



Målarbete och utbildning

Hur en verksamhets arbete med strategiska mål inför en ERP-implementation kan påverka utbildning av användare

Lina Bohlin Andersson och Linnea Karlberg

Informatik 15hp

Halmstad 2015-06-01

Målarbete och utbildning

Hur en verksamhets arbete med strategiska mål inför en ERP-implementation kan påverka utbildning av användare

Kandidatuppsats

2015 Maj

Författare: Lina Bohlin Andersson och Linnea Karlberg

Handledare: Magnus Bergquist, Ann Svensson och Ewa Zimmerman

Examinator: Michel Thomsen och Maria Åkesson

© Copyright Lina Bohlin Andersson och Linnea Karlberg, 2015.
All rights reserved
Kandidatuppsats
Rapport, IDE11XX
Akademin för informationsteknologi
Högskolan i Halmstad
ISSN xxxxx

Förord

Vi ta tillfället i akt att tacka alla personer som möjliggjort arbetet med vår kandidatuppsats. Först vill vi rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som tagit sig tid att svara på våra frågor och givit oss ett mycket trevligt bemötande.

Vi vill även tacka våra handledare som gett oss många värdefulla kommentarer och tips under uppsatsarbetets gång. Ett extra tack till Lars-Olof Johansson som tog sig tid att hjälpa oss på en lördag när vi hade kört fast i arbetet.

Vi vill även sända ett tack till våra opponenter som kommit med bra och vägledande synpunkter.

Tillslut vill vi även tacka varandra för ett bra samarbete och en rolig uppsatstid.

Halmstad, maj 2015

Lina Bohlin Andersson

Linnea Karlberg

Abstrakt

ERP-implementationer är en komplex process som ofta stöter på problem. Det är väl känt och beror ofta på den stora komplexitet som verksamhetsförändringen medför. Trots att verksamheter spenderar betydande resurser på att investera i ett ERP ses många ERP-implementationer som misslyckade då förväntade fördelar och mål inte uppnås i verksamheten. Tidigare har ett flertal kritiska framgångsfaktorer identifierats. I denna studie undersöks relationen mellan två av dessa, förståelse för strategiska mål samt utbildning av användare. Studien undersöker hur en verksamhets arbete med strategiska mål inför och under en ERP-implementation kan påverka utbildning av användare. Studiens resultat visar att en verksamhets målarbete kan ha stor påverkan på utbildning av användare.

Nyckelord: ERP-implementation, ERP-system, strategiska mål, utbildning av användare

Abstract

An implementation of an ERP-system is a complex process which often encounter problems. It is well known and often depends on the great complexity that this kind of business change brings. Although businesses are spending significant resources to invest in an ERP many ERP implementations are seen as failed since the expected benefits and goals are not achieved in the business. Previously, a number of critical success factors have been identified. This study examines the relationship between two of these, the users understanding of strategic goals and the training of users. The study examines how an organization's work with strategic goals before and during an ERP implementation may affect the training of users. The study results show that the work with strategic goals can have a big impact on the training of users.

Keywords: ERP implementation, ERP systems, strategic goals, user training

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Syfte	2
1.2	Frågeställning.....	2
1.3	Begrepp.....	2
2	Litteraturstudie	3
2.1	Enterprise Resource Planning.....	3
2.1.1	Fördelar med ett ERP-system	3
2.2	ERP-implementation.....	4
2.2.1	Implementationsprocessen.....	4
2.2.2	Lyckade och misslyckade ERP-implementationer	4
2.3	Framgångsfaktorer vid en ERP-implementation.....	5
2.4	Verksamhetens arbete med strategiska mål.....	5
2.4.1	Definiering av strategiska mål	5
2.4.2	Förmedling och förankring av strategiska mål.....	6
2.5	Utbildning av användare	6
2.5.1	Varför utbildning.....	6
2.5.2	Utbildningsaktiviteter	7
2.6	Studiens teoretiska utgångspunkt.....	7
3	Metod.....	9
3.1	Forskningsansats	9
3.2	Datainsamling.....	9
3.3	Urval.....	9
3.4	Intervjupersoner	10
3.5	Genomförande empirisk undersökning.....	11
3.6	Etiska överväganden.....	12
3.7	Litteraturstudie	13
3.8	Intervjuguide	13
3.9	Resultat och analysmetod	14
3.10	Metoddiskussion	14
4	Resultat.....	17
4.1	Definiering av strategiska mål	17
4.1.1	Förarbete	17
4.1.2	Tid och Resurser	18
4.2	Förmedling och förankring av strategiska mål.....	19
4.2.1	Motiverade användare	19
4.2.2	Lyckad utbildning.....	21
5	Analys och diskussion.....	23
5.1	Definiering av strategiska mål	23
5.1.1	Hålla projektet på rätt spår	23
5.1.2	Förstudiens roll.....	23
5.1.3	Anpassad utbildning	23
5.1.4	Tid och resurser.....	24
5.2	Förmedling och förankring av strategiska mål.....	25
5.2.1	Motstånd mot utbildning.....	25
5.2.2	Användarnas engagemang	26

5.2.3	För en lyckad implementation.....	26
6	Slutsats	27
6.1	Definiering av strategiska mål	27
6.2	Förmedling och förankring av strategiska mål	27
6.3	Framtida forskning.....	28

Förteckning av tabeller

Tabell 1, Intervjupersoner.....	10
---------------------------------	----

Förteckning av bilagor

Bilaga 1, Operationaliseringsschema

Bilaga 2, Intervjuguide Konsult

Bilaga 3, Intervjuguide Användare

1 Inledning

I inledningsavsnittet redogörs för studiens ämnesområde och problemområde. Tidigare forskning presenteras för att beskriva problemområdet. Avsnittet avslutas med att syfte och frågeställning presenteras och begrepp förklaras.

Ett ERP-system (Enterprise Resource Planning) är ett verksamhetsövergripande systemstöd med syfte att integrera avdelningar och funktioner genom en hel verksamhet till ett enda system med en gemensam databas. Implementationen av ett ERP-system orsakar en stor verksamhetsförändring som måste hanteras noggrant för att kunna uppnå önskade fördelar (Bingi, Sharma & Godla, 1999; Umble, Haft & Umble, 2003). Problem vid ERP-implementationer är väl känt och beror ofta på den stora komplexitet som verksamhetsförändringen medför. Trots att verksamheter spenderar betydande resurser på att investera i ett ERP ses många ERP-implementationer som misslyckade då förväntade fördelar och mål inte uppnås i verksamheten (Shanks, 2000; Umble et al., 2003). Chefer och andra ledare pekar ofta ut tekniken som den felande faktorn vid misslyckade ERP-implementationer. I hälften av fallen handlar det istället om användarrelaterade faktorer som exempelvis motstånd mot förändring, brist på utbildning eller bristande förståelse för verksamheten och dess strategiska mål och processer (Umble et al., 2003; Kim, Lee & Gosain 2005; Albadri & Abdallah, 2009).

För att undvika misslyckade ERP-implementationer har tidigare litteratur identifierat ett antal kritiska framgångsfaktorer. En av dessa är användarnas medvetenhet om de strategiska målen. En bidragande faktor till en lyckad ERP-implementation är att verksamheten definierat tydliga mål, förväntningar och resultat med implementationen som förmedlas och förankras hos användarna i verksamheten. Genom att göra användarna medvetna om behovet av ett ERP-system och dess förväntade fördelar kan det öka deras acceptans och positiva attityd till systemet (Kumar, Maheshwari & Kumar, 2002; Al-Mashari, Al-Mudimigh & Zairi, 2003; Finney & Corbett, 2007). En annan framgångsfaktor är utbildning av användarna. Det är en av de mest omskrivna framgångsfaktorerna för en ERP-implementation. Utbildning av användare vid en ERP-implementation kan se ut på olika sätt, både lektioner och praktisk undervisning är viktigt. Användarna behöver utbildning för att få kunskap om hur systemet ska användas och hur det ska stödja deras arbete (Umble et al., 2003; Bradford & Florin, 2003; Wang, Lin-Lin, Jiang & Klein, 2007; Esteves, 2013; Behesti, Blaylock, Henderson & Lollar, 2014). För att systemets fulla kapacitet ska utnyttjas och verksamheten ska nå de förväntade fördelarna krävs det att användarna använder det på rätt sätt (Umble et al., 2003).

Tidigare forskning har identifierat dessa framgångsfaktorer för lyckade ERP-implementationer, men det finns en brist på forskning om hur dessa faktorer påverkar varandra. För att användarna ska ta till sig utbildningen och känna att den är relevant för dem behöver de få förklarat för sig vilka de strategiska målen och de

Målarbete och utbildning

förväntade fördelarna med ERP-systemet är (Dorobat & Nastase, 2012). Därför undersöker denna studie hur en verksamhets arbete med strategiska mål kan påverka utbildning av användare.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur en verksamhets arbete med strategiska mål inför en ERP-implementation påverkar användarnas utbildning. Genom att undersöka detta vill vi bidra med en ökad kunskap om användarrelaterade faktorer som den felande faktorn i ERP-implementationer. Det kan vara till hjälp för verksamheter som står inför en ERP-implementation samt konsulter som arbetar med detta.

1.2 Frågeställning

Hur kan arbetet med strategiska mål inför en ERP-implementation påverka utbildning av användare?

1.3 Begrepp

I studien används begreppet **ERP-system**. Detta kan även benämnas som ett affärssystem. I intervjuerna och resultatdelen används begreppet affärssystem då det är en mer vardaglig benämning på ett ERP-system. Genomgående i denna studie används ordet **utbildning**, med det menas utbildning av användare vid en ERP-implementation. Begreppet **strategiska mål** används, då menas alla de förutbestämda mål och förväntade fördelar som en verksamhet definierar inför en ERP-implementation. Genom studien används begreppet **verksamhet** som ett samlingsnamn för företag och organisationer.

2 Litteraturstudie

I detta avsnitt presenteras tidigare teori som ligger till grund för vår studie. Litteraturstudien är uppdelad i tre områden som beskriver vad ett ERP-system är, hur implementationen av ett ERP-system går till och framgångsfaktorer vid en ERP-implementation. I slutet av avsnittet tydliggörs studiens teoretiska utgångspunkt.

2.1 Enterprise Resource Planning

Ett ERP-system är ett verksamhetsövergripande mjukvarusystem som består av en uppsättning moduler. Syftet är att täcka alla avdelningar och funktioner i hela verksamheten med ett enda system. Exempel på funktioner systemet kopplar ihop kan vara ekonomi, finansiering, produktion, personal och inköp (Davenport, 1998; Somers & Nelson, 2001; Abdinnour-Helm, Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003; Behesti et al., 2014). Systemet gör det möjligt att automatisera och integrera alla eller några av en verksamhets processer och få integrerad data från verksamhetens olika delar genom en gemensam databas som samlar och lagrar data i realtid (Davenport, 1998; Abdinnour-Helm et al., 2003; Behesti et al., 2014).

