2013; Markus et al., 2000; Ross & Vitale, 2000). Sedan kan verksamheterna även ta hjälp av externa parter under arbetet såsom konsulter. Konsulterna kan då komma in och hjälpa till med kunskaper och erfarenheter som inte verksamheten har (Gallagher et al., 2012; McGinnis & Huang, 2007; Aubert, Rivard och Patry, 2004; Nwankpa, 2015). Under arbetet med ständig förbättring av affärssystem är det även viktigt att fortsätta att utveckla användarnas IT-kunskaper (Markus et al., 2000; Nwankpa, 2015; Chou et al., 2014), för att de ska kunna använda affärssystemet på ett bra sätt och då kunna uppnå fler fördelar med affärssystemet under postimplementationsfasen (Chou et al., 2014). Även ledningen spelar en viktig roll när det gäller utbildning av användare, de behöver ge både stöd och resurser till verksamheten (Ha & Anh, 2013).

I litteraturstudien identifierades områdena; *ständig förbättring*, *stöd från ledningen*, *utbildning av användare och konsultens roll*. Dessa områden låg till grund för konstruktion av studiens intervjuguiden (bilaga 1 & 2).

3. Metod

Detta kapitel beskriver studiens tillvägagångssätt, val av vetenskaplig ansats, genomförandet av litteraturstudien, urvalsprocessen och presentation av företag och intervjupersoner. Här presenteras även datainsamling, analysmetod, metoddiskussion samt etiska överväganden.

3.1 Forskningsansats

I denna studie har en kvalitativ ansats använts för att besvara frågeställningen "Hur genomförs arbetet med ständig förbättring under postimplementationen?". En kvalitativ ansats har valts då syftet med studien var att skapa en djupare förståelse kring hur företagen genomför ständiga förbättringar under postimplementationen. En kvalitativ ansats hjälper forskaren att förstå vad människor säger och gör, samt förstå den kulturella och sociala kontext som människor arbetar i (Myers, 2013). I denna studie har kvalitativa intervjuer använts för att samla in data då syftet med studien var att skapa djupare förståelse över hur arbetet med ständiga förbättringar av affärssystem genomförs. Det finns olika tillvägagångssätt för att samla in empiri när en kvalitativ ansats används, exempelvis genom intervjuer. Kvalitativa intervjuer är ett datainsamlingsverktyg inom kvalitativ forskning (Myers & Newman, 2007).

3.2 Litteraturgenomgång

När litteratur har samlats in för denna studie har olika nyckelord vid sökningarna efter litteratur använts, exempel på nyckelord är ERP, post-implementation, continuous improvement, user education, benefits och top management support. För att söka efter relevanta artiklar lästes inledningen och sammanfattning först och om artiklarna verkade intressanta lästes hela artikeln mer noggrant. Sökningen efter artiklar har genomförts på Google scholar, Högskolebibliotekets sökguide Summon och databaserna som har använts vid sökningarna av artiklar är Emerald, ABI/inform Global och IEEE explore. För att få en fullständig litteraturstudie bör artiklar hämtas ifrån olika databaser och journaler (Webster & Watson, 2002). Litteraturstudien resulterade i fyra områden som blev grunden för den empiriska studien där genomförandet av ständig förbättring av affärssystem undersöks. Områdena är: *ständig förbättring, stöd från ledningen, utbildning av användare och konsultens roll* (bilaga 1 och 2).

3.3 Urvalskriterier

För att försöka säkerhetsställa att företagen arbetar med ständig förbättring av affärssystem, har urvalet av företag från beställarsidan varit företag som implementerat ett affärssystem för mellan tre till åtta år sedan. Det kan dock finnas svårigheter i att veta när företag går över till arbetet med ständig förbättring från arbetet med stabilisering då det kan vara olika för olika företag. Enligt Ross och Vitale (2000) pågår arbetet med stabilisering av affärssystemet efter implementeringen uppemot tolv månader, men i vissa fall stöter företag på svårigheter under arbetet vilket leder till att det kan ta längre tid.

I studien har fokus varit att intervjua personer på företag från både konsult- och beställarsidan som arbetar med ständiga förbättringar av affärssystem. Anledningen till att intervjua personer från konsultsidan var för att få en bild av hur konsulterna arbetar mer generellt med ständig förbättring hos sina kunder och hur de ser på genomförandet. Från beställarsidan var syftet att få deras bild av hur de använder affärssystemet och hur de arbetar med ständig förbättring inom sitt företag. För att identifiera relevanta företag besöktes ett flertal företags hemsidor för att läsa om deras verksamhet. Intervjupersonerna har valts utifrån kriterierna att de ska vara personer som aktivt arbetar med förbättringar av affärssystemet. Urvalskriterierna för konsulterna var att de skulle ha arbetat minst fyra år som konsult för att på så sätt säkerhetsställa att konsulten arbetat i branschen ett tag och har erfarenhet av arbetet med postimplementeringar. Innan varje intervju skickades intervjufrågorna via e-post till samtliga respondenter för att de skulle bekräfta att de hade tillräckligt med kunskap för att kunna besvara frågorna. Alla tillfrågade respondenter bekräftade att de hade tillräcklig kunskap för att besvara intervjufrågorna. I denna studie har två olika intervjuguider använts, en för företagen från beställarsidan och en för konsultföretagen (*bilaga 3 & 4*).

3.4 Presentation av företag

Nedan presenteras information om de företag som har intervjuats. Företagen i studien använder sig inte av samma affärssystem. För att undvika att företagen som deltagit i studien inte ska kunna identifieras har valet gjorts att inte skriva ut vilket affärssystem företagen använder, företagets namn samt företagets storlek med exakta siffror. Konsulterna som deltagit i denna studie har inte arbetat med något av företagen från beställarsidan i studien.

Företag A: Försäljningsföretag som har kontor och verkar i Norden med huvudkontor i Sverige. Företaget har runt 100 anställda.

Företag B: Tillverkande företag som riktar sig till både privatpersoner och företag. Koncern med huvudkontor i Sverige men verkar i flera länder. Företaget har runt 150 anställda.

Företag C: Tillverkande företag med inriktning mot industrin, med huvudkontor i Sverige och kunder runt om i världen. Företaget har runt 200 anställda.

Konsultföretag A: Konsultföretag som riktar sig till medelstora företag som främst verkar inom tillverkning och distribution. Konsultföretaget har runt 150 anställda.

Konsultföretag B: Konsultföretag som riktar sig till små och medelstora företag som främst verkar inom distribution. Konsultföretaget har runt 100 anställda.

3.5 Presentation av intervjupersoner

Nedan presenteras de personer som har intervjuats i en tabell. För att hålla intervjupersonerna anonyma har de fått fiktiva namn. Intervjupersonerna från

beställarsidan har valts ut då de arbetar aktivt med ständiga förbättringar av affärssystemet på sitt företag.

Tabell 1. Presentation av intervjupersoner

Namn	Företag	Datum	Roll
Erik	Konsultföretag A	2017-03-03 2017-03-10	Affärssystemskonsult
Magnus	Konsultföretag A	2017-03-08 2017-03-10	Affärssystemskonsult
Patrik	Konsultföretag B	2017-03-29	Affärssystemskonsult
Angelica	Företag A	2017-03-15	Ekonomichef
Nils	Företag A	2017-03-15	IT-ansvarig
Jesper	Företag B	2017-03-17	IT-ansvarig
Filip	Företag C	2017-03-22	Projektledare
Malin	Företag C	2017-04-04	Business support

3.6 Datainsamling

Datainsamlingen i studien har genomförts genom semistrukturerade intervjuer. Detta val berodde på att intervjufrågor kunde förberedas i förväg men om nya frågor och följdfrågor uppkom under intervjuerna kunde även dessa ställas. Semistrukturerade intervjuer har inget komplett manus, däremot kan forskare ha förberett ett antal frågor på förhand men det finns möjlighet till improvisation under intervjun (Myers & Newman, 2007; Myers, 2013). Intervjufrågorna har skapats utifrån områden från litteraturstudien. Dessa områden är: *ständig förbättring, stöd från ledningen, användarutbildning* och *konsultens roll* (bilaga 3 & 4). Transkriberingen av det empiriska materialet underlättades genom att frågan om intervjun fick spelas in ställdes till alla respondenterna innan intervjuerna påbörjades. Efter godkännande från respondenterna togs beslutet att spela in intervjuerna på två enheter för att minska risken att data skulle försvinna om tekniska problem uppstod. En annan anledning till att intervjuerna spelades in var för att fokus skulle vara på respondenten och för att lättare kunna ställa så många följdfrågor som behövdes, istället för att lägga tid och fokus på att anteckna under intervjuens gång. I denna studie har alla personer intervjuats enskilt, detta valdes för att kunna fokusera på en intervjuperson i taget och inte låta intervjupersonerna påverkas av varandra. Det hade dock varit möjligt att intervjua flera intervjupersoner samtidigt, men det valdes att inte genomföras i denna studie. Att genomföra intervjuerna enskilt underlättar transkriberingen då det bara är en person som svarar i taget (Denscombe, 2016).

I och med att semistrukturerade intervjuer användes i studien inleddes intervjuerna med att de förberedda frågorna ställdes och efterhand dök det upp nya frågor som ställdes till respondenterna. Följdfrågorna ställdes för att intervjupersonerna skulle kunna förtydliga och utveckla sina svar. Antalet följdfrågor varierade mellan respondenterna och berodde på hur detaljerat varje respondent svarade på de förberedda frågorna. Enligt Myers och Newman (2007) är det viktigt att lyssna noga på intervjupersonerna för att enklare kunna formulera följdfrågor utefter intervjupersonernas svar. Intervjuerna avslutades med att varje respondent fick frågan om de hade några övriga frågor till oss angående undersökningen, samt om de hade något att tillägga.

Intervjuerna genomfördes hos två konsultföretag och tre företag på beställarsidan, där sammanlagt åtta respondenter har intervjuats. Alla intervjuer har genomförts på plats hos företagen och båda uppsatsförfattarna har deltagit vid samtliga intervjuer. Intervjuerna varade i mellan 30-60 minuter. Två uppföljningsintervjuer har genomförts med konsulterna från Konsultföretag A och dessa genomfördes på plats hos företaget. Anledningen till detta är att det tillkom frågor angående arbetet med ständiga förbättringar efter dessa intervjuer vilket ledde till att uppföljningsintervjuer ansågs nödvändigt. Ett exempel på en fråga som tillkom var om företagen brukar använda sig av interna grupper som arbetar med genomförandet av ständiga förbättringar av affärssystemet. Dessa interna grupper kan bestå av personer från olika avdelningar på företaget som tillsammans arbetar med genomförandet av ständiga förbättringar av affärssystemet.

3.7 Analysmetod

I studien har tematisk analys använts för att analysera det empiriska materialet. Tematisk analys består av sex steg, dessa steg är: bekanta sig med sin data, koda data, hitta teman, granska teman, definiera teman och till sist framställa rapporten (Braun & Clarke, 2006). Under första steget som handlar om att transkribera och läsa in sig på materialet, transkriberades varje enskild intervju i separata dokument. Dessa lästes sedan igenom ett flertal gånger för att bli ordentligt insatta i materialet. Det empiriska materialet visade att ett antal områden var frekvent förekommande. Fyra av dessa var de områden som togs med från litteraturgenomgången och var underlag för intervjuguiderna, dessa områden var *ständig förbättring, stöd från ledningen, utbildning av användare* och *konsultens roll*. Det empiriska materialet visade även på ett nytt område som frekvent förekom, vilket var *förändringar som sker i verksamheterna*. Dessa områden blev potentiella teman när materialet kodades via färgkodning och varje tema tilldelades en färg. Det empiriska materialet färgkodades därefter utifrån dessa färger. När det empiriska materialet var färgkodat granskades materialet för att se om det stämde in mot de potentiella temana. I nästa steg diskuterades de potentiella temana och val att omformulera och slå ihop några av dem tog. Exempelvis slogs *stöd från ledningen* och *konsultens roll* ihop och formulerades om till *roller som påverkar förbättringsarbetet*. Dessa teman blev sedan framställda i studien som rubriker i resultatkapitlet. Rubrikerna är *förbättringsarbete i verksamheter, genomförandet av förbättringsarbetet* och *roller som påverkar förbättringsarbetet*. I analyskapitlet analyserades dessa teman i

förhållande till de teman som identifierades i litteraturstudien. Efter analysen formulerades några av dessa teman om och blev rubriker i analyskapitlet. Exempelvis formulerades *förbättringsarbete i verksamheter* om och blev *verksamhetsförändringar* och *roller som påverkar förbättringsarbetet* formulerades om till *interna och externa roller som påverkar genomförandet*. Rubrikerna är: *verksamhetsförändringar*, *genomförandet av förbättringsarbetet*, *utbildning av användare* och *interna och externa roller som påverkar genomförandet*.

