

innebär att det generellt gör det lättare för personal från olika avdelningar att samarbeta. Till exempel så rapporterar personal i produktionen arbetstider in i systemet som ligger till grund för löneutbetalningar som sker av ekonomiavdelningen.

Affärssystemet har även stärkt de anställda i produktionen genom att de snabbt kan få tillgång till produktstrukturer och vilka artiklar helikoptern består av. Det kan till exempel vara strukturen för olika delmontage så som växellådan på helikoptern. Systemet erbjuder även en ritning av helikoptern som beskriver hur den ska monteras ihop och där varje artikel har ett nummer kopplat till denna ritning. Detta betyder att produktionspersonal inte behöver ha kunskap om helikoptrar och deras struktur utan det räcker att de kan montera och sedan erbjuder affärssystemet underlag för hur monteringen ska ske. Detta har även underlättat när de ska lära upp ny personal i produktionen i och med att de lätt kan gå in i systemet för att se hur helikoptern är uppbyggd istället för att gå runt och fråga personalen.

5.4.2 Konkurrenskraft

CybAero har två stycken stora konkurrenter som tillverkar liknande helikoptrar i samma viktklass. Det är dels Saab i Linköping och dels Schibel i Österrike som företaget konkurrerar om marknadsandelar med. CybAero har medvetet tagit en strategisk position på marknaden där de fokuserar på att erbjuda låga priser på sina produkter. Det gäller inte bara helikoptern utan även reservdelar ska vara billiga samt de kringliggande systemen som krävs för styrning av helikoptern. De anser att de med hjälp av affärssystemet lyckats stärka denna strategiska position i och med att det blir lättare att med hjälp av systemet hålla koll på företagets kostnader. Affärssystemet registrerar kostnader för vardera artikeln och vilken leverantör som är billigast för den artikeln vilket ger en bra helhetsbild av kostnadsstrukturen i verksamheten. Vidare innebär detta att ett bättre underlag för verksamhetens kostnader gör att de kan producera helikoptern billigare vilket slutligen betyder att de kan erbjuda lägre priser till sina kunder.

Affärssystemet har även ökat möjligheten för företagets ledning att kommunicera internt i verksamheten. Med hjälp av systemet kan de skicka påminnelser till företagets anställda. Det kan till exempel innebära att om en leverantörsfaktura har anlänt och ansvarig person inte attesterat den inom tre dagar skickas en påminnelse genom systemet till personen i fråga. På så vis blir det lättare för ledningen att kommunicera internt.

Med hjälp av affärssystemet är det även lättare att påvisa pålitliga siffror om verksamheten, hur det har sett ut men även hur det kommer se ut i framtiden. Detta är en viktig aspekt när företaget söker kapital av både externa finansiärer och banker. Med hjälp av systemet kan CybAero visa upp bokföring, redovisning, budget och andra pålitliga siffror. Utan denna koll och uppföljning minskar finansieringsmöjligheterna.

CybAero menar slutligen att effekterna av affärssystemet är att det sparar mycket frustration för deras anställda. Ett välfungerande system som

sammanbinder verksamheten och där tillgång till olika delar av systemet kan regleras utifrån personens arbetsuppgifter är effektivt och uppskattat av de anställda. Det är en bra källa för de anställda för att hämta uppgifter och få information som annars hade varit svårt att komma åt och tidskrävande att få fram. I denna aspekt gör affärssystemet att de anställdas arbetsuppgifter blir roligare eftersom de slipper lägga tid på tråkig informationshantering och kan fokusera på sina arbetsuppgifter.

5.5 Fergas AB

Fergas är ett SMF med totalt 100 stycken anställda i Linköping och en omsättning på 140 miljoner kronor under 2013. Företaget tar fram, producerar och säljer fläktar för allt från mikrovågsugnar till bilstolar. Sedan 19 år tillbaka har företaget använt ett affärssystem från leverantören Lawson, tidigare Movex.

Fergas anskaffade sitt affärssystem eftersom de ville sammanbinda verksamheten i ett system. Tidigare hade de flera olika delsystem som skötte olika uppgifter och med ett affärssystem kunde de sköta samtliga av dessa uppgifter i samma system med en gemensam databas. Vid val av affärssystem hade de en kravlista som skickades ut till ca 10 olika leverantörer och därefter valdes den leverantör som bäst passade in på företagets behov. Även priset var en viktig faktor vid val av system.

I dagens läge använder Fergas ett huvudsystem där de har moduler för produktion, inköp, kundorder, underhåll, kvalitet, tidsrapportering, distribution, fakturering och ekonomi. Utöver detta har de en konsult som sköter lönerapportering utifrån den tidsrapportering som Fergas har i sitt system. De har även ett tillägg till affärssystemet som kallas Smartteam som sköter all behandling av de typer av fläktar som de inte har producerat tidigare. Detta system behandlar CAD (Computer-aided design) ritningar och produktstrukturer. CAD innebär digitalt designade ritningar och används ofta inom konstruktion. Ett annat sidosystem är ett så kallat EDI (Electronic Data Interchange) system där företagets alla kunder automatiskt och elektroniskt kan lägga in sina kundorder. EDI är ett standardiserat format för överföring av information så som till exempel lagersaldon, order och fakturor.

Under de senare åren har verksamheten expanderat och det finns numera en koncern med flera olika bolag där Fergas är ett av dessa. I dagens läge finns det även bolag i Kina, Italien och Sydamerika. Detta betyder att koncernen har 4 olika lagerställen där produktion av fläktarna sker. I samband med denna expansion har affärssystemet varit ett bra stöd där bland annat olika lagerställen kan hittas i en gemensam databas. Till exempel kan personal från Fergas i Linköping gå in i databasen för Kina och se deras lager. Systemet erbjuder även språk på kinesiska, engelska och svenska vilket gör systemet användbart för bolagen i både Kina, Sverige, Italien och Sydamerika.

Fergas anser att affärssystemet har levt upp till de förväntningar som de på förhand hade på det. Systemet kräver ingen separat IT-avdelningen utan är lättskött och kan underhållas av företagets ekonomichef som även agerar IT-ansvarig. De anser dock att det är en hög tröskel för att lära sig systemet men att det är väldigt användbart när denna tröskel stigs över.

Fergas anser själva att den största konkurrensfördelen de fått med systemet är att det har underlättat för företagets kunder. De kan direkt genom sitt system via EDI standarden skicka sina kundorder in i Fergas system. Det är även lättare för Fergas att lösa kundkrav med affärssystemet och på så vis vara mer flexibla mot kunden. Det kan till exempel vara krav på en ovanlig design på vissa dokument eller en speciell streckkod som en kund kräver.

5.5.1 Effekter

Fergas har med hjälp av affärssystemet fått bättre kvalitet på sina produkter. Ledningen kan genom systemet lägga in hur produkterna ska kontrolleras när till exempel en ny fläkt bereds för att garantera kvalitén och utifrån detta sker sedan kontrollerna av operatörerna i produktionen. Därefter rapporterar operatörerna in i systemet vilka kontroller som utförts och vilket resultat de fått. Slutligen kan ledningen gå in i systemet för att undersöka om personalen utfört de kontroller som de enligt protokoll ska utföra och vilket resultat kontrollerna fått.

Fergas behov av personal har även minskat när de införde affärssystemet. De uppskattar att ca två och en halv tjänst försvann vid implementeringen av systemet. Detta beror främst på att det administrativa arbetet har minskat i och med att olika uppgifter kan skötas i samma system och att de på så vis undviker dubbelarbete. Tidigare behövde personalen utföra samma saker i olika system. Resultatet av detta var sedan att personalkostnaderna minskade i och med att behovet av personal minskade.

Även ledningen har blivit effektivare med affärssystemet eftersom det samlar information på ett ställe som de enkelt kan få tillgång till. I systemet är det möjligt att baka ihop information, se grafer över olika siffror och hitta samband mellan siffror vilket innebär att ledningen har ett bättre beslutsunderlag att jobba utifrån. En förutsättning för detta är att systemet visar rätt siffror och fungerar som det ska eftersom det är detta underlag som ledningen utgår från.

De menar även att det är möjligt att ta snabbare beslut med affärssystemet. Detta gäller framför allt produktionen och vad gäller kassation, det vill säga hur många som blir fel om operatörerna tillverkar en viss mängd. Denna siffra rapporterar varje leverantör när de är klara med produktionen. Tidigare analyserades dessa siffror på månadsbasis då det var mycket jobb att ta fram parametern. I dagens läge är det dock betydligt enklare att ta fram siffran med hjälp av affärssystemet vilket innebär att de analyserar kassationen på dagsbasis. Detta betyder att ledningen kan ta snabbare beslut och snabbare göra åtgärder beroende på vad som är fel och hur hög kassationen är. Tidigare när siffran analyserades månadsvis fanns risken att samma fel upprepades i en månad då det inte var lika enkelt att få åtkomst till parametern.

Det är även möjligt att snabbare reagera mot marknadens krav med affärssystemet och då genom att Fergas snabbare kan reagera mot kundorder som kommer in. Genom affärssystemet läggs prognoser in från företagets kunder, hur mycket de kommer köpa in i framtiden. Det kan till exempel vara en kund som i snitt köper in 1000 stycken fläktar i månaden. Utifrån dessa prognoser kan systemet planera in inköpsorder och frisläppa dem för att garantera att material finns inne när ordern kommer. Således möjliggör systemet för att Fergas kan agera proaktivt istället för reaktivt. Om detta inte hade varit möjligt hade de fått beställa hem material när order kom vilket gjort det betydligt svårare att uppfylla kundens ledtid och leveranskrav. Till exempel tar en motor som behövs för att producera fläkten ca fem till sex veckor att få hem.

