



**MALMÖ HÖGSKOLA**

Examensarbete  
15 högskolepoäng, grundnivå

Uppfattningar inom den svenska industrin av vikten av  
en förstudie vid affärssystemens implementeringar.

Vilka faktorer i förstudien är i sådana fall kritiska för projektets  
framgång.

What perceptions exist within the Swedish industry of  
the importance of a feasibility study in ERP-  
implementations.

What factors are most critical in that case.

Ahmed Agha

Bleron Shala

Examen: Kandidatexamen 180 hp

Huvudämne: Informationssystem

Program: Affärssystem

Datum för Slutseminarium: 2016-08-24

Handledare: Kristian Ekberg

Examinator: Bengt J Nilsson

Andrahandsbedömare: Enrico Johansson

## **Förord**

Vi vill passa på och tacka vår handledare *Kristian Ekberg* för all tid och handledning du lagt ner till framställandet av vår uppsats. Med hjälp av din kunskap och erfarenhet har vi kunnat utforma rapporten på ett utomordentligt sätt.

Vi vill också tacka samtliga respondenter som har tagit sin tid till att ställa upp på intervjuerna och som har varit till stor hjälp för uppsatsen.

## Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b> .....	
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	
<b>ABSTRACT</b> .....	
<b>ORDLISTA</b> .....	
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE .....	3
1.4 FORSKNINGSPRÅGA .....	3
1.5 MÅLGRUPP .....	3
1.6 AVGRÄNSNING .....	3
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>4</b>
2.1 FÖRSTUDIE .....	4
2.2 AFFÄRSNYTTA .....	4
2.3 EFFEKTMÅL .....	5
2.4 CHANGE MANAGEMENT .....	5
2.5 PROJEKTLEDNING .....	6
2.5.1 IT-projekt .....	6
2.5.2 Projektmodeller .....	7
2.6 KRAVHANTERING OCH KRAVSPECIFIKATION .....	7
2.7 RISK MANAGEMENT .....	8
<b>3. METOD</b> .....	<b>9</b>
3.1 FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	9
3.2 ANSATS .....	9
3.3 INFORMATIONSSAMLING .....	10
3.3.1 Urval .....	11
3.3.2 Intervjugenförandet .....	11
3.3.3 Respondenterna .....	11
3.4 TEORETISKA INSAMLINGEN .....	11
3.5 FORSKNINGSETIK .....	12
3.6 VALIDITET & RELIABILITET .....	12
3.6.1 Källkritik .....	13
<b>4. RESULTAT</b> .....	<b>14</b>
4.1 RESPONDENT A .....	14
4.1.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering? .....	14
4.1.2 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i? .....	14
4.1.3 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien? .....	14
4.2 RESPONDENT B .....	15
4.2.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering? .....	15
4.2.2 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i? .....	15

4.2.3 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?.....	15
4.3 RESPONDENT C.....	16
4.3.1 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?.....	16
4.4 RESPONDENT D .....	17
4.4.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?.....	17
4.4.2 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?.....	18
4.4.3 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i?.....	18
4.5 RESPONDENT E.....	20
4.5.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?.....	20
4.5.2 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?.....	20
4.6 RESPONDENT F .....	20
4.6.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?.....	20
4.6.2 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?.....	21
4.6.3 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i?.....	21
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>22</b>
5.1 VIKTEN AV EN FÖRSTUDIE VID ERP-IMPLEMENTERING ENLIGT SVENSKA INDUSTRIEN....	22
5.2 FAKTORER I FÖRSTUDIEN SOM GENERERAR AFFÄRSNYTTA.....	23
<b>6. SLUTSATS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>26</b>
6.1 VIDARE FORSKNING.....	29
<b>7. KÄLLOR .....</b>	<b>31</b>

# Sammanfattning

Vilken roll har en förstudie innan ett projekt egentligen, och hur viktig är den? Denna rapport tar en närmre titt på vikten av en förstudie vid implementeringar av affärssystem sett ur den svenska industrins perspektiv samt hur man skall kunna uppnå de affärsnyttor man eftersträvar via förstudier. En förstudie har en stor roll i ett projekt, dock är det något som många projektledningar tar alldeles för lätt på och inte ger förstudien den uppmärksamhet den behöver. I många fall så är det i förstudien som viktiga faktorer för projektet identifieras och oftast är det där anledningen till att projekt inte går som förväntat.

Rapporten är utformad på ett sådant sätt att den ska ge förståelse och kunskap om vilka faktorer som utförs i en förstudie samt hur företag genom dessa lyckas skapa den affärsnyttan de strävar efter.

Vi har utfört sju intervjuer med personer från fyra olika företag. Respondenterna har haft olika roller vid en förstudie, dessa var kunder, leverantörer och konsulter, på så sätt har vi fått ett blandat perspektiv inom problemområdet. Med deras hjälp har vi kunnat komma fram till en slutsats som visar att en förstudie är mycket mer än enstaka dokument, det är snarare en process som kräver mycket arbete gällande många aspekter.

Nyckelord: Affärsnytta, ERP-implementeringsprojekt, Förstudie, Kritiska faktorer.

## Abstract

What is the role of a pre-study, and how important is it? This study will take a closer look on the role of a pre-study in an ERP-implementation project, and how to reach business value through a pre-study according to the Swedish industry. A pre-study has a large impact on a project, despite this we have found that the pre-study is not getting the attention it should. In many cases the pre-study phase is the reason that such IT-project may fail.

This essay is designed to give a special understanding on what the key factors or critical factors for a well done pre-study are, and how you through a pre-study can reach your business value. Our method of gathering data has been through personal interviews with seven different people on four different companies. The people we have interviewed involves IT-consultants, suppliers and customers, and that is because we wanted to get a broader perspective. We succeeded to reach a conclusion that which shows that a pre-study is a process that requires a lot of work concerning many aspects rather than a few documents.

Keywords: Business values, Critical factors, ERP-implementation, Pre-study.

## Ordlista

**ERP:** Detta är ett engelskt ord för affärssystem som står för "Enterprise Resource Planning" och används oftast som en synonym till "affärssystem". Ett affärssystem är uppbyggt i flera moduler och det finns standardiserade sådana och anpassade.

**CIO:** Är en IT direktör eller en IT-chef. CIO står för "Chief Information Officer".

**SWOT:** Detta är en metod som är vanligast förekommen i företagsekonomin. Denna metod har som avsikt att identifiera styrkor (strengths), svagheter (weaknesses), möjligheter (opportunities) och hot (threats).

# 1. Inledning

*Det inledande kapitlet introducerar uppsatsens bakgrund, här förklaras vad ett affärssystem är, vad ett projekt är samt vad en förstudie är. Tidigare forskning inom ämnet kommer även det att tas upp. Detta kommer att följas med en problemdiskussion som förklarar studiens problemformulering och syfte.*

## 1.1 Bakgrund

Affärssystem har sedan 1990-talet varit ett växande fenomen i företag runt om i världen. Växande företag blir mer komplexa och kan behöva integrera sina processer och det är där affärssystemets behov kommer in. Leverantörer av affärssystem menar att det idag är ett måste bland i alla fall komplexa företag att integrera sina delar och implementera ett passande affärssystem. Därför har affärssystem eller ERP-system som de också kallas varit en av dem mest investerade mjukvarulösningar för företag de senaste decennierna. (Tanis&Markus, 2000)

Hedman m.fl. (2009) menar att idag ställs företag inför en viktig fråga och det är hur företaget ska kunna vara kostnadseffektiv och produktivt, detta för att vara konkurrenskraftigt. Dagens teknologi förändras i en snabb takt och det medför krav för företagen från intressenter som kunder, leverantörer och aktieägare.

För att kunna anpassa sig till de tekniska förändringarna och tillgodose kraven menar Hedman m.fl. (2009) att företagen behöver samordna sina interna processer, ett sätt att göra det enligt samma författare är att implementera ett affärssystem.

Implementeringen av ett affärssystem är dock ett väldigt utmanande projekt, i processen är anpassningen en viktig aspekt då affärssystem sällan är matchade med organisationen och dess användare. Om teknologin och systemets funktionalitet inte stämmer överens med organisationen och verksamhetens processer så blir det en missanpassning och företaget riskerar då att gå miste om fördelarna med affärssystemet. (Ho, Wu & Tai, 2004)

Enligt Wyzocki (2009) kan ett projekt definieras som en sekvens av unika, komplexa och samordnade aktiviteter som har ett gemensamt mål eller syfte och måste slutföras inom en specifik tidsram, hålla sig till en viss budget och vara i enlighet med specifikationerna.

Ett projekt inleds ofta med en förstudie, under förstudien skaffar man underlag för att kunna besluta om projektet ska genomföras eller inte. Förstudien är i vissa fall informell och det är först när man ser beslutsunderlaget som man också ser möjligheten att genomföra den beslutade uppgiften i projektform. I andra fall kan förstudiearbetet vara så omfattande att det utgör ett litet, separat projekt för att ta fram beslutsunderlag inför det kommande, större projektet. (Jansson och Ljung, 2012)

Många företag bedriver ett ERP-implementeringsprojekt i hopp om att de ska uppnå ett visst resultat, men det är inte alltid så att de förutbestämda uppgifterna som man hade med projektet lyckas (Berggren och Lindkvist, 2001). Iveroth (2010) skriver att det många gånger beror på att man förlitar sig för mycket på tekniken och IT-systemet. Jansson och Ljung (2012) menar att förstudien och underlaget för beslutet om att starta planeringen av ett projekt bör åtminstone ge svar på följande frågor:

- Ligger uppgiften och projektets syfte inom ramen för organisationens verksamhet?
- Vilka krav ska projektresultaten uppfylla?
- Ger projektet tillräcklig lönsamhet eller annan nytta i förhållande till kostnaderna?
- Finns rimliga tekniska och praktiska möjligheter och resurser för att uppfylla kraven?
- Hur ser projektstrategierna ut? (Jansson och Ljung, 2012)

Vid investeringar i ett IT-projekt som exempelvis implementeringen av ett nytt ERP-system upprättas oftast ett Business Case. Ett Business Case är en del av förstudien och upprättas som stöd för bedömningen av projektets nyttor och tänkta avkastning. Den syftar till att visa den tänkta affärsnyttan som tillkommer med affärssystemet. (Ward, 2008)

## 1.2 Problemdiskussion

The Standish Group är ett oberoende rådgivningsbolag och sysslar med IT-forskning med fokus på ERP-projekt och släpper årligen ut rapporter med statistik från både den offentliga och privata sektorn. Rapporterna kallas för "The Chaos Report" och enligt upplagan från 2015 så anser 19 % av de undersökta företagen som utfört en ERP-implementering att implementeringen var misslyckad, 52 % anser att projekten varit bristfälliga och 29 % anser att implementeringen varit lyckad. (Standish Group Chaos Report, 2015) Även Liu (2012) skriver om att många IT-projekt i världen idag misslyckas grovt i aspekter som tid, kostnad och tekniska förväntningar.

Davenport (1998) menar att den största anledningen till att företag misslyckas med implementering av affärssystem är att de inte klarar av att kombinera ett systems tekniska aspekter med företagets behov. Samma författare menar även att det inte är tekniken i sig som är den största utmaningen vid en implementering, utan snarare samspelet mellan de möjligheter tekniken erbjuder och de värderingar, krav och processer som existerar inom ett företag.

De flesta leverantörer av ERP-system idag jobbar med att utveckla funktionaliteten för systemen och hävdar att deras produkter möter de eventuella kundernas affärsmål och systemkrav till fullo. Det är detta som ligger till grund för det växande fenomenet. (Tanis & Markus, 2000)

Frågan är om företag ska välja att lyssna på leverantörernas hävdande, exemplet nedan visar att företagen ska ta sig an det här beslutet med aktsamhet, Applied Materials började implementering av ett ERP-system men lade ner projektet när de upptäckte vilka organisationsförändringar det innebar, misslyckandet av projektet kostade företaget en stor summa pengar. FoxMeyer Health Corporation, USA:s fjärde största apoteksleverantör försattes i konkurs efter tre år av misslyckad implementering av ett ERP-system. Det slutade med att FoxMeyer stämde både konsultfirman som anlätades för extern hjälp till projektet samt leverantören av ERP-systemet. Dow Chemical spenderade sju år och ca en halv miljard dollar på att implementera ett ERP-system för att sedan gå över till en klientserver baserad version, vilket var mycket kostsamt. (Davenport, 1998)

I en artikel publicerad på Computer Sweden 2015 så skrivs det om försvarsmaktens projekt Prio som gick ut på att implementera stora delar av SAP:s affärssystem.