3.8 Metoddiskussion

Undersökningen har genomförts genom semistrukturerade intervjuer. Då personer på företag både från beställar- och konsultsidan har intervjuats togs två olika intervjuguider fram för att se till att frågorna passade respondenterna. Valet att göra två olika intervjuguider grundar sig i att frågorna ansågs behöva ställas på lite olika sätt för att underlätta och passa de olika respondenterna. Under intervjuerna uppkom vissa problem med att respondenterna inte kände sig bekväma med begreppet postimplementering, vilket ledde till att en förklaring på definitionen av postimplementeringen enligt denna studie gavs. Detta problem uppkom under de första intervjuerna, så i de efterkommande intervjuerna började vi med att fråga om respondenterna kände sig trygga med begreppet och sedan förklarades vår definition av begreppet. På vissa av de frågor som ställdes blev svaren ganska korta och då ställdes följdfrågor för att få fram tillräckligt med information kopplat till frågan.

I två fall har uppföljningsintervjuer genomförts, bägge var med de två konsulterna på Konsultföretag A: Anledningen till att uppföljningsintervjuer behövdes var för att intervjuerna planerades in relativt tidigt på grund av att konsulterna hade mycket att göra. Efter dessa två intervjuer behövdes det ställas ett par följdfrågor kring ständig förbättring av affärssystem, för att få svar på vissa delar som kommit upp efteråt. Efter uppföljningsintervjuerna hade svar erhållits på de frågor som behövdes och uppföljningsfrågorna lades till på intervjuguiden för konsulterna. Då dessa frågor fanns i intervjuguiden när konsult tre intervjuades, resulterades det till att någon uppföljningsintervju inte behövde genomföras. Efter intervjuerna med respondenterna reflekterade vi kring att vi fått de svaren som behövdes och därför genomfördes inga uppföljningsintervjuer med respondenterna från företagssidan. Efter att ha genomfört åtta intervjuer och två uppföljningsintervjuer reflekterade vi över att företagen från både konsultsidan och beställarsidan tog upp liknande saker vilket gjorde att vi kände en mättnad i vår datainsamling och därför kontaktades inte fler företag.

Under analysen av det empiriska materialet framkom det att företagen även arbetar med verksamhetsförändringar under postimplementationen. Det framkom att verksamhetsförändringar kan ligga till grund för att ständiga förbättringar genomförs i affärssystemet. Detta gjorde att vi i efterhand fick lägga till rubriken verksamhetsförändringar i litteraturgenomgången. Anledningen till detta var för att kunna skapa förståelse för läsaren om vad verksamhetsförändringar kan vara, samt för att kunna analysera resultatkapitlet gentemot litteraturen.

Studien handlar om ständiga förbättringar i postimplementationsfasen, denna fas är nummer två enligt Ross och Vitale (2000). Det kan vara svårt att veta exakt när fas ett slutar och fas två börjar då det är specifikt för varje företag. Ross och Vitale (2000) beskriver att fas ett kan pågå cirka ett år efter implementeringen men om företagen stöter på problem under implementeringen kan fasen pågå längre. De företagen från beställarsidan som intervjuats i denna studie har alla implementerat affärssystemet för mer än tre år sedan vilket var ett kriterium för att försöka fastställa att de arbetar med ständiga förbättringar och inte var i fas ett.

3.9 Etiska överväganden

Under arbetet med insamlingen av det empiriska materialet till studien har vissa etiska överväganden gjorts. Studiens arbete har även förhållit sig till några etiska principer som enligt Myers (2013) finns vid samhällsforskning. Under arbetet med studien har ställning tagits till individskyddskravet som innebär att individer ska ha rätt till att vara anonyma och att de inte får utsättas för varken fysisk eller psykisk skada, kränkning eller förödmjukelse detta i linje med Vetenskapsrådet (2002). Individskyddskravet är utgångspunkten för de forskningsetiska överväganden som forskare behöver ta. I studien har företagen och intervjupersonerna presenterats på ett sätt så att de förblir anonyma.

Det finns fyra etiska huvudkrav som bygger på individskyddskravet och som ligger till grund för denna studie och dessa är, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). I enlighet med informationskravet av Vetenskapsrådet (2002) informerades alla intervjupersonerna om att deras medverkan var frivillig och att de hade rätt att avbryta medverkan när de ville. Vid det första mötet med varje intervjuperson informerades de även om studiens syfte och hur lång tid den kommer att ta, då det skulle kunna påverka viljan att delta i undersökningen, vilket även det ingår i informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002). Innan första intervjun informerades deltagarna i studien om att de hade möjlighet att dra tillbaka sin medverkan innan slutpubliceringen av uppsatsen om de önskade, detta i linje med Vetenskapsrådet (2002) samtyckeskrav. Alla deltagare i studien har även fått information om att deras uppgifter inte kommer att användas i andra sammanhang utan endast i forskningsändamål, vilket nyttjandekravet handlar om. Resultatet av studien har presenterats på ett sätt att möjligheten att förstå vem eller vilka som deltagit i studien har försvårats, detta i enlighet med konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet av intervjustudien. Resultatet presenteras genom de teman som togs fram under analysen av det empiriska materialet. De citat som är presenterade är hämtade från transkriberingarna.

4.1 Förbättringsarbete i verksamheter

I detta stycke presenteras det resultat som berör förbättringsarbete i verksamheter. Resultatet presenteras företag för företag.

4.1.1 Företag A

Respondenterna berättar att deras företag har växt en hel del den senaste tiden och efterhand som företaget växer behöver affärssystem utvecklas. På Företag A arbetar de hela tiden för att bli effektivare och kunna behålla samma personalstyrka men tjäna mer pengar enligt Angelika. Vissa moment kan enligt Nils vara uppreppande i olika lägen och då kan de automatisera dem för att spara tid.

På Företag A råder det lite delade meningar om när företaget började arbeta med ständig förbättring efter implementeringen. Angelika berättar att deras implementering var lite stökig och att det säkert tog tre år innan de kunde börja lita på siffrorna i affärssystemet och då kunna börja tänka framåt på effektivisering. Nils beskriver däremot att de hade många visioner om vart de skulle med affärssystemet redan när de gick över till det nya affärssystemet vilket resulterade i att de började ganska omgående med förbättringsarbetet. Under förbättringsarbetet kan det uppstå problem förklarar Nils, något som han tar upp är att om alla användare inte är utloggade i systemet när ändringar genomförs kan det bli problem.

4.1.2 Företag B

Att ständigt ifrågasätta det företaget gör utifrån affärssystemet eller verksamheten för att se om det går att göra något bättre eller om det finns andra sätt att göra saker på var något som Jesper påtalade. Han poängterar att det är viktigt att vända på det och förbättra verksamheten först och låta affärssystemet följa med istället för tvärtom.

“Ja absolut ständiga förbättringar i affärssystemet är viktigt, men sen ska vi nog vända på det och säga att det är viktigt att vi förbättrar vår verksamhet först och sen får systemet följa med” – Jesper, Företag B.

På frågan när de började arbeta med förbättringar av affärssystemet efter implementeringen upplever Jesper att de började ganska direkt, men att det är en gränsdragning kring vad som ska kallas stabilisering av systemet och vad som kallas ständig förbättring. Han beskriver att det är i första fasen som fel fixas till och i den andra fasen som faktiska förbättringar börjar.

4.1.3 Företag C

På Företag C upplever Filip och Malin att deras företag växer mycket genom att de köper upp bolag. Filip berättade att de arbetar med ständiga förbättringar även utanför affärssystemet som kan handla om att de beslutar om att förbättra sina beställningspunkter och efter det använder de bara affärssystemet som ett verktyg för att genomföra en förändring. När företaget arbetar med förändringsarbete kan användarna bli stressade enligt Filip, då de kan bli rädda för att deras arbete ska försvinna. Respondenterna upplever att det kan uppkomma problem om alla användare inte är utloggade ur systemet när förändringsarbetet pågår. Filip och Malin berättar även att kommunikation vid förändringsarbeten är viktigt, detta då de båda har stött på problem när kommunikationen varit bristfällig.

“De problemen jag har upplevt med ständig förbättring är att alla inte informerats om vad som har gjorts och då kan fel uppstå” – Malin, Företag C.

Filip påpekar att starta någonting eller implementera ett IT-system oftast är enkelt men att de tunga delarna är själva användandet. En effektivisering kan då handla om ren okunskap och att då arbeta för att få användarna att arbeta på ett annat sätt med affärssystemet. Det kan handla om att vissa personer accepterar problematiken i systemet och skapar en arbetsrutin av det. Filip berättar att de är ett team som inte arbetar aktivt i affärssystemet. Detta team är istället ute i organisationen och genomför avlyssningar och ställer varför frågor och analyserar processerna. Anledningen till detta är enligt Filip för att väcka tanken hos personalen som har arbetat länge och ofta är fast i sina arbetsrutiner.

“Sitter man och jobbar i ett system och har jobbat här väldigt länge blir man inne i sin bubbla, att det är så här det funkar och det är så här arbetsrutinerna ska vara om ingen annan kommer och frågar om man kan göra på nått annat sätt” – Filip, Företag C.

Respondenterna på Företag C berättar att de började arbeta med förbättringar av affärssystemet ganska direkt efter implementeringen.

4.1.4 Konsultföretag A

Både Magnus och Erik berättar att företag ofta växer vilket gör att affärssystemet måste utvecklas för att hänga med. Magnus på Konsultföretag A förklarar att företag först bör ändra sina processer och sedan förbättra sitt affärssystem för att stödja de förbättrade processerna och inte tvärtom. Han upplever att det är vanligare att företagen försöker anpassa affärssystemet först. Under de senaste tio åren har dock företag börjat tänka om enligt Magnus, då de börjat förstå att uppgraderingsprocesser kan bli problematiska om de anpassat affärssystemet istället för att se vad kärnan till problematiken är och löst det den vägen. Under förändringsarbeten upplever Magnus att användare kan bli stressade då de kan bli rädda för att deras arbete ska försvinna, och då är det enligt Magnus viktigt att ta hand om de psykologiska delarna redan från början i projektet. Anledningen till

varför dessa delar ska tas hand om i tidigt skede, är enligt Magnus för att användarna ska veta vad projektet ska nå fram till och tycka att det ska bli en rolig förändring. Magnus berättar att han ibland kommer ut till företag där de inte definierat sina processer utan användarna gör på väldigt skilda sätt. Han poängterar att det då är viktigt att först ta reda på vilket av sätten som är mest effektivt och bäst för företaget och få alla göra på samma sätt.

“Det är vanligt att man kommer ut till en kund som inte har definierat upp sina processer, det vill säga att tre personer gör på väldigt skilda sätt och då är ju första steg egentligen att se vilket av de här sätten är effektivast, vilket är bäst för organisationen” – Magnus, Konsultföretag A.

Erik poängterar att det är viktigt att ge användarna stöd och sprida information internt. Han upplever även att det är viktigt att få med användarna, för om ledningen gör förändringar men inte kommunicerar ut det till verksamheten kan det vara svårt för användarna att se meningen med det. En lösning på ett sådant problem kan enligt Erik vara att förklara för användarna att om de arbetar med förändringen kan det spara tid för någon annan i företaget.

“Det är jätteviktigt med kommunikation och så måste man få med användarna i förbättringsarbetet för de finns ju exempel där ledningen tycker att man gör så kallade förbättringar men inte personalen för de ser inte meningen med förbättringen” – Erik Konsultföretag A.