En annan effekt som de fått av affärssystemet är de lyckats sänka sina produktionskostnader med det. Affärssystemet kan ge underlag för hur mycket som är optimalt att producera per omgång, till exempel hur mycket de ska producera av produkt A innan de byter maskin. Eftersom varje maskin har en ställtid är det möjligt att det är optimalt att inte bara producera för den aktuella veckans behov utan även kommande veckors behov. Den mängd som är optimal att producera beräknas utifrån ställtiden, lagerkostnaden, prognoser av behov etc. Med hjälp av denna optimering kan de uppnå stordriftsfördelar genom att producera en större mängd samtidigt istället för att producera i olika omgångar.

Fergas anser att arbetet med affärssystemet har gjort att samarbetet mellan olika funktioner och avdelningar har förbättrats. Kommunikationen blir betydligt enklare då de kan kommunicera genom systemet. Till exempel ser marknadsavdelningen direkt och elektroniskt om lager får in 5 nya artiklar. Utan systemet hade marknadsavdelningen varit tvungna att ringa till lagret för att få information om detta.

5.5.2 Konkurrenskraft

Fergas fokuserar på kvalitet vad gäller sina produkter vilket kan innebära att priset är lite högre jämfört med deras konkurrenter. Det är även viktigt för dem att ha kunskap om produkterna för att erbjuda sina kunder bästa möjliga service. Det är viktigt att kunden kan lita på Fergas och att de har förtroende för dem och en partner de kan vända sig till om det uppstår problem med produkten. Affärssystemets roll i detta har varit att det möjliggjort att öka leveransprecisionen och korta ner leveranstiden vilket ökat servicen till kunden. Det är även möjligt att vara mer flexibel vad gäller design på dokument om kunden kräver något speciellt vad gäller detta.

Affärssystemet har även möjliggjort för Fergas att göra deras kunder mer beroende av dem. Genom EDI blir det enkelt och smidigt för Fergas kunder att direkt lägga in sina order i Fergas affärssystem. Dessa aspekter stärker relation med kunden och minskar risken för att de byter leverantör. Detta i och med att om en kund skulle vara intresserad av att byta leverantör krävs att de kan erbjuda samma tjänster som Fergas annars ökar kundens administration.

Affärssystemets största bidrag är att det avsevärt har ökat effektiviteten i verksamheten hos Fergas. Ett exempel på detta är att systemet automatiskt genererar förslag på inköpsorder. Utifrån prognoser från kunder, aktuella lagersaldon och ledtiden på det material som ska köpas in kan systemet själv generera förslag på när inköpsorder ska frisläppas. Systemet har även som tidigare nämnts gjort ledningen effektivare genom snabb och enkel tillgång till en stor mängd information. Slutligen har det ökat effektiviteten i den aspekten att alla ser vad som händer i olika avdelningar och information från olika avdelningar finns i samma system samt att kommunikationen förbättrats mellan olika avdelningar.

Även medvetenheten om kvalitén i verksamheten har förbättrats med affärssystemet. Med affärssystemet erbjuds mycket information om olika

processer vilket kan plockas ut och analyseras. Det är till exempel möjligt att analysera olika delmoment från att en order kommer in från kunden tills den levereras för att upptäcka eventuella brister i något steg.

Fergas avslutar med att påpeka att de behandlar sitt affärssystem som ett verktyg där användaren måste kunna använda det på rätt sätt för att få nytta av det. Ett bra affärssystem som används på fel sätt ger inget värde för verksamheten. Används det på rätt sätt däremot kan det leda till bättre struktur, bättre koll på processerna och på lång sikt ge ett bättre ekonomiskt resultat.

Kapitel 6 Analys och Resultat

I följande kapitel presenteras studiens analys som bygger dels på den teoretiska referensram som presenterades i kapitel 2 och dels den empiri som samlats in i kapitel 5. Kapitlet är strukturerat efter undersökningsfrågorna som skapades utifrån studiens analysmodell. Analysen av varje undersökningsfråga är därefter strukturerad efter de företag som använts för empiriinsamlingen och frågorna analyseras enskilt utifrån dessa företag. Varje undersökningsfråga analyseras utifrån följande företag och i följande ordning; Linköpings Rostfria, Plåtmodul, Merx, CybAero och Fergas. Följden är densamma som den ordning som företagen presenterades i under kapitel 5. Kapitlet avslutas med ett resultat som sammanfattar analysen av de olika undersökningsfrågorna och mer koncist och kortfattat besvarar dem.

6.1 Undersökningsfråga 1: Operativa fördelar

Linköpings Rostfria har genom arbetet med ett affärssystem fått operativa fördelar på verksamhetens produktion. De har med hjälp av affärssystemet fått mindre felfrekvens på deras produkter och därmed bättre kvalitet på dem i och med att systemet säkerställt att produktionen sker efter senaste ritningen av produkten (Se 5.1.1 Effekter) Detta kan relateras till Rahman och Tannock (2005) som menar att bättre kvalitet på företagets produkter kan öka konkurrenskraften för SMF.

Linköpings Rostfria anser även att affärssystemet har påverkat effektiviteten i verksamheten i och med att systemet förser ledningen med detaljerade siffror av hur till exempel produktionen går och utifrån detta kan åtgärder tas för att öka effektiviteten (Se 5.1.2 Konkurrenskraft). Detta kan kopplas till Zott och Amit (2010) som menar att konkurrenskraft kan skapas genom att öka effektiviteten i verksamheten. Det ligger även i linje med Blois och Ramirez (2006) som beskriver att värde kan skapas genom att utnyttja de förmågor som används i verksamheten väl. Till exempel kan förmågor som är internt fokuserade skapa värde genom att förbättra procedurer och tillverkningsprocesser och på så vis göra verksamheten mer effektiv (Blois och Ramirez, 2006).

De operativa fördelarna tycks alltså ha påverkat konkurrenskraften för Linköpings Rostfria. De operativa fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Linköpings Rostfria konkurrenskraft genom att de fått bättre kvalitet på företagets produkter samt ökat effektiviteten i företaget.

Plåtmodul har likt Linköpings Rostfria även fått bättre kvalitet på företagets produkter genom att arbeta med ett affärssystem. Detta genom att de lättare kan upptäcka fel i produktionen med systemet och därefter ta åtgärder utifrån dessa. (Se 5.2.1 Effekter) Detta kan relateras till Rahman och Tannock (2005) som menar att bättre kvalitet på företagets produkter kan öka konkurrenskraften för SMF.

Likt Linköpings Rostfria har även Plåtmoduls effektivitet förbättrats genom att arbeta med ett affärssystem. Till skillnad från Linköpings Rostfria har dock deras effektivitet förbättrats genom att produktiviteten i företagets produktion blivit bättre. (Se 5.2.2 Konkurrenskraft) Detta kan relateras till Zott och Amit (2010) som beskriver att konkurrenskraft kan skapas genom att öka effektiviteten i verksamheten. Det kan även relateras till Blois och Ramirez (2006) som menar att färdigheter som är internt fokuserad och som syftar till att förbättra tillverkningsprocesser och andra procedurer och därmed öka effektiviteten i verksamheten kan skapa värde och på så vis konkurrenskraft.

I linje med Linköpings Rostfria tycks de operativa fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften hos Plåtmodul. De operativa fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Plåtmoduls konkurrenskraft genom att de fått bättre kvalitet på företagets produkter samt ökat verksamhetens effektivitet.

Merx beskriver att de huvudsakliga operativa fördelarna som de fått genom affärssystemet är att det har förbättrat effektiviteten i verksamheten. Detta har

skett genom att de lyckats förbättra produktiviteten. (Se 5.3.2 Konkurrenskraft) Detta kan relateras till Zott och Amit (2010) som beskriver att konkurrenskraft kan skapas genom att öka effektiviteten i verksamheten. Det ligger även i linje med Blois och Ramirez (2006) som menar att färdigheter som förbättrar procedurer och därmed ökar effektiviteten i verksamheten kan skapa värde och därmed konkurrenskraft.

I linje med Linköpings Rostfria och Plåtmodul tycks de operativa fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Merx. De operativa fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Merx konkurrenskraft genom att det förbättrat produktiviteten och på så vis ökat effektiviteten i företaget.

Även CybAero har fått operativa fördelar genom att arbeta med ett affärssystem. Bland annat beskriver de att kvalitén på deras produkter har förbättrats genom att felfrekvensen minskat (Se 5.4.1 Effekter). Detta kan jämföras med Rahman och Tannock (2005) som menar att bättre kvalitet på företagets produkter kan öka konkurrenskraften för SMF.

En annan operativ fördel som CybAero har fått genom att arbeta med ett affärssystem är att effektiviteten i verksamheten har förbättrats genom att personalen blivit mer tidseffektiv. En operativ fördel som både Linköpings Rostfria, Plåtmodul och Merx tidigare erhållit. Denna operativa fördel kan öka konkurrenskraften enligt Zott och Amit (2010) som beskriver effektiviteten som viktig i verksamheten. Även Blois och Ramirez (2006) skriver att ökad effektivitet kan skapa värde och därmed konkurrenskraft i verksamheten med hjälp av förmågor som är internt fokuserade som syftar till att förbättra effektiviteten.

En sista operativ fördel som CybAero erhållit är att de kan visa upp pålitliga siffror om verksamheten för potentiella finansiärer så som bank och andra externa aktörer (Se 5.4.2 Konkurrenskraft). Detta kan bland annat relateras till Dhungana (2003) som beskriver att den största begränsningen för SMF att öka sin konkurrenskraft är till följd av små finansieringsmöjligheter.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul och Merx tycks alltså de operativa fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för CybAero. De operativa fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat CybAeros konkurrenskraft genom att det förbättrat kvalitén på företagets produkter, förbättrats effektiviteten i verksamheten samt ökat deras finansieringsmöjligheter.

