

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

# PROCESSEN MED ATT BYTA EKONOMISYSTEM

- Kunskap för en lyckad förändring

Ina Cederroos, Emmeli Mattsson



2018:30

Datum för godkännande: 30.11.2018  
Handledare: Christer Kullman

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

<b>Utbildningsprogram:</b>	Företagsekonomi
<b>Författare:</b>	Ina Cederroos, Emmeli Mattsson
<b>Arbetets namn:</b>	Processen med att byta ekonomisystem - Kunskap för en lyckad förändring
<b>Handledare:</b>	Christer Kullman
<b>Uppdragsgivare:</b>	

### Abstrakt

Det här arbetet handlar om processen med att byta ekonomisystem, där vi förklarar hur valet av ekonomisystem kan gå tillväga och vad man bör tänka på under processens gång. Vi tar även upp hur företagen bör introducera förändringen till sina anställda samt ger dem vägledning i hur man implementerar systemet i organisationen.

Arbetet baserar sig på en intervju med ett företag i Mariehamn och en enkätundersökning som skickats till alla anställda inom samma företag. I undersökningen fick vi reda på de svårigheter företaget stött på och vad de önskat att de gjort på ett annat sätt.

Genom de undersökningar vi gjort och teorin vi studerat kan vi dra slutsatsen till att byta ekonomisystem är ett tid- och resurskrävande projekt som kräver en välarbetat plan för att lyckas.

### Nyckelord (sökord)

implementering, ekonomisystem, affärssystem, projektledning, organisationsförändring

<b>Högskolans serienummer:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Språk:</b>	<b>Sidantal:</b>
2018:30	1458-1531	Svenska	36 sidor

<b>Inlämningsdatum:</b>	<b>Presentationsdatum:</b>	<b>Datum för godkännande:</b>
23.11.2018	30.11.2018	30.11.2018

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

<b>Study program:</b>	Business Administration
<b>Author:</b>	Ina Cederroos, Emmeli Mattsson
<b>Title:</b>	The Process of Changing Business Systems - Knowledge for a Successful Change of Systems
<b>Academic Supervisor:</b>	Christer Kullman
<b>Technical Supervisor:</b>	

<b>Abstract</b>
<p>Our work is about the process with changing your business system. We will explain how the selection of system can look like and what you should have in mind during the process. We also explain how companies should introduce the change to their employees as well as give them guidelines in how to implement a system in the organisation as well as possible.</p> <p>The work is based on an interview with a company in Mariehamn and a survey which was sent out to all the employees in the same company. From the interview and the survey we discovered some of the complications the company had come across and what they could have done differently.</p> <p>Through the examinations done by us and the theory we studied we have come to the conclusion that changing business systems is a time and resource demanding project that needs a well structured plan in order to succeed.</p>

<b>Keywords</b>
business systems, implementation, organizational change, project management

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2018:30	1458-1531	Swedish	36 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved on:</b>
23.11.2018	30.11.2018	30.11.2018

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Metod	7
1.4.1 Kvalitativ forskningsmetodik	8
1.4.2 Kvantitativ forskningsmetodik	8
<b>2. TEORI</b>	<b>9</b>
2.1 Affärssystem	9
2.1.1 Beskrivning och syfte	9
2.1.2 Fördelar och nackdelar	10
2.1.3 Exempel på systemlösningar	11
2.2 Att byta ekonomisystem	12
2.2.1 Orsaker till förändring	13
2.3 Välja rätt system	14
2.3.1 Planering	15
2.3.2 Informationssökning	16
2.3.3 Val och utvärdering	16
2.4 Ledning	17
2.4.1 Projektgrupp	18
2.5 Introducera förändringen	18
2.5.1 Coacha förändring	19
2.6 Implementering	20
2.6.1 Utbildning och support	20
2.6.2 Strategier	21
2.7 Avsluta projektet	22
2.7.1 Utvärdering och uppföljning	23
<b>3. EMPIRI</b>	<b>24</b>
3.1 Företagspresentation	24
3.2 Val av metod	24
3.3 Intervju med projektgrupp	24
3.3.1 Start och förberedelse	25
3.3.2 Organisering	25
3.3.3 Introduktion och skolning	26
3.3.4 Utvärdering	26
3.4 Enkätundersökning	27
3.4.1 Mottagande	27

3.4.2 Support	28
3.4.3 Övergång	28
3.3.4 Utvärdering	29
<b>4. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION</b>	<b>31</b>
4.1 Sammanfattning	31
4.2 Egna reflektioner	32
4.3 Reliabilitet och validitet	33
4.4 Vidare studier	33
<b>KÄLLOR</b>	<b>34</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>35</b>
BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR	35
BILAGA 2. ENKÄTUNDERSÖKNING	35

# 1. INLEDNING

I vår allt mer uppkopplade samhälle blir det allt viktigare att se till att företagets system speglar utvecklingen inom branschen. Det kommer ständigt in nya system på marknaden vilket gör att förändring blir en oundviklig faktor om man som företag vill utmärka sig på marknaden och tävla med konkurrenterna.

Förändringar kan överlag vara knepiga för vissa att hantera, tänk då hur det skulle vara att få alla anställda inom ditt företag att hoppa ombord på ett systembyte. I detta arbete kommer vi ge er, som står framför en förändring, medel att jobba er genom den tillsammans med era anställda. Vi sätter ihop erfarenheter med teori för att i slutet försöka få fram det bästa receptet för ett lyckat systembyte.

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden till vårt examensarbete finner vi hos vår praktikplats, ett företag i centrala Mariehamn på Åland. Vi skribenter delade båda samma praktikplats med samma arbetsuppgifter. Företaget vi jobbade hos genomgick stora förändringar i sitt ekonomisystem och vårt arbete hos dem innebar att flytta över information om deras kunder från det gamla systemet till det nya.

I och med att vi fick chansen att vara med om en sådan komplex förändring med många olika hinder på en riktig arbetsplats blev vi även intresserade av att forska mer i hur man kan optimera en implementering av ett nytt ekonomisystem. Att det sedan klicka så bra med flera av de kurser vi gått i skolan var en av orsakerna till att vi börja reflektera och ställa frågorna; varför gör vi på det här sättet och hur kan vi göra det bättre. Från it- och affärssystemskursen kunde vi ta med oss information om vilka fördelar och nackdelar det finns med ett systembyte och vad man behöver tänka på vid valet av system. Förståelse för förändringsprocessen fick vi från kursen organisation i förändring där vi fick ta del av många olika förändringssituationer.

## 1.2 Syfte

Syftet med vårt examensarbete är att ge en bred insikt i vad man bör tänka på vid byte av ekonomisystem. En förändring i denna grad är i många fall ett stort beslut för ett företag att ta så vi vill dela med oss av vår information om hur man kan förbereda sig inför denna förändring och hur man sedan kan gå tillväga. Vi hoppas att företag som står inför en liknande förändring kan dra nytta av detta arbete.

## 1.3 Frågeställning

Det vi vill fråga oss är hur man lyckas som bäst med en implementering av ett nytt ekonomisystem. Med den frågeställningen följer självklart även andra frågor: Hur förbereder man sig som företag bäst för en stor förändring? Vilka hinder kan vi stöta på under tiden? Hur ser vi till att våra medarbetare känner sig trygga före, under och efter förändringen? Vi behöver få svar på flera mindre frågor för att lyckas få en slutsats.

## 1.4 Metod

Till hjälp i vår undersökning har vi till stor del använt oss av vår praktikplats som bas i arbetet. Då vi ville få ta del av så många anställdas synpunkter som möjligt så har vi använt oss utav både kvalitativa och kvantitativa metoder. Anledningen till varför vi valde att göra både en intervju och en enkätundersökning var för att se om det fanns några röda trådar mellan de anställdas och projektgruppens åsikter.

