**Inledning**

Vi har här analyserat två artiklar som behandlar implementering av affärssystem i organisationer. De två artiklarna likheter och skillnader vad gäller metodik, innehåll och resultat tas upp. Den första artikeln skriven av Ngai, Law och Wat görs en komparativ och kvantitativ analys av tidigare publicerat material. Detta i syfte att identifiera s.k. kritiska framgångsfaktorer när det kommer till implementering av ERP. I den senare artikeln gör Sia och Neo en kvalitativ undersökning av vikten av BPR med fokus på eget ansvar och övervakning. Författarna kopplar till Focaults och Benthams teorier om den panoptiska fängelset. I vår analys tar vi även upp Amazons arbetsmetoder då de deras arbetsmetoder har tydliga kopplingar till BPR.

Artikelförfattarna använder olika metodiker för att utmärka

åtgärder (BPR, ERP-implementering) som kan effektivisera strukturen inom en organisations verksamhet, varpå forskningsfrågorna är relaterade och faller lite under samma ämne trots att ändamålen inte är helt likartade. Sia och Neo har fokus på individen och tar genom panoptikon exemplet upp hur övervakning kan öka motivationen hos en anställd och skapa ett djupare incitament (Sia & Neo, 2008) medan (Ngai et al lr artikel2) förespråkar att se strukturen som en helhet (Ngai et al, 2008), där samspelet emellan är viktigt. Att man som organisation fungerar som en enhet. De studier som tagits fram i artikeln stärker även detta, den mest frekvent återkommande kritiska faktorn för lyckad implementering av ERP-system var stöd från den översta ledningen (Ngai et al, 2008). Detta visade sig även i exemplet med Amazons varuhus. En väsentlig skillnad mellan artiklarna är att Sia och Neo grundar artikelns omfång enligt en särskild situation i jämförelse med Ngai et al, vars undersökning är mer allsidig.

Strukturer inom verksamheter bedrivs på olika sätt på dagens, vilket inte är ett slumpmässigt fenomen, utan som studier som framtagits av Ngai visar på förekommer olika kritiska faktorer i olika miljöer och företagskulturer. Med detta i

åtanke bör dessa kritiska faktorer inte ses som ett medel på exakt hur

ett ERP-system ska implementeras utan endast som strukturella

riktlinjer. Emellertid visar studierna att BPR är en kritisk faktor som förekommer i flertalet av de källor som använts (Ngai et al, 2008, s. 551). Anledningen till detta är att företag som inte är strategiskt förberedda för komplikationer kan komma att misslyckas med implementeringen, vilket en BPR kan förhindra innan implementeringen sker. (Cheng, Wang, 2006, s 202)

Både Sia & Neo och Ngai et al. talar om betydelsen för öppen kommunikation vid strukturomvandling i organisationer (Sia & Neo, Ngai et al). I artikeln “Implementing Enterprise Resource Planning Systems: The Role of Learning from Failure “ av JudyE. Scott & ris Vessey analyseras implementeringen av samma ERP-system, under samma tidsperiod, i två olika organisationer, Dow Corning och FoxMeyer.

Det som skilde dessa åt var förtroendet och tilliten till företagens anställda, där Dow Corning väljer en öppen dialog och kommunikation med de anställda. Dow Corning valde att sköta implementeringen internt, det vill säga att inte hyra in konsulter. Detta bidrog till en öppen informationsdelning i organisationen där förslag och tankar från anställda användes för att förbättra implementeringsprocessen. Genom att FoxMeyer valde att hyra in konsulter för implementeringen blev dialogen med företagets personal betydligt mer isolerad. Påföljden av detta blev att åsikter och tankar från anställda förkastades, vilket skapar misstro hos företagets anställda. Den bristande lojaliteten ledde till stora personalavhopp.

**BPR**

Implementeringen av ett system påverkar BPR vilket i sin tur influerar företagets ledning och verksamhet. Det ger ledningen en möjlighet att följa arbetsprocessen bland de anställda och effektivt kunna utnyttja siffror till företagets fördel. ”Keeps a close tab on the numbers that comes out from the system… to do quick manage control”. (Sia & Neo, 2008, s. 622). BPR gör också det möjligt att utvärdera en individs prestationer vilket kan leda till individuell belöning (Sia & Neo, 2008, s. 617). Individens insatts blir mer synlig och rollerna bland de anställda blir mer klarare och den anställda ges mer eget ansvar (Sia & Neo, 2008, s. 614). I viss mån är det tänkbart att övervakning kan leda till ökad motivation bland de anställda men det kan nog få en motsatt effekt vid överdriven övervakning. Att ständigt bli övervakad och att mätas i siffror kan bli en stressfaktor för en anställd. I artikeln ”Amazon Unpacked” skriven av *Sarah O’Connor* beskrivs det hur Amazonas system ger ledningen möjlighet till övervakning och hur det påverkar de anställda.