Fergas har som samtliga tidigare företag även erhållit operativa fördelar med sitt affärssystem. Bland annat har affärssystemet gjort att de fått bättre kvalitet på sina produkter (Se 5.5.1 Effekter). Bättre kvalitet på företagets produkter kan enligt Rahman och Tannock (2005) förbättra konkurrenskraften.

En annan operativ fördel är att de har lyckats sänka sina personalkostnader i och med att behovet av personal minskade i samband med implementeringen av affärssystemet (Se 5.5.1 Effekter). Detta kan relateras till en av Porter (2004)

generiska strategier som fokuserar på att sänka kostnaderna i verksamheten. Minskade personalkostnader i till exempel produktionen innebär att produktionskostnaderna minskar vilket slutligen gynnar den strategiska position som Porter (2004) benämner som kostnadsledarskap.

Den absolut viktigaste och största fördelen som Fergas erhållit med affärssystemet är att det har ökat effektiviteten i verksamheten (Se 5.5.2 Konkurrenskraft). Detta är i linje med Zott och Amit (2010) som ser på affärsmodeller som en mängd aktiviteter beroende av varandra och där affärsmodellen ska designas så att det ökar effektiviteten i verksamheten för att möjliggöra värdeskapande och slutligen ökad konkurrenskraft. Även Blois och Ramirez (2006) beskriver att ökad effektivitet kan skapa värde och därmed stärka konkurrenskraften genom interna förmågor som förbättrar tillverkningsprocesser och andra procedurer.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul, Merx och CybAero tycks alltså de operativa fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Fergas. De operativa fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Fergas konkurrenskraft genom att det förbättrat kvalitén på företagets produkter, sänkt deras personalkostnader och förbättrat effektiviteten i verksamheten.

6.2 Undersökningsfråga 2: Styrningsrelaterade fördelar

Linköpings Rostfria beskriver att de fått styrningsrelaterade fördelar av sitt affärssystem då de bland annat snabbare kan reagera mot marknaden och företagets kunder (Se 5.1.1 Effekter). Detta kan jämföras med Treacy och Wiersema (1993) som beskriver en värdedisciplin där företaget ständigt fokuserar på att leverera nya och moderna produkter till marknaden. För detta krävs att ledningen snabbt kan reagera mot marknaden och företagets kunder. En sådan värdedisciplin kan öka konkurrenskraften enligt Treacy och Wiersema (1993).

En annan styrningsrelaterad fördel som Linköpings Rostfria fått med affärssystemet är de fått en ökad medvetenhet om kvalitén i verksamheten i och med att de har fått mer data att arbeta med genom affärssystemet (Se 5.1.2 Konkurrenskraft). Detta kan bland annat relateras till Rahman och Tannock (2005) som beskriver att en ökad medvetenhet om kvalitén i verksamheten positivt kan påverka konkurrenskraften.

De styrningsrelaterade fördelarna tycks alltså ha påverkat konkurrenskraften för Linköpings Rostfria. De styrningsrelaterade fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Linköpings Rostfria konkurrenskraft genom att ledningen snabbare kan reagera mot marknadens krav och företagets kunder samt att de fått en ökad medvetenhet om kvalitén i verksamheten.

Plåtmodul upplever även att de fått styrningsrelaterade fördelar genom att arbeta med ett affärssystem. Ledningen har blivit effektivare och kan ta snabbare beslut genom att affärssystemet samlar information om alla avdelningar på ett ställe. (Se 5.2.1 Effekter) Detta kan relateras till Treacy och Wiersema (1993) som beskriver att ett företag kan använda en värdedisciplin som fokuserar på att ständigt leverera nya och moderna produkter till företagets marknad för att på så vis snabbt göra konkurrenternas produkter omoderna och själva bli konkurrenskraftiga. För att anta en sådan värdedisciplin krävs bland annat att företagets ledning kan ta snabba beslut för att snabbt kunna introducera nya idéer till marknaden.

Linköpings Rostfria upplever även att arbetet med ett affärssystem har ökat ledningens möjligheter att kommunicera internt (Se 5.2.2 Konkurrenskraft). Detta kan jämföras med Dhungana (2003) som skriver att det är viktigt att ledningen kan kommunicera internt och Gunnasekaran et al. (2011) som nämner ledningen som en viktig faktor för konkurrenskraften.

I linje med Linköpings Rostfria tycks de styrningsrelaterade fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften hos Plåtmodul. De styrningsrelaterade fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Plåtmoduls konkurrenskraft genom att ledningen kan ta snabbare beslut och det har blivit lättare för ledningen att internt kommunicera.

Merx anser att de fått styrningsrelaterade fördelar genom att arbeta med ett affärssystem och nämner då bland annat att det legat till grund för att ta snabbare beslut. (Se 5.3.1 Effekter) Detta kan relateras till Treacy och Wiersema

(1993) som beskriver att företag kan använda en värdedisciplin som fokuserar på att ständigt leverera nya och moderna produkter till företagets marknad för att på så vis snabbt göra konkurrenternas produkter omoderna och själva bli konkurrenskraftiga. För att anta en sådan värdedisciplin krävs bland annat att företagets ledning kan ta snabba beslut för att snabbt kunna introducera nya idéer till marknaden.

I linje med Linköpings Rostfria och Plåtmodul tycks de styrningsrelaterade fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Merx. De styrningsrelaterade fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Merx konkurrenskraft genom att det möjliggjort för ledningen att ta snabbare beslut.

Även CybAero har fått styrningsrelaterade fördelar genom att arbeta med ett affärssystem. Systemet har gjort att deras möjligheter att snabbare reagera mot kundorder ökat eftersom de kan kalkylera hur mycket material de i förväg har råd att investera i innan en order kommer (Se 5.4.1 Effekter). Ledningen kan även ta snabbare beslut eftersom all information finns tillgänglig på ett ställe (Se 5.4.1 Effekter). Detta kan relateras till Treacy och Wiersema (1993) som beskriver ett företag kan använda en värdedisciplin som fokuserar på att ständigt leverera nya och moderna produkter till företagets marknad för att på så vis snabbt göra konkurrenternas produkter omoderna och själva bli konkurrenskraftiga. För att anta en sådan värdedisciplin krävs bland annat att företagets ledning kan ta snabba beslut för att snabbt kunna introducera nya idéer till marknaden.

CybAero menar även att affärssystemet bidragit till att ledningens möjligheter att kommunicera internt har ökat genom bland annat påminnelser som kan skickas ut till de anställda (Se 5.4.2 Konkurrenskraft). Detta ligger i linje med Gunnasekaran et al. (2011) som menar att ledningen är en viktig faktor samt Dhungana (2003) som beskriver att det är viktigt att de kan kommunicera internt i företaget för konkurrenskraften.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul och Merx tycks de styrningsrelaterade fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för CybAero. De styrningsrelaterade fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Merx konkurrenskraft genom att det möjliggjort för ledningen att ta snabbare beslut och ökat ledningens möjligheter att kommunicera internt.

Även Fergas har erhållit styrningsrelaterade fördelar genom att arbeta med sitt affärssystem. Bland annat har företagets ledning blivit effektivare och de kan ta snabbare beslut genom att systemet samlar all information på ett ställe och gör det enkelt att få tillgång till information (Se 5.5.1 Effekter). Ledningen kan även snabbare reagera till marknadens krav och de kundorder som de får in genom att de i förhand kan köpa in material innan ordern kommer från kund (Se 5.5.1 Effekter). Detta kan relateras till en av Treacy och Wiersema (1993) värdediscipliner som fokuserar på att ständigt leverera nya och moderna produkter till marknaden. För att anta en sådan värdedisciplin krävs att ledningen är effektiv och kan ta snabba beslut för att snabbt kunna introducera nya produkter och på så vis göra konkurrenternas produkter omoderna.

En sista styrningsrelaterad fördel som Fergas erhållit med sitt affärssystem är det ökat medvetenheten om kvalitén i verksamheten. Med tillgång till mycket information ges ledningen möjlighet att analysera kvalitén i olika processer och därifrån göra förbättringsåtgärder (Se 5.5.2 Konkurrenskraft). Det ligger i linje med Rahman och Tannock (2005) som beskriver att medvetenhet om kvalitén i verksamheten kan ge SMF konkurrensfördelar.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul, Merx och CybAero tycks de styrningsrelaterade fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Fergas. De styrningsrelaterade fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Fergas konkurrenskraft genom att ledningen kan ta snabbare beslut samt ökat deras medvetenhet om kvalitén i verksamheten.

6.3 Undersökningsfråga 3: Strategiska fördelar

Linköpings Rostfria har erhållit strategiska fördelar genom sitt affärssystem i och med att de lyckats stärka sin strategiska position på marknaden. Linköpings Rostfria fokuserar på hela marknaden och erbjuder sina kunder produkter med hög kvalitet samt lovar en hög leveransförmåga och därmed trygghet och bekvämlighet för kunden. De tycker att de med hjälp av affärssystemet kan stärka denna position då de kan påvisa siffror som visar på en hög leveransförmåga och hög kvalitet på produkterna. (Se 5.1.2 Konkurrenskraft) Denna position kan jämföras med Treacy Wiersema (1993) som beskriver en position där företaget ska skapa pålitliga produkter och bekvämlighet för kunden för att skapa konkurrenskraft.

De strategiska fördelarna tycks alltså ha påverkat konkurrenskraften för Linköpings Rostfria. De strategiska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Linköpings Rostfria konkurrenskraft genom att de kan stärka sin strategiska position.

Plåtmodul beskriver att de fått strategiska fördelar med affärssystemet genom att de lyckats sänka sina produktionskostnader (Se 5.2.1 Effekter). Detta kan jämföras med Porter (2004) som i en av sina generiska strategier beskriver kostnadsledarskap som fokuserar på att sänka sina produktionskostnader och med detta skapa konkurrenskraft.