Eftersom vi inte ville begränsa oss till endast en undersökningsmetod gällande kvalitativ och kvantitativ, så valde vi att arbetet skulle få en abduktiv slutledning. En abduktiv slutledning är en blandning av både induktiv och deduktiv metod. En induktiv metod har oftast en ganska vag frågeställning och använder sig av kvalitativa undersökningar. En deduktiv metod är istället motsatsen och karaktäriseras ofta med en klar och tydlig frågeställning tillsammans med kvantitativa undersökningar. Därför valde vi en abduktiv slutledning där vi kan kombinera de båda två och kunna utveckla egna teorier. (Svensson, 2015)

Teorin har vi forskat fram genom diverse böcker som använts i skolans kurser inom ämnen som projektledning, it- och affärssystem samt organisation i förändring. Innehållet i böckerna har vi kompletterat med tidigare undersökningar i form av slutarbeten på magisternivå.

#### **1.4.1 Kvalitativ forskningsmetodik**

En kvalitativ forskningsmetod innebär att man undersöker enbart ett få miljöer där man försöker få en helhetsbild. Intervjuerna bygger på att man håller en nära kontakt med det man studerar. (Eklund, n.d.)

Som vår kvalitativa forskningsmetod valde vi att utföra en öppen men också strukturerad intervju med projektgruppen i det omnämnda företaget för att få en insyn i hur förändringen har sett ut och hur de har upplevt att jobba under den här processen.

#### **1.4.2 Kvantitativ forskningsmetodik**

En kvantitativ forskningsmetod bygger på att forskaren samlar in empirisk data som är mätbar och sedan sammanställer och bearbetar resultatet i syftet att testa en hypotes. ("Kvantitativ metod," n.d.)

Den kvantitativa forskningsmetoden bestod av en enkätundersökning, där de anställda fick fylla i ett antal frågor om deras åsikter och tankar kring projektet. Det ville vi göra för att bredda vår inblick i företagets systembyte.

## 2. TEORI

### 2.1 Affärssystem

Affärssystem som begrepp är väldigt stort och uppbyggt av flera komponenter men kan som bäst beskrivas som *standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd*. Ett affärssystem har syftet att sköta verksamhetens informationshantering och administration, på ett sätt som gynnar verksamhetens effektivisering och möjliggörande till en helhetsarbetande funktion. Sedan 70- och 80-talet har den tekniska utvecklingen gått framåt med stormsteg vilket har öppnat upp många dörrar för nya systemlösningar att slå sig in på marknaden. (Magnusson & Olsson, 2005)

#### 2.1.1 Beskrivning och syfte

Begreppet standardiserade betyder att systemen inte anpassas efter en specifik kunds önskemål utan ska fungera för de flesta företag. Därför är det av stor vikt att man hittar ett system som är så nära ens vision som möjligt, vilket kräver resurser och noggrannhet. Ordet verksamhetsövergripande speglar syftet att affärssystem är till för att kontrollera hela verksamheten, och ge företaget möjlighet att arbeta med verksamhetens alla delar under samma förutsättningar. Affärssystemet bör arbeta mellan verksamheten och IT, för att möjliggöra en effektivare lösning. (Magnusson & Olsson, 2005)

Det grundläggande syftet, och vad de flesta företag eftersträvar med ett affärssystem, är effektivisering. För att uppnå det behövs det effektivisering inom två delar, både en effektivisering av processerna såväl som en förbättring av besluts kvaliteten. För att lyckas ha besluts kvalitén på en sådan nivå som möter begreppet verksamhetsövergripande är företaget beroende av ett system som ger total informationstillgång och övervakning i realtid. Om det uppfylls har beslutsfattaren tillgång till de verktyg som behövs för att göra det möjligt att fatta beslut av optimal kvalitet. (Magnusson & Olsson, 2005)

Som vi nämnde så är affärssystem i grunden standardiserade, vilket gör att verksamheten i regel blir tvungen att anpassa sig efter systemet. Systemen är som oftast mer branschriktade

än vad de är fokuserade på den enskilda verksamheten. För att det nya systemet då ska fungera optimalt i samspel med verksamheten krävs det att processerna ses över och kartläggs. Med stor sannolikhet kommer man bli tvungen att ta ställning till vad man som företag vill prioritera och vilket systemstöd som stödjer detta. Förutsatt att det nya systemet ger en bättre lösning än vad som tidigare har använts så bör denna undersökning leda till en effektivisering av processerna. (Magnusson & Olsson, 2005)

### **2.1.2 Fördelar och nackdelar**

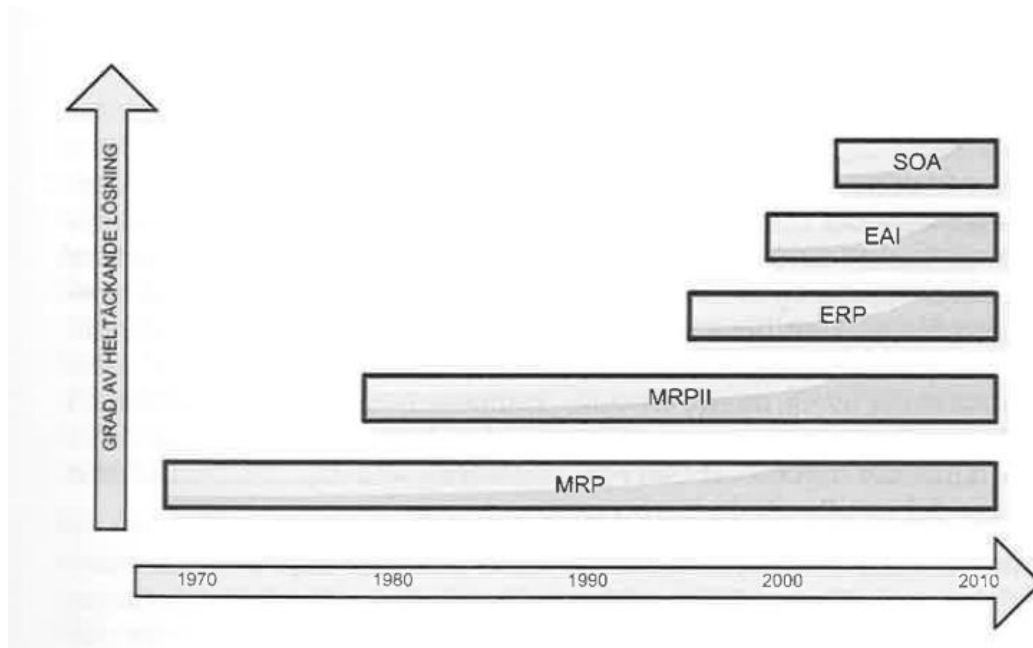
Utöver de fördelar om effektivare processer och förbättring av besluts kvalitén som vi nämnt ovan finns det också andra fördelar som går hand i hand med dem. En av de kanske största fördelarna med ett affärssystem är möjligheten att korta ledtiderna genom att integrera verksamhetens informationsflöden. Om man lyckas korta ledtiderna och få bort onödiga moment finns det mycket pengar att spara. Exempelvis på en sådan process är prissättningen av varor. Även sänkta driftskostnader, ökad datakvalitet, bättre kontroll och en förenklad managementagenda anses som fördelar med ett affärssystem. (Magnusson & Olsson, 2005)

Men det finns också alltid nackdelar. Ett nytt affärssystem kan medföra stora risker för en verksamhet. Även fast det som leverantören lovar verkar vara perfekt för er organisation kan man aldrig vara säker att allt går som man vill, det är ju trots allt en väldigt stor förändring för hela verksamheten. Riskerna kan delas in i finansiella, projektrelaterade och operativa risker. Åsikter om priserna kan oftast gå isär och det kan vara svårt att uppskatta hur mycket kostnaderna kommer att bli i slutskedet. Det finns oftast dolda kostnader som ingen tagit i beaktande. De projektrelaterade riskerna är kopplade till vilka som jobbar med projekt. Hur erfarna är de inom projektarbete och hur drivna är de inom organisationen. Det är ett stort åtagande att handha en sådan stor förändring och risken finns att det uppstår brister här. Andra nackdelar med ett affärssystem kan vara att verksamheten blir leverantörsberoende och ägandeproblematik kan därmed uppstå. Även inlåsnings effekter och strömlinjeformning anses som nackdelar. (Magnusson & Olsson, 2005)

### 2.1.3 Exempel på systemlösningar

Nedan kommer vi snabbt presentera några vanliga lösningar av IT-baserade affärssystem som format hur affärssystemen ser ut idag. En överskådlig bild på en tidslinje över lösningarna presenteras även efteråt i figur 1.