2.1.1 Fördelar med ett ERP-system

Anledningen till varför många verksamheter väljer att investera i ett ERP-system beror på att det kan ge konkurrensfördelar (Somers & Nelson, 2001). Att investera i ett ERP-system ger fördelar som inte är möjliga att uppnå utan systemet. Det ger möjlighet till en enad syn på verksamheten som omfattar alla funktioner och avdelningar då verksamheten binds samman av en gemensam databas där alla affärstransaktioner bokförs, registreras, bearbetas, övervakas och rapporteras. Då ökar möjligheterna för en verksamhet att samarbeta mellan avdelningar, samordna verksamhetens resurser och förenkla kommunikationen (Umble et al., 2003). Ett ERP-system ger även fördelar som exempelvis ökad produktivitet, effektivare processer, minskade ledtider, minskade kostnader, bättre resursplanering och förbättrat beslutsstöd (Shang & Seddon, 2000; Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003; Abdinnour-Helm et al 2003). Shang och Seddon (2000) har klassificerat de fördelar som kan uppnås i 5 olika dimensioner.

- **Operationella fördelar** behandlar aktiviteter på en operationell nivå, det vill säga dagliga aktiviteter som upprepas ofta. Detta ger fördelar genom att processerna påskyndas och automatiseras, exempelvis minskade kostnader, minskade ledtider och förbättrad produktivitet.
- **Ledningsfördelar** handlar om ledning och kontroll av företagets resurser, uppföljning av verksamheten och stöd för de strategiska besluten. Det ger fördelar så som bättre resurshantering och förbättrat beslutsfattande och planering.

Målarbete och utbildning

- **Strategiska fördelar** omfattar långsiktig planering och beslut på hög nivå för att uppnå konkurrensfördelar. Exempel på fördelar i denna dimension är stöd för affärsinnovationer och generering av produktdifferentiering.
- **IT-infrastruktur** handlar om att stödja och förbereda verksamhetens IT-infrastruktur. Fördelar här kan vara minskade IT-kostnader och att det främjar långsiktiga lösningar som kommer att klara av framtida förändringar.
- **Organisatoriska fördelar** upplevs av systemets användare och kan vara till exempel förändrade arbetsprocesser och en gemensam vision.

2.2 ERP-implementation

Eftersom ERP-system är ett systemstöd som täcker hela verksamheten är komplexiteten i systemet hög. Implementationen av ett sådant system är svår och kräver mycket av verksamhetens resurser (Umble et al., 2003).

2.2.1 Implementationsprocessen

En ERP-implementation innebär en förändring i en verksamhet och karaktäriseras som ett komplext arbete som påverkar stora delar av verksamheten och drivs av chefer på högre nivåer (Lines, 2004). Implementationsprocessen av ett ERP-system kan med fördel genomföras i form av ett verksamhetsprojekt istället för ett projekt som endast innebär installation av ny mjukvara (Markus & Tanis, 2000; Shanks, 2000). Implementationsprocessen av ett ERP-system börjar med att den beställande verksamheten identifierar ett eller flera problemområden. Det kan vara problem med exempelvis leveranser, ekonomistyrning eller kunddata som de vill hantera med hjälp av ett ERP-system. Då bör ett förarbete inledas med noggrann planering för systemet och en genomgång av verksamheten med syfte att identifiera de behov som finns och de krav som ställs på systemet. Om verksamheten beslutar sig för att införa systemet skrivs kontrakt och införandet startar (Markus & Tanis, 2000; Hedman, 2009; Hedman & Lind, 2009).

Nästa steg i implementationsprocessen är att projektgruppen inleder arbetet med att implementera systemet. Då är målet att starta upp ERP-systemet i verksamheten. Vanliga aktiviteter är konfiguration av mjukvara, systemintegration, testning och utbildning av användare. När systemstarten skett ska verksamheten komma till rätta med det nya systemet. När verksamheten uppnått normal drift kommer fördelar och nyttor med systemet uppnås (Markus & Tanis, 2000; Hedman, 2009; Hedman & Lind, 2009).

2.2.2 Lyckade och misslyckade ERP-implementationer

Många ERP-implementationer ses som misslyckade då de strategiska målen i verksamheten inte uppnås (Umble et al., 2003). Det kan finnas olika synpunkter på vad som faktiskt är ett misslyckat projekt, Lyytinen och Hirschheim (1988) delar upp det i fyra kategorier. Enskilt eller tillsammans kan de definiera ett delvis eller helt lyckat projekt:

- **Correspondance success** - när det nya systemet matchar de planerade målen.

Målarbete och utbildning

- **Process success** - när projektet avslutas inom tid och budget.
- **Interaction success** - när användarnas attityder till systemet är positiva.
- **Expectation success** - när systemet matchar användarnas förväntningar (Lyytinen & Hirschheim 1988, 265-267).

Chen, Law och Yang (2009) definierar ett misslyckat implementationsprojekt som ett projekt som inte uppnår en betydande del av de potentiella fördelarna. Det finns många olika uppgifter på hur stor andel av ERP-implementationer som misslyckas, mellan 40 procent till 70 procent (Al-Mashari, 2000; Chen et al., 2009). Oavsett vad den exakta siffran och definitionen av en misslyckad implementation är råder det inget tvivel om att ERP-implementationer är stora projekt som innebär ett svårt och komplext arbete för att lyckas.

2.3 Framgångsfaktorer vid en ERP-implementation

Tidigare litteratur har identifierat ett antal kritiska framgångsfaktorer att ta hänsyn till vid en ERP-implementation för att minska risken att projektet misslyckas (Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003). Ofta pekar chefer och ledningen på att det är programvaran och andra tekniska utmaningar som gör att ERP-implementationen ses som misslyckad. I hälften av fallen beror det istället på användarrelaterade frågor som exempelvis användarnas motstånd till förändring, brist på utbildning av användare eller användarnas bristande förståelse för verksamhetens mål och dess processer (Davenport, 1998; Umble et al., 2003; Albadri & Abdallah, 2009).

2.4 Verksamhetens arbete med strategiska mål

2.4.1 Definiering av strategiska mål

Genom att investera i ett ERP-system tror många att det automatiskt leder till ett flertal fördelar för verksamheten. Det är vanligt att verksamheter implementerar ERP-system utan att uppnå förväntade fördelar och når därmed inte heller sina definierade strategiska mål. Priset för verksamheten att säkra fördelar och mål kan vara högt. Inte nog med att implementeringen är tid- och resurskrävande, en implementering är inte enbart en teknisk uppgift utan snarare en organisatorisk revolution. För att hålla implementationsprojektet på rätt spår är det viktigt att ha en tydligt definierad och att utifrån denna formulera strategier som kan översättas till mål och delmål som kan användas som generella riktlinjer i projektet (Mitchell & Zmud, 1995; Al-Mashari et al., 2003; Somers & Nelson, 2001, Umble et al., 2003; Lines, 2004). Det bör även vara definierat varför ERP-systemet ska implementeras i verksamheten och hur det förväntas stödja verksamhetens arbete (Somers & Nelson, 2001; Al-Mashari et al., 2003; Bradford & Florin, 2003; Umble et al., 2003). Om en verksamhet implementerar ett system utan att upprätta en tydlig vision och förståelse för de kommande verksamhetsförändringarna kan det få negativa konsekvenser, oavsett hur kompetent ERP-systemet är. Väl definierade mål är viktiga

Målarbete och utbildning

för att hålla projektet på rätt spår under hela implementationsprocessen (Davenport, 1998; Umble et al., 2003).

2.4.2 Förmedling och förankring av strategiska mål

Det är en identifierad kritisk framgångsfaktor vid en ERP-implementation att användarna har en förståelse för de strategiska målen. Därför är det viktigt att det finns tydliga definitioner av mål, förväntningar och resultat med implementationen som kan förmedlas och förankras hos användarna i verksamheten. Genom att göra användarna medvetna om fördelar med och behovet av ett ERP-system, kan det bidra till en ökad acceptans och positiv attityd hos användarna (Bradford & Roberts, 2001; Kumar et al., 2002; Al-Mashari et al., 2003; Finney & Corbett, 2007). Om användarna i verksamheten inte är tillräckligt förberedda för de kommande förändringarna kan motstånd och missnöje uppstå.

Motstånd hos användarna kan uppkomma om de är osäkra på vad deras roll i verksamheten blir i framtiden eller att de känner sig maktlösa inför den förändring som sker. Ökad kunskap om förändringen kan bidra till att minska sådana oönskade reaktioner och bidra till en ökad motivation hos de anställda (Bakka et al., 2006). För att göra användarna förberedda på det nya systemet är en bra projektledning viktiga som kan förmedla information om ERP-systemet och dess funktioner till användarna. Informationen som användarna får måste täcka de syften och mål med systemet som definierats (Aladwani, 2001; Al-Mashari et al., 2003; Umble et al., 2003). Användarnas inställning till ERP-implementationen kan hindra eller underlätta ett framgångsrikt genomförande beroende på hur arbetet med att förankra förändringen hos dem gått till. Det är också projektledningens ansvar att se till att samtliga användare i verksamheten förstår vad systembytet kommer att innebära för dem och hur deras arbete kommer att påverkas. Omfattande arbete med att förankra förändringen och fördelarna med systemet innan implementationen formar användarnas attityder som kan vara svåra att förändra när systemet sedan är i drift (Aladwani, 2001; Bradford & Roberts, 2001; Abdinnour-Helm et al., 2003).

2.5 Utbildning av användare

2.5.1 Varför utbildning

Utbildning av användarna är också en identifierad faktor till en lyckad ERP-implementation i en verksamhet (Bradford & Florin, 2003; Umble et al., 2003; Wang et al., 2007; Albadri & Abdallah, 2009; Dorobat & Nastase, 2012; Esteves, 2013; Behesti et al., 2014). ERP-systemets fulla kapacitet kan inte utnyttjas om användarna inte har tillräcklig kunskap om systemet och dess funktioner eller inte använder det på rätt sätt. Det bidrar till svårigheter för verksamheten att uppnå de definierade målen och förväntade fördelarna. För att detta ska ske krävs att verksamhetens användare utbildas (Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003). Om användarna inte förstår hur systemet fungerar och vet hur de ska använda det kommer de att hitta på egna processer och lösningar med hjälp av de delar i systemet som går att manipulera

Målarbete och utbildning

(Umble et al., 2003). Eftersom ERP-system skiljer sig från traditionella informationssystem i storlek, omfattning, komplexitet och medföljande verksamhetsförändringar behöver användarna en omfattande utbildning för att ta till sig systemet (Somers & Nelson, 2001; Esteves, 2013). För att användarna ska ta till sig utbildningen de får och känna att den är relevant behöver de få förklarat för sig vad de definierade målen och förväntade fördelarna med ERP-systemet är (Dorobat & Nastase, 2012). De måste tidigt i implementationsprocessen få en förståelse för hur systemet relaterar till sina arbetsuppgifter och hur det påverkar verksamheten. Förståelse för det ger användarna ett större perspektiv och de kan förstå förändringen ur verksamhetens perspektiv istället för att bara ha fokus på sig själva (Somers & Nelson, 2001; Esteves, 2013). Ofta är den utbildning användarna får otillräcklig. Följden blir att många användare blir frustrerade över systemet och dess komplexitet. Det kan få negativa följder för verksamheten, som att användaren återgår till det gamla sättet att jobba eller helt kringgår det nya systemet. Konsekvensen blir att målen med systemet inte kommer att uppnås då det inte används på det tänkta sättet (Behesti et al., 2014). Ofta underskattas mängden av utbildning som behövs och verksamheten avsätter för lite resurser till användarnas utbildning. Ledningen måste vara förberedd på att spendera betydande resurser på utbildning (Umble et al., 2003; Albadri & Abdallah, 2009).

