



# Implementationsprocess i ett startup

*Kritiska faktorer som påverkar startups i deras implementationsprocess*



*Författare:* Hanna Bodén och Felix Johansson

*Handledare:* Imad Bani Hani

*Examinator:* Sadaf Salavati

*Termin:* VT 22

*Ämne:* Informatik

*Nivå:* Kandidat

*Kurskod:* 2IK10E



## Abstrakt

Studiens syfte är att utforska faktorer i implementationsprocesser hos mindre företag för att avgöra vilka som är mest kritiska för att lyckas med ett implementationsprojekt. Tidigare forskning har visat att det finns flertalet *critical factors* som har en negativ inverkan ifall de inte uppfylls.

Tidigare forskning utgår ifrån fyra dimensioner; kritiska faktorer, strategiarbete, faser och organisationens storlek. Den visar att många implementationsprocesser misslyckas på grund av att mängden resurser i form av tid och pengar underskattas. Det strategiska arbetet är viktigt samt, att det är synkroniserat med de redan existerande processerna. Tidigare forskning och litteratur har påvisat att det inte behöver vara storleken på ett företag som bestämmer dess begränsningar eller möjligheter. Snarare är det sammansättningen av personer i projektet som är avgörande.

Studien använder semistrukturerade intervjuer för datainsamling av fem informanter. Den insamlade empirin, visar att det är viktigt med kommunikation för att lära känna varandra och kunna lösa problem. Likaså ansågs kommunikation vara en avgörande faktor i de första faserna av projektet för att så tidigt som möjligt lösa alla frågetecken och skapa förtroende för varandra. Det ansågs även att kompetens på rätt plats var betydligt viktigare än strategin som helhet, speciellt i ett mindre företag.

Analys och diskussionsdelen tar upp vilka kritiska faktorer mindre företag anser är de viktigaste och hur de används i implementationsprocessen. Det kan finnas en poäng för mindre företag att specialisera de interna kunskaperna istället för att testa äventyrliga strategier för tidigt. Slutsatsen från studien är att företag inte behöver tänka annorlunda i implementationsprojekt. Studien har identifierat åtta faktorer som påverkar snarare än storlek samt att fokus bör ligga på att förhålla sig till dessa, däribland kompetens, kommunikation och resursallokering.

Nyckelord: Implementation, ERP, Affärssystem, Kritiska faktorer



## Abstract

This study aims to explore critical factors about the implementation process in start-ups or small companies. Earlier research has indicated that there are several *critical factors* that have a negative influence on the performance if not being reached.

The theoretical background is based on four different dimensions, critical factors, strategic work, phases, and the organizational size. It states that some critical factors of why implementation processes often disclose as a failure, depend on, not enough resources allocated in terms of both time and economics. The theoretical background also indicates that the strategic alignment between its purpose and the existing processes align together as an important factor for success. Research also indicates that perhaps it's not the company size that matters, but the collection of people within the project.

To come up with how small companies could make implementation processes work. The study has collected empirical findings by five semi structured interviews. The collected findings tell us that communication is highly rated, both for problem solving and to learn about each other to increase the trust between us. But also, that the first phase of a project is perhaps the most important and therefore also more communication is considered better. It tells us the importance of the right competence in the right places, this is considered more important than a fancy strategical work in smaller companies.

The analysis and discussion suggest that there need to be more focus on factors in general processes to ensure that they are always thought of. This could possibly generate greater results. Also, it's suggested that smaller companies should focus more on internal competence rather than which strategic road map they should take.

Conclusion, the study cannot say that smaller companies need to adjust their approach in an implementation process compared to a greater company, instead it seems to rely on other factors. The study has identified eight specific factors that are of great value in small companies. Including, competence, communication, and resource allocation.

Keywords: Implementation, ERP, business systems, critical factors



## Förord

Vi vill tacka alla informanter som gjorde studien möjlig och vi vill även tacka vår handledare Imad Bani Hani, för all hjälp och respons han givit oss under arbetets gång.

Växjö, Linnéuniversitet 30e Maj 2022.

Hanna Bodén & Felix Johansson



## Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Startup företag	2
1.2 Problembeskrivning	2
1.3 Syfte och forskningsfrågor	3
1.4 Disposition	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Kritiska faktorer i implementationsprocesser	4
2.2 Strategiskt arbete	5
2.3 Implementationsprocessens olika faser	6
2.4 Betydelsen av organisationens storlek	8
2.4.1 Företagskultur i mindre företag	9
3. Metod	10
3.1 Vetenskaplig ansats	10
3.2 Datainsamling	10
3.2.1 Intervjuer	10
3.2.2 Urval	10
3.3 Analys	11
3.4 Validitet och reliabilitet	11
3.5 Etik	12
4. Empiri	13
4.1. Företaget	13
4.2. Informanter	13
4.2.2 Informant ett	13
4.2.2 Informant två	13
4.2.3 Informant tre	13
4.2.4 Informant fyra	13
4.2.5 Informant fem	13
4.3 Informanternas åsikter om implementationsprocessen	14
4.3.1 Kritiska faktorer	14
4.2.2 Strategiarbete	15



4.2.3 Faser	16
4.2.4 Organisationens storlek	18
5. Analys och diskussion	19
5.1 Kategorier	19
5.1.1 Kritiska faktorer	19
5.1.2 Strategiarbete	20
5.1.3 Faser	22
5.1.4 Organisationens storlek	23
5.2 Metodreflektion	23
6. Slutsats	25
6.1 Fortsatt forskning	25
Referenser	27
Bilaga 1: Informationsbrev	30
Bilaga 2: Intervjuguide	31



## 1. Inledning

Enligt HassabElnaby, Hwang och Vonderembse (2012) är IT-branschen under ständig förändring och konkurrensen på marknaden är stor. Det är därför viktigt att bedriva en kostnadseffektiv verksamhet samt att företag löpande förbättrar sina affärsprocesser för att ständigt ligga i framkant (HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Det görs inte sällan genom förbättringar av olika system i företaget (HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Enterprise Resource Planning system (ERP), är ett affärssystem företag väljer att implementera för att effektivisera drift och processer samt för att säkerställa att företagets resurser används på ett optimalt sätt (Ali & Miller 2017; Garg & Garg 2013; HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Det innebär att implementationen av nya system eller implementering av uppdateringar måste fungera på ett bra sätt (HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012).

Lyckade implementationer av affärssystem kan bidra till att processer effektiviseras och att företagets strategi kan förbättras eftersom information kan delas över hela organisationen (HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Det gör enligt HassabElnaby, Hwang och Vonderembse (2012) att organisationen snabbt kan anpassas till en föränderlig marknad vilket gör att organisationen kan gå med större vinst. Det har dock visat sig vara svårt att lyckas med implementeringen av affärssystem. Enligt Ali och Miller (2017) misslyckas cirka 70% av alla implementationsprocesser att leverera förväntade resultat. Samtidigt visar Panorama Consulting (2022) i sin rapport att cirka 41% inte håller budget. Det här trots den digitala utvecklingens framfart. Många studier om implementering utgår från kundens perspektiv och hur den ska få *sitt* system att passa in, däremot finns det lite studier utifrån leverantörens perspektiv (Ali & Miller 2017; Erbert 2016; Garg & Garg 2013; HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012).

Implementation av affärssystem påverkar företagets strategi eftersom affärsstrategin ofta syftar till att planera framåt, till exempel vilka produkter som ska lanseras, vilka nyckeltal måste företaget leva upp till och vilka relationer ska företaget etablera med leverantörer samt kunder (HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Det är därför viktigt att tillhandahålla relevant information för att säkerställa att lämpliga strategiska beslut kan tas (HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Den här studien kommer därför fokusera på implementering av affärssystem utifrån ett leverantörsperspektiv. Studien kommer även bidra med kunskap om hur implementationsprocessen kan bedrivas när leverantören är ett startup företag.

### 1.1 Bakgrund

Syftet med Enterprise resource planning system (ERP) är att tillhandahålla viktig information för att stödja beslutsfattande funktioner samt effektivisera drift och hanteringsanalys (Garg & Garg 2013; Graham 2009). ERP system används också för att effektivisera processer och öka transparensen mellan olika avdelningar i företaget samt gentemot företagets kunder (Garg & Garg 2013; Graham 2009). ERP system kan därför vara en avgörande faktor för hur väl företaget klarar sig på en föränderlig marknad (Graham 2009; HassabElnaby, Hwang, & Vonderembse 2012). ERP system beskrivs som den viktigaste teknologin under 1990-talet för att föra företagen framåt i utvecklingen (Kwak, Park, Chung & Ghosh 2012). ERP system gör att olika



systemfunktioner och information kan integreras och delas över hela företaget vilket leder till bättre lönsamhet. Det gör att ERP system används flitigt av allt fler företag (Kwak et al. 2012).

Implementation av ERP system är en komplex och krävande process som dessutom riskerar att misslyckas (Ali & Miller 2017). Ali och Miller (2017) skriver att 66-70% av ERP implementationer misslyckas med att uppfylla något av sina mål. Panorama Consulting (2022) genomför årligen granskningar och tar fram implementeringsstatistik för ERP system. Deras rapport för 2022 som grundar sig på data från 2021 visar att 41% av implementationsprojekten inte håller sig inom budget (Panorama Consulting 2022). Den vanligaste orsaken enligt rapporten från Panorama Consulting (2022) är organisationsproblem. Organisationsproblem kan innebära allt från problem på ledningsnivå till att de anställda motsätter sig förändringen eller problem med att omdefiniera processen. Utöver budgetproblem så visar rapporten från Panorama Consulting (2022) också att 36% av projekten tar längre tid än planerat att genomföra. Den största anledningen till att projekten inte höll tidsplanen var tekniska problem (Panorama Consulting 2022).

### **1.1.1 Startup företag**

Det finns olika definitioner av startup företag men definitionen som den här studien kommer utgå ifrån är följande; ett startup företag är ett mindre företag som skapats för att sälja en innovativ mjukvaruprodukt eller service (Klotins et al. 2021). Startups förlitar sig på finansiering utifrån och år 2015 investerades 429 miljarder USD i startups endast i USA och Europa. Uppskattningsvis är det 75% av företagen som inte lyckas på marknaden, vilket betyder att 322 miljarder USD användes till investeringar som inte fungerade (Klotins et al. 2021).

## **1.2 Problembeskrivning**

Forskningen om ERP implementation är utbredd (Ali & Miller 2017; Graham 2009; HassabElnaby, Hwang, & Vonderembse 2012; Kwak et al. 2012), men den fokuserar ofta på mellanstora eller stora företag (Ali & Miller 2017; Erbert 2016; Garg & Garg 2013; HassabElnaby, Hwang & Vonderembse 2012). Små företag som till exempel startups är ofta förbisedda (Svensson & Thoss, 2021). Det finns därför ett behov av studier som, utöver att undersöka leverantörens perspektiv, även fokuserar på mindre företag som till exempel startups. Beslut att implementera större system tas ofta av ledningen på företag. Detta gör att slutanvändarna inte involveras, vilket beskrivs som en viktig faktor för ett lyckat resultat (Kwak et al. 2012). Hur påverkas en sådan faktor av att det är ett mindre företag med en mindre grupp människor? Blir det automatiskt lättare att involvera slutanvändarna i ett mindre företag, eller kan de stöta på andra problem? En annan viktig faktor i implementationsprocessen är resurser. Strategic Direction (2018) och Tonnquist (2019) menar att en underskattning av resurser är den största anledningen till att projekt idag misslyckas. Har mindre företag, som till exempel startups, en större utmaning vad det gäller resursfördelning jämfört med mellanstora eller stora företag? H.L, Mathew och Rodrigues (2018) understryker vikten av att det finns åtgärdsplaner för olika händelser som kan uppstå. Krävs det även hos mindre företag som till exempel startups, eller kan de lättare hantera saker efterhand som de uppstår?





