Ekonomihögskolan i Lund Christian Runnström 891029-3979

SYSA12 William Svedström 9109184-250 Handledare: Markus Lahtinen August Ransnäs 910625-5194

Antal ord: 1234 Erik Svensson 930702-4175

**Problematiken i föreningen av BPR och ERP**

I en enkät som besvarades av 220 Europeiska företag som implementerat SAP, visade det sig att de ansåg att en simultan implementation av BPR och SAP, var den mest ändamålsenliga och kraftfulla metoden för verksamhetsförbättring (Chemical Marketing Reporter, 1996). En annan enkät gjord 17 år senare, visade att hela 211 företag (87%) inte tog hänsyn till BPR vid implementation av ERP, och att endast 31 företag (13%) gjorde det (Tsai et al, 2010). Trots detta påstår forskare som Ngai et al (2007) och Dezden et al (2011) att BPR är en kritisk framgångsfaktor vid implementation av ERP-system. Tsai et al (2010) menar även att implementation av BPR kan resultera i ett flertal förbättringar i organisationer såsom kvalitet, kostnader, noggrannhet, hastighet och flexibilitet. De påstår även att BPR stödjer nytänkande av affärsprocesser och är nödvändig i mjukvara som ERP-system. Till exempel så implementerade ett sjukhus i USA ett ERP-system där de i analysfasen tillbringade avsevärd tid med att dokumentera de aktuella processerna och överföra kunskapen till konsulterna (Martin et al, 2006). Detta resulterade i att de ansvariga för implementationen identifierade 14 luckor varav 12 relaterade till HRM(Human Resource Management), vilket de enligt Martin et al (2006) inte hade upptäckt om det inte vore för användandet av BPR. Så varför tar inte företag vara på denna teknik/metod vid implementation av ERP-system, då BPR uppenbarligen funnits sedan flera år tillbaka?

Sia et al (2008) använder sig av Panopticonarkitekturen som en metafor för att beskriva den decentralisering BPR medför. Författarna menar att BPR bidrar till strängare övervakning vilket medför en osynlig maktstyrning över medarbetarna. Ett av resultaten Sia et al beskriver i sin fallstudie är att BPR medförde stress hos medarbetarna. Däremot visade studien även att medarbetare uppskattade förändringen eftersom kommunikationen i organisationens alla led förbättrats och att deras arbetsuppgifter fick en ökad meningsfullhet. Vi vill påstå att det går en subtil linje mellan termen stress och övervakning. Därför menar vi att det är viktigt att belysa att övervakning kan medföra negativa aspekter som är viktiga att beakta vid BPR och implementationer av ERP. Övervakning bidrar till bättre insyn i verksamheten och även ökad möjlighet för kontroll, men att medarbetarna trivs, är minst lika viktigt enligt oss eftersom det är en förutsättning för optimal prestation*.* Vi tror att god personalkännedom , kan vara användbart för att bestämma hur pass sträng övervakning personalen mår bra av.

Erfarenheter kring övervakad arbetsplats är något vi själva varit med om. Två års erfarenhet från en kundservicearbetsplats där kunderna hanterades över telefon har bidragit till detta. Samtliga samtal loggades och statistik fördes över antal samtal, svarstider med mera. Denna typ av övervakning var inget som medarbetarna själva kunde se, men de var medvetna om dess existens. Eftersom medarbetarna själva inte uppskattade den stress som övervakningen medförde, resulterade det i ett gemensamt motstånd mot övervakningen. Jargongen hos medarbetarna var av det slaget att ingen skulle försöka “sticka ut och visa sig duktig”. Detta för att dra ner den genomsnittliga arbetsprestationen och på så vis undvika att en individ blir utpekad som mindre arbetsam än någon annan. Panopticon-perspektivet illustrerar att vetskapen om att man kan övervakas, och att andra har makt att ingripa, ger en känsla av medveten självförvaltning (Foucault, 1977). På samma sätt var detta incitamentet med systemet på kundservicearbetsplatsen, det vill säga att övervakningen skulle leda till fler mottagna samtal. Resultatet i vårt erfarenhetsexempel blev däremot att ledningen förändrade sin inställning till statistiken och började istället värdera kvalitet framför kvantitet. Belöningar för väl utförda kundbokningar etcetera, var det som istället skulle få medarbetarna motiverade. Detta belöningssystem uppskattades också mer av medarbetarna eftersom övervakningen fick mer fokus på det som medarbetarna kände att de kunde påverka i större utsträckning.