2.5.2 Utbildningsaktiviteter

Användarnas utbildning vid en ERP-implementation kan se ut på olika sätt. En stor del av inlärningsprocessen kommer från praktisk användning under vardagliga arbetsuppgifter med stöd från utsedd utbildningsledare. Både lektioner och praktisk undervisning är viktigt för en lyckad implementation (Esteves, 2013; Behesti et al., 2014). Ett sätt är att låta användarna öva i ett testsystem som är anpassat efter verksamheten och ser ut som det implementerade systemet senare kommer att göra vilket underlättar för användarnas lärande (Esteves, 2013). En annan rekommendation är att fria användarna från deras ordinarie arbetsuppgifter under utbildningsperioden för att de ska få mer tid att lägga på utbildningen. Om användarna ska sköta alla sina ordinarie arbetsuppgifter samtidigt som de ska utbildas i ett nytt system kommer detta att skapa problem i lärandet och vara stressigt för användaren. Utbildningen bör anpassas efter användarnas behov och fokusera på det som krävs för att användarna ska känna sig trygga med att använda systemet vid systemstart (Esteves, 2013). Ledningen bör även se till att det exempelvis finns tillgängliga utbildningsmanualer, ett kontinuerligt utbildningsprogram och uppmånat till intern kunskapsdelning bland användare (Somers & Nelson, 2001; Koh, Gunasekaren & Cooper, 2009; Esteves, 2013).

2.6 Studiens teoretiska utgångspunkt

Användarnas förståelse för verksamhetens strategiska mål för ERP-implementationen och utbildning är två tidigare identifierade kritiska framgångsfaktorer som påverkar användarna. Brister målarbetet kommer verksamheten inte att utnyttja systemets fulla kapacitet, eftersom användarnas attityd och godkännande av förändringen är en viktig del för att en ERP-

Målarbete och utbildning

implementation ska bli lyckad. Är inte utbildning av användare tillräcklig kommer verksamheten inte heller att utnyttja systemets fulla kapacitet då användarna inte har den kunskap som behövs för att kunna använda systemet på rätt sätt. För att användare ska kunna ta till sig utbildningen måste de vara medvetna om varför systemet ska implementeras och vad det kommer innebära för dem och verksamheten. Är de inte medvetna om detta är risken att motstånd uppstår. För att verksamheten ska kunna förmedla och förankra målen hos användarna är det viktigt att verksamheten har tydligt definierat mål och förväntade fördelar inför ERP-implementationen. Därför utgår studien även ifrån definiering av mål.

Studiens teoretiska utgångspunkt är tidigare teorier om hur målarbete påverkar en sådan verksamhetsförändring som en ERP-implementation innebär. Utifrån det undersöker studien hur arbete med strategiska mål inför en ERP-implementation påverkar utbildning av användare.

Att definiera mål är viktigt för att hålla implementationsprojekt på rätt spår. Hur väl verksamheten definierar mål och fördelar påverkar hur implementationen kommer att lyckas. (Mitchell & Zmud, 1995; Davenport, 1998; Al-Mashari et al., 2001; Somers & Nelson, 2001, Umble et al., 2003; Lines, 2004).

Att förmedla och förankra målen är viktigt för att göra användarna medvetna om de definierade målen, fördelar och behovet av ett ERP-system. Det kan bidra till en ökad acceptans och positiv attityd hos användarna. Är användarna medvetna om detta kommer de ta sig an det nya systemet med ett större engagemang och deras motstånd mot verksamhetsförändringen kommer att minska (Bradford & Roberts, 2001; Kumar et al., 2002; Al-Mashari et al., 2003; Bakka et al., 2006; Finney & Corbett, 2007).

3 Metod

Metodavsnittet redogör för hur studien har genomförts. Avsnittet tar upp hur processen har sett ut, vilka val som gjorts för denna studie och avslutas med en metoddiskussion.

3.1 Forskningsansats

För att undersöka hur arbetet med de strategiska målen inför en ERP-implementation påverkar utbildningen av användarna har vi valt en kvalitativ forskningsansats. Den kvalitativa ansatsen är ett tolkande tillvägagångssätt som gett oss möjlighet att genom intervjuer med konsulter och användare undersöka deras upplevelser och åsikter om hur arbetet med strategiska mål inför en ERP-implementation gått till och påverkat utbildning av användare (Klein & Myers, 1999; Denscombe, 2009).

3.2 Datainsamling

För att samla in empiri till vår studie har vi genomfört semistrukturerade intervjuer för att ta del av intervjupersonernas upplevelser och åsikter om ERP-implementationer. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att de gav oss möjligheten att ställa följdfrågor till intervjupersonerna vilket gav oss mer ingående och detaljerade svar och en öppen diskussion (Myers & Newman, 2007; Denscombe, 2009). Se intervjuguide i avsnitt 3.8.

3.3 Urval

Det urval som gjorts för intervjuerna i studien är konsulter och användare av olika ERP-system. Vi valde konsulter som arbetar i ERP-system som riktar sig till små- och medelstora företag. Stora företag utgör 0,1 procent av alla företag i Sverige, därför har vi valt att avgränsa studien till små och medelstora företag som utgör 3.47 procent av företagen i Sverige (Ekonomifakta, 2015). Resterande andel utgörs av enmansföretag och mikroföretag, som oftast är så små att ett ERP-system inte är aktuellt i en sådan verksamhet. Definitionen av små- eller medelstora företag är att de har 10-250 anställda och inte omsätter mer än 50 miljoner euro om året (Tillväxtverket, 2015). Vi valde också denna avgränsning för att de konsulter som arbetar med små och medelstora företag oftast medverkar under hela implementationsprocessen, från förstudie till implementering och på så sätt har en bild av implementationer som helhet. Samtliga konsulter vi intervjuat har erfarenhet av just denna typ av konsultarbete. Konsulterna har medverkat i många ERP-implementationer och kunde därför ge en bredare och mer övergripande bild än vad någon som endast medverkat under en enda implementation hade kunnat. För att få en bra spridning har konsulter och användare av tre olika ERP-system intervjuats. Dessa system är Visma Business, Microsoft Dynamics NAV och Pyramid Business Studio. Systemen har gemensamt att de riktar sig till samma målgrupp, små- och

Målarbete och utbildning

medelstora företag. Vi valde att både intervjua konsulter och användare för att få en större bredd på empiri. På detta sätt kan vi ta i beaktande vad båda parter har för åsikter och erfarenheter inom ämnet och få ett bredare resultat. Konsulterna vi intervjuat arbetar med verksamhetsutveckling och ERP-implementationer och har en stor erfarenhet och kunskap om detta område. I deras arbetsuppgifter ingår att planera, utforma och genomföra utbildningar i samband med ERP-implementationer.

Användarna som intervjuats kom vi i kontakt med via konsulterna. De kommer från olika verksamheter och har olika arbetsroller. Gemensamt är att de inom det senaste året genomgått en ERP-implementation med tillhörande utbildning samt att verksamheten de jobbar i faller inom ramen för små- och medelstora företag. Kriteriet var att utbildningen de tagit del av på ett eller annat sätt stött på problem. Tidsramen valde vi för att användarna ska ha hunnit landa i det nya systemet, men fortfarande minnas hur implementationen gick till.

3.4 Intervjupersoner

Nedan redovisas för de personer som deltagit i intervjuerna (se tabell 1). Beskrivning görs av deras bakgrund och roll för att styrka relevansen för deras medverkande.

Tabell 1, Intervjupersoner

Intervjuperson	Företag	Typ av intervju	Bakgrund	Roll
Konsult 1	A	Fysisk	30 års erfarenhet som ERP-konsult	ERP-konsult
Konsult 2	A	Fysisk	17 års erfarenhet som ERP-konsult	ERP-konsult
Konsult 3	B	Fysisk	10 års erfarenhet som ERP-konsult	ERP-konsult
Konsult 4	E	Telefon	15 års erfarenhet som ERP-konsult	ERP-konsult
Konsult 5	G	Telefon	2 års erfarenhet som ERP-konsult	ERP-konsult
Konsult 6	G	Telefon	8 års erfarenhet som ERP-konsult	ERP-konsult

Målarbete och utbildning

Användare 1	C	Fysisk	20 års erfarenhet som ekonom/controller	Controller
Användare 2	D	Telefon	8 år inom lager och inköp	Inköpare
Användare 3	F	Telefon	30 års erfarenhet inom träindustrin	Fabrikschef

Företag A är ett konsultbolag där Konsult 1 och 2 arbetar som ERP-konsulter. Företaget har flera kontor runt om i Sverige, Konsult 1 och 2 arbetar på företagets kontor i Göteborg.

Företag B är ett konsultföretag där Konsult 3 arbetar som ERP-konsult. Företaget är beläget i Göteborg.

Företag C är ett företag inom transportsektorn och är beläget i Norrköping. Användare 1 arbetar på företaget som controller. Företaget har ett 70-tal anställda.

Företag D är ett säljande företag som säljer maskinkomponenter. Användare 2 arbetar på företaget som inköpare och logistikkoordinator. Företaget finns på flera ställen i Sverige, Användare 2 arbetar i Göteborg. Företaget har 11 anställda.

Företag E är ett konsultföretag där Konsult 4 arbetar som ERP-konsult. Företaget är beläget i Göteborg.

Företag F är en tillverkande träindustri Växjö. Användare 3 arbetar som fabrikschef på en av bolagets tillverkningsfabriker. Bolaget består av ett flertal fabriker samt ett huvudkontor. I företaget arbetar sammanlagt runt 200 personer, på intervjupersonens fabrik arbetar 20 personer.

Företag G är ett konsultföretag där Konsult 5 och 6 arbetar som ERP-konsulter. Företaget är beläget i Göteborg.