I linje med Linköpings Rostfria tycks de strategiska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften hos Plåtmodul. De strategiska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Plåtmoduls konkurrenskraft genom att de kan sänka sina produktionskostnader.

De strategiska fördelar som Merx fått genom att arbeta med ett affärssystem består bland annat av att de lyckats sänka sina produktionskostnader med systemet. (Se 5.3.1 Effekter) Detta ligger i linje med Porter (2004) som beskriver att konkurrenskraft kan skapas genom kostnadsledarskap som bygger på att sänka sina produktionskostnader.

En annan strategisk fördel som Merx menar att de fått genom affärssystemet är att de lyckats stärka sin strategiska position på marknaden. Merx försöker positionera sig på marknaden som ett företag med hög leveransprecision i kombination med bra kvalitet och rätta priser. Affärssystemet kan stärka denna position genom att garantera en högre leveransförmåga. (Se 5.3.2 Konkurrenskraft) Detta kan jämföras med en av Treacy och Wiersema (1993) strategiska positioner på marknaden för att skapa konkurrenskraft. Positionen fokuserar på att göra det så bekvämt för kunden som möjligt vilket kan ske med en hög leveransprecision i kombination med konkurrenskraftiga priser.

I linje med Linköpings Rostfria och Plåtmodul tycks de strategiska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Merx. De strategiska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Merx konkurrenskraft genom att de lyckats sänka sina produktionskostnader och stärka sin strategiska position på marknaden.

Även CybAero har erhållit strategiska fördelar genom att arbeta med ett affärssystem. De har lyckats stärka sin strategiska position där de fokuserar på att erbjuda sina kunder låga priser vilket kräver låga produktionskostnader och med hjälp av affärssystemet har de fått bättre koll på sina kostnader vilket möjliggör lägre produktionskostnader (Se 5.4.2 Konkurrenskraft). Detta kan jämföras med Porter (2004) som i en av sina generiska strategier presenterar kostnadsledarskap som en strategi för att skapa konkurrenskraft vilket innebär att företaget fokuserar på att producera till en låg kostnad.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul och Merx tycks de strategiska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för CybAero. De strategiska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat CybAero konkurrenskraft genom att de lyckats sänka sina produktionskostnader och därmed stärkt sin strategiska position på marknaden.

Likt samtliga föregående företag har även Fergas erhållit strategiska fördelar med sitt affärssystem. Fergas har lyckats sänka sina produktionskostnader med affärssystemet i och med att de kan optimera produktionen av fläktar (Se 5.5.1 Effekter). Detta kan relateras till en av Porter (2004) generiska strategier som fokuserar på att sänka produktionskostnaderna. En strategi som kan skapa konkurrenskraft i företagets verksamhet.

En annan strategisk fördel är att de lyckats stärka sin strategiska position med affärssystemet. Fergas fokuserar på hög kvalitet på sina produkter samt att erbjuda sina kunder bästa möjliga service vilket innebär att deras pris kan vara lite högre jämfört med deras konkurrenter (Se 5.5.2 Konkurrenskraft). Detta innebär bland annat att leveransprecisionen är viktigt för dem och med affärssystemet har de lyckats öka denna. Detta kan relateras till en av de strategiska positioner som Treacy och Wiersema (1993) presenterar och som kan gynna konkurrenskraften. Positionen bygger bland annat på att göra det så bekvämt som möjligt för kunden, genom till exempel hög leveransprecision. Fergas har även lyckats stärka kvalitén på sina produkter med affärssystemet som tidigare beskrivits under operativa fördelar vilket är viktigt enligt Rahman och Tannock (2005) för att förbättra konkurrenskraften.

Fergas beskriver även att de med systemet blivit mer flexibla mot sina kunder där de kan lösa specifika kundkrav genom affärssystemet (Se 5.5 Fergas AB). Detta kan relateras till en av Treacy och Wiersema (1993) tillvägagångssätt hur ett företag kan leverera värde till kunden. Ett av dessa tillvägagångssätt fokuserar på att tillfredsställa ett specifikt och smalt segment av marknaden genom att kunderna blir nöjda och får vad de vill. Ett sådant tillvägagångssätt kan således skapa konkurrenskraft.

En sista strategisk fördel som de uppnått med sitt affärssystem är att det gjort företagets kunder mer beroende av Fergas (Se 5.5.2 Konkurrenskraft). Detta kan jämföras med Zott och Amit (2010) som beskriver värdeskapande utifrån ett perspektiv av affärsmodeller, där de ser på affärsmodeller som ett system av aktiviteter som gör att företaget kan skapa värde för sig och sina kunder. Bland annat nämner de att en affärsmodell kan skapa värde genom att låsa in externa

aktörer och göra dem beroende av företaget vilket kan relateras till hur affärssystemet har gjort Fergas kunder mer beroende av dem.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul, Merx och CybAero tycks de strategiska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Fergas. De strategiska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Fergas konkurrenskraft genom att de lyckats sänka sina produktionskostnader, stärka sin strategiska position på marknaden och gjort företagets kunder mer beroende av företaget.

6.4 Undersökningsfråga 4: Organisatoriska fördelar

Linköpings Rostfria beskriver att de har fått organisatoriska fördelar av sitt affärssystem. Det har bland blivit lättare att nyanställa personal samt stärkt de anställda i sina befintliga arbetsuppgifter (Se 5.1.1 Effekter). Detta kan relateras till Lepak et al. (2007) som bland annat skriver att det krävs att en individ är kreativ och har mycket kunskap för att kunna skapa värde för ett företag och därmed stärka konkurrenskraften.

Linköpings Rostfria menar även att de fått organisatoriska fördelar i och med att affärssystemet underlättat för personal att samarbeta mellan olika funktioner (Se 5.1.2 Konkurrenskraft). Detta kan relateras till Prahalad och Hamel (1990) som beskriver att en förutsättning för att skapa kärnkompetenser som kan skapa konkurrenskraft är att personalen kan samarbeta mellan olika funktioner.

De organisatoriska fördelarna tycks alltså ha påverkat konkurrenskraften för Linköpings Rostfria. De organisatoriska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Linköpings Rostfria konkurrenskraft genom att det har underlättat för personalen att samarbeta mellan olika avdelningar, stärkt de anställda i sina arbetsuppgifter och kortat ner upplärningen av nyanställda.

Även Plåtmodul medger att de fått organisatoriska fördelar när de implementerat affärssystemet. Plåtmodul upplever att det blivit lättare att samarbeta mellan olika avdelningar och på så vis har affärssystemet integrerat funktionerna i verksamheten (Se 5.2.1 Effekter). Detta kan jämföras med Prahalad och Hamel (1990) som menar att en förutsättning för att skapa kärnkompetenser i en verksamhet är att de anställda lyckas samarbeta mellan olika avdelningar eller funktioner. Kärnkompetenser är i sin tur viktigt för den långsiktiga konkurrenskraften (Prahalad och Hamel, 1990).

Plåtmodul nämner även att arbetet med affärssystemet bidragit till att det kortat ner upplärningen av nyanställda och stärkt de anställda i sina arbetsuppgifter (Se 5.2.1 Effekter). De beskriver bland annat att de fått bättre koll på produktionen och därmed mer kunskap om den genom att använda ett så kallat MPS-system (Se 5.2 Plåtmodul AB). Detta ligger i linje med Lepak et al. (2007) som beskriver att en förutsättning för att personalen ska skapa värde och därmed konkurrenskraft är att de har mycket kunskap och är kreativa. Ett affärssystem som stärker de anställda i sina arbetsuppgifter och kortar ner upplärningen av nyanställda gynnar således konkurrenskraften.

I linje med Linköpings Rostfria tycks de organisatoriska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften hos Plåtmodul. De organisatoriska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Plåtmoduls konkurrenskraft genom att det blivit lättare för personal att samarbeta mellan olika funktioner, kortat ner upplärningen av nyanställda och genom att det stärkt de anställda i sina arbetsuppgifter.

Merx upplever att de fått en rad olika organisatoriska fördelar genom affärssystemet. Till en början har det stärkt de anställda i sina befintliga

arbetsuppgifter genom att det bland annat get dem elektronisk översikt av deras arbetsuppgifter (Se 5.3.1 Effekter). Detta ligger i linje med Lepak et al. (2007) som beskriver att en förutsättning för att personalen ska skapa värde är att de har mycket kunskap och är kreativa vilket kan gynna konkurrenskraften. Elektronisk översikt av deras arbetsuppgifter ger dem mer kunskap om uppgiften och de kan bättre planera sitt arbete.

Merx upplever även att affärssystemet möjliggjort att det blivit lättare att samarbeta mellan olika funktioner och avdelningar i verksamheten (Se 5.3.1 Effekter). Detta är en grundförutsättning för att skapa kärnkompetenser som är viktigt för den långsiktiga konkurrenskraften (Prahalad och Hamel, 1990). Utan ett bra samarbete mellan de olika funktionerna och avdelningar i verksamheten är det svårt för företaget och skapa kärnkompetenser och det blir därmed svårare att stärka den långsiktiga konkurrenskraften (Prahalad och Hamel, 1990).

En sista organisatorisk fördel som Merx erhållit genom affärssystemet är det har stimulerat de anställda i produktion och på så vis gjort deras arbete roligare. Detta är i linje med Lepak et al. (2007) som beskriver att individer i en organisation skapar värde och därmed konkurrenskraft genom att motiveras av att deras jobb är roligt istället för pengar eller status.

I linje med Linköpings Rostfria och Plåtmodul tycks de organisatoriska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Merx. De organisatoriska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Merx konkurrenskraft genom det stärkt de anställda i sina arbetsuppgifter, gjort deras arbetsuppgifter roligare samt förbättrat samarbetet mellan olika avdelningar.