I Amazonas lokaler är det hundratals människor i orange västar som kör lastade vagnar i en lokal lika stor som nio fotbollsplaner. Genom sina handdatorer får de anvisningar om vart de ska plocka upp alternativt lämna varorna. Handenheterna visar den snabbaste vägen till målet samt mäter de anställdas produktivitet i realtid. Om en anställd inte är lika effektiv som handenheten beräknat skickas en indikation att man ligger efter sitt mål, tidsmässigt. Cheferna kunde även skicka textmeddelanden till enheten för att förklara för en anställd att han/hon måste skynda på. En anställd på Amazon förklarade att han kände sig som en robot, men i mänsklig form. När ett företag enbart fokuserar på siffrorna och därigenom kommer fram till hur effektiv en anställd är kan övervakning bli något negativt. Detta syns genom att företag med en övervakad arbetsplats ofta har en hög personalomsättning. En stressig miljö leder oftast inte till något positivt på långsikt.

***Metodik***

Ngai, Law och Wat har gjort en innehållsanalys av en mängd journaler som behandlar ämnet ERP och dess installation samt implementering i företag. Detta i syfte att få fram så kallade kritiska framgångsfaktorer (CSF). Författarna satte krav på litteraturen så som att den skulle ha släppts under perioden 2006-2007, att den behandlade framgångsfaktorer, var på engelska och behandlade ämnet empiriskt (Ngai, Law och Wat, S 549-550).

Efter att litteraturen hade definierats påbörjades själva innehållsanalysen genom att räkna förekomsten av framgångsfaktorer i texten. Denna typ av analys ger en kvantitativ insikt i den stora mängd text som togs upp och ledde till att författarna fick en uppfattning om hur kritiska de olika faktorerna var. (Bergström och Boréus, red, s 18). De olika punkter, 11 till antalet, som författarna valde att räkna hämtade de från en extern källa skriven av Nah et al. som i sin tur hade grundat sina punkter på 22 faktorer framtagna av Somers och Nelson (Ngai, Law och Wat, S549). Även här var ett visst mått av kvantitativ analys inblandat.

Metoden ger i och med sin kvantitativa grund och breda forskningsmaterial (i form av ca 50 studier) ett mer naturvetenskaplig och positivistisk resultat. Något som annars kan vara svårt att uppnå vid analys av tillvägagångssätt för implementering av system med vitt skilda förutsättningar.

Sia och Neo har till skillnad från Ngai, Law och Wat gjort en intensiv fallstudie vid Singapores motsvarighet till skatteverket där de undersökt 99 anställdas egen ansvarsbild innan och efter implementering av BPR-system (Sia och Neo, s 609). Detta görs genom att relatera undersökningen till Jeremy Benthams teorier om hur fångar reagerar när de får utökad frihet, men samtidigt måste stå till svars för sina handlingar. ”…we analyze BPR through the perspective of the Panopticon (Foucault, 1977), a system of prison administration that encourages prisoner self-management. The prison analogy, though seemingly odd for business organizations, is useful to illuminate the inherent tensions between greater empowerment (to respond to business dynamism and innovate) and work monitoring Business process reengineering (to minimize risks of opportunism).” (Sia och Neo, s. 611-612). Detta görs I ett försök att visa en koppling mellan ökat eget ansvar för sina arbetsuppgifter och en ökad disciplin. Detta genom att den som jobbar är ansvarig för just sin del av processen, något som blir extra tydligt efter införandet av ett BPR-system[EN1] .

Författarna genomförde en rad olika intervjuer av de anställda som hade valts ut för undersökningen. De gick även igenom arkivmaterial från skatteverket. Detta inkluderade såväl dokumentation från projekt som tal och nyhetsbrev (Sia och Neo, s. 615). Det här gav en kvalitativ aspekt av studien där möjligheten uppstod att få en djupare förståelse för hur de anställda såg på förändringarna och hur arbetsuppgifterna förändrats. Undersökningen av arkivmaterial bör ha gett en god möjlighet att se förändringar som i arbetssätt och attityd som uppstått sen införandet av BPR-systemet.

Även en mer kvantitativ källa introducerades i studien när författarna ger ut ett frågeformulär till 120 skatteadministratörer där deras bild av mängden eget ansvar (self-empowerment) de själva hade mättes (Sia och Neo, s. 618). Ett tecken på att undersökningen var kvantitativ ser vi att undersökningen resulterade i siffra.

När vi jämför de metodologin för de båda artiklarna ser vi en tydlig skillnad där den ena har valt en rent kvantitativ väg som dessutom endast är basserad på tidigare publicerat material. Detta är i kontrast med den andra artikeln som har en tydlig kvalitativ prägel, även om den har vissa kvantitativa drag. Här har författarna hämtat in eget material i form av intervjuer, undersökningar och analys arkivmaterial. Detta har lett till en djupare förståelse för skeendet, men kan samtidigt ha lett till ett mer svårtolkat resultat.

Lol detta e inte färdigt XD peace mahara