3.5 Genomförande empirisk undersökning

Kontakt, korrespondens och bokning av intervjuer med intervjupersonerna har skett via telefon och e-post. Vi har båda två deltagit vid alla intervjuer. Vi valde att genomföra personliga intervjuer där vi intervjuat en person åt gången för att få möjlighet att fokusera helt på var och en av våra intervjupersoner och inte låta dem påverkas av någon annans svar (Denscombe, 2009). Innan intervjuerna har samtliga intervjupersoner informerats om varför intervjun ska genomföras, vad den kommer att handla om och hur lång tid den kommer att ta. Beroende på intervjupersonernas

Målarbete och utbildning

möjlighet och önskemål har vi genomfört både fysiska intervjuer och telefonintervjuer. De fysiska intervjuerna har ägt rum på respektive intervjupersons arbetsplats. Vid telefonintervjuerna hade vi avtalat tid med intervjupersonen och vi ringde upp dem på högtalartelefon. Intervjuerna har tagit mellan 45-60 minuter per intervjuperson. Vi upplevde inte att typen av intervju påverkade längden på intervjun. Samtliga intervjuer vi genomfört har gått bra, vi upplever att intervjupersonerna varit villiga att svara på våra intervjufrågor och delade sina upplevelser och åsikter med oss. Vi upplevde aldrig att någon av intervjupersonerna svarade undvikande på frågorna utan var öppna i sina svar och själva tog initiativ till att beröra viktiga områden för just dem. Mellan intervjufrågorna gav vi intervjupersonerna tid för att ge dem möjlighet att utveckla sina svar och komma med egna initiativ för att komma åt de områden under ERP-implementationen de tyckt varit extra viktiga och framträdande. Samtliga intervjuer spelades in för att vi under intervjun kunna fokusera fullt på intervjupersonen och på att ställa relevanta följdfrågor istället för att vara upptagna med att anteckna.

3.6 Etiska överväganden

Under studien har vi förhållit oss till de fyra forskningsetiska huvudkrav som Vetenskapsrådet (2002) ställer på humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Informationen ska omfatta alla de inslag i undersökningen som kan tänkas påverka deras villighet att delta. Inför varje intervju informerade vi intervjupersonerna om varför intervjun ska genomföras, vad den kommer att handla om och hur lång tid den kommer att ta (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet innebär att deltagarna har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Vi informerade om att deltagandet är frivilliga och att om det är någon som motsätter sig att uppgifter om denne används i studien kommer vi inte att göra detta. Alla intervjupersoner hade våra kontaktuppgifter, och hade möjlighet att avbryta sin medverkan i studien efter intervjun ifall de hade önskat detta. Innan varje intervju bad vi även om godkännande att intervjun spelades in för att förenkla vårt arbete med att dokumentera intervjun (Vetenskapsrådet, 2002).

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om deltagarna i undersökningen ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Alla uppgifter om intervjupersoner har förvarats i lösenordskyddade dokument för att ingen obehörig kunnat ta del av dem. De utskrivna dokumenten har kodats med intervjupersonens siffra för att det inte ska gå att spåra källan. Vi informerade intervjupersonerna om att verksamhetens, systemets och deltagarnas namn och identitet kommer att skyddas genom att de behandlas som anonyma i studien. Det ska inte gå att förstå genom vår studie vem vi har intervjuat, vilket system eller vilken verksamhet det handlar om. Detta för att obehöriga inte ska kunna ta del av uppgifter som kan vara känsliga. Med hänsyn till detta krav har vi valt att ange vilka tre system studien

Målarbete och utbildning

behandlar, men att inte ange vilka företag som arbetar med vilket system för att det inte ska gå att förstå vilka företag som medverkat i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Nyttjandekravet innebär att uppgifter insamlade till studien endast får användas för forskningsändamål. Informationen kommer inte lämnas till tredje part eller användas i annat syfte än till vår studie för att vi vill respektera och skydda de personer som bidrar till vår studie (Vetenskapsrådet, 2002; Myers, 2008).

3.7 Litteraturstudie

Vi har sammanställt tidigare teorier i en litteraturstudie för att få en förståelse för området. Utifrån litteraturstudien sammanställdes studiens teoretiska utgångspunkt.

Vi har sökt efter litteratur i sökmotorn Google Scholar. Det är en sökmotor som söker i flera databaser och sorterar fram de mest relevanta artiklarna. Googles rankningsteknik tar hänsyn till hela texten i varje artikel, författaren, publikationen som artikeln fanns i och hur ofta den har blivit citerad i övrig vetenskaplig litteratur (Google, 2015). Efter att ha testat olika sökord och kombinationer fick vi bäst resultat med relevant information till vår studie genom att använda sökord som *ERP implementation*, *ERP training*, *ERP strategic goal* och *ERP failure*. Vi har även arbetat med att söka vidare efter litteratur genom de artiklar vi hittat. Utöver vetenskapliga artiklar har vi även baserat vår studie på publicerade böcker inom området.

3.8 Intervjuguide

Litteraturstudien sammanställdes i ett operationaliseringsschema med ERP, strategiska mål och utbildning av användare som temaområden för att visa att intervjufrågorna är förankrade i den presenterade litteraturen (se bilaga 1). Intervjuerna utgick från två intervjuguides (se bilaga 2 och 3) med frågor som vi tagit fram med utgångspunkt i operationaliseringsschemat.

Vi tog fram separata intervjuguides för konsult och användare (se bilaga 2 och 3). Anledningen till separata intervjuguides är att konsulterna intervjuades med ett generellt perspektiv där de återgav sina erfarenheter och åsikter utifrån samtliga ERP-implementationer de varit med om. Användarna har istället ett specifikt perspektiv då de endast varit med om en ERP-implementation.

Frågorna i intervjuguiderna är framtagna utifrån de teman med teorier som identifierades i operationaliseringsschemat. Dessa frågor ordnades sedan i kronologisk ordning, från implementationens början till slut för respektive person för att få en bra struktur på intervjuerna och för att intervjuerna skulle följa den process som intervjupersonerna varit med om och kan relatera till.

Vi utförde ingen pilotstudie innan vi genomförde intervjuerna. Däremot ändrades ordningen på några av intervjufrågorna efter den första intervjun, för att ge ett mer

Målarbete och utbildning

naturligt flöde i frågorna under intervjun. Eftersom intervjuerna var semistrukturerade gav det oss möjlighet att gå utanför intervjuguiderna och ta reda på mer om olika intressanta områden som det talades om vid de olika intervjuerna. Intervjuguiderna använde vi som ett stöd för att beröra de relevanta områdena till vår studie.

Efter varje intervju transkriberades inspelningen genom att vi lyssnade av den och ordagrant dokumenterade vad som sagts. Varje transskript sparades i ett separat dokument som sedan analyserades.

3.9 Resultat och analysmetod

När vi presenterade resultatet av den empiriska undersökningen valde vi att utgå från vår teoretiska utgångspunkt. Resultatet är därför uppdelat i definiering av strategiska mål samt förmedling och förankring av de strategiska målen.

Analysarbetet började med att vi skrev ut transskripten från varje intervju. Vi valde att förbereda och organisera datan genom skriva ut materialet för att få en överblick över det och möjligheten att anteckna kommentarer för hand i kanten (Denscombe, 2009). I nästa steg i processen läste vi igenom samtliga transskript för att bli välbekanta med innehållet (Denscombe, 2009). Sedan började vi tolka datan genom att identifiera återkommande områden i transskripten. Dessa kodades med hjälp av färgpennor där varje område fick en egen färg. De områden vi identifierade var exempelvis förarbete, skraddarsydd utbildning, tid, testsystem och motivation. Eftersom analysarbetet är en repetitiv process skrev vi kommentarer i dokumentet för att göra det lätt för oss att gå tillbaka och hitta de områden vi ville läsa om igen (Denscombe, 2009).

Dessa områden sammanställdes sedan i ett nytt dokument där de sorterades under kategorierna definiering av mål samt förmedling och förankring av mål för att identifiera hur områdena påverkas av hur verksamheten arbetat med strategiska mål inför implementationen. Empirin jämfördes sedan med tidigare teorier för att validera resultatet av datainsamlingen och identifiera var empirin överensstämde med teorin och var den inte gjorde det. Det gav en djupare kunskap om området och möjliggjorde studiens slutsats (Elo & Kyngäs, 2008 ;Denscombe, 2009).

3.10 Metoddiskussion

Antalet intervjupersoner kan påverka slutresultatet av vår studie. Det kan vara svårt att generalisera med tanke på det begränsade urval som ställde upp på intervjuer. Hade vi intervjuat fler personer och framför allt fler användare hade studiens resultat blivit mer omfattande. Vi hade svårigheter med att få tag på passande personer som ville och hade tid att ställa upp på intervjuer. Trots det begränsade antalet intervjuer har vi upplevt en mättnad i intervjusvaren. Vi upplevde många likheter i intervjuerna och att intervjupersonerna hade ungefär samma upplevelser och åsikter om området.

Målarbete och utbildning

Vi är medvetna om att intervjuens resultat hade kunnat se annorlunda ut om vi hade intervjuat andra konsulter och användare. Trots detta upplever vi att vårt urval visar på många likheter och att vi därför kan dra slutsatser utifrån detta.

Eftersom vår studie är en tolkande kvalitativ studie finns en risk att resultatet och innehållet påverkats av oss och våra tidigare erfarenheter och kunskaper. Det är alltid en faktor att ta hänsyn till vid kvalitativa studier, och något som möjligtvis har påverkat resultatet utan att vi är medvetna om det. Under studiens gång har vi varit medvetna om detta och hela tiden försökt minimera vår personliga påverkan på resultatet (Constas, 1992; Denscombe, 2009).

Då urvalet för användare var att de skulle ha genomfört en ERP-implementation med tillhörande utbildning inom det senast året fick vi förlita oss på att få kontakt med dessa genom konsulter. Det är svårt att på annat sätt få reda på vilka företag som nyligen genomgått en ERP-implementation. Det framkommer oftast inte i deras kommunikation utåt, till exempel på hemsidor. Många av konsulternas och användarnas upplevelser stämmer överens vilket stärker trovärdigheten i datan.

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer där vi gav mycket utrymme till intervjupersonen och anpassade frågorna efter varje intervju. Risken med semistrukturerade intervjuer är att intervjuerna är öppna och flexibla är att det är lätt att glida ifrån ämnet. Frågorna kan även tolkas på olika sätt av intervjupersonen (Denscombe, 2009). Under intervjuerna upplevde vi inte att vi gled ifrån ämnet, däremot upplevde vi att vissa av frågorna tolkades på olika sätt av olika intervjupersoner. Det löste vi genom att ställa en följdfråga som specificerade vad vi var ute efter och på så vis hjälpa intervjupersonen tillbaka till ämnet. En annan risk med att använda intervjuer som datainsamlingsmetod är att intervjupersonen kan känna sig obekväma med att samtalet spelas in eller att de anpassar svaret på frågorna efter vad de tror är rätt eller vad de tror att vi vill höra (Denscombe, 2009). För att förhindra att intervjupersonerna skulle känna sig obekväma med att samtalet spelades in förklarade vi att det enbart är för att vi ska kunna transkribera intervjun och att ingen annan kommer lyssna på samtalet. Vi förhöll oss till Vetenskapsrådets (2002) etiska överväganden och tydliggjorde att svaren på intervjufrågorna endast är till vår studie och att det inte ska gå att spåra vem personen är. Risken att intervjupersonerna anpassar sina svar efter vad de tror är rätt svar eller efter vad de tror att vi vill höra är svårt för oss att påverka, det är alltid en risk när intervjuer används som datainsamlingsmetod. Det är något att ta i beaktande i studiens resultat.

