



HÖGSKOLAN I BORÅS

2023-09-19

Fallstudieuppgift

Utmaningar med IT-implementering

En fallstudieanalys av "The long and winding road of enterprise system implementation: finding success or failure?"

Kurs: Informationssystem och data - C1ID1A

Termin: HT2023

Examinator: XXXX

Författare: XXXX

Sammanfattning

Fallstudien "The long and winding road of enterprise system implementation: finding success or failure?" av Grainger och McKay (2015) utforskar utmaningarna med att implementera ett integrerat systemarkitektur, även känd som "enterprise system", inom olika grenar av den globala tillverkningskoncernen CorpeX. Studien går djupt in i de hinder och utmaningar som uppstod under IT-implementeringen, och beskriver både misslyckanden och framgångar. CorpeX:s första försök att implementera systemet i Europa var inte framgångsrikt, men företaget lärde sig av sina misstag och lyckades senare med implementeringar i Australien samt i 14 andra regioner i Asien och Stilla-havsområdet. Dock mötte de motstånd när de försökte implementera systemet i ett nyligen förvärvat företag i Nya Zeeland (Company Y), vilket ledde till ökade kostnader och minskad försäljning. Studien understryker vikten av att beakta sociala, kulturella och politiska faktorer under implementeringsprocessen och betonar behovet av att lära av tidigare erfarenheter för att stödja framtida implementeringar. Även uppkomsten av olika fenomen som ändringsmotstånd.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

IT-implementeringens effekter	1
Individnivå (xx)	1
Positiva effekter	1
Negativa effekter	1
Planerade effekter	1
Oförutsedda effekter	1
Organisationsnivå (xx)	3
Planerade effekter	3
Oförutsedd effekter	3
Positiva effekter	3
Negativa effekter	3
Effekternas upphov	4
Intressenternas engagemang och tillfredsställelse (xx)	4
Användarmotstånd (xx)	4
System- och informationskvalitet (xx)	5
Slutsats	5
Ett bättre sätt att implantera ett integrerat system	6
Förslag	6
Slutsats	7
REFERENSER	8

IT-implementeringens effekter

Individnivå (XX)

Positiva effekter

En positiv effekt av IT-implementeringen på individnivå var att den underlättade och effektiviserade arbetet för de involverade. De som deltog i projektet upplevde en märkbar personlig utveckling, med deltagare från Australien och USA som särskilt drog nytta av erfarenheterna när de senare genomförde framgångsrika implementeringar i Asien-Stillahavsregionen. Trots att implementeringsprocessen i Australien var påfrestande, var personalen villig att anpassa sig till det nya systemet, drivet av dess många fördelaktiga funktioner. Denna anpassningsförmåga, tillsammans med inläring och samarbete, framhävs som ytterligare positiva effekter av implementeringen (Grainger & McKay, 2015).

Negativa effekter

Fallstudien av Grainger och McKay (2015) belyser de många negativa konsekvenserna som individer upplevde till följd av IT-implementeringen av en integrerad systemarkitektur. Bland dessa konsekvenser var ökad stress och ångest, vilket illustreras av Jim Sadler, IT-chefen på Company Y, som hade sömnlösa nätter och gjorde personliga uppoffringar på grund av arbetsrelaterade problem. Implementeringen resulterade också i en ökad arbetsbelastning och störningar i de ordinarie arbetsrutinerna, med personal som varnades för potentiella funktionsbortfall. I Nya Zeeland möttes implementeringen av kritik och motstånd från den lokala personalen, vilket förvärrades av byråkratiska processer och komplexa affärsprocesser som skapade missnöje. Företagets resultat försämrades avsevärt, med minskad försäljning, ökade skulder och höga kostnader som skapade en stressig arbetsmiljö. Individer var rädda för att förlora sina jobb samtidigt som de hanterade dessa problem, vilket gjorde situationen ännu mer besvärlig. Dessutom ledde problem med prissättning och fakturering till förlust av lojala kunder, vilket underminerade förtroendet för det nya systemet (Grainger & McKay, 2015).

Planerade effekter

Innan övergången till det nya systemet uttryckte Jim Sadler en oro över att systemet inte var redo för implementering, fruktade problem med fakturering och orderhantering samt ett produktionsstopp. Trots detta valde han att inte dela sina bekymmer med sin chef, rädd för att det skulle reflektera dåligt på honom och påverka hans arbetsprestation negativt. Även om CorpeX förväntade sig att implementeringen skulle vara utmanande för medarbetarna i Nya Zeeland, insåg de inte fullt ut omfattningen av problemen förrän efteråt (Grainger & McKay, 2015).