På Konsultföretag A upplever respondenterna att det kan skilja sig åt när företagen börjar arbeta med ständig förbättring efter implementationen och en sak som kan påverka starten är hur implementationen gick. Erik upplever att generellt sett börjar företagen arbeta med förbättringsarbetet efter ½-1 år efter implementeringen. Enligt Magnus uppkommer det ofta restlistor under implementationen på grund av att det oftast inte går att flytta på datumet då affärssystemet ska gå i drift, vilket gör att funktionalitet måste kapas. Restlistorna innehåller punkter på de saker som inte hunnits med under implementationen. Efter att företagen gått i drift med affärssystemet börjar de arbeta med dessa restlistor förklarar Magnus. Erik berättar att företagen brukar ha integrationer kvar efter implementationen som inte är kopplade till det nya affärssystemet och detta brukar företagen börja med att lösa.

4.1.5 Konsultföretag B

Patrik på Konsultföretag B påpekar att det är viktigt att hänga med i affärssystemet, att systemet är levande och att det då är viktigt att företagen också är det. Enligt Patrik arbetar företaget ofta aktivt med förbättringar i början men att det är som en sluttande kurva som avtar med tiden.

“Det är precis som när något är nytt då är det roligt då vill man göra en massa saker” – Patrik, Konsultföretag B.

Patrik berättade även att utifrån sin erfarenhet som konsult påverkas förändringsarbetet av beslutsfattarna på företaget och konsulternas inställning. Patrik beskriver att det kan variera när företagen vill börja arbeta med förbättringar efter implementationen. Vissa företag vill börja direkt och andra vill ta en paus på uppemot sex månader innan de börjar förbättra affärssystemet berättar Patrik. Han beskriver att det ofta uppkommer punkter under implementeringen som de inte hinner genomföra innan implementationen utan får arbeta med under postimplementationsfasen. Dessa punkter brukar företagen vilja ta tag i relativt snabbt efter implementeringen upplever Patrik. Patrik poängterar att det är viktigt att se till att alla användare är utloggade ur systemet när förbättringsarbetet pågår och att någon kan testa så att allt fungerar innan alla loggar in.

4.2 Genomförandet av förbättringsarbetet

I detta stycke presenteras det resultat som berör ständiga förbättringar i postimplementationen. Resultatet presenteras företag för företag.

4.2.1 Företag A

Både Angelika och Nils berättar att de idag arbetar med ständiga förbättringar av affärssystemet. Angelika upplever att de genomför små förändringar för att förbättra affärssystemet i stort sett hela tiden.

“Ibland kan jag känna att det aldrig är lugnt, är vi aldrig färdiga? Men det är som ni säger det blir man inte, ständiga förbättringar hela tiden och det är det som gör att vi kan växa, också”– Angelika, Företag A.

Angelika och Nils berättar att arbetet handlar om att göra saker på ett annat sätt, utveckla och effektivisera samt hitta nya funktioner och moduler att integrera till systemet. Uppgraderingar och arbete som uppkommit efter sammanslagningar av bolag vilket innebär rättningar av tilläggsmoduler är även det något de arbetar med. Nils upplever att det är svårt att testa alla scenarion under implementeringen och därför uppkommer arbete under postimplementationen. Även krav från myndigheter poängterar Angelika kan leda till att de måste göra ändringar i affärssystemet.

Nils beskriver att de försöker uppgradera sitt affärssystem och inte bara anpassa det befintliga och anledningen till detta är för att undvika att de utvecklar något som redan finns i den nya versionen. Nils berättar att de tidigare utvecklat moduler som fanns i en senare version, vilket gör att de nu försöker uppgradera snabbare. Angelika påtalar att deras affärssystem är deras grund och att det därför är extremt viktigt att det fungerar. Däremot förklarade hon att det är viktigt att inte anpassa affärssystemet för mycket då det kan ställa till det när de ska uppgradera för att anpassningarna följer då inte med. Hon berättar att de väntade så pass länge med att uppgradera att de var nära att behöva uppgradera i två steg om de hade väntat lite längre. Respondenterna upplever ibland problem med att de inte har tillräckligt med resurser internt när de ska utföra förbättringsarbete.

Nils påtalar att förslag på förbättringar kan komma från ledningen eller användarna och att de ofta får en kravspecifikation på vad de vill få ut av förbättringen. Han måste då leta sig baklänges för att se hur han ska kunna skapa den förbättringen, det vill säga vilken väg han ska ta för att komma dit. Enligt Angelika är inte Företag A så duktiga på att planera och strukturera sig kring ständiga förbättringar framåt i tiden. Hon förklarar att de har en lista med större förändringar men att de ofta kommer in förbättringsförslag från användarna som prioriteras högre, vilket gör att planeringen ändras från den ena dagen till den andra. Det är även lite så och så om de skriver upp och samlar alla förbättringsförslag på ett ställe berättar Angelika.

“Nu när vi sitter här och pratar så känner jag hur dåliga vi är att på att strukturera oss i detta”- Angelika, Företag A.

Nils och Angelika upplever att de arbetar tillräckligt med utbildning av användare. Nils berättar att de idag arbetar med utbildning på avdelningsnivå och enligt Angelika har de inte någon fast utbildning där alla samlas. Nils upplever att de har mycket anpassningar vilket gör att det är svårt för dem att ha standardutbildningar. Enligt Angelika frågar användarna hellre sina kollegor om hjälp än att leta upp dokument för att lära sig eller om de kör fast.

4.2.2 Företag B

Enligt Jesper är ständiga förbättringar att göra saker på ett annat sätt, hitta nya funktioner, utveckla och integrera nya moduler och han ger Qlickview som ett exempel på nya IT-funktioner som de har integrerat. Den största delen med arbetet med ständig förbättring är enligt Jesper mindre förbättringar som exempelvis förbättringar i vyer, knappar, fält eller tillägg av olika val. Jesper poängterar att det är viktigt att fortsätta förbättra och utveckla affärssystemet.

“Ja men det är viktigt att fortsätta förbättra affärssystemet om vi ska överleva och om vi ska ha någon tillverkning kvar i Sverige”- Jesper, Företag B.

Att upgradera upplever Jesper är viktigt på grund av exempelvis lagkrav och hans strategi är att de ska ligga en version efter den senaste. Anledningen till varför Jesper tycker att de ska ligga en version efter, är på grund av testskäl då han vill låta andra göra misstagen först. Han påtalar att förbättra det befintliga affärssystemet och upgradera går lite hand i hand. På Företag B har deras nya lagerplockssystem som de integrerat gett dem fördelar, då plocket går snabbare och de nu inte behöver anställa någon ny berättar Jesper.

Jesper förklarar att de på Företag B inte har någon intern grupp som arbetar med att förbättra affärssystemet utan att de budgeterar en viss summa pengar varje år till varje avdelning och att det sedan är upp till dem att bestämma en del själva. Jesper beskriver att de har avstämningsmöten en gång i månaden med de olika avdelningarna på företaget, och att det där kommer in förslag på förbättringar från användarna som läggs in i en Excelfil och får en prioritet.

“Men det är inte mer formaliserat än att vi har ett Excel ark och så puttar vi upp att detta är gjort och det här struntar vi i eller behöver utreda djupare då” – Jesper, Företag B.

Jesper berättar att de kan arbeta med fler punkter parallellt men att beroende på om de kan göra det själva eller om de ska ta in konsulter som avgör det. Jesper beskriver vidare att hans tanke är att de ska ha en “superuser” på varje avdelning, det vill säga en dedikerad person på varje avdelning som får jobba med affärssystemfrågor lite djupare. När det kommer till utbildning av användare upplever Jesper att Företag B borde arbeta mer med utbildning. Han berättar att de inte har några fasta utbildningar där alla samlas, utan att idag är det oftast så att om någon frågar någonting löser företaget det på plats. Enligt Jesper frågar användarna hellre sina kollegor om hjälp om de har kört fast eller vill lära sig nya saker än att leta i dokument.

4.2.3 Företag C

Malin och Filip påvisar att det ständiga förbättringsarbetet handlar om hitta nya funktioner, göra saker på ett effektivare sätt och anpassa systemet. Malin upplever att ständiga förbättringar framförallt handlar om mindre saker som exempelvis förbättringar i vyer, fält eller tillägg av olika val. Malin beskriver även att deras företag har köpt bolag under åren och det har inneburit arbete i samband med sammanslagningarna.

“I och med att verksamheten har börjat köpa bolag har det lett till arbete med att få systemen och exempelvis fält att passa ihop” – Malin, Företag C.

Malin berättar att de integrerat Outlook till sitt system och att de själva har byggt ett offertsystem som hon ser som en tilläggsmodul. Tilläggsmoduler och anpassningar är något som de arbetar mycket med under förbättringsarbetet berättar Filip.

“Affärssystemet är hjärtat och sedan har vi som ett träd runt om med integrerade system och det trädet växer hela tiden” – Filip, Företag C.

Malin beskriver att de ofta skjuter upp uppgraderingar av systemen så långt det går och försöker istället förbättra det befintliga systemet. Anledningen till detta är då hon inte har tid att åka runt och utbilda alla användare efter en uppgradering. Även Filip berättar att de försöker så långt som möjligt att förbättra det befintliga systemet innan de tänker på att de ska byta ut det. En anledning till detta är enligt Filip att det är dyrt att köpa ett nytt affärssystem. Men om de ändå har ett mål att byta ut affärssystemet om ett visst antal år, måste de ändå tänka på hur de ska jobba med att ständigt förbättra det befintliga fram till dess anser Filip. Han påpekar att de måste fortsätta jobba med en effektivisering av den tillväxt som de har.

“Vi lever ju i nuet och vi måste jobba med det vi har för vi vet ju inget annat” – Filip, Företag C.

Enligt Filip borde Företag C arbeta mer med utbildning av användare, i dagsläget arbetar de med utbildning på modul- eller avdelningsnivå inom företaget. Filip påpekar att användarna på företaget inte alltid har tillräcklig kunskap om helheten och hur deras arbete påverkar andra användare. Filip berättar att de inte skickar ut någon information till användarna om utbildningar och de får heller inte någon input från leverantören om utbildning, utan det är företaget själva som måste skicka ut önskan om utbildning i specifika områden om det är aktuellt.

4.2.4 Konsultföretag A

Respondenterna beskriver att aktiviteter som företagen arbetar med under ständig förbättring är att utbilda användarna, hitta bättre sätt att arbeta på, förbättra flöden, lägga till tilläggsfunktioner och integrera nya moduler. Både Magnus och Erik påpekar att det är viktigt att fortsätta förbättra affärssystemet. Magnus upplever att utifrån hans erfarenhet är det vanligare att företag lägger till nya funktioner till affärssystemet än att förbättra användandet av det befintliga. Det vanligaste som företagen ber konsulterna om hjälp med är enligt Erik att fundera över en bättre lösning och komma med förslag på hur de kan göra istället. Erik beskriver att han brukar föreslå att de ska använda sig av Excel för att samla alla förbättringsförslag och sedan skilja på de pågående punkterna mot de väntande för att annars blir det kaos.

“Och då lägger man kanske en lista på max tio punkter och så betar man av den ena efter den andra och man lägger inte på några mer punkter förrän de här första fem är klara. Sen går man på nästa och nästa, för annars är risken att det bara sväller och man blir aldrig riktigt klar någonstans och då tycker man kanske att det inte händer någonting” – Erik, Konsultföretag A.

När det kommer till uppgraderingsprojekt beskriver Magnus att utifrån hans erfarenheter är det väldigt sällan företag tänker på hur det ska förvaltas efter projektet är slut. Företag tänker inte på att dokumentera så att nästa part som tar över kan göra ett bra jobb. Erik och Magnus upplever att företagen generellt sett lägger för lite tid på att fortsätta utveckla användarnas kunskaper. De tycker att fokus borde ligga på att lära sig det övergripande i systemet för att användarna ska förstå helheten och inte bara de delarna som de vanligtvis arbetar i. Erik berättar att användarna som inte har helhets-förståelse då kan komma med förbättringsförslag som kan påverka andra användare utan att de själva vet om det. Att utbilda “superusers” som sedan sprider kunskapen tycker de är bra, men Erik påpekar att det kan vara av vikt att ta in konsulter också. För annars är risken att “superusers” bara sprider vidare den kunskapen de själva kan utan att få input från någon annan. Båda respondenterna upplever att användarna hellre frågar sina kollegor om hjälp än att leta efter dokumentation.