- MRP, Material Requirements Planning, var en av de första standardiserade systemstöden och kom till på tidigt 1970-tal. Systemet var utformat för hjälpa att materialplanera inom biltillverkningsindustrin. (Magnusson & Olsson, 2005)
- MRPII, Manufacturing Resource Planning, är en utveckling av sin föregångare MRP. Skillnaden är att detta system har en mer verksamhetsövergripande status med funktioner som fakturering, betalning och möjligheter till att prognosera framtida försäljningar. (Magnusson & Olsson, 2005)
- ERP, Enterprise Resource Planning, är en modulbaserad systemlösning, mycket lik den standardiserade lösningen vi beskrivit i tidigare stycke. Till skillnad från äldre system har ERP en centraliserad data- och mjukvarulagring. Att den är en modulbaserad systemlösning möjliggör för leverantören att göra ändringar i en viss del av systemet utan att behöva ändra på allt. (Magnusson & Olsson, 2005)
- EAI, Enterprise Application Intergration, skiljer sig från ERP genom att istället för att börja från noll så jobbar EAI med det som redan existerar och försöker sammanlänka verksamhetens olika applikationer för att uppnå en bra fungerande systemmiljö. (Magnusson & Olsson, 2005)
- SOA, Service Oriented Architecture, är en relativt ny arkitektur som baserar sig på tjänster och händelser. Det är en utveckling av systemstöd som skiljer sig från de andra genom att ge möjligheten att skapa sin egen plattform. Systemen måste inte längre kopplas statiskt med varandra, utan är istället på en öppen grund kopplad till Web Services som är en internetbaserad standard. Tjänsterna kan på så sätt göras tillgängliga för andra system via internet. (Magnusson & Olsson, 2005)



Figur 1: Sammanfattning av affärssystem då till nu. (Magnusson & Olsson, 2005)

## 2.2 Att byta ekonomisystem

Det finns många olika anledningar till varför företag väljer att byta ekonomisystem. Ibland är det en nödvändighet för att företaget ska kunna hålla sig konkurrenskraftiga då systemet inte är lika modernt och väl uppdaterat längre. I ett företag finns det mycket information som ska hanteras och i de flesta fall så har man inte informationen på samma ställe, utan i flera olika system. Systemen i sig kan fungera bra men oftast är det i kommunikationen mellan de olika systemen det brister. Även om det fungerar som det ska så är det allt som oftast mer kostsamt att ha flera olika system i bruk samtidigt. Det kan då vara en anledning till att byta dessa olika system till ett större system som täcker alla funktioner. Men att byta ekonomisystem är inte billigt och man bör vara beredd på att det kommer att ta lång tid. (Jelenic & Rattanajinda, 2007)

I en s.k. systemförändring är det även vanligt att förändringen leder till ett mer effektivt arbetsflöde, vilket kan öppna dörrar för nya förändringar då gamla arbetsuppgifter försvinner. Förändringar som då kan uppstå kallas strukturella förändringar och kan innebära en ny arbetsfördelning eller beslut om vilka avdelningar som ska finnas i företaget. (Forslund, 2009)

### 2.2.1 Orsaker till förändring

Van Den Ven och Poole (1995) reducerade organisatoriska förändringar till 4 olika huvudtyper (Jacobsen, 2013):

- *Planerad förändring*

Långt ifrån alla förändringar är planerade som man skulle kunna gissa. Planerade förändringar uppstår i samband med att ett problem upptäcks och organisationen börjar söka efter en lösning för att lösa det. Denna typ av förändring baserar sig på att människan uppfattar ett behov av förändring, ett s.k. analytiskt rationellt perspektiv på förändring. Det kan t.ex. handla om att ekonomisystemet inte integrerar korrekt med övriga systemen, vilket organisationen märker och lider av. Organisationen bör då söka en lösning på problemet, t.ex. byta från flera olika system till ett system som täcker alla funktioner. (Jacobsen, 2013)

- *Förändring som livscykel*

Förändring som livscykel bygger på antagandet att organisationer förändras på ett speciellt och förutbestämt sätt. Ett exempel är när behovet, i samband med en organisations expanderings, att formalisera företaget uppstår. Eftersom denna modell bygger på att alla organisationer genomgår olika faser under dess livstid så följer sedan flera andra faser, och därmed även en risk att alla organisationer klarar övergången från en fas till en annan och då "dör". (Jacobsen, 2013)

- *Förändring som evolution*

Denna typ betonar förändring som en naturlig utveckling och inspireras av teorier om evolutionen. Man kan se att den är tydligt inspirerad av Darwins teorier om arternas utveckling. Utvecklingar från omgivningen och miljön påverkar organisationen och tvingar den till en förändring. Om denna förändring inte sker eller är för drastisk kan det leda till att organisationen dör ut, ett s.k. naturligt urval. En drivkraft bakom denna förändringsmodell är konkurrensen om knappa resurser. En organisation kan t.ex. besitta ett uråldrigt system som bör bytas ut p.g.a nya lagstiftningar eller att organisationen helt enkelt måste byta system för att hålla sig kvar bland konkurrenterna. (Jacobsen, 2013)

- *Förändring som dialektisk process och maktkamp*

Nästa perspektiv på förändring är inspirerat av tanken att utvecklingen i samhället sker genom en ständig konfrontation mellan olika intressen. Förändringen uppstår till följd av en slags maktkamp mellan olika intressen där en tes möter en antites och bildar något nytt, en syntes. Den största drivkraften här är alltså makt och politik. Den här sortens förändring kan ses vid när olika intressen i företaget stöter på varandra och maktbaser och konflikter utvecklas. Den som sedan vinner konflikten är även den som utför förändringen så att den stämmer överens med dennes intressen. (Jacobsen, 2013)

När man kollar på förändring ur ett affärssystemets synvinkel, som vi kommer göra i det här arbetet, ser vi att ett byte av affärssystem sker utav antingen applikationstekniska skäl, verksamhetsmässiga skäl eller kostnadsskäl. (Andersson, 2009)

Applikationerna kan exempelvis sakna stöd för att hänga med i uppdateringar som de yttre omständigheterna kräver eller sakna möjlighet att följa med i förändringar i den tekniska infrastrukturen. Om verksamheten går igenom förändringar finns det risk att ett nytt system är nödvändigt för kunna ge rätt stöd åt organisationen. Det kan även bli nödvändigt vid företagsförvärv, då organisationen behöver anpassa sig till den nya koncernen infrastruktur. Om kostnaderna är för höga i förhållande till nyttan är det också ett skäl till förändring. Det handlar oftast om kostnader inom drift, underhåll och vidareutveckling. (Andersson, 2009)

## **2.3 Välja rätt system**

Det är många frågor som organisationen bör ställa sig vid val av affärssystem. Varför byter vi system? Vilka funktioner behöver vi? Räcker ett standardsystem eller behöver vi ett mer skräddarsytt? För och nackdelar? Syftet med ett affärssystem är att effektivisera processer och förbättra beslutstagande. Vid val av ekonomisystem är det många olika faktorer man bör ta i beaktande. Till att börja med bör man analysera och identifiera problemen med det nuvarande systemet. Därefter definieras målet med det nya systemet och företaget beslutar vilka krav som krävs för att öka funktionaliteten och vinsten. Det kan vara en bra idé att se

vad konkurrenterna använder sig av samt ta reda på vad de potentiella leverantörernas tidigare kunder haft för upplevelse. (Heder & Nordin, 2008)

