

Utfordringer i post- implementeringsfasen ved ERP-innføring:

En casestudie i Maritim Båtutstyr

Tore Svensson

Veiledere

Eli Hustad og Dag Håkon Olsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave ved Mastergradstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, høsten 2010.

Formålet med denne oppgaven har vært å belyse forholdene i en SMB i perioden etter implementeringen av et ERP system.

Min personlige motivasjon for denne oppgaven kommer fra et ønske om å lære mer om noe som ofte er et viktig tema i mange bedrifter. Nærlig bedrifters implementering og bruk av ERP-systemer. De fleste bedrifter i dag har en eller annen form for datasystemer, og mange bedrifter har større virksomhetsomspennende systemer slik som ERP-systemer. Det vil derfor være en stor fordel for en nyutdannet arbeidssøker å ha kunnskaper om disse systemene. Gjennom studietiden har ERP-systemer vært fokus i flere av kursene. Det har ført til at jeg har lært mye om denne type systemer, utfordringer ved implementering av disse, og hvordan de brukes. Naturlig nok har det vært noe begrenset kunnskap angående praktisk erfaring og bruk av ERP-systemer, og derfor har sjansen til å fordype seg i temaet gjennom en masteroppgave ved å studere en "ekte" case fra norsk arbeidsliv vært veldig interessant.

Jeg vil gjerne takke mine veiledere Eli Hustad og Dag Håkon Olsen for god veiledning underveis med masteroppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til de ansatte i Maritim Båttutstyr som har bidratt til å gjøre denne undersøkelsen mulig. En spesiell takk rettes til toppleder Øyvind Jørgensen som har vist stor interesse for prosjektet og som har tilrettelagt for undersøkelsen ved å gi nødvendig tilgang til informasjon og intervjuobjekter.

Tore Svensson
Kristiansand, 15. desember 2010

Sammendrag

De fleste bedrifter i dag har en eller annen form for datasystemer, og mange bedrifter har større virksomhetsomspennende systemer slik som ERP-systemer. Det vil derfor være en stor fordel for en nyutdannet arbeidssøker å ha kunnskaper om disse systemene. Gjennom studietiden har ERP-systemer vært fokus i flere av kursene. Det har ført til at jeg har lært mye om denne type systemer, utfordringer ved implementering av disse, og hvordan de brukes. Naturlig nok har det vært noe begrenset kunnskap angående praktisk erfaring og bruk av ERP-systemer, og derfor har sjansen til å fordype seg i temaet gjennom en masteroppgave ved å studere en "ekte" case fra norsk arbeidsliv vært veldig interessant.

Målet med denne studien har vært å belyse utfordringer SMB'er møter i postimplementeringsfasen ved innføring av et ERP-system. Studien er gjennomført som en kvalitativ utforskende casestudie i Maritim Båtutstyr. Både kvalitative og kvantitative datainnsamlingsteknikker har vært anvendt i studien for å danne et helhetlig bilde av situasjonen og for å gi bedre grunnlag for konklusjonene.

Funnene viser at workarounds har vært en utfordring for bedriften og forårsaket problemer senere i prosessen og kostet dem tid og penger å rette opp. Noen av disse workarounds har vært essensielle for driften mens andre har vært midlertidige eller resultat av hva de ansatte så på som svakheter i systemet. Systemet er komplekst og mange ansatte og daglige ledere har følt at opplæring i systemet har vært mangelfull. Dette har ført til gal bruk av systemet og workarounds.

Som en SMB har Maritim begrensede ressurser. Derfor har kurstilbud fra leverandør ikke vært et alternativ. Kvaliteten på tilbudet har også spilt inn. En ressurs som også er begrenset er ansatte med spesiell kompetanse i bedriften. Som en liten bedrift med få ansatte er de sårbare for utskiftninger hvor personer med nøkkelpetanse forsvinner. Maritim har en flat og smidig organisasjonsstruktur med muligheter for å dele kunnskap og erfaringer internt, både gjennom møter, seminarer og internt forum. Det er kort vei til nøkkelpersoner i bedriften og ansatte føler alle har tilgang til alle. Dette skaper en trygghet hos ansatte og kan stimulere til innovasjon.

En viktig utfordring har vært workarounds og dårlig opplæring. Noe av grunnen til at dette har vært en utfordring for Maritim, er de ugunstige insentivene hos konsulenter og leverandører. De har liten eller ingen interesse av å gjøre kundens system mer enn godt nok, det vil si å hjelpe kunden fram til det punktet hvor de beholder systemet. Det er en stor utfordring for en SMB å finne de riktige aktørene i markedet, de som er villige til å hjelpe dem til å bli veldig gode. Kontraktsforhandlinger er viktig og SMB'er anbefales å skaffe advokathjelp for å sikre dem en god avtale som kan påvirke konsulentenes og leverandørens insentiver i riktig retning. Et annet forslag er å opprette en offentlig, nasjonal brukertilfredshetsundersøkelse som årlig undersøker ERP-implementeringer. Det vil introdusere et nytt insentiv hos aktørene. Det å score høyt på kvalitet på leveranse blir et mål i seg selv, hvor høy score på rangeringen kan føre til mer salg.

Funnene i denne studien er i tråd med mye av utfordringene beskrevet i litteraturen. Med begrensede ressurser er det viktig for en SMB å gjøre riktige valg i postimplementeringsfasen. Funnene gjort i denne studien kan være til hjelp for andre SMB'er som vurderer å skaffe seg et ERP-system.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	v
Tabelloversikt	vii
Figuroversikt	viii
1 Innledning	9
1.1 Introduksjon til tema	9
1.2 Motivasjon	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.4 Oppgavestruktur	11
2 Tidligere forskning og teoretisk bakgrunn	12
2.1 Enterprise Resource Planning (ERP) og relevant ERP-forskning	12
2.1.1 Definisjon av ERP	12
2.1.2 Tidligere ERP-forskning	12
2.2 IT og organisasjonslæring	15
2.3 Agency theory	16
2.4 Workarounds	17
2.5 Små og Mellomstore Bedrifter (SMB)	17
3 Casebeskrivelse og Forskningstilnærming	19
3.1 Valg av case	19
3.2 Casebeskrivelse	19
3.3 Forskningstilnærming	21
3.3.1 Forskningsperspektiv	21
3.3.2 Forskningsdesign	22
3.3.3 Forskningsstrategi og metodisk tilnærming	24
3.3.4 Datainnsamling	24
3.3.5 Dataanalyse	25
3.3.6 Etske hensyn	27
4 Resultater	28
4.1 Workarounds	28
4.1.1 Tilfredshet med systemet	30
4.1.2 Konsekvenser av workarounds	33
4.1.3 Tiltak for å redusere workarounds	33
4.2 Opplæring	34
4.2.1 Opplæring i TrellisPOS og Visma Business	35
4.2.2 Tiltak for å forbedre opplæring	36
4.3 Kompetanse	37
4.3.1 Kompetanse blant ansatte	37
4.3.2 Kompetanse hos konsulent	40
4.4 Incentiver hos aktørene	42
4.5 Organisasjonsstruktur i Maritim	45
4.6 Oppsummering	46
5 Diskusjon	47
5.1 Hvilke problemstillinger og utfordringer møter en SMB i fasen etter implementeringen av et ERP-system?"	47
5.1.1 Hvordan kan en SMB sikre vellykket drift av et ERP-system etter at systemet er produksjonssatt?	48

5.1.2	Hvilke tiltak kan en norsk SMB iverksette for å få mest ut av sitt nye ERP-system?	49
5.1.3	Hvordan påvirker aktørens insentiver den videre prosessen for å utnytte et ERP-system bedre etter implementering?	50
5.1.4	Hvordan kan en norsk SMB best dra nytte av konsulenters kunnskap etter ”go-live”?	50
5.1.5	Hvordan kan en SMB sikre at ens interesser i forhold til konsulent og leverandør blir ivaretatt etter implementering av et ERP-system?	51
6	Konklusjon	53
6.1	Implikasjoner for forskning	53
6.2	Implikasjoner for praktikere	54
6.3	Begrensninger ved studien	54
7	Referanser	55
8	Vedlegg	59
8.1	Intervjuguider	59
8.1.1	Intervjuguide for innledende intervju med toppleder	59
8.1.2	Intervjuguide brukt under intervju av daglige ledere	60
8.2	Spørreundersøkelse	61
8.3	Seminar om forretningssystemer (ERP) 2.11.2010	65

Tabelloversikt

Tabell 1 EUs definisjoner på bedriftsstørrelser (European Commission, 2003).....	18
Tabell 2 Oversikt over SMB'er i Norge (European Commission, 2009)	18
Tabell 3 Oversikt over datakilder	24
Tabell 4 Oversikt over intervjuer	24
Tabell 5 Utvalgte sitater fra spørsmål om workarounds, spørsmål 26 i spørreundersøkelsen.	29
Tabell 6 Utvalgte sitater fra spørsmål 9 i spørreskjemaet om hva som er bedre og/eller dårligere med Visma Business i forhold til Rubicon	31
Tabell 7 Hva de ulike aktører ønsker i en ERP livssyklus	42
Tabell 8 Oppsummering av funn.....	46

Figuroversikt

Figur 1 Stages in the ERP Journey (Ross, 2000)	13
Figur 2 Enterprise System Experience Cycle (Markus & Tanis, 2000).....	14
Figur 3 Læringssirkel: Forholdet mellom IT, adopsjon av IT og organisasjonslæring (Boudreau, et al., 2000)	15
Figur 4 Modell av Agency Theory basert på Haines og Goodhue sin modell (Haines & Goodhue, 2003)	16
Figur 5 Forskningsdesign	23
Figur 6 Modell for dataanalyse i kvalitativ forskning (Creswell, 2009, p. 185).....	26
Figur 7 Rangere Visma Business mot Rubicon	32
Figur 8 Rangere TrellisPOS mot gammel kassaløsning.....	32
Figur 9 Fornøyd med TrellisPOS	32
Figur 10 Fornøyd med Visma Business	32
Figur 11 Opplæring i TrellisPOS	35
Figur 12 Opplæring i Visma Business	35
Figur 13 Alder på ansatte (gruppert)	37
Figur 14 Antall år ansatt i Maritim Båtutstyr (gruppert).....	37
Figur 15 Fortrolig med Rubicon.....	39
Figur 16 Fortrolig med Visma Business	39
Figur 17 Fortrolig med TrellisPOS	39
Figur 18 Hvor ofte man bruker TrellisPOS.....	40
Figur 19 Hvor ofte man bruker Visma Business.....	40
Figur 20 Antall år man har brukt Rubicon	40
Figur 21 Hvor ofte man bruke Rubicon	40

1 Innledning

I dette kapittelet presenterer jeg en introduksjon til temaet for studien og motivasjonen bak studien. Deretter presenterer jeg problemstilling og forskningsspørsmål etterfulgt av en beskrivelse av oppgavestrukturen.

1.1 Introduksjon til tema

Denne masteroppgaven fokuserer på postimplementeringsfasen ved innføring av Enterprise Resource Planning System (ERP)-systemer. Et ERP-system er et standardisert, pakkebasert og integrert programvaresystem som dekker de fleste forretningsfunksjoner og behov for en sømløs informasjonsflyt i en bedrift (Hitt, Wu, & Zhou, 2002; Møller, 2005; Nah, 2002; Watson & Schneider, 1999). I en stadig mer digitalisert hverdag blir de fleste bedrifter avhengige av en eller annen form for datasystemer. Med krav til økt effektivisering og lavere kostnader må systemene håndtere komplekse oppgaver raskt og bidra til sømløs informasjonsflyt. I mange år har store bedrifter benyttet seg av ERP-systemer. I de senere år har også Små og Mellomstore Bedrifter (SMB, SMB'er) blitt mer avhengige av denne type systemer for å opprettholde sin konkurransekraft (Gable & Stewart, 1999; Ojala, Vilpola, & Kouri, 2006; Van Everdingen, Van Hillegersberg, & Waarts, 2000). ERP-implementering i SMB'er er derfor blitt et aktuelt forskningsområde og temaet er aktuelt for mange små og mellomstore bedrifter i Norge. Det er derfor en gradvis økning i forskning som fokuserer på ERP-innføring i SMB'er (Haddara & Zach, 2011; Sun, Yazdani, & Overend, 2005). Forskningslitteraturen som omhandler ERP-implementering er omfattende, men det er imidlertid lite forskning utført på ERP-implementering i SMB'er. Denne oppgaven har til hensikt å bidra med kunnskap innen dette forskningsfeltet. For store bedrifter er det en utfordring å implementere et ERP-system og man går ofte over budsjett og tidsrammer (Martin, 1998; Trunick, 1999) eller feiler (Larsen & Myers, 1999). SMB'er er spesielt sårbare når det gjelder å håndtere større og kostbare informasjonsteknologiske (IT) implementeringer. Disse bedriftene har begrensede ressurser og kunnskap tilgjengelig i forhold til større bedrifter, og en kostbar implementering kan få katastrofale følger for en SMB og kan dermed påvirke dens eksistensgrunnlag (Teltumbde, 2000). Det er derfor viktig å generere kunnskap om ERP-innføring for SMB'er slik at man kan avdekke utfordringer de møter både før, under og etter implementering. Empiriske studier er derfor viktige da de kan bidra med erfaringer og "lessons learned" som andre bedrifter kan dra nytte av i framtidige ERP-implementeringer. ERP-implementering i organisasjoner er ofte beskrevet i form av faser (Markus & Tanis, 2000; Robey, Ross, & Boudreau, 2002; Ross, 2000; J. Ross, 1999). Typiske faseinndelinger er i hovedtrekk preimplementering, implementering og postimplementering (Aloini, Dulmin, & Mininno, 2007; Robey, et al., 2002). ERP-forskningen har i stor grad vært fokusert på implementeringsfasen (Dery, Grant, Harley, & Wright, 2006; Haddara & Zach, 2011; Moon, 2007). Det er derimot gjennomført færre empiriske undersøkelser på preimplementeringsfasen (planlegging, valg og anskaffelse av ERP-systemer), og det er utført færrest undersøkelser på postimplementeringsfasen ved ERP-innføring i SMB'er. Denne oppgaven vil derfor ikke fokusere på de første fasene i en ERP livssyklus, men konsentrere seg om hva som skjer i organisasjonen etter ERP-implementeringen med fokus på relasjonene mellom de ulike aktørene: kunde, konsulent og leverandør.

1.2 Motivasjon

Min personlige motivasjon for denne oppgaven kommer fra et ønske om å lære mer om noe som ofte er et viktig tema i mange bedrifter. Nemlig bedrifters implementering og bruk av ERP-systemer. De fleste bedrifter i dag har en eller annen form for datasystemer, og mange

bedrifter har større virksomhetsomspennende systemer slik som ERP-systemer. Det vil derfor være en stor fordel for en nyutdannet arbeidssøker å ha kunnskaper om disse systemene. Gjennom studietiden har ERP-systemer vært fokus i flere av kursene. Det har ført til at jeg har lært mye om denne type systemer, utfordringer ved implementering av disse, og hvordan de brukes. Naturlig nok har det vært noe begrenset kunnskap angående praktisk erfaring og bruk av ERP-systemer, og derfor har sjansen til å fordype seg i temaet gjennom en masteroppgave ved å studere en "ekte" case fra norsk arbeidsliv vært veldig interessant.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av min motivasjon og mangler i ERP-litteraturen vil jeg i denne studien fokusere på hvilke utfordringer og problemstillinger som møter en bedrift etter en ERP-implementering. Formålet er å identifisere utfordringer og kritiske faktorer som kan bidra til å forstå implementeringsprosessen bedre, samt bidra med råd til andre bedrifter i samme situasjon.

Problemstilling for studien er som følgende:

"Hvilke problemstillinger og utfordringer møter en SMB i fasen etter implementeringen av et ERP-system?"

Problemstillingen kan videre brytes ned i følgende underspørsmål som oppgaven søker å belyse:

1. Hvordan kan en SMB sikre vellykket drift av et ERP-system etter at systemet er produksjonssatt?
2. Hvilke tiltak kan en norsk SMB iverksette for å få mest ut av sitt nye ERP-system?
3. Hvordan påvirker aktørenes insentiver den videre prosessen for å utnytte et ERP-system bedre etter implementering?
4. Hvordan kan en norsk SMB best dra nytte av konsulents kunnskap etter "go-live"?
5. Hvordan kan en SMB sikre at ens interesser i forhold til konsulent og leverandør blir ivaretatt etter implementering av et ERP-system?

For å besvare problemstillingen, ble en utforskende casestudie gjennomført i Maritim Båtutstyr høsten 2010. Bedriften er en norsk SMB som har sitt hovedkontor på Sørlandet. Undersøkelsen fokuserte på postimplementeringsfasen ved en ERP-innføring siden bedriften hadde implementert et ERP-system høsten 2009/våren 2010. Både kvalitative og kvantitative datainnsamlingsteknikker har vært anvendt i studien. Hensikten med studien har vært å kartlegge utfordringer som bedriften erfarte i sin postimplementeringsfase. Casestudien passet således godt til problemstillingen, og bedriften var også positiv til at denne undersøkelsen skulle gjennomføres siden de er opptatt av læringsprosessen de har gjennomgått underveis i prosjektet.

Masteroppgaven bygger på tidligere forskning som fokuserer på ERP-implementering, og benytter også aspekter fra agency theory (Boudreau & Robey, 2005; Eisenhardt, 1989), samt IT og organisasjonslæring (Lave & Wenger, 1991; Lyytinen & Robey, 1999; Martins & Kambil, 1999; Robey, Boudreau, & Rose, 2000; Robey, Huoy Min, & Powers, 2000) for å diskutere resultatene. Konseptet "workarounds" relatert til ERP-implementering har også vært sentralt (Boudreau & Robey, 2005; Drum, Bourne, & Standifer, 2008; Gasser, 1986; Ignatiadis & Nandhakumar, 2009; Strong, Volkoff, & Elmes, 2001).

I Maritim Båtutstyr har det tidligere vært utført forskningsundersøkelser på ERP-implementering og spesielt på anskaffelsesprosessen i dette ERP-prosjektet (Hartvedt, Hustad, & Olsen, 2010). Min masteroppgave bygger derfor videre på denne undersøkelsen. I denne oppgaven ser jeg på den videre prosessen i bedriften: hvordan de benytter seg av sitt nye system, hva som har endret seg og om endringene er positive eller negative. Jeg ser også på hvordan forholdet mellom konsulenter og bedriften har fungert i tiden etter implementeringen, og hvordan bedriften kan sikre at deres interesser blir ivaretatt også etter ”go-live” med systemet. Studien utforsker både hva ledelse og ansatte mener har fungert bra og hva som ikke har fungert så bra. Resultatene fra denne studien har implikasjoner for andre bedrifter i som er i ferd med å implementere et ERP-system; de kan ta lærdom Maritims erfaringer.

1.4 Oppgavestruktur

Videre strukturering av oppgaven er som følgende. I kapittel to presenteres tidligere forskning som er relevant for tema, samt ulike teorier, definisjoner og forkortelser som er brukt i oppgaven. Kapittel tre introduserer bedriften Maritim Båtutstyr, samt gir en beskrivelse av forskningstilnærmingen som er anvendt i oppgaven. Kapittel fire presenterer resultatene fra studien, og kapittel fem diskuteres disse opp mot relevant litteratur. Til slutt i kapittel seks presenteres konklusjoner fra studien og implikasjoner resultatene har for praktikere og forskere, samt begrensninger ved studien.

2 Tidligere forskning og teoretisk bakgrunn

Dette kapitlet er en gjennomgang av tidligere forskning på de ulike temaene som tas opp i studien. I underkapittel 2.1.1 presenteres en definisjon av hva et ERP-system er, etterfulgt av tidligere forskning på ERP i kapittel 2.1.2. Deretter vil jeg se på organisasjonslæring og agent teori og hvordan det spiller inn i forholdet mellom bedrift, leverandør og konsulent i postimplementeringsfasen. Etter det kommer et kapittel om workarounds og til slutt et kapittel som ser på definisjoner og annen informasjon om Små og Mellomstore Bedrifter (SMB).

All litteratur presentert i disse kapitlene er samlet inn gjennom bruk av biblioteket ved Universitetet i Agder og Google Scholar. Databaser jeg har brukt er ISI, EBSCOhost og BIBSYS. Flere av artiklene har jeg funnet via referanser i diverse review artikler.

Her er en liste over nøkkelord som ble brukt i de ulike litteratursøkene:
ERP, post-implementation, workaround, agency theory, IT og SME.

2.1 Enterprise Resource Planning (ERP) og relevant ERP-forskning

I dette underkapitlet fokuserer jeg på litteratur spesifikt rettet mot ERP. Jeg presenterer en definisjon på hva et ERP system er, etterfulgt av de innledende artiklene jeg studerte. Deretter ser jeg på litteratur om valg av system og fasen etter et ERP system er implementert.

2.1.1 Definisjon av ERP

Forkortelsen ERP ble først brukt av Gartner Group i 1990 (Wylie, 1990) som en utvidelse av Material Requirements Planning, senere Manufacturing Resource Planning, og Computer Integrated Manufacturing. Et ERP system skal dekke alle kjernefunksjonene til en organisasjon og er i følge Møller (2005) (oversatt til norsk):

”En standardisert programpakke designet for få integrere den interne verdikjeden i en bedrift. Et ERP system er basert på en integrert database og består av flere moduler med spesifikke forretningsfunksjoner.”