Vi utförde ingen pilotintervju i vår studie. Vi diskuterade intervjufrågorna upprepade gånger med vår handledare innan vi genomförde vår första intervju. Under intervjuperioden ändrade vi inga intervjufrågor, däremot ändrade vi ordningen på några av frågorna för att intervjun skulle få ett bättre, mer naturligt flöde. Hade vi gjort en pilotintervju hade det kanske hjälpt oss att förbättra frågorna ytterligare innan vi började intervju.

Målarbete och utbildning

Anledningen till att vi genomförde vissa av intervjuerna på plats och vissa via telefon berodde på intervjupersonernas önskemål och tillgänglighet. Vi upplevde att de fysiska intervjuerna var bättre än telefonintervjuerna då det var lättare att känna av intervjupersonen än om vi genomförde intervjun via telefon. Vid telefonintervjuerna upplevde vi ibland att ljudstörningar som gjorde det svårt att höra allt som sades under intervjun, både vi och intervjupersonerna fick upprepa sig ett flertal gånger. Det var också svårt att veta om personen skulle fortsätta sin berättelse eller var redo för nästa fråga. Genom att vi hade spelat in intervjuerna hade vi möjlighet att lyssna flera gånger för att på så sätt kunna urskilja exakt vad som sades. Vi upplever det som positivt att vi var två stycken som genomförde varje intervju tillsammans. Det gjorde det lättare att täcka upp alla relevanta områden med bra följdfrågor, och inte missa någonting. Det är svårt att hålla i en intervju, men vi upplevde att ju fler vi gjorde desto bättre blev de.

Vi anser att Google Scholar är en effektiv sökmotor för att söka litteratur för att det fungerar som en sökmotor för en mängd olika databaser. Vi har använt litteraturkällor som tidigare refererats många gånger, för att säkerställa den vetenskapliga relevansen. För att förvissa oss om att hitta forskning som Google Scholar inte identifierade, utgick vi också från artiklars referenslistor för att identifiera relevant forskning. Flertal av de referenser vi har kan anses som gamla och oaktuella då vi valde att alltid gå tillbaka till ursprungskällan. Referenserna ses fortfarande som aktuella då de kontinuerligt används i nyare publikationer, och vi ser det därför inte som ett problem att vissa referenser är äldre än andra.

4 Resultat

I resultatavsnittet redovisas resultatet av den empiriska undersökningen. För att undersöka hur arbetet med strategiska mål inför en ERP-implementation påverkar utbildningen av användare har intervjuer med konsulter och användare genomförts. Resultatet av intervjuerna redovisas nedan och är strukturerat utifrån studiens teoretiska utgångspunkt.

4.1 Definiering av strategiska mål

4.1.1 Förarbete

Något som återkom i samtliga intervjuer med konsulter är vikten av att utföra ett ordentligt förarbete inför en ERP-implementation. Förarbetet är ofta en förstudie som utförs antingen av verksamheten själv, tillsammans med en extern konsult eller ihop med den konsult som ska implementera affärssystemet. Konsulterna betonade hur viktigt förarbetet är för att de ska kunna anpassa utbildningen efter kundens behov och önskemål. Skräddarsydda utbildningar är något alla intervjuade konsulter arbetar med eftersom varje kunds verksamhet är unik. En förutsättning till ett bra förarbete är att kunden internt har definierat mål med implementationen och vet vad de vill ha ut av sitt nya system.

*“Tack vare förstudien blir utbildningen mer eller mindre skräddarsydd till kunden”.-
Konsult 1*

Konsult 3 berättar att många verksamheter har formulerat en problemställning av ett eller annat slag inför systembytet, men att de egentligen inte vet vad den innebär och det finns många frågor de inte ställt sig själva. De har inga konkreta mål med projektet och de vet därför inte vad de önskar att resultatet ska bli, mer än att de har ett problem som de vill bli av med. Konsult 4 berättar att det är skillnad i de verksamheter där kunden definierat mål och önskade fördelar med det nya systemet och de som inte har det. I de fall kunden gjort ett genomarbetat förarbete är de oftast mer förberedda på vad implementationen kommer innebära för dem. Har kunden en välarbetad förstudie kan de genomföra ett strukturerat projekt med mindre förändringar och anpassningar under projektets gång vilket ökar möjligheterna för att genomföra utbildningen av användarna som planerat berättar konsult 6.

“Vi önskar att kunden alltid hade en kravspecifikation och tydliga mål med affärssystemet, men det har de inte alltid. Ibland vet de ingenting”. - Konsult 3

Konsult 1 berättar att ett projekt ofta brister om kunden inte har tydliga mål med det nya affärssystemet formulerade. Konsult 6 berättar också om vikten av att genomföra en förstudie innan projektets start. Företag G, där Konsult 5 och 6 arbetar, utför alltid en förstudie ihop med kunden i början av ett projekt. I förstudien har de bland annat en processansvarig som kartlägger kundens processer inför implementationer. Det är viktigt att konsulterna har uppmärksammat alla delar av kundens verksamhet inför en implementation för att kunna genomföra en anpassad utbildning.

Målarbete och utbildning

"Ett problem kan vara om förstudien inte är tillräcklig, då dyker det upp nya frågor under utbildningen som borde kommit upp i förstudien. Istället tar diskussioner och förändringar kring detta tid från utbildningen." - Konsult 6

Konsult 4 berättar om samma problematik där förstudien har brister eller att kunden inte tänkt på vissa saker och upptäcker det sent. Konsekvensen blir då att det tar tid från utbildningstillfällena och att utbildningen inte blir anpassad på bästa sätt till just den kunden. Även Konsult 2 berättar om problematiken med en ofullständig förstudie. Om inte rätt information uppmärksammas i förstudien kan det påverka utbildningen då den inte blir helt relevant för kundens användare.

Användarna berättar också om vikten av ett bra förarbete och har upplevt konsekvenser som kan uppstå vid ett mindre bra förarbete. Användare 1 berättar att det bästa med utbildningen var att den var anpassad efter deras verksamhet och inte behandlade funktioner som de inte använder sig av. Däremot ansåg användare 1 att utbildningen inte var tillräckligt anpassad efter dennes roll som controller, och tror att detta berodde på bristande förarbete. Användare 1 upplevde också att konsulten som utbildade dem inte var tillräckligt insatt i vilka funktioner i systemet som behövdes för att utföra dennes arbetsuppgifter. Användare 1 berättar även om verksamhetens testsystem som inte fungerade som det skulle under testperioden. Även detta relaterar Användare 1 till att förarbetet var för dåligt gjort för att delar av verksamheten saknades i testsystemet. Samma problem upplevde Användare 2 där det saknades funktioner och objekt i testsystemet. Konsekvensen blev att det inte fungerade att testa i systemet. Användarna kunde därför inte utföra de tester som var planerade under perioden och fick inte den erfarenhet i systemet som var planerat inför systemstart. Användare 3 upplever att projektgruppen inte definierat mål utifrån användarnas behov och önskemål och därför har det varit svårt för konsulterna att genomföra en utbildning anpassad till dem då det fanns brister i förarbetet. Projektgruppen hade inte ens varit på plats och sett deras verksamhet vilket användare 3 är kritisk till.

"De sitter säkert och tror sig veta vilka behov vi har" - Användare 3

4.1.2 Tid och Resurser

Enligt Konsult 4 är det skillnad på hur verksamheter jobbar med sina strategiska mål internt. Vissa verksamheter har definierat sina mål väl och är medvetna om dem och tillsätter därmed resurser till utbildning för användarna när de ska byta system. Andra verksamheter förstår inte hur tids- och resurskrävande det är. Konsult 5 har samma erfarenhet och upplever att kunden ofta har en naiv inställning till hur mycket resurser som krävs till ett affärssystemprojekt. Ofta bortprioriteras utbildning då kunden anser att de har viktigare saker att göra och lägga resurser på. Samtliga konsulter påpekar vikten av att användarna utöver att gå på utbildningspassen behöver lägga tid på att själva testa i systemet som en del av utbildningen. De upplever att användarna inte alltid anser att de har tid till detta, och därför inte gör det.

Målarbete och utbildning

“Efter utbildningstillfällena behöver användarna själva sitta och öva i systemet, men det hinner de sällan med”. - Konsult 1

Konsult 4 fortsätter berätta att om kunden inte definierat mål och tillsatt tillräckligt med tid till användarnas utbildning och testning blir det ett problem eftersom användarna samtidigt måste utföra sina ordinarie arbetsuppgifter. Det leder till att de inte hinner testa systemet fullt ut och har inte de kunskaper som behövs vid uppstart. Konsult 1 säger också att det är viktigt att ledningen friar användarna från deras ordinarie arbetsuppgifter för att de inte ska behöva gå ifrån utbildningstillfällena och därmed missa viktig utbildning.

“Det är ofta så att när man sitter i lokalerna att någon måste sticka för att det blev panik där nere och så springer det folk fram och tillbaka och de kan inte koncentrera sig på just den tiden” - Konsult 1

Konsult 1 berättade att konsulterna inte kan göra något åt problemet. Det är kundens ansvar då det handlar om deras egen tid och att de inte definierat mål och planerat hur mycket tid och resurser de måste avsätta till utbildning.

“Mycket är kundens ansvar att de avsätter resurser till att själva öva och testa i systemet” - Konsult 2

Även konsult 2 berättar om att det är viktigt att kunden måste avsätta tid och fria användarna från deras vardagliga verksamhet. För att detta ska genomföras krävs en projektledning som kan ta diskussionen och kämpa för att verksamheten avsätter resurser till detta. Konsult 1 berättar om samma sak, och säger att det är viktigt att kunden utser sin egen projektledare som kan driva på projektet. Konsult 4 säger att om verksamheten jobbar med målsättningarna på rätt sätt är de väl förberedda och kommer att avsätta de resurser som krävs till utbildning. Konsult 6 berättar att de försöker vara tydliga i starten av projekten med vilka resurser som kommer att kräva av kunden och hur mycket arbete de förväntas lägga ner på projektet.

“Trots det är det ganska vanligt att företagen inte lägger ner den tid som krävs och göra sin hemläxa” - Konsult 6

Användare 2 upplever att utbildningen de fått inte är tillräcklig och tror att det kan bero på att ledningen i företaget varit lite för optimistiska när det kommer till tidsplanering. Användare 2 säger också att de fått för lite utbildning och kände sig inte redo vid systemstart.