Även CybAero upplever att de har fått organisatoriska fördelar genom deras affärssystem. Bland annat har det gjort det lättare för personer från olika avdelningar att samarbeta (Se 5.4.1 Effekter). Detta kan skapa konkurrenskraft genom att underlätta skapandet av kärnkompetenser som enligt Prahalad och Hamel (1990) är ett bra verktyg för den långsiktiga konkurrenskraften.

En annan organisatorisk fördel som CybAero erhållit genom att arbeta med ett affärssystem är att det har stärkt deras anställda i produktionen samt kortat ner upplärningen av nyanställda (Se 5.4.1 Effekter). Systemet har bland annat gjort det lättare att administrera lagret och hålla koll på lagersaldon och lagerplatser (Se 5.4 CybAero AB). Detta kan jämföras med Lepak et al. (2007) som menar att om personalen ska skapa värde och därmed konkurrenskraft är det viktigt att de har mycket kunskap och är kreativa.

Slutligen menar CybAero att affärssystemet gjort arbetsuppgifterna roligare för företagets anställda genom att minska på frustrationen (Se 5.4.2 Konkurrenskraft). Även detta kan relateras till Lepak et al. (2007) som beskriver att det är viktigt att de anställda tycker att sina arbetsuppgifter är roliga för att de ska kunna skapa värde och konkurrenskraft.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul och Merx tycks de organisatoriska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för CybAero. De organisatoriska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat CybAero konkurrenskraft genom att det förbättrat samarbetet mellan olika avdelningar, stärkt de anställda i sina arbetsuppgifter och gjort deras arbetsuppgifter roligare.

I linje med föregående företag har även Fergas fått organisatoriska fördelar av sitt affärssystem. De beskriver att samarbetet mellan olika funktioner och avdelningar har förbättrats eftersom kommunikation har förbättrats genom affärssystemet (Se 5.5.1 Effekter). Bättre samarbete mellan olika funktioner kan gynna skapandet av kärnkompetenser som enligt Prahalad och Hamel (1990) är ett bra verktyg för att skapa långsiktig konkurrenskraft.

I linje med Linköpings Rostfria, Plåtmodul, Merx och CybAero tycks de organisatoriska fördelarna även ha påverkat konkurrenskraften för Fergas. De organisatoriska fördelarna från arbetet med ett affärssystem har således påverkat Fergas konkurrenskraft genom att det förbättrat samarbetet mellan olika avdelningar.

6.5 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av de olika undersökningsfrågorna. Resultatet grundar sig i den analys som skedde ovan av respektive undersökningsfråga.

6.5.1 Undersökningsfråga 1: Operativa fördelar

De operativa fördelarna från arbetet med ett affärssystem tycks påverka konkurrenskraften genom att effektiviteten ökar. Samtliga SMF i studien beskriver att de erhållit denna fördel vilket tyder på att så är fallet. Effektiviteten har dock förbättrats på olika sätt beroende på fall. Till exempel beskriver Linköpings Rostfria att effektiviteten förbättrats genom att ledningen blivit effektivare medan Plåtmodul och Merx beskriver att den förbättrats genom att produktiviteten i produktionen ökat. CybAero däremot beskriver att den förbättrats genom att personalen blivit mer tidseffektiv och slutligen Fergas som beskriver att effektiviteten förbättrats i flera perspektiv, allt från ledningen till produktionen. De operativa fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften genom att **effektiviteten ökar** i SMF.

En annan operativ fördel som tycks påverka konkurrenskraften är att det ger bättre kvalitet på företagets produkter. Samtliga företag förutom Merx beskriver denna fördel. Även här skiljer det sig i hur affärssystemet bidragit till att kvalitén på produkterna förbättrats. Linköpings Rostfria och CybAero menar att de genom systemet kan minska felfrekvensen då det garanterar att personalen jobbar efter senaste ritningen. Plåtmodul däremot beskriver att det är lättare med systemet att upptäcka fel i produktionsprocesser och i tid åtgärda dessa. Fergas menar slutligen att de med systemet kan lägga in kontroller för att garantera kvalitén och uppföljning av resultatet på dessa kontroller. De operativa fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften även genom att **kvalitén på företagets produkter förbättras**.

6.5.2 Undersökningsfråga 2: Styrningsrelaterade fördelar

De styrningsrelaterade fördelar från arbetet med ett affärssystem tycks påverka konkurrenskraften genom att ledningen kan ta snabbare beslut. Samtliga SMF i studien beskriver att de erhållit denna fördel. De flesta företag i studien beskriver att detta har skett eftersom de genom systemet får större och snabbare tillgång till information om verksamheten. Linköpings Rostfria och Fergas förklarar även att de genom systemet snabbare kan reagera mot marknadens krav och på så vis ta snabbare beslut. Merx och Fergas menar även att det är lättare att jämföra siffror och på så vis göra åtgärder och ta snabbare beslut. De operativa fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften i SMF genom att **ledningen kan ta snabbare beslut**.

6.5.3 Undersökningsfråga 3: Strategiska fördelar

De strategiska fördelarna från arbetet med ett affärssystem tycks påverka konkurrenskraften genom att företagets produktionskostnader sänks. Samtliga SMF i studien med undantag för Linköpings Rostfria har uppnått denna fördel med sitt affärssystem. Merx och Fergas har lyckats sänka sina produktionskostnader med systemet i och med att de kan optimera produktionen och på så vis uppnå stordriftsfördelar. Plåtmodul däremot beskriver att systemet sänkt deras produktionskostnader genom att det ökat

deras möjligheter att jämföra planerad tid med verklig och därefter ta åtgärder om verklig tid överstiger planerad tid. CybAero beskriver slutligen att genom bättre koll och underlag för kostnaderna i produktionen har de lyckats sänka sina produktionskostnader. De strategiska fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften genom att **produktionskostnaderna minskar**.

En annan strategisk fördel som tycks påverka konkurrenskraften är att företagen med systemet kan stärka den strategiska position som de tagit på marknaden. Samtliga SMF i undersökningen förutom Plåtmodul medger att de fått denna fördel genom att arbeta med ett affärssystem. Linköpings Rostfria, Merx och Fergas beskriver samtliga att detta skett genom att de kan öka leveransprecisionen och därmed förbättra leveransförmågan mot sina kunder vilket stärker deras position på marknaden. CybAero däremot har stärkt sin strategiska position som fokuserar på låga kostnader genom att produktionskostnaderna minskat. De strategiska fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften även genom att företagets **strategiska position stärks**.

6.5.4 Undersökningsfråga 4: Organisatoriska fördelar

De organisatoriska fördelarna från arbetet med ett affärssystem tycks påverka konkurrenskraften genom att samarbetet mellan olika funktioner/avdelningar förbättras. Samtliga SMF i studien uppger denna fördel. Plåtmodul, Merx och Fergas nämner att detta har skett till följd av att det är lättare att kommunicera genom systemet och att alla har tillgång till samma information. Linköpings Rostfria ger en liknande bild och beskriver att det är lättare att kommunicera genom systemet och att det inte krävs fysiskt kontakt för all kommunikation. CybAero menar slutligen att samarbetet har förbättrats till följd av att alla jobbar i samma system och de kan därför enkelt få information om andra avdelningar. De organisatoriska fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften genom att **samarbetet mellan olika avdelningar/funktioner förbättras**.

En annan organisatorisk fördel som tycks påverka konkurrenskraften är att de anställda i företagen stärkts i sina arbetsuppgifter genom affärssystemet. Samtliga SMF i studien uppger detta med undantag för Fergas. Linköpings Rostfria beskriver att personalen fått tillgång till information de inte hade tidigare. Plåtmodul beskriver något liknande och menar att det tillgodoser personalen med information om andra avdelningar samt garanterar att produktionspersonalen använder senaste ritningen. Merx menar att produktionspersonalen lättare kan planera sitt arbete och det är lättare för dem att få tillgång till körplaner och annat. CybAero beskriver slutligen något liknande, att produktionspersonalen får snabb tillgång till senaste ritningen och uppdaterade produktstrukturer. De organisatoriska fördelarna påverkar alltså konkurrenskraften även genom att det **stärker de anställda i sina arbetsuppgifter**.

Kapitel 7 Slutsats, diskussion, fortsatta studier och rekommendationer

Det avslutande kapitlet i studien syftar till att sammanfatta rapporten utifrån allt material som presenterats i tidigare kapitel. Inledningsvis presenteras återigen studiens syfte för att påminna läsaren om vad studien ska mynna ut i och vad slutsatsen grundar sig i. Därefter redogörs studiens slutsats utifrån resultatet på varje undersökningsfråga som presenterades i föregående kapitel. Vidare sker en diskussion av rapportens slutsats och dess generaliserbarhet. Avslutningsvis ger författaren förslag på fortsatta studier och allmänna rekommendationer utifrån rapportens problembeskrivning.

7.1 Studiens syfte

Syftet med denna studie är att förklara hur arbetet med ett affärssystem påverkar konkurrenskraften i små och medelstora företag.

7.2 Studiens slutsats

Del ett av studien, teoretiska referensramen och analysmodellen, visade att fyra stycken kategorier av effekter från arbetet med ett affärssystem kan påverka konkurrenskraften i SMF. Resultatet av detta presenteras i Figur 5.



Figur 5. Analysmodell (Egen illustration)

Del två av studien, empiri och analys, analyserade dessa kategorier var för sig för att slutligen ge ett mer detaljerat underlag av vilka specifika effekter i dessa kategorier som påverkar konkurrenskraften i SMF. Det blev mer tydligt med denna analys och resultatet av den att de kategorier som skapats i analysmodellen var i vissa fall diffusa och kunde gå in i varandra. Till exempel visade analysen att en strategisk fördel som påverkar konkurrenskraften är att produktionskostnaderna minskar (Se 6.5.3 Undersökningsfråga 3: Strategiska fördelar). Denna effekt kan även kategoriseras som en operativ fördel och skiljelinjen mellan de två kategorierna blev allt otydligare. Med detta som bakgrund och resultatet från de olika undersökningsfrågorna i avsnitt 6.5 skapades en reviderad analysmodell med tydligare kategorier. Studiens slutsats och den reviderade analysmodellen presenteras i Figur 6.