Videre i artikkelen presenteres hva, i følge Nah (2002), the American Production and Inventory Control Society (APICS) definerer som ERP:

”[. . .] a method for the effective planning and controlling of all the resources needed to take, make, ship and account for customer orders in a manufacturing, distribution or service company.”

Begge disse definisjonene er nyttige for å danne seg et bilde av hva ERP går ut på og jeg går ut i fra disse definisjonene, i tillegg til Watson og Schneiders (1999) nevnt i innledningen når jeg bruker betegnelsen ERP.

2.1.2 Tidligere ERP-forskning

ERP litteraturen er omfattende og for å skaffe meg oversikt over temaet har jeg i første omgang kikket på review-artikler som oppsummerer forskningen til nå på ulike felter. Jeg har

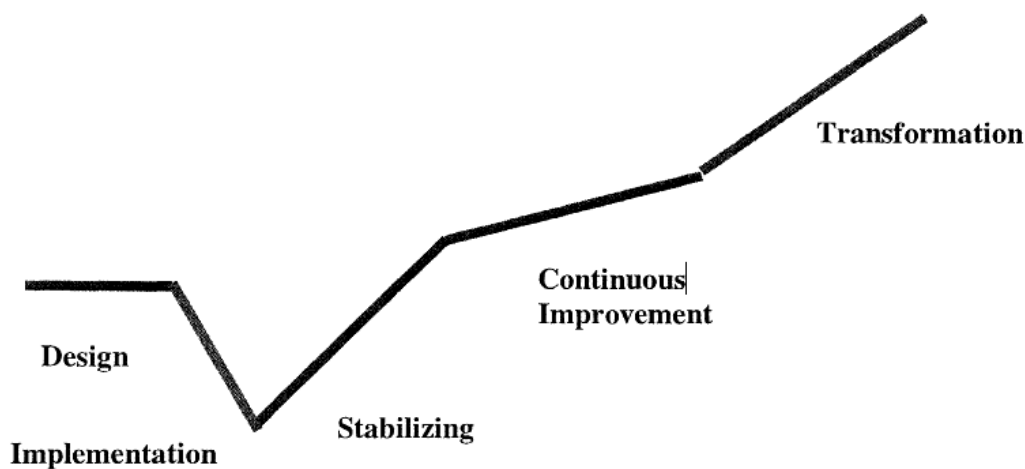
deretter brukt referanser fra disse artiklene for å finne artikler som går i dybden på ulike felter som er aktuelle.

(Haddara & Zach, 2011) var en av de første artiklene jeg kom over. Her presenteres et review som oppsummerer forskning på ERP i SMB. Artikkelen har tatt for seg 77 artikler på en tidsperiode på ti år. I tillegg til å være et godt utgangspunkt for videre søk etter litteratur konkluderer den med at interessen for ERP i SMB er økende. Den peker også ut hvilke faser av en ERP livssyklus det er forsket mest på. Den viser at implementeringsfasen er den mest undersøkte med noe mindre på anskaffelse og videre utvikling og ingen på utfasing av systemet.

(Moon, 2007) er også en av de første artiklene jeg kom over. Dette er også et review av ERP litteratur. Denne gang er det 313 artikler fra 2000 til mai 2006 som er undersøkt. Denne artikkelen ser derimot ikke bare på SMB men også store bedrifter.

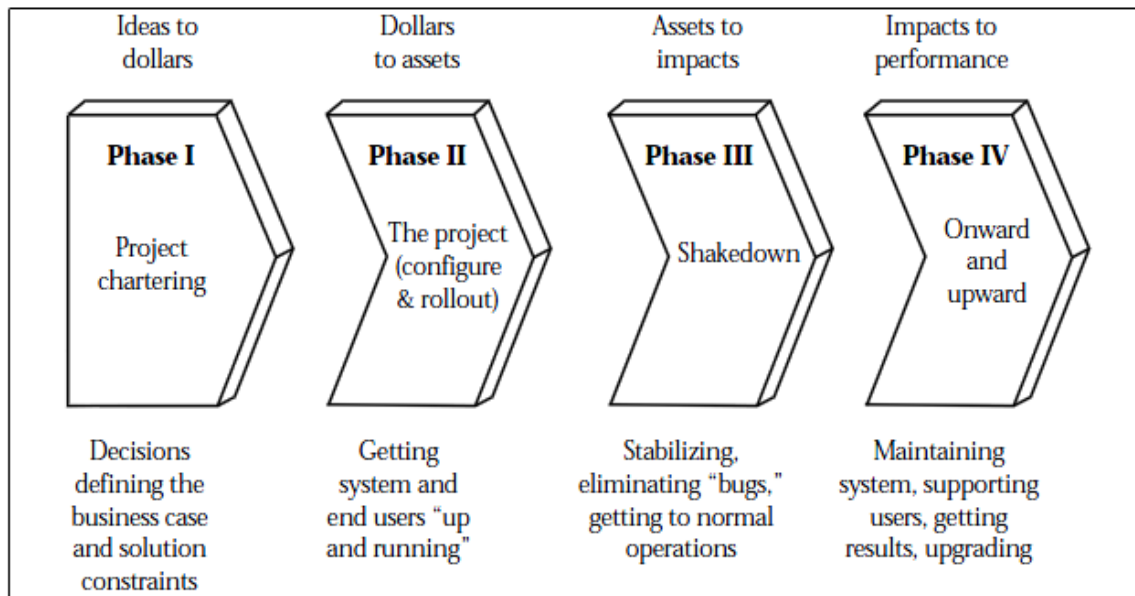
SMB'er kan se ut til å velge mindre nasjonale ERP leverandører i stedet for store internasjonale (Federici 2009). Som Federici sier så er SMB'er svært forskjellige i både størrelse og organisasjon i forhold til store bedrifter. Derfor blir miljøet og erfaringene annerledes. I sin artikkel kommer Federici fram til at SMB'er i Italia som regel velger små nasjonale programvarehus, som bekrefter funn gjort av Liang og Xue (2004). En av grunnene til dette er at små nasjonale ERP leverandører lager systemer som er tilpasset den lokale kulturen og ledelsesstilen (Federici 2009; Liang & Xue, 2004).

Som blant andre Ross (2000) fant ut, er innføringen av et ERP system en utfordring for mange og eksemplene på ERP prosjekter som feiler er mange (Davenport, 1998; Kim, Lee, & Gosain, 2005). Det blir sagt at den største utfordringen er innføringen av disiplin i en udisiplinert organisasjon. Dette er en stor kulturell endring og som ikke nødvendigvis vil bli så godt mottatt. For å sikre at det Ross kaller stabilisering og kontinuerlig forbedring, se figur 1, blir vellykket er det viktig at ansatte er positive til systemet, ledelsen bevilger nok ressurser og leverandør og konsulent bidrar. Dette henger også sammen med hva Markus og Tanis kaller fase tre og fire, "Shakedown" og "Onward and upward" (se figur 2). Det er i disse fasene at systemet blir stabilt og normal drift begynner samt forbedringer, oppgraderinger og utnyttelse av resultater.



Figur 1 Stages in the ERP Journey (Ross, 2000)

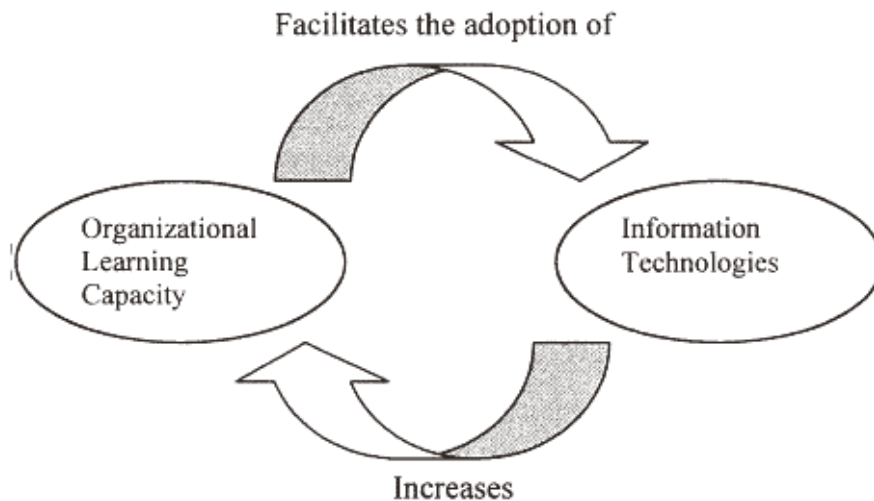
Fram til nå har mange studier blitt gjort for å finne fram til de kritiske suksessfaktorene for hvorfor ERP prosjekter feiler eller ei. Basoglu et. al. lister opp en hel rekke artikler, som gjør at det ikke er nødvendig å gjengi alle her, på hver av de ti ulike suksessfaktorene: støtte fra toppledelse, brukeropplæring, prosjektkommunikasjon, prosjektledelse, integrasjon av systemer, kulturelle forskjeller, brukeraksept, ERP pakkevalg, prosess reenginerring aktiviteter og tilpassning av ERP systemet (Basoglu, Daim, & Kerimoglu, 2007).



Figur 2 Enterprise System Experience Cycle (Markus & Tanis, 2000)

2.2 IT og organisasjonslæring

Boudreau et. al. foreslår en modell hvor en organisasjon som adopterer IT kan øke sin kapasitet for læring i organisasjonen (Boudreau, et al., 2000). Samtidig vil økt læringskapasitet påvirke hvor godt man adopterer en ny teknologi og hvor effektivt man bruker denne. Som Boudreau et. al. påpeker i sin artikkel, vil et optimalt scenario være at dette forsterker hverandre og bedriften blir stadig bedre til å lære seg ny teknologi og samtidig utnytte teknologien på en måte som er gunstig for bedriften. Dette ideelle scenarioet illustreres i figur 3.



Figur 3 Lærings sirkel: Forholdet mellom IT, adopsjon av IT og organisasjonslæring (Boudreau, et al., 2000)

På en annen side kan noen organisasjoner oppleve vanskeligheter med å adoptere ny IT og således få vanskeligheter med å øke sin læringskapasitet som igjen gjør det vanskelig å adoptere ny IT (Boudreau, et al., 2000). Når en bedrift eller organisasjon skal adoptere ny teknologi, har det vist seg at de som allerede hadde et system som lignet på det nye, hadde større sjans for suksess (Martins & Kambil, 1999). Martins og Kambil (1999) fant at ledere som hadde hatt positive erfaringer med ny IT var mer tilbøyelige til å se nye muligheter med ny teknologi og ville være mer sikre på hvilke fordeler de kunne få ut av det.

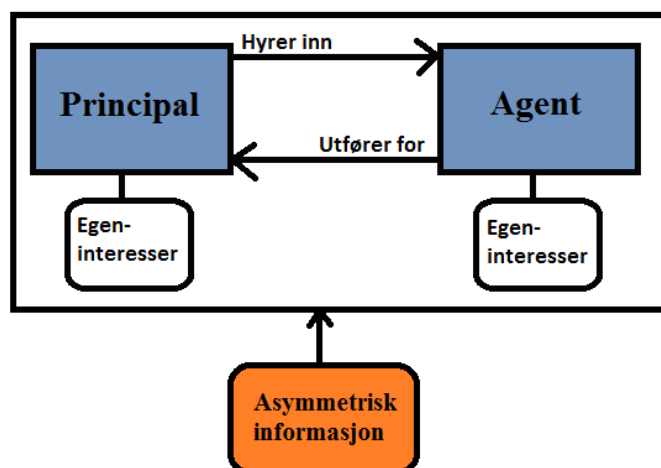
Som nevnt tidligere påpeker Boudreau et. al. (2000) at ikke alle kommer inn i denne sirkelen med kontinuerlig læring og adopsjon av teknologi og en av disse grunnene er "the learning paradox" eller læringsparadokset på norsk. Det vil si, tiltak for å støtte organisatorisk læring slik som formelle treningsprogrammer faktisk kan hindre læring. En av grunnene til dette er at folk foretrekker å lære fra kollegaer de stoler på framfor formell opplæring (Boudreau, et al., 2000). Slik læring skjer ikke gjennom formelle prosedyrer og program, men gjennom bruk av systemer og teknologi i det daglige. Slik type læring blir kalt "situated learning" (Boudreau, et al., 2000; Lave & Wenger, 1991) som betyr læring som et integrert og uadskillelig aspekt av sosial praksis. Dermed lærer brukere først og fremst ny teknologi gjennom praksis fremfor gjennom kurs og treningsprogrammer. Videre skriver Boudreau et. al. at slik form for læring kan gi fordeler for organisasjonen, som ikke er oppnåelige på andre vis. Slik "situated learning" kan også forekomme gjennom praksis i virtuelle teams (Robey, et al., 2000).

Nicolaou og Bhattacharya (2006) kom fram til at det er en periode etter oppstart av et ERP system, hvor bedriften må tilpasse seg det nye systemet og trene sine brukere slik at de

forventede gevinstene kan materialisere seg. Det blir vist at forbedringer i form av oppgraderinger og add-ons forbedrer bedriftens ytelse, mens å oppgi eller å gjøre bytter etter en postimpletering påvirker bedriftens ytelse negativt. Resultatene indikerte at bedrifter som tidlig gjorde forbedringer til sitt ERP system hadde fordeler av dette.

2.3 Agency theory

Agency theory, også kalt "principal-agent problem" er et problem som oppstår mellom to, eller flere parter, når en prinsipal kompenserer en agent for å utføre en handling som er nyttig for prinsipalen og kostbar for agenten (Basu & Lederer, 2004; Eisenhardt, 1989; Haines & Goodhue, 2003; Jensen, 1983; Laffont & Martimort, 2001; S. A. Ross, 1973). Et enkelt eksempel er arbeidsgiver og arbeidstaker. Hovedingrediensene i teorien er motstridende mål og privat informasjon. Dette bygger på paradigmet om at alle aktørene handler ut ifra egeninteresser og ønsker å fremme sin egen vinning, i større eller mindre grad (Eisenhardt, 1989). Figur 4 illustrerer teorien med prinsipal og agent, hvor begge har egeninteresser de ønsker å ta vare på. Prinsipalen hyrer inn agenten til å utføre en oppgave. Asymmetrisk informasjon hos de to aktørene påvirker forholdet mellom aktørene, men det kan også påvirke forholdet mellom agenter (Laffont & Martimort, 2001).



Figur 4 Modell av Agency Theory basert på Haines og Goodhue sin modell (Haines & Goodhue, 2003)

Agency theory er opptatt av å løse to problemer som kan forekomme i forholdet mellom prinsipal og agent: (a) målene hos de to kommer ikke overens og (b) det er vanskelig og/eller kostbart for prinsipalen å dobbeltsjekke hva agenten faktisk gjør (Eisenhardt, 1989). Med asymmetrisk informasjon sitter de to aktørene med ulik informasjon. I eksempelet med arbeidsgiver og arbeidstaker sitter arbeidstaker på informasjon om hvordan han skal utføre oppgaven sin som ikke arbeidsgiveren har. Det kan også være andre ting som kostnader med oppgaven, resultatet, kompetanse hos agenten osv. Dette kan resultere i at valg blir tatt som kan være uheldig for prinsipalen.

En enkel løsning på principal-agent problemet er at det inngås en kontrakt mellom partene hvor man deler all informasjon, som for eksempel hvor lang tid arbeidstakeren skal bruke og hvor mye det vil koste for arbeidsgiveren. Da vet prinsipalen akkurat hvilken kompensasjon han skal gi til agenten for en gitt ytelse, som agenten vil godta. To andre typer kontrakt som kan brukes er enten en resultatbasert kontrakt hvor agenten får kompensasjon for et resultat som oppnås eller en handlingsbasert kontrakt hvor det er handlinger utført som blir kompensert (Eisenhardt, 1989).

2.4 Workarounds

Begrepet ”workarounds” er definert som ”computing in ways for which it was not designed or avoiding its use and relying on an alternative means of accomplishing work” (Gasser, 1986) sitert i (Drum, et al., 2008). Altså, man finner andre måter å gjøre ting på som ikke var opprinnelig tiltenkt i systemet..

ERP-systemer krever disiplin i organisasjonen og fører ofte til høyere nivåer av sentralisering, kontroll og oversikt. Et ERP-system er i så måte motstridende til moderne organisasjonsstrukturer som er desentraliserte, teambaserte og med mindre byråkrati. Dette dilemmaet gjør at ansatte kan miste noe av kontrollen og fleksibiliteten over arbeidsdagen sin (Strong, et al., 2001). Et resultat av dette kan være at ansatte utvikler workarounds som passer deres behov men som igjen kan skape problemer andre steder i organisasjonen.

Interessen for å forklare informasjonsteknologiens konsekvenser har ført til en økning i å velge human agency over sosiale strukturer og teknologiske særtrekk (Boudreau & Robey, 2005). Boudreau og Robey (2005) skriver at fra et human agency synspunkt er mennesker relativt fri til å benytte seg av teknologier på ulike måter. De kan bruke det minimalt, bruke det personlig, som del av et større samarbeid eller improvisasjon og kan føre til uventede konsekvenser, noe Boudreau og Robey påviser i sin studie hvor de fant brukere som unngikk bruk av systemet til gjenoppfinning, dvs. en teknologi som er blitt endret av de som har adoptert den etter den originale utviklingen. Resultatene deres viser at, selv om ERP systemer ofte kan være lite fleksible når de er ferdig konfigurert og implementert og at et ønske om økt kontroll har vært en pådriver, er konseptet om human agency har blitt utvidet og styrket. Et viktig funn de gjorde var at brukere laget workarounds som en respons på behov og hva de oppfattet som svakheter med systemet.

Workarounds kan sees på som mer en bare negativt. Av og til kan det være harmløst men det kan også være helt essensielt (Ignatiadis & Nandhakumar, 2009). Brukere kan også benytte seg av workarounds for å prøve å gjøre ting på samme måte som de pleide før det nye ERP systemet ble implementert (Robey, et al., 2002).

2.5 Små og Mellomstore Bedrifter (SMB)

Det er mange forskjeller mellom bedrifter av ulik størrelse utenom de åpenbare. Tilgang til ressurser og kunnskap er blant de mer diffuse forskjellene. På grunn av disse og andre forskjeller mellom bedrifter av ulik størrelse er det naturlig at implementering og bruk av ERP systemer er forskjellig. For mindre bedrifter er det enda viktigere at en implementering er vellykket da det ofte er snakk om vinn eller forsvinn.

Det er gjort mye forskning på hvordan store bedrifter håndterer ERP systemer. Derfor er det viktig å belyse mindre bedrifters forhold til ERP. En annen viktig grunn til å belyse dette temaet er at hoveddelen av bedrifter i Norge faller inn under kategorien små og mellomstor.

Den Europeiske Unionen har en tabell med kriterier for å klassifisere hva en SMB er (European Commission, 2003):

Tabell 1 EUs definisjoner på bedriftsstørrelser (European Commission, 2003)

Enterprise category	Headcount	Turnover	or	Balance sheet total
medium-sized	< 250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
small	< 50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
micro	< 10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

En bedrift møter kriteriet for å være en SMB om det i tillegg til antall ansatte også møter grensen for turnover eller balance sheet. Det blir også påpekt viktigheten av SMB'er siden de representerer 99 % av alle bedrifter innenfor EU regionen. I Norge er andelen bedrifter som faller inn under SMB kategorien noe høyere enn ellers i EU. I følge den Europeiske Kommisjonen for Bedrifter og Industri (European Commission, 2009) består 99,8 % av norske bedrifter av SMB'er. De ansetter nærmere 70 % av arbeidstokken og står for over halvparten av verdiskapningen. På begge punkter ligger Norge litt høyere enn EU gjennomsnittet. Her er det verdt å merke seg det overveldende flertallet av såkalte Micro bedrifter. Dvs. bedrifter med færre enn ti ansatte. I Norge utgjør dette over 90 % av alle foretak, mot ¼ i EU generelt.

Tabell 2 Oversikt over SMB'er i Norge (European Commission, 2009)

	Enterprises			Employment			Value added		
	Norway		EU-27	Norway		EU-27	Norway		EU-27
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	billion €	Share	Share
Micro	251.768	91,8%	91,8%	386.180	26,6%	29,7%	51	30,1%	21,0%
Small	19.331	7,0%	6,9%	361.530	24,9%	20,7%	26	15,5%	18,9%
Medium-sized	2.700	1,0%	1,1%	264.893	18,2%	17,0%	32	18,9%	18,0%
SMEs	273.799	99,8%	99,8%	1.012.603	69,6%	67,4%	109	64,6%	57,9%
Large	563	0,2%	0,2%	441.426	30,4%	32,6%	60	35,4%	42,1%
Total	274.362	100,0%	100,0%	1.454.029	100,0%	100,0%	169	100,0%	100,0%

The Small Business Act (SBA) fact sheets er statistisk informasjon samlet inn for å vurdere forholdene for SMB'er i medlemsstater i EU og samarbeidsland som Norge. De gir et snapshot av tilstanden for SMB'er er i et gitt land og hvordan det har endret seg over tid. Tabell 2 er hentet fra Europa Kommissjonens SBA for Norge.

Et annet aspekt av SMB'er er mangel på nok kunnskap om IT/IS teknologi. Med mindre ressurser og mannskap til rådighet i forhold til store bedrifter er de avhengige av ekstern ekspertise for å adoptere ny IT/IS (Thong, Chee-Sing, & Raman, 1996). Thong et. al. viser at i tillegg til støtte i toppledelse, er ekstern IS ekspertise svært viktig for å få et effektivt system.