### 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att ge mindre företag som till exempel startups bättre möjligheter att identifiera kritiska moment vid implementering av affärssystem. Utifrån implementationens olika faser och organisationens strategiska arbete undersöka vad som kan påverka organisationens resultat i implementationsprocessen.

- F1. Vilka faktorer anser leverantörer är viktiga i implementationsprojekt?
- F2. Hur påverkar det strategiska arbetet implementationsprocessen?

### 1.4 Disposition

Kapitel två i uppsatsen tar upp den teoretiska bakgrund som uppsatsen grundar sig på. Det presenteras en bakgrund med vad tidigare studier identifierat för kritiska faktorer, strategiskt arbete, implementationsprocessen faser och organisationens storleks betydelse

Kapitel tre är studiens metodkapitel och här redogörs den vetenskapliga ansatsen, hur datainsamlingen gått till samt varför den metoden valdes. Urvalet för studien presenteras samt hur resultatet analyserats. Kapitlet innehåller även hur validitet och reliabilitet säkerställts samt de etiska överväganden som gjorts.

Kapitel fyra presenterar det företag och de informanter som undersöktes i studien. Studiens insamlade empiri presenteras. Därefter presenteras de centrala diskussionsämnen som diskuterats under intervjuerna, vilka är kritiska faktorer, strategiarbete, faser samt organisationens storlek.

Kapitel fem innehåller analys och diskussion av resultatet. Kapitlet är indelat efter de diskussionsämnen som togs upp. Här ställs resultatet gentemot tidigare forskning och kapitlet avslutas med en reflektion kring metodvalet.

Kapitel sex är studiens avslutande kapitel och här presenteras den slutsats som går att dra från studien samt ger förslag på fortsatt forskning.



## 2. Tidigare forskning

*I följande kapitel presenteras tidigare forskning. Första avsnittet tar upp kritiska faktorer i implementationsprocesser. Därefter tas strategiskt arbete upp och hur det påverkar implementationsprocessen. Efterföljande avsnitt presenterar vilka faser som ett system går igenom vid implementation. Det kopplas sedan till organisationens storlek och kapitlet avslutas med slutsatser kring tidigare forskning.*

### 2.1 Kritiska faktorer i implementationsprocesser

Garg och Garg (2013) har tagit fram nio kritiska faktorer som kan vara avgörande för huruvida implementationsprocessen lyckas eller ej. De viktigaste faktorerna, som enligt Garg och Garg (2013), påverkar implementationsprocessens övergripande resultat är:

#### *Användarinvolvering*

Användarnas grad av involvering i implementationsprocessen.

#### *Användarens vilja att förändra*

Användarens inställning till att förändringen, om användaren vill vara delaktig i implementationsprocessen eller om användaren motsätter sig förändringen.

#### *Belastningsgrad på arbetslaget*

Belastningen på arbetslaget, i form av nuvarande projekt samt framtida projekt. Är det rimligt att implementera nya rutiner nu?

#### *Arbetslagets struktur*

Arbetslagets struktur innebär hur gruppen som ska implementera systemet ser ut. Är det endast interna medarbetare, endast externa konsulter eller både och?

#### *Stark ledningsgrupp*

Hur pass involverad ledningen på företaget är i implementationsprocessen. Ledningen måste värdesätta implementationen för att den ska lyckas.

#### *Projektledning*

En eller flera personer som leder projektet mot de uppsatta målen.

#### *Organisationens förändringsarbete*

Hur organisationens förändringsarbete är strukturerat samt om organisationen har erfarenhet av förändringsarbete eller inte. Finns det redan processer för hur arbetet ska gå till, eller måste de skapas under tiden?

#### *Resurser*

Hur mycket resurser i form av tid och pengar som finns avsatt för projektet och om resurserna räcker till.

#### *Tidsplan*

Hur ser tidsplanen ut; är tillräckligt med tid avsatt för att projektet ska lyckas.

Garg och Gargs (2013) studie visar att dessa nio faktorer har en negativ inverkan på implementationsprocessen om de inte uppfylls. Därav kallar Garg och Garg (2013) dem för Critical failure items.

En studie gjord av Erbert (2016) visar att positiva och negativa effekter på implementeringsprocessen kommer från vissa faktorer och det som avgör effekten är hur



faktorerna används eller uppfylls. Till exempel är struktur en sådan faktor. En dålig struktur kan leda till negativt resultat, medan en god struktur kan leda till positivt resultat. Även Tonnquist (2019) tar upp att det behövs en god struktur och att implementationen behöver vara välplanerad för att lyckas. Att implementera ett ERP system är riskabelt och därför behöver eventuella problem förutses och tas om hand (H.L, Mathew & Rodrigues 2018; Tonnquist 2019). Till exempel behövs det en plan för hur företaget ska prioritera vid tidsbrist eller när oväntade händelser uppstår. Faktorer att då ta hänsyn till enligt H.L, Mathew och Rodrigues (2018) är användbarhet, pålitlighet och flexibilitet. En tydlig struktur med åtgärder mot oförutsedda händelser underlättar bland annat beslutstagandet (Tonnquist 2019).

Beslutet att implementera ERP system tas ofta av ledningen på företaget, vilket gör att slutanvändarna av systemet sällan får vara med i den beslutsfattande processen (Kwak et al. 2012). Tan et al. (2020) skriver att det krävs en organisatorisk enhetlighet samt förståelse för varför implementationen behövs för att implementationen av ERP system ska bli lyckad. Det är viktigt att skapa mening med implementationen för de anställda inom organisationen för att få ett gemensamt mål och för att lättare kunna hantera kontextuella problem som kan uppstå under implementeringen (Tan et al. 2020). Utan en gemensam strävan är det svårt att fatta beslut som kräver snabba lösningar, det kan leda till att slutanvändarna motsätter sig förändringen, vilket kan leda till en misslyckad implementation (Kwak et al. 2012; Tan et al. 2020). Även Tonnquist (2019) skriver att det är viktigt att titta på företaget där systemet ska implementeras, huruvida de anställda är villiga att samarbeta eller om de motsätter sig förändringen.

Enligt Strategic Direction (2018) är den största orsaken till misslyckade strategier otillräckliga resurser, både personliga och ekonomiska. Tonnquist (2019) menar att ett sätt att säkerställa att resurser finns är att ha rätt kompetens på rätt ställe. Tonnquist (2019) exemplifierar med byggbranschen där de har en projektledare med ett helhetsansvar som i sin tur fördelar arbetet på personer med rätt kompetens inom varje område. Enkla och tydliga roller leder förhoppningsvis till att färre resurser krävs samt att resurserna inte används i onödan (Tonnquist 2019). Hoch och Dulebohn (2013) hävdar istället att ett delat ledarskap skulle ha en mer effektiv och bättre påverkan på ERP implementationers "success rate" som idag är relativt låg. Istället för att en person arbetar som arbetsledare bör ansvaret fördelas på hela gruppen (Hoch & Dulebohn 2013). Delat ledarskap kan leda till högre motivation samt ökad vilja att genomföra förändringen. Det arbetssättet borde också öka kunskapen och tryggheten inom arbetsteamet enligt Hoch och Dulebohn (2013).

## 2.2 Strategiskt arbete

Strategic Direction (2018) har genomfört en studie på sambandet mellan implementationsprocess och strategi. Deras resultat visar att många strategier misslyckas eftersom de inte tar hänsyn till hur processerna utförs i praktiken (Strategic Direction 2018). Genom att pinpointa viktiga faktorer i processen skapas bättre förutsättningar för att lyckas med strategierna (Strategic Direction 2018). Tan et al. (2020) menar att det även är viktigt att skapa en förståelse för vad som görs på strategisk nivå. Genom att skapa en förståelse för både processer och strategier inom organisationen kan hela organisationen lättare ta åt sig kunskap jämfört med om organisationen inte har tillräckligt med kunskap om hur strategier och processer samverkar (Strategic Direction 2018; Tan et al. 2020).

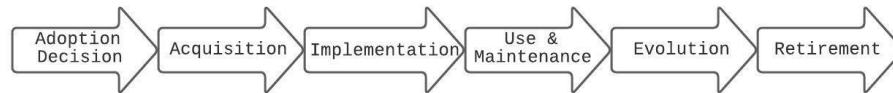


Strategic Direction (2018) menar att det strategiska arbetet blir allt viktigare i implementationsprocesser. Genom att inkludera viktiga faktorer i processerna kan det bli lättare att positionera sig för att skapa bra förutsättningar för att följa en strategi. Vikten av samarbete mellan informationsteknik (IT) och informationssystem (IS) är något Boddy, Boonstra och Kennedy (2008) visar, då ny IS inte endast tillhandahålls på grund utav dess informationsutbyte utan också eftersom IS och strategi idag samverkar. Boddy, Boonstra och Kennedy (2008) menar att information hjälper till att skapa rätt strategi, men också vice versa, att med en tydlig strategi kommer organisationen veta vilken information som behöver hämtas in för att utvärdera olika processer och därmed kan de välja rätt strategi för att lyckas. Chau, Ngai, Gerow och Thatcher (2020) skriver att företag använder IT till att navigera igenom okänd, snabbt växande och konkurrerande miljöer. Chau et al. (2020) menar att de senaste tre årtiondena har organisationer kämpat med att linjera sina affärs- och IT strategier på ett bra sätt. Med linjera menar de hur väl affärsmålen och affärsstrategin stöds av IT strategin och olika system i företaget. Chau et al. (2020) undersökte därför hur förvaltningen av it-resurser och företagets strategiska arbete hänger ihop samt hur det påverkar resultatet. Chau et al. (2020) kom fram till att företag som vill ligga i framkant på marknaden samt använder sig av en proaktiv strategi tvingas ta snabba beslut baserat på den information som finns tillgänglig, det här kan innebära att organisationen måste ta större risker för att snabbt komma framåt. Det här skapar en flexibel organisation som blir anpassningsbar till nya externa och interna krav (Chau et al. 2020). Resultatet från Chau et al. (2020) studie visade att om företagets strategiska arbete var i linje med verksamhetens övriga processer så innebär det ett förbättrat resultat. Något som är extra viktigt i moderna organisationer som är i ständig förändring (Chau et al. 2020).

Ilmudeen och Baos (2020) studie visar att företag som använder IT som en förmedlande roll för att komma fram till den lämpligaste affärsstrategin, når bättre resultat. Konkret innebär studien att en god IT strategi och affärsstrategi - tillsammans samt var och en för sig - har en direkt påverkan på företagets resultat. Däremot menar Ilmudeen och Bao (2020) att det inte är tillräckligt för att nå ett bra resultat, men att en förbättring ses. Både Chau et al. (2020) och Ilmuden och Baos (2020) forskning påvisar att strategiskt tänkande och alignment är viktiga aspekter för företagets resultat. I en föränderlig miljö där utveckling sker i hög fart, så som inom IT branschen, är det extra viktigt att det finns ett strategiskt tänk som är i fas med arbetsprocesserna (Chau et al. 2020; Ilmuden & Bao 2020).