### 2.3.1 Planering

Hela processen börjar med planeringsfasen där man klargör och utreder vilka behov företaget har. Utan ett definierat och tydligt förändringsbehov kommer det bli svårt att motivera förändringen. Behovet kan bland annat basera sig på ekonomiska kriser, rörelse på marknaden eller naturliga övergångar från gammalt till nytt. För att lättare identifiera vilka problem som existerar är det en bra idé för företag att t.ex. använda sig av en SWOT-analys, där man sorterar och definierar sina svagheter och styrkor. Men det finns även flera andra, mer avancerade, hjälpmedel som kan ge vägledning när man ska identifiera förändringsbehov. Insamling av material som underlag för dessa typer av analyser kan fås genom att undersöka vad personalen har för åsikter. Att t.ex. göra intervjuer i olika konstellationer eller skicka ut enkätundersökningar kan vara en bra start. (Forslund, 2009)

När behoven är identifierade gäller det att finna lösningar på detta. Planen är basen för hur hela projektet kommer att ta form. Utan en plan är risken för misslyckande mycket stor. I denna fas är det viktigt att hålla ett öppet sinne för vad som behövs i verksamheten. Figur 2 beskriver upphandlingsprocessens sex olika faser enligt Verville & Halingten (2003). (Magnusson & Olsson, 2005)



Figur 2: Verville & Halingtens upphandlingsprocess. (Magnusson & Olsson, 2005)

För att kunna lägga upp en plan behövs det ett mål och en vision. Utan en tydlig målsättning kommer grunden för urvalskriterierna att saknas. Att sätta upp och formulera tydliga mål som ska vara användbara och möjliga att uppnå är inte alltid så lätt som man tror. Risken finns att

man under processens gång glömmer bort den verkliga visionen och därmed hamnar ur spår, speciellt om flera anställda börjar hitta på sina egna visioner. (Forsslund, 2009)

### **2.3.2 Informationssökning**

Grunden man utgår ifrån vid sökningen av potentiella leverantörer är de funktionskrav företaget analyserat fram i föregående fas. Andra faktorer man bör ta i beaktande är recensioner från tidigare kunder, support möjligheter och soliditet med mera. Är det så att företaget inte söker ett system som täcker alla funktioner utan ett kompletterande system som ska integrera med några av de nuvarande systemen, så är det mycket viktigt att det nya systemet har möjlighet till detta. (Heder & Nordin, 2008)

När man sammanställt en lista med leverantörer som matchar kraven så skickas en offertförfrågan ut till alla på listan. (Magnusson & Olsson, 2005)

I och med EU:s nya dataskyddsregler, GDPR (The General Data Protection Regulation), som trädde i kraft i maj 2018 har fler företag varit tvungna att se över sina nuvarande affärssystem. GDPR ställer bl.a. krav på hur företag förvarar register över sina kunder, vilka som har tillgång till kundernas personuppgifter och hur väl skyddade dessa uppgifter är. Många av de äldre affärssystemen har inte möjlighet att leva upp till de nya kraven vilket leder företag till ett nödvändigt systembyte. I urvalsprocessen idag bör alltså GDPR tas i beaktande. Företagen bör ta reda på vilka kunduppgifter som cirkulerar i deras system och hitta ett system som förenklar och automatiserar processerna som GDPR ställer krav på. Det är även viktigt att systemet har funktionen att begränsa åtkomsten åt de användarna som inte är i behov att ta del av den känsliga informationen. ("Dataskyddsförordningen – GDPR," 2018)

### **2.3.3 Val och utvärdering**

Beroende på hur bra offertförfrågningarna matchar kraven så gallras leverantörer bort en efter en. För att upphandlingen ska lyckas är både produkten och leverantören i sig lika viktigt. En bra produkt betyder inte alltid en bra leverantör och tvärtom. Valet av systemleverantör bör ses mer som ett partnerskap än en köpare-säljare relation. (Johan Magnusson, Björn Olsson)

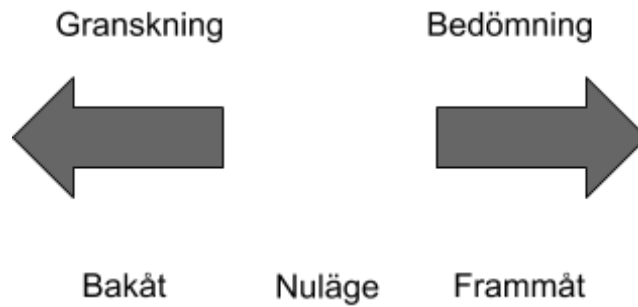
När företaget utvärderat informationen i föregående steg väljs sedan två eller tre leverantörer ut för en noggrannare utvärdering. Eftersom det är viktigt att det affärssystem som blir valt bör stämma överens med företagets nuvarande mål och strategi så är det bra att ha några extra ögon med vid utvärderingen, speciellt de som sedan kommer att jobba med systemet. Vid utvärderingen av de kvarstående leverantörerna är det därför av stor betydelse att flera representanter från företaget är närvarande. (Heder & Nordin, 2008)

Vid utvärderingen kan man dela upp fördelar och nackdelar i mätbara och omätbara effekter. Mätbara effekter gäller exempelvis minskade materialkostnader, minskade personalkostnader eller förbättrad produktivitet. De omätbara effekterna kan då vara förbättrad kundnöjdhet eller ökad flexibilitet gentemot omgivningen. (Heder & Nordin, 2008)

## **2.4 Ledning**

När en organisation står inför en stor förändring är det viktigt att rätt människor är på rätt plats. Att implementera ett nytt affärssystem kräver mycket tid och resurser. Organisationer som står inför en sådan förändring kan välja ut en så kallad ledningsgrupp eller styrgrupp. Ledningsgruppen består av några individer som ansvarar för förändringen och den problematik som kan uppstå. De bör vara insatta i förändringsbehovet och den övergripande verksamheten på chefsnivå. För att organisationsförändringen ska ha en chans att lyckas bör hela organisationen vara samspelt och arbeta mot samma mål. Det ligger på ledningsgruppens ansvar att informera sina anställda om målet med förändringen. (Magnusson & Olsson, 2005)

Ledningen bör kontinuerligt följa upp projektet och ha koll på vad som presterats och vilka resurser som har förbrukats jämfört med det som var planerat. Detta för att kunna bedöma fortsättningen och besluta om eventuella ändringar. I figur 3 visualiseras denna uppföljning. (Tonnquist, 2006)



Figur 3: För att kunna bedöma fortsättningen måste man utvärdera det som hittills gjorts. (Tonquist, 2006)

### 2.4.1 Projektgrupp

Samtidigt som projektet börjar formas tillsätter ledningsgruppen en projektgrupp bestående av individer som är insatta i förändringsbehovet och som kan ansvara för den strategiska planeringen. Man strävar efter att ha en representant från varje inriktning eller specialistområde för att täcka så många delar i organisationen som möjligt. Detta kan vara mycket avgörande för hur snabbt och noggrant arbetet blir gjort, därför blir kravet på kompetensen i gruppen mycket hög. Förutsättningen för detta är att alla inom organisationen vet vad målet med förändringen är och varför det kommer att ske. Väljer företaget att organisera införandet i ett projekt så är det en fördel att välja någon med tidigare erfarenhet av projektarbete. (Magnusson & Olsson, 2005)

## 2.5 Introducera förändringen

Kommunikationen är oerhört viktig i en förändringsprocess. Brist på kommunikation leder allt som oftast till missförstånd och misslyckade resultat. Som förändringsledare bör man informera alla anställda vad som är på gång. Anställda som inte får vetskap om vad som är på gång blir oftast osäkra och börjar spekulera fritt, vilket kan leda till en fel bild av det som händer. En öppen och regelbunden dialog är därför att föredra. Information måste levereras på ett sådant sätt så alla får tillgång till den. Enligt författaren John P. Kotter (1996) finns det 8 steg till en lyckad förändring (Heide & Johansson, 2008):

1. Ledningen bör förklara varför förändringen är nödvändig, med andra ord att få personalen att förstå förändringsbehovet och vilja agera snabbt.
2. Sätta samman en projektgrupp som besitter de egenskaper som krävs för att kunna driva igenom förändringen på ett kraftfullt och övertygande sätt.
3. Utveckla förändringsvisionen och strategin samt förklara för de anställda vilka förbättringar det nya systemet kommer att innebära och hur det kan realiseras.
4. Se till att så många som möjligt förstår och accepterar förändringens vision och strategi.
5. Ta bort så många hinder som möjligt, så att de som vill får vara med och realisera visionen, ge andra makt att agera så att de känner sig delaktiga.
6. Lyft fram framgångarna och skapa lyckade exempel så fort som möjligt.
7. Efter några lyckade framgångar ska man inte vara rädd att driva förändringen hårdare och snabbare till visionen blivit verklighet.
8. Skapa ny kultur och håll fast vid den.