3 Casebeskrivelse og Forskningstilnærming

I dette kapitlet gis en beskrivelse av bedriften Maritim Båtutstyr, og min forskningstilnærming. Jeg introduserer de vitenskaplige forutsetningene som min forskning baserer seg på og presenterer min forskningsdesign, forskningsstrategi og metodiske tilnærming. Studien har en utforskende tilnærming med et pragmatisk forskningsperspektiv. Jeg har valgt en kvalitativ forskningsstrategi og casestudie som forskningsmetode.

3.1 Valg av case

For å sikre at oppgaven hadde tilgang til relevante data i passende mengder var det viktig å finne en bedrift som var villig til å sette av nok tid. For mange bedrifter er tid en knapp ressurs og uten en engasjert bedrift ville datainnsamling være særdeles vanskelig. Derfor falt valget på Maritim Båtutstyr. Denne bedriften hadde vært i kontakt med Universitetet i Agder tidligere i forbindelse med en masteroppgave. Dette samarbeidet hadde vært svært vellykket og spesielt daglig leder hadde et brennende engasjement for temaet. Siden bedriften hadde hatt studenter inne fra før var de vant med hva det innebar. Det ville også være en fordel å benytte seg av samme bedrift da det ville bli en naturlig fortsettelse av en tidligere oppgave.

Med tanke på hvor bedriften befant seg i livssyklusen for sitt ERP system ble det naturlig å undersøke postimplementeringsfasen. Bedriften hadde avsluttet selve implementeringen for ca. seks til åtte måneder siden. Herfra var prosessen med å kontakte bedriften veldig grei. Forelesere ved universitetet kunne raskt kontakte bedriften for å komme i gang. Det var også en stor fordel at bedriften hadde sagt seg villig til å dele stort sett all informasjon med studenten, noe som gjorde datainnsamling betydelig enklere. Bedriften befant seg i postimplementeringsfasen. Denne hadde pågått en stund, men det var fortsatt i følge daglig leder mye som gjenstod før alt var på plass.

3.2 Casebeskrivelse

Denne masteroppgaven bygger på en tidligere forskningsundersøkelse som ble gjennomført i Maritim Båtutstyr. Denne undersøkelsen fokuserte på hvordan utfordringer i anskaffelsesprosessen i ERP-prosjektet ble håndtert (Hartvedt, et al., 2010).

Casebedriften i denne studien er Maritim Båtutstyr. Maritim er en av Norges største leverandør av båtutstyr med avdelinger i Arendal, Bergen, Fredrikstad, Oslo, Stavanger og Tønsberg med hovedkontoret i Arendal. Bedriften er en franchisekjede som opprinnelig startet i Arendal i 1984. De selger alt av båtutstyr, med unntak av selve båten og motorer. De tilbyr også utstyr til båtopplag og vedlikehold. I tillegg til de seks butikkene selger de båtutstyr gjennom postordre og nettbutikk. Nettbutikken deres får mellom 1000 til 3000 unike besøkende hver dag. I dag har Maritim en omsetning på ca. 130 millioner kroner i året og eies av de to partnere som startet firmaet med en eierandel på 50 % hver.

Informasjonssystemet bedriften hadde før de byttet var med integrert med et egenutviklet CRM-system. Nettbutikken var en egenutviklet løsning. Det var et forretningssystem for finans, logistikk og regnskap med en integrert modul som håndterte postordre, internettsalg og point-of-sales. E-handelsløsningen hadde et egenutviklet integrert kundesupportsystem. Overordnet mål var å bytte ut et foreldet forretningssystem med et nytt, mer effektivt, integrert og konkurransedyktig ERP system. Nettbutikkdelen av systemet var ansett som et

kritisk konkurransefortrinn for driften. En integrering mellom web-, POS- og CRM-løsningene samt en integrering med eksterne aktører og finansielle institusjoner var målet.

I 2005 startet folk fra Maritim å gå på årlige seminarer for å orientere seg i markedet. Man ønsket å øke sin kunnskap om ulike ERP systemer og om hvordan man implementerer dem. De var på disse seminarene tre år på rad før de satte i gang med å utarbeide kravspesifikasjon og se på mulige leverandører. Etter en lang og grundig anskaffelsesprosess endte de opp med en konsulent de var trygg på at var dyktig og en avtale om å kjøpe Visma Business med TrellisPOS som kassaløsning. En ny nettside ble utviklet av Gurusoft.

Prosjektet ble ikke gjennomført etter tidsplanen og man endte opp med flytte datoen for implementering omtrent en måned. Kostnadsrammene ble heller ikke overholdt da kostnadene til konsulent ble tredoblet. Ekstra kostnader til konsulent kom fra blant annet fra ekstra tid til å fikse problemer som oppstod underveis og for funksjonalitet som ikke var med i kravspesifikasjonen på forhånd. På funksjonalitet ble prosjektet en suksess da man fikk mer enn først planlagt fordi man oppdaget ny funksjonalitet underveis i prosjektet. Blant annet CRM-funksjonalitet med lagring av dokumenter. Nivået av feil i systemet var lavt. Totalt sett mente Maritim at prosjektet var en stor suksess på tross av brudd på tids- og kostnadsrammene. Målene i prosjektet ble oppfylt og man fikk et system som dekket behovene samt ekstra funksjonalitet som ikke var forhåndsspesifisert.

Viktige funn fra Hartvedt et. al. (2010) sin studie viste til at kompetanseoppbygging i forkant av prosjektet var sentralt. Studien avdekket videre at bedriften måtte håndtere en rekke utfordringer vedrørende takling av tøffe forhandlinger med leverandører, forhandlere og konsulenter. Daglig leders forretningsnettverk ble brukt til å undersøke forhandlere og konsulenter for å finne ut hvem som var mest kompetent til oppgaven. Disse ble senere invitert til auditions hvor bedriften testet dem på ulike oppgaver i systemet. Dette lot dem skille ut de konsulenter som de mente var skikket til å gjennomføre prosjektet. Auditions ble gjennomført for å kunne velge ut de beste konsulentene, i tillegg ble det lagt vekt på å utvikle et langvarig partnersamarbeid mellom bedriften og konsulenten. Studien konkluderer med at anskaffelsesprosessen var en langvarig, komplisert og risikofylt fase for bedriften, og at håndtering av prosessen krevde høy systemkompetanse, samt evne til å håndtere tøffe forhandlinger med leverandører og konsulenter. Det å velge riktig aktør som kunne støtte implementeringen og vedlikehold i etterkant viste seg å være like viktig som å velge det rette ERP-systemet.

3.3 Forskningstilnærming

I dette kapittelet vil jeg presentere min forskningstilnærming. Jeg starter med forskningsperspektiv hvor jeg forklarer litt om de filosofiske betraktninger som ligger til grunn. Deretter presenterer jeg min forskningsdesign og beskriver hvordan jeg gikk praktisk til verks med oppgaven.

3.3.1 Forskningsperspektiv

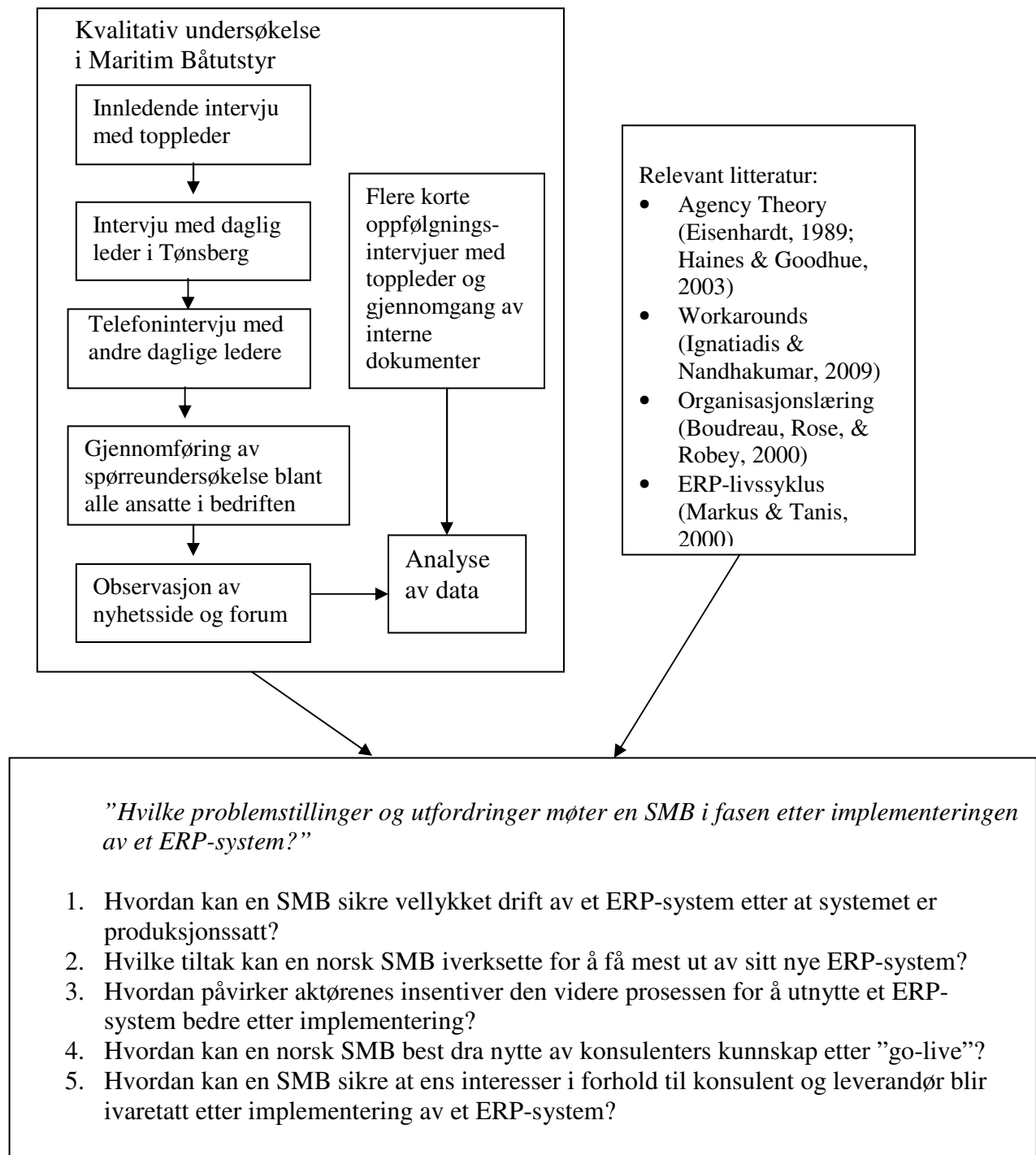
Filosofiske ”verdenssyn”, om ikke veldig synlig i forskning, påvirker likevel hvordan forskningen utføres og de valg man tar underveis. Creswell (2009, p. 5) oppfordrer derfor forskere til eksplisitt å nevne de filosofiske ideene de legger til grunn for sitt arbeid. Det vil si å gi en begrunnelse for de valg av metoder og strategier man bruker i sin forskning. Det vil forklare hvorfor man har valgt en fremgangsmåte framfor en annen.

Creswell (2009, pp. 5-11) beskriver fire forskjellige verdenssyn, hvor terminologien ”verdenssyn” (løst oversatt) betyr ”et grunnleggende sett av overbevisninger som styrer handling”. De fire verdenssynene er: postpositivisme, konstruktivisme, advocacy/participatory og pragmatisme. Postpositivisme er den tradisjonelle formen for forskning, ofte kalt vitenskaplig metode. Man studerer virkeligheten gjennom eksperiment og observasjoner for å finne forklaringer på et problem. Dette verdenssynet ligger ofte til grunn for kvantitativ forskning. Konstruktivisme derimot, ser på hvordan individer oppfatter virkeligheten rundt seg og interaksjon seg i mellom. Konstruktivisme er ofte brukt i kvalitativ forskning. Advocacy/Participatory verdenssyn stammer fra forskere som mente at et postpositivistisk syn fremmet lover og teorier som ikke passet marginaliserte individer i samfunnet eller sosial urett. Det siste verdenssynet er pragmatisme. Her tar en forsker i bruk alle midler for å forstå et problem i stedet for å fokusere på metoder. Ved å kombinere ulike forskningsmetoder, såkalte ”mixed methods” ligger det ofte et pragmatisk verdenssyn til grunn.

I min forskning har jeg valgt et pragmatisk perspektiv (Creswell, 2009, p. 10). I min forskning vil jeg ikke binde meg til bare en form for filosofi eller metode. Jeg mener at virkeligheten er så sammensatt at jeg vil få en bedre forståelse gjennom å bruke flere forskjellige metoder, både kvantitative og kvalitative. Dette henger også sammen med de ulike formene for datainnsamling og analyse jeg benytter meg av for å danne et mer helhetlig bilde av situasjonen i min casestudie. Som Creswell (2009, p. 11) sier, er det viktig for forskeren å begrunne hvorfor han foretar denne blandingen av kvalitative og kvantitative data. I mitt tilfelle er det ønsket om å danne meg et helhetlig bilde av situasjonen i en SMB, etter implementering av et ERP-system, som er grunnlaget for å kombinere ulike datainnsamlingsteknikker. Gjennom ulike måter for datainnsamling, som jeg vil beskrive senere, tror jeg at jeg får et mer solid grunnlag for mine konklusjoner. Ved å se problemet fra flere sider kan jeg få bedre innsikt i det jeg undersøker.

3.3.2 Forskningsdesign

Med denne studien forsøker jeg å belyse de utfordringer og problemstillinger som møter en SMB i fasen etter implementeringen av et nytt ERP system. Jeg har tatt utgangspunkt i tidligere ERP-forskning og livssyklusmodeller for ERP-systemer, agency theory, organisasjonslæringsteori, suksessmodeller og teori om workarounds i organisasjoner. Jeg har undersøkt relevant litteratur som ser på ulike SMB'er i denne fasen. Jeg har sett på definisjoner og implementering av ERP-systemer generelt og implementering av ERP-systemer i SMB'er spesielt. Med et teoretisk grunnlag gikk jeg i gang med en rekke intervjuer av ulike aktører i bedriften. Dette kombinert med en bedriftsomfattende spørreundersøkelse etterfulgt av en analysefase hvor jeg tematiserte og kategoriserte mine funn.



Figur 5 Forskningsdesign

I figuren over ser man en grafisk fremstilling av fremgangen i studien. Det starter med et innledende intervju med toppleder som danner grunnlaget for alt videre arbeid. Deretter følger innsamling fra ulike kilder. Samtidig som intervjuer med daglige ledere og arbeid med spørreundersøkelse var det flere kortere samtaler med toppleder for å koordinere oppgaven. Det samme gjaldt for gjennomgang av interne dokumenter og observasjon av intranettet. Til slutt ble alt analysert og sett opp mot relevant litteratur som var samlet inn underveis. Det var en iterativ prosess hvor nye tema ble tatt opp underveis og mer litteratur samlet.

3.3.3 Forskningsstrategi og metodisk tilnærming

Siden studien var primært en utforskende studie valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ forskningsmetode. Siden jeg fokuserte på kun på én bedrift, så er ikke hensikten med studien å kunne generalisere, men heller identifisere nye tema, spørsmål og utfordringer som kan være gjenstand for videre forskning. Ifølge Creswell (2009, p. 4). Siden det er en enkelt bedrift det er snakk om i studiet, valgte jeg casestudie som min forskningsstrategi. En-case studie egner seg som strategi hvis man har ett enkelt problem, en hendelse, aktivitet eller én bedrift man ønsker å undersøke (Creswell, 2009, p. 13). Med en casestudie har man anledning til å gå i dybden for å samle data over en bestemt tidsperiode.

3.3.4 Datainnsamling

Jeg har benyttet tre ulike former for datakilder som grunnlag for mine forskningsresultater: intervjuer, spørreundersøkelse og sekundært materiell i form av informasjon fra bedriftens intranett (eks. internt forum i bedriften), samt andre interne skriftlige dokumenter. Gjennom å samle data fra flere forskjellige kilder har jeg fått et godt bilde av situasjonen i bedriften og et mer solid grunnlag for mine konklusjoner. Denne formen for triangulering av data kan gi meg et bedre grunnlag for mine konklusjoner (Creswell, 2009, p. 191; Mathison, 1988; Todd, 1979).

Tabell 3 Oversikt over datakilder

Type kilde	Kilde
Primær	Intervjuer med daglige ledere
Primær	Spørreundersøkelse blant alle ansatte i bedriften
Sekundær	Interne dokumenter
Sekundær	Observasjon av intranett med forum og nyhetsside
Sekundær	Deltakelse på ”Seminar om forretningssystemer (ERP)” i regi av Universitetet i Agder avholdt 2.11.2010 (se vedlegg 8.3)

De primære kildene er ansikt til ansikt og telefonintervjuer, enten over vanlig telefon eller over Skype, både med og uten videooverføring. Resultatene fra spørreundersøkelsen som ble utført blant alle de ansatte i bedriften hører også til de primære kildene. Til slutt er de sekundære kildene. Dette er dokumenter som maler og bruksanvisninger laget av Maritim, observasjoner av intranettets nyhetsside og forum og tidligere masteroppgaver utført i bedriften og deltakelse på ERP-seminar. Jeg bruker kildene om hverandre og trekker resultater inn etter hvert som jeg presenterer funnene tematisk.

Tabell 4 Oversikt over intervjuer

Intervjuobjekt	Lokasjon	Antall og lengde	Fremgangsmåte
Daglig leder	Arendal	Ett 3 ½ time langt møte	Ansikt-til-ansikt
Daglig leder	Tønsberg	Ett litt over 1 times intervju	Ansikt-til-ansikt
Daglig leder	Stavanger/Kristiansand	Ett intervju på ca. ½ time	Telefon
Daglig leder	Bergen/Kristiansand	Ett intervju på ca. ½ time	Skype
Daglig leder	Fredrikstad/Kristiansand	Ett intervju på ca. ½ time	Skype
Daglig leder	Arendal/Kristiansand	Flere mindre intervjuer fra noen minutter til over 1 time	Skype

I første omgang var det intervjuer med ulike aktører innad i bedriften som dannet grunnlaget. Det første intervjuet var semi-strukturerte ansikt-til-ansikt intervju med daglig leder i Arendal, som også er eier i bedriften. Dette var et innledende intervju som fokuserte på å bli kjent med bedriften og grunnlaget for studien. Gjennom dette intervjuet og samtaler senere, fikk jeg vite hvilke andre aktører i bedriften som ville være hensiktsmessig å prate med. Viktige temaer som ble tatt opp var blant annet insentiver til aktører i en ERP-livssyklus, systemet osv. (se vedlegg 8.1.1 for intervjuguide). Det innledende intervjuet la grunnlaget for mer fokuserte dybdeintervjuer hvor spesifikke temaer ble diskutert. Deretter fulgte flere mindre intervjuer med daglig leder i Arendal underveis i studien. Intervjuene med de andre daglige lederne fokuserte primært på intervjuobjektets synspunkter på implementasjonen av det nye systemet, hva som hadde skjedd og hva som var bra/dårlig, problemer og utfordringer (se vedlegg 8.1.2 for intervjuguide).

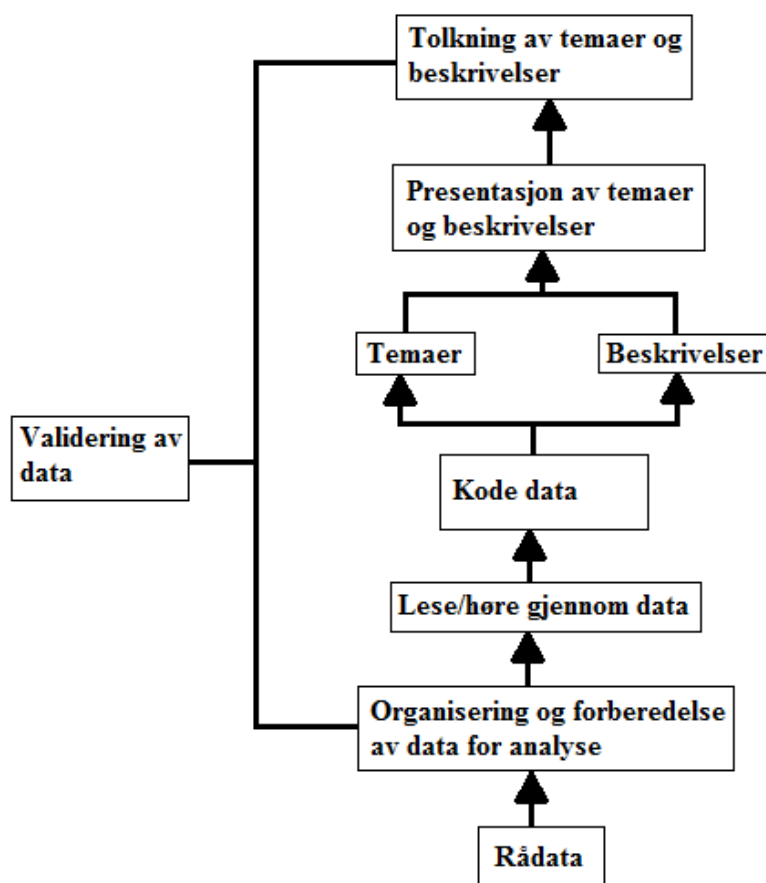
På bakgrunn av intervjuer og ønsker fra daglig leder i Arendal, ble et spørreskjema utformet og distribuert til alle ansatte i bedriften. Gjennom intervjuene fikk jeg dybdekunnskap om mange temaer som jeg ville undersøke generelt i bedriften. Det var også av stor interesse for daglig leder å gjennomføre en slik undersøkelse. Spørreundersøkelsen fokuserte på tilfredshet med gamle og nye løsninger, opplæring, workarounds og andre temaer (se vedlegg 8.2 for spørreundersøkelse).

