



MALMÖ HÖGSKOLA

Examensarbete
15 högskolepoäng, grundnivå

Förstudiens roll vid implementering av ett affärssystem

The role of a pre-study when implementing an ERP-system

Christofer Hultén
Magnus Åkerwall

Examen: Kandidatexamen 180 hp
Huvudämne: Informationssystem
Program: Affärssystem
Datum för Slutseminarium: 20150112

Handledare: Helena Holmström Olsson
Examinator: Bengt J Nilsson

Sammanfattning

Behövs en förstudie innan man satsar på ett nytt projekt som ska förändra ett företags arbetssätt eller effektivisera en verksamhet? Rapporten beskriver effekterna av att göra en förstudie innan ett projekt påbörjas, som kan innebära stora förändringar i ett företags verksamhet. Förstudien har en stor betydelse, inte minst för att den gör det möjligt att avbryta ett projekt i ett tidigt skede, om man upptäcker att det inte är ekonomiskt fördelaktigt för företaget att genomföra det. En slutsats vi drar är att de agila projektmodellerna underlättar hanteringen av förändringar som uppstår under projektets gång samt gör projektet mer anpassningsbart till de resultat som framkommer under projektets gång.

Rapporten tar upp för- och nackdelar med olika projektmetoder och affärssystem. I rapporten intervjuas ett antal mycket erfarna och kompetenta personer, som tillsammans har över 100 års projektvana och som har implementerat 100-tals projekt. Deras erfarenheter och synpunkter ligger till grund för slutsatser och analyser i rapporten. Dessutom har vetenskapliga litteraturstudier kompletterat intervjuerna för att ge en heltäckande bild av frågorna om förstudier, affärssystem och deras roller i olika sammanhang.

Nyckelord: Agil/traditionell projektmetodik, förstudie, affärssystem.

Abstract

Is a feasibility study necessary before launching a new project that will change a company's work processes and efficiency? This report describes the impact of making a feasibility study before project initiates, which can mean big changes in a company's operations. The feasibility study is of great importance, not at least because it makes it possible to cancel a project at an early stage if you discover that it is not economically advantageous for the company to implement it. This report discusses the pros and cons of different project methods and ERP-systems. The report interviewed a number of very experienced and competent persons, who together have over 100 years of project experience and which have been involved in above 100 projects. Their views and experiences form the basis for conclusions and analyses in the report. In addition, the scientific literature studies supplemented the interviews to give a comprehensive picture of the issues of feasibility studies, ERP-systems and their roles in different contexts.

Keywords: Agile/traditional project methodology, feasibility studies, ERP-systems.

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsning.....	4
1.6 Disposition.....	4
2. Teori.....	5
2.1 Vad är ett projekt?	5
2.2 Traditionell projektmetodik	5
2.3 Agil projektmetodik.....	7
2.3.1 Agil metod - Iterativ och inkrementell	9
2.3.2 Nackdelar med agil projektmetodik.....	9
2.4 Affärssystem (ERP)	10
2.4.1 Affärssystem - denna studies perspektiv	10
2.4.2 Affärssystem - fördelar	11
2.4.3 Affärssystem – nackdelar	11
3. Metod.....	12
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	12
3.2 Forskningsstrategi	12
3.3 Vetenskaplig ansats.....	13
3.4 Tillvägagångssätt	13
3.5 Trovärdighet	14
3.5.1 Reliabilitet	14
3.5.2 Validitet	14
3.6 Datainsamling.....	14
3.6.1 Primärdata.....	14
3.6.2 Sekundärdata	15
3.7 Undersökningsmetod	15
4. Resultat.....	16
4.1 Presentation av respondenter	16
4.2 Affärssystemsimplicering och förstudiens roll i denna	17
4.3 Förstudiens roll i ett projekt.....	18
4.4 Förstudiens syfte i ett projekt	20

4.5 Förstudien för- och nackdelar vid implementering av affärsprojekt	22
4.6 Förstudien roll vid agil eller traditionell projektmetodik	22
5. Analys & Diskussion.....	24
5.1 Förstudien roll i ett projekt.....	24
5.2 Traditionell och agil projektmetodik	25
6. Slutsats	26
Referenser	28

1. Inledning

I det inledande kapitlet ges en ingång till studiens ämne och vad ett projekt är. I detta kapitel presenteras också vad en förstudie är. Sedan följer en problemdiskussion som leder till studiens problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

Dagens företagsvärld präglas enligt Hedman m.fl. (2009) till stor del av effektivisering och kostnadsminimering för att tillgodose krav från både leverantörer och kunder. Enligt författarna måste företag och organisationer också kunna hantera förändringar såsom teknisk utveckling för att behålla och öka sin konkurrenskraft för att motsvara marknadens efterfrågan. För att klara detta krävs det att företag samordnar sina interna processer.

Ett sätt för ett företag att möta dessa förändringar och tillgodose dess krav, och för att underlätta samordningen av sina interna processer, är enligt Hedman m.fl. (2009) att implementera ett affärssystem. Enligt Shaul och Tauber (2013) kan en framgångsrik implementering av ett affärssystem leda till minskade lager-, produktions-, transport-, arbetskrafts-, och IT-kostnader. Ett väl anpassat affärssystem kan öka företagets effektivitet och därmed också öka dess konkurrensfördelar i form av förbättrat beslutsstöd och en ökad mottaglighet för kunder. Däremot menar Hedman m.fl. (2009) att implementeringsprocessen är ett omfattande projekt som kräver noggrann planering från ett företags ledning både innan och under själva implementeringsprocessen. Vidare innebär en implementering också stora strukturella förändringar i ett företag och för att uppnå de fördelar ett affärssystem erbjuder menar författarna att det krävs noggrann planering och uppföljning, samt en tydlig strategi för de mål man vill uppnå.

Ett projekt beskrivs enligt Magnusson och Olsson (2008) som ett samarbete mellan människor. Ett projekt har ett bestämt antal faser där förstudien ofta utgör den inledande fasen. Förstudiens roll är, enligt Magnusson och Olsson (2008), att analysera förutsättningarna för att lyckas, samt att specificera uppdraget. Författarna menar att ett projekt skall vara en uppdragsform, alternativt en arbetsform med starkt målfokus som genomförs på utsatt tid och med begränsade resurser. Därför är det enligt Magnusson och Olsson (2008) viktigt att skapa ett tydligt avgränsat mål och en budget som skall finnas till förfogande för respektive projektledare. Oavsett projektets innehåll och art så inleds det alltid med en förstudie (Tonnquist 2004). En väl genomförd förstudie kan göra det möjligt att avbryta ett projekt redan innan det påbörjas, vilket gör att förstudien fyller en viktig roll för att förhindra att onödiga investeringar görs i de fall det inte finns förutsättningar för att lyckas. Tonnquist (2004) menar att detta inte är något som nödvändigtvis skall ses som ett misslyckande, snarare tvärtom, och att detta borde ske vid fler tillfällen än vad som görs i praktiken. Det påbörjas enligt Tonnquist (2004) många projekt som saknar möjligheter och förutsättningar att lyckas, och detta hade kunnat undvikas om en väl genomförd förstudie gjorts. Resultatet av förstudien bör samlas i ett dokument som med fördel även innehåller en översiktlig plan för hur man har tänkt genomföra projektet från start till mål (Tonnquist, 2004). Författaren ger vidare exempel på aktiviteter i förstudien såsom exempelvis att klarlägga projektets omfattning, att analysera nuläget, att strukturera projektets innehåll och

genomförande, att kartlägga olika intressenter, samt att kartlägga de krav dessa intressenter kan tänkas ha på projektet och dess slutprodukt.

Wysocki (2009) har i sin forskning sammanställt innehållet i en förstudie i sju steg som är:

1. Tydligt definiera problem
2. Beskriva var gränsen för problemet går, med vilket författaren menar vad som ligger inom problemets ramar, men även förklara vad som kan anses som ett problem men som ligger utanför omfattningen av problemet
3. Definiera de funktioner och egenskaper som krävs för att sammanställa en bra lösning
4. Identifiera och ta upp vilka möjliga alternativa lösningar som finns
5. Ranka de alternativa lösningar efter vilka som anses viktigast
6. Skriva rekommendation tillsammans med ett rationellt utlåtande om varför just det är ett beslut före något annat
7. Göra en grov uppskattning av projektets resurser, både vad det gäller tid och pengar samt ge en total kostnad för hela projektet i given valuta

Enligt *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide, 2000)* skall en förstudie göras innan ett projekt initieras och man pratar om tidigare studier om att förstudien skall leda till ett projekt eller nedläggandet av projektet innan start. Författarna diskuterar om projekt som innan start läggs ner eftersom det inte är tekniskt genomförbart eller ekonomiskt försvarbart. Enligt författarna kan en förstudie vara väldigt informell i sin uppbyggnad och till sin karaktär och behöver inte alltid utmynna i ett projekt. Vidare menar författarna även att strukturen och organiseringen av innehållet kan variera mellan projekt, men även på grund av företagets uppbyggnad. Med detta menar författarna att en förstudie kan se väldigt olika ut beroende på hur stort projektet bedöms bli men även beroende på vilken typ av företag som är delaktigt i projektet.

1.2 Problemdiskussion

Att implementera ett affärssystem är ofta en mycket kostsam investering för ett företag och ett misslyckat projekt kan enligt Magnusson och Olsson (2008) leda till stora ekonomiska förluster. Författarna menar att denna typ av mjukvaruprojekt skiljer sig mot vanliga projekt genom att ett affärssystem är ett komplext system som ska appliceras på flera funktioner inom ett företag vilket gör att det är ett kostsamt projekt som kräver en noggrann planering. 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. Författaren 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.

Pergl (2010) menar att i teorin kan alla mjukvaruprojekt lyckas, men det kräver samtidigt att ett företag har obegränsade resurser som gör att företaget inte påverkas av omfattande kostnader. Enligt författaren existerar det inga sådana företag och därför är förstudien ett viktigt verktyg vid den initiala delen av ett mjukvaruprojekt. Vidare menar författaren att för att kunna skapa en värdefull analys av en implementation av ett nytt system är det viktigt att

vid projektets inledning identifiera kritiska aspekter som hör samman med förstudien. De flesta av dessa aspekter är enligt författaren kopplade till ett projekts kravspecifikation. Ur ett mer traditionellt perspektiv av mjukvaruprojekt förknippas enligt Greer och Conradi (2009) förstudien med lönsamhetsbedömning och preliminär dataplanering. Vidare menar författarna att förstudien är en form av bedömning av ett projekt mot tekniska, operationella, finansiella och sociala kriterier. Trots förstudiens viktiga roll inom projekt finns det enligt Greer & Conradi (2009) väldigt lite studier om förstudien kopplat till mjukvaruutveckling.