Denna modell ger en enkel enkel beskrivning på något som i praktiken är rätt svårt att genomföra men som alla företag eftersträvar. Att övertyga alla om att förändringen är rätt väg att gå och att skapa förståelse bland de anställda kan vara lättare sagt än gjort. Men brett engagemang bland deltagarna i förändringsprocessen är viktigt för att medarbetarna ska känna sig delaktiga och att de har kontroll över läget. Genom sprida information och besked tidigt ger det möjlighet att kunna diskutera förändringen innan den verkställs. Kommunikationen av förändringens vision och syfte ger motivationen till förändringen. (Heide & Johansson, 2008)

### **2.5.1 Coacha förändring**

Ledningen bör tala med de anställda inom organisation för att få veta deras värderingar och syn på förändringen. Genom detta hoppas man få ett grepp om vad som är viktigt för medarbetarna och organisationen för att sedan kunna diskutera vad som förväntas av de olika värderingarna i det nya systemet. Förändringar kan för många kännas skrämmande och ovisst, därför är det viktigt att förändringsledaren visar sig tillgänglig. Visa förtoende för det anställda genom att göra dem delaktiga i förändringsprocessen. En påtvingad förändring misslyckas allt som oftast. För att motivera personalen kan företaget sätta upp engagerande mål. Då man sätter ett förändringsmål bör personalen få vara delaktiga i målsättningen för att de ska känna sig motiverade. Målet bör vara realistiskt och mätbart. Om man sätter förändringsmål med syftet att motivera personalen så är det av yttersta vikt att de följs upp. Eftersom alla organisationer är olika varandra på ett eller annat sätt så kan man inte kopiera en metod eller ett arbetssätt rakt av en annan organisation, utan man måste anpassa den för sin organisation. Det kan vara nyttigt att se hur andra har gått tillväga under liknande omständigheter men det fungerar sällan att börja följa en annan organisations metoder helt slaviskt. (Ekstam & Waxberg, 2005)

Personalens attityd är en mycket avgörande faktor till huruvida implementeringen kommer att lyckas eller inte. Det är trots allt personalen som kommer att arbeta med det nya systemet. (Stjernlöf & Wigren, 2004)

### **2.6 Implementering**

Vid implementeringsprocessen är det av största vikt att ha en insikt i personalens syn på systemet. Konflikter kan uppstå då vanliga arbetsrutiner ändras och det är därför viktigt att ledningen kan övertyga de anställda om att det nya systemet kommer förbättra arbetssituationen. Att ge feedback är extra viktigt i denna fas, delvis för att peppa personalen men också för att se till att alla nya rutiner sköts på rätt sätt. Ju tidigare missar och problem upptäcks desto lättare kan de åtgärdas. Om både ledning och personal är underförstådda med att systemet kanske inte kan fungera optimalt med en gång så ger det större acceptans för systemet. (Stjernlöf & Wigren, 2004)

### **2.6.1 Utbildning och support**

Utbildning av personalen är en längre process som löper parallellt med genomförande av förändringen och bör därför påbörjas så tidigt som möjligt. Då det uppstår frågor så är det bra att ha en supportgrupp till hands inom företaget, som kan ge svar på oklarheter. Genom hela förändringsprocessen kommer det dyka upp både frågor och problem med systemet som bara leverantören kan svara på och då är det till en fördel att projektgruppen kan lösa problemet tillsammans med leverantören. Projektgruppen bör därför hålla bra kontakt med systemleverantören för att undvika missförstånd. (Jelenic & Rattanajinda, 2007)

En god utbildning leder till att personalen känner sig tryggare i förändringen. Trygg personal leder i sin tur till en mer öppen och positiv attityd mot förändringen. Det räcker inte med att personalen får information om hur systembytet kommer att underlätta det dagliga arbetet om de inte vet hur de ska hantera systemet på ett optimalt sätt. (Stjernlöf & Wigren, 2004)

### **2.6.2 Strategier**

Beroende på hur stor implementering det gäller och hur omfattande systemet är så finns det olika strategier att använda sig utav. Den så kallade Big Bangmetoden går ut på att införa systemet i verksamheten så snabbt som möjligt. Problemen i denna procedur uppstår allt som oftast då systemet ska börja användas av personalen. Metoden är därför inte att rekommendera vid större implementationer av avancerade system. (Magnusson & Olsson, 2005)

En annan variant är fasad per enhet, där man implementerar en geografiskt avskild enhet i taget. Det gäller lite större verksamheter som har kontor i olika länder. Man kan även införa systemet modul för modul. I den strategin implementerar man en liten bit i taget av systemet. Denna strategi tar längre tid och är mer kostsam men kan vara att föredra om det gäller implementation av ett större och mycket omfattande system. (Magnusson & Olsson, 2005)

De som skiljer strategierna åt är omfattningen av systemet och tidsramen. Man kan säga att det är en fråga om hur snabbt ett system implementeras i ett företag. Enligt Davenport finns

det två olika dimensioner att välja mellan, tid och fokus. Gällande tidsaspekten kan ett företag välja att implementera ett företag snabbt eller långsamt. Då det gäller fokus handlar det om antingen en strategisk eller teknisk implementeringsprocess. Figur 4 nedan visar sambandet mellan de olika aspekterna. (Stjernlöf & Wigren, 2004)

Tidsaspekt	Omgående	Omedelbar avlastning	Omgående fördelar
	Långsam	Icke gynnsam implementering	Konkurrenskraftig i ett längre perspektiv
		Teknisk	Strategisk
		Fokus	

Figur 4: Implementeringsval (Stjernlöf & Wigren, 2004)

Med fokus syftar man på värdet som organisationen kommer att vinna på förändringen. Antingen kan man implementera strategiskt eller tekniskt. Man kan säga att strategisk implementering handlar om att få ut så mycket som möjligt utav förändringen, att utnyttja den till max. Teknisk fokuserad implementering fokuserar däremot att tillföra den nödvändiga systemfunktionerna med en så liten förändring som möjligt. Av bilden kan man då tyda att en långsam teknisk implementering är minst gynnsam för företaget. Väljer man teknisk implementering som innebär så lite förändring som möjligt bör man då kunna implementera i en snabbare takt, då det är det minst kostsamma alternativet. Fokuserar man mer strategiskt så kan det vara till en fördel att ta det lite långsammare eftersom det tar tid att ändra arbetssättet gentemot kunder och personalen. Detta leder till att företaget blir mer konkurrenskraftigt på långsikt. (Stjernlöf & Wigren, 2004)

## **2.7 Avsluta projektet**

Förändringen anses vara över då det önskvärda nya stabila läget uppnåtts. (Forslund, 2009) Under avslutsfasen ska prestationer utvärderas och erfarenheter dokumenteras. Genom att sammanställa kostnaderna för förbrukade resurser i en efterkalkyl kan företaget se om man har lyckats hålla budgeten. Företaget bör följa upp milstolparna och målen för att se om projektet lyckats. (Tonnquist, 2006)