4.2.5 Konsultföretag B

Att integrera nya moduler och tilläggsfunktioner är aktiviteter som genomförs under förbättringsarbetet berättar Patrik. Enligt Patrik arbetar företag mycket med integrationer till externa parter som företagen har och att exempel på förbättringar

kan vara elektroniska dokument såsom följesedlar eller webbshop. Patrik påtalar att det är viktigt att uppgradera affärssystemet då det kan uppstå problem om företagen väntar för länge. Det kan exempelvis handla om att uppgraderingen måste göras i flera steg och att företagen inte kan få supporthjälp eller nya funktioner då de har för gamla versioner. Att vara först med en uppgradering behöver företagen inte vara enligt Patrik, men de ska heller inte vänta för länge.

“Det brukar ligga mellan sex till tolv månader mellan de nya stora uppgraderingarna som släpps och det är för mycket att missa hela året, men det är okej om man släpar ett halvår” – Patrik, Konsultföretag B.

Patrik upplever att företagen lägger för lite tid på att fortsätta utveckla användarnas kunskaper. Han poängterar att företagen borde satsa på att användarna ska förstå helheten och inte bara de delar som de arbetar med dagligen. Ett problem med detta som Patrik tar upp är att användarna ibland vill förbättra sin del av affärssystemet men de ser inte hur det påverkar de andra, då de inte har kunskapen om helheten. Patrik upplever att användarna hellre frågar sina kollegor om hjälp än att leta i dokument och att han berättar att det är svårt att få dem att titta i dokumentationsmaterial. Han berättar att han aldrig har sett något företag som behåller implementationsgruppen efter implementeringen, däremot brukar varje företag ha någon “superuser”. Att använda “superusers” vid utbildning upplever Patrik vara ett bra sätt att sprida kunskap på inom företagen. Patrik beskriver att företagen som arbetar med förbättringar upplever fördelar med systemet.

4.3 Roller som påverkar förbättringsarbetet

I detta stycke presenteras det resultat som berör roller som påverkar förbättringsarbetet i verksamheter. Resultatet presenteras företag för företag.

4.3.1 Företag A

Båda respondenterna upplever att stöd från ledningen vid förändringsarbete är viktigt.

“Ja det är klart det är viktigt med stöd från ledningen för annars blir det ju så att vi sitter och gör någonting som ingen annan tycker vi ska göra” – Nils, Företag A.

Angelika poängterar att det är av stor vikt att ledningen tycker det är viktigt att fortsätta arbeta med förbättringar, för att om inte ledningen har det synsättet kan det vara svårt att genomföra förbättringar. Hon berättar även att stödet från ledningen är viktigt på så sätt att det är VD:n som bestämmer vart pengarna ska gå. Hon anser att om ledningen ofta hade sagt nej till förslagen hade hon tröttnat på att komma med idéer. På företaget är ledningen positiv till olika typer av förändringar, bland annat förändringar och förbättringar i affärssystemet. Ledningen är speciellt positiv till förbättringar de kan göra själva i affärssystemet beskriver respondenterna.

Respondenterna berättar att de tar hjälp av konsulter när de inte har tiden eller kunskapen internt. Nils beskriver att de gör mycket själva internt men ber om hjälp med större specifika saker och att de även kan få tips ibland om förbättringar av konsulterna. Respondenterna upplever problem med att det råder brist på konsulter vid arbetet med ständig förbättring. Angelika berättar att det är frustrerande när de vill göra förbättringar och dra igång med det direkt, men att det då är lång väntetid innan konsulterna kan.

“Konsulter växer inte på träd direkt” – Angelika, Företag A.

Nils berättar att de har ett samarbete med sin affärssystemslieferantör där de träffas och har möte en gång i kvartalet för att gå igenom vad som är på gång och få input.

4.3.2 Företag B

Jesper på Företag B sitter själv med i ledningen och berättar att när de på företaget diskuterar förändringar har de nästan alltid med systemfrågan från början. Enligt Jesper är det viktigt att ledningen arbetar med förbättringar och hela tiden tittar på hur de kan göra saker enklare i systemet. De bästa idéerna kommer från de som faktiskt arbetar ute i verksamheten upplever Jesper och han berättar att på Företag B lyssnar ledningen på alla förslag men att de har sista ordet då det är en kostnadsfråga.

“Vi uppmantrar alla att komma med förslag och vi lyssnar på alla förslag. Det är ju inte så att du inte får komma med förslag bara för att du inte är chef liksom. Utan de bästa idéerna kommer ju från folk som faktisk jobbar där ute” – Jesper, Företag B.

Enligt Jesper tar Företag B lagom mycket hjälp av konsulter när det kommer till förbättringsarbete och att det de tar hjälp med är när de inte har tiden eller kunskapen internt. Jesper berättar även att de tar hjälp av konsulter när det kommer till utveckling och utbildning, men han anser att det är en stor brist på bra konsulter idag.

4.3.3 Företag C

Enligt respondenterna har ledningen en stor påverkan på förbättringsarbetet och enligt Filip ger ledningen ett bra stöd till förbättringarna. Filip berättar att de har en styrgrupp på företaget som träffas veckovis och som arbetar med affärssystemet. Styrgruppen diskuterar olika förbättringsförslag och synpunkter som kommer in från användarna via en servicedesk och planerar sedan hur de ska gå tillväga. Enligt Filip finns det ingen specifikt agenda på hur de arbetar inom styrgruppen utan det kommer in mycket löpande frågor vilket gör att de inte hinner arbeta med långsiktiga lösningar. Filip berättar att det inte funnits representanter från alla avdelningar i styrgruppen eller ledningen vilket har lett till ett glapp av okunskap, men att det nu har skett en omorganisation för att lösa detta problem, vilket Filip tror kommer leda till en helt annan nivå på beslutsgraden.

På Företag C tar de hjälp av konsulter både när de själva inte har tiden eller kunskapen under arbetet med ständiga förbättringar men även ibland som bollplank. Även om de har kunskapen internt vill de ibland få det bekräftat från en utomstående part att de har tänkt rätt och få reda på hur andra har gått tillväga. Något som Filip dock nämner ett flertal gånger är att det råder brist på konsulter som kan deras affärssystem, vilket ibland kan vara ett problem då de inte kan få tillräckligt med hjälp.

“Vårt stora problem är att vi använder ett för litet affärssystem som det inte finns tillräckligt med konsultresurser till” – Filip, Företag C.

Enligt Malin har inte konsulterna så stor påverkan på deras arbete med ständiga förbättringar av affärssystemet då de har en intern IT-avdelning. Hon tror att om de inte hade haft en egen IT-avdelning hade de tagit hjälp av konsulterna i större utsträckning. Malin påtalar att de ibland kanske borde ta hjälp av konsulterna mer, men att det är en kostnadsfråga. Hon upplever att om de som arbetar med förbättringarna internt även har andra arbetsuppgifter och att det då kanske hade varit bättre att ta in en konsult och ta den kostnaden.

4.3.4 Konsultföretag A

Båda respondenterna upplever att ledningen har en stor påverkan på förbättringsarbetet. Enligt Magnus tar dock ledningen generellt sett för lätt på arbetet med ständig förbättring av affärssystemet för att förankra förbättringen hos de anställda. Erik berättar att det skiljer sig åt mellan företag om användarna får stöd av ledningen vid arbetet med ständig förbättring och om de uppmuntrar användarna att utbilda sig i affärssystemet. Respondenterna berättar att de har sett att vissa företag väljer att behålla de personer som har varit delaktiga i implementeringen och låter dem bli “superusers” och en intern supportfunktion. Magnus berättar att ledningen ofta uppmuntrar de anställda att utbilda sig i affärssystemet med ord men inte med handling.

“Lägg gärna tid att lära er systemet men inte på arbetstid och de tar generellt inte dit några resurser för utbildning” – Magnus, Konsultföretag A.

Magnus påpekar att ledningen borde intressera sig mer själva. Han upplever att ju mer icke-operativ man är i företaget desto mindre förståelse för de operativa som arbetar har man. Magnus berättar att om det inte finns något stöd eller riktning från ledningen kommer användarna själva att hitta egna vägar vilket leder till suboptimeringar.

“Förändringar sker hela tiden kontinuerligt, det är bara frågan om vi tar tag i dem och styr dem eller låter det vara lite high chaparall över det hela” – Magnus, Konsultföretag A.

Något som Magnus tar upp som han upplevt är att ledningen inte alltid är samstämmiga kring betydelsen av ständig förbättring av affärssystemet. Om ledningsgruppen inte är eniga kring hur viktigt arbetet med förbättringar är kan det

bli svårigheter berättar han. Magnus förklarar att om en representant i ledningen från en viss avdelning på företaget inte tycker det är viktigt att fortsätta arbete med förbättringar är risken att den avdelningen inte kommer vara med och arbeta med förbättringar.

Respondenterna upplever att de som konsulter spelar en viktig roll när det kommer till att ge förslag på förändringar och förbättringar men att det varierar om verksamheterna lyssnar eller inte. Magnus berättar att det är viktigt att känna av verksamheten när han ska komma med förslag för att veta hur han ska lägga fram förslagen. Erik beskriver att verksamheterna måste ha ett eget ansvar i arbetet med ständig förbättring och mer ta in konsulterna som bollplank.

4.3.5 Konsultföretag B

Patrik påstår att ledningen hos företag har en stor påverkan på förbättringsarbetet och om de ska kunna genomföra en förbättring. När det kommer till att uppmuntra användare att utbilda sig i affärssystemet beskriver Patrik att generellt sett är ledningen hos företag inte så bra på det. De är inte heller så bra på att inse vikten av utbildning och låta användarna lägga tid på utbildning.

“Om vi föreslår utbildning och så säger ledningen nej de kan inte vara med på utbildningen för de måste göra sitt jobb. Eller att ledningen säger att det är utbildning på tisdag ni som kan, kan väl gå dit, det blir ingen bra lösning”. – Per, Konsultföretag B.

Sedan är även kommunikation från ledningen viktig enligt Patrik, han berättar att ha en VD eller projektledare som hela tiden informerar de anställda om förändringar är viktigt för att havererade projekt beror ofta på en brist i kommunikationen. Patrik beskriver att det som konsult är viktigt att känna av verksamheten när han ska komma med förslag på förändringar, då verksamheterna tar till sig förslagen på olika sätt. Hos vissa företag handlar det mer om att så frön till förändring och låta det ta sin tid innan de kan påbörja förändringarna förklarar Patrik.

5. Analys

I detta kapitel kommer studiens resultat att analyseras och ställas mot litteraturen. Kapitlet börjar med att verksamhetsförändringar analyseras och vidare kommer genomförandet av förbättringsarbetet och utbildning av användare att analyseras. Kapitlet avslutas med en analys om interna och externa roller som påverkar genomförandet.

5.1 Verksamhetsförändringar

Utifrån resultatet framkommer det från ett flertal respondenter både från konsult- och beställarsidan att verksamheter växer och utvecklas och att affärssystemet behöver utvecklas i samma takt. Resultatet visar att företag exempelvis har köpt upp bolag och då behövt genomföra förändringsarbeten. Det är även något som har visat sig i litteraturen då Marshak (2002) beskriver att globalisering och IT är några faktorer som kan leda till att verksamheter förändras, bland annat genom omstruktureringar, förvärv eller att cheferna i verksamheten drivs av tanket "snabbare, billigare och bättre". Något som framkom i resultatet var att ett företag från beställarsidan arbetade med att hela tiden bli effektivare och kunna behålla samma personalstyrka, men tjäna mer pengar. Det kan ses som processförbättringar, vilket är något verksamheter kan arbeta med under verksamhetsförändringar och som kan handla om att förbättra och öka produktiviteten (Stelzer & Mellis, 1999). I resultatet framkom det att företagen arbetar med och tycker det är viktigt att använda verksamhetens resurser på bästa lämpliga sätt och använda affärssystemet som stöd. Det kan exempelvis handla om att vissa processer kan vara upprepande och med hjälp av affärssystemet kan företagen automatisera dessa delar för att spara tid. Ett sådant arbetssätt och tänkande kan kopplas mot det Ljungberg och Larsson (2012) beskriver som ett processororienterat arbete, där verksamhetens resurser används på bästa lämpliga sätt och att de med hjälp av IT-system kan nå framgång och utveckling. Enligt Nicolaou och Bhattacharya (2006) är det viktigt att verksamheterna har kontroll över sina processer och på så sätt förbättra affärssystemet i god tid för att inte förlora fördelar med affärssystemet. Studiens resultat visar även att företagen arbetar med förbättringar utanför affärssystemen och sedan mer ser det som ett verktyg för att kunna uppnå förändringen. Det har även framkommit att företagen förbättrar affärssystemet först och sina processer sedan, vilket kan leda till problem med exempelvis uppgraderingsprocessen.