De flesta projekt har länge främst använt sig av äldre traditionella metoder för systemutveckling såsom t.ex. vattenfallsmodellen, och dessa metoder har även påverkat det sätt på vilket projektet styrts. På senare tid har agila metoder blivit allt mer populära som arbetssätt inom mjukvaruprojekt (Uikey och Suman 2012). Fortfarande råder dock en bristande kunskap om hur effektiv en agil arbetsprocess är jämfört med en mer traditionell metod. Detta är något som även Laanti (2009) i sin studie påpekar. Han menar att fördelarna för agila metoder inte är empiriskt bevisade och en av anledningarna till detta är att det finns få kvantitativa undersökningar som visar på generaliserbara resultat för hur effektiva agila metoder är i jämförelse med traditionella. Författaren menar att en agil metod är mer flexibel, vilket gör att det är enklare att hantera förändringar under ett projekt.

Varje dag påbörjas och avslutas projekt. Många av projekten kommer att lyckas, men flera av dessa kommer att misslyckas. Enligt en undersökning av Kaur och Sengupta (2011) så misslyckas 24 % av de IT-projekt som påbörjas, endast 32 % räknas som lyckade och i 44 % av fallen så var det en större utmaning än väntat att ro projektet i hamn. Enligt en annan studie av samma författare så misslyckas i genomsnitt 70 % med att nå sina förutbestämda mål i IT-projekt. Vår studie syftar till att undersöka förstudien och dess roll, för att efter bästa förmåga ge en översiktlig bild av förstudiens betydelse och dess innehåll och se om den har en påverkan på hur ett projekt kan lyckas. Studien syftar till att bidra till forskningen och utifrån ett projektledningsperspektiv förmedla kunskap som kan hjälpa företag med att lyckas med sina projekt, eller att – som förespråkas inom den agila projektmetodiken – att "misslyckas tidigare". Vi vill dock poängtera att förstudien inte kan garantera ett lyckat resultat, vilket hade gjort all vidare undersökning onödig, utan en väl skriven förstudie är ett verktyg vars existens gör möjligheten att lyckas större än om man inte hade genomfört en förstudie eller om förstudien hade varit av sämre kvalitet.

1.3 Frågeställningar

Vilken roll spelar förstudien vid implementering av ett affärssystem?

På vilket sätt förändras denna roll i en agil projektmiljö?

1.4 Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera förstudiens roll vid implementering av ett affärssystem, i en agil projektmiljö.

Att utföra en förstudie baserad på situationens möjligheter och begränsningar syftar till att besvara frågan om projektet över huvud taget har möjligheten att lyckas utifrån de resurser man har. Skulle större vikt läggas vid en förstudie vill vi undersöka om flera projekt aldrig skulle startas, då en förstudie kan visa att budgeten inte räcker till, eller eventuellt att vinsten av att utföra projektet är för liten i förhållande till vad man behöver lägga in i form av tid, pengar och övriga resurser.

1.5 Avgränsning

Vi har i denna studie valt att intervjua fyra personer med stor erfarenhet inom affärssystem och projektledning. Det hade varit önskvärt med fler intervjupersoner för denna undersökning, men på grund av tidsaspekten och svårigheten att få till stånd intervjuer har vi nöjt oss med dessa intervjupersoner. Dessa personers kunskap inom området är något som vi värdesätter väldigt högt och på grund av deras stora erfarenhet inom affärssystem och implementering anser vi att detta väger upp att vi inte har fler intervjuer.

Studien är avgränsad till att fokusera till ämnet förstudie och förstudiens roll inom mjukvaruprojekt. Förstudien är ett brett ämne och syftet med studien har inte varit att innefatta alla aspekter kopplade till förstudien.

1.6 Disposition

Vi har delat upp vår uppsats genom att i kapitel 2 redogöra för vilka teorier som används i uppsatsen. Teoridelen följs av ett metodkapitel i vilket vi beskriver hur vi valt att utföra studien både vetenskapligt och praktiskt. I kapitel 4 redovisar vi vår empiri i form av de fyra intervjuer som ligger till grund för studien. I kapitel 5 analyserar vi våra resultat och i kapitel 6 presenterar vi våra slutsatser.

2. Teori

I detta kapitel redovisas de teorier från relevant litteratur som har tillämpats i denna studie. Teorierna som valts har koppling till studiens frågeställning och syfte om förstudiens roll vid implementering av affärssystem.

2.1 Vad är ett projekt?

Det finns flera olika definitioner av vad ett projekt är. Här följer ett antal av dem:

- Nationalencyklopedin (2014) definierar ett projekt som en idé eller plan för uppnåendet av ett visst resultat, det innefattar även arbete med att genomföra planen.
- MacLachlan (1996) menar att ett projekt är en uppgift med en uppstarts-, en mitten- och en slutfas, där man i rollen som projektledare har till uppgift att slutföra allt.
- PMBOK Handbook (1992) definierar ett projekt som en tillfällig strävan efter att skapa en unik produkt eller tjänst. Där tillfällig innebär att varje projekt har en tidsram att följa. Unik innebär att produkten eller tjänsten är utmärkande på något sätt jämfört med andra liknande produkter eller tjänster.
- Turner (1995) definierar ett projekt som en strävan där mänskliga, materiella och ekonomiska resurser organiseras för att genomföra ett unikt arbete till en angiven specifikation. Begränsad av kostnader och tid för att leverera fördelaktig förändring definierat av kvantitativa och kvalitativa mål.

2.2 Traditionell projektmetodik

För att ett projekt skall existera krävs det en projektinitering. Det kan t.ex. vara ett ledningsmöte i ett företag eller en beställning från en kund. Utan initiering har man däremot inget projekt menar Tonnquist (2004). Enligt Gardiner (2005) så kan begreppet projekt definieras på olika sätt. Svårigheter uppkommer, menar Gardiner(2005), på grund av den väldiga skillnaden i storlek på projekt vad gäller mål. Även antalet projektmedlemmar som kan sträcka sig från en person till flera hundra spelar in, menar Gardiner(2005), samtidigt som antalet uppgifter som krävs för att nå målet likaså de kan variera från ett fåtal till flera hundra i olika projekt.

Enligt Wysocki (2009) så kan man definiera ett traditionellt projekt som en unik, komplex samling aktiviteter som skall uppnå ett mål eller syfte inom en bestämd tid, till en bestämd budget och enligt den framtagna specifikationen. Tonnquist (2004) definierar det likartat och talar om en unik uppgift som ett bestämt avgränsat mål, bestämd tidsperiod med en egen budget under särskilda arbetsformer, på det tillfälliga företaget som projektet avser. Uppfylls samtliga dessa krav så har man att göra med ett projekt enligt dem båda. Eftersom projekt alltid tar olika skepnader säger Wysocki (2009) att unika aktiviteter uppstår varje gång ett projekt genomförs, och eftersom någonting alltid skiljer sig från tidigare projekt så blir det

unika aktiviteter att ta hänsyn till. Ofta är det enligt författaren naturliga variationer som till exempel att en projektmedlem kan ha blivit sjuk. Delar för produktionen kan eventuellt vara sena från leverantör eller andra problem som kan uppstå av naturliga orsaker. Vidare menar Tonnquist (2004) att man kan lösa uppgifter även utan att använda sig av projekt eller göra ett projekt av mer eller mindre alla problem, så man måste välja sina tillfällen att skapa och starta projekt.

Unika aktiviteter är ständigt återkommande för projektledare menar Wysocki (2009), och inget projekt är det andra likt. Det är enligt författaren alltid något som skiljer sig från tidigare projekt och aktiviteterna i varje projekt kommer aldrig vara exakt lika några tidigare aktiviteter. Det är enligt författaren oftast naturliga orsaker som gör detta.

De unika aktiviteterna krävs även enligt Tonnquist (2004), eftersom att man jobbar mot ett avgränsat mål och det kräver olika typer av ansträngningar av de inblandade. Wysocki (2009) skriver att alla projekt måste ha ett mål, men väldigt stora och komplexa projekt kan således delas upp i flera mindre underprojekt för att göra det lättare att handskas med den budget som är satt för ett projekt. Samtliga av dessa är enligt författaren även ett projekt i sig och kräver bättre kommunikation då det blir än mer komplext att styra flera småprojekt mot ett gemensamt mål.

Projekt styrs även av sin budget, enligt Wysocki (2009) skall den ses som en bestämd budget av projektledaren men budgeten kan ändras från ledningen. Budgeten innefattar flera olika saker, allt från tid och pengar till maskiner och personal. Därför är det mycket enligt Wysocki (2009) som kan orsaka förändringar i projekt och leda till att ledningen eller styrelsen i ett företag ändrar förutsättningarna, men projektledaren skall se det som en specifik plan som skall strikt följas utan att förvänta sig den förändras även om det kan komma att ske.

Tonnquist (2004) och Wysocki (2009) pratar om att tidsätta projekt. Man måste ha en förutbestämd tidsperiod som man jobbar med i projektet och slutdatumet skall finnas redan från början. Oavsett om man har nått sitt mål eller inte så skall man avsluta projektet på det datum som står specificerat från början, enligt Wysocki (2009). Vidare så pratar Tonnquist (2004) om de fyra faser som tillsammans bildar en generell projektmodell och som alltid ingår i ett projekt. De fyra faserna som Tonnquist (2004) pratar om är förstudie, planering, genomförande och avslut.



Figur 1. Projektets faser (Tonnquist 2012 s 52)

Tonnquist (2012) menar att ett projekt alltid ska inledas med en förstudie för att minska osäkerhet kring det. Han menar att frågor som bör ställas i anknytning till förstudien är:

- Har vi rätt problemställning?
- Kan projektet ge önskad effekt?
- Finns det rätt förutsättningar för att lyckas med projektet?

Detta är frågor som enligt författaren skall ställas tillsammans med andra mer specifika frågor som är mer typiska för just det projekt man arbetar med.

Enligt Haas (2007) är begränsningarna med traditionella projekt att de sällan följer det sekventiella flöde i projektets faser som är grundtanken, och att kunder har svårt att fastställa en fullständig kravspecifikation i början av ett projekt. Denna problematik menar författaren är tydlig inom framförallt vattenfallsmodellen.