4.2 Förmedling och förankring av strategiska mål

4.2.1 Motiverade användare

Det är krävande för en verksamhet internt att genomgå ett systembyte. Det är en omfattande verksamhetsförändring som kräver att ledningen och projektgruppen ser

Målarbete och utbildning

till att de definierade målen med förändringen förmedlas i hela verksamheten. Konsult 2 berättade om ett projekt där implementationsprocessen stötte på många problem under tiden:

“Det handlar mycket om hur det ser ut internt i en stor organisation. Det är ofta ledningen som fattar besluten, hur väl beslutet sedan är förankrat hos användarna och den kommunikationen var kanske inte helt hundra i det här projektet kan jag känna. Många av användarna jag skulle utbilda kände att det var påtvingat och då är det svårt att ha viljan”. - Konsult 2

Konsult 4 beskriver att ett stort problem vid en ERP-implementation är när förändringen inte diskuterats internt hos kunden med tillräckligt många människor. Följden är att motstånd hos användarna mot systembytet kan bli ett stort problem. Konsult 6 berättar också att det är vanligt som konsult att stöta på motstånd hos användarna vid utbildningstillfällena, om de inte vet varför de ska byta system ser de därför inte heller fördelarna med systembytet. Konsult 5 upplever också att många användare inte tycker om när någonting i verksamheten förändras och är då inte motiverade att lära sig någonting nytt. Det är då vanligt att de har de en fientlig inställning till utbildningen från början. Konsult 2 berättar att om det finns motstånd hos användarna är de inte positiva och då blir det en uppgift för konsulten att försöka få dem mer motiverade och positiva. Det är något som är svårt och tar onödig utbildningstid. Vikten av att alla internt hos kunden är överens om målen med affärssystemet och varför det ska implementeras innan projektet börjar är något samtliga konsulter tar upp. Det är skillnad mellan verksamheter som arbetar med sina mål och förmedlat dem internt inför utbildningen än de som inte gör det berättar Konsult 4.

Konsult 5 berättar att beslutet om att skaffa ett nytt affärssystem ofta tas högt upp i verksamheten och att användarna mer eller mindre får rätta sig efter det. Konsekvensen av det är att de strategiska målen ofta är dåligt förmedlade och förankrade hos användarna. För att involvera användarna i processen betonar Konsult 6 vikten av att informationen om verksamhetens mål kommer ifrån rätt håll, från ledningen och projektgruppen. Konsult 6 beskriver även att det är viktigt att börja arbeta med detta tidigt, då en verksamhetsförändring är något som kan ta tid att förankra hos användarna.

“De kanske vet att de ska byta system men inga detaljer kring varför. Det är lättare att genomföra en utbildning när användarna har en bra förståelse för detta. Informationen behöver komma från rätt håll, att beställarna är tydliga med vad som gäller och hur det påverkar användarna. Detta kan ta ett tag att förankra i företaget, inledningsvis är användarna ofta ifrågasättande.” -Konsult 6

Även Konsult 3 och 4 bekräftar vikten av att förmedla och förankra målen i verksamheten.

Målarbete och utbildning

“De som har förberett sig väl och har strategiska mål som är väl kommunicerade och förmedlade är det mycket enklare att skapa ett projekt hos. Det är definitivt lättare att utbilda en verksamhet där användarna är involverade och har koll.” - Konsult 3

“Har man förankrat målen och anledningen till systembytet är sannolikheten större att det blir ett bra projekt. Man märker samband mellan verksamheter där målen är mer kända och där användarna är medvetna om målen jämfört med de som inte är det. Framför allt är det projektledningen och företagsledningens ansvar att förankra varför man ska byta system. Det är viktigt att de visar på fördelarna med systemet och även tar upp eventuella nackdelar för att förbereda dem. Då är de flesta mer positiva då de får vara mer delaktiga.” - Konsult 4

Användare 3 berättade om den information kring systembytet som förmedlats internt i verksamheten. Användare 3 tycker att informationen kring varför affärssystembytet skulle ske och hur det skulle påverka användarens arbete varit otillräcklig. Användare 3 fick endast information via e-post och det var bara ett besked om att ett affärssystembyte skulle ske i verksamheten och vilket system som skulle ersätta deras nuvarande. Vilka mål som fanns med systemet har användaren inte fått någon information om alls. Utbildning skedde vid 4 tillfällen och användaren hade följande att säga om detta:

“Jag tyckte utbildningen var helt förkastlig. Det var en jädra massa folk som var med på en Lync-utbildning, det var en som höll i det och visade med pilen som for över skärmen. Ibland blev det fel så han fick gå tillbaka. Jag tror inte någon fattade någonting om jag ska vara ärlig. Så jag satt kanske i 5 minuter, sen gick jag och jobbade istället”. - Användare 3

Användare 1 var med i projektgruppen under implementationsprojektet och var därför medveten om varför affärssystembytet skulle ske och vilka mål och förväntningar som fanns. Användaren tror däremot att det varit brister i hur informationen förmedlats internt till de användare som inte var med i projektgruppen och att de gärna skulle vilja haft mer information om projektet och dess mål för.

Användare 2 är inte helt nöjd med den information som förmedlats internt i implementationsprocessen utan tycker att den borde varit bättre. Användaren är inte medveten om huruvida det fanns krav och mål på systemet definierat inför projektet. Om det fanns var det ingenting som användaren informerades om. Inför ERP-implementationen hölls inga informationsmöten om det kommande affärssystembytet, informationen spreds på fikaraster samt ryktesvägen inom verksamheten.

4.2.2 Lyckad utbildning

Samtliga konsulter upplever skillnad hos användarna i de implementationsprojekt där målen är förmedlade och förankrade jämfört med de projekt där de inte är det.

Målarbete och utbildning

Konsult 3 säger att de allra bästa projekten är när kunden har en tydlig målbild på systemet och är pålästa och intresserade.

Konsult 4 berättar att utbildningen ofta blir mer lyckad när användarna som deltar är medvetna om anledningen till utbildningen och varför de ska byta system. Har inte användarna som deltar på utbildningen varit med i tidigare diskussioner internt kan det finnas ett motstånd och frågor som *“det här vill vi inte ha”* och *“det här är jätteviktigt för oss men det saknas”* är då vanliga.

Konsult 2 har samma erfarenhet och berättar att användarna ofta är mer positiva och mottagliga för utbildning i verksamheter som är duktiga på att se målen och har förmedlat och förankrat dessa internt. Konsult 2 och 3 berättar om att användarna framför allt är mer engagerade, villiga att tänka lite själva och kommer med egna frågor under utbildningen när de är medvetna om målen med systembytet.

Konsult 6 säger att det ofta blir mer fokus på brister i systemet än på själva utbildningen om användarna inte är motiverade och medvetna om målen. Konsult 5 berättar att användarna ibland jämför det nya affärssystemet för mycket med tidigare system och att konsulten då får lägga utbildningstid på att motivera användarna till det nya.

“Ibland litar de inte riktigt på det nya och har svårt att ta till sig en förändring de inte har fått tillräcklig information om. Individerna blir positivare och mer nöjda om de vet om hur bytet kommer att påverka och förändra för just dem”. - Konsult 5

Sammanfattningsvis anser samtliga konsulter att utbildningstillfällena kan bli problematiska om användarna inte är tillräckligt motiverade och att det ofta går mycket onödig utbildningstid åt till att försöka motivera användarna och att diskutera andra saker.

“Om användarna inte är tillräckligt informerade och motiverade får jag lägga utbildningstid på att ha diskussioner med användarna istället för att faktiskt utbilda dem då de ofta är skeptiska till systemet.” - Konsult 6

5 Analys och diskussion

I analys och diskussionsavsnittet kopplas resultatet till tidigare presenterade teorier. Utifrån detta diskuteras hur arbetet med strategiska mål vid en ERP-implementation påverkar utbildning av användare.

5.1 Definiering av strategiska mål

5.1.1 Hålla projektet på rätt spår

En av studiens teoretiska utgångspunkter är att det är viktigt att verksamheten definierar mål för att hålla ERP-implementationen på rätt spår. Hur väl verksamheten definierar mål och fördelar påverkar hur implementationen kommer att lyckas (Mitchell & Zmud, 1995; Davenport, 1998; Al-Mashari et al., 2001; Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003; Lines, 2004). Verksamheten behöver ha en tydligt definierad vision, mål och delmål som kan användas som generella riktlinjer i projektet. (Mitchell & Zmud, 1995; Al-Mashari et al., 2001; Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003). Ett vanligt problem i verksamheter som implementerar ett nytt ERP-system är att de har dåligt, eller inga definierade mål. Om en verksamhet implementerar ett system utan att upprätta en tydlig vision och förståelse för verksamhetsförändringarna kan det bli en katastrof, oavsett hur kompetent ERP-systemet är. Väl definierade mål är viktigt för att hålla projektet på rätt spår under hela implementationsprocessen och för att ha en korrekt behovs- och målbild över vad systemet kommer att leverera som kan förmedlas till användarna. Resultatet av studiens empiriska undersökning bekräftar att utbildningen ofta brister om verksamheten inte har tydliga mål med ERP-systemet formulerade innan implementationen.

5.1.2 Förstudiens roll

Måldefinieringen sker ofta i samband med en förstudie, där verksamheten går igenom med syfte att identifiera de behov som finns och de krav som ställs på lösningen (Marcus & Tanis, 2000; Hedman, 2009; Hedman & Lind, 2009). Förstudien kan utföras av företaget själva, tillsammans med en extern konsult eller ihop med den konsult som sedan ska implementera affärssystemet. Oavsett hur och i vilken omfattning den utförs ligger det här ett stort ansvar på den beställande verksamheten att lyfta fram och definiera sina mål och behov. En ERP-implementation bör därför med fördel börja med ett noggrant förarbete för systemet och vilka behov som finns i verksamheten samt vilka krav som ska ställas på systemet.

5.1.3 Anpassad utbildning

En bra utbildning är anpassad och skräddarsydd efter användarnas behov (Esteves, 2013). Ett välgjort förarbete inför ERP-implementationen ligger till grund för konsulterna att genomföra detta. Konsulten försöker alltid att anpassa utbildningen för att den ska vara relevant för användarna och deras behov i den specifika verksamheten. Om verksamheten inte genomfört ett välarbetat förarbete med definierade mål och förväntade fördelar kommer kvaliteten på utbildningen att bli lidande då den inte blir anpassad och relevant för användarna. Följden blir att viktiga

Målarbete och utbildning

anpassningar i utbildningen kommer att upptäckas längre in i projektet eller att funktioner missas helt. Det leder till att konsulten måste lägga utbildningstid på att ändra och utforma utbildningen allt eftersom och användarna får inte en effektiv utbildning anpassad till dem på bästa sätt. Det blir även ett problem att frågor och önskemål från användarna som borde uppkommit tidigare under projektet framkommer under utbildningstillfällena istället. Det tar upp tid som följaktligen inte kan användas till den utbildning som den var planerad för.

En identifierad best practice för utbildning är att utbildningen ska vara anpassad efter användarens behov, för att användaren ska känna sig trygg med systemet vid systemstart (Esteves, 2013). I resultatet framkom vad ett bristande förarbete kan ha för konsekvenser för användarnas utbildning. Ett flertal användare upplevde att ett bristande förarbete resulterade i att utbildningen inte var anpassad efter deras arbetsuppgifter. Det kan bero på att verksamheten inte definierat mål och behov inför implementationen och därför hade konsulterna inte den verksamhetskunskap som behövs för att utforma och anpassa utbildningen.