Projektet fick stora rubriker då det försenades och budgeten sprack. I artikeln så förklarar chefen för försvarets prioavdelning Rebecca Ingmarsdotter anledningen till varför projektet gick ur styr, hon menar att försvarsmakten underskattade behovet av förändringsledning. Samma författare menar också att förändringarna som kom med systemet ställt mycket större krav än vad man förstått och att folk inte genomförde utbildningar för systemet. (Computer Sweden, 2015)

Enligt Pergl (2010) så kan alla mjukvaruprojekt i teorin lyckas, men det hade krävt att företagen har obegränsade resurser som gör att företagen inte påverkas av stora kostnader. Samma författare menar att sådana företag inte existerar och därför måste företagen arbeta noggrant med en förstudie i den initiala delen av ett mjukvaruprojekt.

### **1.3 Syfte**

Denna studie har för avsikt att undersöka vikten av en förstudie vid en implementering av ett affärssystem. Syftet med studien är att finna kunskap om hur förstudier kan påverka själva projektet och om arbetet med en förstudie kan bidra till att den önskvärda affärsnyttan verkligen uppnås.

### **1.4 Forskningsfråga**

Vilka uppfattningar finns inom den svenska industrin av vikten av en förstudie vid affärssystemsimpliceringar och vilka faktorer i förstudien är i sådana fall kritiska för projektets framgång.

### **1.5 Målgrupp**

Rapporten riktar sig till personer som varit eller kommer att vara involverade i ett ERP-implementerings projekt, dessa kan vara både industrifolk eller forskare. Rapporten riktar sig även till andra intresserade, exempelvis CIO:s i svenska företag då studien utgår från svenska företag.

### **1.6 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa oss till enbart förstudiefasen och dess påverkan på den önskvärda affärsnyttan. För att få ett så optimalt resultat som möjligt har vi valt att se vårt arbete utifrån tre perspektiv, konsulternas, kundernas och leverantörernas.

## 2. Teoretisk referensram

*Här nedan presenteras de teorier vi har valt att ta med, dessa teorier kan relateras till undersökningen i uppsatsen. Teorierna är även till för att skapa en förståelse hos läsaren så att den kan ta del av forskningsområdet*

### 2.1 Förstudie

Förstudien kan användas på många olika sätt, men de flesta ser en förstudie som ett beslutsunderlag för att svara på flera frågor som uppstår med projektet, eller för att identifiera risker som kan uppstå på vägen. En förstudie kan jämföra flera olika alternativ baserat på olika beslutsfattanden så som ekonomiska, tekniska och organisatoriska möjligheter. (Pergl, 2010) Samma författare menar även att innan man har påbörjat ett projekt så bör man ha svar på vad man vill åstadkomma med projektet.

En förstudie går enligt Pergl (2010) i fem steg utifrån ett implementeringsprojekt, detta kan dock justeras beroende på typen av projekt man utför.

Det första steget handlar om att identifiera olika implementerings alternativ.

I det andra steget ska man undersöka de ekonomiska möjligheterna och hur mycket ett alternativ skulle kosta företaget, en grundfråga här är "hur betalar mjukvaran av sig för oss?" Detta kan man ta reda på genom att genomföra en kostnads och intäktskalkyl.

I det tredje steget undersöker man den tekniska aspekten och fokuserar på ifall detta projekt verkligen är genomförbart för organisationen rent tekniskt. I detta steg undersöker man även medarbetarnas förmåga att behärska, stödja och använda tekniken.

I det fjärde steget så går man igenom de olika alternativen och kollar vilket alternativ som passar organisationen bäst. Frågan man ställer sig är ifall det är möjligt att underhålla tekniken när den väl är vald.(Pergl, 2010)

I det sista steget så väljer man det alternativ man anser vara bäst. (Pergl, 2010)

Det kan påpekas att denna femstegsmodell bara är ett exempel för implementeringsprojekt enligt Pergl (2010). Andra beskrivningar på förstudier är Fans (2010) beskrivning som menar att ett framgångsrikt IT-projekt bör involvera en förstudie där målen, kraven och omfånget definieras tydligt. Dessa ska också vara förstådda av samtliga projektmedlemmar. Vidare menar Fan (2010) att en projektplan bör upprättas med faktorer som bland annat tid, milstolpar, kostnad och eventuella risker.

### 2.2 Affärsnytta

Enligt Lundberg (2009) kan affärsnytta delas in i två delar, nytta i verksamheten som sådan och nytta i form av minskade IT kostnader. Lundberg (2009) definierar affärsnyttan som summan av följande fyra delar:

- "Kostnadsbesparingar: Kostnaden för att driva en verksamhet före införandet av nytt IT minus kostnaden efteråt (när lösningen är på plats och användningen har stabiliserat sig).
- Intäktsökning: Intäkterna efter införandet av IT minus intäkterna före.
- Kvalitativ nytta: Förbättringar i de kvalitativa nyckeltal som används i verksamheten. Detta kan till exempel röra sig om kundnöjdhet, personalomsättning, trivsel och liknande.
- IT-Nytta: Kostnader för IT före förändringen minus kostnaden efteråt. (Lundberg, 2009)"

Dennis m.fl. (2013) menar att affärsnyttan kan delas upp i gripbara nyttor och ogripbara nyttor. De gripbara nyttorna kan kvantifieras och mätas enkelt, som exempelvis 2 % reduktion i driftkostnader men de ogripbara nyttorna är kvalitativa fördelar som är svåra att mäta men ändå är viktiga för företaget som exempelvis förbättrad kundservice. (Dennis m.fl. 2013)

### **2.3 Effektmål**

När man startar ett projekt så gör man det för att skapa något som kommer att bidra till att verksamhets eller affärsmålet uppfylls. Resultatet av projektet väntas alltså ge en viss effekt, ett effektmål som man jobbar efter (Jansson & Ljung, 2012). Ett problem som ofta uppstår är att istället för att ställa krav på leverantörerna gällande säkerställandet av effekterna så lägger man istället fokus på den tekniska kompetensen. Nackdelen med detta är att upphandlingen främst handlar om en överenskommelse gällande kostnad, funktionalitet och leveranstid. Det man istället bör avtala är vilka effekter som är önskade och att dessa effekter ska uppstå efter leveransen. (Ottersen & Balic, 2004)

### **2.4 Change management**

Enligt Dennis m.fl. (2013) så behöver människor som kommer att vara slutanvändare för ett system som implementeras i ett IT-projekt hjälp med att anpassa sig för förändringarna som både projektprocessen och det färdiga systemet för med sig. Dennis m.fl. (2013) menar att den hjälpprocessen kallas för change management.

Bradford (2015) menar att change management är ett strukturerat tillvägagångssätt som syftar till att flytta en anställd från "punkt a" (pre-change) till "punkt b" (post-change). I "punkt b" ska alla anställda vara fullständigt utbildade och de nya processerna ska tas i bruk. Enligt Bradford (2015) så är projekt där ett nytt affärssystem implementeras obekväma, speciellt för de anställda då ett affärssystembyte kräver ett paradigmskifte i sättet som organisationen utför sin verksamhet på och därmed även sättet som de anställda jobbar på. (Bradford, 2015)

Bradford (2015) menar att ett affärssystem ändrar organisationen på många sätt, bland annat så kan systemet göra några arbetsuppgifter onödiga vilket kan leda till att de berörda arbetarna omplaceras eller avskedas, affärssystemet kan även ändra sättet som de anställda interagerar med varandra genom företaget. (Bradford, 2015)

Dessa förändringar kan leda till att de anställda blir frustrerade vilket kan leda till att de försöker att medvetet eller omedvetet motarbeta projektet genom att sprida negativitet, söka sig till tidskrävande uppgifter eller helt enkelt vägra att lära sig hur man använder det nya systemet. Detta motstånd måste förutses och förvaltas genom change management tekniker som kommunikation och utbildning. (Bradford, 2015)

T. T. V. Hau m.fl. (2010) har i en studie utförd på andra fallstudier med framgångsrika IT-projekt kommit fram till att det de framgångsrika projekten hade gemensamt var arbetet med change management. Mer specifikt menar T. T. V. Hau m.fl. (2010) att faktorerna effektiv kommunikation, stöd från högsta ledningen, effektiv kunskapsöverföring, systematisk planering för förändring och projekthjältar varit viktigast i change management arbetet.

Projekthjältar är personer inom organisationen som har ett väldigt starkt inflytande på andra. (Rosario, J.G, 2000)

Faktorerna kommunikation och stöd från högsta ledningen stöds även av Fan (2010) som menar att projektledarens första uppgift bör vara att etablera en kommunikationsplan för projektets intressenter. Skulle denna kommunikationsplan ignoreras så kommer resultatet att vara katastrofalt förklarar Fan (2010). Samma författare menar även att den högsta ledningens uppmärksamhet till projektet är nödvändigt eftersom den avgör huruvida andra projektmedlemmar ska stödja eller vägra projektet. (Fan, 2010)

## **2.5 Projektledning**

Projekt kan definieras och ses på flera olika sätt, enligt Jansson och Ljung (2012) är projekt en process med en start-, mitten- och en slutfas. Samma författare menar också att ett projekt har tre olika sorters faser.

En definition av begreppet projekt är enligt Eklund (2010) en gemensam uppgift som man ska utföra tillsammans. Det är dessutom enklare att starta ett projekt i en organisation istället för att skapa nya avdelningar.

Fördelarna med ett projekt är att man kan styra arbetet lättare, samtidigt så är både kostnaderna och riskerna lägre än andra arbetsmetoder. (Tonquist, 2007)

Ett projekt är en tillfällig organisation som skapas för att genomföra något mot ett resultat, denna organisation avvecklas dock efter att man har nått slutfasen av projektet. Ett projekt är till för att skapa något nytt eller genomföra en förändring i organisationen. Målet med denna sortens organisation är att resultatet ska generera i en lönsamhet, utveckling eller tillväxt för organisationen, både kortsiktigt men även långsiktigt. Lönsamheterna kan vara både finansiella och organisatoriska (Jansson & Ljung, 2012).

Jansson och Ljung (2012) skriver också att ett projekt består av flera olika aktiviteter som måste avslutas innan man kan säga att projektet är avslutat. Dessa aktiviteter ska även avslutas inom ramen för den budget man har, samt inom en viss tid.

Varje projekt ska också ha en ledare som ser till att styra projektet mot rätt riktning och som försöker se till så de uppsatta målen för projektet nås. Projektledaren är också den som ska ha mest uppmärksamhet i projektet då han är ansiktet utåt för projektet. Projektledaren är en viktig person för projektet och har ett ansvar för att projektet genomförs i enlighet med de krav som man satt upp i förstudien. (Macheridis, 2009)

### **2.5.1 IT-projekt**

IT projekt är i grunden identiska med ett vanligt projekt, men här ligger fokus på att man ska leverera ett resultat som innebär att organisationen eller kunden når en affärsnytta. Wysocki (2013) menar att det vanligaste är att man genomför en implementering av ett system i organisationen eller att man förändrar något befintligt system.

Ett IT-projekt består huvudsakligen av två delar, en teknisk del där det tekniska utförs för att man ska kunna utföra de tekniska aktiviteterna, men också en projektlednings del som stödjer den tekniska delen så att den kan genomföras på ett effektivt sätt (Dalcher, 2013).

Cadle och Yeates (2004) lägger vikt på att IT-projekt oftast utförs för att man vill uppnå ett speciellt affärs mål som genererar nytta och konkurrensfördelar.