Nerur m fl. (2005) menar att dagens dynamiska företagsmiljö förutsätter att företag ständigt kan och måste anpassa sina processer efter förändringar i miljön. Vidare anser författarna att traditionella plandrivna projektmetoder saknar flexibiliteten att anpassa sig till dessa utvecklingsprocesser eftersom i ett traditionellt projekt är varje medlems roll mer fast, vilket gör att det blir svårare att förändra projektet under dess gång. Författarna menar vidare också att det råder en hierarki inom traditionella projekt där projektledaren är den som fattar alla beslut.

2.3 Agil projektmetodik

Agil projektmetodik skapades på 1990-talet utifrån ett missnöje inom IT-branschen, där det ansågs att traditionella projektmetoder var byråkratiska och stela vilket gjorde projekt mindre effektiva genom att för mycket tid lades ner på dokumentation och för lite fokus på själva projekten (Larman, 2003). Det agila sättet att arbeta innebär att man arbetar i kortare cykler och att man i större utsträckning fokuserar på att hantera förändringar som uppstår under projektets gång. Istället för stora och omfattande leveranser så bryter man ned leveranserna i mindre delar och jobbar i iterativa cykler i vilka man utvecklar mindre inkrement av det slutliga systemet. Detta arbetssätt är flexibelt och ger stora möjligheter till anpassning under hela projekttiden. Modellen stödjer arbetet och utvecklingen genom hela projektet och den stödjer även projektledningen, se vidare under 2.3.1.

Larman (2003) menar att agila projektmetoder handlar om snabb och flexibel hantering av förändring. Vidare menar författaren att det är svårt att exakt definiera vad agila metoder är, men att det gemensamma för denna typ av metod är korta iterationer med anpassningsbar evolutionär förbättring av plan och mål. Enligt Larman (2003) är iterativ utveckling den centrala delen i agila metoder.

Haas (2007) definierar agila projekt som en metod bestående av flera flexibla iterativa planerings- och utvecklingsfaser som tillåter en projektgrupp att regelbundet utvärdera och utveckla projektets produkt och på så sätt erhålla omedelbar feedback från användare. Författaren menar att projektgruppen får ökad lärdom och successivt kan förbättra produkten under det agila projektets alla faser. Detta leder enligt författaren till att omedelbara modifikationer av en produkt kan utföras om kunden vill ändra på något eller om den kommer med nya krav.

Uikey och Suman (2012) menar att en traditionell projektledning följer PMBOK (Project Management Book of Knowledge), medan agil projektledning enligt författarna handlar om en iterativ utvecklingsprocess där samarbete och kundens deltagande spelar en viktig roll.

Det agila manifestet sammanfattar vad agil projektmetodik handlar om. Detta manifest skapades år 2001 genom att ett antal forskare med intresse för iterativa och agila metoder träffades för att skapa gemensamma riktlinjer för hur projekt kan drivas. (Larman, 2003)

Det agila manifestet består av följande fyra punkter som karaktäriserar en agil utvecklingsmetod och projektmiljö (Larman, 2003):

- *Individer och interaktioner framför processer och verktyg*
- *Fungerande programvara framför omfattande dokumentation*
- *Kundsamarbete framför kontraktsförhandling*
- *Anpassning till förändring framför att följa en plan*

Individer och interaktioner framför processer och verktyg

Den första punkten i det agila manifestet handlar om vikten av individer och interaktioner vid skapandet av mjukvarusystem. Enligt författarna fokuserar alla agila metoder på mer självständiga utvecklingsteam där ständigt styre från ledning inte är nödvändigt. Om ledningen istället fokuserar sitt arbete på att se till att teamet inte störs i sitt arbete kommer teamet att bli väldigt effektivt och produktivt. (Sliger & Broderick, 2008)

Fungerande programvara framför omfattande dokumentation

Agila projekt värdesätter till hög grad fungerande programvara vilket inte traditionella projekt alltid gör. Ur ett traditionellt perspektiv bedöms ett projekts framsteg utifrån till vilken procentuell grad dess funktioner är slutförda. Ur ett agilt perspektiv är fungerande programvara det enda som räknas för att bedöma ett projekts status. Istället för att vid möten deklarerar att man t.ex. är färdig till 90 procent är det i ett agilt projekt bara fungerande programvara som redovisas. (Sliger och &, 2008)

Kundsamarbete framför kontraktsförhandling

Traditionell förhandling mellan företag och kund innebär att först identifiera och definiera allt som kunden begär och sedan bestämma betalning och deadlines. Detta är enligt Sliger och Broderick (2008) inte optimalt att tillämpa vid programvaruprojekt. Detta sätt kan leda till att personal måste arbeta under hög stress för att nå deadline i tid. Ett agilt sätt fokuserar istället på att kunden blir en del av utvecklingsprocessen. För att kunna utveckla rätt system är det viktigt med feedback från kund. Agila metoder värdesätter kundens åsikter och låter kunden styra affärsbeslut. I gengäld litar kunden på att viktig teknisk information kommer fram från utvecklingsteamet, vilket gör att rätt beslut kan fattas. (Sliger & Broderick, 2008)

Anpassning till förändring framför att följa en plan

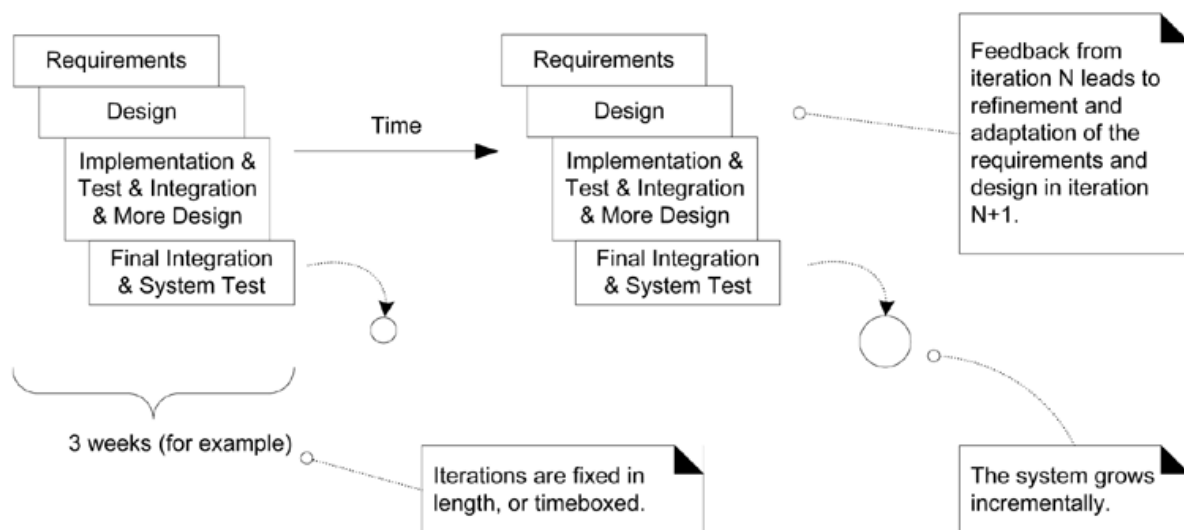
Det är enligt Sliger och Broderick (2008) enklare att anpassa sig till förändringar när både kund och utvecklare delar samma förståelse för ett projekts status. Genom att fokusera på fungerande programvara och samarbete med kund medför det att utvecklingsteam fortare kan anpassa sig till förändring. I ett plandrivet projekt där alla krav är bestämda från början är planering och schemat själva grunden i projektet, och därmed används detta därför till att

bedöma projektets framsteg. Sliger och Broderick (2008) menar att fokus därmed mest handlar att hålla planeringen och på så sätt hålla tillbaka kostnader.

2.3.1 Agil metod - Iterativ och inkrementell

Larman (2003) menar på att agila metoder är en undergrupp till iterativa och evolutionära metoder. En iterativ projektmiljö handlar enligt författaren om en projektmiljö där upprepade handlingar präglar projektutvecklingen. Enligt författaren är varje iteration ett eget mini-projekt som består av flera olika aktiviteter såsom t.ex. kravspecifikation, design, programmering och test. Målet med varje iteration är enligt författaren att skapa ett nästan helt slutfört system och där den sista iterationen, eller mini-projektet leder till en färdig produkt/system. Spundak (2014) menar att iterativa metoder har börjat praktiserats allt mer efter det att agila manifestet kom till. Det agila manifestets fyra punkter har enligt Spundak (2014) och dess fokus på agil och flexibel projektmiljö har gjort att denna typ av metod blivit allt mer populär bland forskare.

Larman (2003) menar vidare att under ett projekts utveckling växer ett system inkrementellt eftersom det tillkommer nya funktioner via varje ny interaktion. Författaren menar att detta koncept är att skapa system med iterationer för iterativ och inkrementell utveckling (IID). I figuren nedan förklaras iterativ och inkrementell utveckling.



Figur 2 Iterativ och inkrementell utveckling (Larman, 2003, s 10)

2.3.2 Nackdelar med agil projektmetodik

Sen dess agila metoder introducerades inom mjukvaru-utvecklingsbranschen har intresset för dessa metoder enligt Laanti (2009) ständigt ökat. Enligt en studie från 2006 använde sig 17 % av de undersökta företagen av agila metoder, och mer än hälften av övriga företag var intresserade av att börja tillämpa dessa. Laanti (2009) menar att detta är ett bevis på att mjukvaru-utvecklingsbranschen har förstått vilka fördelar agila metoder kan ge. Däremot så finns det enligt författaren stora utmaningar att ta hänsyn till vid val av agila utvecklingsmetoder. En av utmaningarna är att de som väljer agila metoder inte alltid förstår

vad agila metoder egentligen innebär, och även vilken stor förändring dessa är gentemot traditionella utvecklingsmetoder.

Det finns enligt forskare flera olika problem med agila metoder. Spundak (2014) menar att problemet med agila metoder är att dessa endast är en ursäkt för att inte använda nödvändiga principer för mjukvaruutveckling och projektledning. Han menar vidare att det inom mjukvaruutveckling finns bristande empiriska bevis på lyckade appliceringar av agila metoder. Författaren menar vidare att nyckelfaktorer för agila metoder omfattar användning av agila metoder och att dessa utförs på rätt sätt, d.v.s. ett kvalificerat projektteam och en bra strategisk planering. Andra faktorer som författaren tar upp är lämplig hanteringsprocess, organisationsmiljö och kundens involvering. Alla dessa faktorer menar Spundak (2014) är viktiga för ett företag att lyckas med ett projekt och därmed också en lyckad implementering.