Innsamling av sekundært datamateriell foregikk gjennom å undersøke ulike skriftlige dokumenter fra bedriftens intranett, som maler og bruksanvisninger og tidligere masteroppgave. Gjennom deling av skjerm, med applikasjonen Netviewer, med daglig leder i Arendal fikk jeg observert intranettet med nyhetsside og forum. Her kunne jeg undersøke hva ansatte hadde tatt opp i bedriften og hvordan dette var blitt håndtert.

3.3.5 Dataanalyse

Dataanalysen bestod av flere deler. Først og fremst var det transkribering og analyse av de innledende intervjuene. Dernest var det resultatene fra spørreundersøkelsen. Parallelt med disse to kom all annen data som ble samlet inn i form av dokumentasjon fra bedriften og det interne forumet og nyhetsside. Tolkning av dataene og innsamling av nye data foregikk gjennom en iterativ prosess. Etter hvert som nye tema dukket opp, ble de fokusert nærmere på i nye intervjuer og spørreundersøkelsen. Data fra det interne forumet og nyhetssiden sammen med interne dokumenter som maler og bruksanvisninger, ble brukt til å danne et helhetlig bilde for meg som forsker og gav også et innblikk i hverdagen hos ansatte og hvor aktivt det virtuelle livet var.

Alle intervjuer ble digitalisert via opptak på diktafon, eller tatt opp via tilleggsapplikasjoner til Skype som siden kunne avspilles. Alle intervjuene ble transkribert mens møterefater ble skrevet så fort som mulig etter hvert møte mens informasjonen var frisk i minne. Selv om transkribering er en tidkrevende jobb gir det en forsker uvurderlige data i etterkant. Råteksten kan benyttes i form av sitater eller aggregeres for å hente ut de viktige punktene. Resultater fra spørreundersøkelse ble analysert i statistikkprogrammet SPSS 17, hvor nødvendig informasjon kunne presenteres på en god og oversiktlig måte. Valget av SPSS 17 kom som følge av tidligere erfaringer med programmet i studietiden.



Figur 6 Modell for dataanalyse i kvalitativ forskning (Creswell, 2009, p. 185)

Modellen for dataanalyse i figur 6 er kopiert fra Creswell sin modell for dataanalyse og oversatt til norsk (2009, p. 185). I min dataanalyse har jeg fulgt denne modellen i det store og hele. Modellen kan leses som en lineær modell men kan også sees som en iterativ prosess, ifølge Creswell, hvor de ulike stegene i modellen kan forekomme i en annen rekkefølge (Creswell, 2009, pp. 185-194):

Steg 1

Første steg i modellen er organisering og forberedelse av data for analyse. Her har jeg transkribert digitale opptak fra diktafon og fra opptak via Skype i en rekke tekstfiler. Resultatene fra spørreundersøkelsen ble importert til SPSS 17.

Steg 2

Neste steg var å lese gjennom alle dokumentene for å få en generell oversikt over informasjonen.

Steg 3

I steg tre går man gjennom alle dataene ved å organisere dem i ulike segmenter av tekst.

Steg 4

Etter å ha kodet alle dataene ender man opp med ulike temaer og beskrivelser. Beskrivelser inneholder detaljert informasjon om mennesker, stedet eller hendelser. Ut ifra disse beskrivelsene kan man hente ulike temaer. Dette er det som fremstår som større funn i forskningen og består av ulike synspunkt gjennom sitater og lignende.

Steg 5

Det handler om presentasjonen av funnene man har gjort. Det kan være alt fra en diskusjon om hendelser til en kronologisk beskrivelse av hendelser. Man kan bruke figurer, tabeller osv. som visuelle støtte.

Steg 6

Det siste steget er tolkning av hva man har presentert. Her spør man seg typisk ”What were the lessons learned?”.

Validering

Validering av data foregår gjennom hele prosessen som er beskrevet i figur 6. En kan gjøre en rekke ting for å sikre validiteten av dataene:

- Sjekke data for åpenbare feil gjort under transkripsjonen
- Dele analysen med andre forskere
- Passe på at kodene ikke endrer seg underveis

3.3.6 Ethiske hensyn

Det har vært vanskelig å anonymisere intervjuobjekter og respondenter i spørreundersøkelse siden det er såpass få personer ansatt i bedriften. Hvis ikke anonymitet og konfidensialitet er godt nok sikret kan det i mange tilfeller få konsekvenser for personer ved en senere anledning. I denne studien har jeg passet på å få tillatelse fra alle intervjuobjektene før intervjuene startet slik at de har vært klar over at det er blitt tatt opp. Verken navn eller adresse har blitt spurt etter i spørreskjemaet og ingen navn eller bilder er blitt brukt fra det interne forumet.

4 Resultater

Dette kapitlet presenterer resultatene fra undersøkelsen utført i Maritim Båtutstyr. Resultatene er kategorisert i følgende tema: 1) Workarounds, 2) Opplæring, 3) Kompetanse, 4) Incentiver, 5) Organisasjonsstruktur. Først presenterer jeg funn rundt såkalte ”workarounds” og hvilke grep Maritim tok for å forbedre situasjonen. Deretter blir funn rundt opplæring og kompetanse blant ansatte presentert. Det blir etterfulgt av et kapittel om incentiver hos de ulike aktørene som var involvert i en ERP-implementeringen. Deretter presenterer jeg funn om organisasjonsstrukturen i Maritim og avslutningsvis gir jeg en oppsummering av resultatene fra datainnsamlingen.

Alle diagrammer er fremstilt med frekvens og ikke prosent. Dette fordi antallet ansatte i bedriften er såpass lavt. Summen av frekvensene i hvert diagram varierer noe pga. måten undersøkelsen var satt opp i webapplikasjonen, manglende svar og kvaliteten på dataene hvor noen ble forkastet.

4.1 Workarounds

Når et nytt ERP system blir innført kan det hende at ansatte finner egne måter å løse problemer på i systemet, enten ved å gå utenom systemet eller å bruke systemet på en måte som ikke var tiltenkt. I Maritim var det noen tilfeller av såkalt ”workarounds”. Som toppleder og daglig leder i Arendal sa:

”Du står i butikken og skal fakturere en ordre og den vil rett og slett ikke la seg fakturere for eksempel. Hvis du ikke har meldt inn varen så får du heller ikke solgt den. Så står du der og kunden står der. Så blir jo kunden forbanna og den ansatte blir lei seg eller forbanna.”

Daglig leder i Tønsberg:

”Noen ganger så må du jo bare for å få salget igjennom.”

Disse utsagnene illustrerer hvor viktig det er at kunden er fornøyd og at salget går gjennom. Som topplederen fortalte så kan man ikke la kunden stå og vente med varen i hånda mens de finner ut av systemet. Under intervjuene kom det fram at det har vært flere slike hendelser, hvor primært kassasystemet har vært noe av årsaken til at man har måttet ty til workarounds. Dette har ført til feil i systemet som blir videreført. Som daglig leder i butikken utenfor Tønsberg (heretter referert til Tønsberg) sa: *”Vi kan ikke la kunden stå og vente og da må vi kjøre det vanlig og da får vi en feil i systemet. I nøden så spiser fanden fluer og da må du kjøre det du må.”* På spørsmål om dette hadde bedret seg etter hvert fortalte han at de hadde justert rutiner som de tidligere hadde utført på feil måte. Når folk fra Arendal var innom ble flere slike feil oppdaget og det ble en gjennomgang på hvordan ting ble gjort.

For Tønsbergs tilfelle hang mye av problemene sammen med at man nettopp hadde startet en helt ny butikk samtidig som implementeringen av Visma Business pågikk. Butikken i Tønsberg åpnet 15. mars 2010, bare måneder etter at systemet var implementert i hele bedriften. Daglig leder mente at de måtte først og fremst fokusere på å få butikken operativ, det vil si få til varebestilling, mottak av varene og få varende håndtert fra mottak gjennom butikken og ut til kassa. Her opplevde de flere eksempler på varer som de meldte inn som ikke ble registrert i systemet. Om det skyldes menneskelig feil eller systemfeil, viste han ikke.

Tabell 5 Utvalgte sitater fra spørsmål om workarounds, spørsmål 26 i spørreundersøkelsen

Nr	Rolle	Alder	Sitat
1	Butikksalg	50	<i>Å få med de gamle rutinene fra Rubicon. Alle har vært veldig løsningsorienterte og hjelpsomme.</i>
2	Innkjøp	35	<i>De fleste problemer har løst seg ved at vi selv har blitt flinkere/intern opplæring. Ordrefunksjon mer tungvint en i Rubicon. Her har vi laget rutiner som definitivt ikke er best praksis</i>
3	Butikksalg	46	<i>Mange telefoner til Arendal. Har funnet shortcuts etter hvert. Er vel ikke alltid at løsningene har vært i tråd med best praksis.</i>
4	Regnskap	43	<i>Systemet var ikke satt opp i "standard" regnskap, måtte selv bestemme hva som skulle være med, uten at vi hadde brukt det. Dette medførte til mye kontakt med de som satt opp programmet. Etter prøving og feiling, er det nå tilrettelagt meget godt. Men, har vært mye "ombygging" og tilrettelegging av faner m.m. Mye burde vært som en standard grunnpakke da regnskap har mange like behov uansett type firma.</i>
5	Butikksalg	30	<i>Alt var nytt, så var utfordringer på alle områder. Men våre maler på de forskjellige rutiner var hjelpsomme. Og når det dukket opp et problem, så kom løsningen og endringer ganske fort. Vi fikk noe hjelp utenfra, men mye blir fikset av folk her på huset!</i>
6	Lager	31	<i>Laget egne rutiner, fordi de rutinene som er lagt opp var for avanserte.</i>
7	Lager	51	<i>Fått litt hjelp med å forandre litt så det er letter og bruke i det daglige.</i>
8	Butikksalg	30	<i>Noe klarte en å knote til selv, mens andre ting måtte en ha hjelp til. Det som jeg synes er spesielt er at Vbus har mange muligheter, men når det kommer er det egentlig så totalt ufullstendig som det er mulig å være. Det er så ufullstendig at ser for meg at det er nok til at en bedrift kan gå konkurs hvis en ikke har nøkkelpersoner i bedriften med store datakunnskaper og mange konsulenter som hjelper til.</i>
9	Lager Butikksalg	28	<i>Ja jeg hadde en del utfordringer i forbindelse med: Fakturering, Vareteiling, Overføring av EDI filer, Mangel på diverse * Faner * i de forskjellige bildene. Jeg fikk hjelp av kollegaer og fant ut av noe selv. Fikk hjelp til å lage noen snarveier ol.</i>
10	Innkjøp Lager Butikksalg	35	<i>Måtte lage nye rutiner og dokumentere dem. Fikk lite hjelp av konsulenter og kollegaer pga konverterings problemer som stagnerte fremgangen av oppbyggingen av rutiner, løsninger, og bygging av sider i Vbus. Måtte lage noen midlertidige løsninger for å "få jobbene gjort". Lagde mange nye løsninger selv, sammen med kollegaer, og konsulent som ble best praksis. Brukte mange timer til egen læring av Vbus(her var demo klienten genial)</i>

I tabell 5 ser vi eksempler på en rekke utfordringer de ansatte hadde etter implementeringen og at de av og til måtte ty til workarounds for å få ting til å fungere (nr 3 og 10). Man måtte gjøre mange tilpassninger (nr 4, 6 og 8).

Som vi ser av de mange utsagnene fra ansatte var det flere som måtte ty til midlertidige løsninger. Siden dette er en bedrift som selger varer over disk er det viktig at et salg kan gjennomføres. Derfor ble det i starten noen forskjellige løsninger i de ulike bedriftene. Men etter hvert ble det, gjennom samarbeid med konsulent og nøkkelpersoner i Arendal, kommet frem til gode løsninger og praksiser. I starten var systemet veldig nytt og man viste ikke helt hvordan man skulle bruke det og hva som var ”riktig” å gjøre. De ansatte utviste også kreativitet i møte med utfordringer med det nye systemet. Et slik tilfelle var når man prøvde å melde inn varer med null i pris så ble det stoppet av en funksjon i systemet. For å komme utenom det skrev ansatte prisen til 0,01 i stedet. Konsekvensen av det ble at varepartiregisteret ikke lenger var korrekt og lagerbeholdningen ikke kunne leses av datasystemet.

4.1.1 Tilfredshet med systemet

Det har som nevnt tidligere i dette kapitlet vært usikkerhet om hvor feilene har ligget. Det var synspunktet til mange av de daglige lederne og også mange andre ansatte at noe av feilen lå i systemet selv. Selv om order ”feil” blir brukt her betyr det ikke nødvendigvis direkte kodefeil i systemet (selv om det også forekom), men heller svakheter og løsninger som ikke har passet Maritim som bedrift. På spørsmål om det var svakheter og bugs i systemet de rettet opp svarte toppleder at Visma Business var noe av det mest feilfrie han hadde vært borti. Han beskrev det som en kasse med legoklosser som en som aldri har bygd lego før skal sette sammen til et fungerende system. En risiko med å ”bygge noe i lego” uten den nødvendige kunnskapen, var muligheten for at en hvilken som helst bruker av systemet kunne slette en hvilken som helst tabell i databasen. Hvis det hadde forekommet hadde det vært katastrofe for bedriften. Videre forklarer han at det er mulighet for å sperre dette men at man må komme på at det skal gjøres. ”Og hvis du en litt fersk bruker så kommer du ikke på det” avslutter han.

På spørsmål om hvor fornøyd topplederen er med systemet svarer han at han er kjempefornøyd med programmet når de er ferdige med å skru. Han ville valgt det samme systemet igjen og påpeker at potensialet i systemet er bra. Likevel tror han at det vil ta flere år å få systemet feilfritt og tegner en kurve og forklarer at brannslukkingen er over og at de er på vei nedover i antall bugs og ting som må gjøres. Men før de er helt feilfrie sier han:

”Før vi er der så er det tre år, fem år, syv år, ti år og da bytter vi.”

Når man er i enden av kurven og systemet er helt feilfritt har det gått ti år og teknologien har utviklet seg så langt at da må man bytte system på nytt.

Toppleder og daglig leder i Arendal:

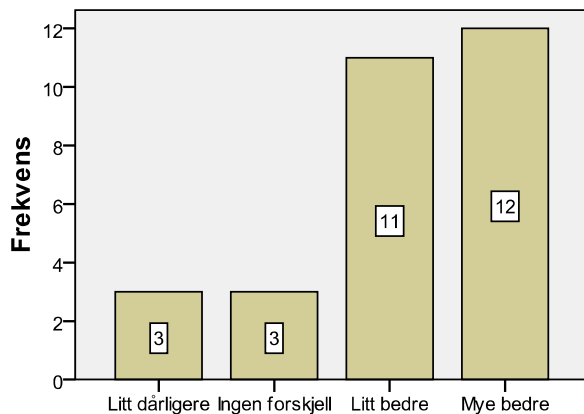
”Vi prøver å ta utgangspunkt i systemet slik det er laget. Prøver å sette oss inn i hva er tanken bak det. Det er mye bedre å spille med systemet enn å prøve å få det til å gjøre noe annet enn det er konstruert for. Mange bedrifter vil jo gjerne beholde sine gamle rutiner og så skal de tvinge systemet til å jobbe sånn som de har gjort bestandig. Og det tror jeg er veldig dårlig strategi. Det beste er å sette seg inn i programmene og så velger du det som er nærmest og så ser du hva vi kan fikse på av rutiner hos oss som gjør at vi jobber i størst mulig grad slik programmet er tenkt. For det er tenkt mye godt. Det er jo fascinerende godt laget når du tenker kompleksiteten i det. Det er mange mennesker som har tenkt gode tanker. Så det kan være lurt å gå medstrøms, så det har vi som filosofi. At vi prøver å spille på lag med Visma Business. Vi prøver å tenke hvordan er det tenkt, kan vi gjøre det sånn vi og.”

Tabell 6 Utvalgte sitater fra spørsmål 9 i spørreskjemaet om hva som er bedre og/eller dårligere med Visma Business i forhold til Rubicon

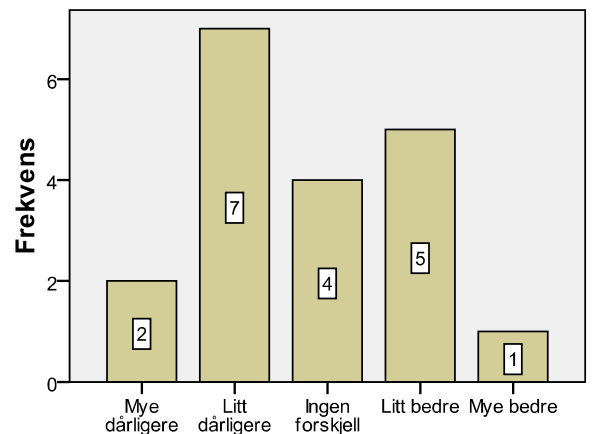
Nr	Rolle	Alder	Sitat
1	Butikksalg	28	<i>Når blant annet lagerstatus er oppdatert og korrekt informasjon er lagt inn i Visma vil dette gjøre hverdagen min bli mye enklere</i>
2	Innkjøp	51	<i>Var enklere å betjene Rubicon, men det ligger flere muligheter i Visma.</i>
3	Lager	59	<i>Opplever Visma som mer ustabil, og mindre oversiktlig</i>
4	Butikksalg	44	<i>Et program isteden for 2 I Rubicon var det flere kombinasjoner vi var fortrolige med.</i>
5	Innkjøp	35	<i>Enklere å bruke. Flere muligheter til å endre design/oppsett i forhold til den jobben jeg skal utføre.</i>
6	Innkjøp	35	<i>Større fleksibilitet, noen rutiner er forenklet.</i>
7	Butikksalg	46	<i>Uendelig flere muligheter i Visma Business. Men det mangler/skorter på opplæring/tilpasninger.</i>
8	Regnskap	43	<i>Lett å bokføre, også med fler perioder i samme bunt. Enkel føring i valuta. Enkelt å få ut saldo lister m.m. Meget gode søkemuligheter. Tabeller (skjerm) gjør det oversiktlig og er meget tidsbesparende. Meget bra med "motpart" slik at hovedboks konti er lett å sortere pr person, e.l. osv, osv.</i>
9	Butikksalg	32	<i>Jeg synes det er dårligere at det ikke er integrert kasseløsning i Visma</i>
10	Butikksalg	30	<i>Flere fordeler enn ulemper, men ikke på langt nær de fordelene vi hadde blitt forespeilet i utgangspunktet. Det som dog er positivt er at mulighetene er store, en kan tilpasse og utvikle programmet ganske mye i forhold til bedriftens behov i motsetning til Rubicon som vi ikke kunne dra mer utav.</i>
11	Butikksalg	40	<i>Ved forhands best. og hent. i butikk tar det lang tid for kunder da vi må ferdigmelde denne og fakturere.</i>
12	Lager Butikksalg	28	<i>Jeg synes at Visma Business er et veldig logisk system som jeg liker veldig godt. Det er mye mer oversiktlig, og man har mange mye bedre funksjoner en i Rubicon. Det eneste jeg synes er litt tungvint, er når man fakturerer flere ordre samtidig, så kommer de ut i tilfeldig rekkefølge og ikke i den rekkefølgen man fakturerte de. Dette hadde gjort EDI prosessen ved klistring av EDI etiketter på postpakkene mye raskere og bedre. Men dette er kanskje noe som er lett å fikse for de som kan det.</i>

Som vi kan se av tabell 6 er det mange som er positive og ser klare fordeler for eksempel respondent nr 1 som sier at hverdagen blir mye enklere. Noen ulemper er det som for eksempel nr 3 som mener det er ustabil, eller nr 10 som mener de ikke har fått alle gevinstene man ble lovet. I det store og det hele oppfatter mange at systemet er mer komplekst men at det har ført med seg flere muligheter, som er positivt.

For å få et inntrykk av hva de ansatte syntes om systemene ble de også bedt om å rangere dem opp mot hverandre.

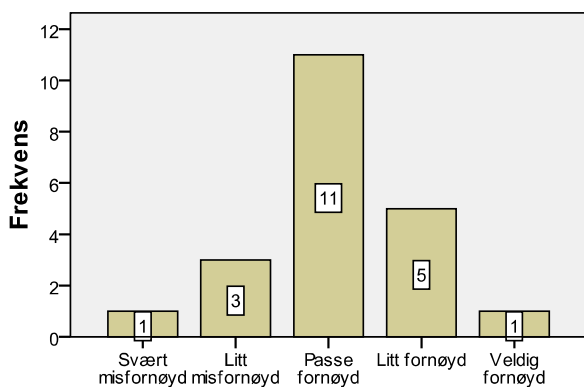


Figur 7 Rangere Visma Business mot Rubicon

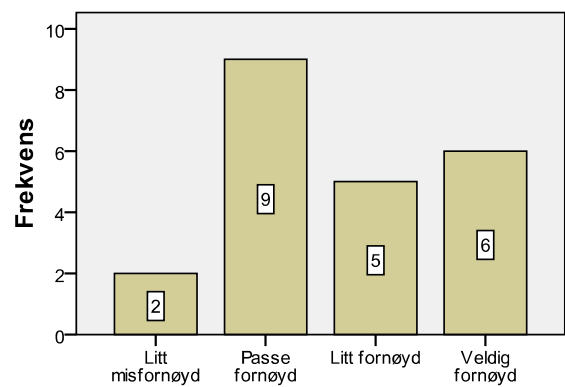


Figur 8 Rangere TrellisPOS mot gammel kassaløsning

I figur 7 er resultatene fra at respondentene ble bedt om å rangere det nye ERP systemet mot det gamle. Her er det klart flertall som mener Visma Business er bedre enn sin forgjenger. I Maritim i Bergen byttet man ut store deler av arbeidsstokken samtidig som man implementerte systemet. Derfor var det bare en igjen som hadde erfaring med Rubicon. Det gav dem et dårlig sammenligningsgrunnlag. I figur 8 kan vi se hvordan TrellisPOS har blitt rangert mot den gamle kassaløsningen. Her der det et flertall som mener det er en dårligere løsning enn den forrige.