Figur 6. Reviderad analysmodell (Egen illustration)

Slutsatsen är därför att arbetet med ett affärssystem påverkar konkurrenskraften i SMF genom

- ✓ Personal- och ledningsrelaterade fördelar
- ✓ Produktionsrelaterade fördelar
- ✓ Lönsamhetsrelaterade fördelar

Den första observationen av studien är att affärssystemet påverkar konkurrenskraften genom att det möjliggör för **personal- och ledningsrelaterade fördelar**. Detta innebär bland annat att ledningen kan ta snabbare beslut (Se 6.5.2 Undersökningsfråga 2: Styrningsrelaterade fördelar), att det stärker de anställda i sina arbetsuppgifter (Se 6.5.4 Undersökningsfråga 4: Organisatoriska fördelar) och att samarbetet mellan personal på olika avdelningar förbättras (Se 6.5.4 Undersökningsfråga 4: Organisatoriska fördelar).

Den andra observationen är att affärssystemet påverkar konkurrenskraften genom att företaget erhåller **produktionsrelaterade fördelar**. Detta innebär bland annat att företagets produktionskostnader minskar (Se 6.5.3 Undersökningsfråga 3: Strategiska fördelar) och att kvalitén på företagets produkter förbättras (Se 6.5.1 Undersökningsfråga 1: Operativa fördelar).

Den tredje observationen är att affärssystemet påverkar konkurrenskraften genom att det möjliggör för **lönsamhetsrelaterade fördelar**. Dessa utgörs av att effektiviteten i verksamheten ökar (Se 6.5.1 Undersökningsfråga 1: Operativa fördelar) och att företagets strategiska position förbättras (Se 6.5.3 Undersökningsfråga 3: Strategiska fördelar)

7.3 Diskussion

Denna studie kan förhoppningsvis öka kunskapen om affärssystem och dess relation till ett företags konkurrenskraft. Förhoppningsvis kan små och medelstora företag använda dess resultat och slutsats som underlag för hur de kan använda ett affärssystem för att stärka sin konkurrenskraft men även för att bedöma vilken nytta de kan få av ett system.

Eftersom rapporten är inriktad mot små och medelstora företag är dess resultat inte tillämpligt för andra typer av företag. Det är möjligt att resultatet inte skulle skilja sig avsevärt för andra typer av företag men en sådan slutsats är svår att göra utifrån endast denna studie, mer om detta under förslag till fortsatta studier nedan. Generaliserbarheten är även begränsad till företag på den svenska marknaden. Samtliga fall i undersökningen är svenska företag och denna begränsning skedde till följd av tids- och resursbrist. Det är möjligt att denna begränsning påverkat resultatet i viss mån då internationella företag antagligen har andra leverantörer av affärssystem och därför möjligen får andra effekter av sina affärssystem. Det har skett en källtriangulering av de företag som används i studien vilket innebär att det använts fall från olika branscher och marknader vilket ökar generaliserbarheten. Det är dock viktigt att påpeka att endast fem fallföretag har undersökts i studien och trots att de befinner sig i olika branscher och har olika storlek är det svårt att utifrån endast denna studie generalisera slutsatserna för hela gruppen SMF. Samtliga företag i studien är tillverkande företag vilket betyder att generaliserbarheten ökar för denna grupp jämfört med till exempel tjänsteföretag. Till exempel är kategorin "Produktionsrelaterade fördelar" (Se 7.2 Studiens slutsats) specifik för tillverkande företag då den behandlar produktion samt kostnaderna och kvalitén i samband med den. Det är möjligt att andra slutsatser hade gällt för tjänsteföretag, mer om detta under nästa avsnitt.

7.4 Fortsatta studier

För vidare forskning på området vore det intressant att undersöka andra typer av företag med samma utgångspunkt som i denna rapport. Det vore till exempel intressant att utreda hur mikroföretag, mindre än tio anställda, förhåller sig till sitt affärssystem och hur det kan påverka konkurrenskraften hos dessa företag. Det finns en stor risk att resultatet skulle skilja sig avsevärt med tanke på att de inte har samma nytta av ett affärssystem i och med att personalen mer eller mindre har möjlighet att ha en personlig relation till samtliga anställda och behovet av integration blir därför inte desamma.

Det vore även intressant att tillämpa ett liknande syfte på utländska företag. Med tanke på de leverantörer som fallen i denna undersökning använde till sina affärssystem finns det en stor risk att företag utanför Europa använder sig av andra aktörer. Detta innebär vidare att effekterna från affärssystemet kan skilja sig något vilket betyder att systemets relation till konkurrenskraften borde avvika från vad slutsatserna i denna rapport visade.

Ett sista område som vore intressant att undersöka är hur tjänsteföretag specifikt skulle förhålla sig till ett liknande syfte eftersom de slutsatser som presenterats i denna undersökning är på en högre nivå generaliserbara för tillverkande företag. Tjänsteföretag bedriver inte produktion på samma sätt som tillverkande företaget vilket innebär att en del av de effekter som presenterats i denna studie skulle avvika för tjänsteföretag. Eftersom effekterna från affärssystemet är en stor del av syftet borde det slutligen betyda annorlunda slutsatser.

7.5 Rekommendationer

Denna rapport inleddes med en bakgrund och en problembeskrivning som förklarade att SMF hade svårt att stärka sin konkurrenskraft på grund av bland annat mindre resurser jämfört med större företag. Det var dock tidigare känt att ett affärssystem kunde stärka konkurrenskraften men dessa författare förklarade inte hur affärssystemet påverkade konkurrenskraften.

Rekommendationen är att de slutsatser som presenteras i denna rapport används som underlag av SMF för att stärka deras konkurrenskraft. Denna studie har visat vilka effekter från ett affärssystem som gör att konkurrenskraften stärks för SMF. Förhoppningsvis kan detta material hjälpa SMF att bedöma om ett affärssystem är ett bra verktyg för att stärka deras konkurrenskraft då de utifrån detta underlag kan analysera inom vilka områden deras konkurrenskraft eventuellt stärks genom att implementera ett affärssystem och utifrån detta bedöma om de är i behov av ett system. Det kan till exempel innebära att om företaget vet sedan tidigare att personal mellan olika avdelningar har svårt att samarbeta eller att det är viktigt för verksamheten att ledningen kan ta snabbare beslut så kan de personal- och ledningsrelaterade fördelarna som kommer med ett affärssystem vara viktiga för dem. Detta kan vidare innebära att ett affärssystem är ett relevant verktyg för verksamheten och kan därmed stärka företagets konkurrenskraft. Rapportens slutsatser kan således användas för att hjälpa SMF att stärka sin konkurrenskraft då de utifrån egen kunskap om företagets verksamhet kan bedöma om de effekter från affärssystemet som kan påverka konkurrenskraften är relevanta för dem.

Referenslista

Artiklar och Böcker

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120.

Bhamra , R., Dani, S. och Bhamra, T., 2011. Competence understanding and use in SMEs: a UK manufacturing perspective. *International Journal of Production Research*, Vol. 49(10), pp. 2729-2743.

Bhat, K. S., 2010. *Total Quality Management*. Himalaya Publishing House.

Björklund, M. och Paulsson U., 2010. *Seminariehandboken*. 1:9 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Blois, K. och Ramirez, R., 2006. Capabilities as marketable assets: A proposal for a functional categorization. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 1027-1031.

Bryman, A. och Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:1 uppl. Polen: Liber AB.

Collis, D. J och Rukstad, M. G., 2008. Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*.

Dhungana, B. P., 2003. Strengthening the competitiveness of small and medium enterprises in the globalization process: Prospects and challenges. *Investment promotion and enterprise development bulletin for Asia and the Pacific*, Vol. 1, pp. 1-32.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B, 2008. What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, Vol. 29(13), pp. 1465-1474.

Gunnasekaran, A., Bharatendra, K. R. och Griffin, M., 2011. Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*, Vol. 49, pp. 5489-5509.

Hax, A. och Wilde II, D.L., 1999. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. *Sloan Management Review*, Vol. 40(2), pp. 11-28.

Jacobsen, D. I., 2009. *Vad, hur och varför?*. 1:8 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Jones, M. C., Cline, M. och Ryan, S., 2006. Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, Vol 41, pp. 411 - 434.

Jorgensen, A. L. och Knudsen, J. S., 2006. Sustainable competitiveness in global value chains: how do small danish firms behave?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 6, pp. 449 – 462.