Nerur m fl. (2005) menar att kunskapshantering är en viktig fråga för företag. Författarna beskriver att traditionell projektutveckling leder till mycket dokumentation av material, vilket främjar spårbarhet och design av projektet. I agila metoder å andra sidan menar författarna att fokus ligger på att arbeta efter "lean thinking" som innebär att skära ner på dokumentationen. I denna metod är kunskapen underförstådd och den finns oftast bara hos utvecklingsteamet. Detta menar författarna leder till att företag blir starkt beroende av utvecklingsteamet och det kan leda till att makten inom ett företag förflyttas. Därför menar författarna att det är viktigt att kunden i ett agilt projekt aktivt deltar i utvecklingsprocessen för att en affärssystemimplementering ska bli lyckad.

2.4 Affärssystem (ERP)

Ett affärssystem, på engelska Enterprise Resource Planning System, är ett mjukvaruprogram som används för att stödja flera viktiga funktioner i en verksamhet. Affärssystemets främsta uppgifter är bland annat att hantera centrala funktioner och processer inom verksamheten genom att stödja ett företags beslut med hjälp beslutsunderlag som kan leda till effektivisering av viktiga processer. Ett affärssystem används inom flera olika områden inom ett företag men främst inom områden som ekonomi, personal och rapportering. (Nationalencyklopedin, 2014)

2.4.1 Affärssystem - denna studies perspektiv

Shaul och Tauber (2013) menar att ett affärssystem är ett viktigt verktyg för företags konkurrenskraft eftersom det ger dem möjligheter att integrera flera funktioner som i sin tur leder till bättre effektivitet för hela företaget. Författarna menar att den ökade effektiviteten kommer från att affärssystemet kan minska lager, produktion, leveranser, personal och minskat IT-underhåll.

Vidare menar även Chen (2001) att ett affärssystem länkar flera olika funktioner inom ett företag, men att det även främjar informationsutbyte mellan kunder och leverantörer. Han menar att detta informationsutbyte gör att företag kan samarbeta för att gemensamt dela kunskaper och reducera kostnader.

Parr och Shanks (2000) delar i sin modell upp en affärssystemimplementering i tre stycken faser (se figur 3):



Figur 3. Implementeringsfaser av affärssystem (Parr & Shanks, 2000, s 292).

I den första fasen, planning, planeras processerna i en implementering. T.ex. görs utvärdering av vilka system som är aktuella och sedan ett aktivt val av affärssystem, sedan tillsätts en styrkommitté som bestämmer vilka mål implementeringen har. Det är denna initiala fas som studien syftar till att undersöka, och även för att se vilken roll för förstudien har där. (Parr och Shanks 2000)

2.4.2 Affärssystem - fördelar

Bingi m fl. (1999) menar att integrera ett företags affärprocesser i ett IT-system kan leda till flera fördelar. Här nedan följer enligt författarna några av de största fördelarna:

- Snabbare reaktion gentemot konkurrenters påverkan.
- Snabbare reaktion mot marknadsmöjligheter.
- Flexiblare produktkonfigureringar.
- Kortare leveranskedjor.
- Färre varor i lager.
- Minskade risker rörande arvsproblematik.
- Ökad globalisering av företags affärsmöjligheter.

2.4.3 Affärssystem – nackdelar

En implementering av ett affärssystem i ett företag kan förutom de nämnda fördelarna även leda till olika misslyckanden. Här nedan presenteras några av de vanligaste orsakerna till misslyckade implementeringar: (Chen (2001), Hong & Kim (2002))

- Orimliga förväntningar från företag på det nya affärssystemet, som i sin tur leder till att det slutgiltiga resultatet inte får den effekt som förväntats.
- Bristande stöd av hårdvara och mjukvara.
- Tidsplaneringen för implementering blir för lång på grund av komplexa modifieringar under projektet. Detta kan leda till skenande kostnader, och även till mindre än avsatt tid för upplärning av systemets slutanvändare.
- Affärssystem misslyckas ofta med att presentera företagets nuvarande processer och följden av detta blir att det är oerhört viktigt att identifiera ett affärssystemets funktionalitet och även ett företags olika krav och förväntningar.

3. Metod

I metodkapitlet beskriver vi hur studien har utförts såväl vetenskapligt som praktiskt. Inledningsvis presenteras vårt val av forskningsansats följt av kvalitén på forskningen, såsom validitet, reliabilitet samt objektivitet.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Epistemologisk eller kunskapsteoretisk frågeställning handlar enligt Bryman (2011) om vad som är och vad som ska betraktas som kunskap inom ett studerat ämnesområde. Kunskapsteoretisk frågeställning baseras utifrån två ståndpunkter; positivism och tolkningsperspektiv.

Positivism menar författaren förordar en användning av naturvetenskapliga metoder som innefattar både ett deduktivt och induktivt synsätt. Vid ett positivistiskt perspektiv är kunskap enligt författaren endast riktig om människan kan identifiera den vilket gör att kunskapen också måste vara objektiv.

Tolkningsperspektivet handlar enligt Bryman (2011) om ett synsätt som grundas på förståelse och tolkning. Synsättet bygger enligt författaren på uppfattningen av behovet av en strategi som beaktar skillnader mellan människor och naturvetenskapens studieobjekt. Detta kräver att forskaren klarar av att göra en subjektiv bedömning av sociala handlingar.

Denna studie har antagit ett tolkandeperspektiv eftersom studiens syfte är att studera förstudiens roll teoretiskt samt hur den ser ut praktiskt vid en affärssystemimplementering, utifrån ett projektledningsperspektiv. Genom detta erhåller vi förståelse både teoretiskt men även mer praktiskt. För att jämföra resultaten som samlats in har författarna skapat generaliserbara tolkningar för att se mönster mellan studerade företag. Detta innebär att även ett positivistiskt perspektiv till viss del har präglat studien.

Studien har också präglats av vår tidigare erfarenhet inom ämnet affärssystem och projektledning vilket påverkat vår forskning och tolkning av verkligheten.

3.2 Forskningsstrategi

Enligt Bryman (2011) finns det inom samhällsvetenskaplig forskning två olika typer av forskningsstrategier. Dessa två är: kvalitativa och kvantitativa forskningsstrategier. Kvalitativ forskning innebär enligt författaren en analys av lågt strukturerade data, exempelvis enkäter eller intervjuer med främst öppna svar och beslutsdokument som analyseras kritiskt. Kvalitativa metoder handlar enligt författaren om att fokusera på ord vid insamling och analys av data. En kvalitativ forskningsstrategi handlar enligt Bryman (2011) även om att förstå bilden av den sociala verkligheten som en ständigt skiftande egenskap som hör till individernas kunnande av skapande och konstruerade.

En kvalitativ forskningsstrategi har använts i denna studie då målet varit att få ett resultat som omfattar en vidare förståelse av förstudiens roll vid affärssystemimplementering.

Detta kan kopplas till studiens kunskapsteoretiska fokus på ett tolkandeperspektiv eftersom studien konstruerats från den sociala verkligheten. Valet av kvalitativ forskningsstrategi grundas i att denna typ av strategi förespråkar ett stort fokus på tolkningar och konstruktioner.

3.3 Vetenskaplig ansats

Det finns enligt Bryman (2011) inom samhällsvetenskaplig forskning två olika uppfattningar om relationen mellan teori och empiri, dessa är deduktion och induktion. En deduktiv ansats innebär enligt författaren att forskaren utifrån teorier skapar hypoteser som sedan granskas empiriskt. En deduktiv ansats leder enligt författaren till kvantitativa metoder eftersom forskaren genom denna ansats bearbetar information innan den samlas in, dessutom är intervjufrågorna som ställs ofta bestämda med givna svarsalternativ för respondenten.

Det induktiva synsättet innebär enligt Bryman (2011) att teorin är resultatet av en forskningsinsats, d.v.s. det kan dras allmänna slutsatser med stöd av observationer. Enligt författaren använder sig flera induktiva forskare utav grundad teori, d.v.s. teoribildning på empirisk grund. Denna typ av studie skiljer sig enligt Bryman (2011) på sättet som teorier formuleras på grundval av insamlad data. Den formen av induktiv strategi menar Bryman (2011) kan generera intressanta resultat, men utan en tydlig teoretisk betydelse. Induktiva ansatser är enligt författaren framförallt vanligt förekommande inom kvalitativ forskning

I denna studie har empiri samlats in och analyserats utifrån befintliga teorier, som senare har lett fram till tänkbara förklaringar som svar på studiens problemformulering och syfte. Det vetenskapliga angreppssättet som kommer att användas i rapporten är induktivt, där vi i rollen som forskare drar slutsatser utifrån de intervjuer som genomförts.

3.4 Tillvägagångssätt

Enligt Bryman (2011) är undersökningsdesign en ram för insamling och analys av data. Han beskriver följande samhällsvetenskapliga undersökningsmetoder: Experimentell design, vilket innebär att forskaren genom experiment observerar en viss målgrupp. Tvärsnitts- eller surveystudier vilket innebär empiriinsamling genom enkäter och strukturerade intervjuer. Longitudinella undersökningar, vilket innebär att forskaren undersöker förändringar mellan ett specifikt urval. Fallstudien är en metod som inriktar sig inom ett visst område och komparativa studier som innebär att forskaren använder sig av samma metod, för att analysera två olika fall. (Bryman 2011)

Denna studies undersökningsdesign har baserats utifrån en tvärsnittsstudie eftersom studien baserats på kvalitativa intervjuer av flera olika fall. Fokus har varit på att hitta samband och mönster för att kunna jämföra det insamlade materialet med teori.

3.5 Trovärdighet

3.5.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menar Bryman (2011) om resultaten från en undersökning blir densamma om undersökningen skulle genomföras på nytt eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga förutsättningar. Med reliabilitet menar författaren att kunskap är framtagen på ett tillförlitligt sätt, att det inte finns okontrollerade tillfälliga fel som stör. Reliabilitet handlar enligt författaren om följdriktningen, överstämmelsen och pålitligheten hos ett mått på ett begrepp.

Eftersom vår studie innefattar en stor del personintervjuer innebär detta att trovärdigheten och exaktheten kan påverkas. De personer som har intervjuats bedöms kunna representera den rådande generella uppfattningen och följljaktligen understödja till en rättvisande studie.