Li (2007) menar att ett IT-projekt kan beskrivas i tre delar:

- Brådskande, som innebär att IT-projekt är av brådskande karaktär, de har en deadline med en början och ett slut, när målen är nådda avslutas projektet.
- Unikhet, som innebär att leverantören inte bara förser kunden med produkten utan erbjuder olika alternativ till kunden beroende på kundens krav
- Osäkerhet, som innebär att det är omöjligt att avsluta ett IT-projekt inom den givna tiden, kostanden och personalstyrkan. (Li, 2007)

Ett projekt kan utgå utifrån en ram med tre ”ståndpunkter”, denna ram kallas också för projektriangeln. De tre parametrarna är tid, kostnad och resultat. Dessa är beroende av varandra och genom att lägga mer fokus på en del än den andra så kan det påverka projektet. Därför är det viktigt att man noggrant justerar dessa så att de inte drar iväg i exempelvis kostnad. (Jansson & Ljung 2012)

### **2.5.2 Projektmodeller**

För att ett projekt i en projektform ska genomföras så finns det ett antal olika projektmodeller man kan använda sig utav. Projektmodeller är till för att stödja genomförandet utav ett projekt. (Hallin och Gustavsson, 2012)

En projektmodell består oftast av en process, rollbeskrivning, dokument och mallar (Tonquist, 2007), samtidigt har en projektmodell som uppgift att beskriva hur arbetet kan delas upp i flera olika steg, vilka beslut som ska fattas, vilka dokument som ska skrivas och slutligen rollerna som ingår i projektet. Det som idag eftersträvas av en projektmodell är flexibilitet, enkelhet och tydlighet. (Hallin och Gustavsson, 2012)

## **2.6 Kravhantering och kravspecifikation**

Kravspecifikationen ligger till grund för ett projekt, med en god kravspecifikation har man tydliga krav man ska jobba efter för att uppnå det resultat som man har satt upp och vad projektet ska tillfredsställa. (Jansson & Ljung 2012)

Krav går att se på som en sorts råvara som man matar in i en kravspecifikation, är råvaran av en sämre kvalitet leder detta till att slutprodukten blir sämre (Swathi m.fl. 2011). Det som avgör kvaliteten på kravet är om det är rätt, komplett, kontrollbart, entydigt, spårbart, modifierbart och konsekvent.

Eriksson (2011) markerar vikten av att kravhantera, alltså samla in kraven som finns för att uppnå ett så gott resultat som möjligt. Genom en noggrann kravhantering och tydliga kravspecifikationer kan man spara in pengar genom att lägga de resurser man har på just de aktiviteter som behövs. Detta sparar även tid och ansträngning för organisationen. (Eriksson, 2011)

Enligt Eriksson (2011) så kan det finnas svårigheter med att samla in krav. Oftast så vet inte kunden och intressenten själv vad man vill och det är ett problem vid kravhanteringen. Detta ställer till med problem då det kan sätta käppar i hjulet vid kravhanteringsprocessen. Nyckeln till en lyckad kravhantering är god kommunikation mellan samtliga inblandade parter. (Eriksson, 2011)

Det första steget för att realisera en kravspecifikation börjar med en *kravanalys* där man undersöker vilka krav, förväntningar och behov som finns, efter man gjort det analyseras dessa i olika avseenden. Det första steget i en kravanalys är att undersöka om kraven, förväntningarna och behoven är rimliga för projektet att ta på sig. Nästa steg handlar om att konkretisera kraven så långt man kan för att om

projektet kan lösa uppgiften och om när i tid man kan göra det. Slutligen beskriver man hur man rent praktiskt ska gå tillväga för att avgöra detta. (Jansson & Ljung 2012)

Vid nästa steg så undersöker man alla intressenter och alla krav för att sedan kunna skapa sig en bruttolista att utgå ifrån. Allt på bruttolistan kommer inte att bli till krav som projektet ska på sig att tillfredsställa, men listan är en utgångspunkt för kravspecifikationen. (Jansson & Ljung 2012)

I de kommande stegen så avgränsar man bruttolistan rejält och ställer sig flera frågor.

- Om kraven är viktiga krav eller bara önskemål?
- Om det är projektets uppgift eller någon annans?
- Finns det tid och pengar till detta?

Utifrån de frågorna kan man fortsätta bygga vidare på sin kravspecifikation innan man tillslut har utformat den. (Jansson & Ljung 2012)

## **2.7 Risk management**

Risk Management används flitigt när företag ska gå igenom någon form utav förändring och när det kan uppstå risker med detta. För att man ska identifiera dessa risker använder man sig då av en så kallad riskanalys. Att bedöma riskerna som kan uppstå i ett projekt är väldigt svårt, det är lite som att försöka se in i framtiden. (Bengtsson m.fl. 2007)

Enligt Tonnquist (2007) så finns det flera delar i en riskhantering, dessa är riskidentifiering, riskhantering, riskbemötande och riskåtgärdsplanering. Med en riskidentifiering så handlar det om att man måste identifiera riskerna innan man sätter igång med projektet, dessa ska också vara inom kontroll. Ett bra sätt att kunna identifiera dessa är att använda sig utav en SWOT analys, det kan även vara ett bra verktyg för att minimera de risker som man sedan har hittat. (Tonnquist, 2007)

Med en riskvärdering så försöker man utvärdera sannolikheten att en viss riskhändelse skulle inträffa, och vilka konsekvenser det skulle få för projektet. Detta kan göras på många olika sätt men ett bra verktyg man kan använda sig utav är miniriskmetoden som går ut på att man uppskattar riskens sannolikhet och konsekvens. (Tonnquist, 2007)

Den sista delen som är riskbemötandet handlar om hur man möter de risker som kan uppstå. Man måste förstå att en riskanalys oftast skrivs ned som en lista och är ett levande dokument som kan förändras under projektets gång, alltså kan de risker som uppstod i början av projektet inte alls vara aktuella längre fram. Det är även viktigt att man förstår att det kan finnas flera olika bakomliggande faktorer till att dessa förändrats. (Tonnquist, 2007)

### **3. Metod**

*I detta avsnitt så kommer vi att redovisa våra vetenskapliga utgångspunkter, läsaren kan genom att läsa det här avsnittet ta ställning till resultatet senare i uppsatsen. Här svarar vi bland annat på vilka metoder som vi har valt och motiverar valet utav dessa.*

#### **3.1 Förhållningssätt**

Förhållningssättet som en forskare har resulterat i vilka metoder som väljs för utförandet av studien. Forskarens synsätt lägger grunden för hur insamlandet av data ska ske, exempelvis kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod. Förhållandet mellan teori och empiri lägger även det grunden för hur datainsamlingen kommer att ske, exempelvis om forskaren ska ha en induktiv eller en deduktiv ansats. För att ge en bättre bild av hur den här studien har utförts samt vilket synsätt vi har haft kommer vi att diskutera detta mer omfattande nedan.

Bryman & Bell (2007) skriver om begreppet epistemologi vilket behandlar vad som anses vara acceptabel kunskap inom ett ämne och två förhållningssätt urskiljs, positivism och interpretativism. Oates (2009) skriver om att positivismen ligger till grund för den naturvetenskapliga metoden och att den används främst vid experiment medan interpretativismen används för att studera helheter och ge en mer subjektiv världsuppfattning. Oates (2009) menar också att den interpretativistiska forskaren inte behöver bevisa eller motbevisa en hypotes, utan att forskaren istället försöker identifiera, hitta och förklara hur olika faktorer är sammankopplade till en sorts social miljö. Interpretativismen benämns även som tolkningsperspektivet och Bryman (2011) beskriver tolkningsperspektivet som ett synsätt inom kunskapsteoretisk uppfattning som grundar sig på tolkning och förståelse.

För studien är det viktigt att förstå vad vi vill uppnå med vårt arbete. Vi vill försöka besvara våra frågeställningar genom att skaffa oss tillräckligt med kunskaper för att kunna hantera den data som samlas in. Vi använder oss därför utav ett mer interpretativistiskt synsätt då vi anser att vi behöver ha ett tolkande perspektiv och skapa en förståelse om hur förstudier kan generera en viss affärsnytta och vilken roll de har för olika IT-projekt.

#### **3.2 Ansats**

Den deduktiva ansatsen kan beskrivas som "från teori till empiri" medan den induktiva är "från empiri till teori" (Jacobsen, 2002). Den deduktiva ansatsen kan beskrivas som att man utifrån tidigare empiri och teorier bygger upp förväntningar på hur det ser ut innan man utför sin undersökning. En nackdel med detta är att man enbart väljer att fokusera och leta efter den information man anser vara relevant (Jacobsen, 2002). Med den induktiva ansatsen jobbar man mer utan förväntningar, med det menar Jacobsen (2002) att man ger sig ut i världen och samlar in all möjlig information. Målet här är att ingenting ska begränsa datainsamlingen.

Vår målsättning har varit att arbeta med en induktiv ansats då vi gett oss ut i världen och haft öppna dialoger med respondenterna i studien med syftet att samla in så mycket information som möjligt gällande vårt ämne. Vi har haft en del förkunskaper som vi utgått från när vi haft våra dialoger med respondenterna och dessa förkunskaper kom ifrån tidigare forskning som vi läst och använt som teorier i studiens upplägg. I våra intervjuer så märkte vi att några av våra respondenter tog

upp vissa aspekter som vi hade liten eller ingen kunskap i. Av denna anledning så gjordes eftersökningar på tidigare forskning angående dessa aspekter och detta integrerades i vårt teoriavsnitt.

Det finns två olika sorters data, kvalitativ och kvantitativ. Den kvalitativa ansatsen samlar in information i form av ord medan den kvantitativa gör det i form av mätbara värden (Jacobsen, 2002). Enligt Repstad (2007) så fokuseras det inom den kvalitativa forskningen på att studera fenomen och genom det erhålla en djup förståelse för fenomenets helhet. Jacobsen (2002) menar att det inte finns någon ansats som är bättre än den andra här utan detta är bara två olika sätt att samla in information på.

Vi valde att använda oss av en kvalitativ datainsamling då vi enbart samlar in information i form av ord och vårt syfte har inte varit att få fram någon statistik sammanställning. Syftet har varit att få fram tillräckligt med data för oss att tolka och skapa förståelse. Vi uteslöt alltså den kvantitativa metoden då vi anser att den inte är lämplig att använda när man vill erhålla den djupa förståelsen som vi var ute efter i den här studien.

För att vi skulle få en djupare förståelse för hur förstudierna och affärsnyttan används och vad de har för roll i en rad olika processer så använde vi oss bland annat utav litteratursökningar via nätet. Vi sökte på IEEE(Institute of Electrical and Electronics Engineers) och ACM(Association for Computing Machinery) via Malmö högskolas databas, men vi använde oss även utav Google Scholar som är Googles egna sökmotor som används för att söka litterära studier. Då syftet med sökningarna var att utöka vår kunskap om förstudierna och affärsnyttan ytterligare så använde vi oss utav följande sökord; "Förstudier" "Pre-study/feasibility study" "Affärsnytta/Business value".

### **3.3 Informationssamling**

Primärdata är det datamaterial som man själv inskaffar genom att till exempel utföra intervjuer eller undersökningar för att få svar på en frågeställning. Svaret på det man undersöker, eller svaret från intervjuerna blir ens primärdata. Datainsamlingen som man samlar in är skraddarsydd och är till för att passa en specifik frågeställning eller problemformulering som forskarna vill få svar på. Primärdata samlas in genom olika metoder, dessa kan vara intervjuer, observationer eller frågeformulär. (Jacobsen, 2002)

I den här studien har sju personer på fyra olika företag intervjuats för att vi ska samla in den datainformation som vi behöver. (Jacobsen, 2002)

Samtliga intervjuer var så kallade "öppna dialoger" vilket innebär att vi inte följde någon särskild struktur. För säkerhetens skull och för att vi verkligen skulle få givande svar så ställdes följande frågor till alla respondenter:

- Hur viktig är förstudien i vid en ERP-implementering?
- Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört?
- Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?
- Hur har förstudier genomförts i de projekt du deltagit i?

Svaren som presenteras i resultatavsnittet är inte svar på samtliga frågor från samtliga respondenter då vissa respondenters svar inte var av relevans för studien. Vi valde att ta med de svar vi fått av de respondenter som har en expertis som motsvarar frågan.