### 2.3 Implementationsprocessens olika faser

Esteves och Pastor (1999) har skapat en modell över ERP implementations olika faser som beskriver ERP systemets livscykel.



Figur 1. Affärssystemets livscykel (inspirerad av Esteves & Pastor 1999).

### **Adoption och Decision**

Den första fasen Adoption och Decision innebär att företaget har identifierat ett behov av ett nytt affärssystem. Under denna fas behöver projektmedlemmarna samla in information om olika system samt identifiera systemkrav; vad målet med systemet är och hur det kommer påverka organisationen (Esteves & Pastor 1999).

### **Aquisition**

När lämpliga system som matchar kraven är identifierade ska företaget besluta vilket system de ska använda. Det kan också vara nödvändigt att välja ett konsultföretag som installerar systemet så att nästa fas kan inledas (Esteves & Pastor 1999).

### **Implementation**

Implementeringsfasen innebär implementation av systemet enligt de krav som företaget har. Ofta köps affärssystemet in av ett utomstående företag, vilket gör att i den här fasen är ofta konsulter involverade för att hjälpa till med implementeringen (Esteves & Pastor 1999).

### **Use and maintenance**

Systemet börjar användas av företaget och lever förhoppningsvis upp till ställda krav och förväntningar. Eventuella problem adresseras och systemet måste underhållas för att kunna fortsätta leverera förväntade fördelar (Esteves & Pastor 1999).

### **Evolution phase**

När systemet har varit i drift en tid kan det vara nödvändigt att utveckla det vidare för att möta nya krav som tillkommit sedan systemet sattes i drift. Det kan innebära till exempel förbättrad schemaläggning eller att expandera systemet till fler områden (Esteves & Pastor 1999).

### **Retirement phase**

När nya system eller teknologier gör entré på marknaden kan det vara nödvändigt att se över om det nuvarande affärssystemet ska bytas ut till ett annat system som möter de nya kraven bättre (Esteves & Pastor 1999).

Faserna ovan beskriver systemets livscykel hos företaget som använder systemet enligt Esteves och Pastor (1999).

Ali och Miller (2017) tar i sin tur upp tre olika faser de anser är viktiga i implementationsprojekt: Pre-implementationsfasen, implementationsfasen och post-implementationsfasen. Pre-implementationsfasen är enligt Ali och Miller (2017) en kritisk fas eftersom den fasen har en direkt påverkan på själva implementationsfasen. Den planering och de undersökningar som görs under pre-implementationsfasen utgör grunden för implementationsfasen och är därför avgörande för om implementationen



kommer lyckas eller ej. Ali och Miller (2017) tar även upp att attityden till förändringen sätts under pre-implementationen. Ali och Miller (2017) poängterar att det är viktigt att få med användarna tidigt i projektet eftersom de har en direkt påverkan på implementationen.

Implementationen kan ta olika lång tid, allt från 12 till 30 månader, beroende på hur stort företaget är (Ali & Miller 2017). Det finns ingen given standard för hur fasen ser ut utan det beror på företagets strategi samt vilka krav företaget har (Ali & Miller 2017). Det är dock viktigt att ta hänsyn till vilka risker som finns under implementationen samt att utvärdera och adressera dem eftersom implementationen är den fas som oftast misslyckas. Ali och Miller (2017) tar upp att de implementationsprojekt som har samma strategi som företagets övergripande affärsstrategi är mer benägna att lyckas hålla tidsplan och budget.

När systemet är implementerat tar post-implementationen vid. Post-implementationen innebär att systemet testas i drift och nu kan företaget utvärdera huruvida systemet gett de fördelar som var tänkt från början (Ali & Miller 2017). Ofta går produktiviteten ner på företaget de första månaderna efter implementationen, vilket kan bero på allt från att användarna motarbetar omställningen till att konsulterna nu försvinner från företaget och tidigare tillgänglig kunskap om systemet går förlorad. Det är därför viktigt att ha en plan även efter att implementationen är slut (Ali & Miller 2017).

Maheshwari, Kumar och Kumar (2010) har skapat en guide för det de kallar komplexa processer, alltså de mest kritiska uppgifter som organisationen ställs inför vid ett skifte av ERP system. Maheshwari, Kumar och Kumar (2010) presenterar lösningar på problem som kan uppstå under en implementationsprocess. De delar upp implementationsprocessen i tre faser: den tekniska, den semantiska och den effektiva fasen (Maheshwari, Kumar & Kumar 2010).

Första fasen enligt Maheshwari, Kumar och Kumar (2010) är att "gå live" och då måste det finnas en teknisk stabilitet på systemet, vilket innebär att systemet ska arbeta som tänkt utan stora oförutsedda händelser. Den semantiska fasen innebär att organisationen lär sig det nya systemet till den grad att arbetsprocesser kan räknas in som rutiner (Maheshwari, Kumar & Kumar 2010). Sista fasen är effektivitet, vilket innebär förbättringar av process rutiner och övriga handlingar som ligger inom processens start och slut (Maheshwari, Kumar & Kumar 2010). Maheshwari, Kumar och Kumar (2010) menar att i sista fasen kan även beslut tas för att leta efter ersättningssystem till det nuvarande systemet om projektledningen anser att systemet inte kan utvecklas mer. Varje efterföljande fas kan inte påbörjas innan den tidigare är färdigställd (Maheshwari, Kumar & Kumar 2010).

## 2.4 Betydelsen av organisationens storlek

Implementation av ERP system i mindre företag medför flertalet risker enligt H.L, Mathew och Rodrigues (2018). Även Panorama Consulting (2022) visar att implementationsprojekt ofta upplevs som misslyckade. Svensson och Thoss (2021) har undersökt varför och hävdar att största anledningen till misslyckad implementering av ERP system i mindre företag beror på en begränsad budget, begränsad IS-kunskap och bristande IT-kunskap inom ERP implementation. Svensson och Thoss (2021) menar också att det finns många studier inom ERP, men relativt få studier på mindre företag. Kale, Banwait och Laroia (2010) har undersökt fördelarna med att implementera ERP system i små/medelstora (SME) företag. Resultatet visar att företagen fått ökad förtjänst



inom områdena, minskade lagerkostnader, förbättrad kundsupport och förbättrad kommunikation. De absolut största fördelarna som upplevdes var support från ledargruppen, samt ett bättre samarbete med användarna som blev mer involverade och deltagande i användningen och gav bättre och mer feedback (Kale, Banwait & Laroia 2010).

#### **2.4.1 Företagskultur i mindre företag**

Gray, Densten och Sarros (2003) studie på små, medelstora och stora företag visar att små företag, med mindre än 100 anställda, är mer stöttande, kravställande och prestationsorienterade jämfört med medelstora och stora företag. Gray, Densten och Sarros (2003) menar att det finns ett underliggande antagande att sättet som stora företag arbetar med företagskultur, även kan appliceras på medelstora och små företag. Men Grey, Densten och Sarros (2003) menar att det är direkt olämpligt att säga att små-medelstora företag (SME) ska arbeta precis som dem större. Gray, Densten och Sarros (2003) menar att det skiljer sig tydligt i organisationsstruktur, styrning, standard- och avancerade processer.

Jaskyte (2013) menar att större företag bör innebära mer kompetens och möjlighet till innovation, jämfört med små företag, eftersom det finns fler personer och därmed mer kontakter. Större företag kan antas ha större möjligheter till att erbjuda fler tjänster/produkter och större produktion jämfört med mindre företag (Jaskyte 2013). Jaskyte (2013) menar däremot att det inte nödvändigtvis är storleken på budget och andra ekonomiska resurser som är avgörande, utan att det är anställda som har störst och mest påverkan på en organisationskultur och möjlighet att påverka. De anställdas kompetens har därmed större påverkan än antalet anställda (Jaskyte 2013).



### 3. Metod

*Detta kapitel presenterar vilken metod som använts och varför. Första delen beskriver den vetenskapliga ansats som använts samt varför den valdes och därefter presenteras hur studien genomfördes. Även analysmetoden beskrivs och till sist förs en diskussion kring uppsatsens validitet och reliabilitet samt etiska överväganden.*

#### 3.1 Vetenskaplig ansats

För att svara på frågeställningarna och uppfylla syftet med undersökningen har en kvalitativ ansats valts. Datainsamlingen har skett genom intervjuer i syfte att ge djupa och reflekterande svar, vilket även möjliggör diskussioner utifrån intervjufrågorna (Jacobsen 2017). Det kommer ge oss kunskap om ämnet, men även kunskap om hur de kritiska faktorerna kan bearbetas i ett mindre företag.

#### 3.2 Datainsamling

Datainsamlingen kommer genomföras genom semistrukturerade intervjuer. Tillvägagångssättet valdes eftersom undersökningens syfte var att på djupet undersöka kritiska faktorer och strategiarbete vilket innebär att kunskap behöver tolkas och reflekteras över, vilket intervjuer som insamlingsmetod möjliggör (Cresswell & Cresswell 2018). Jacobsen (2017) menar att intervjuer är en lämplig metod när undersökaren är intresserad av hur den enskilde individen tolkar och reflekterar kring ett fenomen.

Intervjuerna väntas följa upp det tidigare forskning redan visat, vilket skulle kunna innebära att den tidigare utförda forskningen skulle kunna appliceras även på startups, Intervjuerna kommer vara enskilda med var och en av informanterna för att försäkra oss om att deras åsikter inte påverkas av en grups gemensamma åsikter.

##### 3.2.1 Intervjuer

Datainsamlingen genomfördes genom semistrukturerade intervjuer. Samtliga intervjuer spelades in för att säkerställa att ingen data missades, därefter transkriberades intervjuerna för att ge en överblick över den data som samlats in. Intervjufrågorna utformades med bakgrund av den tidigare forskningen samt med fokus på studiens forskningsfrågor. Bilaga 2 ger en överblick över vilka huvudfrågor som diskuterades under intervjuerna.

När intervjufrågorna fastställdes så genomfördes en pilotintervju i syfte att testa frågeställningarna för att säkerställa att frågeställningarna gav svar på det studien syftar till att undersöka. Testning av frågor och formatet är ett viktigt moment enligt Cresswell och Cresswell (2018), eftersom det är först efter testningen som eventuella förbättringar av intervjufrågorna kan göras.

Samtliga intervjuer genomfördes online genom verktyget Zoom eftersom informanterna är utspridda på olika platser i Sverige. Eftersom intervjuerna genomfördes online kunde informanterna befinna sig vart som helst i deras naturliga miljö. Det här gjorde att risken för intervjuareffekten minskade (Cresswell & Cresswell 2018).

##### 3.2.2 Urval

För studien användes ett strategiskt urval, eftersom syftet var att få svar på frågeställningarna, F1. Vilka faktorer anser leverantörer är viktiga i





implementationsprojekt? F2. Hur påverkar det strategiska arbetet implementationsprocessen? Det strategiska urvalet tillåter att utifrån specifika kriterier välja en målgrupp som anses lämplig för att svara på uppsatsens frågeställningar (Jacobsen 2017).