En ytterligare konsekvens av ett bristande förarbete som framkommit i resultatet är att användarnas testsystem inte fungerat under testperioden. Ett anpassat, fungerande testsystem som användarna kan öva i är något som Esteves (2013) lyfter fram som en viktig del i utbildningen. Testperioden är den period mellan utbildning och systemstart där användarna ska testa i systemet och lära sig systemet på det sättet. På grund av att testsystemet inte fungerade som det skulle fick användarna inte möjlighet att testa och öva i systemet i den utsträckning som var tänkt innan systemstart. Följden av detta är att användarna inte fått möjlighet att öva i ett fungerande system och därför hade de inte den kunskap som behövdes vid systemstart.

5.1.4 Tid och resurser

Ofta underskattas mängden av utbildning som behövs och för lite resurser i verksamheten avsätts till det (Albadri & Abdallah, 2009). I resultatet framkom att kunden ofta har en naiv inställning till hur mycket resurser som bör avsättas till ett ERP-projekt. Ofta bortprioriteras utbildning för att kunden anser att de har viktigare saker att göra. Konsulten försöker påpeka vikten av att gå på utbildningspassen och att användarna själva behöver lägga tid på att testa i systemet. Om användarna frias från sina dagliga arbetsuppgifter och kan lägga den tid som krävs på utbildning istället underlättar det deras lärande. Om användarna måste sköta alla sina ordinarie arbetsuppgifter samtidigt som de ska utbildas i ett nytt system kommer detta att skapa problem i lärandet och vara stressigt för användaren (Esteves, 2013). Hinner de inte testa systemet fullt ut leder det till att de inte har de kunskaper som krävs vid produktionsstart. Både lektioner och praktisk undervisning är viktigt för en framgångsrik implementation (Esteves, 2013; Behesti et al., 2014). Att användarna får tid och möjlighet att testa systemet innan igångsättning är viktigt för lärandet (Esteves, 2013). Ännu en anledning till varför användarna bör frias från sina ordinarie arbetsuppgifter är för att de inte ska behöva gå ifrån utbildningstillfället för

Målarbete och utbildning

att hantera någon annan arbetsuppgift och därmed missa viktig utbildning. Resultatet visar att det är kundens ansvar att se till att de avsätter tillräckligt med resurser både för utbildning och att hinna testa i systemet.

Ledningen måste vara förberedda på att spendera en betydande summa pengar på utbildning (Somers & Nelson, 2001; Koh et al., 2009; Umble et al., 2003; Esteves, 2013). Det krävs en stark projektledning som kan ta diskussionen och kämpa för att verksamheten avsätter resurser till utbildning. Det är viktigt att kunden utser sin egen projektledare som kan driva på projektet. Verksamheter som arbetar med målsättningarna på rätt sätt är väl förberedda och kommer att avsätta de resurser som krävs till utbildning. Om ledningen är medveten om vad som krävs, kommer de att se till att fria användarna från sina dagliga arbetsuppgifter samt ge dem tillräckligt mycket utbildning för att de ska vara väl förberedda när systemet sätts igång. Avsätts inte tillräckligt med resurser till detta kommer användarna inte ha tid att koncentrera sig på den utbildning de får, och inte heller få tillräckligt mycket utbildning för att känna en trygghet i systemet.

5.2 Förmedling och förankring av strategiska mål

5.2.1 Motstånd mot utbildning

Studiens andra teoretiska utgångspunkt handlar om att det är viktigt att förmedla och förankra målen för att göra användarna medvetna om de definierade målen, fördelar och behovet av ett ERP-system. Det kan bidra till en ökad acceptans och positiv attityd hos användarna. Är användarna medvetna om detta kommer de ta sig an det nya systemet med ett större engagemang och deras motstånd mot verksamhetsförändringen kommer att minska (Bradford & Roberts, 2001; Kumar, Maheshwari & Kumar, 2002; Al-Mashari et al., 2003; Finney & Corbett, 2007). Resultatet visar att motstånd och fientlighet hos användarna är återkommande problem på utbildningstillfällena. Det kan bero på att användarna inte fått tillräcklig information internt om varför systembytet ska ske och vilka fördelar det förväntas föra med sig. Om användarna i verksamheten inte är väl förberedda för de kommande förändringarna kan motstånd och missnöje uppstå. Resultatet visar på vikten av att verksamheten har en bra projektledning som ser till att målen förmedlas och förankras till användarna och förbereder dem på att ta sig an det nya systemet.

Tidigt arbete med att förmedla förändringen och fördelarna med systemet formar användarnas attityder som kan vara svåra att förändra när systemet sedan är i drift (Abdinnour-Helm et al., 2003; Al-Mashari et al., 2003; Wang et al., 2007). Att göra användarna medvetna om fördelar med och behovet av ett ERP-system kan bidra till en acceptans och positiv attityd hos användarna (Bradford & Roberts, 2001; Kumar et al., 2002; Al-Mashari et al., 2003; Finney & Corbett, 2007). Om förmedlingen av information varit dålig och användarna inte själva varit insatta i projektet kan de uppleva utbildningen som påtvingad. Då är motstånd vanligt, många har en negativ inställning till förändringen och ingen motivation att ta till sig utbildningen.

Målarbete och utbildning

Användarna svarar mer positivt på förändringar när processen och detaljerna förklarats för dem. Resultatet visar att det är skillnad mellan användare i verksamheter som arbetat mycket med mål internt och därför är medvetna om varför systembytet ska ske och användare i verksamheter som inte gjort det.

5.2.2 Användarnas engagemang

Användarnas inställning till ERP-system och hur dess införande i verksamheten kan antingen hindra eller underlätta ett framgångsrikt genomförande beroende på hur arbetet med att förankra förändringen gått till (Bradford & Roberts, 2001; Kumar et al., 2002; Al-Mashari et al., 2003; Finney & Corbett, 2007). I resultatet framkom att konsulterna upplever det lättare att hålla i en utbildning när användarna har en bra förståelse för vad systemet innebär för dem och deras arbete. Har målen förmedlats och förankrats till användarna behöver inte konsulten lägga utbildningstid på att försöka motivera dem under utbildningstiden, och utbildningen blir då mer effektiv när användarna som deltar redan är medvetna om anledningen till systembytet. Det finns också ett större engagemang och intresse hos de användarna där målen är förankrade. De kommer med relevanta följdfrågor och tar eget ansvar över att de har den kunskap de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter i det nya systemet. Resultatet visar att det är viktigt att börja arbeta med att förmedla och förankra målen hos användarna i tid, då det är något som kan ta lång tid i vissa verksamheter.

I resultatet framkom att det finns brister i den information som förmedlats internt inför ERP-implementationer. Får användare inte tillräcklig information om systembytet kan det vara en orsak till bristande motivation. Det är därför viktigt att information och målen kring det nya ERP-systemet förmedlas och förankras hos användarna för att göra dem motiverade.

5.2.3 För en lyckad implementation

Studiens resultat och analys visar hur arbetet med strategiska mål inför en ERP-implementation kan påverka utbildning av användarna. Många ERP-implementationer ses som misslyckade då en betydande del av de strategiska målen och potentiella fördelarna i verksamheten inte uppnås (Umble et al., 2003; Chen et al., 2009). Genom att aktivt arbeta med de strategiska målen inför en ERP-implementation och genomföra en omfattande utbildning av användarna har verksamheten större chans att uppnå en lyckad ERP-implementation där förväntade fördelar uppnås. Ett ERP-system kan generera fördelar som exempelvis ökad produktivitet, effektivare processer, minskade ledtider, minskade kostnader, bättre resursplanering och förbättrat beslutsstöd (Shang & Seddon, 2000; Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003; Abdinnour-Helm et al 2003). Systemets fulla kapacitet kan inte förverkligas om användarna inte använder det på rätt sätt (Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003). Därför är en bra utbildning av användarna en avgörande del i att uppnå de fördelar ett ERP-system kan ge en verksamhet, och arbetet med strategiska mål inför implementationen är viktigt för att uppnå detta.

6 Slutsats

I slutsatsavsnittet presenteras studiens slutsats. Studiens frågeställning besvaras och avsnittet avslutas med förslag för framtida forskning.

Studien visar att arbetet med strategiska mål i en verksamhet kan ha en stor påverkan på utbildning av användare under en ERP-implementation. Arbetet med strategiska mål samt utbildning av användare är sedan tidigare kända framgångsfaktorer vid en ERP-implementation, men relationen dessa emellan har tidigare inte undersökts.

Frågan vi ställde oss i början av studien var *“Hur kan arbetet med strategiska mål inför en ERP-implementation påverka utbildning av användare?”*

6.1 Definiering av strategiska mål

Resultatet av studien visar att måldefiniering inför en ERP-implementation kan ha stor påverkan på utbildning av användare. Om verksamheten definierar tydliga mål och förväntade fördelar har konsulten större möjlighet att skraddarsy utbildningen efter användarnas behov. Utbildningen kommer också att bli mer effektiv, då viktiga anpassningar och funktioner upptäckts tidigt i processen och utbildningstillfällena kan ägnas åt rätt saker. Om verksamheten inte definierat tillräckligt tydliga mål påverkas utbildningen negativt, viktiga funktioner och anpassningar missas och upptäcks sent i processen. Utbildningen blir då inte relevant för användarna och innehållet kommer behöva ändras under tidens gång. Detta tar tid och utbildningstiden blir ineffektiv. En ytterligare konsekvens av dåligt definierade mål är att verksamhetens testsystem inte kommer att fungera under testperioden. Det leder till att användarna inte har den kunskap och erfarenhet av att arbeta i systemet som de behöver vid systemstart.

Att definiera mål är också viktigt för att göra ledningen medveten om vilka resurser som kommer att krävas för utbildningen. Är ledningen medvetna om resursbehovet, kommer de att se till att fria användarna från sina dagliga arbetsuppgifter samt ge dem tillräckligt mycket tid till utbildning för att de ska vara väl förberedda när systemet sätts igång. Avsätts inte tillräckligt med resurser till detta kommer användarna inte ha tid att koncentrera sig på den utbildning de får, och inte heller få tillräckligt mycket utbildning för att känna en trygghet i systemet.

6.2 Förmedling och förankring av strategiska mål

Även förmedling och förankring av strategiska mål påverkar utbildning av användare. Om verksamheten lyckats med att förmedla och förankra målen till användarna kommer de att vara mer positiva till det nya ERP-systemet. Det är lättare för konsulter att hålla i en utbildning när användarna har förståelse för vad systemet innebär för dem och deras arbete. Det finns också ett större engagemang och intresse hos användarna i de verksamheter där målen är förankrade. De kommer själva med

Målarbete och utbildning

följdfrågor under utbildningen och tar eget ansvar för att lära sig systemet. Om verksamheten inte förmedlat och förankrat målen hos användarna kommer de att vara negativt inställda till utbildningen. Motstånd är då vanligt och de är inte motiverade att ta till sig utbildningen för att de upplever den som påtvingad. Då kommer användarna inte att ta till sig utbildningen vilket får konsekvensen att de inte har de kunskaper som krävs vid systemstart.

6.3 Framtida forskning

I vår studie har vi fastställt hur arbetet med strategiska mål vid en ERP-implementation påverkar utbildning av användare. Vidare forskning inom området skulle kunna vara att undersöka mer ingående hur en verksamhet kan arbeta med att definiera mål samt förmedla och förankra dessa till användare inför och under en ERP-implementation. Det hade även varit intressant att undersöka frågan ur ledningens och projektledningens perspektiv.