Frey (1993) menar att i en “principal-agent”-situation, som en arbetsplats, kan agenter[[1]](#footnote-0) försöka undvika så mycket arbete som möjligt, men även göra mer arbete än förväntat av dem. Vidare anser Frey att en proportionerlig övervakning av agenternas arbetsinsats är vital för deras produktivitet. För lite övervakning kan leda till att agenten gör mindre arbete än vad som förväntas för att arbetsinsatsen inte bevakas. För mycket övervakning kan leda till att tilliten i arbetsrelationen skadas, då agenten känner att ledningen inte litar på hans/hennes arbetsförmåga. En låg övervakningsnivå och en hög tillit på arbetsplatsen kan leda till att agenter gör mer än vad som är förväntat av dem. Breton och Wintrope (1982) visar att agenter identifierar sig starkt med organisationen och att de sociala band som finns är byggda på lojalitet och tillit. Agenterna kan vara villiga att ge upp visst självbestämmande i tron om att det gynnar agenten själv via en förbättrad organisation och helhet. Det är också denna lojalitet som motiverar agenter att gå utöver minimikraven för produktivitet.

Thorsvik och Jacobsen (2008) menar att organisationskulturen kan spela en väsentlig roll vid misslyckande av BPR-implementeringar. Författarna tar upp en studie av Sverre Lysgaard (1971) som ett exempel på detta. Studien visade att anställda i ett företag utvecklade en “Vi”(arbetarna) och “Dem”(ledningen)-inställning när ledningen försökte implementera ett nytt lönesystem som var baserat på enskilda individens produktivitet. Detta resulterade i sin tur att arbetarna gick samman mot ledningen, frös ut de som bröt mot “gruppkulturen” samt förhindrade en framgångsrik implementering av ett nytt system.

I den komparativa litteraturstudien av Ngai et al (2007) trycker författarna bland annat på att en kritisk faktor vid framgångsrik implementering av ERP är organisationskulturen. Författarna påpekar att organisationer bör skaffa sig förståelse för den rådande organisationskulturen innan implementering av ERP. Curry et al (2006) menar att om människorna i organisationen har brist på självförtroende eller känner sig undervärderade och osynliga, är det sannolikt att IS kan ge en negativ effekt på verksamheten. Även vi menar att detta är viktigt eftersom organisationskulturen ligger till grund för förståelsen av organisationens mognad och därmed också förståelse för om organisationen är redo för förändring.

Eftersom BPR kan medföra förändringar i en organisations struktur och kultur, till exempel med automatisering och nedskärningar (Wendi et al, 1996), vill vi påstå att företag inte vågar i samma utsträckning använda sig av tekniken vid implementation av ERP-system. Detta, som vi tidigare antytt, kan resultera i en alienerad personal gentemot ledningen, vilket ger en kontraproduktiv effekt. Då endast en tredjedel av ERP-projekt idag håller budget och bara hälften av projekten når femtio procent av den beräknade nyttan (Panorama Consulting, 2012), anser vi att företag bör ta större hänsyn till BPR. Ngai et al menar att ledningen som ska införa en förändring måste balansera de krafter i organisationen som är för- respektive mot förändringen. Detta tror vi är ett av de viktigaste elementen i analysfasen. Curry et al (2006) påstår att människorna i en organisationen är nödvändiga för IS-utveckling och implementation. De menar vidare att om behovet för IT och IS uppfattas som viktigt och verkligt för organisationen, kommer implementationen troligen vara mer framgångsrik och hållbar över tiden. Därför menar vi att en bättre förståelse i organisationer krävs, där en helhetssyn på verksamheter bör ses som det fundamentala redan i analysfasen av en implementation av ERP eller IS-system, precis som i fallstudien av Martin et al (2006) beträffande sjukhuset. Detta eftersom vi vill påstå att IS-system är så pass komplexa i sin natur att de bör analyseras med den vetskapen som utgångspunkt. Organisationer bör även se över hur långt de går med de system de implementerar, och hur det påverkar individernas inställning till sitt arbete likt vårt tidigare exempel på kundservicearbetsplatsen.