Figur 9 Fornøyd med TrellisPOS



Figur 10 Fornøyd med Visma Business

Når respondentene ble bedt om å rangere hvor fornøyd de totalt sett var med TrellisPOS, ble resultatet som vist i figur 9. her er ca. halvparten "Passe fornøyd" med noen flere som er fornøyd enn misfornøyd. I figur 10 har respondentene svart på for fornøyd de er totalt sett med Visma Business. Her er det et flertall som er fornøyd. Et mindretall er "Litt misfornøyd" mens ingen er "Svært misfornøyd".

4.1.2 Konsekvenser av workarounds

Når ansatte i en bedrift utvikler workarounds fører det med seg noen konsekvenser

”Risikoen sann generelt er jo at folk blir veldig frustrerte fordi de ikke får til det de fikk til før.”

Toppleder og daglig leder i Arendal

En av konsekvensene med workarounds er at de ansatte blir frustrerte og lei. Møter man på mange problemer man ikke hadde tidligere i sin arbeidsdag tærer det på motivasjon og man vil finne en løsning raskt. Ofte har man ikke et valg på grunn av for eksempel situasjonen beskrevet i starten av kapittel 4.2. På grunn av workarounds risikerer man at en feil tidlig i en prosess fører til flere feil seinere. En konsekvens som ble skissert av topplederen var feil i varelageret, hvorpå han sier at til nyttår må de frem med regnemaskin, penn og blekk for å telle lageret.

Det samme problemet gjelder i Tønsberg, forteller daglig leder:

”Vi vet det er fryktelig mye som ikke stemmer. Det oppdager vi daglig i butikken her når det står vi har 10 på lager og vi finner det ikke. [...] Men det er en helsikes ryddejobb. Men det går på systemet som sådan, men det går også på manglende kunnskap om produktene og manglende kunnskap om å bruke systemet. Og så er det et spørsmål om det var noe feil innledningsvis. Jeg har en lageransvarlig, han slutta etter noen måneder men han hadde veldig god greie på hva de ulike varene var. Han hadde erfaring fra før og han påstår han har lagt inn en hel masse som vi ikke finner. Så om det er kjøttfeil fra hans side eller om det var systemet det vet jeg ikke. Men vi oppdager masse slikt.”

4.1.3 Tiltak for å redusere workarounds

”Det tror jeg skjer ved alle installasjoner, hvordan fikser du det [situasjonen beskrevet i det første sitatet i kapittel 4.1]. Jo det ene er at du må ha noen som er veldig lett å få tak i, da hadde vi vakttelefon på det. Og så forberedte vi folk på forhånd at det blir helt sikkert et helvete.”

Slik beskrev toppleder en typisk situasjon etter at en bedrift har implementert et nytt system, skal ta det i bruk og får en situasjon hvor man ikke får gjennomført et salg på grunn av en feil. For å minimere konsekvensene av å implementere et nytt ERP system valgte Maritim først og fremst å gjennomføre implementeringen utenom sesongen. Man var også veldig bevisst på å forberede brukerne på at det kom til å bli vanskelig i en periode mens man tilpasset seg det nye systemet og feil og endringer ble rettet opp. De valgte blant annet å hyre inn en ekstra konsulent i denne perioden, som skulle være tilgjengelig for alle via en hjelpetelefon. Som toppleder sa så var det bare å ringe når som helst til denne hjelpetelefonen. Dette var et godt tiltak som mange av de andre daglige lederne var positive til. I både intervjuene og i spørreundersøkelsen kom det fram at denne hjelpetelefonen hadde vært til stor hjelp for mange. Man søkte også hjelp blant sine kollegaer. Det ble også laget flere bruksanvisninger i pdf-format og som videoer som ble brukt til å vise hvordan man utførte forskjellige ting i systemet.

Etter hvert som man lærte seg systemet og bruksanvisninger med bilder og tekst ble laget og lagt ut på serveren, har man fått løst mye av dette. Mens denne oppgaven ble skrevet hadde Maritim et tredagers seminar hvor de samlet folk fra alle butikkene og gikk gjennom og delte erfaringer. Det foregår fortsatt et kontinuerlig arbeid med å lage nye bruksanvisninger til systemet. For å redusere workarounds og ”feil” bruk av systemet er opplæring veldig viktig og det bringer oss videre til neste kapittel.

4.2 Opplæring

En av de mest fremtredende funnene i studien var mangelen på nok opplæring i bruk av systemet og kassaløsningen. Dette ble nevnt av tre av fem daglige ledere som mente at dette ikke var godt nok. De andre to mente at opplæring var ”tålig greit” og ”greit nok” og at det var best å lære systemet gjennom å bruke det. Spesielt en av de daglige lederne hadde en del å utsette på opplæringen i systemene. Dette var en av de daglige lederne i Maritim jeg hadde et lengre ansikt til ansikt intervju med.

Han hadde vært med på flere ERP implementeringer før i tidligere jobber og viste hvor komplisert et slikt prosjekt er. *”Jeg er gammel forsvarsmann og jeg har en klar oppfatning av hva et skikkelig opplæringssystem skal være. Det som skjedde i Maritim var veldig ad hoc”* fortalte han. Videre fortalte han at han og hans ansatte hadde vært på noe opplæring i Maritims lokaler i Arendal og at folk derfra hadde vært hos dem et par ganger. Etter hans mening burde det vært satt opp et system med ting du må gjennom punktvis. Dette måtte være et minimum av kunnskap du må ha for å kunne ta i bruk et system. Han foreslo så at man kunne ha flere kurs for viderekomne med egne funksjonsretta kurs for eksempel egne kurs for butikk og egne kurs for innkjøp.

”Spesielt når det nytt system og det er såpass stort og komplekst så kan ikke alle lære alt men at du har mer funksjonsdelt opplæring for å sikre at alle kan det de må kunne.”

I tilfellet Tønsberg var det i tillegg til opplæring, andre utfordringer. Her hadde daglig leder ingen erfaring med verken butikksalg eller båtutstyr fra før av og flere av de ansatte manglet også mye av denne kunnskapen. Hver daglig leder og regnskap tilknyttet et konsulentselskap kalt Visjonær hvor daglig leder eier 51 % og Visjonær resten. I Tønsberg drev man med det daglig leder der kalte for ”ekstremспорт i butikkdrift”. Med dette mente han å starte en forretning som franchisedeltaker uten å ha tidligere erfaring med verken båtutstyr eller butikk.

Daglig leder i Tønsberg nevner at opplæring var det området han hadde mest å sette fingeren på i etterkant av implementeringen. *”Min kjepphest er opplæring. Som jeg syntes rett og slett var for dårlig.”* hvorpå han videre forteller: *”Det kan du si det kunne vi gjort noe med selv. Det er i alle fall alltid slik jeg tenker, at hvis noe ikke er bra nok så har jeg et ansvar selv for å ta tak i det. Så det kunne vi gjort i større grad. Og kunne kanskje satt foten ned i større grad når ting gikk litt for fort. Men som sagt vi hadde et par andre ting å tenke på når vi starta opp butikken. Så både for vår del og de andre butikkene så tror jeg det hadde vært veldig gunstig med et mer strukturert opplæringsprogram.”*

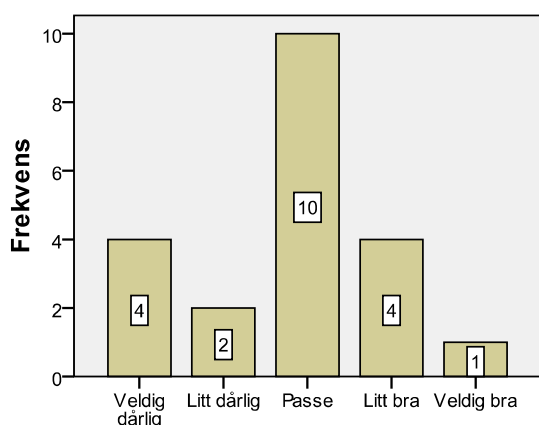
Daglig leder forteller videre at han tror det vil ta et år til, det vil si en sesong til, før de virkelig kan begynne å bruke systemet.

Et viktig tiltak han mener burde vært gjort i Maritim var å arrangere månedlige møter på et par dager hvor folk fra alle butikkene samles for å diskutere og dele erfaringer med systemet. Slike samlinger kunne forekommet etter en sesong var ferdig og man hadde tid å sette av. Da kunne erfaringer fra den sesongen deles på tvers av forretningene. Dette ville kunne bli en god base for erfaringer som man kan se på for å se hva man skal gjøre videre. Deretter så sier han at:

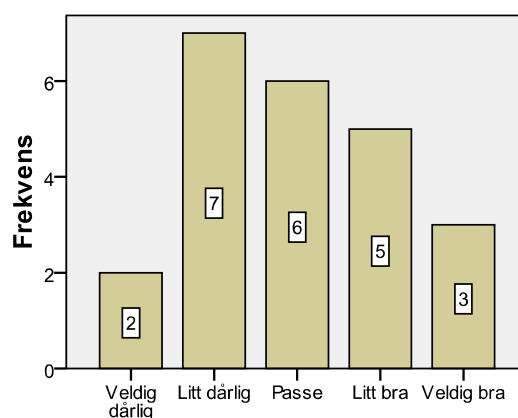
”...vi burde ha kjørt [...] dette med funksjoner, kanskje spesialisering av funksjoner [...] å hatt noe gående for eksempel hver måned. Hatt et-par-tre dager. Tatt oss litt tid og råd til å gjøre det og blitt skikkelig drillet på systemet utenfor sesongen. Da hadde vi vært mye bedre rusta før neste sesong. Og hvis du hadde kjørt det første året, så hadde du ikke trengt å gjøre det neste året. Da kunne du hatt en eller to neste år. Både med tanke på å få virkelig utnytta systemet fullt ut.”

4.2.1 Opplæring i TrellisPOS og Visma Business

Under viser figur 11 en oversikt over hva de ansatte i Maritim mente om opplæringen i bruk av TrellisPOS. Som vi ser av figuren er det et flertall på 10 respondenter som mener at opplæringen var ”passe”. De som stiller seg positivt til opplæringen var noen færre en de som var negative, med henholdsvis 5 som var positive og 6 som var negative.



Figur 11 Opplæring i TrellisPOS



Figur 12 Opplæring i Visma Business

Når det gjelder opplæring i Visma Business ser vi av figur 12 at resultatene er noe jevnere fordelt. Her mener 9 respondenter at det var litt eller veldig dårlig i forhold til 6 når det gjaldt opplæring i TrellisPOS. 6 respondenter mener det var ”passe” mens 8 var positive.

Som vi ser av figurene 11 og 12, var det noe forskjellig i hvor fornøyd med opplæringen man var. De som ikke svarte på spørsmålene om opplæring hadde tidligere krysset av for at de ikke brukte systemet og således hoppet undersøkelsen over disse spørsmålene. Dermed har stort sett alle som svarte at de bruker de respektive systemene svart på om de er fornøyd eller ikke med opplæringen.

4.2.2 Tiltak for å forbedre opplæring

For å hjelpe ansatte til å lære å bruke systemet har toppleder laget en rekke manualer som legges ut på serveren, tilgjengelig for alle. Dette er både i tekst og bilder og video og lyd. Her har han blant annet laget videoer som viser steg for steg hvordan ulike prosesser skal gjøres. Dette er laget mer på hobby basis.

”Så samtidig som vi vil at systemet skal kunne gjøre alt, så vil vi gjerne at det skal være enkelt og de to tinga der krever litt. Vi er jo ikke der ennå men dit vil jeg i løpet av fem år. At det skal da klare å se hvilke prosesser bruker vi og skrelle vekk alt annet. Så skal jeg lage brukergrupper som er helt dedicated på det pleier de å gjøre der. Så er det bare det de skal ha.”

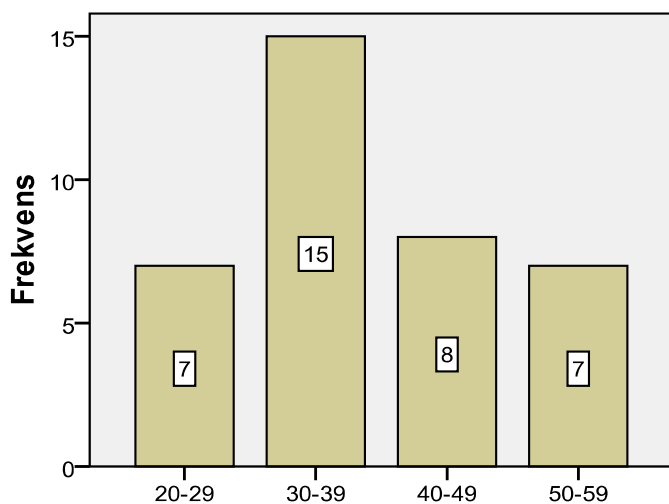
I sitatet over beskriver toppleder ett av tiltakene han håper å få gjennomført for å lette brukernes hverdag.

Andre tiltak var at superbrukere, primært fra Arendal, reiste rundt til de ulike butikkene og drev opplæring der.

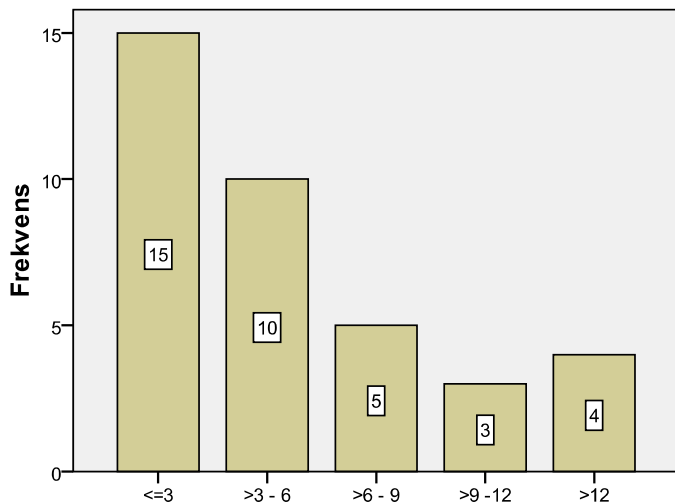
4.3 Kompetanse

4.3.1 Kompetanse blant ansatte

For å kunne benytte seg av et ERP system er kompetanse viktig. Ikke bare kompetanse om det aktuelle ERP systemet men også generell IT forståelse. Det ble påpekt av daglig leder i Tønsberg at flere av de eldre ansatte hadde mer problemer enn de yngre. Under ser vi en fordeling av alder i Maritim.



Figur 13 Alder på ansatte (gruppert)



Figur 14 Antall år ansatt i Maritim Båttutstyr (gruppert)

Fordelingen i figur 13 er gruppert i fire grupper som viser fordelingen i alder blant de ansatte. Størrelsen på hver gruppering er på ti år. Som vi kan se av figuren er det et bredt spekter med en hovedvekt på aldersgruppen 30 til 39 år. Grupperingen i figur 14 er gjort for å forenkle fremstillingen. Det er delt inn i fem grupper hvor den første (≤ 3) er de som har vært ansatt i bedriften i alt fra en måned til tre år. Neste gruppe er de som har vært ansatt i alt fra mer enn

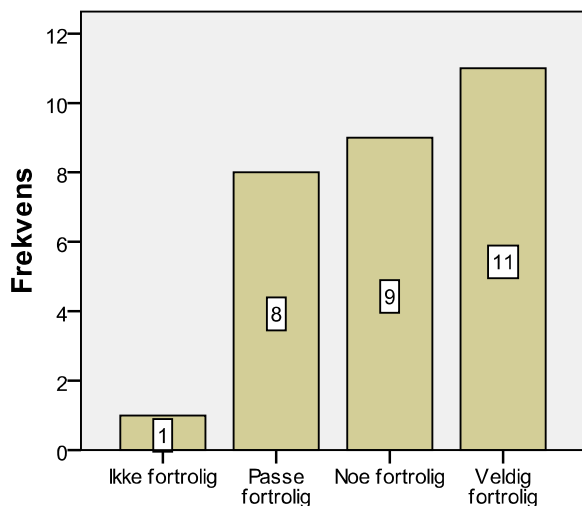
tre år til seks år og så videre hvor den siste gruppen er de som har vært ansatt i bedriften i mer enn tolv år.

Det vi kan se av figuren er at de fleste i bedriften ikke har jobbet der veldig lenge. Maritim er en voksende kjede og blant annet butikken i Tønsberg er ikke mer enn under ett år gammel. Maritim har også en god del ansatte som bare er ansatt i sommerhalvåret, da det er sesong for båtutstyr.

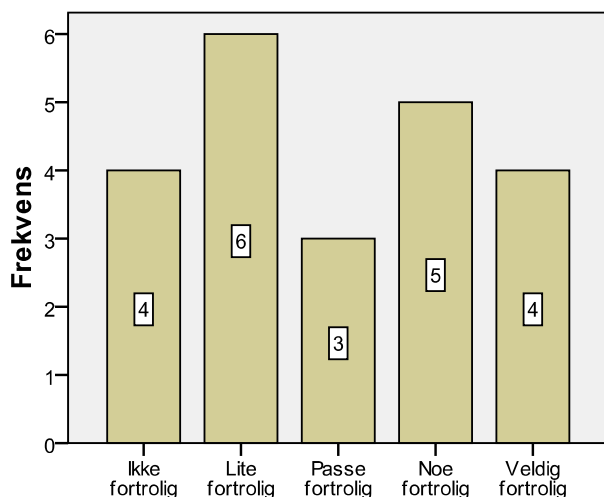
”Jeg har noen pensjonister også. Får begynne med dem. De opplever at det er komplisert. De andre klarer dette rimelig bra. Men det har jo blitt laget en egen butikkmodul [...] Så den må vi få, som gjør at de som er i butikk får mindre å fokusere på, mindre feil måter å gå in på osv., men at de har en egen fane for å kalle det det. [...] Og så har vi veldig mye unge folk også og de er jo vant til data og tar dette forholdsvis lett. Men et problem er folk som er her sjeldent. Så er det forholdsvis mye å huske men med en slik butikk modul så vil det hjelpe. Mindre ting å tenke på.”

Her forteller daglig leder i Tønsberg litt om de ulike kompetanse nivåene blant sine ansatte. Med et stort spenn i alder, kompetanse og fortrolighet med IT påpeker han viktigheten av tilpassninger. Kunnskap om butikkdrift spiller også en viktig rolle. Forretningen i Tønsberg hadde noen utfordringer når det gjaldt kompetanse i drift av butikk og kompetanse om båtutstyr. Et eksempel var ansvarlig for innkjøp som hadde problemer med fakturering. Som toppleder forteller så har ikke vanlige brukere oversikt over hvordan et datasystem virker. De har ikke regnskapsutdanning eller utdanning i logistikk. ”De har ikke bilde i hodet åssen det her fungerer.”

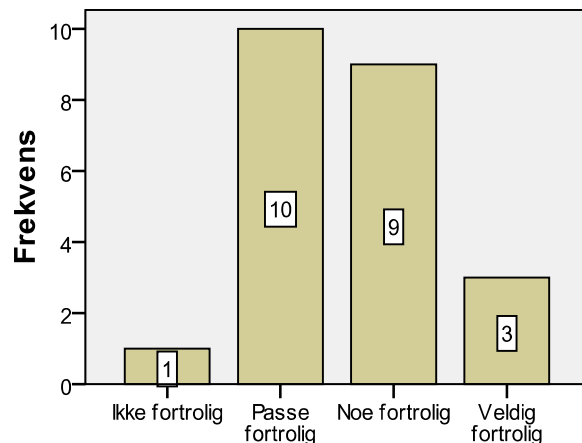
Selv om 15 respondenter har vært ansatt i tre år eller mindre er det også en del som har vært ansatt i mange år. De som har vært ansatt i mange år har lang erfaring med både de tidligere systemene og med butikkdrift. Det bringer oss videre til figur 15 hvor vi kan se en oversikt over hvor fortrolig man følte seg med det gamle ERP systemet, Rubicon.