### 3.3.1 Urval

Då syftet med den här studien var att få svar på två specifika frågeställningar så var det av yttersta vikt att respondenterna vi intervjuade eller pratade med var relevanta för vårt ämne. Vi ville se på förstudierna från tre olika perspektiv så därför genomfördes intervjuer med konsulter, leverantörer och kunder. Fokus låg främst på deras personliga erfarenheter snarare än deras respektive företag.

### 3.3.2 Intervjugenomförandet

Intervjuerna med respondenterna skedde i personlig form, alltså via direkt kontakt. Vid intervjuerna så skickades frågorna till respondenterna innan intervjun ägde rum. Alla intervjuer som ägde rum spelades in, eller så fördes det ner anteckningar på papper.

### 3.3.3 Respondenterna

Respondent	Res. A (Spelades in)	Res. B (Spelades in)	Res. C (Fördes anteckningar)	Res. D (Fördes anteckningar)	Res. E (Fördes anteckningar)	Res. F (Fördes anteckningar)
Företag	Företag A	Företag A	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D
Roll	Konsult	Konsult	Konsult	Kund	Leverantör	Kund/leverantör

Tabell 3.1 Respondenterna

**Företag A** är ett IT konsult företag som grundades 2011 men har över 20 års erfarenhet då två olika företag gick samman och blev ett. Respondenterna vi intervjuade var alla konsulter men med olika inriktningar, respondent A och B utav dem var mer riktade mot förstudier och konsult tjänster allmänt, medan respondent C var mer inriktad mot affärsnytta.

**Företag B** är ett företag som verkar inom lantbruk och är ett utav Sveriges största inom sitt område. Respondent D jobbar inom service management och core business solutions inom företagets IT-avdelning.

**Företag C** är ett ledande globalt IT-tjänsteföretag med över 65 000 anställda världen över. Respondent E jobbar som Solution architect med en lång erfarenhet av IT-projekt.

**Företag D** är specialister inom ett visst affärssystem har även ett egenutvecklat affärssystem. Respondent F jobbar bland annat som HR-manager på företaget och har tidigare erfarenhet utav affärssystemens implementeringar och projektledning som projektledare.

## 3.4 Teoretiska insamlingen

Den teoretiska insamlingen, eller sekundärdatan som Jacobsen (2010) beskriver det är den information som man använder sig av men som redan är insamlad och presenterad av någon annan, alltså en sekundärkälla som man tar del av. Den informationen man samlar in kommer oftast från andra studier med andra ändamål, men som andra forskare finner något i som man vill upplysa.

Vår teoretiska insamling kommer främst från vetenskapliga artiklar och böcker, informationen har hämtats för att vi anser den vara väsentlig och relevant för vår studie. Teorierna gav oss förkunskaper om studiens ämne innan vi gick ut och träffade våra respondenter. Efter att vi utfört våra intervjuer så insåg vi att våra

kunskaper behövde kompletteras då vi kunde identifiera återkommande aspekter bland våra respondenters svar som exempelvis "change management" och "risk management". Vi sökte oss därför fram till fler teorier och tidigare forskning gällande dessa aspekter som kunde stärka vår kunskap och användas som jämförelse med intervjuresultaten.

### **3.5 Forskningsetik**

Enligt Kvale & Steinar (2014) så finns det fyra osäkerhetsområden som kan användas som ett ramverk för forskningsetik vid intervjuer. Områdena är följande:

- *Informerat samtycke*, som innebär att undersökningspersonerna är medvetna om syftet med undersökningen.
- *Konfidentialitet*, som handlar om vilken information som kommer att vara tillgänglig för vem.
- *Konsekvenser*, som handlar om att konsekvenserna av en kvalitativ forskning måste bedömas så att undersökningspersonerna inte ska behöva lida.
- *Forskarens roll*, som handlar om att det forskaren sen publicerar skall vara så korrekt och representativt som möjligt.

Vi har i vår studie tagit hänsyn till samtliga områden. Det har vi gjort genom att i området "informerat samtycke" så presenterade vi oss och förklarade studiens syfte tydligt för alla respondenter.

Området "konfidentialitet" tog vi hänsyn till genom att förmedla till respondenterna att informationen vi fick från dem endast skulle användas till den här studien, de är även medvetna om att den här studien kan komma att publiceras på internet.

Området "konsekvenser" tog vi hänsyn till genom att hålla respondenterna anonyma då deras namn är irrelevanta för studien samt att de på det sättet eventuellt inte behöver bli lidande.

Våra respondenter benämns som respondent A,B,C,D,E och F. Deras respektive organisationer beskrivs så att läsaren kan skaffa sig en uppfattning om vad det är för typ av verksamheter informationen kommer ifrån, organisationens namn har vi valt att inte presentera.

Området "forskarens roll" har vi tagit hänsyn till genom att båda författarna läst igenom materialet ett flertal gånger tillsammans och även individuellt. Detta för att säkerställa att materialet är korrekt och att framtida läsare inte ska misstolka studien.

### **3.6 Validitet & Reliabilitet**

Enligt Jacobsen (2002) kan man se på validitet som giltighet och relevans. Med det menar han att det man faktiskt mäter det som avses att mätas och att det man mäter anses vara relevant och ha något med ämnet att göra.

Uppsatsen är relevant och datainsamlingen har skett på ett relevant sett då vi intervjuat personer som på något sätt behandlar vårt ämne, eller som kan ge svar på vår frågeställning. Respondenterna som vi valde att intervjua i de olika företagen var antingen rekommenderade eller så kontaktade vi dem då vi ansåg att de hade anknytning till vår frågeställning och kunde bidra med ett visst resultat. Därav anser vi att validiteten i uppsatsen är god och att vi har mätt det vi har haft för avsikt att mäta. Bryman (2011) skriver om något som han kallar för respondentvaliditet i kvalitativ forskning. Respondentvaliditet innebär att

författarna låter respondenterna ta del av intervjuresultatet i studien för att styrka denna. Genom att låta respondenterna ta del av intervjuresultatet så kan de säga till om det finns några missförstånd, vi valde detta tillvägagångssätt vilket stärkte säkerheten i vår tolkningsförmåga.

Jacobsen (2002) skriver att reliabilitet kan definieras som tillförlitlighet och trovärdighet. Jacobsen beskriver reliabilitet som att det man undersöker ska gå att lita på och det man mäter ska göras på ett tillförlitligt sätt. För att få ett tillförlitligt resultat av det man undersöker ska själva utförandet utföras på ett korrekt sätt så att det inte väcks några frågor kring trovärdigheten från intervjun. Bryman (2011) menar att reliabilitet handlar om huruvida resultatet av en studie skulle kunna få samma resultat om någon annan gör det på samma sätt.

För uppsatsens kvalitét var det ytterst viktigt att detta gjordes på ett tillförlitligt sätt. För att säkerställa detta så var vårt val av respondenter noggrant uttänkt och planerat, vi handplockade personer som var väl insatta i problemområdet. Tillförlitligheten i uppsatsen anser vi vara stor då vi antingen spelade in intervjuerna eller förde noggranna anteckningar dels så att vi inte glömmer något dels för att svaren vi fick inte skulle ändras vid ett senare tillfälle. Vi har även i vissa fall kontaktat intervjupersonerna i efterhand för att klargöra något som vi haft svårt att uppfatta, detta för att allt ska vara så korrekt som möjligt. Huruvida någon annan skulle kunna upprepa det vi gjort och få samma resultat så har vi försökt att så tydligt som möjligt beskriva vårt tillvägagångssätt och vid en kvalitativ forskning i synnerlighet vår, där vi fört öppna dialoger med våra respondenter skulle det bli svårt att få exakt samma resultat då omständigheterna vid exempelvis intervjuerna kan skilja sig. En kvantitativ forskning med mätbara mått är enklare att uppnå full reliabilitet för då samma beräkningar kan utföras igen, matematiska beräkningar ändras inte däremot tolkas ord vid kvalitativa forskningar annorlunda av olika individer.

### **3.6.1 Källkritik**

Efter att ha arbetat med det resultat vi fick fram så behövde vi avgränsa oss ytterligare för få fram ännu tydligare resultat av det vi eftersökte. De specificerade sökorden blev istället; "Förstudiens roll" "Feasibility study cases" "project-management" "the impact of a prestudy".

Till största del har den data vi samlat in varit från 2000-talet och är skrivna i form av böcker eller vetenskapliga artiklar. Reliabiliteten på vad som står i dessa anser vi vara stor då de har granskats noggrant och har därför kunnat användas i vår uppsats. Vi har försökt att hitta originalkällorna till den data vi hittat samt att vi haft i åtanke att artiklarna vi letat efter ska vara så kallade "peer reviewed" vilket innebär att artiklarna blivit granskade av en oberoende tredjepart för att säkerställa dess reliabilitet.

## 4. Resultat

Här sammanställer vi vår så kallade empiri, alltså den data vi kunnat få från våra intervjuer med respondenterna. Resultatet ligger till grund för analysen som kommer i nästa avsnitt.

### 4.1 Respondent A

#### 4.1.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?

Respondenten säger att det beror lite grann på vilket sorts projekt det handlar om. När det gäller projekt som ERP-implementeringar, så är förarbetet en väldigt stor del av framgångarna, om man ska lyckas eller inte.

Vid frågan om det är möjligt att genomföra ett projekt utan en förstudie säger respondenten att det är möjligt att göra, men det leder med stor sannolikhet till ett projekt som sväller i både tidsomfattning och kostnadsomfattning, projektet resulterar inte i fördelar för verksamheten. Dessutom leder det till att det är omöjligt att mäta effekten.

*"Har man inte definierat det man vill uppnå kan man heller inte mäta det.",* menar respondenten.

Han säger att det är viktigt att i förstudien ha en plan när man driver ett projekt, en plan är ett verktyg för att man ska kunna analysera effekterna av projektet ifall den ändras, för att den kommer att ändras menar respondenten. Men har man ingen plan så kan man inte mäta effekterna, men med en ursprungsplan kan man enkelt se och mäta effekterna av beslut som exempelvis att flytta en aktivitet eller omfördela resurser.

*"En plan är inte något man gör från början och sedan tror att den kommer att följas till projektens slut utan den används mer för att styra en mot rätt mål.",* förklarar respondenten

Respondenten säger även att man stämmer av hela tiden med en plan för att se att man ligger i fas med sin planering.

#### 4.1.2 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i?

Respondenten säger att det många gånger varit så att han har fått hoppa in i ett pågående projekt som varit på väg att kollapsa totalt, och att han med sin erfarenhet och sin roll skulle styra skeppet i rätt riktning. Vidare säger han också att han aldrig deltagit i ett projekt som hållit sig inom den angivna tidsramen, utan att de allra flesta projekt blir klara efter planerad tid. Respondenten säger också att en implementering utav ett affärssystem, eller system i sig inte är så vanligt därför finns oftast den kunskapen inte hos företaget som de kommer in på.

#### 4.1.3 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?

Respondenten säger att det första är att få klart för sig vad den önskvärda affärsnyttan är, alltså vilka fördelar man vill erhålla med den här förändringen.

*"Genom att få klart för sig vad affärsnyttan är och vad det är man vill åstadkomma så kan man på ett smidigare sätt ta sig igenom projektet då man arbetar efter ett mål.",* menar respondenten

Många gånger har respondenten varit med om fall där affärsnyttan har varit dåligt beskrivet och att man i företaget inte vetat vad det är man jobbar för.

## 4.2 Respondent B

### 4.2.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?

Enligt respondenten så är förstudierna en viktig faktor innan man påbörjar arbetet med ett projekt. Projektet kan handla om vad som helst egentligen då en förstudie alltid bör finnas med i planeringens fasen säger respondent B. Vidare menar respondenten att en förstudie är till för att ge förståelse om vad man kan förvänta sig när projektet är slut, alltså vilken affärsnytta som förväntas efter att projektet gått i hamn.