okej, är vi nöjda? jag är iaf

jag med. Vem copy pastar in i word? etta inte! Tycker att vi läser det EN GÅNG TILL. Det är alltid bra.

soft

Osäker på om det ska vara teknik eller teknologi

System funkar?

ja .

teknik är ju tillexempel skrivteknik

teknologi är en dator eller dylikt

“ Detta för att kompromisserna ska bidra till en balans, och hittar ledningen den balansen menar vi att möjligheterna för en framgångsrik implementation ökar. Så tar vi bort det? SKit i blans, det är nått jag hängt upp mig på bara .

mjo det kanske vi borde o fokusera på att “se helheten i ett företag” istället

ja låter vettigt

just eftersom: “Till exempel så implementerade ett sjukhus i USA ett ERP-system där de i analysfasen tillbringade avsevärd tid med att dokumentera de aktuella processerna och överföra kunskapen till konsulterna (Martin et al, 2006). Detta resulterade i att de ansvariga för implementationen identifierade 14 luckor varav 12 relaterade till HRM”

skulle vi eventuellt kunna referera tillbaka till den fallstudien?

styrker ju isåfall vår tes

då får vi den cirkulära dramturgin(älskar det uttrycket hah) okcså , vi skulle kunna hadet kvar i inledningen, och åter referera till det i slutet. Det är snyggt. haha ja det uttrycket är gött

ja, förstadie? analysfas funkar

... nånting kanske? ← Alterntiv avslutning? fan vad flummigt.. skippa blanas..balans

mycket bättre , kör på den. jag gillar iofs ordet balans

det är ju ett nyckelord mhm eller nja , vad stod där innan? ja , det kan nog vara nått .

**Källförteckning**

Sia, S.K. and Neo, B.S. (2008): Business process reengineering, empowerment and work monitoring – An empirical analysis through the Panopticon, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, No 5, pp. 609-628

Ngai, E.W.T., Law, C.C.H., Wat,F.K.T. (2008): Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning, *Computers in Industry*, Vol. 59, pp. 548-564

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008): Hur moderna organisationer fungerar. 3:e uppl, Studentlitteratur, Lund, ISBN 978-91-44-404780-5, s. 137-139

Lysgaard, S. 1971 Arbeiderkollektivet. Oslo: Pax

Frey, B (1993) Does monitoring increase work effort? The rivalry between trust and loyalty, Economic Inquiry [Volume 31, Issue 4,](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecin.1993.31.issue-4/issuetoc) pages 663–670, October 1993

Breton, A. & Wintrope, R (1982) The Logic of Bureaucratic Conduct. An Economic Analysis of Competition, Exchange and Efficiency in Private and Public Organizations, Cambridge: Cambridge University Press

Solutions, P. (2012): Panorama Consulting: *2012 ERP Report*. Hämtad 2013-02-13 från:

<http://panorama-consulting.com/Documents/2012-ERP-Report.pdf>

Huq, Z., Martin, T. (2006): *The recovery of BPR implementation through an ERP approach: A hospital case study*. Hämtad 2013-02-13 från:

<http://pdf.aminer.org/000/306/011/erp_based_business_process_reengineering_in_a_human_resources_department.pdf>

Curry, A., Flett, P. & Hollingsworth, I. (2006): Managing Information and Systems, The business perspective. Routledge, London, ISBN 978-0-415-35587-2. 290 s.