I resultatet har det framkommit att företagen inte alltid har definierat sina processer, utan att användarna arbetar på olika sätt. Ljungberg och Larsson (2012) beskriver att det är viktigt att IT-system är utformade och används på rätt sätt för att kunna underlätta arbetet. Resultatet visar att implementationen av ett nytt IT-system inte är det svåra, utan det är själva användandet. Enligt Hsu et al (2015) kan postimplementationsfasen vara problematisk för verksamheter då de kan ha svårigheter att använda, underhålla och förbättra affärssystemet efter implementationen. Resultatet visar att en effektivisering av användandet av

affärssystemet kan handla om att få användarna att arbeta på ett annat sätt i affärssystemet.

Resultatet visar att när det kommer till förbättringsarbete är kommunikation, konsulternas och ledningens inställning, faktorer som påverkar arbetet. Enligt Ferdig (2007) är det viktigt att ledningen skapar en vision om förändringsarbetet för att få med användarna i utvecklingen och förändringsarbetet. I resultatet framkommer det att kommunikation är viktigt för att användarna ska veta vad som sker i verksamheten och förstå meningen med arbetet, samt för att undvika att användarnas dagliga arbete påverkas. Att det är viktigt att värdet av arbetet lyfts fram och kommuniceras till individerna på ett tydligt sätt är även något som Bergqvist et al (2005) benämner. Resultatet visar att användare kan bli stressade av förändringsarbeten då de är rädda för att deras arbete ska försvinna. Det är då viktigt att användarna tidigt får veta vad arbetet ska leda fram till för att på så sätt tycka det ska bli roligt att förändra, vilket kan grunda sig i det Bakka et al (2006) beskriver om att kommunikationen är grunden för verksamheter och att det är viktigt att värdet av arbetet kommuniceras till individerna på ett tydligt sätt.

5.2 Genomförandet av förbättringsarbetet

Studiens resultat visar att det råder oenigheter kring när företagen började arbeta med ständig förbättring efter implementeringen och något som påverkar starten kan vara hur bra implementationen gick. Enligt Ross och Vitale (2000) stöter företaget i vissa fall på svårigheter under implementeringen vilket leder till att arbetet med implementeringen kan ta längre tid (Ross & Vitale, 2000). Denna studie visar att företagen börjar arbetet med ständiga förbättringar alltifrån nästan direkt efter implementeringen till uppemot tre år efter. Enligt Ross och Vitale (2000) består postimplementeringen av tre faser, där stabiliseringsfasen pågår uppemot tolv månader efter implementationen innan fasen ständig förbättring börjar.

Att restlistor med bland annat fel som uppstått under implementeringen uppkommer är något som framkommit i vårt resultat och som företagen börjar arbeta med efter att de gått i drift med affärssystemet. Enligt Kocaoglu och Acar (2015) finns det flera skäl till varför ständig förbättring är nödvändigt under postimplementationsfasen. Det kan bland annat handla om att verksamheterna behöver hantera fel som uppstått under implementationen. Både studiens litteratur och resultat visar att det är viktigt att arbeta med ständiga förbättringar och att det kan handla om att genomföra saker på ett annat sätt, lägga till nya funktioner, utveckla och uppgradera (Ross och Vitale, 2000; Kocaoglu & Acar, 2015; Nicolaou & Bhattacharya, 2006). Resultatet visar att företagen arbetar med att förbättra och effektivisera det befintliga affärssystemet, innan de tänker på att de ska byta ut det. En förklaring till detta som framkommit i resultatet och som även McGinnis och Huang (2007) tar upp är att affärssystemen blir mer kostsamma, vilket leder till att de i första hand utvidgas eller uppgraderas för att uppfylla nya affärsprocesser.

I studien framkom det att förbättringsförslag kan vara lagkrav eller förslag från användarna i affärssystemet. Det skiljer sig dock mellan företagen i vår studie hur de tar upp och arbetar med förslagen och förbättringarna. Ett företag tar upp förslagen

genom en servicedesk medan andra företag samlar upp och lagrar förslag i en Excellista. Att anledningar till förändringar kan vara både interna och externa är även något som Parhizkar och Comuzzi (2016) tar upp och det exemplifierar att interna skäl kan handla om nya policys från ledningen och externa skäl kan vara krav från tillsynsmyndigheter. Vår studie visar att företagen inte har någon tydlig planering eller strategi över hur deras arbete med ständiga förbättringar ska genomföras. Enligt Gallagher et al (2012) kan beslut som tas angående strukturering och bemanning av stödinsatser under postimplementeringen påverka möjligheten till att utnyttja sitt affärssystem.

Det framkom att företag i vår studie använder sig av Excellistor där de samlar de lite större förbättringarna som de vill genomföra i affärssystemet. Dessa Excellistor med förbättringar är inte de samma som de restlistor som tidigare nämnts. Studien visar även att användarna ofta kommer med förbättringsförslag som prioriteras högre än de listade förslagen. Ett exempel från studien på hur förslag samlas in och lyfts från användarna är via en servicedesk. Där läggs förslag in från användarna som sedan en intern grupp på företaget lyfter och diskuterar, vilket utifrån resultatet kan ses som ett strukturerat sätt att samla in förslagen på. Enligt Gallagher et al (2012) kan verksamheter som är mer framgångsrika på att förbättra sin funktionalitet av sitt affärssystem under postimplementeringen dra mer nytta av sina resultat och konkurrens fördelar. Ett exempel på hur företagen kan gå tillväga när de arbetar med förbättringar som framkommit i resultatet från konsultsidan är att samla alla punkter i ett dokument, exempelvis i en Excellista. Resultatet visar att det sedan är viktigt att skilja på de punkter som är pågående och de väntande, då det annars finns en risk att inget blir riktigt klart och då blir det ingen förbättring.

Vårt resultat visar att under arbetet med ständiga förbättringar av affärssystem är anpassningar av affärssystemet ofta något som genomförs i företagen. För mycket anpassningar kan dock leda till problem vid uppgraderingar vilket kan påverka funktionaliteten visar resultatet. Att anpassa funktionaliteten i affärssystemet kan genomföras för att möta förändrade affärskrav enligt Parhizkar och Comuzzi (2016). Resultatet av studien visar att uppgraderingar av affärssystem är något som företagen genomför under arbetet med ständiga förbättringar. Uppgraderingar genomförs då leverantörer kan välja att släppa nya versioner av den existerande programvaran vilket leder till förändringar i programfunktioner (Basili & Boehm, 2001). Resultatet visar att det råder delade meningar kring arbetet med uppgraderingar. En del företag har en plan på att ligga en version efter den senaste, medan andra skjuter på uppgraderingen så länge det går. Att vänta med att uppgradera leder till att det blir mer arbete bakom uppgraderingen visar vår studie och en anledning till att företagen skjuter på det kan vara att de inte har tid att utbilda användarna i de nya funktionerna. Enligt Khoo et al (2011) kan de anställda behöva utbildning efter exempelvis en uppgradering av affärssystemet för att lära sig den nya versionen. Vårt resultat visar att företag som väntat länge med att uppgradera har lärt sig av misstagen och har insett att det är bra att uppgradera affärssystemet och inte bara anpassa det för att undvika att de utvecklar något som redan finns i den nya versionen. Detta är även något som framkommer då Khoo et al (2011) beskriver att det kan vara positivt för verksamheterna att uppgradera då

den nya versionen kan innebära omarbetad datastruktur, tillägg eller borttagning av funktionalitet och ett förbättrat användargränssnitt.

Att det kan uppstå problem under arbetet med ständiga förbättringar av affärssystem är något som både resultatet visar, det kan exempelvis handla om brist i kommunikationen. Enligt Hsu et al (2015) kan problematik uppstå efter implementationen av ett affärssystem när verksamheter ska arbeta med förändringar eller förbättringar av sitt affärssystem. Resursbrist är något som framkommit i resultatet som problematiskt under arbetet med ständiga förbättringar av affärssystemet. Resursbristen finns både internt och externt och kan exempelvis handla om brist på konsulter. Vårt resultat visar även att det är viktigt att se till att alla användare är utloggade ur affärssystemet när ändringar genomförs, för att på så sätt undvika problem. Problem under arbetet kan leda till att postimplementationen ses som misslyckad enligt Hsu et al (2015), vilket kan leda till konsekvenser för verksamheten.

5.3 Utbildning av användare

Vårt resultat visar att det råder delade meningar kring om de arbetar tillräckligt med utbildning eller inte. Det är viktigt för verksamheter att se till att användarna får den kunskap som krävs för att de ska kunna använda affärssystemet på ett optimalt sätt (Chou et al., 2014). Resultatet visar att det inte är så vanligt att företagen har någon formell utbildning där alla samlas. Det framkom även i studien att dokumentation inte är något som företagen använder för att utöka sina kunskaper eller som hjälpmedel för att lösa problem. Lättillgänglig dokumentation om förändringar och val som tidigare genomförts kan underlätta problem som uppkommer i samband med att personal slutat och verksamheten då saknar kunskaper om affärssystemet (Markus et al., 2000).

Att företag utbildar några utvalda "superusers" har framkommit både i resultatet och litteraturen (Kroenke, 2012). En anledning att utbilda "superusers" som identifierades i resultatet var att det är ett effektivt sätt att sprida kunskap på. Både studiens resultat och enligt Boudreau (2003) visar att användarna hellre frågar sina kollegor om hjälp än att leta efter dokumentationsmaterial. Dock framkom det i resultatet att viss problematik kring att utbilda "superusers" finns, då endast ett fåtal personer innehar stor kunskap om affärssystemet och bara utbildar resterande användare på företaget i det som de själva kan. Ett annat sätt att utbilda de anställda på företaget kan enligt Markus et al (2000) vara att behålla projektgruppen efter implementeringen av ett affärssystem och se den som ett kompetenscenter för framtida utbildningar och utveckling. Att behålla projektgruppen efter implementationen är utifrån resultatet av denna studie endast något som konsulterna har sett att företag ibland gör. Enligt Nwankpa (2015) är det lättare att nya idéer förstås och implementeras ju bättre den tekniska kunskapen är hos ett företag. Vår studie visar att användarna ofta saknar kunskap om helheten i affärssystemet då de bara kan den delen de själva arbetar med. Resultatet visar att detta kan orsaka problem då användarna vill förbättra sin del av affärssystemet men inte har förståelse för hur deras arbete påverkar andras arbete.

5.4 Interna och externa roller som påverkar genomförandet

Vår studie visar att stöd från ledningen under arbetet med ständig förbättring är viktigt och att det har en stor betydelse på förbättringsarbetet. Ross och Vitale (2000) beskriver att fortsatt uppmärksamhet och stöd från ledningen under postimplementationen är avgörande för att kunna ta emot värdet av affärssystemet. Att ledningen generellt sett tar för lätt på arbetet med ständig förbättring av affärssystemet, för att förankra det hos de anställda har framkommit i vår studie. Vårt resultat visar även att de anställdas motivation hade minskat om ledningen inte hade varit positiv till förändringar eller förslag på förbättringar som kommer in från användarna. Enligt Ha och Anh (2013) kan de anställdas motivation och absorptionsförmåga påverkas av vilken grad av stöd de får från ledningen. Något som respondenterna i studien tycker är viktigt är att ledningen lyssnar på alla förslag även om det är ledningen som har det sista ordet, då det är en kostnadsfråga.