Lika viktigt som de mätbara resultaten är det att utvärdera medarbetarnas insats och ge feedback. Hur har samarbetet fungerat mellan ledningen, projektgruppen och de övriga anställda? Fungerade arbetsmetoden som valdes eller borde det ha skötts på ett annat sätt? Om förändringen misslyckats så är det bra för framtida förändringar att veta varför. Bara för att förändringen inte når förväntningarna direkt så betyder det inte att den är misslyckad. Det är minst lika viktigt att genomföra utvärderingar då en förändring lyckats för att ta fram vad som gått bra och vad man skulle kunna gjort bättre i syfte för framtida projekt. Slutligen ska projektgruppen avvecklas och projektets konton avslutas så att inga ytterligare kostnader kan belasta projektet. (Tonnquist, 2006)

### **2.7.1 Utvärdering och uppföljning**

Både resultatet och processen bör granskas i utvärderingen. Det är en fördel att få så många synpunkter som möjligt från olika intressenter för att få en verklig helhetsbild av projektet. Själva granskningen bör ses som en problemlösningsprocess. Varför gick vissa moment enligt planerna när andra inte gjorde det? I detta skede kan företaget bara utvärdera resultat som presterats under projektet genom att bedöma om projektmålen är uppfyllda. Effektmålen går inte att bedöma än eftersom det är mer långsiktiga mål. Projektet anses ha lyckats måste produktkraven i kravspecifikationerna vara uppfyllda. Detta gäller även tids- och resursmålen. Sist och slutligen skrivs en slutrapport där alla erfarenheter från projektet samlas. I rapporten jämförs prestationer och utfall med planer och kalkyler. Alla delar i projektplanen bör framkomma i rapporten. Fokuset bör riktas på vad som gjorts bra och vad som skulle kunna gjorts bättre. (Tonnquist, 2006)

## **3. EMPIRI**

### **3.1 Företagspresentation**

Arbetets undersökning grundar sig i vår roll hos vår tidigare praktikplats. Praktikplatsen i fråga är ett företag i Mariehamn på Åland som vill förbli anonyma. De kan ses som ett medelstort företag och är marknadsledande på Åland inom sin bransch. Under tre års tid har de genomgått en stor förändring vilket har lett dem till idag, där de befinner sig i slutfasen av implementeringen av sitt nya ekonomisystem.

### **3.2 Val av metod**

För att få fram både bredd och djup i företagets och de anställdas åsikter angående systembytet valde vi att använda oss utav både kvalitativa som kvantitativa undersökningsmetoder: en gruppintervju med projektgruppen, vilka är ansvariga för ekonomisystembytet, samt en enkätundersökning för alla anställda gjordes med syftet att både få reda på hur processen varit uppbyggd samt åsikter kring förändringen.

### **3.3 Intervju med projektgrupp**

Den kvalitativa undersökningen bestod av en gruppintervju med fyra deltagande ur projektgruppen. Intervjun spelades in under deras godkännande tillika som vi förde anteckningar. Hälften av de närvarande har varit med från allra första start och de resterande två har blivit invalda i gruppen i olika skeden under processens gång.

Under den halvtimmes långa intervjun ställde vi en rad med frågor kring systembytet med inriktning på den praktiska processen och hur resan från det gamla till det nya systemet för dem har sett ut. Som avslutning fick de själva utvärdera hur processen har gått.

### **3.3.1 Start och förberedelse**

Beslutet om att påbörja ett systembyte kom i början av 2016, för snart 3 år sedan. Enligt projektgruppen var den största anledningen att “det helt enkelt var dags”; det gamla systemet började kännas föråldrat. Men det fanns också flera andra anledningar, t.ex. var det tidigare systemet ett svenskt system vilket gjorde att leverantören hade specialanpassat det för att passa in i den finska lagstiftning. Det kändes inte optimalt eftersom det, trots anpassningen, uppstod problematik vid vissa delar i dagliga arbetet. De letade också efter en helhetslösning p.g.a. att det tidigare ekonomisystemet hade bestått av flera olika ihopkopplade system. De ville nu ha möjligheten att samla allt under ett tak och använda sig av endast en leverantör.

Vi frågade dem hur processen gick till då de skulle välja det nya ekonomisystemet och hur de förberedde sig. De svarade att den tilldelade projektgruppen började med att sammanställa en matris med information om vad de behövde få ut av systemet och vilka delar som är viktiga att finnas med, som sedan formades vidare till en kravlista för leverantörerna. Flera leverantörer kom på besök och visade upp sina program, och projektgruppen listade sedan upp vilka olika funktioner som respektive program hade att erbjuda. VD:n i företaget gjorde en mer världsomfattande analys och förde kontakten med leverantörerna. Det systemet som de till slut valde att gå vidare med var det programmet som kom in sist i bilden.

### **3.3.2 Organisering**

Nästa del vi ville gå in på i intervjun var hur de valde vilka som skulle bli en del av projektgruppen och hur de sedan jobbade vidare med introduktionen till de anställda i företaget. De förklarade att efter att valet av ekonomisystemet var gjort bildades den egentliga projektgruppen. Där ville de se till att de valde personer med olika kunskaper så att de kunde bredda och täcka in så många av de olika bitarna som möjligt. Alla i projektgruppen behövde ha något att tillföra gruppen, i form av erfarenhet eller kompetens.

Från början hade de även en tydlig projektledare som hade blivit vald internt i företaget baserat på hans erfarenhet inom projektledning. Projektledaren valde dock att avgå från företaget precis innan implementeringsstarten vilket ledde till att projektgruppen fick svårt att hålla ihop en tydlig ledning under resterande delar av processen. Detta var något som

återkom flera gånger under intervjun och kommer även tas upp senare då de fick utvärdera sin förändring.

### **3.3.3 Introduktion och skolning**

Introduktionen började försiktigt med att projektgruppen, under de månatliga kontorsmöten, visade upp det nya systemet och gav information. I det här skedet kändes mottagandet av nyheten positivt hos de anställda och projektgruppen fick varken höra “bu eller bä”.

Den fortsatta utbildningen med personalen skedde under interna skolningar. Projektgruppen hade, och även fortfarande har, regelbundna skype-möten med leverantören där de har möjlighet att lära sig mer och ta upp frågor som de stött på under arbetet. Informationen projektgruppen får för de sedan vidare till resterande anställda under interna skolningar. Leverantören har även gjort besök och i samband haft utbildningar för samtliga anställda i företaget.

### **3.3.4 Utvärdering**

De var alla i projektgruppen eniga om att de, i det stora hela, var väldigt nöjda med arbetet de har åstadkommit och att de faktiskt snart är ändå i mål. Samarbetet i gruppen har enligt dem fungerat bra. När de i intervjun fick utvärdera företagets systembyte kom det dock fram flera förbättringsmöjligheter.

De största problemen de har stött på med programvaran hos det nya systemet är förknippat med Ålands speciella situation. Systemet de valde fanns endast på finska och fast leverantören var beredd på att översätta hela systemet åt dem fanns det fortfarande brister. Även mycket inställningar behövdes specialanpassas för dem så att systemet skulle ha möjlighet att hantera de lagar och regler som skiljer Åland och fasta Finland åt. Dessa problem tillsammans med att leverantören hade få svensktalande anställda blev en faktor som gjorde att processen drog ut på tiden. Projektgruppen sa att det inte var någon som hade förväntat sig att det var så pass mycket specialanpassningar, varken dem eller leverantören.