Chemical Marketing Reporter “SAP Software Implementation Works Best with Reengineering”, 250(8), 1996, p.16. Davenport T. “Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology”, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

Tsai, W., Chen, S., Hwang, E. m fl (2010): International Journal of Business and Management: *A Study of the Impact of Business Process on the ERP System Effectiveness*. Hämtad 2013-02-13 från:

http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/7305/5674

Guimaraes, T., Bond, W. (1996): Emerald: *Empirically assessing the impact of BPR on manufacturing firms*. Hämtad 2013-02-13 från:

http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848986&show=abstract

Foucault, M. (1977), Discipline and Punish: The Birth of the Prison, , Harmondsworth. LUD

**Artikelanalys 3**

<http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/journals.htm?articleid=17003235&show=html&WT.mc_id=alsoread>

http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843481&show=abstract

**Jämför problem (forskningsfråga) och syfte i artiklarna**

ERP systems are built on best practices that are followed in the industry. However, inevitably, the software may not fit the working processes of an adopting firm. In such cases, the ERP software is either customized to fit the organization’s needs better or the organization must change its business processes to match the system (Bradford and Florin, 2003). Nah et al. (2003) argue that, as far as possible, the software should not be modified.

Ngai et al. (2008) point out that popular ERP packages developed by developed countries may not fit the requirements of organizations in developing countries because of the different business practices, and legal and government requirements. It is suggested that Iranian organizations that are thinking of implementing ERP should evaluate and select an ERP package carefully, as suggested by Ngai et al. (2008). Sawah et al. (2008) propose that organizations should have a detailed requirements specification before selecting ERP software and they should choose an appropriate vendor that is able to provide a flexible ERP system.

Therefore, the selection of a particular ERP system implies acceptance of all the social aspects fixed in the software, which reveals a corporate culture about how work should be carried out. Several prior studies have emphasized that the popular ERP software designed by developed countries cannot meet the requirements of enterprises in developing countries (Ngai et al., 2008). When companies in a social context implement ERP software developed in a different social context, they will face misfit problems. Several ERP implementing companies in Asia have experienced similar problems of misfit (Liang et al., 2004).

To ensure a close match between the ERP adopting organization and the ERP system, companies should choose ERP software that corresponds closely to their business process. Given that it is

almost impossible to obtain a complete match between business requirements

and an ERP system, the implementing company can either modify the ERP system

(software adaptation) to adapt to its processes or modify its processes to adapt to the

ERP system (organizational adaptation).

Det vi anser beträffande implemenation av ERP-system är att organisationer bör, som Martin et al (2006) och Ngai et al (2007) belyser, ha ett helheltsperspektiv på verksamheten.

<http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/journals.htm?articleid=17003235&show=html&WT.mc_id=alsoread>

För fler källor gå in på scholar.google.se eller lub.lu.se och sök på ERP BPR <http://scholar.google.se/scholar?q=ERP+BPR&btnG=&hl=sv&as_sdt=>0

[htp://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/t14697010500523442](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697010500523442) - **SVINBRA -**“BPR and ERP are not necessarily complementary but can be designed to support each other” (Källa ovan)

“ERP-led BPR implementation often leads to fundamental changes within an organization’s structure, culture and management process” (Källa ovan)

“Many of these implementers of ERP are ﬁnding themselves in a position to re-engineer their existing processes to ﬁt the ERP software they are implementing.”

<http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/7305/5674>

Davenport och James (1990) undersökte förhållandet mellan informationsteknologins fördelar och BPR, där de kom fram till att IT är ett lämpligt verktyg i BPR. Men även att BPR ska omvandlas genom användandet av IT.

“Companies can adopt BPR to pursue multiple improvement goals including quality, cost, flexibility, speed and accuracy. BPR supports the re-thinking of business processes and is necessary to software applications such as ERP systems. Grover, Jeong, Kettinger, and Teng (1995) identified BPR as a key success factor in implementing IT projects, such as ERP systems. Bingi, Sharma, and Godla (1999), Nah, Zuekweller, and Lau (2003), and Somers and Nelson (2004) also argued that BPR should be involved in the ERP implementation. “

“Huq and Martin found the ERP-driven BPR can more easily design process change, and obtain a preview of project outcomes.“

http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843481&show=abstract

<http://profesores.ie.edu/jmesteves/bpr_amcis2002.pdf>

http://pdf.aminer.org/000/306/011/erp\_based\_business\_process\_reengineering\_in\_a\_human\_resources\_department.pdf

^^ sjukhusfallstudien

SLUTSATS:

*En teori vi har kring varför företag i stor utsträckning fortfarande inte använder BPR trots att studier visar på BPR anses andvändbart kan vara att det finns en rädsla hos företagen beträffande övervakning. En konsekvens av BPR är den strängare övervakningen, vilken kan påverka organisationskulturen negativt i den mån att...?*

*Strängare övervakning behöver dock i alla avseeende inte vara negativt. Då vissa anställda är i mer behov än andra av strikta riktlinjer för hur deras arbetsuppgifter och problem ska tacklas kan en viss nivå av övervakning underlätta...*

*Vart går gränser för övervakning? När rubbas den personliga integriteten? Vem bestämmer vilken nivå av övervakning som är acceptabel? DET ÄR FRÅGAN..*

*Vi tror att verksamhetsledningar är angelägna om att införa en balanserad nivå av övervakning och BPR kan vara avskräckande eftersom det förändrar övervakningen avsevärt. Ngai et al menar att ledningen som ska införa en förändring måste balansera de krafter i organisationen som är för- respektive mot förändringen.*

Change management involves the effective balancing of forces in favour of a change over forces of resistance

*“*Övervakning bidrar till bättre insyn i verksamheten och även ökad möjlighet för kontroll, men att medarbetarna trivs, är minst lika viktigt enligt oss eftersom det är en förutsättning för optimal prestation”

-Då Panopticon leder till strängare övervakning samt till mer självbestämmande kanske det finns negativa aspekter av detta som leder till rädsla för BPR. Att ständigt vara övervakade kanske är bra ur ett effektivitets perspektiv kortsiktigt men långsiktigt kanske det leder till att de anställda mår dåligt och gemensamt “släpar efter” för att sänka normerna för hur mycket arbete som ska utföras. Detta är företag medvetna om och kanske medvetet underviker att skapa denna typ av maktbalans och kan vara en anledning till varför BPR anses viktigt, men inte utövas i lika stor utsträckning som forskarna menar.

” In order to improve the functionality of the software

in accordance with the needs of the organization, an organization

should reengineer business processes to fit the software instead of

trying to modify the software to fit the organization’s current

business processes”

*Likheter:*

" A focus on business process rather than on technology or organizational structure." BRP-texten

"3.16. Fit between ERP and business/process

Thus, at the outset, companies adopting ERP systems should select an ERP package that fits the business practices and processes of an organization" - Law, wat

"Empirically, ERP implementation projects have been found to result in changes in process [22]. An adequate degree of mutual fit between the organization and the ERP package is critical to the success of the implementation"

- ” Although Foucault’s original discussion of the Panopticon relates largely to the physical context of prisons, its notions of “self-management” and “enhanced visibility” encapsulate both the elements of empowerment and work monitoring in BPR.”

**Resultat:** Mer övervakning efter BRP, lite rum för självbestämmande. Vissa i företaget märkte ingen skillnad. S13. Lättare att tillhandahålla information och följa upp. Lättare att övervaka vem som gjort arbetet, inloggningsuppgifter, datum/tid.

Vid IT-implementeringar ökar arbetsövervakning och feedback parallellt med att processerna blir automaticerade och utförda på datorer.

Vissa förespråkar BRP och hävdar att den tar bort traditionell ansvarsfördelning. Samt även att anställda får bredare kunskap än ”need-to-know”-basis. Tar bort onödiga mellanhänder. Ex Taco Bell som tog bort distrikt chefer.

**Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning - E.W.T. Ngai, C.C.H. Law \*, F.K.T. Wat**

**Business process reengineering, empowerment and work monitoring**

- BPR uppmuntrar att bryta hierarkier(manager knows best) Kanske ev korrelerar med trenden "flexibla arbetstider" osv <http://www.motivation.se/hr/friare-tider-kar-produktiviteten> eller fenomenet "BYOD: Bring your own device" som påstås öka produktiviteten hos anställda. <http://scholar.google.se/scholar?hl=sv&q=bring+your+own+device&btnG=>

1. Med agenter syftar vi på den utförarande personalen, det vill säga ej beslutstagande aktörer. [↑](#footnote-ref-0)