Referenslista

- Abdinnour-Helm, S., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). Pre-implementation attitudes and organizational readiness for implementing an enterprise resource planning system. *European journal of operational research*, 146(2), 258-273.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Albadri, F. A., & Abdallah, S. (2009). ERP Training and Evaluation: ERP Life-Cycle Approach to End-Users' Characterization and Competency Building in the Context of an Oil och Gas Company. *Ibima business review*, 3(2), 19-26.
- Al-Mashari, M. (2000). Constructs of process change management in ERP context: A focus on SAP R/3. *AMCIS 2000 Proceedings*, 113.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European journal of operational research*, 146(2), 352-364.
- Beheshti, H., K. Blaylock, B., A. Henderson, D., & G. Lollar, J. (2014). Selection and critical success factors in successful ERP implementation. *Competitiveness Review*, 24(4), 357-375.
- Bingi, P., M. Sharma, & J. Godla. 1999. "Critical Issues Affecting an ERP Implementation." *Information Systems Management* 16 (3): 7-15.
- Bradford, M., & Florin, J. 2003. "Examining the Role of Innovation Diffusion Factors on the Implementation Success of Enterprise Resource Planning Systems." *International Journal of Accounting Information Systems* 4: 205-225.
- Bradford, M., & Roberts, D. (2001). Does your ERP system measure up?. *Engineering Management Review, IEEE*, 30(2), 20-20.
- Chen, C. C., Law, C., & Yang, S. C. (2009). Managing ERP implementation failure: a project management perspective. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 56(1), 157-170.
- Constas, M. A. (1992). Qualitative analysis as a public event: The documentation of category development procedures. *American Educational Research Journal*, 29(2), 253-266.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard business review*, (76), 121-31.

Målarbete och utbildning

Dorobăț, I., & Năstase, F. (2012). Training issues in ERP Implementations. *Accounting and Management Information Systems*, 11(4), 621-636.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.

Esteves, J. (2009). A benefits realisation road-map framework for ERP usage in small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 25-35.

Esteves, J. 2013. An empirical identification and categorization of training best practices for ERP implementation projects. *Enterprise Information Systems*. 8(6): 665-683

Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.

Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. *Business Process Management Journal*, 11(2), 158-170.

Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 23(1), 67-93.

Koh, S., A. Gunasekaren, & J. Cooper. 2009. "The Demand for Training and Consultancy Investment in SME-Specific ERP Systems Implementation and Operation." *International Journal of Production Economics* 122: 241-254.

Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2002). ERP systems implementation: Best practices in Canadian government organizations. *Government Information Quarterly*, 19(2), 147-172.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.

Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.

Shang, S., & Seddon, P. B. (2000). A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems. *AMCIS 2000 proceedings*, 39.

Shanks, G. (2000). A model of ERP project implementation. *Journal of information technology*, 15(4), 289-303.

Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. In *System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.

Målarbete och utbildning

Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European journal of operational research*, 146(2), 241-257.

Wang, E. T., Lin, C. C. L., Jiang, J. J., & Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), 200-212

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm.

Böcker:

Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Lyytinen, K., & Hirschheim, R. (1988). *Information systems failures—a survey and classification of the empirical literature*. I P.I Zorkoczy (red.), *Oxford Surveys in Information Technology*, Vol 4. (s.257-309) Oxford:Oxford University Press.

Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). *The enterprise systems experience—from adoption to success*. I Zmud, R.W. (red.), *Framing the domains of IT research: Projecting the future through the past*, (173-207) Cincinnati:Pinnaflex Educational Resources, Inc.

Mitchell, V., & Zmud, R. (1995). *Strategy congruence and BPR rollout*. I V. Grover & W.J. Kettinger (red.), *Business process change: Reengineering concepts, methods and technologies*. (s.428-452). Harrisburg:Idea Publishing.

Myers, M. D. (2008). *Qualitative Research in Business och Management*. London: SAGE Publications Ltd

Hedman, J. (2009). *Affärsnytta och spridning av affärssystem*. I J. Hedman (red.), *Temperaturen på affärssystem*. (s.29-46). Lund:Studentlitteratur.

Hedman, J. & Lind, M. (2009). *Livscykler och affärssystem*. I J. Hedman (red.), *Temperaturen på affärssystem*. (s.121.144). Lund:Studentlitteratur.

Webben:

Ekonomifakta (2015) *Näringslivets struktur*. Hämtad 2015-04-01 från <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

Google (2015) *Om Google Scholar*. Hämtad 2015-05-09 från <http://scholar.google.se/intl/sv/scholar/about.html>

Tillväxtverket (2015) *EUs definition av smfsme*. Hämtad 2015-04-01 från <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/co-sme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html>

Målarbete och utbildning

Bilaga 1, Operationaliseringschema

	Teori	Referenser
	Tema A - ERP	
1A	Genom att investera i ett ERP kan många fördelar uppnås i verksamheten.	(Shang & Seddon, 2000; Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003 & Abdinnour-Helm et al., 2003)
2A	Innan den faktiska implementationen börjar identifieras de problem som ERP-systemet ska avhjälpa.	(Hedman, 2009; Hedman & Lind, 2009)
3A	Eftersom ERP-system är verksamhetsövergripande är komplexiteten i systemet hög. Implementationen av ett sådant system är svår och kräver mycket av verksamhetens resurser.	(Umble et al., 2003)
4A	Implementationsprocessen av ett ERP bör börja med en noggrann planering/förstudie för systemet med syfte att identifiera vilka behov som finns för att ställa krav på lösningen	(Markus & Tanis, 2000; Hedman, 2009; Hedman & Lind, 2009)
5A	Huruvida ett projekt är lyckat eller misslyckat kan definieras och tolkas på olika sätt.	(Lyytinen & Hirschheim, 1988; Chen et al., 2009)
	Tema B - Strategiska mål	
1B	En av de viktigaste delarna i verksamhetsutveckling är att ha en tydligt definierad vision, mål och delmål som kan användas som generella riktlinjer i projektet.	(Mitchell & Zmud, 1995; Al-Mashari et al., 2001; Somers & Nelson, 2001, Umble et al., 2003)
2B	Väl definierade mål är viktigt för att hålla projektet på rätt spår under hela implementationsprocessen.	(Davenport, 1998; Umble et al., 2003)
3B	Det är viktigt att det finns tydliga definitioner av mål, förväntningar och resultat med implementationen som kan förmedlas och förankras hos användarna i verksamheten.	(Bradford & Roberts, 2001; Kumar et al., 2002; Al-Mashari et al., 2003; Finney & Corbett, 2007)

Målarbete och utbildning

4B	Om användarna inte är tillräckligt förberedda för de kommande förändringarna kan motstånd och missnöje uppstå.	(Al-Mashari et al., 2003; Umble et al., 2003; Wang et al., 2007)
5B	För att göra användarna förberedda på att ta sig an det nya systemet är en bra projektledning viktigt som kan förmedla information om ERP och dess funktioner till användarna.	(Al-Mashari et al., 2003; Umble et al., 2003; Wang et al., 2007)
6B	Medarbetarnas inställning till ERP-system och hur dessa system införs i verksamheter kan antingen hindra eller underlätta ett framgångsrikt genomförande beroende på arbetet med att förankra förändringen gått till.	(Abdinnour-Helm et al., 2003)
Tema C - Utbildning av användare		
1C	Då ERP-system skiljer sig från traditionella informationssystem i storlek, omfattning, komplexitet med medföljande verksamhetsförändringar och höga projektkostnader behöver användarna en omfattande utbildning.	(Somers & Nelson, 2001; Esteves, 2013)
2C	Om de anställda inte förstår hur systemet fungerar kommer de hitta på egna processer och lösningar med hjälp av de delar i systemet som går att manipulera.	(Umble et al., 2003)
3C	Systemets fulla kapacitet kan inte förverkligas om användarna inte använder det på rätt sätt, och för att detta ska ske krävs en bra utbildning.	(Somers & Nelson, 2001; Umble et al., 2003)
4C	Ledningen måste vara förberedda på att spendera betydande resurser på utbildning. Ofta underskattas mängden av utbildning som behövs och för lite pengar av budgeten avsätts till utbildning.	(Umble et al., 2003; Albadri & Abdallah, 2009)
5C	Utbildning av användare vid en ERP-implementation kan se ut på olika sätt. Både lektioner och praktisk undervisning är viktigt för en lyckad implementation.	(Esteves, 2013; Behesti et al., 2014)

Målarbete och utbildning

Bilaga 2, Intervjuguide Konsult

Fråga	Teori
1. Hur arbetar du med utformning av utbildning?	1C, 4A
2. Är utbildningarna samma för alla verksamheter eller anpassas dem efter varje kund? Hur?	1C, 3C
3. Vilken information från en verksamhet använder du när du utformar utbildningen? Hur får du den?	4A
4. Brukar du vara medveten om verksamhetens strategiska mål när du utformar utbildningen?	1B, 2B
5. Hur brukar en utbildning gå till? Vilka aktiviteter innehåller den?	5C
6. Vilka problem brukar uppstå under en utbildning?	1C, 5C
7. Brukar användarna vara insatta i implementationsprojektet och de strategiska målen? Hur?	3B
8. Hur brukar användarnas inställning till utbildningspasset vara?	4B
9. Finns det något samband mellan de som är mer medvetna om målen än de som inte är under en utbildning?	3B, 6B
10. Vad kännetecknar en lyckad och en mindre lyckad utbildning?	1C, 5C

Målarbete och utbildning

Bilaga 3, Intervjuguide Användare

Fråga	Teori
1. När och hur fick du reda på att ett affärssystembyte skulle ske?	3B
2. Vet du varför ni bytte ni affärssystem? Hur och när fick du reda på det?	1A, 3B
3. Hur förmedlades informationen? Var det ett bra sätt? Om nej, vilket sätt hade du föredragit?	5B
4. Har informationen du fått påverkat din inställning till bytet av affärssystem? Hur?	4B
5. Vet du om det fanns uppsatta mål med det nya affärssystemet? Om ja, vilka?	1A, 1B, 3B
6. Hur var utbildningen till affärssystemet utformad? Vilka aktiviteter innehöll den?	5C
7. Upplevde du att utbildningen var riktad till er verksamhet? Hur?	2C, 3C
8. Upplevde du att utbildningen var riktad till dina arbetsuppgifter? Hur?	2C, 3C
9. Hur var du förberedd inför utbildningen?	4B, 5B
10. Anser du att du fått tillräckligt med utbildningen? Varför/varför inte?	4C, 1C
11. Ändrades din inställning till systemet efter utbildningen?	2C
12. Har du fått stöd efter utbildningen? Hur?	4C
13. Vad tycker du om utbildningen du fått? Vad var bäst/sämst?	1C, 5C

Målarbete och utbildning

Målarbete och utbildning

Lina Bohlin Andersson

Student på affärssystemprogrammet.

Linnea Karlberg

Student på affärssystemprogrammet.

Linnea Karlberg

Lina Bohlin Andersson



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