Informanterna valdes baserat på ett antal kriterier. (1) Informanten har varit involverad i implementationsprocesser tidigare. (2) Informanten har haft huvudansvar eller delansvar i processen. (3) Informanten ska tillhöra det för studien valda företaget.

Genom det strategiska urvalet, säkerställdes att samtliga informanter var lämpliga och kunde ge nyanserade och detaljerade svar under intervjuerna. Det strategiska urvalet och det tredje kriteriet var nödvändigt för studiens syfte eftersom syftet specificerar hela implementationsprocessen och inte endast en del av den. Därför ansågs det att studien behöver undersöka individer från samma företag.

### 3.3 Analys

Den insamlade empirin har analyserats utifrån Cresswell och Cresswell (2018) rekommendationer för en kvalitativ analysprocess. Analysprocessen består av fem steg och för att analysarbetet i studien ska vara av vetenskaplig struktur valde vi att följa dessa. Steg ett i processen är att organisera och strukturera data i syfte att förbereda den för analys. För den här studien innebar steget att transkribera intervjuerna.

Steg två i processen innebär att granska de transkriberade intervjuerna. Läs igenom transkriberingarna och försöka bilda sig en uppfattning kring vilket budskap informanterna vill få fram. Steg 3, koda den insamlade empirin, under kodningsprocessen skapades olika kategorier. Till exempel, kritiska faktorer, strategiarbete och organisationens storlek. Under steg fyra togs beskrivningar samt teman fram i enlighet med Cresswell och Cresswells (2018) steg fyra. Under den här processen var syftet att mer detaljerat återge informanternas perspektiv. Det slutgiltiga steget innebär att presentera data samt föra en diskussion runt den. Data kan presenteras som en beskrivning eller ett tema som visar på resultatet från studien.

Den insamlade empirin analyserades sedan gentemot den tidigare forskning som presenterades i kapitel två. Främst läggs fokus på att identifiera vilka kritiska faktorer som våra informanter anser är de viktigaste för ett litet företag att ta hänsyn till samt hur det strategiska arbetet påverkar processen. Detta för att besvara forskningsfrågorna.

### 3.4 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas att undersökningen är relevant och att syftet med undersökningen överensstämmer med det som faktiskt undersöks (Jacobsen 2017). Reliabilitet innebär hurvida undersökningen är tillförlitlig och trovärdig (Jacobsen 2017). Presenteras data på korrekt sätt och återges resultatet på ett sätt som speglar verkligheten. Metoden som används måste därför vara tillförlitlig och inte innehålla uppenbara fel eller försök till att manipulera data.

Datainsamlingen har skett i form av intervjuer och för att informanterna skulle vara förberedda skickades ett informationsbrev ut innan intervjun som förklarade syftet med intervjun. Genom att förklara syftet innan kan eventuella missförstånd undvikas.



Frågorna som ställdes under intervjun hade preciserats till att endast handla om det undersökningen syftar till att undersöka. Detta för att säkerställa undersökningens validitet.

För att öka reliabiliteten har alla intervjuer spelats in, något som samtliga informanter godkände. Från inspelningarna har vi sedan transkriberat materialet, inspelningarna gör det möjligt att gå tillbaka och dubbelkolla materialet för att säkerställa att informationen transkriberats korrekt. Transkriberingen har genomförts med fokus på att återge intervjuerna korrekt utan någon påverkan från oss som undersökare.

### 3.5 Etik

Denna studie följer de tre grundläggande kraven som Jacobsen (2017) presenterar, vilka är informerat samtycke, rätten till privatliv samt krav på att informanten blir korrekt återgiven. Dessa tre krav följer även Vetenskapsrådets (2002) fyra krav angående forskningsetiska principer, vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Vi har följt samtliga krav i den här studien för att säkerställa att undersökningen håller en hög etisk nivå.

Informerat samtycke handlar om att det är frivilligt att delta i undersökningen samt att den som deltar vet vilka eventuella risker eller fördelar deltagandet kan innebära. Innan deltagarna i undersökningen blev intervjuade skickades ett informationsbrev ut vilket möter både informerat samtycke samt informationskravet. Informationsbrevet innehöll information om vad undersökningens syfte är, hur intervjuerna skulle gå till samt hur materialet skulle användas. Brevet tydliggjorde även att det var frivilligt att delta i intervjuerna vilket går i linje med samtyckeskravet (Vetenskapsrådet 2002).

Rätten till privatliv samt konfidentialitetskravet hänger även de ihop. Rätten till privatliv innebär att ta i beaktning hur känslig den insamlade informationen är samt huruvida det är möjligt att identifiera enskilda individer utifrån materialet. Med anledning av det här informerades samtliga informanterna om att deras personuppgifter skulle behandlas med konfidentialitet. Informationen skulle även förvaras på ett säkert sätt, så att inga obehöriga individer kan få tillgång till dem. Informanterna nämns aldrig vid namn i uppsatsen utan beskrivs endast som exempelvis "Informant 1" samt jobbtitel.

Enligt Jacobsen (2017) är det viktigt att informanterna blir korrekt återgivna i undersökningen samt att det återges i rätt sammanhang. Till exempel ska inte citat tas ur kontexten eftersom då kan de få en helt annan betydelse. Vår studie eftersträvar att återge resultaten i sin helhet och vi har inte manipulerat några svar eller data.

Vetenskapsrådet (2002) tar upp nyttjandekravet som en fjärde princip och det innebär att den data som samlas in endast får användas för forskningsändamål. De intervjuer som gjorts och den data som samlats in används endast för forskningsändamål och endast för den här studien.



## 4. Empiriskt resultat

*Det här kapitlet presenterar resultatet från intervjuer som genomfördes. Svaren är uppdelade i fyra sektioner kopplade till de frågor som var i fokus under intervjuerna.*

### 4.1. Företaget

Företaget som är med i studien är ett startup vars syfte är att sälja en tjänst/produkt inom it-sektorn och som är i behov av en implementationsprocess när de ska leverera tjänsten. Företagets storlek är mellan 15-20 personer och samtliga jobbar ideellt i mån av tid. Företaget har en utsedd VD och ledningsgrupp. Samtliga informanter är antingen med i ledningsgruppen eller i direkt anslutning till den, vilket innebär att alla informanter i högsta grad är med och leder företaget strategiskt och taktiskt. Företaget har ett säljteam samt flera utvecklingsgrupper och informanterna arbetar ofta med mer än ett ansvarsområde.

### 4.2. Informanter

Totalt genomfördes fem intervjuer med fem olika informanter. Informanternas roller i företaget är, VD, säljchef, UX - ansvarig, Cheif technology officer och Android utvecklare. Nedan presenteras en kortare bakgrund till varje informant. f

#### 4.2.2 Informant ett

Informant ett är VD och har tidigare arbetat som bland annat konsult. Som konsult har informanten implementerat flertalet olika informationssystem och har därför en god insyn i hur processen ser ut från leverantörssidan. Informanten har arbetat i branschen sedan 1990 och har även varit med och startat bolag tidigare.

#### 4.2.2 Informant två

Informant två arbetar som säljchef och har arbetat som konsult till och från hela sitt yrkesliv. Informanten har arbetat som konsult från ett affärsutvecklingsperspektiv. Hen har varit med i flera stora projekt vad det gäller att implementera IT system. Informanten har erfarenhet både från leverantörssidan och från kundsidan. Informanten har arbetat i branschen sedan 1997.

#### 4.2.3 Informant tre

Informant tre arbetar som UX ansvarig och har tidigare erfarenhet som webbstrateg där hen arbetat med att administrera och underhålla digitala kanaler. Informanten har främst erfarenhet från kundsidan i implementationsprojekt och har även fått sitta med i projekt som en länk mellan utvecklare och inköpare för att parterna ska förstå varandra. Informanten har arbetat i branschen sedan 2007.

#### 4.2.4 Informant fyra

Informant fyra är CTO och systemarkitekt och har tidigare arbetat som systemarkitekt och konsult. Informanten har varit med i flera stora projekt och har mycket erfarenhet från leverantörssidan. Informanten har arbetat i branschen sedan 1990.

#### 4.2.5 Informant fem

Informanten jobbar som Android utvecklare samt är ansvarig för hårdvaran som måste sättas upp. Informanten har erfarenhet som leverantör. Informanten har arbetat i branschen sedan 1980 och drivit eget bolag hela tiden. Hen har ett par anställda i bolaget



och har jobbat mycket med att leverera system och produkter inom finansvärlden samt varit med i flera större projekt.

### 4.3 Informanternas svar angående implementationsprocessen

Nedan följer en sammanställning av de centrala delarna i intervjuerna. De centrala delarna är; kritiska faktorer, strategiarbete, implementationsfasen och om organisationens storlek har någon betydelse för implementations arbetet.

#### 4.3.1 Kritiska faktorer

Samtliga intervjuer inleddes med frågor angående vilka kritiska faktorer informanterna anser är avgörande för om implementationsprocessen kommer bli lyckad eller ej. Flertalet informanter betonade vikten av en stark företagsledning som kan förankra beslutet väl i organisationen, annars finns det en risk att användarna att bli "rebeller" som informant två uttryckte det. Informanten menar att användare kan börja ställa till med oreda och skapa problem, vilket kan påverka gruppdynamiken på ett negativt sätt. Informanten menade att "rebeller" kan ha en egen agenda som motsätter sig den agenda som de ska implementera systemet kommit fram till. Flertalet informanter uttryckte även behovet av en tydlig målbild samt att ta fram relevanta mätinstrument så att det är möjligt att jämföra före och efter förändringen. Informant ett betonade vikten av det för att kunna se om förändringen har lyckats eller ej, men att problemet ofta är att hitta rätt mätvärden för att se resultatet. Informanten menar att till exempel mjuka värden är svåra att mäta i siffror, men utan att mäta vet de inte om något skett.

Återkommande var också vikten av att ha rätt kompetens och rätt personer på rätt plats som kan genomföra förändringen samt att det finns tillräckligt med resurser. Med resurser syftar informanterna på tid och pengar. Informant ett tar upp att företag tänker att de köper till exempel tusen konsulttimmar och sedan tror företaget att konsulterna kommer lösa allt, men faktum är att då måste företaget avsätta minst tusen timmar själva för att det ska vara genomförbart. Vidare menar informanten att den inköpande kunden inte avsätter tillräckligt med tid till att genomföra implementationen utan de försöker genomföra den i ett redan pressat schema. Det resulterar enligt informant ett i att arbetsbelastningen blir alltför hög på de interna medarbetarna och att implementationen inte prioriteras. Informant två tar upp att företaget ska ta sin tänkta budget och multiplicera den med pi så får de den riktiga kostnaden för projektet. Vilket informanten menar kan visa på hur många som underskattar kostnaden för projektet vilket då gör att budgeten spricker. Något som informanten påpekade kan vara en av anledningar till att många projekt anses som misslyckade.