Oförutsedda effekter

Implementeringsprocessen visade sig vara mer komplex och krånglig än vad som initialt förväntades, vilket ledde till kortvarig smärta för användarna. Trots förvarningar om potentiella störningar och ett behov av hårt arbete, visade sig utmaningarna vara större än förväntat. När systemet väl var igång i Nya Zeeland uppstod fler komplikationer än vad man hade räknat med, inklusive långsamma svarstider och

transaktioner, felaktiga data och komplexa processer för gemensamma transaktioner. För att hantera dessa problem var Company Y tvungen att snabbt anställa tillfällig personal, en åtgärd som i sin tur skapade nya problem på grund av personalens bristande kunskap om både systemet och företaget. Detta ökade pressen på de befintliga medarbetarna och ledde till ytterligare fel. Dessutom påverkades kundrelationerna negativt, en konsekvens som inte hade förutsetts. Detta skapade oro och ökad press på såväl projektteamet som den övriga personalen vid Company Y (Grainger & McKay, 2015).

Organisationsnivå (XX)

Planerade effekter

En planerad effekt var IT- implementering i NZ. Förväntan var hög när IT- implementering skulle genomföras i NZ, och CorpX var självsäkra och positiva efter lyckat resultat i 14 andra länder. Organisationen hade fullt förtroende för den strategiska planen på hur implementering skulle verka, och var självsäkra att IT-implementering i NZ också skulle lyckas, men effekten blev något helt annat än man förutsett (Grainger & McKay, 2015).

En annan planerad effekt var att Company Y informerade CorpeX om förseningar med infrastrukturen, särskilt höghastighetsförbindelserna till företag Y. De hoppades att bandbredden skulle vara tillgängligt när det var redo att gå live med det nya systemet. Risken var att svarstiden skulle bli extremt långsamt om bandbredden fortfarande inte var tillgängligt. Även med denna information beslutade huvudkontoret i USA att fortsätta med projektet. Det var en planerad effekt av en acceptabel risk som organisationen var beredda att ta men konsekvenser som tillkom var oförutsedda (Grainger & McKay, 2015).

Oförutsedda effekter

CorpeX var medvetna om riskerna med implementering, men vad de inte räknade med var det stora tekniska komplikationer som bidrog till ett stort missnöje inom användarna och kunderna. Det resulterade i att varje avdelning i företag Y befann sig i kris (Grainger & McKay, 2015).

I fallstudien stod det också att Australiens CorpeX – teamets ankomst var inte så välkomnande av anställda på Company Y. Användarna ställer sig tveksamma till hela IT-implementeringen och var inte så mötesgående, vilket ledde till en ansträngd relation och försämrad kommunikation mellan CorpeX och Company Y (Grainger & McKay, 2015).

Positiva effekter

En IT-implementering skulle vara en positiv effekt som gynnar organisatoriska mål som exempelvis effektivare och automatiserade affärsprocesser som minskar kostnader, kundhantering och möjligheter för innovation. Implementeringen skulle även underlätta personalens arbetsrutiner (Grainger & McKay, 2015).

Negativa effekter

Användarna blev missnöjda med alla komplikationer som tillkom med det nya informationssystemet. Det tekniska problemet var långsamma svar och transaktioner, fel data och flera steg för gemensam transaktion bland annat (Grainger & McKay, 2015).

Effekternas upphov

Intressenternas engagemang och tillfredsställelse (XX)

I fallstudien framgår det att intressenternas engagemang i IT-implementeringen i Nya Zeeland var begränsat och mötte flera utmaningar (Grainger & McKay, 2015). Det nyzeeländska teamet uppfattades som osamarbetsvilliga, frånvarande vid möten och långsamma i sina förberedelser inför implementeringen. Trots att Vd:n för Company Y initialt var villig att leda projektet, överlämnade han snart ansvaret till sin IT-chef och deltog inte aktivt därefter.

Beynon-Davies (2013, s. 277) understryker vikten av att identifiera och involvera nyckelintressenter för framgångsrik utveckling och användning av IKT-system, och noterar att detta kan öka användarnas tillfredsställelse med systemet. En brist på engagemang från intressenterna kan leda till motstånd, vilket hindrar framstegen och framgången med implementeringen.

Fallstudien av Grainger och McKay (2015) illustrerar detta, då intressenternas engagemang inte främjades tillräckligt. Det nyzeeländska teamet var inte effektivt engagerat, vilket resulterade i motstånd och bristande engagemang för det nya systemet. De var skeptiska till råden från det australiensiska teamet och ovilliga att ändra det befintliga systemet, som de var nöjda med. Detta fall visar ett misslyckande med att skapa kompatibla sociala och tekniska system för att uppfylla organisatoriska mål, en princip som Beynon-Davies (2013, s. 277) betonar som central för att dra nytta av fördelarna med ett integrerat IT-system

Användarmotstånd (XX)