3.5.2 Validitet

Validitetsbegreppet handlar enligt Bryman (2011) i grunden om att kunna hantera och diskutera de fel som uppstår i undersökningar. Begreppet kan enligt författaren rent allmänt definieras som relevansen av insamlad data för den givna problemställningen. Validitet går enligt författaren ut på en bedömning av om de slutsatser som genereras från en undersökning hänger ihop eller inte. Validitet är enligt Bryman (2011) också ett mått på om en viss fråga mäter eller beskriver vad man vill att den ska mäta eller beskriva.

En öppen dialog med såväl intervjupersoner som handledare har varit eftersträvad under hela arbetsprocessen för att undvika missförstånd eller misstolkningar. I de fall tolkningsproblem uppstått beträffande intervjuer har den intervjuade kontaktats i efterhand för att förtydliga vad som åsyftats. Samtliga intervjuer har bandats för att undvika eventuell förvrängning. Inspelningen hjälper även till att få med all den information som skulle kunnat gå förlorad vid en skriftlig anteckning.

3.6 Datainsamling

3.6.1 Primärdata

Primärdata är enligt Bryman (2011) det empiriska datamaterial som i en undersökning samlats in för att analyseras. Detta material kan enligt författaren samlas in genom antingen intervjuer, enkäter, observationer eller experiment. Denna studie består av en tvärsnittsundersökning av fyra stycken intervjuer. Vi valde ut fyra personer som tillsammans har 105 års erfarenhet i IT-branschen och har varit delaktiga i över 150 projekt där de antagit olika roller. Samtliga har haft projektledarroller och nästan samtliga projekt har innefattat en förstudie av olika kvalitet. Vi försökte att genom öppna frågor komma åt individernas kunskap kring förstudien för att ge oss bästa möjliga förutsättning för att lyckas besvara våra forskningsfrågor.

3.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata innebär enligt Jacobsen (2010) att använda sig av redan insamlat material. Denna undersöknings sekundärdatainsamling kommer från tidigare forskning inom studiens ämne, förstudie och projektledning. Bryman (2011) menar att denna typ av data är en fördel vid kvalitativa studier som begränsas av tid och pengar.

En nackdel med att använda sig av sekundärdata är att det ibland krävs ny kunskap för att förstå kontexten, vilket kan göra det mer tidskrävande. Ett annat problem kan vara att det är svårt att bedöma kvalitet på data, det har gjort att vi i denna studie samlat in data från flera källor för att göra den mer trovärdig.

3.7 Undersökningsmetod

Bryman (2011) menar att en kvalitativ intervju är mindre strukturerad i jämförelse med en kvantitativ. Vidare menar han att i en kvalitativ semistrukturerad intervju kan det vara en fördel att inte följa bestämda intervjufrågor utan låta respondenterna tala mer fritt. Författaren menar att i denna form av intervju så utgår forskaren från en lista över specifika teman som han eller hon vill beröra under intervjun. Denna form menar han gör att respondenten får större möjlighet att styra vilken riktning intervjun antar, det gör således även att syftet med intervjun blir att få en av bild av respondentens tolkning och konstruktion av verkligheten.

Denna undersökning bygger på semistrukturerade intervjuer där vi kunnat ha mer fria diskussioner med respondenterna men samtidigt haft en ram som vi följt under intervjuerna. Vi har genom denna metod fått mer öppna svar som gett oss som forskare en bättre tolkning av hur verkligheten ser ut.

4. Resultat

Kapitlet inleds med en kort företagsbeskrivning av studiens valda fallföretag. Därefter presenteras resultaten från våra intervjuer samt citat som belyser dessa. Vår presentation av det empiriska materialet baserar sig på de fem teman som utgjort grunden för vår intervjustudie.

4.1 Presentation av respondenter

I tabellen nedan (Tabell 1) presenterar vi de fyra personer vi intervjuat inom ramen för denna studie. I den vänstra kolumnen beskriver vi deras nuvarande tjänst och roll, antal år i branschen samt hur många projekt de varit med och genomfört. I den högra kolumnen beskrivs utförligare vilken typ av kompetens och erfarenhet respektive respondent har.

Respondent 1 Nuvarande arbetsgivare: Connecta AB Nuvarande tjänst: Projektledare Antal år i branschen: 9 år Antal genomförda projekt: +20	Respondent 1 har varit verksam inom IT-branschen i 9 år och under denna tid varit delaktig i över 20 projekt. Han har under sin verksamma karriär haft ett antal olika roller i dessa projekt. De olika rollerna har varit projektledare, workstreamlead för affärskrav, testledare samt förändringsledare/kommunikatör.
Respondent 2 Nuvarande arbetsgivare: Lictus AB Nuvarande tjänst: Egen-Företagare Antal år i branschen: 28 år Antal genomförda projekt: +100	Respondent 2 har cirka 100 genomförda projekt inom IT-branschen. d. Han har hållit ihop flera projekt och projektledare med en roll som programledare, agerat projektledare och verksamhetskonsult, men han har även jobbat med programmering och olika typer av integration och gränssnitt.
Respondent 3 Nuvarande arbetsgivare: Merit Consulting Sweden Nuvarande tjänst: Project Management Director Antal år i branschen: 24 år Antal genomförda projekt: +35	Respondent 3 arbetar som Solution and Project Management Director. Han har varit verksam inom affärssystem och projektledning i 24 år där han i sin yrkeskarriär varit delaktig i mellan 35 och 40 projekt och agerat i rollerna programledare, projektledare, delprojektledare samt projektrevisor.
Respondent 4 Nuvarande arbetsgivare: Dahl Sverige AB Nuvarande tjänst: IT-projektledare Antal år i branschen: 44 år Antal genomförda projekt: +20	Respondent 4 har i sin yrkeskarriär medverkat i drygt ett 20-tal projekt där han har haft olika roller såsom t.ex: projektledare, delprojektledare, kvalitetssäkrare, metodansvarig, men även varit programmerare och systemarkitekt.

Tabell 1. Presentation av respondenter

4.2 Affärssystemsimplementering och förstudiens roll i denna

Enligt respondent 1 är den viktigaste och mest kritiska faktorn vid en projektimplementering förberedelse och engagemang, vilket gäller både IT och verksamheten runt hela systemimplementationsprocessen. I denna vill han verkligen understryka hur viktigt det är att både kund och leverantör delar samma engagemang för uppgiften man står inför. Med hela processen understryker respondent 1 att han menar från förstudien, vilken är avgörande för möjligheten till ett väl genomfört projekt, fram till en genomförd överlämning i verksamheten. (Respondent 1, 2014-04-09)

Det finns ett ord eller en kritisk faktor enligt respondent 2 som är viktigare än någon annan vid en implementering, det är engagemang genom hela företaget och verksamheten. Engagerade medarbetare från både kund och leverantör är den viktigaste faktorn enligt respondent 2 för en lyckad implementering. Han menar att om man har engagerade medarbetare tillsammans med en väl utarbetad strategi som kan styra verksamheten i rätt riktning, så kan effektiva delprocesser arbetas fram. (Respondent 2, 2014-04-17)

Respondent 2 har i de cirka hundra projekt han varit involverad i aldrig misslyckats med något, utan han väljer att se vissa projekt som mindre lyckade eftersom inga projekt har avbrutits under en implementering. I vissa fall så har projekten blivit betydligt dyrare än vad som budgeterats, men dessa har å andra sidan haft en enkel och smidig implementering. I andra fall så har ledningen valt att lägga ner projektet, men det har gjorts innan implementeringsfasen, då man sett för många olikheter i de mål kund och leverantör haft. Vidare anser respondent 2 själv att vissa projekt varit mindre lyckade eftersom projektledningen stått på sig och valt att gå vidare med en implementering trots att det skulle varit mindre kostsamt att antingen välja en annan typ av uppbyggnad i systemet eller lägga ner det helt innan implementeringen började, efter förstudien, då vinsten var för liten i förhållande till kostnaden. För att ha bästa möjliga förutsättning för en lyckad implementering skall man enligt respondent 2 hålla sig inom ramen för projektet, även kallat "Project Scope". Han menar att detta är den mest kritiska faktorn för en lyckad implementering eftersom om man inte håller sig till den förutbestämda omfattningen för ett projekt, så kan det ofta leda till flera förseningar och ökade kostnader. Omfattningen beslutas oftast i förstudiefasen, så förstudien är avgörande för beslut om vidare projektarbete. (Respondent 2, 2014-04-17)

Av de mindre lyckade implementeringar respondent 3 varit inblandad i så är det ofta så att omfattningen har blivit större än vad som förutsågs i förstudien. Ofta för att kunderna vill trycka in fler och fler funktioner efter hand som projektet fortskrider. Detta är enligt honom ett problem som ofta är kopplat till ledningen, då ledningen och styrgruppen för projektet har svårt att ställa riktiga krav och när man då avviker från den förstudie man gjort och gör ändringar så blir det en direkt kostnadsfråga i form av både tid och pengar. Men respondent 3 påpekar att det är emellan designfasen och utvecklingsfasen som projekt brukar ledas in på fel spår och därmed kan leda till fel och misslyckanden. Respondent 3 återkopplar det till förstudien, att det enligt honom, med en väl genomarbetad förstudie, så blir designen bättre och man har bättre möjligheter att lyckas med implementeringsfasen vid väl förberedda projekt med en bra förstudie. Designen skall alltså gå vidare från innehållet i förstudien och in på en djupare nivå av varje definition av det som ingår i projektet. Det skall enligt

respondent 3 definieras vad som faktiskt måste och skall göra i designfasen och man skapar sina ritningar för projektet så att man har en plan att följa under projektet gång. När man sedan utvecklar projektet vidare så används den framarbetade specifikationen och man påbörjar utvecklingen och konfigurationen. (Respondent 3, 2014-04-17)

Under sina 44 år i branschen så har respondent 4 förstått att det absolut viktigaste för att lyckas med en implementering är att man har rätt bemanning. Man måste ha konsulter med uthållighet, så att personalen är densamma, till så stor del som är möjligt, genom hela implementationen och det är viktigt att dessa personer utgör den skara med mest kompetens inom företaget. (Respondent 4, 2014-04-17)

Respondent 4 har deltagit och medverkat i mindre lyckade projekt där grundfelet ligger i en underskattning av tid och pengar i det estimat man ställer redan i förstudien. Om man förväntar sig en viss mängd pengar och en utförandetid från ledningens sida så är det svårt att ändra den när man som respondent 4 är projektledare och tidigt förstår att tidsplanen inte går ihop. Många projekt har varit osäkra redan i förstudiefasen och ledningen har missat att budgetera för en viss felmarginal trots osäkerheten, vilket gör den ännu större i projektgruppen. Förstudien skall genomföras noggrant tillsammans med en förstående och engagerad ledning så blir riskerna för ett misslyckande betydligt färre berättar respondent 4 av erfarenheten han fått genom i sin långa karriär. (Respondent 4, 2014-04-16)