Vidare diskuterade vi vad de i projektgruppen och ledningen kunde ha gjort bättre. Fokus i den frågan sätts starkt på att avvara resurser. För att klara av en stor förändring som denna behövs det tillräckligt med tid och nog med personer involverade, säger projektgruppen i intervjun. Eftersom att deras projektledare slutade i företaget under den pågående processen ledde det till att ledningen så gott som kraschade. Om de skulle göra om en liknande förändring igen skulle de föreslå att anlita en extern projektledare, för att minska risken att hamna i samma situation. I och med brister i ledningen var det inte heller möjligt att följa tidsplanen och mestadels av tiden gick ut på att ta en sak i taget eller "att släcka bränder" som de valde att beskriva situationen.

### **3.4 Enkätundersökning**

Den kvantitativa undersökningen bestod av ett Google formulär med 13 flervalfrågor inklusive följdfrågor där de fick möjligheten att motivera sitt svar. Enkäten skickades ut via mejl till alla anställda i företaget och deras svar var anonyma. Vi fick svar från ca 70 procent av de anställda.

I enkätundersökningen ställde vi frågor som var mer inriktade på hur de anställda i företaget upplevde processen snarare än hur processen var uppbyggd. Vårt mål var att se om vi kunde hitta någon länk mellan projektgruppens utvärdering och hur resten av de anställda upplevde situationen.

#### **3.4.1 Mottagande**

Majoriteten av de anställda inom företaget kände sig positivt inställda gentemot systembytet. Av de positivt inställda var många eniga om att det gamla systemet kändes föråldrat och gammalmodigt. I de positiva svaren förekom även kommentarer om att de hade förhoppningar om att arbeta effektivare, få bättre kvalitet och att de skulle slippa att arbeta i flera olika program.

De 13 procent som inte var lika positivt inställda ansåg bland annat att det nya systemet verkade rörigt och krångligt. En del anställda kände att det blev en tuff start då

arbetsbelastningen upplevdes för hög för att samtidigt orka med förändringar medan andra tyckte det var svårt att lära sig nya rutiner.

### **3.4.2 Support**

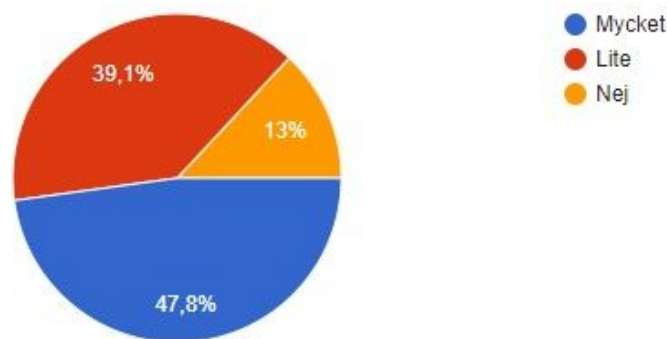
Vid frågan “Kände du dig väl förberedd då projektet startade?” valde majoriteten svarsalternativet “helt okej” medan runt 35 procent svarade att de inte kände sig redo för förändringen. För att få lite mer utvecklade svar så ställde vi även en följdfråga där de fick framföra vad som skulle fått dem att känna sig bättre förberedda. Några av förbättringsförslagen, som skulle fått de anställda att känna sig tryggare, var att en bättre helhetsbild av systemet skulle visualiserats tidigare och att flera testtillfällen av systemet borde erbjudits innan det togs i bruk, då många inställningar har behövts korrigeras i efterhand. Under implementeringens gång skapades manualer och anvisningar som de anställda skulle använda sig utav och det framkom i svaren att man hade velat haft tillgång till alla manualer direkt. Majoriteten ansåg ändå att instruktionerna de faktiskt fick var relativt tydliga.

74 procent av de svarande upplevde att de alltid eller delvis hade någon att vända sig till med frågor och funderingar under processtiden, de övriga 26 procent svarade att de inte hade någon att vända sig till.

### **3.4.3 Övergång**

65 procent av de anställda upplevde att övergången gått helt okej, 17 procent tyckte att det gått bra och 4 procent ansåg att det till och med hade gått mycket bra. De återstående 13 procenten upplevde att implementationen har gått dåligt.

Efter stycket, i figur 5, visar vi resultatet på frågan om de har upplevt sig mer stressade än vanligt under denna period. Även om majoriteten hade en positiv inställning till systembytet så upplevde 87 procent att de varit mer stressade än vanligt under denna period.



Figur 5: Bilaga nr. 2, fråga nr. 5 (mycket = 47,8%, lite=39,1%, nej = 13%)

Några faktorer som gjort att de anställda inte upplevt att förändringen varit lyckad är bland annat att instruktionerna från leverantören har känts otillräckliga och att planeringen varit bristfällig. En annan anledning var att man upplevt en stor tidsbrist och avsaknad av kunskap inom projektarbete, då några skulle ha uppskattat mer genomgång av instruktionerna. Man önskar att ledningen skulle avlagt mer planerad tid till projektet eftersom att arbetsbördan har upplevts för stor under vissa perioder.

De faktorer som gjort att de anställda upplevt att övergången gått bra är att systemet har känts lättarbetat och att instruktionerna upplevts tydliga. Även faktorn att det alltid har funnits någon att få hjälp av då det behövts framkommer av följdfrågan.

### 3.3.4 Utvärdering

För att se om inställningen ändrats under projektets gång ställde vi frågan “Hur känner du för systemet nu i slutskedet?”. Av svaren vi fick var inte en enda anställd besviken eller missnöjd, utan alla kände att systemet fungerade antingen okej eller riktigt bra. Anledningen till detta är, enligt svaren vi samlade in, att systemet känns lättarbetat och att funktionerna motsvarade förväntningarna. Även om själva implementeringsprocessen periodvis upplevts tuff så har slutresultatet bidragit till många fördelar då man lärt sig hur systemet fungerar. Vissa känner dock att det är mycket arbete kvar innan systemet kommer att fungera optimalt.

I undersökningen bad vi de svarande att lista vad de tyckte att de mest positiva effekterna av systembytet kommer bli för företaget. Enligt de anställda är det speciellt ökad effektivitet och kvalitet. Man slipper använda sig utav flera olika system, istället finns det ett som täcker alla funktioner. Systemet kommer att spara mycket arbetstid, vilket gör att de kan ta fler kunder. Då gamla systemet var mer anpassat till Sverige känns det nya systemet som ett mer enhetligt arbetssätt då det är anpassat till Finland. Det har heller inte varit svårt att motivera systemet för kunderna.

## 4. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION

### 4.1 Sammanfattning

Som vi nämnt i inledningen var syftet med detta arbete att ge en bred insikt i vad man bör tänka på vid byte av ekonomisystem samt ge riktlinjer för hur man kan gå tillväga i förändringsprocessen. Vi kan konstatera att implementering av ett nytt ekonomisystem är ett mycket resurs- och tidskrävande projekt. Utgående från intervjun och litteraturen kan man klargöra att det allt som oftast är de två faktorerna, tid och resurser, som leder till att förändringsprojekt misslyckas. Förutsättningarna för en lyckad förändring är att göra upp en stabil och heltäckande plan. Det bör finnas ett tydligt mål med förändringen som speglar visionen i företaget. Valet av ekonomisystem är inte lätt och det krävs en medvetenhet av vad företaget har för behov och krav. Förändringsbehovet bör vara tydligt och annars kommer det vara svårt att motivera förändringen för de anställda.

När man konstaterat att systemet måste bytas bör en ledning och projektgrupp sättas till för att hålla organisationen strukturerad. Vid introduktion av förändringar för de anställda bör man tänka igenom upplägget noggrant, eftersom en förändring kan kännas oviss och främmande för många. Genom att hålla en öppen dialog med de anställda minimerar man risken för missförstånd. Beroende på vilken typ av företag man arbetar inom kan man försöka tajma implementeringen så att det tyngsta projektarbetet görs under en lugnare period. Då det t.ex. gäller en bokföringsbyrå så bör man undvika större arbetsbelastning under bokslutsperioden. Medlemmarna i projektgruppen på företaget som vi intervjuade arbetade med projektet samtidigt som de utförde sitt vardagliga arbete, vilket ledde till att många kände sig stressade under förändringsperioden. Det framkom under intervjun att projektledaren slutat innan implementeringen började, vilket ledde till att ledningen kraschade. Alternativt så kan man ha kunnat avvara personal eller hyra in några som aktivt arbetar enbart med projektet. Detta för att undvika att de anställda bränner ut sig eller slutar.