Därefter följde en fråga angående vilka faktorer som måste fungera för att implementationsprocessen överhuvudtaget ska vara möjligt att genomföra. Här var ett återkommande svar kommunikation, informant fyra uttryckte det följande

*"Det är viktigt att när man bygger Eiffeltornet, att alla har samma bild så att inte någon bygger en sjöhäst". - Informant fyra.*

Fungerar inte kommunikationen så kommer projektet att misslyckas oavsett. Informanten menade på att utan kommunikation, vet de inte vad som ska byggas eller göras och därför kommer processen att misslyckas. Fungerar kommunikationen så betyder inte det per automatik att implementationsprocessen kommer bli lyckad eftersom kompetens också är en avgörande faktor. Vid en icke fungerande kommunikation så finns det en risk för



att leverantörer börjar skylla på varandra eftersom ingen tagit helhetsansvaret för projektet. Informant ett beskrev att det är viktigt att fråga kunden vem som har helhetsansvaret för projektet. Förväntas de som konsulter sköta hela projektledningen eller endast den delen de har ansvar för och de resurserna de bidrar med. När leverantörer börjar skylla på varandra beror det oftast på bristande projektledning och att ingen tagit helhetsansvaret. Informant fem betonar även vikten av att ha en kravspecifikation att arbeta mot så att alla är införstådda med vad som ska prioriteras och levereras. Vilket även hänger ihop med behovet av en tydlig målbild som ett flertal informanter nämnde tidigare.

Vidare ställdes frågor angående hur informanterna tänker kring att anpassa systemet efter organisationen eller förändra organisationen efter systemet. Informant fem menade att systemet ska vara användarvänligt och lätt att förstå, men om inga förändringar behöver göras i organisationen så ställer sig informanten frågande kring om systemet överhuvudtaget behövs. Informant två beskrev att det är en fälla att försöka anpassa ett modernt IT - system till gamla rutiner och att det är bättre att företaget ändrar sina rutiner så att de matchar systemet. Hen menade att annars springer konsulttimmarna iväg vilket gör att projektet kommer ta längre tid och kosta mer.

#### **4.2.2 Strategiarbete**

Under intervjuerna ställdes frågor om strategiarbete och hur informanterna arbetar med att förverkliga företagets strategi. Huruvida det strategiska och visionära arbetet är viktigt eller ej samt hur företaget arbetar med till exempel värdeord.

Informanterna ansåg att visioner och målbilder ofta blev floskler istället för att vara värdebyggande. Informanterna tyckte att många företag har strategier för att det står och sägs vid utbildningstillfällen men att det ofta inte finns någon konkret handlingsplan för att följa upp det strategiska arbetet.

*“Det där med strategier och visioner, det är ju jättebra och man ska absolut ha lite målbilder men om målbilderna bara är tagna ur luften och ett par tre stycken i företagsledning verkligen tror på dem och andra i företaget varken känner till dem eller lever efter dem, så funkade det ju inte utan starka företag brukar ju kännetecknas av att man har en stark intern kultur och en samhörighetskänsla”. - Informant två*

Informant två menar alltså att strategier och målbilder är bra men att de är ineffektiva om det bara är företagsledningen som är medvetna om dem. Flera av informanterna landar också i att det kanske inte är värdeord och visioner som bygger en kultur utan att det är medarbetarna i teamet eller företaget. Informanterna hävdar att det viktigaste för gruppen är bra medarbetare. Flera av informanterna menar att ofta när något hänt i företagskulturen är det för att medarbetare har lämnat eller anslutit. Informant två säger att det måste finnas en intern transparens där alla anställda känner till merparten av företagets olika processer. Till exempel att en lagerhanterare vet hur processen ser ut för de som arbetar med redovisning. Informanten menar att då kan förståelse skapas för varför saker sker på olika sätt. Informant två förklarar att finns inte den transparensen inom företaget så är det väldigt svårt att implementera större system. Även informant tre menar att lyckade projekt ofta har en känsla av samhörighet vilket gör det lättare att driva en implementationsprocess.



Vidare ställdes en fråga kring vilka verktyg och metoder informanterna använder sig av i strategiarbetet. Informant fyra drog en parallell till Elon Musk SpaceX projekt.

*“Detta hinner man inte med i längre för det är Elon Musk som spottar ut raketer och de kan smälla och explodera men man lär sig hela tiden mer än tex Nasa. Det är det här som kallas rapid prototyping och att man skickar ut mjukvara. Testar oj en bugg den testas vi och löser på kanske en kvart eller halvtimme. Med då ständiga release och versioner. Det är bra med en vision och strategi men ännu viktigare att kunna snabbt anpassa sig.”- Informant 4.*

Informant fyra ansåg att ett av de viktigaste strategiska besluten företaget kan ta idag är att vara flexibla och snabbt anpassa sig till nya krav. Informanten menade med dagens snabba utveckling så måste man ta sig snabbt framåt med ständiga förbättringar på produkten, eller tjänsten. Informant fem är inne samma sak, där personen menar att de måste visa en prototyp och inte pappersprodukter när de ska skapa förtroende hos kunden. Medan informant tre vill att det ska finnas tydliga metoder att arbeta efter för att det strategiska arbetet ska bli lyckat. Informant ett nämner att personen arbetat med att försöka göra arbetet lite roligare genom att efterlikna olika djur. Informanten nämner att om ett tydligt och enkelt grepp tas på strategiskt arbete är det lättare och roligare att göra uppföljningar. Att ta till exempel en apa, så gjordes ett arbete med att etablera apans bästa egenskaper som det egna företaget vill eftersträva så kunde de göra olika aktiviteter som just syftar på detta och då också hela tiden påminnas av apan. Ett annat år gjordes likadant med elefanten. På så vis byggde strategierna på ett djur vilket syftade till att enklare kunna associera strategiska arbete till ett objekt. Informanten menade att det kunde låta banalt men för informanten hade det varit ett framgångsrecept. Informant två nämnde gate-processer. Där de arbetar likt scrum med tydliga och regelbundna avstämningar för att ta beslut och fortsätta framåt och regelbundet prioritera arbetet. Den fjärde informanten pratade om scrum, som informanten personligen inte alltid ansåg vara ett bra sätt att arbeta efter i små företag eftersom arbetstiden inte är anpassad och helt rättvis mellan personalen vilket medförde att det kunde bli mycket väntetid på grund av beroenden mellan varandra. Informanten ansåg att det kan vara bättre i sådana miljöer att arbeta efter en kravlista istället.

#### **4.2.3 Faser**

Under delen angående utvecklingsfaserna ställdes frågor angående, kundkontakter, vilken fas som är viktigaste och slutligen exits. På frågan angående kontakter med kunden, dess regelbundenhet och hur de ansåg att det fungerade fick vi relativt liknande svar från alla våra informanter. Informant ett betonar vikten av en bra kontakt med kunden men att det inte bara behöver innebära flera träffar väldigt ofta. Informanten gav ett exempel på ett projekt som blivit lyckat och där satt informanten med sitt team på kundens kontor två dagar i veckan vilket gjorde att de lärde känna kunden och deras verksamhet. De kunde även gå runt och ställa frågor för att lära sig mer om hur verksamheten fungerade för att implementationsprocessen skulle lyckas. Samma informant trycker också på hur viktiga de personliga egenskaperna är i till exempel kundbemötande. Där personen lyfter vikten av att ta tag i saker, särskilt nu när det varit en pandemi och i princip alla möten har övergått från fysiska till digitala. Även informant fem betonar vikten av att några gånger i månaden samtala och att det är viktigt med regelbundna avstämningar. För att utifrån kravspecifikationen kunna titta på vad som är gjort och vad som ska göras härnäst. På ett liknande sätt reflekterar informant två som anser att det är väldigt viktigt att få fram tydligheten mellan kund och leverantör. Genom



bra kommunikation främst i första fasen av projektet vid krav hanterandet. Desto tidigare kraven är tydliga och förstådda desto enklare blir det att arbeta framåt. Informant tre tycker liknande och säger att hen är beroende av personliga kontakter och att det finns en personkemi mellan hen och kunden. Informanten menar att annars blir det svårt att tydliggöra visionen för produkten.

Även den fjärde informanten betonar vikten av bra kommunikation i första fasen eftersom då går det att anpassa sitt arbetssätt till kundens policys och affärsidéer. Hen tar också upp förvaltningsfasen som en viktig fas.

*“Ofta har vi övergått i förvaltningsfas, vilket många tycker är tråkigt. Men jag ser det mer som att fan då är vi redan hos kunden och vi kan se andra saker, betald införsäljning, skitbra!” - Informant fyra.*

Informant fyra ser förvaltningsfasen som en viktig fas eftersom då kan de som leverantörer knyta till sig kunder. Genom att förvalta systemet på ett bra sätt så stannar kunderna kvar vilket skapar lönsamhet och vid ett nytt projekt fortsätter kunderna med samma leverantör. Ytterligare en fas som är viktig enligt flertalet informanter är den avslutande delen av implementationen, när själva processen ska knytas ihop och avslutas. Kunden ska godkänna det nya systemet och det ska gå live på företaget. Informant ett tar upp att nu är det en god idé att göra acceptanstester hos kunden så att kunden får testa systemet och godkänna det. På så sätt kan de säkerställa att kunden och leverantören är överens om leveransen av systemet och kunden får skriva på och godkänna. Skulle det bli en tvist längre fram så kan leverantören då ta fram dokumentet med acceptanstesterna och visa på att kunden har accepterat det som levererats. Det här menar informanten också ger en trygghet för kunden eftersom accepterar inte kunden leveransen så får de gå tillbaka och eventuellt ändra något i systemet för att komma överens. All dokumentation genom hela implementationsprocessen är viktig för att säkerställa att alla parter är överens.

Under intervjuerna ställdes frågan om hur en eventuell exit ser ut, alltså om någon av parterna, kund eller leverantör, väljer att avsluta processen och hur det i så fall kan se ut. Här var samtliga informanter överens om att det oftast är kunden som i så fall väljer att avsluta processen. Informant två menar dock att det oftast sitter långt inne även hos kunden eftersom det lätt blir stolthet inblandat att de minsann ska kunna ro projektet iland. Så frågan är ofta hur långt kunden är villig att gå innan de väljer att dra sig ur. Ofta kan det här leda till tvister och hårda ordväxlingar mellan kund och leverantör, särskilt om de inte är överens om vad som skulle levereras. Även här är kommunikation och kravspecifikation oerhört viktigt för att undvika sådana diskussioner. Problemen uppstår oftast när saker inte finns dokumenterade. Informant ett gav ett exempel där det finns dokumenterat att det ska vara en meny men det finns inte dokumenterat att menyn ska vara röd, gul och orange. Då kan det bli så att kunden tycker att de ska lägga tid på saker som kunden sen inte vill betala för. Det är därför det är viktigt med en tydlig kravspecifikation.

Informant fyra tar upp vikten av att även ha en plan för om kunden drar sig ur, hur ska avvecklingen av systemet se ut och vilka saker är viktiga att tänka på. Det gäller alltså att tänka på alla olika utfall vid ett förändringsarbete och inte bara ett utfall där allting blir lyckat.