Figur 15 Fortrolig med Rubicon

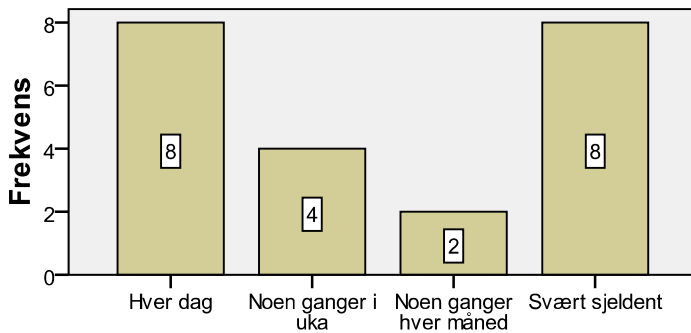


Figur 17 Fortrolig med TrellisPOS

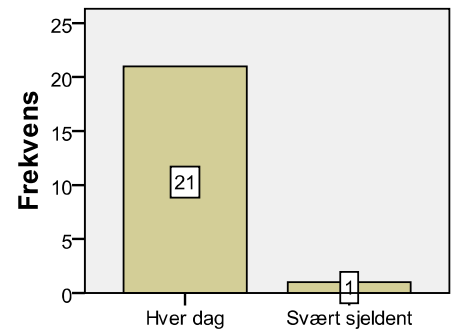


Figur 16 Fortrolig med Visma Business

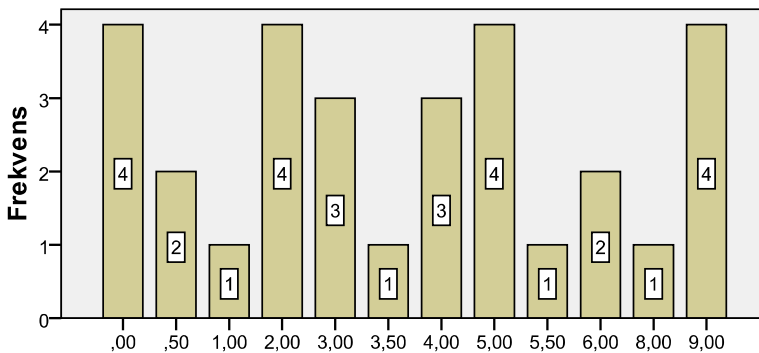
I figur 15 ser vi hvor fortrolig de ansatte følge seg med det gamle ERP systemet. Her er det et stort flertall som er "noe" eller "veldig fortrolig" med systemet. Det ble bekreftet gjennom intervjuene med de daglige lederne og topplederen hvor det kom fram veldig positiv oppfatning av systemet. Maritim hadde benyttet seg av Rubicon i 10 år før de byttet. Dette er en lang periode, noe som gjenspeiler seg i hvor fortrolig man følte seg med systemet. Den som ikke var fortrolig med systemet hadde vært ansatt i Maritim i bare ett år og ville dermed ikke hatt tid til å gjøre seg kjent med det. I figur 17 ser vi hvor fortrolig de ansatte føler seg med den nåværende kassaløsningen. Her er det noe sprikende resultater hvor 10 respondenter i liten grad følte seg fortrolig med systemet. 9 respondenter føler seg mer eller mindre fortrolig med TrellisPOS mens 3 respondenter er "Passe fortrolig". I figur 16 ser vi hvor fortrolig de ansatte følger seg med det nye ERP systemet. Her er det 1 respondent som ikke er fortrolig med systemet mens hele 10 respondenter er "Passe fortrolig". 12 respondenter er "Noe" eller "Veldig fortrolig" med Visma Business.



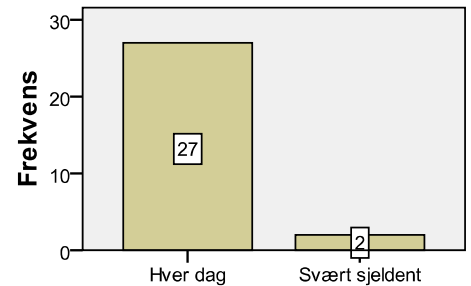
Figur 18 Hvor ofte man bruker TrellisPOS



Figur 19 Hvor ofte man bruker Visma Business



Figur 20 Antall år man har brukt Rubicon



Figur 21 Hvor ofte man bruke Rubicon

I figur 19 er en oversikt over hvor ofte de ansatte bruker Visma Business. Stort sett alle som bruker systemet bruker det hver dag. Blant de som bruker TrellisPOS er det mange som bruker det hver dag og omtrent like mange som bruker det svært sjeldent, det er gjenspeilet i hvilken rolle man har. Ikke alle står i kassen, slik som folk fra lager eller for eksempel daglige ledere. På spørsmål om hvor ofte man brukte Rubicon har nær sagt alle svar at de brukte det daglig. Figur 20 viser en oversikt over hvor mange år man har brukt Rubicon som en del av sitt arbeid i Maritim. Her stor spredning i hvor mange år man har brukt systemet, med noen topper på 0 år, 2 år, 5 år og 9 år.

4.3.2 Kompetanse hos konsulent

Maritim gjennomgikk en lang og grundig prosess i forkant av ERP implementeringen hvor de nøye vurderte hvilken konsulent de ville ha til å hjelpe dem med å gjennomføre prosjektet. den prosessen er nærmere forklart i Erik Hartvedts studie av anskaffelsesprosessen og er kort oppsummert under casebeskrivelsen.

Konsulenten de valgte ble valgt på bakgrunn av sin kompetanse i systemet. I en implementering av et såpass komplekst system som et ERP system er det helt nødvendig å ha kompetente personer tilgjengelig. Som toppleder sa var det helt klart at konsulenten hadde en mye høyere kompetanse enn det de som bedrift kunne klare å bygge opp selv. Som en SMB bedrift med begrensede ressurser var de avhengige av å outsource slike kunnskapsavhengige posisjoner, både fordi som han nevnte at de ikke klarte å bygge opp denne kunnskapen selv men også fordi de ville bli veldig avhengige av en ansatt som satt med tilsvarende

kompetanse. Hvis denne personen forsvant ville det være et problem for bedriften. Som toppleder sier videre: *”Data er jo ikke det jeg lever av. Det er bare en kostnad.”*

På spørsmål om hva de gjør den dagen konsulenten forsvinner og hvilke planer de har for å sugе til seg den kunnskapen han sitter med svarer toppleder at:

”Det kan vi ikke, for så stor svamp har vi ikke. [...]”

Dokumentasjon på det han har gjort er noe mangelfull. Som toppleder sier er det en viss skepsis til å beskrive hva en har gjort slik at alle andre kan lære. Mye av de funksjonene som er laget er kryptert. I følge toppleder, slik han har forstått det, er dette vanlig praksis blant konsulenter. Dette strider med hva man som regel lærer på programmeringsstudier rundt om i landet, hvorpå toppleder sier at:

”Er du kommersiell eller er du student? Lever du av dette her er det et konkurransefortrinn. De plukker fort av seg idealismen. [...]”

Dokumentering og dokumentasjon er i følge topplederen ikke godt nok ennå i Maritim. Hvis nye versjoner av Business Interface Gateway (BIG) kommer som ikke er kompatibel med det som er gjort i Maritim må kanskje noe av det justeres eller gjøres på nytt. Noe som er et stort problem, forteller topplederen og fortsetter med at dette er en forretningsmessig risiko. Hvis Maritim enten skulle miste konsulenten sin eller om BIG blir oppdatert så hadde han dette å si:

”Ja da skal man jo tenke som så at hvor stor er sannsynligheten og hva er konsekvensen. For hvis konsekvensen er stor og sannsynligheten er liten så skal du likevel gjøre noe med det. Og jeg aner ikke konsekvensen av om vi skulle miste alle Big funksjonene våre. De ville være store. Så vi må ha hånd om det. Sannsynligheten for at noe skal skje med dem er liten. Og så kan vi nok gjenskape dem så lenge jeg jobber her for da vet jeg omtrent hvilke prosesser vi har og så kan vi hyre en ny konsulent som sletter alle Big funksjonene våre og som programmerer alle på nytt slik som han ville gjort dem. Krypterer dem og lagrer dem slik at nestemann ikke kan få dem. Det er et mål.”

Mye av dette kan oppsummeres i sprikende interesser hos aktørene i en ERP livssyklus. Konsulentene krypterer arbeidet sitt slik at de ikke blir overflødige for bedriften ved at deres kunnskaper blir kjent for andre og at de dermed kan erstattes.

4.4 Incentiver hos aktørene

Det har kommet fram under intervjuene at det er sprikende incentiver hos aktørene i ERP livssyklusen. Toppleder har en spesiell interesse i nettopp dette temaet:

”Det er jo mitt engasjement i det. Jeg ser jo at det går jo så ofte galt. Det koster så mye penger å rette. Og så er det så lite synlig. Kommer aldri på VGs forside det. Er for sært vet du. Og så gjør du det bare hvert tiende år. Du lukker døra for alle problemene og så går du videre.”

Problemet som toppleder her påpeker kommer av hva hvilke mål de ulike aktørene har. De kan kort oppsummeres i en tabell:

Tabell 7 Hva de ulike aktører ønsker i en ERP livssyklus

Aktør	Ønsker
Konsulent	Mange konsulenttimer for å tjene penger Langvarig ansettelsesforhold Fornøyde kunder som referanser
Leverandør	Å selge mest mulig: <ul style="list-style-type: none">• Programpakker• Kurspakker• Lisenser• Tileggsmoduler for å få mest mulig profitt Fornøyde kunder som referanser
Kunde	Lavest mulig pris Et system som er effektivt og sikkert Et system som oppfyller alle kravene Rask og smertefri implementering God opplæring av ansatte i bruk av systemet

Som vi kan se av tabellen er det mange ulike ønsker blant de ulike aktørene. Og en kan åpenbart se noen motsetninger i ønskene blant aktørene som for eksempel kundens ønske om lavest mulig pris i forhold til leverandørens ønske om å selge mest mulig til en kunde og konsulentens ønske om mange fakturerte timer.

Som nevnt tidligere var opplæring et punkt hvor flere av de daglige lederne og mange av de ansatte mente det hadde vært mangler i implementeringen og tiden etter ”go-live”. I følge toppleder var det ikke aktuelt å benytte seg av tilbudet til opplæring som leverandøren kunne tilby:

”[...] de selger generelle innføringspakker til en dyr penge hvor det står en eller annen og messer om sånn generelle ting. [...] De selger kurs. Men da er det kursinntekten som er målet. De selger programpakka og da er det lisensinntektene som er målet. [...] Ingen har et eierskap til virkningen og resultatet det har i bedriften som kjøper de pakkene. Det er ikke et konkurransekriterium hvor mye bedre gjør Maritim det hvis de har kjøpt et Visma-program kontra noe annet. Altså da funker ikke dagens konkurranse for det er ikke et selekteringskriterium. Det er det som burde vært det store selekteriumskriteriet. Hvor lenge går Toyota'en uten feil og kunden er fornøyd og alt virker og du kommer dit du skal. Det fins ikke i den bransjen her.”

Videre forteller han at selv om leverandører tjener på å ha lojale kunder som er fornøyd med systemet så er det den samme inntekten for dem om kunden får systemet til å funke godt nok eller kjempe bra: *”Jo de vil tjene på at vi ikke kaster det ut igjen. Men om vi beholder det fordi det er veldig bra eller om vi beholder det fordi det bare nesten så vidt er godt nok, det er samme inntekten for dem.”*

Videre forteller han:

”Gevinsten hos leverandøren er oppnådd i det du velger å beholde programmet. For da genererer du cash-flow, hvert år. Så for de har ingen insentiver til å løfte oss fra der [godt nok] til å bli kjempe, til å bli veldig flinke, at vi blir en veldig bra bedrift og en veldig konkurransedyktig bedrift.”

Insentivene som sagt for leverandørbedriftene det er ikke å få oss til å bli veldig gode. Det er for å få oss til å kjøpe lisenser og ikke hoppe av etterpå. Det må være godt nok. Alt som er bedre enn godt nok er uinteressant for det genererer ikke noe mer kontantstrøm.

For at leverandører og konsulenter skal bry seg om kvaliteten på tjenestene i større grad mener toppleder at tiltak tilsvarende ”Hotels.com” vil være en mulig løsning. En årlig brukertilfredshetsundersøkelse i regi av for eksempel Universitetet i Agder som så på hvor fornøyde ulike bedrifter var med sine ERP implementeringer. *”Da vil det plutselig bli viktig å score høyt der,”* forklarer topplederen.

Undersøkelsen kunne vært rettet mot de som deltok i nyinstallering og de som hadde modne installasjoner. Når man skal på hotell sjekker man gjerne Hotels.com, sier han og fortsetter med å poengtere at da er det ikke lenger bare prisen som teller. Det vil bety noe innenfor det området du vil kjøpe og så velger man den beste derfra. Hvis en slik oversikt hadde blitt offentliggjort vil det bli en økonomisk pådriver for både konsulenter og leverandører å arbeide for å bli best på en slik rankingliste.

”For hvis du er på topp av den lista så selger du mye mer. Toyota selger jo mye biler selv om de er litt kjedelige og ikke kjempe ikke sånt helt i spissen på teknologi men mange etterspør at det er i orden,” sier toppleder.

Daglig leder i Tønsberg:

”Jeg vet ikke hva som er vanlig i den bransjen og hvordan det gjøres men det er klart maritim er jo tross alt en stor kunde. Vil jeg tro selv om Visma har store bedrifter så blir det jo relativt store systemer i maritim. Så jeg vil jo tro at det vil være en fordel å ha en god referansekunde slik at insentiver var til stede for maritim til å virkelig utnytte det systemet og bli veldig gode. Det tror jeg ville vært en fordel for Visma Business også. Men som sagt så vet jeg ikke hvordan de gjør slike ting.”

Toppleder og daglig leder i Arendal:

”Det går på det muntlige, de stoler på konsulentene og det går veldig ofte galt og det er en stor samfunnskostnad. Og de som har resurser til å gjøre dette her er jo leverandørene. De skal gjøre det mange ganger. Leverandørene, Visma burde kommet til meg, nå skal du installere vårt program. Vi har en kvalitetssikringssystem og et oppfølgingssystem som vi ønsker å implementere hos dere, så skal du få en dags opplæring i det først. Det er det første de burde gjøre.”

For at insentivene til leverandører og konsulenter skal bli sammenfallende med kundenes insentiver må det en endring til i hva leverandører og konsulenter ser som gunstig for å selge mer. Om man måler på kvalitet i systemene, kvalitet på opplæringskurs og på om kundene har gått fra å ha ”gode nok” system til å ha veldig gode system som gjør dem effektive og konkurransedyktige.

4.5 Organisasjonsstruktur i Maritim

Organisasjonsstrukturen i Maritim er veldig flat. Det er kort vei fra den enkelte ansatte til ledelsen. Dette illustreres godt i måten intranettet er satt opp. Her har man en nyhetsside som vil være det første som møter en ansatt som skrur på pc'en. På denne nyhetssiden kan hvem som helst legge ut nyheter. Videre har man et eget forum for alle ansatte hvor man har egne underfora for forskjellige temaer som regnskap, nettbutikk, kassasystem, feilrapportering osv. Her kan alle ansatte legge inn innlegg hvor nær sagt alt mulig kan tas opp. Det er bare en begrensning på forumet sier toppleder: *"...du skal ha folkeskikk. Du skal ikke være uhøflig med hverandre, ikke slemme. Det er lov å si at noe er dumt gjort men det er ikke lov å si at noen er dumme. Du har lov å gjøre noe dumt selv om du er verdens flinkeste. Det er lov å si at det er totalt feil vurdering. Jeg har slettet to innlegg her i løpet av to år."*

Han har også lovet sine ansatte at han skal lese alle innlegg som skrives. *"Alle vet det."*, sier han. Dermed har de ansatte en trygghet om at de vil bli hørt i bedriften.

"Der sitter det en kjempekompetanse. De er jo nærmest kunden og de er nærmest produktene. Hvordan blir du en lærende organisasjon. Vi er jo som en kropp med mange celler. Hvordan får du den til å lære. Hvordan får du infoen til topps og hvordan får du det som en konsekvens nedover. Vi har nyhetsside. Det første som kommer opp i nettleser. Det viktige der er at det skjer noe hele tida. Og alle får lov å legge ut nyheter."

Toppleder og daglig leder i Arendal.

At forumet fungerer er tydelig av antallet innlegg i diverse deler av forumet og hvor ofte hver tråd er lest. Et eksempel er et innlegg med over 400 responser. *"Dette er jo sky high!"* forklarer han.

Ettersom innlegg blir besvart og problemer blir løst, blir nye temaer og underforum opprettet slik at forumet følger med i utviklingen av bedriften. Ved å observere forumet fikk man inntrykk av at dette var et særs aktivt forum. Her var det mange nylig innlagte innlegg med mange svar og mange som hadde lest dem. Det var overraskende hvor aktivt forumet så ut som. Mange av nøkkelpersonene i bedriften hadde mange hundre egne innlegg. Det var også en veldig avslappet tone på forumet, med personlige sitater og morsomme avatarer i brukernes profiler. Her fant man alt fra Mr. T til muppets.

På spørsmål om organisasjonsstrukturen svarte daglig leder i Tønsberg at han ikke trodde det var negativt. Han påpekte at det var lett tilgang til nøkkelpersoner høyere oppe i organisasjonen:

"[Toppleder] har jo en praksis som sier at ringer en franchisetager til han så tar han den samme hvor han er."

Videre forteller han at han har følelsen av at: *"alle har tilgang til alle"*. Likevel er det ikke bare positivt med dette, for som han forteller så blir det mye arbeid på de sentrale personene. Men de som avdeling har ikke lidd noe spesielt under dette trodde han.

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet presenterer jeg en oppsummering av de viktigste funnene fra datainnsamlingen før jeg i neste omgang diskuterer dem sett opp mot litteraturen.

Tabell 8 Oppsummering av funn

Oppsummering av funn
Workarounds har forekommet rundt om i forretningene på grunn av: <ul style="list-style-type: none">• Svakheter i systemet• Feil bruk av systemet• Manglende og dårlig opplæring
Manglende insentiver hos agentene gjør at: <ul style="list-style-type: none">• Opplæringstilbud er for dyre og dårlige• Agentene (leverandør og konsulent) har ikke interesse av å gjøre prinsipalens (Maritim) system bedre enn godt nok
Flat og smidig organisasjonsstruktur gjør at: <ul style="list-style-type: none">• Folk føler de blir hørt• Erfaringer kan raskt og enkelt deles med andre• Problemer blir raskt registrert og satt på dagsorden• Lett å få tak i nøkkelpersoner
Kunnskap i organisasjonen er viktig og påvirkes av: <ul style="list-style-type: none">• Begrenset antall ansatte med viktig kompetanse• Alder, bakgrunn, utdanning og tidligere erfaring hos ansatte• Mulighet for kunnskapsoverføring fra konsulent til bedrift• Dårlige opplæringstilbud fra leverandører

De viktigste funnene i denne studien er enkelt oppsummert i tabellen over. Det har forekommet workarounds i bedriften som har påvirket driften og skapt merarbeid i senere ledd, som vareopptelling. Grunnen til workarounds skyldes svakheter i systemet, feil bruk av systemet av de ansatte, som igjen skyldes manglende og dårlig opplæring. En del av grunnen til manglende opplæring skyldes dårlige og dyre kurstilbud fra leverandøren som ikke har vært interessante for Maritim. Dette har bakgrunn i ugunstige insentiver hos leverandøren som tjener penger på salg av lisenser, programpakker, tilleggsmoduler og kurs men ikke på å løfte kunden fra å ha et godt nok system til et veldig bra system. Samme type insentiver gjelder for konsulenter som tjener mer på et stort antall fakturerte timer.

Organisasjonsstrukturen i Maritim er meget flat og smidig og har ført til at erfaringer raskt og enkelt kan deles med andre gjennom intranettet. Problemer blir raskt registrert og satt på dagsorden. Forlag blir seriøst vurdert og folk føler at de blir hørt og tatt alvorlig. Nøkkelpersoner er lett å få tak i. Dette veier til en viss grad opp for at bedriften er en liten bedrift med få ansatte og dermed sårbar for å miste verdifull kompetanse ved at folk slutter, tar ferie eller blir syke.

Selv om Maritim har overskredet budsjettet for ERP-implementeringen, er det sett på som en stor suksess hvor man er veldig fornøyd med resultatet og funksjonaliteten man har fått. Mange av utfordringene og problemene med både systemet, opplæring og workarounds har blitt løst.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom resultatene fra studiet og diskutere det med hensyn til litteraturen. Jeg starter med å gjengi min problemstilling og de områdene jeg ville belyse i studien.

Problemstilling for studien er som følgende:

”Hvilke problemstillinger og utfordringer møter en SMB i fasen etter implementeringen av et ERP-system?”

Problemstillingen kan videre brytes ned i følgende underspørsmål som oppgaven søker å belyse:

1. Hvordan kan en SMB sikre vellykket drift av et ERP-system etter at systemet er produksjonssatt?
2. Hvilke tiltak kan en norsk SMB iverksette for å få mest ut av sitt nye ERP-system?
3. Hvordan påvirker aktørens insentiver den videre prosessen for å utnytte et ERP-system bedre etter implementering?
4. Hvordan kan en norsk SMB best dra nytte av konsulenters kunnskap etter ”go-live”?
5. Hvordan kan en SMB sikre at ens interesser i forhold til konsulent og leverandør blir ivaretatt etter implementering av et ERP-system?

5.1 Hvilke problemstillinger og utfordringer møter en SMB i fasen etter implementeringen av et ERP-system?”

Under gjennomgang av resultatene fra studien er det først og fremst opplæring som går igjen. Det kan virke som om det er her kjernen til mange problemer ligger. Hadde man hatt bedre opplæring i bruk av systemet på alle nivåer i organisasjonen kunne man sluppet workarounds som senere førte til flere problemer i for eksempel varelageret. Selv om opplæring er dyrt, kan det tenkes at det ville blitt spart inn gjennom å få en effektiv drift raskere. Et annet punkt er systemet i seg selv og at systemet ikke opprinnelig er designet for en type bedrift som Maritim. Et system som var ennå mer rettet mot butikksalg og slike typer bedrifter hadde vært en fordel. Her har tilpassninger i etterkant løst mye av utfordringene det førte med seg, men det har kostet mye tid og penger. Manglende opplæring henger også sammen med kompetansen i bedriften. Maritim er en forhandler av båtutstyr og som toppleder sier så er IT strengt tatt bare en kostnad man ikke kommer utenom. Med ulik kompetanse hos ansatte og avhengigheten av et lite antall personer med nøkkelkompetanse, gjør at de ser sårbare for tap av ansatte.