4.3 Förstudiens roll i ett projekt

Enligt respondent 1 skapar förstudien grunden för upphandling/produktval. Utan en förstudie så kan det finnas stor chans att verksamheten enligt honom inte uppfyller följande kriterier:

- "Väljer en produkt som inte uppfyller verksamhetens funktionella krav."
- "Väljer en produkt som är för komplex eller inte uppfyller verksamhetens tekniska krav."
- "Väljer en produkt som inte genererar den nytta som avses och därför kan anses som en dålig investering." (Respondent 1, 2014-04-09)

Samtliga av de 20 implementationsprojekt som respondent 1 medverkat i har innefattat en förstudie. Han menar att genom grundläggande förberedelser och en bra förstudie så undviker företag en form av risktagande, vilket skyddar alla inblandade i processen, både leverantör och kund. Det säkerställer ägarnöjdhet på en individnivå säger respondent 1, som ett viktigt tillägg vad det gäller förstudiens påverkan på de projekt han själv varit inblandad och verkat i. (Respondent 1, 2014-04-09)

Alla projekt hade innefattat förstudier men respondent 1 påtalade vikten av att de har haft väldigt olika omfattning och att det främst har berott på implementationens omfattning och storleken på de valda systemen. Det kan vara skillnader som gäller funktionella krav, antal användare som skall stödjas med mera. De viktigaste rollerna förstudien har haft för projekten har enligt respondent 1 varit följande:

- "Förberedande analys inför upphandling (vid införande av standardsystem)."

- "Förberedande inför djupare analys, design och utveckling (vid införande av egenutvecklat system)." (respondent 1, 2014-04-09)

När respondent 2 pratar om förstudien och de förstudier han genom sin karriär varit delaktig i, så berättar han att genomgående så läggs ofta väldigt mycket mindre energi på denna fas av ett projekt än vad som borde göras. Vidare menar han också att allt som oftast genomförs den också för snabbt för att spara in på tid och kostnader eftersom kundföretaget ofta vill hoppa direkt till design och implementationsfasen. Han pratar även om ett väldigt lyckat projekt som han genomförde med två olika förstudier vilket enligt honom gav en väl utarbetad och etablerad kravbild av projektets omfattning. Här vill respondent 2 understryka att han anser att väl genomarbetade förstudier kan generera ett mindre kostsamt projekt i slutändan då tydliga hot och risker kan identifieras tidigt. Alla projekt som respondent 2 har varit delaktig i har inte involverat en förstudie, vid vissa tillfällen har denna fas på kundens begäran hoppats över helt. Han berättar även att det har hänt att företag gjort en egen förstudie utan samråd med leverantör och krävt att den skulle gälla. Det var enligt honom vanligare förr att företagen själva stod för hela förstudien men han berättar även att kunderna generellt är väldigt dåliga som kravställare och att de ofta ger en otydlig bild av vill krav och mål de har. Genom en bra förstudie kan företagets krav identifieras och projektet blir tydligare till mål och innehåll. (Respondent 2, 2014-04-17)

Förstudiens roll för de projekt respondent 3 varit delaktig i har varit att ge en tydligare bild av vad det faktiskt är som är målet med projektet. Dess roll har även innefattat en bild av resurser för tid och pengar, samt risker. I ca 60 % procent av alla projekt respondent 3 varit delaktig i, så har man använt sig av en förstudie. I de projekt som saknat en förstudie har projektet ofta stött på motgångar under dess olika faser. Den roll förstudien spelar tydliggör enligt respondent 3 projektets ramar och innehåll och förbättrar möjligheten att genomföra ett bra och lyckat projekt. En förstudie skall enligt respondent 3 genomföras innan ett projekt initieras, men det skall fortfarande vara i anslutning till uppstarten och han tycker att 3-4 månader är den maximala tid man bör vänta mellan förstudie och genomförandefasen, för att inte förstudien ska bli för gammal och förlora i aktualitet. (Respondent 3, 2014-04-17)

De moment som bör ingå i en förstudie och anses viktigast av respondent 3 är ett tydligt Business Case som besvarar vad projektet ska leda till, och där även syftet med projektet skall ingå. Ett estimat för resurser både i form av tid och pengar. Respondent 3 vill i förstudien till sina projekt alltid se en prioriterad kravspecifikation där innehållet skall listas utifrån vad som är viktigast för att sedan trappas ner till de mindre viktiga frågorna, och här pratar han om "Power and Pain" där beslut skall tas från ledning om vad man anser måste vara med i ett system, samt en jämförelse och en uppställning av de eventuella mål som motverkar varandra. Det är enligt respondent 3 t.ex. en jämförelse där man sätter lager emot service och där får bestämma om en högre lagerkostnad är värd att ta för att kunna skicka ut sina varor tidigare och på så vis ha en bättre service till sina kunder. Det måste ledningen meddela till de inblandade i projektet för att bestämma hur ett system ska utformas. Respondent 3 hävdar bestämt även att det måste bestämmas en omfattning och en preliminär plan i förstudiefasen innan man initierar ett projekt. Han menar att omfattningen och besluten ledningen tar är det som faktiskt genererar den enligt honom så viktiga kravspecifikationen. (Respondent 3, 2014-04-17)

Förstudien ger enligt respondent 4 realistiska mål för projektet vad det gäller lösning, tid, pengar, kompetensbehov, teknik affärssystemval och även de milstolpar man skall jobba mot under hela projektet. Förstudien skall göras i en andra fas säger respondent 4 för att det behövs ett visst underlag i form av verksamhetsmål samt de förväntningar man har på förstudieresultatet. Men att en förstudie finns är av yttersta vikt påpekar även respondent 4 och vill att förstudien finns med under hela projektet som ett levande dokument där man tillåts göra mindre förändringar. (Respondent 4, 2014-04-16)

4.4 Förstudiens syfte i ett projekt

Enligt respondent 1 ska en förstudie alltid genomföras när behovet av en ny funktion identifierats alternativt när behovet att ersätta ett nuvarande system med en mer modern produkt identifierats. Vidare anser han att förstudien är den initiala kravinsamlingen innan djupare analys/design alternativt upphandling inleds. (respondent 1, 2014-04-09)

Följande delar skall enligt respondent 1 alltid finnas med i en förstudie.

- Definition av funktionella krav (high-level)
- Definition av tekniska krav (high-level)
- Business-case (high-level)
- Tidsplan (high-level)
- Riskanalys
- Change-Management analys
- Rekommendation (beslutsunderlag)

Vidare talar respondent 1 om att en förstudie behöver ha rätt detaljnivå, d.v.s. det ska vara möjligt att skapa ett gediget upphandlingsunderlag i nästa fas baserat på förstudien. Det är viktigt att kraven är konkreta så att leverantörer tydligt kan svara på om deras produkter uppfyller kraven, eller inte. (respondent 1, 2014-04-09)

När respondent 2 ställer krav på förstudien och de förstudier han integrerar i sina projekt så skall dessa vara tydliga i beskrivning av nuläge, behov och man skall ta fram en övergripande lösning. När samtliga av dessa kriterier uppfylls så kommer det enligt honom till en bra kravspecifikation, och även en bättre förstudie. Han menar helt enkelt att kunden och leverantören ska analysera nuläget och en skapa övergripande lösning så att projektet agerar och löser allt emellan de två punkterna som respondent 2 väljer att kalla AS IS (nuläget) → TO BE (resultatet). Allt detta arbete måste enligt respondent 2 inte bestämmas inom ett projekts ramar, utan han har i olika projekt använt sig av ett eget projekt för förstudien medan det i andra fall varit så att förstudien varit involverad inom ramen för samma projekt. respondent 2 påpekar att det alltid måste finnas en förstudie oavsett hur man väljer att kalla faserna inom ett projekt, men att mellan initiativ från kund och implementation så skall det enligt honom genomföras en förstudie. Att han väljer att uttrycka sig så är för att han har deltagit i väldigt många projekt och använt sig av väldigt många olika teorier och modeller inom projektledning där man väljer att kalla faserna olika namn och använda sig av olika antal faser. Respondent 2 menar att initiativet från kund skall beskriva "det här vill vi göra" och man får då ta fram ett grovt tidigt business case som sedan en ledningsgrupp får ta ställning till. Därefter skall man enligt honom före implementationen alltid skapa förstudie. (Respondent 2, 2014-04-17)

När respondent 2 börjar prata om syfte och moment inom en förstudie så är han tydlig med att det är viktigt att kund och leverantör formaliserar vilka målen med projektet är, men även en estimering av resurser i form av tid och pengar. Han menar också att kunden och leverantören tillsammans måste förstå omfattningen av projektet, och i omfattning är det lika viktigt att dokumentera och få med vad som inte skall finnas med i projektet som det som skall finnas med. Det skall uttryckligen finnas de olika funktionerna som skall implementeras och vilken bemanning man har till sitt förfogande. I förstudien skall det även finnas en dokumenterad och utsedd styrgrupp. Ett levande dokument i form av en projektdefinition skall också finnas från förstudien och följa med genom hela projektet. Tidigare modifieringar i det befintliga systemet skall finnas dokumenterade. Strukturen för projektet är även det viktigt att ta upp i förstudien enligt respondent 2 där man även skall få med företagets grunddata, försäljningsstruktur och återigen bemanning som viktig faktor. (Respondent 2, 2014-04-17)

Kraven på vad förstudien faktiskt skall uppfylla är enligt respondent 3 att kund och leverantör måste ta reda på huruvida man har bemanning för att kunna lyckas med projektet. Finns det inte tillräcklig kunskap tillgänglig både från leverantörssidan och från kundsidan så finns det enligt respondent 3 inte några stora möjligheter för att lyckas med projektet. Respondent 3 menar att om du inte får tillgång till samarbetspartners i kundföretaget som har bra verksamhetsinformation och en bra koll på hur verksamheten är uppbyggd så är informationen till leverantör ofta lidande i form av att man inte kan ge den information som krävs för en lyckad implementering. Då blir enligt respondent 3 förstudien lidande och missvisande på grund av för dåliga grunddata i form av verksamhetsinformation. Han menar då att projektet kan misslyckas om man utgår från denna förstudie eller så gör denna bristfälliga förstudie att projektet blir sämre än vad man hade kunnat åstadkomma med en bättre förstudie. (Respondent 3, 2014-04-17)