#### 4.2.4 Organisationens storlek

Den avslutande delen av intervjuerna tog upp frågan om huruvida organisationens storlek påverkar förändringsarbetet positivt eller negativt. Samtliga informanter ansåg dock att storleken på organisationen har liten eller ingen betydelse för huruvida förändringsarbetet blir lyckat eller ej. Det handlar främst om vilka personer som är involverade i processen samt om företaget kan leverera en bra produkt till kunden. Flertalet informanter tar återigen upp kompetens som en avgörande faktor för om processen kommer lyckas eller ej. Både kompetens vad det gäller tekniken men även kompetens i vad det gäller "*ordning och reda*" som informant ett säger. Alltså att det är viktigt att ha koll på alla delar i processen, vad nästa steg är och inte bara de tekniska bitarna vad det gäller själva systemet. Informant två tog även upp "*employer branding*" som ett begrepp och att det är viktigare än storleken på organisationen. Med det menar informanten att personerna i företaget är på respektive plats i företaget för att de vill vara där och inte bara för att det är ett jobb. Att medarbetarna gillar företaget och produkterna samt står bakom det dom levererar är enligt informant två mycket viktigare än storleken på organisationen.

Informant fyra menar att mindre företag ofta kan leverera nya uppdateringar och lösningar snabbare än större företag som kan vara mer tungarbetade. Informanten drar en parallell till banker där dagens storbanker är på väg att bli omsprungna av de små digitala bankerna där leverans och uppdateringar går i en betydligt snabbare takt. Vilket innebär att fler kunder blir sugna på deras produkter eftersom de ständigt är i utveckling medan de äldre större bankerna inte hänger med i utvecklingen på samma sätt.





## 5. Analys och diskussion

*I följande kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras i relation till tidigare forskning och resultatet kommer att diskuteras. Kapitlet är disponerat i fyra olika avsnitt samt med en avslutande metodreflektion.*

### 5.1 Kategorier

Nedan kommer den insamlade empirin och tidigare forskning tas i beaktning för analys och diskussion. Ordningsföljden är: kritiska faktorer, strategiarbete, faser och slutligen betydelsen av organisationens storlek.

#### 5.1.1 Kritiska faktorer

Utifrån det empiriska resultat för den här studien finns det ett antal kritiska faktorer som är avgörande för huruvida implementationen lyckas eller ej. Resultatet visar att det är en stor risk att inte involvera användarna eftersom användarna då riskerar att bli "rebeller". Med rebeller menas individer som motarbetar förändringen. Involveras inte användarna kan det leda till att hela processen misslyckas. Garg och Garg (2013) tar även upp användarinvolvering som en kritisk faktor som kan vara avgörande för resultatet. Tan et al. (2020) hävdar att för en lyckad implementation krävs en organisatorisk enhetlighet samt förståelse för varför implementationen behövs. Vilket även går i linje med resultatet som visar på att det krävs en stark företagsledning samt att användarna är involverade i processen så att de förstår syftet. Även Garg och Garg (2013) tar upp en stark ledningsgrupp som en kritisk faktor. För att implementationen ska lyckas krävs det att ledningen värdesätter implementationen och kan förankra den i organisationen (Garg & Garg 2013). Det är därför viktigt att ledningen förankrar implementationsprocessen med användarna samt motiverar varför den ska genomföras så att det skapas en förståelse inom organisationen. Finns det en förståelse för implementationen bland användarna så kan det öka motivationen till att delta i processen samt att lära sig det nya systemet. Vilket då skulle kunna bidra till en lyckad implementationsprocess. Dessa två faktorer kan därför hänga ihop eftersom en stark företagsledning troligen har lättare för att förankra implementation i organisationen vilket då möjliggör användarinvolvering.

Resultatet pekar på att det är viktigt med en korrekt sammansatt implementationsgrupp där det är rätt kompetens på rätt plats, vilket överensstämmer med Tonnqvists (2019) studie. Hoch och Dulebohn (2013) menar att istället för att en person utses till arbetsledare bör ansvaret fördelas ut på hela gruppen vilket då skulle öka kompetensen i gruppen. Det kan därför vara fördelaktigt att fördela ansvaret i gruppen så att kompetensen ökar, vilket då kan leda till att det i slutändan blir rätt kompetens på rätt plats som resultatet och Tonnqvist (2019) uttrycker det. Det kan dock finnas risker med att fördela ansvaret eftersom om någon inte lever upp till förväntningarna kan det bli en svag länk i gruppen. Garg och Garg (2013) tar upp arbetslagets struktur som en kritisk faktor. Rätt kompetens på rätt plats och arbetslagets struktur kan dock inte likställas eftersom med arbetslagets struktur menar Garg och Garg (2013) huruvida det endast är interna eller externa resurser som arbetar med implementationen. Resultatet visar dock att det är viktigt att vara tydlig med vem som ska leda projektet, huruvida det ska ledas internt inom företaget som köper in systemet eller externt genom företaget som ska implementera systemet. Strukturen kan därför spela en viktig roll för processen men resultatet visar inte huruvida extern eller intern projektledning är mest gynnsam utan endast att det är viktigt att vara tydlig med vem som ska projektleda.



Garg och Garg (2013) tar upp tidsplan och budget som en kritisk faktor och enligt rapporten från Panorama Consulting för 2022 så misslyckas 41% av implementationsprojekten med att hålla budgeten. Vilket överensstämmer med resultatet från den här studien eftersom resultatet visar på att det är viktigt med tillräckligt med resurser i form av tid men även pengar. Resultatet visar att många som köper in system underskattar hur mycket tid och pengar det kommer krävas för att genomföra implementationen. Vad det beror på är inte helt klarlagt, men något som resultatet från den här studien visar är att det är viktigt att ta ställning till om systemet ska anpassas till företaget eller om företaget ska anpassa sig efter systemet. Det här är inget som tas upp i den tidigare forskningen som presenterats men som utifrån vårt resultat är viktigt att ta hänsyn till. Studien visar att specialanpassade system ofta längre tid och kostar mer vilket då gör att budget och tidsplan spricker. Därför är det utifrån resultatet viktigt att överväga huruvida det är nödvändigt att anpassa systemet eller om det istället är möjligt att anpassa organisationen till ett mer standardiserat system. Det kan därför hänga ihop med att 41% av implementationsprojekten överskrider sin budget (Panorama Consulting 2022).

Utifrån resultatet krävs det en god kommunikation för att lyckas med implementationsprocessen. Tan et al. (2020) och Hoch och Dulebohn (2013) tar inte upp god kommunikation som kritisk faktor. Tan et al. (2020) tar däremot upp att det är viktigt att företaget som ska köpa in systemet känner en mening med att implementera systemet. Förstår inte företaget syftet med implementationen finns det en risk att den misslyckas (Tan et al. 2020). För att företaget ska förstå syftet så bör en god kommunikation vara avgörande, alltså kan dessa två kritiska faktorer hänga ihop även om inte Tan et al. (2020) specifikt tar upp god kommunikation. God kommunikation hänger även ihop med att det utifrån resultatet från studien är viktigt med en tydlig kravspecifikation och målbild för projektet. Det är inget som Garg och Garg (2013) tar upp som en kritisk faktor utifrån sin studie men något som enligt vårt resultat är viktigt att ta i beaktning. Utifrån resultatet så gör en tydlig kravspecifikation att risken för missförstånd minskar, både missförstånd inom gruppen samt gentemot kunden. För att få till en tydlig kravspecifikation krävs det troligen en god kommunikation där alla förstår vad som ska göras. Dessa två faktorer kan därför hänga ihop.

Garg och Garg (2013) tar upp belastningsgrad på arbetslaget som en kritisk faktor. Med belastningsgrad menar de hur mycket arbetslaget har att göra och om tidsplanen är rimlig (Garg & Garg, 2013). Vilket överensstämmer med resultatet från studien som visar att kunden som köper in systemet ofta underskattar hur mycket tid de måste lägga för att projektet ska lyckas. Enligt resultatet gör det att arbetsbelastningen riskerar att bli för hög och att implementationen därför misslyckas.

### **5.1.2 Strategiarbete**

Det empiriska resultatet från den här studien visar att strategiarbetet är viktigt men ett aningen överskattat fenomen i implementationsprocesser. Resultatet visar att visioner, strategier och värdegrund många gånger är rena floskler som inte eftersträvas i arbetsmiljön eller dess processer. Det medför i sin tur att intresset för strategiarbete och värdeord minskar.

Enligt Strategic Direction (2018) och Chau et al. (2020) blir det allt viktigare att inkludera det strategiska arbetet i implementationsprocesser, deras studier visade att om företagets strategiska arbete är i linje med övriga processer så blir resultatet bättre. Resultatet från den här studien visar att visioner, värdegrunder och strategier väldigt sällan når fram till



de som arbetar i processerna. Därför kan det behöva undersökas varför inte det strategiska arbetet når hela vägen fram till processen. Strategic Direction (2018) och Chau et al. (2020) trycker på vikten av att det strategiska arbetet ska visas i processen, till exempel genom att i processerna låta strategiskt utvalda faktorer ha en direkt inverkan på processens utformning. Sådana faktorer kan enligt Garg och Garg (2013) och den här studiens resultat vara, *kommunikation*, *kompetens* och *kravhantering*. Genom att involvera de kritiska faktorerna i processen och göra resultaten av faktorerna mätbara skulle processens resultat troligen förbättras och ge ett bättre resultat än tidigare (Strategic Direction 2018; Chau et al. 2020).

Strategiarbete är viktigt eftersom det skapar mål och förhållningssätt att arbeta efter (Chau et al. 2020; Illmuden et al. 2020; Strategic Direction 2018). Strategiskt arbete handlar ofta om att skapa tydlighet. Strategic Direction (2018) och Chau et al. (2020) visar att om det utförs dåligt, eller inte alls finns det en risk att det misstolkas och därför blir det strategiska arbete snarare ett hinder. Lyckas arbetet däremot kan hela organisationen skapa värde och en tydligt riktning för vart arbetet ska leda och hur (Chau et al. 2020; Illmuden et al. 2020; Strategic Direction 2018). Studiens resultat visar att ett bra strategiskt arbete där det genomsyrar företagskulturen har en positiv inverkan på organisationen. Resultatet visar att företagskulturen ofta blir positivt inställd till förändringar och utmaningar något som är viktiga faktorer för en lyckad strategi. Både studiens empiri och studiens tidigare forskning visar att det är viktigt att strategin och processen stödjer varandra och att de som utför processen förstår varför de förväntas göra på det specifika sättet enligt strategin (Chau et al. 2020; Illmuden et al. 2020; Strategic Direction 2018).

Det empiriska resultatet för den här studien visar att utan tydlighet och genomgående strategiska inslag i företaget så försvinner strategiska ord och visioner i olästa dokument som inte når den samlade arbetskraften, varken muntligt eller i de rutinemässiga arbetsprocesserna. Då kan det utifrån resultatet vara mer gynnsamt att applicera andra typer av affärsmetoder, till exempel snabba leveranser och releaser vilket då blir en form av strategi. Chau et al. (2020) kom fram till att om affärs- och ITi-strategi är linjerad har det en positiv och fördelaktig inverkan på organisationens resultat. Resultatet från den här studien visar i sin tur att strategi kan ha ett positivt resultat på organisationen men att det är svårt att hålla strategin levande vilket även går i linje med Chau et al. (2020) studie. Utifrån resultatet från den här studien läggs det för mycket tid på att diskutera strategier och värdeord som i slutändan inte kommer till användning och Chau et al. (2020) menar att strategin endast fungerar om den samverkar med övriga processer i organisationen.