En viktig aspekt när det gäller stödet från ledningen som framkom i resultatet är att ledningsgruppen inte alltid är eniga om vikten av fortsatt arbete med förbättringar. Vilket kan leda till att de avdelningarna på företaget vars ledningsrepresentant inte anser det vara lika viktigt inte kommer fortsätta att arbeta med förbättringar på samma sätt, enligt vår studie. Enligt Markus et al (2000) är en samordnad insats från ledningen innan och under affärssystemprojekt viktigt för framgång. Det har även framkommit i vårt resultat att representanter från alla avdelningar på företagen inte varit representerade i ledningsgruppen, vilket har lett till okunskap i ledningsgruppen. Att ledningen kommunicerar mycket kring förbättringar och förändringar för att hålla användarna informerade är något som framkommit vara viktigt i vårt resultat. Det är viktigt att ledningen säljer in målen och planen med affärssystemprojekt för att chanserna till framgång ska öka (Markus et al., 2000; Ha & Anh, 2013). Det visade sig i studiens resultat att problem uppkommit när kommunikationen varit bristfällig. Något som framkommit i vårt resultat är att vissa företag har skapat interna grupper för att hantera affärssystemet. Att skapa interna grupper som ansvarar för affärssystemet, då ledningen ibland kan ha svårt att vara direkt involverade i postimplementationen är även något som Ha och Anh (2013) beskriver. Likaså för att den interna gruppen ska fungera bra är ett kontinuerligt stöd från ledningen viktigt för att på så sätt få tillgång till rätt verksamhetsresurser (Ha & Anh, 2013).

Resultatet visar att företagen ofta tar hjälp av konsulter då de har resursbrist eller själva saknar kunskapen. Ett av huvudskälen enligt Aubert et al (2004) till att verksamheter tar hjälp utifrån med IT är för att få nytta av leverantörernas tekniska resurser och kunskaper som behövs för att utveckla ett bra system. Ett annat skäl kan vara att verksamheterna inte själva alltid har tillräckligt med kunskap (Nwankpa, 2015). Resultatet visar även att konsulterna kan fungera som bollplank och komma med förslag på förbättringar. Under detta arbete är det nödvändigt med ett tvärfunktionellt kunnande, det vill säga personer som både har kunskap om verksamheten men även teknisk kunskap om affärssystemet (Gallagher et al., 2012). Detta för att kunna identifiera, designa och distribuera förbättringar under postimplementationen (Gallagher et al., 2012). Något som framkommit som problematiskt i vårt resultat när det gäller konsulter är att det är brist på konsulter,

vilket gör att det kan vara svårt för företagen att få tag på bra konsulter snabbt när de behöver hjälp.

6. Diskussion och slutsats

I detta kapitel kommer de områden som analyserades i föregående kapitel att diskuteras. Detta kapitel belyser även syftet med studien samt problemdiskussionen. Kapitlet avslutas med att studiens slutsatser presenteras och framtida forskning föreslås.

6.1 Diskussion

Som diskuterades i inledningen har inte mycket uppmärksamhet ägnats åt forskning inom postimplementationsområdet, trots att det länge varit känt att det är under postimplementationen som de faktiska fördelarna och prestandaförbättringarna realiserar (Ha & Anh, 2013; Ross & Vitale, 2000). Syftet med studien var att undersöka hur verksamheter genomför arbetet med ständig förbättring av affärssystem efter implementeringen. Resultatet i denna studie visar att företagen anser att det är viktigt att fortsätta utveckla sina verksamheter, vilket bland annat beror på att de växer och för att de vill hålla jämna steg med konkurrenterna. Företagen tycker att det är viktigt att affärssystemet stödjer verksamheten när de förändras, vilket visar sig genom att de aktivt arbetar med att förbättra sitt affärssystem. Vår studie visar att respondenterna på företagen tror att om företagen inte skulle förbättra sina affärssystem och verksamheter, skulle de inte finnas kvar på marknaden då dagens samhälle förändras snabbt vilket leder till att företagen behöver förändras för att följa med marknaden. Globalisering och IT är några faktorer som kan leda till att verksamheter förändras (Marshak, 2002).

Utifrån litteraturgenomgången framkom det att genomförandet av ständig förbättring av affärssystem exempelvis innefattar tillägg av funktioner, utbildning, uppgradering, samt kompletterande arbete med processförbättringar (Ross och Vitale, 2000; Kocaoglu & Acar, 2015; Nicolaou & Bhattacharya, 2006; Markus et al., 2000; Stelzer & Mellis, 1999). Dessa aktiviteter har även framkommit i resultatet som aktiviteter som företagen genomför. Studien visar att ständiga förbättringar till en början kan handla om att genomföra förbättringar kopplat till de restlistor på punkter som inte hunnits med innan implementationen av affärssystemet. Däremot visar vår studie att det finns svårigheter att tydligt skilja på förbättringar som är kopplade till processerna och förbättringar som är kopplade till affärssystemet, då de ofta hänger ihop. Detta gör att genomförandet av ständiga förbättringar kan vara svårt och problematiskt för företagen. Förbättringar i affärssystemet bör vara en följd av förbättringar som genomförts i processerna, men verkligheten hos företagen ser inte alltid så ut visar studien. Problem i genomförandet som framkommit i studien är att företagen ibland försöker lösa användarproblem genom att bara anpassa affärssystemet och inte gå till kärnan i problemet och lösa det den vägen. När de istället bara anpassar affärssystemet kan de få problem när affärssystemet exempelvis ska uppgraderas. I studien framkom det att företagen lärt

sig av dessa misstag och idag arbetar med att undvika dessa problem och uppgradera affärssystemet i tid. För att nå långsiktiga lösningar i förbättringsarbetet är det av vikt att gå till botten med problemet och lösa det den vägen. I studien framkom det även att det är viktigt att se till så att användarna är utloggade i affärssystemet när förbättringsarbeten genomförs, detta för att minska risken att problem ska uppstå.

När det kommer till utbildning av användare visar vår studie att formella utbildningar inte är så vanligt, utan mer informella utbildningar, såsom att utbilda "superusers" som i sin tur utbildar användarna är mer förekommande. En viss problematik kring användandet av "superusers" har framkommit i studien. Exempel på problem kan vara att mycket kunskap knyts till ett fåtal personer, som i sin tur bara lär ut det de själva kan. I studien framkom det att användarna oftast inte har tillräckligt med kunskaper om helheten i affärssystemet, utan att de bara utbildas inom de delar som de dagligen arbetar med. Ju mer kunskap företaget har desto lättare är det att förbättrings idéer och förslag kan förankras och implementeras enligt Nwankpa (2015).

Studien visar att företag fokuserar på att effektivisera sina processer och automatisera vissa delar i affärssystemet för att kunna behålla samma personalstyrka även när de växer. Att företagen har ett sådant fokus skulle kunna leda till konsekvenser för de anställda då de kan bli stressade, vilket i sin tur kan leda till påverkan på samhället genom exempelvis sjukskrivningar. Studien visar att ledningen med fördel kan förbereda och kommunicera kring förbättringsarbetet för att underlätta för personalen. Det framkom i litteraturgenomgången att ledningen spelar en viktig roll när företag genomför ständiga förbättringar av affärssystemet. Detta är även något som visade sig i denna studie då det har framkommit att stödet från ledningen är viktigt för om företaget kan genomföra förbättringar. Det kan exempelvis handla om att ledningen behöver se till att rätt resurser, såsom tid och pengar delas ut i företaget. Även att ledningen är samstämmig kring förbättringsarbetet och att de skapar en bild över förbättringsarbetet som de sedan kan kommunicera ut i företaget. Vår studie visar att brist på kommunikation kan leda till att användarnas dagliga arbete påverkas av förbättringsarbeten samt att de kan bli stressade av att inte veta vad meningen med förändringsarbetet innebär och ifall deras arbete ska försvinna. Studien visar även att konsulterna spelar en viktig roll vid genomförandet av ständig förbättring av affärssystemet, då de fungerar som ett bollplank och med att komma med förslag till nya idéer. Då företagen ibland saknar kunskapen för att kunna genomföra ständiga förbättringar i affärssystemet är konsulterna viktiga, då det kommer till den tekniska biten. Ett problem som framkommit i vår studie är att det råder brist på konsulter, vilket gör att företagen kan få vänta länge innan konsulterna har tid att hjälpa dem.

Resultatet av studien visar att företagen inte har någon tydlig plan på hur de ska genomföra arbetet med ständiga förbättringar. Företagen samlar ofta in förslag på förbättringar från bland annat användare av affärssystemet, men sedan kommer det in mer akuta punkter som prioriteras högre. Resultatet visar att företagen samlar in förbättringsförslagen på olika sätt, exempelvis genom Excellistor eller en

servicedesk. Studien visar även att vissa företag inte använder något hjälpmedel för att samla in förbättringsförslagen utan tar dem mer som de kommer in löpande. Studien visar att på några av företagen har ledningen skapat en intern grupp som arbetar och ansvarar för förbättringsarbetet av affärssystemet. Den interna gruppen samlar då in förslag på förbättringar och arbetar sedan med att förbättra affärssystemet. Vissa större förbättringsarbeten planeras, men någon tydlig plan för hur arbetet ska gå till saknas oftast hos företagen. En tydlig planering över genomförandet av ständiga förbättringar av affärssystemet, där de planerar in när och hur ofta de ska uppgradera, vilka funktioner eller moduler de vill integrera och hur förbättringsförslag ska samlas in, lagras och prioriteras, samt hur utbildningen av användarna ska gå till, skulle kunna ses som ett mer framgångsrikt sätt att arbeta på. Gallagher et al (2011) menar att verksamheter som förbättrar sitt affärssystem mer framgångsrikt kan dra mer nytta av sina resultat och konkurrensfördelar än verksamheter som inte är lika framgångsrika.

6.2 Slutsats

Syftet med denna studie var att besvara frågeställningen: *Hur genomförs arbetet med ständig förbättring av affärssystem under postimplementeringen?* Syftet med studien handlade även om att bidra med mer kunskap inom området postimplementering samt ge förslag på hur genomförandet av arbetet med ständiga förbättringar i affärssystemet skulle kunna förbättras.

Studien visar att företagen aktivt genomför ständiga förbättringar i affärssystemet, då de anser att det är viktigt och exempel på vanliga ständiga förbättringar är anpassningar, användarutbildning, tilläggsfunktioner, uppgradering och effektiviseringar. Studiens slutsats är att företagen genomför arbetet med ständiga förbättringar:

- Utan någon tydlig planering över genomförandet
- Genom att förbättra affärssystemet före de förbättrat sina processer
- Genom att ibland skjuta upp uppgraderingar, vilket kan skapa problem
- Utan en tydlig planering över utbildning av användare vilket kan leda till att de går miste om ny kunskap
- Genom att ledningen hos vissa av företagen skapar en intern grupp som leder förbättringsarbetet
- Genom att ta till sig och samla in användarnas förbättringsförslag
- Genom att ta hjälp av konsulter när kompetensen saknas internt på företagen
- Utan att kommunicera tillräckligt internt kring förbättringsarbeten

Studien visar att företagen har problem med hur förbättringsförslag som kommer in ska hanteras, hur de ska arbeta med uppgraderingar och utbildning av användare samt hur tid med konsulter ska planeras in. Ett annat problem som uppkommit i studien kopplat till genomförandet av ständiga förbättringar är svårigheten att skilja på förbättringar kopplade till företagets processer och affärssystemet. Utifrån studiens slutsats skulle genomförandet av arbetet med ständiga förbättringar i affärssystemet kunna förbättras om företagen gör upp en tydlig planering över arbetet. En tydlig planering över genomförandet av arbetet med ständiga

förbättringar skulle kunna leda till mer hållbara lösningar av affärssystemet. Genom att kommunicera kring förbättringsarbeten till personalen kan det leda till att de förstår meningen med förbättringarna. Om företagen har mer struktur över sina förbättringar skulle det kunna leda till att användarna blir mindre stressade genom att de vet när och hur förbättringsarbetet ska genomföras, vilket kan ses som social hållbarhet.

6.3 Framtida forskning

Studien har fokuserat på arbetet med ständiga förbättringar som genomförs av företag under postimplementationen. Framtida forskning hade kunnat fokusera på att se hur en planering kring genomförandet av ständiga förbättringar skulle kunna tas fram och utformas. Framtida forskning skulle även kunna fokusera på de andra faserna under postimplementeringen.