Workarounds, svakheter i systemet, økte kostnader og dårlig opplæring kan spores tilbake til ugunstige insentiver hos konsulenter og leverandører. Det er en utfordring for kunden å sikre seg at man hyrer inn de riktige aktørene til riktig pris med en god avtale. Det er viktig å ha et godt forhold til konsulent samt sikre at det arbeidet som blir gjort blir dokumentert i tilfelle konsulenten blir utilgjengelig.

5.1.1 Hvordan kan en SMB sikre vellykket drift av et ERP-system etter at systemet er produksjonssatt?

Vellykket drift etter go-live avhenger mye av opplæring og tilpassing av systemet. Dette er to av de kritiske suksessfaktorene som Basoglu et. al. (2007) lister opp i sin artikkel. I Maritim har opplæringen vært mangelfull. Det har kommet frem både gjennom intervju med daglige ledere og blir støttet av resultatene fra spørreundersøkelsen. Blant annet mente 6 av 21 at opplæring i TrellisPOS var dårlig mot 5 av 21 som mente den var bra (se figur 11). I forhold til Visma Business mente 9 av 23 at det var for dårlig mens 8 av 23 mente det var bra (se figur 12). Siden det er en liten bedrift er ikke tallene store her og det er heller ikke forskjellene, men det er likevel klart at opplæring i systemene har vært mangelfull. Hvis ikke en bedrift trener sine brukere godt nok kan forventede gevinster la vente på seg. For Maritim har dette ført til at man kanskje må gå gjennom en sesong til før alt er på plass og man kan merke gevinstene, noe som sammenfaller med hva Nicolaou og Bhattacharya (2006) beskriver. På en annen side så er det fortsatt mye som må gjøres med selve systemet. Det kom frem under intervjuene med daglige ledere at det var flere svakheter med systemet som også flere av de ansatte påpeker i spørreundersøkelsen. Man oppdaget feil og svakheter som man mente burde være fanget opp av konsulent. Siden man fortsatt nå ett år etter implementeringen fortsatt holder på med delvis elementære tilpasninger så vil det sannsynligvis påvirke driften negativt i større eller mindre grad. Det kan se ut som om, hva Markus og Tanis (2000) kaller fase 3 drar noe ut i tid. Man er også til dels i fase 4 da man på tross av store utfordringer går med overskudd og deler av driften fungerer som det skal.

Som Nicolaou og Bhattacharya (2006) påpeker er tilpasninger viktig. Å oppgi eller gjøre bytter påvirker ytelsen negativt. Maritim har måttet gjøre mange slike tilpasninger av systemet som sitat 4 og 5 i tabell 5 viser. Toppleder har skissert flere svakheter som blant annet muligheten for enhver bruker til å slette en hvilken som helst tabell i databasen. Heldigvis har Maritim ved hjelp av konsulenten rettet opp mange av disse svakheter og unngått potensielle katastrofer.

En annen av utfordringene som kom fram under intervju med toppleder og daglig leder i Tønsberg var problemer knyttet mot selve systemet og hvordan det ble brukt. De fortalte om hendelser der man måtte bruke systemet på andre måter enn det var tiltenkt når for eksempel kassaløsningen ikke fikk gjennom et salg. Her har man hatt situasjoner hvor workarounds har vært essensielt for driften (Ignatiadis & Nandhakumar, 2009) ved at kunder har stått med varer i hånda mens man har kranglet med systemet. Da har det vært viktigere å gjennomføre et salg enn å gjøre det på den riktige måten. Som Ignatiadis og Nandhakumar skriver kan workarounds ofte være både essensielt og harmløst. For Maritim har det vært det første men ikke det andre. I forretningen i Tønsberg opplevde man problemer med varer som står oppført på lager i systemet men som de ikke finner fysisk. Dette kombinert med situasjonene hvor man har måttet ta omveier i systemet for å få salg til å gå gjennom har ført til en situasjon der det er store feil i varelageret. Både daglig leder i Tønsberg og i Arendal fortalte at de måtte manuelt sjekke lageret ved nyttår pga. dette. Grunnen til at det ble laget workarounds var ofte pga. manglende kompetanse i hvordan systemet skulle brukes. Mange av de workarounds og gale rutiner man hadde, har siden blitt rettet opp (som i tilfellet hvor ansatte satte prisen på varer til 0,01 kr). Således har noen workarounds vært midlertidige, noe som også er påvist i annen litteratur (Boudreau & Robey, 2005). Etter hvert som Maritim ble kjent med Visma Business, oppdaget man mer funksjonalitet og rutiner som var feil ble rettet opp. Man kom inn i en rytme der man lærte systemet å kjenne mer og mer og dermed kunne utnytte flere funksjoner i systemet, ikke ulikt læringssirkelen i figur 3 (Boudreau, et al., 2000). Med manglende formell opplæring tydde mange til sine kolleger eller nøkkelpersoner. I følge

litteraturen (Boudreau, et al., 2000) foretrekker mange nettopp denne formen for opplæring. Toppleder trakk også frem et eksempel hvor ansatte hadde problemer med å ta til seg all informasjonen på et opplæringsseminar bedriften hadde arrangert. Det er tydelig ut ifra forskjellige utsagn fra både ledelse og ansatte at opplæringen var mangelfull. Likevel har Maritim klart å lære seg god bruk av systemet gjennom såkalt "situated learning" (Boudreau, et al., 2000; Lave & Wenger, 1991) og kontinuerlig bruk og forbedring. Ved hjelp av bedriftens forum foregikk mye av dette også virtuelt, noe (Robey, et al., 2000) også påviser.

For en vellykket drift etter go-live kunne det vært en løsning å ha flere folk til å løse problemer. Det er også kritisk å raskt rette opp svakheter i systemet og gjøre nødvendige tilpassninger. Toppleder mente at det ikke ville hjelpe med flere konsulenter, men med bare en kan det virke som om dette har tatt lenger tid enn nødvendig. Et bedre og mer omfattende opplæringsoppsett ville også sannsynligvis ha hjulpet på å få en mer problemfri hverdag. Her blir det igjen et spørsmål om kostnader og viljen til å ta disse. Siden SMB'er har begrensede ressurser (Teltumbde, 2000) og de fleste ERP-implementeringer går over budsjett (Martin, 1998; Trunick, 1999), noe også Maritim gjorde, er det ikke alltid et alternativ. En annen side er også tilbudet fra leverandør. Fra Maritim sin side så har opplæringstilbudet fra leverandøren virket for dyrt og for dårlig. Dette er et problem for ikke bare Maritim, men mange SMB'er.

5.1.2 Hvilke tiltak kan en norsk SMB iverksette for å få mest ut av sitt nye ERP-system?

For å få mest ut av sitt nye ERP system bør opplæring være høyt prioritert. Om ikke leverandøren av ERP-systemet har tilfredsstillende opplegg kan man kontakte konsultentskaper for dette. Under et ERP-seminar (se vedlegg 8.3) kom det frem at det fantes mange slike selskaper, noe som var ukjent for flere av bedriftene som var representert. Dette er selskaper som sitter på enormt med kunnskaper siden de har vært gjennom dette flere ganger. Mange fallgruver kan unngås ved å lytte til andres erfaringer med samme system. Likevel kommer man tilbake til kostnadene ved slike tjenester og SMB'ers begrensede ressurser. For å begrense kostnadene ved slike tjenester kan noen få superbrukere utdannes som siden kan lære opp andre ansatte i bedriften. Dette er et viktig poeng som mange bedrifter bør være klar over. For å få bukt med problemer i systemet og tilpassninger av ERP-systemet, må bedrifter som regel hyre inn konsulenter (Haines & Goodhue, 2003). Som regel er det de samme som har vært med i implementeringsprosessen. I tilfellet Maritim har det gått bedre i implementeringen enn hos mange andre eksempler fra litteraturen (Larsen & Myers, 1999; Martin, 1998; Trunick, 1999). Likevel har de hatt mange utfordringer og har vært nær ved å feile. Som toppleder har påpekt har det ikke vært aktuelt å hyre inn mange konsulenter da de ofte ikke kan gjøre mer enn den ene de har. Selv om Maritim har brukt mye tid på å finne rett konsulent og er veldig fornøyd med den avgjørelsen (Hartvedt, et al., 2010) kan det for mange bedrifter være lurt å ha flere konsulenter til å løse problemer og gjøre tilpassninger. Antallet kan heller reduseres etter hvert. I stedet for at de dyktigste konsulentene gjør de viktigste og mest prioriterte oppgavene først og så mindre viktige ting, kunne dette vært satt bort til mindre erfarne eller mindre kompetente konsulenter i stedet for å bli satt på vent. Selv om de mest prekære utfordringene må løses først kan det hende at mange av de mindre utfordringene og "feilene" skaper irritasjon hos brukere.

Av ulike tiltak en SMB kan sette i gang er opprettelse av et intranett med forum lignende det Maritim har. Gjennom alle intervjuene kom det frem mye positivt om forumet, noe som ble gjenspeilet i utsagnene fra ansatte i spørreundersøkelsen. Det er et særdeles aktivt forum med

avslappet tone og hvor alle kan slippe til. Man får en god arena for virtuell læring (Robey, et al., 2000). Et forslag fra daglig leder i Tønsberg var å samle alle butikkene en gang i måneden for å dele erfaringer og løsninger. Dette kan være en anbefaling til andre bedrifter som har flere utsalgssteder eller andre former for flere lokasjoner. Hyppighet og varighet kan tilpasses behov og lommebok. Man kan enten lære opp superbrukere som så kan dra tilbake til sine avdelinger og lære opp andre ansatte. Man kan også dele opp de ulike rollene i en bedrift, slik at personer ansvarlig for innkjøp har egne seminarer osv.

5.1.3 Hvordan påvirker aktørenes insentiver den videre prosessen for å utnytte et ERP-system bedre etter implementering?

Insentivene til de ulike aktørene er det vanskelig å finne ut av for en forsker. Kundene, dvs. prinsipalen, vil blant annet, ha et fungerende system så fort som mulig og til lavest mulig pris. De vil også ha et system som gjør bedriften mer effektiv og konkurransedyktig blant andre ting (se tabell 8). Leverandører er agenter for kundene og vil selge mest mulig lisenser og tilleggsmoduler. Konsulenter er også agenter og vil ha mange konsulenttimer de kan ta betalt for. Både leverandør og konsulenter vil ha fornøyde kunder som de kan bruke som referanser ved senere anledninger. Begge agentene har her en egeninteresse av å selge mest mulig av sine tjenester og produkter til prinsipalen (Eisenhardt, 1989). Prinsipalens eneste mulighet for å sikre at agentene ikke blir for opptatt av sine egeninteresser er å inngå kontrakter som er basert på resultater hvor agentene forplikter seg til å levere til en gitt pris (Eisenhardt, 1989; Laffont & Martimort, 2001). Problemet da er prinsipalens manglende/asymmetrisk informasjon (Eisenhardt, 1989) om hva tjenestene til agentene vil koste. Siden de fleste bedrifter besitter mindre kompetanse enn agentene (Haines & Goodhue, 2003), har de problemer med å forhandle frem kontrakter som sikrer at de ikke betaler mer enn det agentene kan godta. Dessuten er konsulenter og leverandører knallharde i sin kontraktsforhandling, i følge toppleder. Et forslag som kom opp på ERP-seminar (se vedlegg 8.3) var at bedrifter må begynne å hyre advokathjelp til kontraktsforhandlinger. En annen side er at agentene ikke har interesse av å heve prinsipalens system fra godt nok, til kjempebra. Konsekvensene av de ulike insentivene hos agentene er at opplæring av brukere i bruk av systemet ikke blir bra nok. Kurstilbud er for dyre og dårlige og dermed lite attraktive hos kundene. Feil og svakheter som ikke burde være i systemet må rettes på av konsulenter. Maritim er en standard bedrift som selger varer over disk og internett. At man må gjøre omfattende tilpassninger for å få systemet til å passe med en slik standard bedrift burde være unødvendig. Her påvirker mangelen på maler hos leverandøren, hvor mye kundene ender opp med å betale for konsulenttjenester. Fase 3 (shakedown) (Markus & Tanis, 2000) tar dermed lenger tid enn nødvendig og bedriften kan tape penger. Kombinasjonen av ugunstige insentiver hos agentene (sett fra kundens ståsted) og begrensede ressurser og kompetanse hos prinsipalen kan i verste fall føre til at en bedrift går konkurs. Med en såpass stor andel av SMB'er i Norge, se tabell 2, utgjør mislykkede og/eller dyre ERP-implementeringer en stor samfunnskostnad i form av tapte skatteinntekter fra både bedriften og de ansatte.

5.1.4 Hvordan kan en norsk SMB best dra nytte av konsulents kunnskap etter "go-live"?

For å sikre kunnskapsoverføring fra konsulenter til bedriften er dokumentasjon på hvilke tilpasninger som er gjort på ERP-systemet viktig. Her har Maritim fått konsulenten med på å dokumentere arbeid som er gjort. Dette er viktig for andre SMB'er i samme posisjon å få med i kontrakten. Et annet viktig punkt er å sørge for at superbrukere kan lære av konsulenten. Maritim løste problemet med dyre og dårlige kurstilbud ved å leie konsulenter til å holde

foredrag i stedet. I følge toppleder kan prisen pr. deltaker på kurs i regi av leverandøren komme på flere tusen kroner dagen. I forhold er timeprisen for en konsulent på ett til to tusen kroner. Dermed kan man spare mye på en alternativ kursløsning. Maritim har også lagt vekt på å opprette et langvarig partnerskap med sin konsulent for å sikre sin tilgang til kompetanse.

For å sikre kunnskapsoverføring fra konsulent til superbrukere (og seinere andre ansatte) i en SMB i fasen etter implementering er det viktig å først ha et sted å dele sine erfaringer. I Maritim har man et eget intranett med nyhetsside og forum hvor alle kan legge ut nyheter og innlegg. Her tas problemer opp og folk får svar. Gode løsninger kan deles med andre i bedriften. Dette er gode tiltak som andre bedrifter kan lære av. Løsningen avhenger selvfølgelig av at forumet er aktivt og blir lest og besvart av folk som har kompetanse. I Maritim har toppleder lovet sine ansatte at han skal lese alle innlegg som blir skrevet. Dette gir en forsikring til de ansatte om at de vil bli hørt og problemene deres tas på alvor. Det kan gjøre dem villigere til å ta opp problemer i stedet for å slite med dem selv eller å finne andre, egne løsninger på problemet. Hvis man lett kan spørre andre om hjelp slipper man egne workarounds som seinere kan skape problemer. Toppleder har også en policy på at hvis en franchisedeltaker ringer han så tar han telefonen uansett hvor han er. Dette er veldig positivt for de daglige lederne i de andre butikkene. Maritim har en veldig flat organisasjon og det kommer til uttrykk gjennom de nevnte tiltakene. Det er kort vei til nøkkelpersoner som sikker med kompetanse og makt til å gjennomføre endringer. Andre mulige tiltak for å sikre kunnskapsoverføring i bedriften vil være å holde seminarer for ansatte hvor folk fra alle bedriftene kan komme sammen og dele erfaringer. Selv om det er veldig positivt å kunne gjøre dette over internett er det noe annet å møtes ”in person”. Månedlige eller oftere/sjeldnere samlinger kan være et ekstra i denne sammenhengen. Da har man enda en arena til å sikre at erfaringer og kunnskap blir delt. For å sikre at gode løsninger blir brakt videre og for å finne best praksiser osv er det også nødvendig å skrive de ned. Maritim har opparbeidet seg en hel rekke pdf-filer, og opplæringsvideoer, som ligger tilgjengelig på serveren hvor man gjennom video, lyd, skjermbilder og tekst forklarer hvordan ting skal gjøres i ulike situasjoner. Dette er et bra tiltak men de ansatte må være klar over muligheten. I intervju med daglig leder og regnskapsansvarlig i Tønsberg kom det fram at ikke alle var klar over dette. For nyansatte er det også viktig å sikre god opplæring. Her er manualer et godt virkemiddel sammen med test databasen som maritim har.

5.1.5 Hvordan kan en SMB sikre at ens interesser i forhold til konsulent og leverandør blir ivaretatt etter implementering av et ERP-system?

For store kunder med kjente merkenavn vil det være sannsynlig at konsulenter og leverandører er mer interessert i å ha kunden som referanse enn ved mindre og mer ukjente bedrifter. Dette henger også sammen med at mindre kunder har lavere budsjetter og mindre penger å sette av. For at leverandører og konsulenter skal ha mer interesse av å gjøre en kundes system og drift bedre enn ”godt nok”, å samtidig være finansielt akseptabelt for bedriften, må det antagelig vis være flere insentiver som spiller inn. Selv om konsulenter og leverandører vil ha fornøyde kunder og langvarige kundeforhold, kan det være at de også av monetære grunner ikke vil rette opp for mange feil osv. da det fører til færre timer å fakturere for og færre lisenser og tilleggsmoduler solgt. For å sikre at man arbeider for at kundene får et system som er bedre enn godt nok kan det være en løsning å måle leverandører og konsulenter på kvalitet. Årlige undersøkelser hos kunder publisert offentlig vil kunne avdekke hvilke konsultentselskaper og leverandører som kundene er mest fornøyde med. Gjennom å innføre et kvalitetsaspekt i insentivene blir det flere grunner til å gjøre kundene fornøyde enn bare å tjene penger. Selv om de aller fleste konsulenter og leverandører gjerne vil ha fornøyde

kunder til å ha som referanser er det ikke sikkert dette er nok. For bedrifter som undersøker markedet for ERP-systemer og ser på leverandørers referanseliste, er det solskinnshistoriene som kommer fram. Naturlig nok vil en leverandør være forsiktig med hvem de oppgir som en referanse. Gjennom uavhengige målinger og undersøkelser kan dette løftes opp på en nasjonalt (og for all del internasjonalt) plan. Et eksempel som er tatt fram av toppleder i Maritim er Hotels.com eller ulike målinger og kvalitetstester på biler. Et tilsvarende opplegg for ERP bransjen med tilhørende seminarer, forum osv. vil kunne hjelpe SMB'er å forberede seg på en ERP implementering. Et mulig tiltak kan være å opprette en form for kvalitetsundersøkelse, i regi av for eksempel Universitetet i Agder, som fokuserer på brukertilfredsheten hos bedrifter som har implementert ERP-systemer. Man kunne målt hvilke leverandører, forhandlere, konsulenter og systemer som er mest populære hos kundene. Andre tiltak vil være, som nevnt tidligere, leie av advokater til kontraktsforhandlinger og heving av SMB'ens kompetanse på ERP-implementering.

6 Konklusjon

I dette kapittelet presenterer jeg konklusjonene jeg har trukket og hvilke implikasjoner dette har for forskningen og for praktikere. Jeg vil også gå gjennom begrensningene ved studien.

ERP-implementeringer er en komplisert og krevende oppgave for en bedrift. Selv om en implementering er en dyr og tidkrevende jobb slutter ikke arbeidet her. For å få mest nytte av sitt system er det en rekke tiltak en bedrift kan sette i gang. I denne studien har jeg observert Maritim Båttutstyr i postimplementeringsfasen etter at de skaffet seg Visma Business. Etter å ha hatt systemet i ca. et år har de møtt på mange utfordringer som blant annet workarounds, og gale rutiner rundt om i forretningene. Dette har skapt flere problemer senere i prosessen og kostet dem tid og penger å rette opp. Noen av disse workarounds har vært essensielle for driften mens andre har vært midlertidige eller resultat av hva de ansatte så på som svakheter i systemet. Visma Business er et komplekst system og mange ansatte og daglige ledere har følt at opplæring i systemet har vært mangelfull. Noe som har ført til gal bruk av systemet og workarounds. Som en SMB har Maritim begrensede ressurser. Derfor har kurstilbud fra leverandør ikke vært et alternativ. En ressurs som også er begrenset er ansatte med spesiell kompetanse i bedriften. Som en liten bedrift med få ansatte er de sårbare for utskiftninger hvor personer med nøkkelkompetanse forsvinner. Heldigvis har Maritim en flat og smidig organisasjonsstruktur som til en viss grad demmer opp for dette ved mulighetene for å dele kunnskap og erfaringer internt, både gjennom møter, seminarer og virtuelt. Det er kort vei til nøkkelpersoner i bedriften og ansatte føler alle har tilgang til alle. Dette skaper en trygghet hos ansatte og kan stimulere til innovasjon og læring.