*”Det är i förstudien som man bland annat ska identifiera alla risker som kan uppstå längst med projektets gång. Det är också i en förstudie som man gör beräkningar på ifall den nya IT-investeringen ger oss affärsnytta eller inte. En annan viktig faktor som tas upp i en förstudie är hur projektet ska gå tillväga och vem som ska göra vad.”*, menar respondenten

Vidare säger också respondenten att:

*”Affärsnyttan innebär stora förändringar i arbetsprocessen hos en organisation”*

Med det menar respondenten att när man når de affärsnyttor som man vill uppnå så innebär det en förändring i organisationen. Han menar att man måste involvera hela organisationen i att skapa förståelse för hur de nya arbetsprocesserna kommer att påverka rollen man har. För att skapa en sådan förståelse så behöver man gå igenom detta redan under förstudien så att man är väl förberedd och inte påbörjar inläring när de nya arbetsprocesserna väl har dragit igång.

### 4.2.2 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i?

Utifrån sina egna erfarenheter så säger respondent B att anledningen till varför ett projekt inte alltid går som man förväntat sig är just på grund av att förstudien som gjorts varit alltför svag, man har inte lagt ner den tid som krävs för att utforma förstudien ordentligt. Anledningen till detta enligt respondenten är att man brister i sin interna kommunikation, och att de mål man siktar mot varit otydliga och orimliga, men även att målen förändras under projektets gång vilket gör det svårt för alla inblandade att få ett ordentligt grepp om projektet.

En annan anledning till varför projekt misslyckas enligt respondenten är att man under förstudien inte definierar vem som ska göra vad. Detta leder ofta till att medarbetare hos kunden sätts i dubbla arbeten, detta gör att de inte kan lägga allt krut på projektet. Respondenten anser att de centrala personerna i projektet bör vara heltidsdedikerade för projektet och inte ha något annat vid sidan om.

### 4.2.3 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?

Kommunikationen och överenskommandet mellan leverantören som ska leverera systemet och kunden är enligt respondenten en viktig faktor som måste behandlas under själva förstudien. Respondenten understryker att man först ska göra klart en intern förstudie innan man börjar utforma en förstudie med sin leverantör. Under förstudien med leverantören bör man ta upp några kritiska frågor som kan vara direkt avgörande för projektets gång. Det första är att man måste veta vad det är man vill åstadkomma,

*”Vad exakt är det som behövs i vår organisation? Samt hur ska leverantören kunna hjälpa oss med detta?”*, menar respondenten

Nästa kritiska fråga är enligt respondenten:

*”Hur ska vi göra detta? Hur har andra gjort det?”*

Här är leverantörens roll viktig enligt respondenten. För att detta projekt ska bli så bra som möjligt så måste även leverantören ta sitt ansvar. Skulle man se att det inte går så bra så måste man ta initiativet och byta projektledare. Vidare måste leverantören också veta vad scoopet är, och detta måste vara tydligt och klart menar respondenten.

## **4.3 Respondent C**

### **4.3.1 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?**

Respondenten säger att en vanlig anledning till att affärsnyttan blir utebliven är att förväntningarna från start var satta på en för hög nivå. Om man argumenterar för att allt inte kommer att kunna genomföras eller vara framgångsrikt så kan det ses som negativt och pessimistiskt. Det är därför lättare att dras med i de positiva tankarna om hur företaget och affärerna skulle kunna utvecklas med nya lösningar som grund, detta leder allt för ofta till att förväntningarna på IT blir för höga. Men respondenten menar att det är möjligt att det inte är det som reducerar den faktiska nyttan, förväntningarna på IT-satsningar lever ofta sitt eget liv och har svaga kopplingar till verkligheten i det företag de ska användas.

Respondenten säger att när en företrädare presenterar en lösning för beslutsfattarna bör de tänka på de egna förhållandena i företaget för att se hur den passar in. De behöver ställa sig frågan hur väl lösningen ligger i linje med de ambitioner och förutsättningar som finns i verksamheten. Om de ligger i linje med varandra så finns de stora möjligheter till affärsnytta, annars bör förväntningarna kanske skruvas ned.

Enligt respondenten bör sedan lösningen jämföras med tre områden som är speciellt viktiga, dessa är marknaden, strategierna och organisationen. När det kommer till att lösningen måste vara i linje med marknaden så menar respondenten att marknader har speciella trender och utvecklingslinjer som varierar i olika tidsperioder, exempelvis som trenden att kundkommunikationen sker mer och mer över nätet.

Enligt respondenten så gäller det att se till att IT-lösningen inte ligger för långt före eller för långt efter marknadens utveckling. Exempel på när IT satsningar legat långt före marknaden är de tidiga satsningarna på Internet under slutet av 1990-talet, många företag satsade då på lösningar som det helt enkelt inte fanns en marknad för vilket ledde till stora kostnader och låga intäkter, affärsnyttan kunde inte infrias, säger respondenten. Satsningarna som ligger i linje med marknaden förutsätter också att kunderna och andra intressenter är villiga att ändra beteenden och vanor så att det passar den nya lösningen, förklarar respondenten.

Vidare säger respondenten att ligga efter marknaden är heller inte bra för då måste man kämpa för att hinna ifatt och risken ligger i att kunderna då valt en annan leverantör. Att på förhand avgöra om en IT-lösning verkligen är i linje med marknaden är givetvis en svår sak att göra, det kräver extra försiktighet och möjligtvis kan man skapa en egen marknad som en del av satsningen, detta är mer

riskabelt men om man lyckas övertyga kunderna så kan man vinna helt nya marknadsandelar och man garanterar att lösningarna är i linje med marknaden då man sätter reglerna för marknaden själv. Affärsnyttan kan bli väldigt stor i det här fallet, förklarar respondenten.

När det kommer till att IT ska vara i linje med strategierna så säger respondenten att det inte räcker med att IT ska vara i linje med marknaden utan de egna ambitionerna på marknaden också är viktiga. Beslutsfattarna måste fråga sig vad de egentligen vill uppnå med satsningen relaterat till de befintliga strategierna i företaget. Ett sätt att erhålla affärsnytta enligt respondenten är att söka igenom de delar av verksamheten som mest bidrar till företagets resultat och göra IT-satsningar på de delarna.

Respondenten säger att företaget måste se till att satsningarna även måste vara i linje med organisationen och dess förutsättningar.

*”Är företaget den öppna och nytänkande organisationen som gärna satsar på nya lösningar och ligger i frontlinjen, eller är det en försiktig organisation som väntar för att se vad konkurrenterna gör för något?”*, säger respondenten.

Respondenten säger också att detta inte alltid är självklart för att det är få som öppet vill deklarerat att organisationen inte är redo för något nytt och oprövat. Han säger att det är viktigt att ta itu med denna fråga tidigt, en stor IT-satsning i en konservativ organisation leder sällan till någon större affärsnytta. Respondenten menar att det kan bli svårt att driva igenom förändringarna i tankesätten och arbetssätten som behövs. Ett vanligt fall är att informationen om förändringarna inte tränger igenom i stora organisationer, beslut är inte tydligt kommunicerade och inget händer i verksamheten. Respondenten säger att cheferna är en viktig faktor, att få med sig ledningen på olika nivåer i arbetet med IT-satsningen är nödvändigt.

Respondenten säger även att IT – och verksamhetsfrågor måste integreras. Om IT-satsningarna drivs helt oberoende av övriga förändringar så riskerar resultatet att halta, en gemensam plan med gemensamma milstolpar är ett viktigt steg som ska utföras i förstudien. En IT-lösning som levereras till en organisation som inte är förberedd kan till och med leda till effektivitetsförluster menar respondenten. Vidare säger han att det finns flera exempel som visar på att IT-investeringar gått mindre bra på grund av att tekniken och affärerna inte var förenade i beslutsprocessen.

## **4.4 Respondent D**

### **4.4.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?**

Respondenten menar att förstudien är otroligt viktig i ett projekt och att den oftast är en leverans av flera olika delar där fokus främst ligger på investeringskalkyler som kan beräkna kostnaderna och avkastningen för dessa, definitionen av affärsnyttan och vad det är som ska uppnås, lösningsförslag där man definierar den tekniska delen alltså om man ska använda befintliga applikationer och arkitektur eller om man ska köpa nytt. Fokus ligger även på resurserna både internt och externt där man vill säkra dessa så att rollerna utdelas, samt en planering om hur projektet ska genomföras rent praktiskt. Respondenten säger även att denna information sedan kan detaljeras i olika omfattningar beroende på förväntningar, målgrupp, storlek och komplexitet.

Han säger att om man exempelvis har ett projekt för 100 miljoner SEK så bör man lägga cirka 1 år på förstudien där det mesta av tiden går åt till att definiera

påverkade processer, vad man ska skala bort i dessa och vad man vill förbättra. I större organisationer som har mer komplexa processer tar detta lång tid att genomföra, respondenten säger att om man inte tar den tiden som behövs så riskerar förstudien att bli slarvig och det blir en "snöbollseffekt" vidare i projektet vilket innebär att det bara blir värre om starten utförs dåligt.

#### **4.4.2 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?**

*"Viktigast är att komma fram till hur, när, vad, vem och varför."*, säger respondenten

Vad han menar med detta är att det är viktigt att i förstudien ge svar på ett visst antal frågor som sedan följs under projektets gång, förstudien fungerar då som en vägledning genom projektet. Företaget måste bestämma varför behovet finns av en IT-investering, alltså vilka processer det är som behöver effektiviseras. Vad det är som det ska investeras i, alltså vilket typ av system eller vilken typ av uppgradering av befintliga system. Med vem säger respondenten att det måste bestämmas vem det är som ska ta tag i projektet och vilka leverantörer man ska vända sig till, och slutligen när det här projektet kommer att starta och hur lång tid det kommer att ta.

#### **4.4.3 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i?**

I vår organisation så har vi en projektmodell som vi följer när vi utformar förstudien, säger respondenten. Han fortsätter med att säga att innan förstudien utförs så görs ett initialt business case där resurserna som kommer att behövas säkras, nyttorna beskrivs och finansieringen för projektet bestäms. Detta måste sedan godkännas av ett beslutsorgan i organisationen och först efter att projektet fått ett "ok" så kan arbetet med en förstudie påbörjas menar respondenten. Själva förstudien utformas i olika delar, den bör sedan resultera i ett projektförslag (project proposal), ytterligare business case, en kravspecifikation och ett lösningsförslag (solution proposal).

Mer detaljerat så arbetar respondentens organisation i olika steg och beroende på projektets omfattning så varierar tiden som går åt varje steg. Första steget är att definiera och analysera kraven som ställs för det som ska implementeras eller uppgraderas, detta sammanställs sedan i en formell kravspecifikation tillsammans med målen som man förväntar sig att uppnå med projektet. Sedan utvärderar respondentens organisation möjliga lösningar och bestämmer sig för en lösning. När organisationen sedan gjort det så uppdaterar de kontinuerligt det initiala business caset och utformar en budget för projektet. Därefter sammanställer de ett formellt projektförslag och ett lösningsförslag, detta resulterar i ett RFI (request for information) alltså en förfrågan om information som sedan skickas ut till olika leverantörer. Steget som de gör efter det är att skapa en lista med potentiella leverantörer och lösningar för att därefter utforma och skicka ut ett RFQ (request for quotation) som är en "inbjudan" till leverantörerna så att de kan komma med erbjudanden till dem.

Respondentens säger att hans organisation har några förutsättningar som ska vara uppfyllda för att arbetet med en förstudie ska starta, dessa förutsättningar syftar bland annat till att ge beslutsunderlag för både förstudien och projektet. Förstudien kan ju ses som ett projekt i sig då den kräver både tid och pengar i olika omfattningar, beroende på projektets storlek.

Dessa förutsättningar är följande:



- Grundläggande fakta om projektet så som sponsorer, finansiering och affärsområde ska vara beskrivet.
- En utvärdering och en beskrivning av olika lösningsalternativ för projektet ska utformas.
- Det ska finnas en beskrivning av projektmålen och projektresultaten
- Det ska finnas finansiella kalkyler för projektet
- En analys av projektets påverkan ska göras
- En beskrivning av projektets "scope" alltså projektets omfång ska skrivas. I termer av tid, kostnad och resurser.
- Aspekter som säkerhet, sekretessen, legala frågor och riskanalyser ska tas upp.
- Detta ska sedan presenteras och godkännas hos rätt beslutsorgan, om projektet beräknas kosta mer än 3 miljoner SEK så har respondentens organisation en specifik investerings kommitté som agerar som ett beslutsorgan.