Referenser

- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility, An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*, 28 (3), 570-588.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i verksamheter: om att utveckla företagskulturer*. Liber AB.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 41(7), 921-932.
- Bakka, J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur-kultur-processer*. Liber AB.
- Basili, V.R., & Boehm, B. (2001). COTS-Based Systems Top 10 List, *IEEE Xplore Digital Library*, 34(5): 91-93.
- Bergquist, M., Bolin, M., & Ljungberg, J. (2005). Driving Change With Narratives. *Proceedings from The 21st European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium*, Freie Universität Berlin, 30th June - 2nd July, Berlin, Germany.
- Bocij, P., & Greasley, A. (2006), *Business Information Systems: Technology, Development and Management for the e-Business*. Prentice Hall, NJ.
- Botta-Genoulaz, V., & Millet, P. (2006). An investigation into the use of ERP systems in the service sector. *International Journal of Production Economics*, 99(1-2), 202-221.
- Boudreau, M. C. (2003). Learning to use ERP technology: A causal model. *Paper presented at the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HI, USA*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chou, H.W., Chang, H.H., Lin, Y.H. & Chou, S.B. (2014). Drivers and effects of post-implementation learning on ERP usage. *Computers in Human Behavior*, 35, 267-277.
- Deloitte Consulting. (1998). ERP's Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes. *Deloitte Consulting Study*.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

De Loo, I., Bots, J., Louwrik, E., Meeuwssen, D., Van Moorsel, P., & Rozel, C. (2012). The effects of ERP-implementations on the non-financial performance of small and medium-sized enterprises in the Netherlands. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 16 (2), 101-113.

Ferdig, M. A. (2007) Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*.

Gallagher, K., & Gallagher Coleman, V. (2012) Organizing for post-implementation ERP: A contingency theory perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(2), 170-185.

Gallagher, K., Worrell, J., & Mason, R. (2011). The negotiation and selection of horizontal mechanisms to support post-implementation ERP organizations. *Information Technology & People*, 25(1), 4-30.

Ha, Y., & Anh, H. (2013). Factors affecting the performance of Enterprise Resource Planning (ERP) systems in the post-implementation stage. *Behaviour & Information Technology*, 33(10), 1065-1081.

Hedman, J., Nilsson, F., & Westelius, A. (2011). *Temperaturen på affärssystem* (s. 17-25). Lund: Studentlitteratur AB.

Hsu, P.F., Yen, H.R., & Chung, J.C. (2015). Assessing ERP post-implementation success at the individual level: Revisiting the role of service quality. *Information & Management Elsevier*, 52, 925-942.

Khoo, H-M., Robey, D., & Rao, V-S. (2011). An exploratory study of the impacts of upgrading packaged software: a stakeholder perspective. *Journal of Information Technology*, (26), 153-169.

Kocaoglu, B., & Acar, A Z. (2015). Developing an ERP Triggered Business Process Improvement Cycle from a Case Company. 3rd International Conference on Leadership, *Technology and Innovation Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (181) 107 - 114.

Kroenke, D, M. (2012). *Using MIS*. Pearson Education Limited.

Larsson, E., & Ljungberg, A. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför-vad-hur?*. Lund: Studentlitteratur.

Markus, M.L., Axline, S., Petrie, D. & Tanis, C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, 15, 245-265.

Marshak, R. (2002). Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strat. Change*, (11) 279–286.

McGinnis, T., & Huang, Z. (2007). Rethinking ERP success: A new perspective from knowledge management and continuous improvement. *Information & Management*, (44) 626–634.

Muscatello, J.R., & Parente, D.H. (2006). Enterprise Resource Planning (ERP): A Postimplementation Cross-Case Analysis. *Information Resource Management Journal*, 19 (3), 61-80.

Myers, M. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage Publications.

Myers, M., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 21, 1-16.

Myreteg, G. (2015). Organizational Learning and ERP Systems in the post-implementation phase: Where do we Stand? A Literature Review. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*,. 18(2), 119-128.

Nazemi, E., Tarokh, M.J., & Djavanshir, G.R. (2012). *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 61(9), 999-1018.

Nickols, F. (2016). Change Management 101. A Primer.

Nicoloau, A.I., & Bhattacharya, S. (2006). Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(1), 18-35.

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

Parhizkar, M., & Comuzzi, M. (2016). Impact analysis of ERP post-implementation modifications: Design, tool support and evaluation. *Computers in Industry*, 84, 25-38.

Perçin, S. (2008). Using the ANP approach in selecting and benchmarking ERP systems. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 630-649.

Ratkevičius, D., Ratkevičius, C., & Skyrius, R. (2012). ERP selection criteria: theoretical and practical views. *Ekonomika*, 91(2), 97-116.

Ross, J.W., & Vitale, M.R. (2000). The ERP Revolution: Surviving vs. Thriving. *Information Systems Frontiers*, 2(2), 233-241.

Seddon, P., & Shang, S. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information Systems Journal*, 12, 271-299.

Staehr, L., Shanks, G., & Seddon, P. (2012). An Explanatory Framework for Achieving Business Benefits from ERP Systems. *Journal of the Association for Information Systems*. 13(6), 424-465.

Stelzer, D., & Mellis, W. (1999). Success Factors of Organizational Change in Software Process Improvement. *Software Process Improvement and Practice*, 4 (4).

Thomas, D. (2005), Agile programming: design to accommodate change. *IEEE Software*, 22 (3), 14-16.

Tian, F., & Xu, S.X. (2015) How do enterprise resource planning systems affect firm risk? Post-implementation impact. *MIS Quarterly*, 39 (1), 39-60.

Tsai, M.-T., Li, E.Y., Lee, K.-W., & Tung, W.-H. (2011), Beyond ERP implementation: the moderating effect of knowledge management on business performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (2),131-144.

Vetenskapsrådet. (1990). Forskningsetiska principer inom samhällsvetenskaplig forskning. *Vetenskapsrådet*.

Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.

Welch, J., & Kordysh, D. (2007). Seven keys to ERP success. *Strategic Finance*, 89 (3), 41-61.

Zhu, Y., Li, Y., Wang, W. & Chen, J. (2010). What leads to post-implementation success of ERP? An empirical study of the Chinese retail industry. *International Journal of Management*, 30 (3), 265-276.

Bilaga I – Operationaliseringsschema för konsultsidan

TEMA: Ständig förbättring	
<p>När tycker du att företag brukar börja arbeta med ständig förbättring efter implementeringen? Har du upplevt att det skiljer sig åt när i tiden företagen börjar arbeta med ständig förbättring efter implementeringen?</p> <p>Tycker du att det är viktigt att företagen fortsätter att arbeta med att förbättra sitt affärssystem?</p> <p>Utifrån din erfarenhet som konsult anser du att företagen tycker att det är viktigt att fortsätta med förbättringen av affärssystemet?</p> <p>Vilka är de vanligaste aktiviteterna du ser hos kunderna i postimplementationsfasen?</p> <p>Vad är ständig förbättring av affärssystem för dig?</p> <p>Hur tycker du att ständig förbättring av affärssystem genomförs hos företag idag?</p> <p>Märker du att kunderna känner att de uppnår fördelar med affärssystemet under den ständiga förbättringen?</p> <p>Vilka fördelar tycker du att företagen får genom att arbeta med ständig förbättring av affärssystem?</p>	<p>Arbete med stabilisering av affärssystem efter "go live" varar uppemot tolv månader men i vissa fall stöter företag på svårigheter under arbetet vilket leder till att arbetet kan ta längre tid (Ross & Vitale, 2000).</p> <p>"Go live" skedet av ett affärssystem är inte slutdestinationen utan början på en längre resa (Deloitte Consulting, 1998).</p> <p>Det har länge varit känt att det är under postimplementationen som de faktiska fördelarna och prestandaförbättringarna realiserar men trots detta har inte mycket uppmärksamhet ägnats åt forskning inom detta område (Ha & Anh, 2013).</p> <p>Postimplementering innefattar arbete med stabilisering, ständig förbättring och omvandling (Ross och Vitale, 2000).</p> <p>Ständig förbättring handlar om att lägga till ny funktionalitet och nya moduler på affärssystemet från exempelvis tredjepartsleverantörer (Kocaoglu & Acar, 2015)</p> <p>Ständig förbättring kan även innebära uppgradering (Nicolaou & Bhattacharya, 2006).</p> <p>Under ständig förbättring upptäcker verksamheterna många av fördelarna med affärssystemet och börjar då planera för nästa steg att förbättra verksamheten och implementera ny teknik (Markus et al., 2000).</p> <p>Exempel på fördelar som kan upptäckas i denna fas är minskade IT kostnader (Markus et al., 2000).</p> <p>Shang och Seddon (2002) har klassificerat fem dimensioner av fördelar som kan uppnås med ett affärssystem.</p>
TEMA: Stöd från ledningen	
<p>Anser du att företagen får mycket stöd av ledningen när det gäller ständig förbättring av affärssystemet?</p> <p>Anser du att det är viktigt att företagen får stöd av ledningen när de arbetar med ständig förbättring av affärssystemet?</p>	<p>Under postimplementeringen kvarstår många frågor och ett kontinuerligt stöd behövs. Stöd från högsta ledningen kan påverka de anställdas motivation och absorptionsförmåga och på så sätt påverka sammansmältningen av affärssystemet och verksamheten (Ha & Anh, 2013).</p>
TEMA: Utbildning av användare	
<p>Hur tycker du att användarna av affärssystemet påverkas av arbetet med ständig förbättring?</p> <p>Brukar du föreslå utbildning av användarna hos företagen?</p> <p>Tycker du att företagen arbetar mycket med utbildning för att fortsätta utveckla sina kunskaper av affärssystemet?</p> <p>Hur tycker du att företag uppmuntrar</p>	<p>Arbetsförmågan kan enligt Tsai et al.'s studie (2011) påverkas av system och data underhållsaktiviteter i postimplementations steget, där underhåll kan inkludera justeringar av affärssystemets arkitektur eller tillägg av nya funktioner.</p> <p>Ständig förbättring av affärssystem innebär att användarnas systemkunskaper utvecklas</p>

<p>användarna att utbilda sig i affärssystemet? Hur föreslår du att företag ska jobba internt med problem och utbildning av affärssystemet?</p>	<p>(Markus et al., 2000). För att förbättra användarnas utnyttjande av affärssystemets funktionalitet bör ledningen ständigt utveckla IS personalens kunskaper i affärssystemet så att de kan ge uppdaterad teknisk support och intern utbildning som slutanvändare behöver för att utöka sina kunskaper (Hsu et al., 2015). Ledningen bör fokusera på att uppmuntra medarbetarna till att utöka sin kunskap om affärssystemets olika funktioner och applikationer (Hsu et al., 2015). Användare frågar hellre sina kollegor om hjälp för att lära sig affärssystemet än att fråga supportavdelning eller hitta dokumentationsmaterial (Chou et al., 2014).</p>
<p>TEMA: Konsultensroll</p>	
<p>Hur brukar du råda företagen att arbeta med ständig förbättring av affärssystem? Skiljer det sig mycket åt hur du råder företagen att arbeta beroende på vad det är för typ av företag? Hur stor roll har du som konsult på arbetet med ständig förbättring av affärssystem hos företag? Hur mycket tycker du att företag tar hjälp av konsulter under arbetet med ständig förbättring? Vilka är de vanligaste frågorna du får av företagen under arbetet med ständig förbättring av affärssystemet?</p>	<p>Under arbetet med ständig förbättring är det nödvändigt med ett tvärfunktionellt kunnande, det vill säga expertanvändare som både har kunskap verksamheten men även teknisk kunskap om affärssystemet. Detta för att kunna identifiera, designa och distribuera förbättringar under postimplementationen (Gallagher et al., 2012). Att använda tredjeparts resurser, som exempelvis konsulter för att förstärka verksamhetens kunskapsbas är typiskt för affärssystemprojekt (McGinnis & Huang, 2007).</p>