Utifrån resultatet är det inte det strategiska arbetet som skapar en organisationskultur, utan enligt resultatet är det de inblandade personerna som påverkar organisationskulturen. Resultatet visar att det är sammansättningen av personer som skapar känslan av samhörighet. Trots att resultatet pekar på vikten av vilka personer som är involverade så är det inget som det utifrån resultatet tas någon hänsyn till vid rekrytering av nya personer. Resultatet visar även att personkemi är en avgörande faktor för en lyckad implementationsprocess, men att det inte är något som granskas innan projektstart. Det här är inget som Gray, Densten och Sarros (2003) eller Jaskytes (2013) presenterar i sina studier angående strategiskt arbete och organisationsstorlek. De hävdar att i mindre företag blir det oftare ett familjärt företagsklimat och att det skapas ett "en-för-alla-alla-för-en-klimat" (Jaskytes 2013). Jaskytes (2013) går inte in på varför det kan vara så men utifrån den här studiens resultat kan det bero på personkemi och att det är lättare att skapa en känsla av samhörighet i en mindre organisation.



### 5.1.3 Faser

Första fasen av en ERP implementering är att skapa en projektplan och kravlista. Vilka ska göra vad och hur ska delleveranser fungera (Esteves & Pastor 1999). Eftersom studiens resultat är utifrån leverantörens perspektiv är den första fasen som Esteves och Pastor (1999) nämner en som oftast inte involverar leverantören. Däremot visar studiens resultat att även leverantören måste göra förstudier och planera ett framtida projekt, vilka är ansvariga för vad? Vilket går i linje med Esteves och Pastor (1999) första fas.

Enligt Esteves och Pastor (1999) så är det under andra fasen "Acquisition" som samarbetet mellan kund och leverantör börjar. Vilket enligt studiens resultat är den viktigaste fasen i processen, i den här fasen måste leverantör och kund skapa ett förtroende för varandra. Kravlistor ska arbetas fram och sammanställas vilket studiens resultat visar är en viktig faktor för en framgångsrik implementationsprocess. Ali och Miller (2017) betonar att under första fasen kommer attityden till förändringen att sättas och en generell känsla för förändringen kommer att infinna sig som kan påverka implementationsprocessen. Studiens resultat och Ali och Miller (2017) är överens om att det i den här fasen är en bra idé att involvera användarna för att systemet ska bli accepterat av dem, samt att fortsätta involvera användarna under hela processen.

Något som resultatet från den här studien visade är vikten av att kunden godkänner det som levererats genom till exempel acceptanstest och att det ska göras under implementationsfasen för att säkerställa att parterna är överens. Det här är inget som tas upp i den tidigare forskningen som presenterats men något som utifrån vårt resultat är viktigt för att säkerställa att implementationen lyckats (Ali & Miller, 2017; Esteves & Pastor, 1999). Dessutom kan leverantören då ha ryggen fri eftersom kunden godkänt överlämningen.

Ali och Miller (2017) kallar fasen efter implementationen för post-implementation och den kan troligen likställas med det informanterna kallar förvaltningsfasen. Det är fasen när systemet är i drift och nu ska förvaltas för att leverera de fördelar som förutspåddes från början. Något som Esteves och Pastor (1999) kallar för "Use and maintenance". Ali och Miller (2017) menar att den här fasen är viktig för att säkerställa den fortsatta driften något som resultatet också påvisar. Dessutom ger det leverantörerna en möjlighet att fortsätta samarbeta med företaget och eventuellt sälja in fler produkter. Det är en klar fördel för leverantören men samtidigt kan det också vara en fördel för kunden eftersom det säkerställer driften av systemet samt att deras system alltid är uppdaterat.

Esteves och Pastor (1999) har en fas de kallar för "Retirement phase" vilket innebär att systemet blivit föråldrat eller att det inte längre möter företagets krav och då är det dags att avveckla det. Enligt studiens resultat och Esteves och Pastor (1999) beskrivning av retirement phase skulle exit och retirement phase till viss del kunna likställas, eftersom båda syftar på avveckling. Utifrån resultatet syftar exit fasen på vad som ska hända ifall, kund eller leverantör väljer att avbryta samarbetet. Resultatet visar att det oftast är kunden som tar steget att dra sig ur av någon anledning, det är sällan leverantören som väljer att göra det. Anledningen till att det oftast är kunden som väljer att avsluta samarbetet är enligt resultatet för att det är kunden som betalar för konsult timmarna och systemet. Exit fasen kan enligt resultatet ofta leda till tvister mellan kund och leverantör vilket tar onödig tid och energi från båda parter. Därför är det viktigt att leverantören även har en plan för hur en eventuell exit ska gå till. Vilket även Esteves och Pastor (1999) lägger vikt vid i "retirement fasen". Exit fasen som identifierats i resultatet är en fas som inte nämns i den tidigare forskningen, men som kan vara värd att lägga energi på innan den inträffar för



att undvika tvister. Tonnqvist (2019) påpekar vikten av dokumentationen eftersom den gör det möjligt att gå tillbaka och analysera vart i processen det eventuellt gick fel. Likaså menar informanterna att det måste finnas dokumenterat vad de båda parterna ska göra innan en exit sker. Ett förslag kan vara att dokumentera utförligt hur en exit ska gå till samt förankra det med kunden så att båda parterna är överens.

#### **5.1.4 Organisationens storlek**

Från kundens perspektiv är det ofta positivt och lyckat men riskfyllt att implementera större affärssystem på mindre företag, eftersom mindre företag troligen inte har samma resurser och lika mycket information som deras större konkurrenter (H.L, Mathew & Rodrigues 2018). Studiens resultat visar att så kan vara fallet men att det inte är organisationens storlek som är problemet, istället visar studiens resultat i likhet med Svensson och Thoss (2021) samt Banwait och Laroyia (2010) att det kan bero på vilken kompetens som finns i företaget och hur pass moget företaget eller organisationen är. Både Svensson och Thoss (2021) och Banwait och Laroyia (2010) samt den här studiens resultat menar att om organisationen är mogen så finns det en bra bas att stå på vilket gör att organisationen kan hantera eventuella problem.

Gray, Densten och Sarros (2003) framhåller att mindre företag är generellt bättre än medelstora till stora företag på att erbjuda mer personliga lösningar och upprätthålla bättre kund och leverantörs kontakt. Något studiens resultat menar kan vara applicerbart även på ett startup. Resultatet framhäver att startups kan ha en fördel eftersom de är mindre och mer anpassningsbara. De kan därför kan vara mer flexibla i sina erbjudanden samt mer verksamhetsnära. Vilket kan bygga en bättre gemenskap i företaget som på sikt skulle kunna gynna företagskulturen och leda till ökat förtroende från kunderna. Något som förstärks av Jaskytes (2013) som menar att det inte nödvändigtvis är resurser eller storlek som avgör hur bra företaget är utan den direkta kunskapen som finns representerad i projektet. Jaskytes (2013) menar dock att större styrelser och större organisationer kan ha en viss fördel i sitt innovativa och värdeskapande arbete eftersom om alla personer i företaget har samma kompetens så bör det innebära mer värdeskapande. Resultatet från den här studien visar att fler personer kan innebära fler problem och istället för att arbetet blir effektivare så går arbetet långsammare eftersom fler personer vill lägga sig i och beslutsfattandet kan då bli långsammare. Vilket kan vara ett problem ifall ett företag vill vara proaktivt med snabba leveranser. Tidigare forskning (Gray, Densten & Sarros, 2013; Jaskytes, 2013) kan tolkas som att större företag har större potential att vara innovativa än mindre företag. Däremot tillkommer problemet att det blir fler personer i ett större företag, vilket troligtvis betyder fler idéer och därför mer åsikter och längre beslutsfattande processer än hos mindre företag. Mindre företag har till sin fördel att de troligen kan vara snabbare i beslutsfattandet, samt att mindre företag ofta har bättre gemenskap och bättre sammanhållning inom gruppen vilket skapar en miljö som individer vågar prestera inom, det kan vara svårare att uppnå i större företag (Jaskytes, 2013).

## **5.2 Metodreflektion**

Den kvalitativa ansatsen med intervjuer valdes för att undersöka implementationsprocessen i mindre företag som till exempel startups. Intervjuer är en metod för datainsamling som används för att gå på djupet, för att kunna förstå personers och grupper tankar på en mer detaljerad nivå (Cresswell & Cresswell 2018). Det finns en begränsad samling av forskning och studier på mindre företag som till exempel startups och därför ansågs det viktigt att ta tillvara på informanternas djupare kunskap



och åsikter för att svara på frågeställningarna. Det hade varit intressant att se hur resultatet hade blivit ifall vi valt personer från olika företag. Personer från olika organisationskulturer hade kanske gett ett annat resultat.

För att förbereda informanterna på vad som skulle tas upp under intervjuerna, skickades ett informationsbrev ut (Bilaga 1) som förklarade, etik, samtycke och vad studiens syfte var, samt vilka ämnen som skulle tas upp. Syftet var att förbereda informanterna inför intervjuerna. . Inför intervjuerna skapades en intervjuguide som användes som komplement för att säkerställa att all nödvändig information samlats in (Bilaga 2) i form av öppningsfrågor, detaljerade frågor samt frågorna i tematiskt format. Vilket skapar ett verktyg för datainsamlingens empiri (Cresswell & Creswell 2018). Under bearbetningen av intervjuerna kom det upp funderingar på att intervjuerna kunde haft mer frågor om företagets storlek. Genomförandet gick enligt plan och alla riktlinjer och etiska överväganden som presenterats följdes. Intervjustudien har bidragit med information till implementationsprojekt för mindre företag och vad som får antas vara skillnader mellan stora och mindre företag.



## 6. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka vilka faktorer leverantörer anser är de viktigaste i implementationsprojekt samt hur strategiarbete påverkar implementationens resultat. Den första forskningsfrågan som uppsatsen avsåg svara på var:

- F1. Vilka faktorer anser leverantörer är viktiga i implementationsprojekt?

Utifrån den insamlade empirin och den tidigare forskningen som presenterats så är slutsatsen från studien att de kritiska faktorer som leverantörer bör tänka på följande:

- Stark företagsledning - Ledningen på företaget som köper in systemet måste driva projektet i organisationen.
  - Involvera användarna tidigt - Användarna spelar en avgörande roll i huruvida processen lyckas eller ej. De måste involveras tidigt i processen.
  - Resurser - Ofta tar implementationen längre tid och kostar mer än vad den köpande kunden tänkt sig eller så försöker de få in processen i ett redan pressat tidsschema.
  - Rätt kompetens på rätt plats - Rätt personer i processen är avgörande.
  - Kommunikationen spelar en avgörande roll - Utan en framgångsrik och frekvent kommunikation, både inom implementations teamet och gentemot kunden så kommer processen att misslyckas.
  - Tydlig kravspecifikation - Definiera kraven tydligt och dokumentera dem.
  - Ta ställning till om det ska vara ett standardsystem eller ett specialanpassat system - Ett standardsystem är lättare att implementera och kräver mindre resurser.
  - Planera för alla utfall - Planera inte endast för ett lyckat utfall utan även vad som ska hända vid en eventuell exit.
- F2. Hur påverkar det strategiska arbetet implementationsprocessen?