- Kim, W. C. och Mauborgne, R., 2004. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*.
- Kober, R., Subraamanniam, T. och Watson, J., 2011. The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance. *Accounting and finance*, Vol. 52, pp. 421-438.
- Kvale, S. Och Brinkman S., 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kähkönen, T. och Smolander, K., 2013. ERP Integration – A Systematic Mapping Study. *Software Engineering and Information Management*.
- Lantz, A., 2013. *Intervjumetodik*. 3:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lee, J., Siau, K. och Hong, S., 2003. Enterprise integration with ERP and EAI. *Communications of the ACM*, Vol. 46(2), pp. 54-60.
- Lekvall, P. Och Wahlbin, C., 2007. *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Lepak, D. P., Smit, K. G. och Taylor, M. S., 2007. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management Review*, Vol. 32(1), pp. 180-194.
- Magnusson, J. och Olsson, B., 2012. *Affärssystem*. 2:4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Maldonado-Guzman, G., Hernandez-Castorena, O. och Aguilera-Enriquez, L., 2012. The Relationship between production process and competitiveness level in Mexican SMEs: An Empirical Study. *ACR*, Vol. 20.
- Man, T. W. Y, Lau, T. och Chan, K. F., 2002. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17(2), pp. 123-142.
- Merriam, S. B., 1994. Fallstudien som forskningsmetod. 1:21 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Osterwalder, A. Och Pigneur, Y., 2012. *Business Model Generation*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pedro, R., Oliviera, T. och Nego, M., 2012. ERP use and value: Portuguese and Spanish SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112(7), pp. 1008-1025.
- Porter, M. E., 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*,

- Porter, M. E., 2004. *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86(1), pp. 78-93.
- Powell, D., Riezebos, J. och Strandhagen, J. O., 2013. Lean production and ERP systems in small- and medium-sized enterprises: ERP support for pull production. *International Journal of production research*, Vol. 51(2), pp. 395-409.
- Prahalad, C. K. Och Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), pp. 79-81.
- Pratt. M. G., 2009. For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and rewriting) qualitative research. *Academy of Management Journal*, Vol. 52(5), pp. 856-862.
- Ratnaningsih, A., Anwar, N., Suwignjo, P. Och Wiguna, P. A., 2010. Analysis of internal and external factors for competitive advantage of Indonesian Contractors. *Journal of Economics and Engineering*, pp. 51-62.
- Rosa, W., Packard, T., Krupanand, A., Bilbro, J. W. Och Hodal, M. M., 2013. COTS integration and estimation for ERP. *The Journal of Systems and Software*, Vol. 86(2), pp. 538– 550.
- Shang, S. och Seddon, P. B., 2000. A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. *AMCIS 2000 Proceedings*, Vol. 39, pp. 1005-1014.
- Staehr, L., Shanks, G., Sheddon, P. B., 2012. An Explanatory Framework for Achieving Business Benefits from ERP systems. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 13(6), pp. 424-465.
- Svenskt Näringsliv. *Smått om små företag* [pdf]. 2010.
- Treacy, M och Wiersma, F., 1993. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*.
- Tsai, M. T., Eldon, Y. L., Lee, K. W., och Tung, W. H., 2011. Beyond ERP implementation: The moderating effect of knowledge management on business performance. *Total Quality Management*, Vol. 22(2), pp. 131-144.
- Wei, C. C., Chien, C. F. och Wang, M. J. J., 2005. An AHP-based approach to ERP system selection. *International Journal of Production Economics*, Vol. 96(1), pp. 47–62.
- Yin, R. K., 2013. *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. och Abthorpe, M. S., 2004. Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, Vol. 87(3), p. pp. 251–266.

Zott, C. och Amit, R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 216-226.

Elektroniska källor

Cambridge. [online]

Tillgänglig: <<http://www.cambridgeperformancepartners.com/storage/performance-insights/CoreCompetencies.pdf>>.

Använd: 2014-09-15.

CIO. [Online]

Tillgänglig: <http://www.cio.com/article/40323/ERP_Definition_and_Solutions>

Använd: 2014-08-26

Tillväxtverket. [online]

Tillgänglig: <<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/fleroc-hvaxandeforetag/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html>>.

Använd: 2014-01-20.

Intervjuer

Tabell 2. Samtliga intervjuer som utförts i studien.

Efternamn	Förnamn	Företag	Titel	Intervju-underlag	Intervju-form	Tidpunkt	Längd
Masic	Sakib	Linköpings Rostfria	VD	Bilaga 1	Personlig intervju	2014-11-24	1 ½ h
Johansson	Majvor	Plåtmodul	Ekonomichef	Bilaga 1	Personlig intervju	2014-12-01	1 ½ h
Trysberg	Johan	Merx	Produktionschef	Bilaga 1	Personlig intervju	2014-12-02	1 ½ h
Källström	Bo	CybAero	Ansvarig inköp och logistik	Bilaga 1	Personlig intervju	2014-12-15	1 h
Nyander	Andreas	CybAero	Produktionschef	Bilaga 1	Personlig intervju	2014-12-15	30 min
Petterson	Magnus	Fergas	Ekonomichef /IT-ansvarig	Bilaga 1	Personlig intervju	2014-12-18	2 h

Bilaga 1 Intervjuunderlag

1 Inledning

1.1 Syftet med intervjun

I början av intervjun förklaras studiens syfte för att informera intervjupersonen om studien och varför intervjun genomförs. Detta stämmer överens med vad Kvale och Brinkman (2014) beskriver som viktigt i samband med inledningsfasen av intervjuer.

Syftet med denna studie är att få en förståelse för hur ett affärssystem kan påverka konkurrenskraften i ett företag. Detta sker genom att analysera hur effekterna från ett affärssystem kan påverka konkurrenskraften.

Intervjun är uppdelad i två delar. Första delen är till för att analysera vilka effekter som företaget fått av affärssystem. Andra delen syftar till att ställa frågor direkt relaterade till vad som påverkat konkurrenskraften i SMF.

1.2 Företaget

1. Vad är er huvudsakliga sysselsättning? Vad tjänar ni pengar på?

Syfte: Ge grundläggande information om företagets verksamhet

2. Vilken bransch befinner ni er i?

Syfte: Ge grundläggande information om företagets verksamhet

3. Hur många anställda har ni?

Syfte: Ge grundläggande information om företagets verksamhet

4. Hur mycket omsätter ni på ett år?

Syfte: Ge grundläggande information om företagets verksamhet

1.3 Affärssystemet

5. Vilket affärssystem/leverantör har ni?

Syfte: Ge grundläggande information om företagets affärssystem

6. Hur länge har ni haft affärssystemet?

Syfte: Ge grundläggande information om företagets affärssystem

2 Effekter

Del två av intervjuunderlaget syftar till att undersöka vilka effekter som företaget erhållit genom att arbeta med ett affärssystem. Detta är uppdelat i två delar där första delen fokuserar på generella och öppna frågor om effekter för att sedan i andra delen innehålla mer detaljerade frågor utifrån teoretiska referensramen.

2.1 Del ett - Öppna frågor kring deras affärssystem.

Inledningsvis ställs öppna frågor om företagets affärssystem. Detta sker i syfte att få intervjupersonen att prata om effekter som de fått av affärssystemet. Det gör det även möjligt att vara så objektiv som möjligt utan att styra in intervjupersonen på specifika effekter som teorin beskriver. Detta stämmer överens med Yin (2013) rekommendationer för hur intervjuer ska struktureras. Detta ger således information om vad intervjupersonen anser vara de viktigaste fördelarna med affärssystemet och vad som är "top of mind" på intervjupersonen. Om specifika effekter nämns här som finns med i analysmodellen kan därför mer tyngd läggas vid dessa i analysen. Detta eftersom intervjupersonen nämnt dem intuitivt och utan att bli styrd på något sätt.

Utifrån de öppna frågorna skapas en bild av vilka effekter som företaget/personen anser att affärssystemet har gett på verksamheten. Beroende på vilka dessa effekter är det möjligt att analysera huruvida dessa har påverkat företagets konkurrenskraft. Med hjälp av teoriområde 3 och teoriområde 4 är det möjligt att bedöma om effekterna har påverkat konkurrenskraften.

Förväntade effekter

7. Varför anskaffade ni ett affärssystem?

Ursprung: Frågan kommer från teoriområde 1. Teoriområde 1 visar att ett affärssystem kan användas till olika saker då det kan innehålla flera olika moduler. Detta innebär att det kan finnas olika motiv för ett företag till att anskaffa ett affärssystem.

Syfte: Frågan ger information om vilka effekter som företaget på förhand förväntade sig att få med affärssystemet. Beroende på svar är det sedan möjligt att ställa följdfrågor för att få reda på om företaget fått dessa förväntade effekter eller inte.

8. Utifrån vilka kriterier valde ni vilken leverantör/vilket affärssystem ni ville ha till affärssystemet?

Syfte: Ger information om hur de valde sin leverantör vilket i sin tur kan ge en inblick efter vilka kriterier de valde som slutligen ger en förståelse för hur de tänkt använda affärssystemet och vilka effekter som de önskar få från det.

9. Vilka effekter FÖRVÄNTADE ni er förutom ovan nämnda att få av affärssystemet?

Syfte: Efter de mer öppna frågorna ovan är denna mer specifik och öppnar upp för vilka förväntade effekter som intervjupersonen missat eller inte tagit upp vid de tidigare frågorna.

Upplevda effekter

10. Hur har ert affärssystem utvecklats under de senaste åren?

- Eventuella förändringar?
- Nya användningsområden?

Syfte: Detta borde få intervjupersonen att öppna upp kring vilka fördelar de fått av att använda ett affärssystem. Även följdfrågor gör det möjligt att fördjupa sig inom vissa områden som kan vara relevanta för studien.

11. Vilka förändringar av verksamheten upplevde ni vid implementationen av affärssystemet?

Syfte: De förändringar av verksamheten som skedde vid implementationen ger en inblick i vilka eventuella effekter som de fått av affärssystemet.

12. Hur använder ni affärssystemet i dagens läge?

- Vilka avdelningar i verksamheten använder affärssystemet?
- Till vilka syften använder dessa avdelningar affärssystemet?

Syfte: Hur affärssystemet används i verksamheten borde ge en bättre inblick i vilka effekter de fått av affärssystemet. Även följdfrågor gör det här möjligt att få intervjupersonen att utveckla vissa svar som kan ge en bättre insyn i vilka effekter de fått av affärssystemet.

13. Vilka moduler innehåller ert affärssystem?

Ursprung: Frågan är tagen från teoriområde 1 som visar att ett affärssystem kan innehålla flera olika moduler.