Bilaga 2 – Operationaliseringsschema för beställarsidan

TEMA: Ständig förbättring	
<p>Vad är postimplementering för dig? Vet du vilka faser som ingår?</p> <p>Vad genomför ni för aktiviteter i postimplementationsfasen?</p> <p>Vad är ständig förbättring för dig? Vilka aktiviteter innefattar det?</p> <p>När började ni arbeta med ständig förbättring efter implementeringen?</p> <p>Tycker du att det är viktigt att ni fortsätter att arbeta med att förbättra ert affärssystem?</p> <p>Upplever du att ni har/haft problem med att förbättra er affärssystem? I så fall vad?</p> <p>Anser du att många på ert företag tycker att det är viktigt att fortsätta med att förbättra affärssystemet?</p> <p>Hur tycker du att ständig förbättring av affärssystemet genomförs hos ert företag idag?</p> <p>Hur ser er planering av fortsatt arbete med ständig förbättring ut?</p> <p>Har ni uppgraderat ert system eller implementerat nya IT-funktioner?</p> <p>Känner du att ni uppnår fördelar med affärssystemet under den ständiga förbättringen? Om ja, vilka och hur?</p> <p>Hur tror du att era fördelar med affärssystemet påverkas av arbetet med ständig förbättring?</p>	<p>Postimplementering innefattar arbete med stabilisering, ständig förbättring och omvandling (Ross & Vitale, 2000).</p> <p>“Go live” skedet av ett affärssystem är inte slutdestinationen utan början på en längre resa (Deloitte Consulting, 1998).</p> <p>Ständig förbättring handlar om att lägga till ny funktionalitet och nya moduler på affärssystemet från exempelvis tredjepartsleverantörer (Kocaoglu & Acar, 2015)</p> <p>Ständig förbättring kan även innebära uppgradering (Nicolaou & Bhattacharya, 2006).</p> <p>Arbete med stabilisering av affärssystem efter “go live” varar uppemot tolv månader men i vissa fall stöter företag på svårigheter under arbetet vilket leder till att arbetet kan ta längre tid (Ross & Vitale, 2000).</p> <p>Det har länge varit känt att det är under postimplementationen som de faktiska fördelarna och prestandaförbättringarna realiserar men trots detta har inte mycket uppmärksamhet ägnats åt forskning inom detta område (Ha & Anh, 2013).</p> <p>Under ständig förbättring verksamheterna många av fördelarna med affärssystemet och börjar då planera för nästa steg att förbättra verksamheten och implementera ny teknik (Markus et al., 2000).</p> <p>Exempel på fördelar som kan upptäckas i denna fas är minskade IT kostnader (Markus et al., 2000).</p> <p>Shang och Seddon (2002) har klassificerat fem dimensioner av fördelar som kan uppnås med ett affärssystem.</p>
TEMA: Stöd från ledningen	
<p>Anser du att ni får mycket stöd från ledningen när det gäller ständig förbättring av affärssystemet? Om ja, vad för typ av stöd får ni?</p> <p>Anser du att det är viktigt med stöd av ledningen när ni arbetar med ständig förbättring av affärssystemet?</p>	<p>Under postimplementeringen kvarstår många frågor och ett kontinuerligt stöd behövs. Stöd från högsta ledningen kan påverka de anställdas motivation och absorptionsförmåga och på så sätt påverka sammansmältningen av affärssystemet och verksamheten (Ha & Anh, 2013).</p>
TEMA: Utbildning av användare	
<p>Hur tycker du att användarna av affärssystemet påverkas i sitt dagliga arbete av arbetet med ständig förbättring?</p> <p>Arbetar ni med utbildning av användarna under den ständiga förbättringen av affärssystemet? Om ja, hur?</p> <p>Tycker du att ni arbetar tillräckligt mycket med utbildning för att fortsätta utveckla era</p>	<p>Arbetsförmågan kan enligt Tsai et al.’s studie (2011) påverkas av system och data underhållsaktiviteter i postimplementations steget, där underhåll kan inkludera justeringar av affärssystemets arkitektur eller tillägg av nya funktioner.</p> <p>Ständig förbättring av affärssystem innebär att användarnas systemkunskaper utvecklas</p>

<p>kunskaper av affärssystemet? Hur tycker du att ert företag uppmuntrar användarna att utbilda sig i affärssystemet? Hur upplever du att konsulterna föreslår att ni ska jobba med utbildning av affärssystemet? Upplever du skillnader mellan hur ni vill arbeta med utbildning jämför med hur konsulterna brukar föreslå? Upplever du att användarna hellre frågar och utbildar varandra än att lära sig affärssystemet genom dokumentationsmaterial och formell utbildning?</p>	<p>(Markus et al., 2000). För att förbättra användarnas utnyttjande av affärssystemets funktionalitet bör ledningen ständigt utveckla IS personalens kunskaper i affärssystemet så att de kan ge uppdaterad teknisk support och intern utbildning som slutanvändare behöver för att utöka sina kunskaper (Hsu, et al., 2015). Ledningen bör fokusera på att uppmuntra medarbetarna till att utöka sin kunskap om affärssystemets olika funktioner och applikationer (Hsu, et al., 2015). Användare frågar hellre sina kollegor om hjälp för att lära sig affärssystemet än att fråga supportavdelning eller hitta dokumentationsmaterial (Chou et al, 2014).</p>
TEMA: Konsultensroll	
<p>Brukar ni ta hjälp av externa personer, exempelvis konsulter under arbetet med ständig förbättring av affärssystemet? Om ja, i vilka delar och hur mycket hjälpt tar ni? Vilka är de vanligaste frågorna ni brukar ställa till konsulten under arbetet med ständig förbättring av affärssystemet? Skiljer det sig mycket åt hur konsulten råder er att arbeta med ständig förbättring av ert affärssystem jämfört med hur ni tycker? Hur stor roll anser du att konsulter har på arbetet med ständig förbättring av affärssystemet hos er?</p>	<p>Under arbetet med ständig förbättring är det nödvändigt med ett tvärfunktionellt kunnande, det vill säga expertanvändare som både har kunskap om verksamheten men även teknisk kunskap om affärssystemet. Detta för att kunna identifiera, designa och distribuera förbättringar under postimplementationen (Gallagher et al., 2012). Att använda tredjeparts resurser, som exempelvis konsulter för att förstärka verksamhetens kunskapsbas är typiskt för affärssystemprojekt (McGinnis & Huang, 2007).</p>

Bilaga 3 – Intervjuguide för konsultsidan

Ständig förbättring

- Vad är din roll på företaget?
- Hur länge har du jobbat som konsult?
- Beskriv företaget du jobbar på kort.
- Känner du till de olika aktiviteterna under postimplementationen?
- Vilka är de vanligaste aktiviteterna som du ser att företagen arbetar med i postimplementationsfasen?
- Vad är ständig förbättring av affärssystem för dig?
- Hur tycker du att företagen arbetar med ständig förbättring av affärssystem?
- Tycker du att det är viktigt att företagen fortsätter att arbeta med att förbättra sitt affärssystem? Om ja, varför och om nej, varför inte?
- Utifrån din erfarenhet som konsult anser du att företagen tycker att det är viktigt att fortsätta med förbättringen av affärssystemet och i så fall varför/varför inte?
- När tycker du att företag brukar börja arbeta med ständig förbättring efter implementeringen?
- Har du upplevt att det skiljer sig åt när i tiden företagen börjar arbeta med ständig förbättring efter implementeringen?
- Märker du att kunderna känner att de uppnår fördelar med affärssystemet under den ständiga förbättringen?
- Vilka fördelar tycker du att företagen får genom att arbeta med ständig förbättring av affärssystem?

Stöd från ledning

- Upplever du att användarna av systemet får kontinuerligt stöd av ledningen när det gäller arbete med ständig förbättring av affärssystemet?
- Anser du att det är viktigt att användarna får stöd av ledningen när de arbetar med ständig förbättring av affärssystemet?
- Anser du att ledningen använder sig av interna grupper som arbetar med genomförandet av ständiga förbättringar av affärssystemet?

Utbildning av användare

- Hur tycker du att användarnas dagliga arbete i affärssystemet påverkas av arbetet med ständig förbättring?
- Brukar du föreslå utbildning av användarna hos företagen och i så fall vilken form av utbildning? Om nej, varför inte?
- Tycker du att företagen arbetar tillräckligt mycket med utbildning för att fortsätta utveckla sina kunskaper av affärssystemet?
- Vad skulle användarna behöva ytterligare kunskaper om i affärssystemet enligt dig?
- Hur tycker du att ledningen uppmuntrar användarna att utbilda sig i affärssystemet?

- Upplever du att användarna av affärssystemet hellre frågar sina kollegor om hjälp i affärssystemet än att kontakta dig som konsult eller titta i användarmanualer? Om ja på vilka sätt?

Konsultensroll

- Hur brukar du råda företagen att arbeta med ständig förbättring av affärssystem?
- Skiljer det sig mycket åt hur du råder företagen att arbeta beroende på vad det är för typ av företag?
- Skiljer det sig mellan hur företagen vill arbeta och hur du tycker att de bör arbeta med ständig förbättring av affärssystem?
- Hur stor betydelse har du som konsult på arbetet med ständig förbättring av affärssystem hos företag?
- Beskriv de aktiviteter som du deltar i hos företagen under ständig förbättring av affärssystem?
- Upplever du att företagen arbetar med ständig förbättring på egenhand utan hjälp av konsult?
- I vilken omfattning tycker du att företag tar hjälp av konsulter under arbetet med ständig förbättring?
- Tycker att företagen borde ta hjälp av konsulter mer eller mindre under arbetet och i så fall varför?
- Vilka är de vanligaste frågorna du får av de personer på företagen som du arbetar med under arbetet med ständig förbättring av affärssystemet?

Bilaga 4 – Intervjuguide för beställarsidan

Ständig förbättring

- Vad är din roll på företaget?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Beskriv företaget du jobbar på kort.
- Vad är postimplementering för dig? Vet du vilka faser som ingår?
- Vad genomför ni för aktiviteter i postimplementationsfasen?
- Vad är ständig förbättring för dig? Vilka aktiviteter innefattar det?
- När började ni arbeta med ständig förbättring efter implementeringen?
- När ni ska förbättra ert affärssystem, hur går ni då tillväga, hur genomförs processen?
- Tycker du att det är viktigt att ni fortsätter att arbeta med att förbättra ert affärssystem?
- Upplever du att ni har/haft problem med att förbättra er affärssystem? I så fall vad?
- Anser du att många på ert företag tycker att det är viktigt att fortsätta med att förbättra affärssystemet?
- Hur ser er planering av fortsatt arbete med ständig förbättring ut?
- Har ni uppgraderat ert affärssystem eller implementerat nya IT-funktioner?
- Hur tycker du att användarna av affärssystemet påverkas i sitt dagliga arbete av arbetet med ständig förbättring?
- Känner du att ni uppnår fördelar med affärssystemet under den ständiga förbättringen? Om ja, vilka och hur?
- Hur tror du att era fördelar med affärssystemet påverkas av arbetet med ständig förbättring?

Stöd från ledningen

- Anser du att ni får mycket stöd från ledningen när det gäller ständig förbättring av affärssystemet? Om ja, vad för typ av stöd får ni?
- Anser du att det är viktigt med stöd av ledningen när ni arbetar med ständig förbättring av affärssystemet?
- Använder ni er av interna grupper som arbetar med genomförandet av ständiga förbättringar av affärssystemet?

Utbildning av användare

- Arbetar ni med utbildning av användarna under den ständiga förbättringen av affärssystemet? Om ja, hur?
- Tycker du att ni arbetar tillräckligt mycket med utbildning för att fortsätta utveckla era kunskaper av affärssystemet?
- Hur tycker du att ert företag uppmuntrar användarna att utbilda sig i affärssystemet?
- Hur upplever du att konsulterna föreslår att ni ska arbeta med utbildning av affärssystemet?
- Upplever du skillnader mellan hur ni vill arbeta med utbildning jämför med hur konsulterna brukar föreslå?
- Upplever du att användarna hellre frågar och utbildar varandra än att lära sig affärssystemet genom dokumentationsmaterial och formell utbildning?

Konsultensroll

- Tar ni hjälp av konsulter när ni arbetar med ständig förbättring av ert affärssystem? Om ja, hur tar ni hjälp?
- Hur stor påverkan tycker du att konsulterna har på ert arbete med ständig förbättring?
- Tycker du att ni tar tillräckligt med hjälp av konsulter eller tycker du ni borde ta mer/mindre?
- Tycker du det skiljer sig på ert synsätt på arbetet med ständig förbättring av affärssystemet jämfört med konsulternas? Om ja, på vilka sätt?

Emma Edling

Sara Malmgren



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se