När projektet fått ett "ok" och förutsättningarna är uppfyllda så kan förstudiearbetet börja och där går respondentens organisation efter en lista av så kallade "checkpoints", dessa punkter är följande:

- Det finns en projektbeskrivning att utgå från
- Det finns en sponsor för förstudien
- En realistisk budget har utformats för förstudien
- Förstudiens behov av resurser har beskrivits och de nödvändiga resurserna finns tillgängliga
- Förstudien har en tidsgräns
- Förstudien har tydliga mål
- Förstudiens tänkta resultat har dokumenterats
- Förstudiens begränsningar är tydliga och etablerade.
- Intressenterna för förstudien har identifierats och rollen de kommer att spela har bestämts.
- Det är tydligt om förstudien kommer att innehålla olika alternativa lösningar eller om det skall fokuseras på en enda lösning.
- En leveranslista har utformats tillsammans med en beskrivning av leveranserna som behövs för att uppnå projektmålen.
- Olika analyser har utförts i förstudien som exempelvis en SWOT-analys och en påverkansanalys.
- Begreppen som används i förstudien har definierats så att alla förstår och talar samma språk.
- Förstudiens aktiviteter och arbetssätt har bestämts och kommunicerats så att alla vet hur arbetet med förstudien kommer att gå till.

- Säkerhet och sekretess regler för arbetet med förstudien och dess resultat har bestämts.
- Olika hinder för arbetet med förstudien har tagits upp, så som legala hinder.
- Ett projektförslag har producerats som ett resultat av förstudien.
- Ett beslutsmöte har skett baserat på projektförslaget.

## 4.5 Respondent E

### 4.5.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?

Vikten av en förstudie säger respondenten är oerhört tung då den lägger grunden för hur ett arbete ska skötas och hur man ska gå tillväga. Flera olika nyckelfaktorer för projektet identifieras under en förstudie och dessa behandlas innan man sedan går vidare i själva projektet.

### 4.5.2 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?

För en leverantör är det viktigt att man under en förstudie bestämmer omfattningen på projektet och designen för modulerings processer. Andra viktiga faktorer som man bör ta reda på under en förstudie är resurserna som man behöver för det här projektet som skall genomföras. Respondenten säger att efter man kunnat identifiera resurserna som behövs så går man vidare för att ta reda på de tekniska aspekterna. Där bestämmer man vad som behövs under varje modul som skall användas, samt om workshops behövs, och om de gör det, hur många är det som behövs.

När förstudien är utformad så går man vidare till att visuellt visa ett flödesschema där man steg för steg visar arbetsprocessens gång. Respondenten säger att det gäller att ha en strikt projektledning och inte acceptera några som helst förändringar när man väl satt igång.

## 4.6 Respondent F

### 4.6.1 Hur viktig är förstudien vid en ERP-implementering?

Enligt respondenten är förstudien vital för projektets utgång, den är en utgångspunkt för projektet i genomförandefasen och det är i förstudien som kunden kan ställa sina krav.

*”De kan beskriva vad de vill ha för något, vad syftet med projektet är och vilka funktionaliteter systemet eller uppgraderingen ska ha. Förstudien är också viktig för att genom arbetet med den kan man räkna ut totalkostnaden för projektet detta är en förutsättning för att avgöra om investeringen är lönsam eller inte.”*, säger respondenten

Respondenten säger också att en vanlig sak som händer i IT-projekt är att kunden ändrar sig angående exempelvis krav, systemlösningar, och moduler, detta leder till längre ledtider för projektet som i sin tur resulterar i större kostnader. Detta kan eventuellt undvikas av en ordentligt utförd förstudie där kunden innan projektet verkligen tänker igenom vad, hur och varför projektet ska utföras och på så sätt undviker förändringar när projektet väl påbörjat.

#### **4.6.2 Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?**

Genom att i förstudien kommunicera och verkligen förstå vad det är kunden vill ha, det är viktigt att vara tydlig med kraven och funktionaliteten så att det som levereras verkligen möter kundens förväntningar och ger den önskvärda affärsnyttan. Respondenten menar att det är en stor så kallad "failure factor",

*"Man förväntar sig en Maserati av leverantören som istället levererar en äldre Volvo".*, säger respondenten

En otroligt viktig faktor enligt respondenten är för kunden att identifiera huvudprocesserna i verksamheten och identifiera vilka huvudflöden som är mest väsentliga att effektivisera för att verksamheten ska få positiva nyttor. Här menar respondenten att det även är viktigt för leverantören att fråga kunden vad problemet är. Det gäller att gemensamt komma fram till hur organisationen arbetar så att man verkligen anpassar systemet till kunden alternativt anpassar kunden till systemet, förklarar respondenten.

Vidare säger respondenten att det även är viktigt att sätta upp en checklista för förstudien så att man får en överblick över de viktigaste aktiviteterna och ser till att följa dem ständigt både före men även under projektets gång. Checklistan måste enligt respondenten ansvaras av någon annars riskerar den att hamna uppe på en hylla vilket kan leda till att man inte följer det som man tidigare kommit fram.

#### **4.6.3 Hur har förstudien genomförts i de projekt du deltagit i?**

Respondenten säger att det sättet de arbetat på har varit genom att kommunicera mycket med kunden, respondenten menar att detta är en viktig aspekt för att skapa en förståelse av vad det är som ska levereras och hur det ska utnyttjas på bästa sätt av kunden. De har jobbat med att identifiera de processer som kan ge bäst nyttor om de effektiviseras och därefter försökt sett till att systemet som ska implementeras eller de moduler som ska uppgraderas täcker den processen i sin funktionalitet. Däremot säger respondenten att de har varit försiktiga med funktionerna i systemet då en kund vill ha ett så kallat "sova gott system" alltså ett system som förenklar snarare än skapar oroligheter.

Ökade funktioner innebär ökad komplexitet vilket blir svårare att hantera. Sen har de även påpekat för kunderna att de ska vara försiktiga med att ändra organisationens processer samtidigt som systemet implementeras. Detta för att organisationen ska undvika att det ska bli för mycket på en gång, det slutar sällan bra menar respondenten. Istället har de påpekat för kunden att de bör förbättra deras processer med tiden istället.

## 5. Analys

*Analysen är gjord utifrån det resultat vi fick fram, tillsammans med teorierna försöker vi koppla samman dessa så att vi kan komma fram till en relevant slutsats.*

### 5.1 Vikten av en förstudie vid ERP-implementering enligt svenska industrin

Samtliga respondenter var eniga om att förstudien är en otroligt viktig del av IT-projekt. Respondenterna menade att förstudien inte bara är viktig vid den initiala fasen av projektet utan även under projektets gång. Respondent A menade att förstudien fungerar som vägledning för projektet, den ska avstämmas kontinuerligt så att projektgruppen ständigt är i linje med planeringen.

Anledningen till att förstudien kan användas som vägledning är att ett av förstudiens syfte är att planera hur projektet ska genomföras rent praktiskt enligt respondent D. Han menar att i förstudien så bör tidsramen, kostnaderna och resultatet fastställas beroende på projektets omfattning. Detta stämmer väl överens med Fans (2010) teori om förstudier som också menar att tidsramen och kostnaderna är faktorer som bör ingå i förstudien. Även respondent E stödjer detta genom att säga att förstudien lägger grunden för hur arbetet ska skötas och hur man ska gå tillväga. Respondent E menar att flera olika nyckelfaktorer för projektet identifieras under förstudien.

Detta stöds också av projekttriangeln där Jansson och Ljung (2012) menar att ett projekt utgår från tre ”ståndpunkter” där ingen är viktigare än den andra, de tre parametrarna är precis som respondent D beskriver tid, kostnad och resultat. Enligt Jansson och Ljung (2012) så ska dessa balanseras så att inte projektet drar iväg i exempelvis kostnader eller tid.

Hallin och Gustavsson (2013) menar att för ett projekt ska genomföras så ska det finnas en projektmodell vars syfte är att stödja genomförandet utav projektet. Tonnquist (2007) beskriver en projektmodell genom att säga att projektmodellen oftast består utav en process, rollbeskrivning, dokument och mallar.

Respondent D säger att projekten han deltagit i jobbat utifrån en projektmodell där en process som innefattar utformandet av ett business case utförs så att denna sedan leder till beslut om ett projektförslag och lösningsförslag. Detta kan jämföras med Pergls (2007) teori om att en förstudie utförs bland annat för att undersöka i de ekonomiska, tekniska och organisatoriska möjligheterna för att använda resultat av förstudien som beslutsunderlag.

Respondent D fortsätter med att säga när resurserna sedan säkrats så bestäms rollerna, vilket överensstämmer med Tonnquists (2007) förklaring om rollbeskrivningar. När resurserna säkrats så utdelas även deras roller enligt respondent D, han säger även att de jobbar med förstudien som en checklista som ska avstämmas precis som Respondent A menade, två av punkterna som ska vara med i checklistan enligt Respondent D är förstudien skall ha en tidsgräns samt att det tänkta resultatet ska vara dokumenterat vilket kan jämföras med Tonnquists (2007) teori om projektmodeller.

Jansson och Ljung (2012) menar att i ett projekt så utformas en projektledning som har målet att slutföra projektet för att resultatet ska generera i en lönsamhet, en utveckling och en tillväxt för organisationen. Lönsamheterna kan vara både av finansiell men även av organisatorisk karaktär. Det vanligaste i ett IT-projekt är att

man genomför en implementering av ett affärssystem eller att man förändrar något befintligt enligt Wysocki (2013). Cadle och Yeates (2004) lägger vikt på att IT-projekt utförs för att man vill uppnå ett speciellt affärsmål som genererar nytta och konkurrensfördelar.

Respondent A menar att ett företag inleder ett projekt för att de är onöjda med något i verksamheten, de vill bli mer lönsamma eller utvecklas inom en eller flera aspekter. Han menar att oftast så implementerar man då ett system eller uppgraderar en befintlig modul vilket stämmer överens med Wysockis (2013) förklaring om IT-projekt.

Men respondent A menar att huvudmålet för detta projekt oftast är att företaget vill öka sina konkurrensfördelar och erhålla affärsnytta. Detta stöds av Cadle och Yeates (2004) förklaring om varför IT-projekt utförs. Respondent A säger dock att för att den här affärsnyttan ska erhållas så måste den definieras i förstudien, det är viktigt att företaget vet vad det är de egentligen vill uppnå annars riskerar den här affärsnyttan att gå förlorad och projektet resulterar då i enormt stora onödiga kostnader.

Detta stämmer även överens med vad respondent B sa om att förstudien är till för att ge förståelse om vad man kan förvänta sig när projektet är slut, alltså vilken affärsnytta som förväntas av kunden. Respondent B menar att kunden måste ta upp några kritiska frågor med leverantören som kan vara direkt avgörande för projektets gång. En av frågorna är att man måste veta vad man vill åstadkomma, "vad exakt är det som behövs i vår organisation?"

Kopplingen här är att IT-projekt utförs precis som teorin understryker för att man vill uppnå ett speciellt affärsmål som genererar nytta och konkurrensfördelar men utifrån respondenterna A & B:s svar så ska detta speciella affärsmål definieras redan under förstudien.

## **5.2 Faktorer i förstudien som genererar affärsnytta**

På frågan "Hur kan man i förstudien se till så att den önskvärda affärsnyttan uppnås efter att projektet är genomfört? Vilka faktorer är det som är mest kritiska i förstudien?" menar respondent A att den allra viktigaste faktorn är att man får klart för sig vad det är man vill uppnå redan i förstudien, vilket stämmer bra överens med Pergl (2007) som även han påstår att man i förstudien bör ha svar på vad man vill åstadkomma med projektet.

Respondent A förklarar även att kommunikationen är en viktig faktor då medarbetarna bör veta varför projektet utförs samt att leverantören ska förstå vad som ska levereras. Detta stärks även av respondent F då han menar att många kunder blir missnöjda med deras projekt för att det inte motsvarar deras förväntningar. En viktig faktor är då kommunikationen med leverantören så att båda parterna verkligen förstår vad det är projektet ska resultera i.