Enligt artikeln som är skriven av Ali, Zhou, Miller och Ieromonachou (2016, s. 38), som ursprungligen skrevs av Markus (1983), kan användarmotstånd uppstå på grund av teknikrelaterade faktorer såsom användargränssnitt, prestandasäkerhet, användarvänlighet och graden av centralisering. Artikeln understryker att om ett system inte är användarvänligt, reagerar långsamt, ofta kraschar eller har problem med datakvaliteten, kan det leda till en negativ inställning till den nya tekniken. I fallstudien av Grainger och McKay (2015) framgår det att det nyzeeländska teamet var nöjda med sitt befintliga, skraddarsydd system, vilket de ansåg uppfyllde deras behov och var bekant för alla. Rykten om att det nya systemet var krångligt kan ha bidragit till motståndet, eftersom det skapade en uppfattning om ett system som inte var användarvänligt.

Ali et al. (2016, s. 38), refererande till Markus (1983), diskuterar och analyserar även Interaction Theories and Political Variant of Interaction Theory (PVIT). Denna teori förklarar grupp motstånd och dess samspel mellan IT och sammanhanget för dess användning, med fokus på hur specifika systemdesignfunktioner interagerar med det organisatoriska sammanhanget för systemanvändning. I fallstudien av Grainger och McKay (2015) saknades samarbete och engagemang från det nyzeeländska teamet, vilket kan kopplas till PVIT, där interaktionen mellan IT-systemet och dess användningskontext i affärsmiljön ledde till användarmotstånd.

System- och informationskvalitet (XX)

Begreppen system- och informationskvalitet är viktiga faktorer som kan förbättra eller försämra chanserna att fatta ett bra beslut som påverkar organisationens slutresultat.

System- och informationskvalitet är väsentliga för en framgångsrik verksamhet (Beyonen-Davis 2013, s. 275-276).

System- och informationskvalitet är viktiga aspekter att ta hänsyn till när man implementerar ett informationssystem, eftersom de har direkt inverkan på både företags- och organisationsförmåga att ta rätt och hållbart beslut, samt utföra uppgifter effektivt. Högkvalitativ information ska vara korrekt, fullständigt, aktuella, vältajmade och relevant data. Låg informationskvalitet som felaktiga data och otydlighet kan leda till dåliga beslut som bli kostsamma för företaget och organisationen.¹

De effekterna som uppstod av IT-implementering var mycket på grund av att kvaliteten på informationen inte var korrekt eller tillförlitlig, och det ledde till att användare blev missnöjda. Hur väl ett informationssystem fungerar och presterar hänger mycket på kvaliteten på system och information. Det är avgörande för att försäkra sig att systemet kan utföra uppgifter på ett tillfredsställande sätt och möta användarnas behov. (Beyonen-Davis, 2013, s. 275–276).

Slutsats

Sammanfattningsvis kan man säga att de problem som uppstått under IT-implementeringen hos Company Y fallstudien (Grainger & McKay 2015) beror på otillräckligt engagemang och tillfredsställelse bland intressenterna, en hög grad av motstånd från användarna, bristfällig kommunikation i affärsprocesserna och bristande samarbete mellan slutanvändare och utvecklare. Genom att tillämpa teorier som intressenter, ramverk för användarmotstånd, strategier för bättre kommunikationskvalitet och samarbetsstrategier, hade man kunnat anta en mer holistisk strategi för att hantera de komplexa dynamikerna i IT-implementeringen, vilket i sin tur hade kunnat öka chanserna för projektets framgång.

¹ Palmquist, Anna (2023). Föreläsning 3: Data, information och kunskap. Högskolan i Borås.

Ett bättre sätt att implantera ett integrerat system

Förslag

Beynon-Davies (2013, s. 277) betonar vikten av att involvera nyckelintressenter och att säkerställa att alla behov och förväntningar uppfylls för arbetsgrupper, både inom och utanför organisationen. Det är viktigt att genomföra en omfattande behovsanalys innan implementeringen, där man tar hänsyn till lokala behov för att möjliggöra anpassning av systemgränssnittet genom att använda de mest nödvändiga processerna. I fallstudien av Grainger och McKay (2015) noteras en brist på involvering och en avsaknad av en genomgående analys av verksamheten. Om denna aspekt hade inkluderats i implementeringsprocessen, hade resultatet möjligen varit annorlunda. Beynon-Davies (2013, s. 277-278) framhåller även vikten av att utveckla ett användarvänligt system med fokus på användbarhet. I detta fall skulle involvering av slutanvändare i designprocessen ha varit fördelaktigt för att säkerställa att systemet utvecklades med användbarhet i åtanke, inklusive feedback från potentiella användare i Nya Zeeland.