Det har i vissa fall enligt respondent 3 varit så att han har fått hjälp med förstudien från kunden men fått "ta de lediga killarna där borta" som inte har en bred verksamhetsinsyn utan de har inget att göra för stunden och ska då förklara företaget ur ett helhetsperspektiv vilket de oftast misslyckas med. Det har även hänt att han i sina projekt varit med om att personer i lägre positioner från kundföretaget anlitas under förstudien, och när man sedan bytt ut och börjat samarbeta med ledningen istället så har de högre krav och en annan syn på projektet vilket ofta leder till en ökning av kostnaderna och fel i tidsplanen. (Respondent 3, 2014-04-17)

I förstudien måste man enligt respondent 4 identifiera verksamhetsmål och alla dess krav. En definition/syfte med projektet måste göras för faserna i implementeringen där man måste få med vad som skall ingå men lika viktigt det som inte ingår. Det måste finnas en övergripande tidsplan med tillhörande ekonomisk budget. Krav på kompetensbehovet anser respondent 4 att även det är en betydande faktor för förstudien och en eventuell alternativ lösning. Alla krav skall ställas efter bästa förmåga och estimat. (Respondent 4, 2014-04-16)

När man skriver krav angående tidsplan och budget menar respondent 4 att man i förstudien alltid ska planera ett visst överskott av resurser då behov av förändringar alltid funnits i de projekt respondent 4 varit verksam i. (Respondent 4, 2014-04-16)

4.5 Förstudien för- och nackdelar vid implementering av affärsprojekt

De största och viktigaste fördelarna med en förstudie är enligt respondent 1 följande:

- Motverkar monetär och operationell risk.
- Ger en tydlig översikt över nyttan/behovet kontra kostnader.
- Möjliggör jämförelse av produkter, leverantörer och priser.
- Engagerar verksamhet och IT.

Den enda nackdelen med en förstudie är enligt respondent 1 tidsperspektivet, och enligt honom är det många företag som försöker att ta genvägar i sina projekt och sina implementationer, vilket i sin tur oftast slår tillbaka på leverantören, eftersom man då inte får den tydliga riktningen inför fortsättningen som behövs av förstudien. I dagens verksamheter är det enligt honom viktigt att minimera risk och det är många företag ense om, där kan en bra förstudie hjälpa till. (respondent 1, 2014-04-09)

För och nackdelar med en förstudie är enligt respondent 2 viktigt att titta på, men gör man en bra förstudie menar respondent 2 att det inte finns några nackdelar. Vidare berättar han av egen erfarenhet att en bra förstudie genererar bättre resultat än en sämre utförd förstudie. Förstudien skall ge avstampet för projektet men får inte vara hugget i sten säger respondent 2. Alla projekt han deltagit i har förändrats på något sätt och han tror bestämt att det även kommer att vara så i fortsättningen då det är omöjligt enligt honom att bestämma allt i förväg. Villkor kan även förändras under projektet och ger då också förändringar som är svåra att veta sedan tidigare. (Respondent 2, 2014-04-17)

De stora fördelarna med en förstudie enligt respondent 3 är att en väl utarbetad förstudie ger en bra uppfattning om projektets behov av resurser i form av tid och pengar. Det ger även bra beslutsunderlag för samtliga inblandade när en förstudie är rätt genomförd. Dessa fördelar ger enligt respondent 3 en god möjlighet att bli klar i tid och att hålla sig till budget. Han menar att man vid en sämre förstudie tar en väldigt mycket större risk att överskrida sin budget. (Respondent 3, 2014-04-17)

Respondent 3 ser inte några nackdelar med att göra en förstudie. Han menar att det alltid är en fördel att undersöka förutsättningarna grundligt för att förstå omfattningen av ett projekt. (Respondent 3, 2014-04-17)

Respondent 4 ser stora fördelar med förstudien då den ger ett grepp om implementeringen man senare utför samt projektets innehåll. Nackdelar finns det inga säger respondent 4, om förstudien är väl genomförd med de bästa kravställarna från kundsidan tillsammans med konsulter med spetskompetens för det valda systemet. (Respondent 4, 2014-04-16)

4.6 Förstudien roll vid agil eller traditionell projektmetodik

Traditionell projektmetodik är enligt respondent 1 att föredra framför agila metoder. Han menar främst att eftersom behovet av struktur och styrning från verksamheten är stort för IT-projekt och att med agil projektmetodik blir projektet och projektplaneringen enligt

honom mer diffus och mindre tillförlitlig för både kund och leverantör. (Respondent 1, 2014-04-09)

Vad det gäller förstudiens roll i agil respektive traditionell projektmetodik så anser respondent 1 att traditionell metodik behöver en mer detaljerad förstudie, ur en teoretisk synvinkel. Men han påpekar också att utifrån ett större perspektiv så är behovet av förstudien i praktiken lika stort vid båda metoderna. Däremot menar han att risken för avvikelser blir större för ett traditionellt projekt då syftet med denna enligt honom är att leverera enligt den tidsplan som finns angett redan från starten av projektet. (Respondent 1, 2014-04-09)

I jämförelsen och valet av traditionell eller agil metodik för ett projekt så förespråkar respondent 2 traditionell metodik. Han menar utifrån sin egen erfarenhet inom ämnet att agila projekt inte fungerar i praktiken. I de fall han har varit delaktig i agila projekt så har dess budget och tidsramen överskridits. Detta beror enligt respondent 2 ofta på att kund och leverantör inte har något bra styrdokument att arbeta utifrån, och projektet har inte tydligt bestämda mål. Respondent 2 säger utifrån sin egen erfarenhet att det är mycket viktigt att alla förutsättningar är utredda innan man påbörjar ett projekt och om det saknas en väl genomarbetad förstudie är det väldigt svårt att förutse och hantera framtida situationer. Däremot menar respondent 2 att en hybrid mellan agil och traditionell projektmetodik skulle kunna vara en bra väg att gå eftersom det kommer fram ändringar i projektet men det är fortfarande väldigt viktigt med ramar och mål från början av projekt. (Respondent 2, 2014-04-17)

Respondent 3 vill hävda att det oftare beror på kunden än på leverantören vilket som fungerar och appliceras bäst vad gäller agil eller traditionell projektmetodik. Agila projekt behöver enligt respondent 3 inte innebära att det går fortare eller på något sätt smidigare att genomföra. Enligt respondent 3 så är det viktigt att ha med en förstudie i alla projekt. Vidare menar respondent 3 att agilt eller traditionellt egentligen inte är något som märks av i praktiken förrän man börjar designa och utforma system. I de flesta agila projekt så tar man fram en prototyp, och här är agil metod enligt respondent 3 bra, eftersom den gör att man inom ett projekt ofta får mer engagerade projektmedarbetare, vilket är väldigt positivt. Däremot menar han att om det görs fel från början i ett agilt projekt kan det bli betydligt mer kostsamt jämfört med om en traditionell metod använts. Respondent 3 vill även här understryka att oavsett om man kallar ett projekt agilt eller traditionellt så går det inte att komma med ständiga ändringar och nya krav från kund. Han menar att ofta vill kunden ändra vitala delar som borde varit med från första början, och man vill flytta och lägga till delar alldeles för sent i projektet vilket leder till försening av projektet. (Respondent 3, 2014-04-17)

Respondent 4 har arbetat både med agil och traditionell projektmetodik och han anser att förstudien är viktigare i traditionell metodik eftersom en agil modell ofta är mer lämpad om man har sämre översikt från början och tror sig komma att få många förändringar genom implementationen. Respondent 4 har arbetat mycket med prototyping, och det har samtliga tillfällen gjorts flera olika lösningar som sedan under projektets gång ändrats många gånger och här menar respondent 4 att då är en agil projektmetodik att föredra. (Respondent 4, 2014-04-16)

5. Analys & Diskussion

Analysen görs utifrån det resultat som presenteras i kapitlet empirisk undersökning. Detta resultat jämförs med undersökningens teoretiska litteraturstudie som sedan leder till att studiens frågeställningar besvaras i detta kapitel.

5.1 Förstudiers roll i ett projekt

”Vilken roll spelar förstudien vid implementering av ett affärssystem?” är vår första fråga och alla respondenter i vår undersökning är överens om att förstudien har en betydelsefull roll i alla projekt och framförallt inom IT-projekt där noggrann planering är oerhört viktig eftersom IT-system är en kostsam investering för ett företag (Davenport, 1998). Respondent 2 (personlig kommunikation, 2014-04-17) har arbetat med projekt där två stycken förstudier har genomförts vilket enligt honom haft en väldigt positiv effekt på hela projekten. Alla respondenterna är överens om att en förstudie är något som ska vara en självklar del av alla projekt. Förstudien ger framförallt möjligheten till en djupare analys och förståelse för vad ett projekt syftar till att uppnå. Förstudien ska också förklara mål för projektet och hur dessa uppnås genom att använda tid, pengar och kompetens.

Däremot menar respondent 2 (personlig kommunikation, 2014-04-17) att förstudien ibland arbetas fram för snabbt och inte tillräckligt grundligt vilket gör att man missar viktiga delar i planeringen av ett projekt som gör att budget för projektet överskrids. Respondent 2 menar också att förändringar och förutsättningar kan uppstå under ett projekt som är svåra att förutse och planera för i en förstudie. Därför är en förstudie inte alltid en garanti för ett lyckat projekt. Respondent 3 (personlig kommunikation, 2014-04-17) diskuterar också betydelsen av att genomföra en förstudie där man i ett projekt tydligt vet vilka krav kunden ställer och vilket mål som projektet ska uppfylla. Enligt Tonnquist (2012) är det viktigt att fokusera på förstudien eftersom det är den som är själva grunden till ett projekt där man analyserar förutsättningarna som finns för att kunna genomföra ett projekt.

En implementering av ett affärssystem är enligt Davenport (1998) en komplex och kostsam investering för ett företag och därför krävs det en noggrann planering från både kund och leverantör, genom till exempel en förstudie.

Respondent 2 betonar vikten (personlig kommunikation, 2014-04-17) av engagemang vid implementering av affärssystem. Engagemang medför enligt honom mer effektiva delprocesser i ett projekt eftersom att engagerade medlemmar i ett projekt gör det mer effektivt. Det hör enligt honom också samman med hur projektledningen ser ut, ett välplanerat projekt med en tydlig strategi redan i förstudien är en faktor som har stor påverkan på projektmedlemmarnas engagemang. Finns det ingen tydlig struktur kommer medlemmarna enligt honom inte att arbeta effektivt. Hedman m.fl. (2009) menar också att planering är oerhört viktigt vid implementering för att kunna hålla nere kostnader och öka effektivitet för företag.