Även respondent B tar upp kommunikationen som en viktig faktor och menar att överenskommandet mellan leverantören och kunden måste vara tydlig och behandlas under själva förstudien. Detta förutsätter att kunden vet vad denne vill ha enligt respondent F. Samma respondent menar att kunden måste identifiera sina huvudprocesser och huvudflöden för att veta vad som behöver effektiviseras. Ottorsen & Balic (2004) nämner i teoriavsnittet att ett problem som ofta uppstår är att kunden lägger för mycket fokus på den tekniska kompetensen. Detta gör att

upphandlingen mellan kund och leverantör främst handlar om en överenskommelse gällande kostnad, funktionalitet och leveranstid. Det som bör kommuniceras här enligt samma författare är de effektmål kunden vill att projektet ska resultera i. Detta överensstämmer med vad respondent F säger om kundens identifiering av huvudprocesser och huvudflöden.

I T. T. V. Haus m.fl. (2010) studie så var faktorn effektiv kommunikation en av de viktigaste faktorerna för framgångsrika projekt. Detta stämmer överens med vad ovanstående respondenter hade att säga om kommunikationen, även kunskapsöverföring var en viktig faktor i studien och kunskapsöverföring i det sammanhanget kan kopplats till det som respondent A menar med att medarbetarna bör veta varför projektet utförs. För att denna kunskapsöverföring skall kunna ske så behöver kunden i första hand själv ta reda på varför projektet utförs. Punkterna som Lundgren (2004) nämner i teoriavsnittet måste vara förstådda och definierade av företaget.

Respondent A säger att change management är en annan viktig faktor som innebär att organisationen måste jobba med förändringarna som kommer att ske i företaget i samband med projektet.

Respondent F menar att det gäller att gemensamt komma fram till hur organisationen arbetar så att man verkligen anpassar systemet till kunden alternativt anpassar kunden till systemet.

Respondent C menar att en viktig aspekt för att uppnå affärsnytta är att i förstudien bestämma om den tänkta nyttan är i linje med organisationen, han menar att i en konservativ organisation så kan det bli svårt att driva igenom förändringarna i tankesätten och arbetssätten som behövs.

Enligt Roth m.fl. (2013) så behöver människor anpassa sig för förändringarna som projektet för med sig för att affärsnyttan ska uppnås, denna process menar Roth m.fl. (2013) ofta kallas för change management. Detta stämmer överens med vad ovanstående respondenter hade att säga om förändringsaspekten.

Teorin stödjer även respondenternas svar om change management genom att Bradford (2015) säger att ett IT-projekt ändrar organisationen på många sätt vilket kan leda till att medarbetarna börjar jobba mot projektet istället. Åter igen dyker begreppet kommunikation upp här när Bradford (2015) menar att tekniker som kommunikation och utbildning är två metoder inom change management som kan bidra till att organisationen uppnår affärsnytta.

Enligt Jansson & Ljung (2012) så är en god kravspecifikation en faktor för att uppnå de resultat man satt upp. De säger att det första steget i en kravanalys är att undersöka ifall kraven, förväntningarna och behoven är rimliga för projektet att ta på sig. Detta kan kopplas till vad respondent C sa om att organisationen bör se till att den tänkta affärsnyttan ska vara i linje med organisationen, marknaden och den egna ambitionen. Respondent C säger även att en anledning till utebliven affärsnytta kan vara att organisationen satt för höga förväntningar vilket är det Jansson & Ljung (2012) menar när de säger att organisationen bör undersöka om förväntningarna är rimliga för projektet att ta på sig.

Eriksson (2011) menar att det kan finnas svårigheter med att samla in krav då kunden och intressenterna inte själv vet vad dem vill och det är ett problem vid kravhanteringen. Nyckeln till en lyckad kravhantering är god kommunikation

mellan samtliga inblandade parter. Detta stämmer överens med vad respondenterna hade att säga om kommunikation samt om att organisationen bör veta vad det är de är ute efter i förstudien så att detta kan förmedlas till leverantören.

En annan faktor som togs upp var risk management, att kunna identifiera riskerna innan de uppstår och kunna behandla dessa. Tonnquist (2007) nämner att man via en SWOT analys kan identifiera risker och detta nämner även respondent D, i hans checklista har han SWOT analysen som ett verktyg som man kan använda sig av under förstudien för att försöka identifiera risker. Med en SWOT analys så försöker man upptäcka de styrkor, svagheter, hot och möjligheter som ligger internt i organisationen samt i omvärlden och hur dessa kan påverka projektet.

## 6. Slutsats och diskussion

*Här diskuterar vi resultatet av vår analys och försöker dra en slutsats av det vi har undersökt, i detta kapitel ges även förslag på vidare forskning tillsammans med en kort diskussion om uppsatsen.*

I studien har vi intervjuat personer som jobbar för olika typer av företag, dessa företag har olika roller vid ett ERP-implementeringsprojekt. Företagen vi har varit på agerar som kunder, leverantörer samt konsulter. Anledningen till att vi valt dessa företag är för att vi ville få olika perspektiv på våra frågor då alla roller kan vara anledningen att ett ERP-implementeringsprojekt lyckas eller misslyckas. Att enbart utgå ifrån en roll hade gjort studien alltför begränsad och resultatet hade inte varit lika starkt. Genom att intervjua personer från flera perspektiv fick vi en bredd som belyste frågeställningen.

Personerna vi intervjuat har alla mångårig erfarenhet från ERP-implementeringsprojekt och var alla eniga om att förstudien utgör en viktig roll i projektet. I vår analys har vi sedan kopplat ihop respondenternas svar med våra valda teorier för att komma fram till ett resultat om vikten med förstudier.

Det vi kom fram till var att det är otroligt viktigt med en väl genomförd förstudie då en dålig utförd sådan kan bidra till utökade kostnader för organisationen. Att redan i förstudien definiera vad som ska åstadkommas och vad som förväntas av projektmedlemmarna är en viktig aspekt i förstudien då denna kan minska risker för utökade kostnader

Vi har även kommit fram till att en förstudie inte bara syftar till att ge en bild av det kommande projektet utan förstudien är något som används ständigt genom projektets gång. Den kan bidra till att projektet lyckas om företaget i fråga ständigt stämmer av med förstudien under exempelvis implementeringsfasen av ett ERP-system. Genom att hela tiden checka av med planeringen får man en stabilitet i arbetet som gör det enklare att lyckas med implementeringen i ett ERP-implementeringsprojekt.

Alltför många ser en förstudie som ett litet steg i ett projekt och lägger inte den energi som det egentligen behövs för att göra en bra sådan. Som respondenterna också nämner så är en förstudie ett underlag som man hela tiden kan luta sig tillbaka mot ifall man skulle fastna på vägen.

Att ha sina affärsnyttor identifierade direkt vid starten av en förstudie underlättar sedan för projektet. Man har klara och tydligt mål som man vill uppnå med sin IT-investering och medarbetarna på företaget kan ta till sig det nya systemet på ett bättre sätt och lära sig det bättre då de är medvetna om vad man vill uppnå med förändringen. När detta inte fungerar så är det oftast för att det brister i kommunikationen mellan företagsledningen och de anställda om vad man önskar sig av implementeringen.

Många gånger har projektledaren en bild av vad denne önskar sig vid när projektet är slut, medan den anställda inte alls har samma uppfattning. Detta misstag kan enkelt åtgärdas genom en ständig och klar kommunikation mellan de olika parterna. Det är viktigt att sändaren som i detta fall är chefen använder sig av ett



språk som är enkelt för mottagaren att förstå. Med det menar vi att man kommunicerar på ett sätt som inte leder till missförstånd.

En faktor som gång på gång upprepades i analysen var just kommunikationen. Både kommunikationen internt med medarbetarna men även kommunikationen med leverantörerna. Därför kan vi dra slutsatsen att kommunikationen är en kritisk faktor i förstudien för att företaget i fråga ska kunna uppnå den affärsnyttan som de är ute efter, precis som tidigare nämnt.

Att först göra en förstudie internt inom organisationen kan ses som det bästa sättet att gå tillväga, på så sätt kan man förmedla vad som förväntas av organisationen innan man påbörjar samarbetet med en andrapart, som exempelvis en leverantör.

Genom att sätta sig ner med sin projektgrupp och utföra en förstudie och dokumentera vad man förväntar sig av projektet kan man sedan lättare kommunicera med leverantören då man inom organisationen redan vet vad man vill. Ett problem som identifierades i studien var just att en förstudie skett innan kunden och leverantören visste vad de var ute efter med projektet. Under denna tid behöver företaget också identifiera sina huvudprocesser för att veta vilka som kan effektiviseras, alla huvudflöden måste analyseras så att företaget kan upptäcka vilka som kan stödjas med ett nytt system och därmed spara pengar på onödiga kostnader som är kopplade till dåliga flöden. Det kan vara så att företaget måste omstrukturera mycket av deras nuvarande struktur så att de säkerställer sig själva att det nya systemet kommer att vara i linje med företagets sätt att styra och utföra verksamheten på. Förändringarna innebär att det kan bli förvirring bland medarbetarna som ibland kan behöva omplaceras på grund av omstruktureringen, då måste detta förmedlas så att alla inom organisationen är redo på vad som kommer innan implementeringen startar. Detta arbete kallas för change management och vi har identifierat denna faktor som en nyckelfaktor i förstudien.

Andra orsaker och faktorer som kan ligga bakom ett lyckat projekt är att ha rätt personer på rätt plats. Som tidigare nämnt i resultatet så sker inte en uppdatering eller implementering av ett affärssystem varje dag i en organisation. Många har därför inte rätt personer på rätt plats för att utföra det arbete som krävs och där fallerar oftast också projektet. Att identifiera detta under en förstudie kan visa sig vara vägen till framgång, genom att tidigt veta vad som efterfrågas av en position i projektet kan man se över om resurserna finns och är tillgängliga inom företaget eller om man måste få extern hjälp. Det är inte bara i resultatet av projektet som man märker av ett negativt utfall utan även i kostnaderna, att behöva hyra in en konsult efter att projektet redan har påbörjat kan innebära att kostnaderna stiger över förväntningarna för projektet, och allt på grund av att man inte har identifierat denna risk under förstudien.

Risk management är således en annan faktor i förstudien som kan ligga till grund för ett projekts framgång, dock är detta ingen nyckelfaktor då exempelvis faktorn kommunikation väger tyngre. Under en förstudie så ska man försöka identifiera alla möjliga risker som kan uppstå längst med vägen. Detta är dock ett steg som många glömmer bort att göra. Förstudien har återigen en viktig roll i detta, man kan inte påbörja ett projekt och sedan försöka identifiera risker, detta får göras under en förstudie. Det som kan inträffa annars är att företaget upptäcker risken för sent vilket innebär att man då får möta konsekvenserna samtidigt som andra upptäckta risker uppstår bakom kulisserna. Anledningen till varför vi inte anser att detta är en nyckelfaktor är att det i praktiken är omöjligt att förutse alla risker som kan uppstå vid ett implementeringsprojekt. Det som istället kan göras i sådana

fall är att företaget förbereder sig för alla möjliga risker resursmässigt, på så sätt kan företaget hantera konsekvensen av den oväntade risken utan att det får för stora påföljder för projektet.

Frågeställningarna i studien var vad den svenska industrins uppfattning av vikten av en förstudie vid affärssystemsimpliceringar och vilka faktorer i förstudien är i sådana fall kritiska för projektets framgång.

Vi anser att vi lyckats komma fram till ett konkret resultat där vi lyckats belysa vad en förstudie bör vara ur de olika perspektiven och därmed kunnat få större insyn i vad vikten av en sådan är. Vikten av en förstudie är en fråga som är självklar och de flesta hade sagt att förstudien är viktig, det finns det inga tvivel om. I denna studie har vi velat lyfta fram det allra viktigaste i en förstudie för att ett projekt ska resultera i den önskvärda affärsnyttan. Just om förstudier finns det inte så mycket vetenskapliga studier på, utan det står mest i böcker att en förstudie bör göras. Det finns väldigt få studier som har undersökt industrin för att upptäcka vad de anser om förstudier, om hur det verkligen går till med arbete kring förstudier, utan det finns bara så kallade mallar om hur man ska arbeta med förstudier. Utifrån den aspekten har vi lyckats tillföra ny kunskap om förstudier och hur det fungerar i praktiken.