Utifrån analysen av empirin och forskning som presenterats, påverkar det strategiska arbetet förutsättningarna för att lyckas med implementation av affärssystem. Det är dock inte direkt avgörande för huruvida projektet kan anses som lyckat eller misslyckat. Ett bra strategiskt arbete kan öka chanserna att lyckas med implementationsprocessen men kommer inte i sig innebära att processen lyckas.

### 6.1 Fortsatt forskning

Utifrån den här studien anser vi att framtida forskning kan fokusera på vilka faktorer som har störst påverkan. Går det att specificera någon specifik faktor som mer avgörande. Med en större kvantitativ forskning på de specifika faktorernas påverkansgrad kan resultaten leda till ökad förståelse för vad som kan vara viktigt i en implementationsprocess. En annan möjlig inriktning på forskning kan vara att undersöka vilken påverkan specialanpassade system har på budget och tidsåtgång. Skiljer det sig mellan en större och mindre organisation i sådana projekt eller har mindre företag lika bra förutsättningar eller till och med bättre förutsättningar med tanke på den här studiens resultat som visar att mindre företag kan vara mer sammansvetsade. Den här studien visar på att det finns delade meningar i frågan om systemet ska anpassas efter organisationen



eller om organisationen ska anpassas efter systemet Ny forskning kan utreda huruvida specialanpassade lösningar eller standardlösningar kräver olika egenskaper av leverantörerna och deras organisation vilket hade bidragit med ny kunskap till området.





## Referenser

Ali, M. & Miller, L. (2017). ERP system implementation in large enterprises – a systematic literature review. *Journal of enterprise information management*, 30 (4), ss. 666-692. DOI: 10.1108/JEIM-07-2014-0071

Baldrige, R. & Curry, B. (2022). *What Is A Startup?* <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/#544a2a9a4c63> Hämtad: 2022-05-17.

Boddy, D., Kennedy, G. & Boonstra, A. (2008). *Managing information systems: strategy and organisation*. 3. ed. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times

Chau, D., Ngai, E., Gerow, J. & Thatcher, J. (2020). The Effects of Business-IT Strategic Alignment and IT Governance on Firm Performance: A Moderated Polynomial Regression Analysis. *MIS Quarterly*, 44(4), ss.1679-1703. DOI: 10.25300/MISQ/2020/12165

Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE

Erbert, L.A. (2016). Organizational Sensemaking. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 53(3), ss. 286–305. DOI: 10.1177/2329488414525461

Esteves, J. & Pastor, J. (1999). *An ERP Life-cycle-based Research Agenda*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.10.1675&rep=rep1&type=pdf>

Garg, P. & Garg, A. (2013). An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector. *Business Process Management Journal*, 19 (3), ss. 496-514. DOI: 10.1108/14637151311319923

Graham, J.F. (2009). *Enterprise resource planning implementation in higher education*. University of Missouri. Diss. Columbia: University of Missouri-Columbia. <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/6179/research.pdf?sequence=3>

Gray, J., Densten, I. & Sarros, J. (2003). Size Matters: Organizational Culture in Small, Medium, and Large Australian Organizations. *Journal of Small Business and entrepreneurship*, 17(1), ss. 31-46. DOI: 10.1080/08276331.2003.10593311

HassabElnaby, H.R., Hwang, W. & Vonderembse, M.A. (2012). The impact of ERP implementation on organizational capabilities and firm performance. *Benchmarking: an international journal*, 19(4/5), ss. 618–633. DOI: 10.1108/14635771211258043

H.L., M., Mathew, A.O. & Rodrigues, L.L.R. (2018). Prioritizing the factors affecting cloud ERP adoption – an analytic hierarchy process approach. *International Journal of Emerging Markets*, 13(6), ss. 1559-1577. DOI: 10.1108/IJEM-10-2017-0404



- Hoch, J.E. & Dulebohn, J.H (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), ss. 114-125. DOI: 10.1016/j.hrmr.2012.06.007
- Ilmudeen, A. & Bao, Y. (2020). IT strategy and business strategy mediate the effect of managing IT on firm performance: empirical analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(6), ss. 1357-1378. DOI: 10.1108/JEIM-03-2019-0068
- Jacobsen, D.I (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1 Lund: Studentlitteratur
- Jaskyte, K. (2013). Does Size Really Matter? Organizational Size and Innovations in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), ss. 229-247. DOI: 10.1002/nml.21087
- Kale, P.T., Banwait, S.S. & Laroia, S.C. (2010). Performance evaluation of ERP implementation in Indian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(6), ss.758-780. DOI: 10.1108/17410381011064030
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., Chatzipetrou, P. & Gorschek, T. (2021). Use of Agile Practices in Start-up Companies. *e-Informatica Software Engineering Journal*, 15 (1), ss. 47–64, DOI: 10.37190/e-Inf210103
- Kwak, Y.H., Park, J., Chung, B.Y. & Ghosh, S. (2012). Understanding End-Users' Acceptance of Enterprise Resource Planning (ERP) System in Project-Based Sectors. *IEEE transactions on engineering management*, 59(2), ss. 266–277. DOI: 10.1109/TEM.2011.2111456
- Maheshwari, B., Kumar, V. & Kumar, U. (2010). Delineating the ERP institutionalization process: go-live to effectiveness. *Business Process Management Journal*, 16(4), ss.744-771. DOI: 10.1108/14637151011065982
- Panorama Consulting Group (2022). *The 2022 ERP Report*. <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4439340/The%202022%20ERP%20Report%20-%20Panorama%20Consulting%20Group.pdf>
- Paul, D., Cadle, J. & Yeates, D. (2019). *Business Analysis - Third edition*. Swindon: BSC Learning & Development Ltd.
- Strategic Direction*, 2018. Succeeding with strategy. 34(1), ss. 19-21. DOI 10.1108/SD-10-2017-0144
- Svensson, A. & Thoss, A. (2021). Risk Factors When Implementing ERP Systems in Small Companies. *Information (Basel)*, 12(11), ss. 478. DOI: 10.3390/info12110478



Tan, B., Pan, S., Chen, W. & Huang, L. (2020). Organizational Sensemaking in ERP Implementation: The Influence of Sensemaking Structure. *MIS Quarterly*, 44(4), ss. 1773. DOI: 10.25300/MISQ/2020/11872

Tonnquist, B. (2018). *Projektleddning*. Sjunde upplagan. Stockholm: Sanoma utbildning.

Zach, O., Munkvold, B.E. & Olsen, D.H. (2014). ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context. *Enterprise information systems*, 8(2), ss. 309–335. DOI: 10.1080/17517575.2012.702358



## Bilaga 1: Informationsbrev



**Till dig som arbetar med implementationsprocessen på ett startupföretag kommer här en förfrågan om att delta i en intervjustudie.**

Implementation av system har visat sig vara kostsam och många gånger möter processen varken tidsram eller budget. Flertalet studier visar även på problem på organisationsnivå.

Studierna är främst gjorda utifrån ett mottagande perspektiv och inte ett leverantörsperspektiv. Därför vill vi genomföra en studie utifrån ett leverantörsperspektiv för att öka kunskapen kring vilka kritiska faktorer leverantörerna anser är avgörande.

Syftet med studien är att undersöka vilka kritiska faktorer som leverantörer av system anser är avgörande för om processen lyckas eller inte. Detta för att skapa ett ramverk som identifierar och applicerar de positiva faktorerna samt beaktar de negativa.

Intervjun kommer handla om kritiska faktorer i implementations arbete, implementationsstrategier och förhållande mellan stora, mellan och mindre företag, men även visst fokus på hur dessa strategier kan appliceras av ett start-up företag. Frågornas syfte är att hjälpa oss skapa ett antal riktlinjer och ramverk för hur ett startup kan arbeta mot leverantören när de levererar ett system. Vilket det i dagsläget saknas forskning om.

Deltagande i studien är helt frivilligt och du som informant kan när som helst avbryta ditt deltagande om så önskas. Intervjuerna kommer genomföras online på en tid som du som informant väljer. Intervjuerna förväntas ta ca 45 minuter.

Den data som samlas in kommer vara konfidentiell och inte delas med obehöriga. Datainsamlingen sker endast i undersökningssyfte och ingen enskild person kommer kunna identifieras i vårt slutgiltiga arbete.

Vi som genomför studien heter Hanna Bodén och Felix Johansson och läser Systemvetarprogrammet, inriktning affärs- och verksamhetsutveckling vid Linnéuniversitetet i Växjö. För att vi ska kunna ta vår kandidatexamen i informatik måste vi göra ett examensarbete och därför genomför vi den här studien. Uppstår det några frågor eller funderingar får ni gärna höra av er.

**Studerande:**

Hanna Bodén  
0709696560  
[hb222pi@student.lnu.se](mailto:hb222pi@student.lnu.se)

Felix Johansson  
0703542552  
[fj222pf@student.lnu.se](mailto:fj222pf@student.lnu.se)

**Handledare:**

Imad Bani Hani  
[imad.banihani@lnu.se](mailto:imad.banihani@lnu.se)



## Bilaga 2: Intervjuguide



### Intervjuguide

Hej och välkommen, vi kommer dela upp intervjun i fyra segment, de kommer handla om:

- Kritiska faktorer i både positiv och negativ bemärkelse
- Strategiarbete
- Olika faser
- Skillnad på företagsstorlek → i jämförelse mot start-up

#### Kritiska faktorer

1. Vilka faktorer anser du är de viktigaste för att en implementationsprocess skall anses som lyckad?
2. Vilka faktorer anser du som de viktigaste att inte misslyckas med, det vill säga vilka är dem viktigaste för att man inte skall misslyckas?
3. Har du varit med i både lyckade och misslyckade sådana och vad har anmärkt de casen?
4. Arbetar ni/du med att använda kritiska faktorer i ert företag?

#### Strategiarbete

1. Hur arbetar du med att eftersträva det ni står för. Är strategierna och visionerna väl förankrade och tydliga att faktiskt kunna efterleva?
2. Har ni något uttalat tillvägagångssätt när ni utför en implementationsprocess, eller hur arbetar ni med dessa frågor i sådana projekt?
3. Önskar ni att det fanns en tydlig modell som hade kunnat användas som grund i varje liknande projekt?

#### Faser

1. Hur upprätthåller ni kontakt med kunden?
2. Hur jobbar ni med eventuella systemuppdateringar. Vad har kunden för rättigheter, möjligheter att påverka vad som skall utvecklas vidare?
3. Vid en eventuell exit hur sköts arbetet då?

#### Organisationens storlek

1. Vad anser du är den största utmaningen för ett start-up/litet företag för denna typ av arbete?
2. Är det möjligt att kopiera andras modeller, strategier eller behöver allt vara anpassat till den enskilda organisationen? Eller beror det också på storleken?

#### Studerande:

Hanna Bodén  
0709696560  
[hb222pi@student.lnu.se](mailto:hb222pi@student.lnu.se)

Felix Johansson  
0703542552  
[fj222pf@student.lnu.se](mailto:fj222pf@student.lnu.se)

#### Handledare:

Imad Bani Hani  
[imad.banihani@lnu.se](mailto:imad.banihani@lnu.se)