5.2 Traditionell och agil projektmetodik

Den andra frågan vi ställer är "På vilket sätt förändras denna (=förstudiens) roll i en agil projektmiljö"? Svaren från våra respondenter visar att oberoende av val av projektmetod, så är vikten av förstudien stor. De menar alla att en traditionell projektmetodik ofta är att föredra och enligt alla respondenterna så har alla projekten de har medverkat i, i grunden varit traditionella. Respondent 2 (personlig kommunikation, 2014-04-17) menar att traditionell projektmetodik är den enda som fungerar i praktiken eftersom denna har en tydligare struktur och ledning som gör att både kund och leverantör får enklare styrdokument att arbeta utifrån, och projektet har tydligare bestämda mål. Respondent 1 (personlig kommunikation, 2014-04-09) menar att detta är något som är särskilt viktigt inom stora kostsamma IT-projekt där vikten av att hålla en specifik tidsplan är oerhört viktig.

Däremot menar respondent 3 (personlig kommunikation, 2014-04-17) att det är projektets utformning som avgör vilken metod som är att föredra och att i praktiken är det enligt honom bara den traditionella som fungerar. Han menar att en hybrid av agil och traditionell skulle kunna vara det optimala sättet att utforma ett projekt. I sådant fall menar han att ett projekt skulle ha tydliga mål och ramar men samtidigt under projektets gång kunna anpassas efter nya krav som kan uppstå. Wysocki (2009) menar också att tydliga avgränsade mål är nyckeln till att lyckas med ett projekt. Alla projekt måste enligt författaren ha tydligt definierade mål som alla inblandade i ett projekt kan förstå.

Agil projektmetodik ger enligt respondent 3 (personlig kommunikation, 2014-04-17) mer engagerade projektmedarbetare i många fall, vilket är väldigt positivt eftersom denna metodik är mer flexibel och inte har en strikt hierarki. Haas (2007) menar att agil projektmetodik medför positiva effekter genom snabb och flexibel hantering av förändring och att denna metodik ger en flexibilitet som traditionell metodik inte ger och att agil metod tillåter en projektgrupp att regelbundet utvärdera och utveckla projektet och på så sätt erhåller omedelbar feedback från användare. Flexibiliteten som en agil projektmetodik erbjuder är något som även Nerur m fl. (2005) påpekar i sin studie där de menar att dagens dynamiska och ständigt föränderliga företag gör att flexibilitet spelar en stor roll vid utformning av projekt.

Enligt respondent 4 (Personlig kommunikation, 2014-04-16) har förstudien en viktigare roll i traditionella projekt eftersom att det i ett sådant ställs högre krav på planering och struktur medan ett agilt är mer anpassningsbart och inte kräver samma fokus på planering som ett traditionellt. Precis som Larman (2003) menar innebär agil metod att erbjuder regelbunden utveckling och utvärdering i ett projekt. Det gör att förstudien inte är en bestämd fas som är bestämd redan i ett projekt första fas utan i ett agilt projekt kan förstudien mer ses som en process som sker under hela tiden som ett projekt pågår.

Som vi nämnt inledningsvis anser Laanti (2009) att en agil metod är mer flexibel än en traditionell, vilket gör att det är enklare att hantera förändringar under ett projekt. Detta bekräftas av våra respondenter, även om de anser att en traditionell metod i allmänhet är att föredra för att den är mer kontrollerad. Däremot ligger det ju i den agila modellen att den innebär att det är lättare att hantera förändringar, genom att den inte är lika fast i sina former från början som den traditionella metoden.

6. Slutsats

I det avslutande kapitlet diskuteras resultatet från analysen och vilka slutsatser som kan göras av denna undersökning. I kapitlet diskuteras även undersökningens frågeställningar och avslutningsvis presenteras sedan det forskningsområde som vidare forskning kan undersöka.

I vår studie har vi intervjuat personer med mångårig erfarenhet från IT-branschen och samtliga är positiva till förstudier av en bred och omfattande karaktär. Samtliga tillfrågade anser att en förstudie kan ge fördelar och bättre möjligheter för att slutföra ett projekt till den budget i form av tid och pengar som var tänkt från början, än projekt utan en förstudie.

Det krävs naturligtvis mer än en förstudie för att lyckas med projekt och att projektets samtliga medlemmar har rätt inställning och gör sitt yttersta för teamet är otroligt viktigt för att lyckas bra med projekt. Förstudien har alltså en betydande roll, precis som vi antog och vilket var anledningen till att vi ville undersöka detta. Vi har även lagt en bra grund för att forska vidare om projekt inom IT men även om projekt i största allmänhet, eftersom våra intervjupersoner belyser projektdeltagarnas viktiga roll i projekt och det går att applicera på samtliga typer av projekt och belyser importansen av att samtliga medlemmar har en positiv inställning och strävar efter samma mål.

Att ha bestämda mål och en klar budget är viktigt och det är svårt att utvärdera om projektet lyckats utan att i ett tidigt skede ha tagit fram tydliga mål. Samtliga är även bestämda med att det är en diffus fråga och ger därför diffusa svar angående lyckade projekt. Vi tycker precis som de att ett projekt inom IT-branschen har lyckats om en implementation blev som den var tänkt från början och ger en effektivisering av företaget. Men samtidigt så får man se till de resurser som lagts ner på projektet och på så sätt mäta HUR bra resultat man faktiskt fick. Eftersom de flesta projekt lyckas uppnå vad de var tänkta att uppnå, men i många fall, framförallt vid avsaknaden av en bra förstudie, har de krävt en högre budget och eller en längre tid än vad som var tänkt inledningsvis.

Under senare år har den agila projektmetodik blivit större och mer utbredd än tidigare och vi liksom de tillfrågade i studien tycker att det finns både för- och nackdelar med en agil projektmetodik. Det är till viss del beroende på hur tydliga mål man har samt även budget. Har man hög budget och ett sämre definierat mål så tycker vi att en agil projektmetodik är att föredra eftersom man kan ändra sina mål med tiden och utöka projektet så länge man har tillgång till de resurser man behöver i form av projektmedlemmar, tid samt pengar. Oavsett vilket så är en förstudie definitivt att föredra men i den traditionella projektmetodiken kan den vara viktigare eftersom målen definieras tidigare och inte är lika vanliga att förändra vilket är en stor skillnad mellan den traditionella och den agila projektmetodiken.

Viktig vidare forskning tycker vi är frågan om varför man ofta har svårt att hålla budget både vad det gäller tid men även pengar i IT-projekt. Vi tror att det kan vara starkt bidragande om man använder sig av en agil eller en traditionell projektmetodik eftersom tid ofta går att associera till pengar, eftersom projektmedlemmarna är viktiga och lönen och andra kostnader är stora delar av projektets budget. Projektets omfattning blir ofta större i den

agila projektmetodik, eftersom man kan lägga till och ta bort delar av projektet under projektets gång.

En annan mycket intressant forskningsuppgift vore att utveckla idén som respondent 3 framför. Han menar ju att en blandning av agil och traditionell projektmetodik skulle kunna vara det optimala sättet att utforma ett projekt. Då menar han att ett projekt skulle ha tydliga definierade mål och ramar i förstudien och inledningsvis, men att det samtidigt under projektets gång skulle kunna anpassas efter de nya krav, behov och önskemål som kan uppstå från kundens sida. En vidare forskning och utveckling av denna blandform av projekt tycker vi skulle vara intressant att ta del av och den skulle kunna ge nya former av projekt i framtiden.

Eftersom IT-branschen och dess innehåll är i ständig förändring är vi själva väldigt positiva till den utveckling som skett sedan den agila projektmetodik blev större, eftersom man kan tvingas att förändra i takt med branschen. Vid långvariga projekt är det positivt att kunna förändra de bestämda målen över projekttiden för att skapa konkurrensfördelar mot sina närmaste konkurrenter, istället för att slutföra projektet för att sedan starta ett nytt och börja om processen från början.

Referenser

Chen, I. J., 2001, *Planning for ERP systems: analysis and future trend*. Business Process Management Journal vol. 7, no 5, s 374-386.

Davenport, T. H., 1998, *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review vol 75, s 121-131.

Gardiner, P., 2005, *Project management: a strategic planning approach*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Greer, D. m fl, 2009, *Software project initiation and planning – an empirical study*. IET Software vol 3, no 5, s 121-131.

Haas, K., 2007. *The blending of traditional and agile project management*. PM World Today vol 9, issue 5, s 1-8.

Hedman, J. m fl, 2009, *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. 1. Uppl. Lund, Studentlitteratur.

Kaur, N. m fl, 2011, *Software process models and analysis on failure of software development projects*. International Journal of Scientific & Engineering Research vol 2, no 2, s 1-4.

Laanti, M. m fl, 2011. *Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation*. Information and Software Technology vol 53, no 5, s 276-290.

Larman, C., 2003, *Agile and Iterative Development – A Manager's Guide*. Westford, Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

Magnusson, J. m fl, 2008, *Affärssystem*. 2. Uppl. Lund, Studentlitteratur.

Nerur, S. m fl, 2005, *Challenges of Migrating to Agile Methodologies*. Communications of the ACM vol 48. no 5 s 385-390.

Parr, A. m fl, 2000, *A model of ERP project implementation*. Journal of Information Technology, s 15:289-303.

Pergl, R., 2013, *Feasibility study inputs on based requirements engineering*. EOMAS '10. vol 6, s 121-132.

Project Management Institute. 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide 2000 Edition*. USA.

Shaul, L. m fl, 2013. *Critical success factors in enterprise resource planning systems: Review of the last decade*. ACM Computing Surveys vol 45. no 4, s 55:2-55:37.

Sliger, M. m fl, 2008, *The Software Project Manager's Bridge to Agility*. Westford, Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

Spundak, M. m fl, 2014, *Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion?* Procedia – Social and Behavioral Sciences vol 119, s 939-948.

Tonnquist, B., 2004, *Projektleddning*. 1. uppl. Stockholm, Bonnier utbildning.

Wysocki, R.K., 2009, *Effective project management: traditional, agile, and extreme*. 5. uppl Indianapolis, Wiley Publications.

Uikey, N. m fl, 2012, *An empirical study to design an effective agile project management framework*. CUBE '12, s 385-390.

www.nationalencyklopedin.se, 2014-05-10. Kl 14.15.