Viktige utfordringer har vært workarounds og dårlig opplæring. Noe av grunnen til at dette har vært utfordringer for Maritim er de ugunstige insentivene hos konsulenter og leverandører. Disse agentenes mål og egeninteresser stimulerer dem ikke til å hjelpe kunden til et høyere nivå av effektivitet og utnyttelse av systemet. De har liten eller ingen interesse av å gjøre kundens system mer enn godt nok, det vil si å hjelpe kunden fram til det punktet hvor de beholder systemet. Det er en stor utfordring for en SMB å finne de riktige aktørene i markedet, som er villige til å hjelpe dem til å bli veldig gode. Kontraktsforhandlinger er viktig og SMB'er anbefales å skaffe advokathjelp for å sikre dem en god avtale som kan påvirke agentenes insentiver i riktig retning. Et annet forslag er å opprette en offentlig, nasjonal brukertilfredshetsundersøkelse som årlig undersøker ERP-implementeringer. Denne undersøkelsen ville sett på ERP-implementeringer og hvordan de har gått og hvor fornøyd kunden er. Dermed introduserer man et nytt insentiv hos agentene. Det å score høyt på kvalitet på leveranse blir et mål i seg selv, hvor høy score på rangeringen kan føre til mer salg. Bedrifter som skal til å skaffe seg nytt ERP-system vil se hvem som scorer høyt på brukertilfredshet og dermed velge leverandørene og konsulentene etter dette.

6.1 Implikasjoner for forskning

For forskningsfeltet vil denne studien bidra med data i form av en casestudie av en organisasjon i fasen etter implementering. Siden cirka halvparten av alle artikler om ERP handler om implementeringsfasen er dette et nyttig bidrag for å utvide dette feltet. Likevel er det klart at det trengs mer forskning på dette temaet og spesielt på forholdet mellom kunder, leverandører og konsulenter og deres insentiver. Gjennom å være en fortsettelse av tidligere oppgaver kan man skape et mer komplett bilde av et ERP-systemslivssyklus. Dette kan være til nytte i undervisning gjennom et såkalt teaching case. Oppgaven kan også legge opp til at en ny masteroppgave tar over stafettpinnen eller at temaer tatt opp i oppgaven sees nøyere på, for

eksempel mulighetene for en form for brukertilfredshetsundersøkelse eller en rangeringsnettside som vurderer ulike ERP systemer og leverandører opp mot hverandre og aktualiteten for dette i markedet.

6.2 Implikasjoner for praktikere

For praktikere vil denne oppgaven være et nyttig innblikk i hvordan en organisasjon takler problemer som forekommer etter ”go-live”. Det kan hjelpe andre bedrifter i å unngå mange av de samme problemene eller lære av hva Maritim har lyktes med. Siden Maritim Båttutstyr er en ganske generell salgsbedrift kan mange lignende bedrifter ha nytte av å vite hvordan deres valg av system fungerer for en slik type bedrift og hva som kreves for å få gevinster ut av det. Man vil kunne hente nyttige erfaringer som kan benyttes i både anskaffelsesprosessen, implementering og postimplementering. I anskaffelsesprosessen vil man kanskje stille sterkere ved å se på hva som viste seg å være viktig for Maritim i tiden etter implementeringen og således se om det er verdt å vurdere i forhandlinger med leverandører og konsulenter hvis man selv skal anskaffe seg nytt ERP system eller ekstra moduler til et eksisterende.

6.3 Begrensninger ved studien

Siden dette er et enkelt case studie kan man ikke generalisere til hele populasjonen, i dette tilfellet SMB bedrifter som har implementert et ERP system.

Flere av intervjuene ble foretatt over telefon og Skype og man har dermed ikke den samme situasjonen som et ansikt til ansikt intervju. Et telefonintervju vil ikke kunne vare like lenge som et ansikt til ansikt møte. En er ikke like åpen over telefon mot noen man ikke har møtt.

En annen begrensning har vært resultatene på spørreundersøkelsen blant de ansatte. Som i de fleste spørreundersøkelser vil det alltid være besvarelser som har mangler eller er ufullstendige. Respondenter kan la være å svare på spørsmål, svare for kort eller lite informativt eller misforstå spørsmålene. Derfor har jeg vært kritisk til resultatene fra spørreundersøkelsen og jeg har slettet noen få besvarelser som var ufullstendige og ikke bidro til studien. En kan ikke stole helt på resultatene fra en slik type undersøkelse og det har blitt tatt hensyn til i oppgaven.

En annen begrensning har vært tilgangen på synspunkter fra flere sider. I denne studien har jeg bare snakket med ansatte og ledere i case bedriften. Det hadde vært ønskelig å snakke med konsulenten som er involvert i Maritim men dette lot seg ikke gjøre da han ikke var tilgjengelig. Det ble heller ikke anledning til å høre Visma sine synspunkter på temaet.

7 Referanser

- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567.
- Basoglu, N., Daim, T., & Kerimoglu, O. (2007). Organizational adoption of enterprise resource planning systems : A conceptual framework. *Journal of High Technology Management Research , The*, 18(1), 73.
- Basu, V., & Lederer, A. L. (2004). *An agency theory model of ERP implementation*. Paper presented at the Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment.
- Boudreau, M.-C., & Robey, D. (2005). Enacting integrated information technology : A human agency perspective. *Organization Science*, 16(1), 3.
- Boudreau, M.-C., Rose, G. M., & Robey, D. (2000). Information technology and organizational learning : a review and assessment of research. *Information and Organization (Formerly : Accounting , Management and Information Technologies)*, 10(2), 125.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.): SAGE Publications, Inc.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. [Article]. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-+.
- Dery, K., Grant, D., Harley, B., & Wright, C. (2006). Work, organisation and Enterprise Resource Planning systems: an alternative research agenda. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 199-214.
- Drum, D., Bourne, K., & Standifer, R. (2008). "I Still Hate It!": Understanding Workarounds after Large IT Implementations. MWAIS 2008 Proceedings. Paper 14. <http://aisel.aisnet.org/mwais2008/14>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory : An assessment and review. *Academy of Management Review , The*, 14(1), 57.
- Federici , T. (2009). Factors influencing ERP outcomes in SMEs : a post - introduction assessment. *Journal of Enterprise Information Management (Formerly : Logistics Information Management)*, 22(1-2), 81-98.
- Gable, G., & Stewart, G. (1999). SAP R/3 implementation issues for small to medium enterprises. Proceedings of the 5th Americas Conference on Information Systems, Milwaukee.
- Gasser, L. (1986). Integration of Computing and Routine Work (Vol. 4, pp. 205-225): ACM Transactions on Office Information Systems.

- Haddara, M., & Zach, O. (2011). "ERP Systems in SMEs: A Literature Review" To be presented at the fourthy-fourth Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Paper presented at the IEEE Computer Society.
- Haines, M. N., & Goodhue, D. L. (2003). Implementation partner involvement and knowledge transfer in the context of ERP implementations. *International Journal of Human - Computer Interaction , The, 16(1)*, 23.
- Hartvedt, E., Hustad, E., & Olsen, D. H. (2010, 22-24. nov). ANSKAFFELSESPROSESSEN I ET ERP-PROSJEKT: EN CASESTUDIE AV EN SMB. Paper presented at the NOKOBIT-konferansen, Høgskolen i Gjøvik.
- Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investment in enterprise resource planning : Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems, 19(1)*, 71.
- Ignatiadis, I., & Nandhakumar, J. (2009). The Effect of ERP System Workarounds on Organizational Control : An interpretivist case study. *Scandinavian Journal of Information Systems, 21(2)*, 59-90.
- Jensen, M. C. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review , The, 58(2)*, 319.
- Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. *Business Process Management Journal, 11(2)*, 158.
- Laffont, J.-J., & Martimort, D. (2001). *THE THEORY OF INCENTIVES I : THE PRINCIPAL-AGENT MODEL*.
- Larsen, M. A., & Myers, M. D. (1999). When success turns into failure : a package - driven business process re - engineering project in the financial services industry. *Journal of Strategic Information Systems , The, 8(4)*, 395.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*: Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Liang, H., & Xue, Y. (2004). Coping with ERP - related contextual issues in SMEs : a vendors perspective. *Journal of Strategic Information Systems , The, 13(4)*, 399.
- Lyytinen, K., & Robey, D. (1999). Learning failure in information systems development. *Information Systems Journal, 9(2)*, 85-101.
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The Enterprise System Experience- From Adoption to Success (pp. page 173-207).
- Martin, M. H. (1998). An ERP strategy. *Fortune Magazine, 2*, 95.
- Martins, L. L., & Kambil, A. (1999). Looking back and thinking ahead : Effects of prior success on managers interpretations of new information technologies. *Academy of*

- Management Journal (Formerly : Journal of the Academy of Management)*, 42(6), 652.
- Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17(2), 13-17.
- Moon, Y. B. (2007). Enterprise Resource Planning (ERP): a review of the literature. *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 4(No. 3), pp.235-264.
- Møller, C. (2005). ERP II : a conceptual framework for next - generation enterprise systems. *Journal of Enterprise Information Management (Formerly : Logistics Information Management)*, 18(4), 483.
- Nah, F. F.-H. (2002). *Enterprise Resource Planning Solutions and Management*: IRM Press, Hershey PA.
- Nicolaou, A. I., & Bhattacharya, S. (2006). Organizational performance effects of ERP systems usage : The impact of post - implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(1), 18.
- Ojala, M., Vilpolo, I., & Kouri, I. (2006). Risks and risk management in ERP Project - cases in SME Context.
- Robey, D., Boudreau, M.-C., & Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning : a review and assessment of research. *Information and Organization (Formerly : Accounting , Management and Information Technologies)*, 10(2), 125.
- Robey, D., Huoy Min, K., & Powers, C. (2000). Situated learning in cross-functional virtual teams. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, 43(1), 51-66.
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M.-C. (2002). Learning to implement enterprise systems : an exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17.
- Ross. (2000). The ERP revolution : surviving vs. thriving. *Information Systems Frontiers*, 2(2), 233.
- Ross, J. (1999). *Dow Corning Corporation: business processes and information technology*.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency : The principals problem. *American Economic Review*, 63(2), 134.
- Strong, D., Volkoff, O., & Elmes, M. (2001). ERP Systems, Task Structure, and Workarounds in Organizations. AMCIS 2001 Proceedings. Paper 204.
- Sun, A. Y. T., Yazdani, A., & Overend, J. D. (2005). Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system implementations based on critical success factors (CSFs). *International Journal of Production Economics*, 98(2), 189-203.

- Teltumbde, A. (2000). A framework for evaluating ERP projects. *International Journal of Production Research*, 38(17), 4507.
- Thong, J. Y. L., Chee-Sing, Y., & Raman, K. S. (1996). Top management support , external expertise and information systems implementation in small businesses. *Information Systems Research*, 7(2), 248.
- Todd, D. J. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action (Vol. 24, pp. 602-611). *Administrative Science Quarterly*: Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Trunick, P. A. (1999). ERP : promise or pipe dream. *Transportation and Distribution (Now : Logistics Today)*, 40(1), 23.
- Van Everdingen, Y., Van Hillegersberg, J., & Waarts, E. (2000). Enterprise resource planning : ERP adoption by European midsize companies. *Communications of the Acm*, 43(4), 27.
- Watson, E. E., & Schneider, H. (1999). Using ERP systems in education. *Commun. AIS*, 1(2es), 3.
- Wylie, L. (1990). A Vision of Next Generation MRP II (pp. 300-339): Gartner Group.
- European Commission (2003). Small and medium-sized enterprises (SMEs) *SME Definition*. from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
- European Ccommission (2009). *SME Performance Review, SBA Fact Sheet Norway*. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguider

Her følger de ulike intervjuguidene jeg brukte under intervjuene med de daglige lederne i bedriften. De er formulert som en rekke temaer og spørsmål og er beregnet på et åpent intervju der jeg har latt den intervjuede fortelle mest mulig fritt.

8.1.1 Intervjuguide for innledende intervju med toppleder

Systemet

Hvor langt de er kommet i prosessen med å få systemet på beina etter implementasjon. Er det mange bugs, feil, problemer, utfordringer?

Tror de at de kommer til å fortsette å utvikle systemet i lang tid?

Kommer de til å bruke den samme leverandøren?

Hva med best praksiser for systemet?

Hva slags planer har de for å forbedre systemet videre?

Hvilke muligheter for oppgraderinger har de i systemet?

Er det mulighet for å installere flere moduler/komponenter ved en senere anledning?

Tror de at de får behov for å installere flere moduler/komponenter etter hvert?

Konsulent

Hvordan hjelper konsulent og leverandør til med å løse disse problemene?

Er de fornøyd med konsulent og leverandør i post-implementasjonsfasen?

Hvordan kan de sikre at de fortsetter å dra nytte av konsulent etter "go-live"?

Har leverandør og konsulent levd opp til forventningene i etterkant av implementasjonen?

Hvordan opprettholder de et godt forhold til konsulenten?

Hva er insentivene til konsulenten til å fortsette å arbeide med systemet i etterkant?

Vet de hvordan konsulenten belønnes?

Hvordan har bedriften tenkt å benytte seg av kunnskapen til konsulenten?

Har de noen planer for å lære opp egne ansatte slik at de kan ta over for konsulenten?

Har de vurdert å ansette konsulenter fast?

Hvordan vil det være å kalle inn ekspertise i form av konsulenter hvis et spesielt problem oppstår i etterkant?

Hvordan er dette dekket i kontrakten?

Kontrakt

Hvordan har kontrakten de laget spilt inn på forholdet mellom konsulent og leverandør og bedriften etter implementasjon?

Hva tror de at de har unngått med å ikke ha en standardkontrakt?

Hva ønsker de at var annerledes i kontrakten nå?

Har de oppdaget noen vesentlige problemer/utfordringer med kontrakten i etterkant?

Hvordan opplevde de selgerne av systemet?

Gevinstrealisering

Målte de før implementasjon?

Har de noen gevinster?

Har de målt i etterkant?

Hva er bedre nå?

Hva er dårligere?

Hva synes brukerne?

Hva synes IT avdelingen?

Hvordan har forholdet mellom ledelse, brukere og avdelinger endret seg som følge av implementasjonen?

Hvordan har systemet endret arbeidsvaner hos ansatte?

Hvordan har systemet endret rutiner i bedriften?

Hvor standardisert var prosessene før systemet?

Hvordan har dette endret seg i etterkant?

Bedriftens historie

Hvordan har ekspansjonen til bedriften foregått?

Har de planer for å utvide?

Hvordan tror de at eierforholdet har å si på risikoviljen til å investere i nye systemer?

Hvordan er eierforholdet i bedriften?

8.1.2 Intervjuguide brukt under intervju av daglige ledere

Hvor lenge har butikken vært åpen?

Når ble du ansatt?

Jobbet med ERP/båttutstyr før?

Rubicon?

Fortell litt om implementeringsfasen.

Hvordan opplevde du starten på det nye systemet?

Tida etterpå?

Hvordan syntes du support var fra sentralt hold?

Hjelpetelefon?

Intranett?

Problemer og hvordan dere løste dem.

Workarounds.

Fant de på egne løsninger?

Måtte det endres på etterpå?

Hvordan var det med maler osv?

Opplæring?

Hvordan opplever du systemet nå?

Hvordan tror du det blir etter nyttår?

Visma og konsulenter, hvordan har dere forholdt dere til dem?

Hva tror du må til for at systemet skal bli kjempebra?

Hva må til for at leverandøren hjelper til på veien?

Gevinstrealisering, har de merket noen forbedring?

Noen åpenbarefordeler?

Hva er blitt bedre og hva er blitt dårligere?

Noe du savner i det nye systemet?

Hva synes de andre ansatte i butikken?

Hvordan har implementeringen påvirket ditt syn på ledelsen og de andre avdelingene?
Har systemet endret arbeidsvaner hos dere?
Rutiner?
Prosesser?
Ansatte vs system? Blir dere tvunget til å gjøre ting på spesielle måter?
Hva med intranettet bruker dere det?
Forslag blir hørt?
Flat smidig organisasjon, påvirker dette situasjonen?

8.2 Spørreundersøkelse

Dette er en skriftlig versjon av spørreundersøkelsen med alle spørsmål og svaralternativer. Spørreundersøkelsen ble gjennomført via en webapplikasjon og distribuert gjennom Maritim sitt interne nettverk, både gjennom en lenke på nyhetsside og gjennom e-post til alle ansatte.

Spørreundersøkelse i Maritim Båtutstyr



Dette er en spørreundersøkelse utført som en del av en masteroppgave i Informasjonsteknologi ved Universitetet i Agder. Undersøkelsen er en del av datainnsamlingen i en studie i hvordan norske små og mellomstore bedrifter (SMB) håndterer utfordringer og problemer i tiden etter en større ERP system implementasjon. Resultatene av undersøkelsen og studien som helhet kan forhåpentligvis bidra til å hjelpe andre bedrifter i samme situasjon og på lang sikt styrke IT siden til norske bedrifter.

Alle respondenter blir anonymisert.
På forhånd, tusen takk for at du tok deg tid til å svare!

Med vennlig hilsen
Tore Svensson
toresv08@student.uia.no

1) Hvilken rolle har du i bedriften? (Velg alle de som gjelder for deg)	
Daglig leder	<input type="checkbox"/>
Innkjøp	<input type="checkbox"/>
Lager	<input type="checkbox"/>
Butikksalg	<input type="checkbox"/>
Regnskap	<input type="checkbox"/>
2) Din alder:	
<input type="text"/>	
3) Hvor lenge har du vært ansatt i Maritim Båtutstyr?	
<input type="text"/>	

4) Brukte du det gamle systemet, Rubicon?	
Ja	
Nei	

5) Hvor mange år har du, som en del av din jobb i Maritim Båttutstyr, brukt Rubicon?	

6) Hvor fortrolig følte du deg med Rubicon?	
Ikke fortrolig	
Lite fortrolig	
Passe fortrolig	
Noe fortrolig	
Veldig fortrolig	

7) Hvor ofte brukte du Rubicon?	
Hver dag	
Noen ganger i uka	
Noen ganger hver måned	
Svært sjeldent	

8) Hvordan vil du rangsjere Visma Business i forhold til Rubicon?	
Mye dårligere	
Litt dårligere	
Ingen forskjell	
Litt bedre	
Mye bedre	

9) Fortell litt om hva du synes er bedre og/eller dårligere med Visma Business i forhold til Rubicon:	

10) Hadde Rubicon noen funksjoner eller muligheter du savner i Visma Business?	

11) Bruker du Trelis POS? <i>(Svar Ja selv om det er veldig sjeldent og Nei om du aldri bruker det)</i>	
Ja	
Nei	

12) Hvor ofte bruker du Trellis POS?	
Hver dag	
Noen ganger i uka	
Noen ganger hver måned	
Svært sjeldent	

13) Hvor fortrolig føler du deg med Trellis POS?	
Ikke fortrolig	
Lite fortrolig	
Passe fortrolig	
Noe fortrolig	
Veldig fortrolig	

14) Hvordan føler du opplæring i bruk av Trellis POS har vært?	
Veldig dårlig	
Litt dårlig	
Passe	
Litt bra	
Veldig bra	

15) Hvordan vil du rangsjere Trellis POS i forhold til den forrige kassaløsningen?	
Mye dårligere	
Litt dårligere	
Ingen forskjell	
Litt bedre	
Mye bedre	

16) Fortell litt om hva du synes er bedre og/eller dårligere med Trellis POS i forhold til den gamle kassaløsningen:	

17) Hadde den gamle kassaløsningen noen funksjoner eller muligheter du savner i Trellis POS?	

18) Totalt sett, hvor fornøyd er du med Trellis POS?	
Svært misfornøyd	
Litt misfornøyd	

Passe fornøyd	
Litt fornøyd	
Veldig fornøyd	

19) Bruker du Visma Business? <i>(Svar Ja selv om det er veldig sjeldent og Nei om du aldri bruker det)</i>	
Ja	
Nei	

20) Hvor ofte bruker du Visma Business?	
Hver dag	
Ukentlig	
Månedlig	
Svært sjeldent/Aldri	

21) Hvor fortrolig føler du deg med Visma Business?	
Ikke fortrolig	
Lite fortrolig	
Passe fortrolig	
Noe fortrolig	
Veldig fortrolig	

22) Hvordan føler du opplæring i bruk av Visma Business har vært?	
Veldig dårlig	
Litt dårlig	
Passe	
Litt bra	
Veldig bra	

23) Fortell litt om hvordan du opplevde oppstartsperioden med Visma Business:

24) Fortell litt om hvordan situasjonen er nå i forhold til i startfasen til Visma Business. Hvordan har din arbeidsdag endret seg over tid? Har ting bedret seg osv?

25) Fortell litt om innføringen av det Visma Business har endret eller påvirket dine rutiner og arbeidsvaner.

26) Fortell litt om problemer og utfordringer du hadde med Visma Business og hvordan du løste dem. Fikk du hjelp av andre kolleger? Fant du/dere på nye løsninger på utfordringene? Var løsningene i tråd med hva som var regnet som "best praksis" i bruk av systemet? Måtte du/dere lage snarveier o.l.?

27) Fortell litt om hvordan du opplever intranettet. Bruker du det, og hvor nyttig føler du det er?

28) Fortell litt om hvordan ditt forhold til avdelingsledelse og toppledelse har blitt påvirket av innføringen av det nye systemet.

29) Fortell litt om dine erfaringer (hvis du har) med bruk eller innføring av store systemer (ERP systemer) utenom byttet fra Rubicon til Visma Business?

30) Totalt sett, hvor fornøyd er du med Visma Business?

Svært misfornøyd

Litt misfornøyd

Passe fornøyd

Litt fornøyd

Veldig fornøyd

Takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen!
Din besvarelse er helt anonym og vil ikke bli sett av andre enn undertegnede og vil bare brukes i tilknytning til en masteroppgave ved Universitetet i Agder.

Tore Svensson
toresv08@student.uia.no

8.3 Seminar om forretningsystemer (ERP) 2.11.2010

Lenke til informasjon om og materiell fra seminaret:

http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/oekonomi_og_samfunnsvitenskap/senter/forretningsystemer