Genom att intervjua olika företag och olika personer lyckades vi även identifiera de viktigaste faktorerna och det är de faktorer som gör att ett företags önskvärda affärsnytta uppnås.

Läsarna av vår studie kan konstatera att den nya kunskapen vi tillfört om förstudier och hur det fungerar i praktiken sett ur den svenska industrins perspektiv är att vi vill påstå att en förstudie är ett projekt i sig.

En snabb sökning på Google visar förslag på bland annat mallar, behovsanalyser och lönsamhetsanalyser. Men alla dessa förslag resulterar i en massa dokument som sedan glöms bort när projektet väl startat, åtminstone om man utgår ifrån våran problemformulering.

När vi säger att förstudien är ett projekt i sig så menar vi att förstudien inte är en massa dokument utan det är en process som ett företag måste gå igenom om de vill att deras ERP-implementering ska vara framgångsrik.

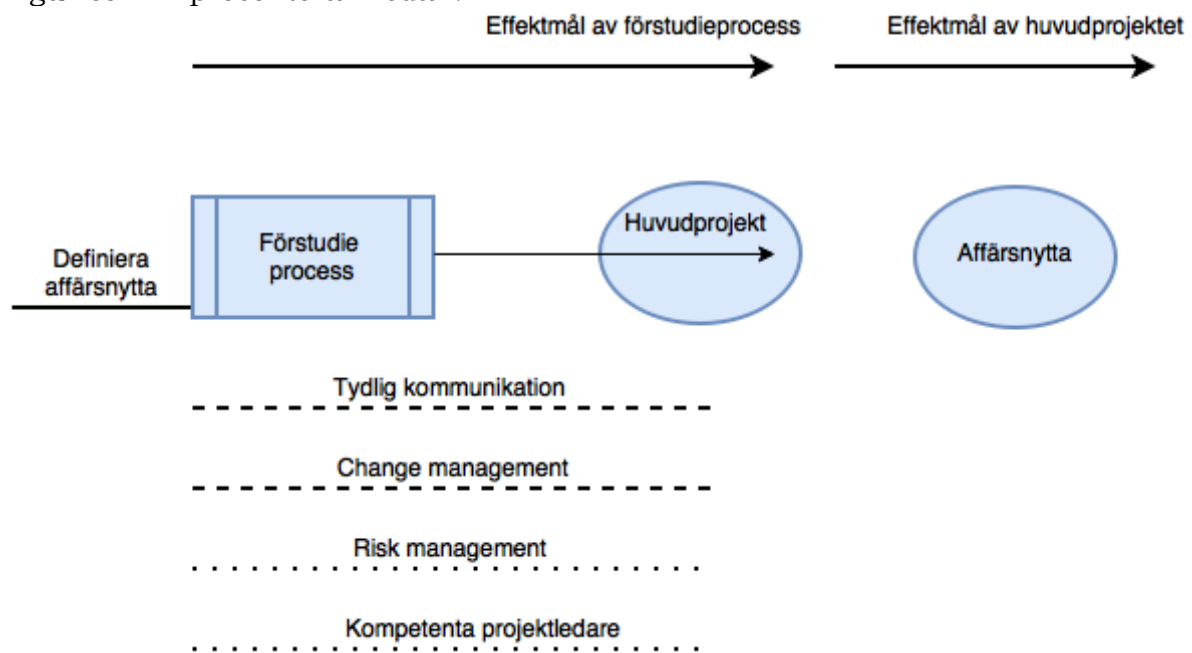
I den processen så ingår alla ovannämnda faktorer, men det räcker inte att gå igenom faktorerna för att sedan dokumentera resultaten. Processen måste fortlöpa även under huvudprojektets gång, på så sätt kan företaget säkerställa att huvudprojektet är inom ramarna för det planerade.

Respondent E nämnde i resultatavsnittet att det gäller att ha en strikt projektledning och inte acceptera några som helst förändringar när man väl satt igång med huvudprojektet. Men vi skulle vilja påstå att det påståendet endast gäller om förstudien utförs som ett dokument snarare än en process som vi föreslår att den bör göra. Anledningen till det är att våra respondenter var överens om att ett problem i misslyckade implementeringsprojekt är att förstudien utförs som ett dokument som man sedan ställer i hyllan när huvudprojektet sedan utförs.

Ifall den ställs i hyllan så är det otroligt viktigt att projektledningen inte accepterar några förändringar då de inte vet hur förändringarna kommer att påverka

huvudprojektet i helhet. Om företaget istället utför förstudien som en process så kan och bör förändringar till det bättre accepteras under huvudprojektets gång då förstudieprocessen fortfarande är aktiv och kan anpassas till de nya förändringarna. På så sätt undviks det förändringar som inte förmedlats till medarbetarna i change management arbetet då de kan förmedlas parallellt med förändringen. Detta gör att företaget inte slutar upp med ett system som medarbetarna inte känner till funktionerna i, bara för att funktionerna har förändrats under huvudprojektets gång.

Alltså är förstudien ett projekt i sig vars effektmål är huvudprojektets genomförande, huvudprojektets effektmål blir i sin tur de affärsnyttor företaget har definierat i förstudieprocessen. För att förtydliga detta har vi illustrerat det i en figur som vi presenterar nedan.



Figur 6.1

I figuren ovan ser vi hur förstudieprocessen fortlöper under huvudprojektets gång, faktorerna vi skrivit med är de vi nämnt tidigare. De fetmarkerade faktorerna ansåg vi vara av större vikt som tidigare nämnt.

Vi önskar självfallet att denna studie bidrar till en minskad andel misslyckade ERP-projekt och att projektutövare som läser denna uppsats tänker både en och två gånger på hur deras förstudie ska utformas.

Vi hade velat göra denna studie i ett större omfång med fler respondenter för att på så sätt kunna få ännu mer insyn i hur dagens förstudier i ERP-projekt går till, på detta sätt hade studiens resultat kunnat visa mer kritiska faktorer och på ett mer konkret sätt förklara hur affärsnyttan kan nås via en ordentligt genomförd förstudie.

## 6.1 Vidare forskning

Framtida forskning kan försöka identifiera fler kritiska faktorer i förstudien så att affärsnytta uppnås samt även göra studien i ett större omfång. Det gjorde inte vi på grund av begränsningar i både tid och resurser. Ett annat alternativ för framtida forskning kan vara att verkligen hänga med i ett riktigt projekt och se hur man

utför en förstudie på riktigt, detta ger forskningsfrågan ett ännu större djup och ännu ett perspektiv på hur det verkligen fungerar ute i praktiken. Vidare forskning kan även undersöka förstudier i alla möjliga projekt och inte bara ERP-projekt som den här rapporten avgränsat sig till. Forskare kan även forska vidare på de kritiska faktorer vi kunnat identifiera för att se hur företag idag jobbar med de faktorer och hur företagen hade kunnat förbättra dem. En annan faktor som vi tog upp i slutsatsen och diskussionen var den om kompetenta projektledare. En idé kan vara att forska vidare på huruvida det är viktigt att ha en kompetent projektledare på plats i den meningen att de ska kunna sköta implementeringen och upplärningen från deras sida.

## 7. Källor

Bengtsson, N, Ekroth, T, Höglund, P.N., Terrvik, M & Östberg, B 2007. Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag. 5:e Uppl. Stockholm: Ekerlids Förlag

Berggren, C. Lindkvist, L. 2001. Projekt – Organisation för målorientering och lärande Lund: Studentlitteratur.

Bradford, Marianne. 2010. Modern ERP: Select, Implement & Use Today's Advanced Business Systems, Lulu, Second edition

Bryman, Alan. 2011. Samhällsvetenskapliga metoder, 2. uppl. edn, Liber, Malmö.

Bryman, A, Bell, E. 2007. *Business research methods*, 2 uppl., Oxford: Oxford University Press.

Cadle, J, Yeates, A. 2004. Project Management for Information Systems Harlow: Financial Times Prentice Hall

Computer Sweden, 2015 (Elektronisk källa)

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.617817/forsvarets-mangmiljardprojekt-ar-annu-inte-i-mal>

Fan, Dajion. 2010. "Analysis of critical success factors in IT project management," in Industrial and Information Systems (IIS), 2010 2nd International Conference on. pp. 487-490.

Dalcher, David. 2013. Mastering IT project management: Best practices, tools and techniques, Project Management Journal, Volume 45

Davenport, Tomas,H. 1998. "Putting the enterprise into the enterprise system", Harvard Business Review

Dennis, A, Wixom, BH. 2009. Systems Analysis and Design, John Wiley & Sons, Fourth Edition,

Eklund, Sven. 2010. Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren Lund: Studentlitteratur

Eriksson, U. 2008 b. Test och kvalitetssäkring av IT-system. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, U. 2008 a. Kravhantering för IT-system. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Hallin, A, Gustavsson, T. K. 2012. Projektledning. Malmö Liber AB.

Hau TTV, Kuzic J. 2010. Change management strategies for the successful implementation of enterprise resource planning systems. In 2010 Proc. of the IEEE Second Int. Conf. on Knowledge and Syst. Eng., Hanoi, IEEE, Hanoi Vietnam ,October 07-October 09 2010: 178-182.

Hedman, J, Nilsson., F., Westelius, A. 2009. Temperaturen på affärssystem i Sverige. Studentlitteratur AB, Lund.

- Ho, C.F., Wu, W.H., Tai, J.M. 2004. "Strategies for the adaptation of ERP systems", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 Iss: 3, pp.234 - 251
- Iveroth, Einar. 2011. "The sociomaterial practice of IT-enabled change: A case study of a global transformation." *Journal of change management* 11.3 (2011): 375-395
- Jacobsen, Dag, Ingvar. 2002. *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Jansson, T. & Ljung, L. *Projektledningsmetodik*. Studentlitteratur, 2004
- Kvale, S, Brinkmann, S. 2014. *Den Kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Liu, S., Wu, B., & Meng, Q. 2012. Critical Affecting Factors of IT project management: In *Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Volume 1 (pp. 494-497)
- Lundberg, David. 2004. *IT och Affärsnytta Konsten att lyckas med investeringar I IT*, Studentlitteratur, Lund.
- Macheridis, Nikos. 2009. *Projektaspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. 3. uppl. Lund studentlitteratur
- Markus, M. L., Tanis, C. 2000. *The Enterprise System Experience - From Adoption to Success*. i R. W. Zmund, *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past* (ss. 173- 207). Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources Inc.
- Oates, Briony. J 2009. *Researching Information Systems and Computing*. London: SAGE Publications Inc.
- Ottersten I, Balic M. 2004. *Effektstyrning av IT- Nyttan uppstår i användningen*. Malmö: Liber AB
- Pergl, Robert. 2010. Feasibility study inputs on based requirements engineering. *EOMAS '10*. vol 6, s 121-132
- Repstad, P. 2007. *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 4 upplagan Översättning: Björn Nilsson, Malmö: Studentlitteratur
- Rosario, J.G. 2010. On the leading edge: critical success factors in ERP implementation projects. *Business World*.
- Standish Group Chaos Report. 2015. (Elektronisk källa)  
<https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>
- Swathi, G., Jagan, A., & Prasad, C. G. 2011. Writing Software Requirements Specification Quality Requirements: An Approach to Manage Requirements Volatility. *International Journal of Computer Technology and Applications*, 2(3), ss. 631-638.
- Tonnquist, Bo. 2007. *Projektledning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB,
- Ward, J., Daniel, E. and Peppard, J. 2008. "Building better business cases for IT investments", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 7, No. 1, pp1-15.

Wysocki, R. K. 2013. *Effective Projekt Management: Traditional, Agile, Extreme*. John

Y. Li. 2007. "Existing problems and their countermeasures in IT project management," *Information Research*, pp. 115-117,