I dagens läge kommer det ständigt nya mer utvecklade ekonomisystem ut på marknaden, vilket leder till att systemen som företagen redan har i kraft fort kan kännas omoderna.

Systembyten blir därför allt mer förekommande och lättare att förutspå. Då är det till stor hjälp om man i tidigare förändringsprojekt gjort utvärderingar och har en slutrapport att tillgå.

## 4.2 Egna reflektioner

Vi anser att vi har haft väldigt tur som har fått varit med om en så här omfattande process som det här systembytet har varit. I och med att vi sedan haft möjlighet att göra det här arbetet och fått ta del av allas åsikter har det verkligen gett oss en enorm insikt i en förändringsprocess av denna grad.

De hinder som vi har upplevt att varit som störst matchade väldigt väl med de problem som de anställda förde fram i enkätundersökningen. Vi som arbetade mitt inne i smeten av alla systemöverföringar såg också mycket väl att tydligare instruktioner från start skulle varit nödvändigt. Men vi fick även se hur hårt alla de anställda, och speciellt projektgruppen, kämpade för att komma framåt i processen. Projektgruppen hade som oftast för många problem att lösa på egen hand utan leverantörens hjälp och kunde därför inte alltid ge den bästa och mest riktiga informationen nedåt i personalen, men viljan att hjälpa har under hela processen varit stor. Vi märkte därmed hur viktigt det är att stämningen, attityden och samarbetet inom företaget ligger på en hög nivå och att alla är beredda och villiga att hjälpa varandra. Det är något det undersökta företaget hade gott om, vilket förmodligen är en av de stora orsakerna att de klarade sig igenom den här processen trots hindren på vägen.

Eftersom vi redan stod på en bra grund gällande detta område från våra kurser på Högskolan på Åland så fick vi personligen ut mycket av detta arbete. Vi fick se hur en stor förändringsprocess ser ut ute hos ett vanligt företag, och den kunskapen vi fick ta del av där på plats tillsammans med tillförlitlig kurslitteratur ger vårt arbete relativt stor trovärdighet i våra ögon. Det enda som vi i slutändan saknade i vårt arbete var att få jämföra vår undersökning med någon liknande undersökning. Vi skulle gärna fått se om flera företag möter samma sorts hinder, vilket vi tror att de gör.

### **4.3 Reliabilitet och validitet**

Reliabiliteten mäter hur tillförlitlig en undersökning är. För att den ska anses som tillförlitlig behöver undersökningen få samma svar igen ifall den skulle utföras flera gånger, ett s.ka. test-retest modellen. (Eklund, n.d.)

Vi tror att vår undersökning har relativt hög reliabilitet. Visst kan deras åsikter variera beroende på om de haft en tung eller lätt dag med det nya system, men deras svar om hur det har gått tidigare under processen borde inte förändras. Dock om vi skulle haft en jämförande undersökning borde det gett arbetet starkare reliabilitet.

Validitet mäter hur stor trovärdighet en undersökning anses vara. Hur väl har forskaren lyckats fånga det som man hade för avsikt att mäta. Orsaker till varför validiteten skulle kunna anses som låg kan vara om personer ej haft kunskapen att svara på frågorna eller om de inte förstått vad som menas med frågorna. (Eklund, n.d.)

Validiteten i vårt arbete kan ses som hög. Våra frågor var inte speciellt svårt formulerade och de svarande hade även chansen att förtydliga i följdfrågorna.

### **4.4 Vidare studier**

Om det skulle göras vidare studier inom detta ämne skulle det vara bra om samma undersökning skulle göras flera gånger under processen. Samma frågor skulle behövas ställas ända från när fortfarande det gamla systemet var i bruk till när det nya systemet är helt inkört i verksamheten.

Vi ville även jämföra vår empiri med ett liknande arbete, vilket skulle gett oss en tydligare slutsats, men pga. tidsbrist var det inte möjligt i detta fall. Men om vi skulle gjort om arbetet eller gjort en vidare forskning är det absolut en del vi skulle lagt till.

# KÄLLOR

- Andersson, J. (2009). Att upphandla affärssystem. *Bonnier Ledarskapshandböcker*.
- Dataskyddsförordningen – GDPR. (2018). Retrieved 2018, from <https://www.datainspektionen.se/>
- Eklund, G. (n.d.). Forskningsmetodik – Kvalitativa metoder. Retrieved from <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/PDF/SpecPed%20II-PP%20-%20Webb.pdf>
- Ekstam, K., & Waxberg, C. (2005). *Leda förändring*. Stockholm: Liber.
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Malmö: Liber.
- Heder, D., & Nordin, F. (2008). *Valet av affärssystem : framgångsfaktorer under upphandlingsfasen samt förväntade effekter av affärssystem*. Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:121444>
- Heide, M., & Johansson, C. (2008). Kommunikation i förändringsprocesser. *Malmö: Liber AB*.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jelenic, K., & Rattanajinda, T. (2007). ”Åtta steg för att införa nya affärssystem” Hur värdefulla är guidelines som fackpressen ger vid införande av nya affärssystem? Retrieved from <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/3365>
- Kvantitativ metod. (n.d.). Retrieved November 23, 2018, from <http://www.ne.se/ha.idm.oclc.org/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kvantitativ-metod>
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2005). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Stjernlöf, Å., & Wigren, N. (2004). Implementering av affärssystem i små och medelstora företag.
- Svensson, P. (2015, February). *Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik*. Chalmers.
- Tonnquist, B. (2006). *Projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning.

# BILAGOR

## BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR

Vår intervju med projektgruppen baserade sig på ett antal förberedda frågor. Värt att nämna är dock att stora delar av diskussionerna skedde utanför och kring dessa frågor. Samtliga frågor blev hur som helst besvarade.

1. Varför valde ni att byta ekonomisystem?
2. Hur gick processen till då ni skulle välja ett nytt ekonomisystem?
3. Hur förberedde ni er inför bytet av ekonomisystem?
4. Vad anser ni att är viktigt att tänka på vid ett byte av ekonomisystem?
5. Hur valde ni vilka som skulle ingå i projektgruppen?
6. Hur introducerade ni förändringen för alla medarbetare?
7. Hur känner ni att mottagandet var?
8. Hur organiserades arbetet?
9. Lyckades ni följa tidsplanen?
10. Vilka problem har ni stött på?
11. Vad har fungerat bra?
12. Vad har man kunnat göra bättre?
13. Hur lång tid tog systembytet?

## BILAGA 2. ENKÄTUNDERSÖKNING

Enkätundersökningen som skickades ut till samtliga anställda såg ut likt nedan. Vid varje grundfråga hade de möjlighet att välja mellan 3-4 svarsalternativ.

1. Kände du dig positiv gentemot det nya systemet vid första introduktionen?
  - Varför kände du så?
2. Kände du dig väl förberedd då projektet starta?
  - Vad hade fått dig att känna dig bättre förberedd?

3. Var instruktionerna, för vad du behövde göra, tydliga?
4. Fanns det alltid någon du kunde vända dig till med funderingar och frågor under processen?
5. Upplevde du dig mer stressad under den här perioden?
6. Hur upplever ni att övergången gått?
  - Vad tror du är största faktorn till att det gått bra/dåligt?
7. Hur känner du för systemet nu i slutskedet?
  - Vad är största faktorn till att din syn på systemet har ändrat/inte ändrat?
8. Vilka positiva effekter tror du att systembytet kommer ge för företaget?
9. Anser du att det har varit lätt att motivera era kunder att systembytet är något positivt?