För en lyckad implementering av ett integrerat systemarkitektur bör man, i Nya Zeelands fall, öka intressenternas engagemang genom att säkerställa tydliga kommunikationskanaler och skapa olika stöd för att främja samarbete. I fallstudien av Grainger & McKay (2015) tas ett exempel från IT-implementeringen i Australien. Där utvecklade Nigel olika strategier för att bygga stöd och tillit genom att arrangera olika evenemang, inklusive roliga aktiviteter som baseboll och cricket. Syftet med detta var att minska missförstånd och konflikter, vilket visade sig vara framgångsrikt i Australien. Det är även viktigt att belysa att de sociala, politiska och kulturella aspekterna kan vara avgörande för en framgångsrik implementering. I fallstudien (Grainger & McKay, 2015, s. 97) beskrivs attityden som nyzeeländarna hade mot australierna, och deras ovilja att bli tillsagda vad de ska göra. Givet dessa faktorer bör stor vikt läggas vid att utveckla väl fungerande strategier för att förbättra samarbetet mellan australierna och nyzeeländarna. Om man hade använt samma strategi i Nya Zeeland som den som var framgångsrik i Australien, hade intressenterna i Nya Zeeland varit mer engagerade och villiga att samarbeta för att skapa en lyckad implementering.

Rapporten av Eriksson (2001, s. 86) betonar vikten av att säkerställa att beslut fattas i samarbete, med inflytande från alla intressenter, för att främja en känsla av ägarskap och minska motståndet. I fallstudien av Grainger och McKay (2015) observerades användarmotstånd från de nyzeeländska intressenterna. För att motverka detta bör man skapa en samarbetsplattform för beslutsfattande där både utvecklare och användare tas hänsyn till vid utformningen av systemet.

I boken av Beynon-Davies (s. 276-277) beskrivs DeLone och McLean-modellen, där systemkvalitet, informationskvalitet och servicekvalitet lyfts fram som viktiga faktorer som påverkar användarnöjdheten och organisationens prestanda. För att säkerställa systemkvaliteten bör CorpeX ha genomfört test- och kvalitetsprocesser under varje fas av implementeringen. Detta bör inkludera omfattande tester av alla systemfunktioner, stresstester och scenariotester för att identifiera och åtgärda potentiella problem innan de påverkar användarna.

En viktig punkt som tas upp i artikeln av Ali et al. (2016, s. 41) är betydelsen av att säkerställa användarnas bekantskap med det nya systemet, eftersom detta kan minska motståndet och främja acceptans. Användare måste känna sig trygga och bekväma med det nya systemet. Detta kunde ha uppnåtts genom omfattande utbildningsprogram och lätt tillgängliga resurser. Det ska även finnas en plattform för att återkoppla användarnas upplevelser av det nya systemet. I fallstudien av Grainger & McKay (2015) anordnades utbildningar, men det var mycket lågt engagemang från de nyzeeländska användarna. I tidigare implementeringar (Grainger & McKay, 2015, s. 98) hade Barker skapat specifika program för att träna användarna inför olika scenarion. Senare ansåg han att det inte var nödvändigt och att det krävde mycket arbete. Denna faktor kan ha bidragit till användarmotståndet i Nya Zeeland.

Slutsats

De förslag som har tagits upp har redan funnits i mallen från Nigel och teamet som dokumenterades under den första lyckade IT-implementeringen i Australien. Rapporterna och de vetenskapliga resurserna stärker deras mall och bevisar att konceptet faktiskt fungerar. Den strategiska planen är väl uttänkt och testad. Den mindre lyckade implementeringen i NZ visade att för en framgångsrik implementering skall mallen följas rigoröst och resultatet av att avvika från mallen syns i Nya Zeelands fall. Fallstudien visar att ett IT-system handlar inte enbart om teknik utan också andra aspekter som sociala, kulturella och politiska. Utmaningen ligger i att se till att utvecklingen genomsyrar hela verksamheten.

REFERENSER

Grainger, N., & McKay, J. (2015). The long and winding road of enterprise system implementation: finding success or failure? *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 5(2), s. 92–101.

Beynon-Davies, P. (2013). Business Information Systems. Palgrave Macmillan. Second edition (red.). *Assessing the use and impact of information systems chapter 9* Btj, s. 274-296.

Ali, M., Zhou, L., Miller, L., & Ieromonachou, P. (2016). User resistance in IT: A literature review. *International Journal of Information Management*, 36 (1), 35-43.

Goldkuhl, G., & Nilsson, E. (2000). Ökad IT-användning – Vad händer med organisationers och människors förmåga? (Ingår i L. Lennerlöf (red.) Avveckla eller utveckla – en antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer, Rådet för Arbetslivsforskning, Stockholm).

Eriksson, O; (2001) *Kommunikationskvalitet och användbarhet*. I Olsson B. (red) Användarperspektiv – Strategier för att förstärka samspelet mellan användare och utvecklare, Vinnova rapporter, VR 2001:18, Stockholm