Syfte: Frågan öppnar upp och ger ytterligare information om deras affärssystem. Beroende på svar är det möjligt att ställa följdfrågor om hur de specifika modulerna används. Hur de specifika modulerna används kan sedan ge information om vilka effekter affärssystemet fått på verksamheten.

14. Har affärssystemet levt upp till era förväntningar som ni på förhand hade på det?

Syfte: Ger information om vilka förväntningar och därmed effekter som har realiserats med affärssystemet.

15. Vilka effekter förutom ovan nämnda har affärssystemet FÅTT på er verksamhet efter implementationen?

Syfte: Efter de mer öppna frågorna ovan är denna mer specifik och öppnar upp för eventuella effekter som intervjupersonen missat eller inte tagit upp vid de tidigare frågorna.

2.2 Del två - Operationalisera utifrån teoretiska referensramen

Efter detta ställs frågor specifikt utifrån de undersökningsfrågor som skapats i studien. Undersökningsfrågorna ställs inte rakt ut, utan frågor inom varje kategori formuleras utifrån vilka specifika effekter som teorin beskriver inom varje kategori och som enligt analysmodellen påverkar företagets konkurrenskraft. De effekter som tas upp här är det således sedan tidigare känt att de påverkar konkurrenskraften enligt teoretiska referensramen och analysmodellen. Således *operationaliseras* begreppet effekt genom att det delas upp i de fyra kategorier som analysmodellen tar upp. Frågor ställs därför inte relaterade till IT-infrastruktur fördelar eftersom denna kategori inte finns med i analysmodellen.

Dessa frågor möjliggör att hjälpa intervjupersonen att öppna upp mer kring vilka specifika effekter som affärssystemet gett på deras verksamhet och som personen inte intuitivt kommit att tänka på.

Operativa fördelar

16. Har affärssystemet lett till bättre kvalitet på företagets produkter?

-Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.1 Operativa fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

17. Har affärssystemet lett till mindre dubletter av era produkter?

-Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.1 Operativa fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

18. Har affärssystemet lett till mindre felfrekvens på era produkter?

-Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.1 Operativa fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

19. Har affärssystemet lett till att ert behov av personal har minskat?

-Genom att till exempel forma om några av era processer

-Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.1 Operativa fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

20. Har affärssystemet lett till att ni fått lägre personalkostnader?

-Genom att till exempel forma om några av era processer

-Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.1 Operativa fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

21. Har effekterna från affärssystemet ökat effektiviteten i er verksamhet?

- Till exempel genom att det gjort det möjligt att bort vissa aktiviteter
- Eller hur de kopplas till varandra
- Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.2.1 Operativa fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

Styrningsrelaterade fördelar

22. Har affärssystemet påverkat effektiviteten i verksamheten genom att till exempel ledningen blivit effektivare?

- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.2 Styrningsrelaterade fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

23. Har affärssystemet gjort det möjligt för ledningen att ta snabbare beslut?

- Genom att till exempel samla information på ett ställe
- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.2 Styrningsrelaterade fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

24. Har affärssystemet gjort det möjligt att snabbare reagera mot marknadens krav?

- Genom att till exempel lättare komma åt data då det finns på ett ställe
- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.2 Styrningsrelaterade fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

Strategiska fördelar

25. Har affärssystemet gjort det möjligt för er att differentiera era produkter från era konkurrenter?

- Genom att till exempel skräddarsy era produkter till specifika kunder?
- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.3 Strategiska fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

26. Har affärssystemet gjort det möjligt att sänka era produktionskostnader genom till exempel stordriftsfördelar?

- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.3 Strategiska fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

Organisatoriska fördelar

27. Har affärssystemet gjort det möjligt att korta ner upplärningen av era anställda?

- Genom att det samlar information på ett ställe
- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.4 Organisatoriska fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

28. Har affärssystemet gjort det möjligt att stärka de anställda i sina uppgifter?

- Genom att det samlar information på ett ställe
- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.4 Organisatoriska fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

29. Har effekterna från affärssystemet gjort det lättare för personer från olika funktioner att samarbeta och på så vis integrerat funktionerna?

- Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.2.4 Organisatoriska fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

30. Har affärssystemet legat till grund för organisatoriska förändringar i och med att organisationen måste anpassa sig till miljön som kommer med affärssystemet och inte tvärtom

- Genom till exempel en enklare organisationsstruktur
- Varför och hur har det gjort det?

Ursprung: 2.2.4 Organisatoriska fördelar (Teoriområde 2)

Syfte: Enligt analysmodellen kan en sådan effekt stärka företagets konkurrenskraft

3. Konkurrenskraft - Operationalisera utifrån teoretiska referensramen

Därefter ställs mer specifika frågor för att kontrollera om några av effekterna från affärssystemet direkt har påverkat företagets konkurrenskraft. Här är till skillnad från tidigare konkurrenskraft i centrum och hur det skapas i en verksamhet. Tidigare var effekterna från ett affärssystem i centrum.

Hur och om effekterna har påverkat konkurrenskraften *operationaliseras* genom att fråga om effekterna har påverkat dels deras strategiska position på marknaden och dels om det har förändrat interna aspekter av deras verksamhet. Som avslutning tas även frågor upp som är direkt relaterade till hur SMF kan påverka sin konkurrenskraft. Denna *operationalisering* sker med utgångspunkt från studiens referensram som beskriver dessa delområden för att skapa konkurrenskraft.

Strategiska positioner

31. Har ni medvetet valt en strategisk position på den marknad som ni befinner er på?

Följdfrågor:

Till exempel:

- Har ni medvetet fokuserat på att differentiera er på marknaden eller att producera till en låg kostnad?
- Har ni medvetet fokuserat på en smal del av ert kundsegment eller fokuserar ni på hela marknaden?
- Försöker ni ständigt att utveckla era produkter och därmed ständigt leverera nya och moderna produkter till marknaden?
- Finns det en medveten strategi att göra det så bekvämt som möjligt för era kunder i samband med leveransen av produkterna i kombination med att skapa konkurrenskraftiga priser?

Ursprung: 2.3.2 Värdeskapande genom strategiska positioner

Syfte: De positioner som nämns ovan kan enligt teorin vara positioner som ett företag kan ta på marknaden och därmed bli konkurrenskraftiga och de är därför intressanta.

(Följdfråga till ovanstående)

32. Har era effekter från affärssystemet möjliggjort att ni kan stärka någon av dessa strategiska positioner?

- Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Syfte: De positioner som nämns ovan kan enligt teorin vara positioner som ett företag kan ta på marknaden och därmed bli konkurrenskraftiga. Om det visat sig att företagets affärssystem i någon aspekt stärkt någon av dessa positioner betyder det vidare att affärssystemet stärkt företagets konkurrenskraft.

Interna förbättringar av verksamheten

33. Har effekterna från affärssystemet i någon mening gjort er organisation mer innovativ genom att till exempel hitta nya metoder att utföra saker?

- Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.3.3 Värdeskapande genom interna förbättringar

Syfte: Ger insyn i om affärssystemet har underlättat för organisationen att skapa värde internt och på så vis öka konkurrenskraften.

34. Har effekterna från affärssystemet gjort det möjligt att göra era kunder mer beroende av er?

-Genom att det till exempel blir svårt att byta leverantör pga höga kostnader eller liknande

-Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.3.3 Värdeskapande genom interna förbättringar

Syfte: Ger insyn om det har förbättrat konkurrenskraften genom "låsa in företagets kunder" och på så vis öka konkurrenskraften, affärsmodeller.

35. Har effekterna från affärssystemet gjort det möjligt att bättre samordna era aktiviteter och på så vis erhålla synergieffekter mellan era aktiviteter?

-Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.3.3 Värdeskapande genom interna förbättringar

Syfte: Ger insyn om det har förbättrat konkurrenskraften genom ett sätt att skapa affärsmodeller och på så vis öka konkurrenskraften.

36. Har effekterna från affärssystemet gjort er personal mer kreativ eller gjort deras arbetsuppgifter roligare i någon aspekt?

-Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.3.3 Värdeskapande genom interna förbättringar

Syfte: Personal som källa till värdeskapande!

SMF Konkurrenssituation

37. Har effekterna från affärssystemet påverkat relationerna mellan avdelningarna i företaget och på något vis gjort dem mer personliga?

-Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.4 Teoriområde 4: SMF Konkurrenssituation

Syfte: Enligt teorin kan stärkta personliga relationer inom SMF öka deras konkurrenskraft. Därför kan denna fråga ge ytterligare insyn i om effekterna från affärssystemet har påverkat konkurrenskraften.

38. Har effekterna från affärssystemet gett er en ökad förståelse/medvetenhet för kvalitén i er verksamhet, så som produktkvalitet och kvalitén på era processer.

Ursprung: 2.4 Teoriområde 4: SMF konkurrenssituation.

Syfte: Enligt teorin kan medvetenhet om kvalitén och en metod så som TQM som ständigt söker förbättringar i kvalitén påverka konkurrenskraften positivt i SMF. Med detta som bakgrund kan svaret på denna fråga ge insyn i om affärssystemet påverkat företagets konkurrenskraft.

39. Har effekterna från affärssystemet gjort det möjligt för ledningen att lättare kommunicera internt eller utanför företaget?

-Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.4 Teoriområde 4: SMF Konkurrenssituation

Syfte: Enligt teorin kan en ledning som har lätt att kommunicera inom företaget och utanför företaget stärka konkurrenskraften.

40. Har effekterna från affärssystemet påverkat era finansieringsmöjligheter och möjligheten att få investeringar?

-Vilka effekter från affärssystemet har gjort det?

Ursprung: 2.4 Teoriområde 4: SMF Konkurrenssituation

Syfte: Enligt teorin är den största begränsningen för SMF att öka sin konkurrenskraft till följd av små finansieringsmöjligheter.

4 Avslutning

Jag har inga mer frågor, har du något mer att tillägga om ert affärssystem förutom det som har tagits upp?