

# VIKTIGA OMRÅDEN ATT TÄNKA PÅ VID BYTE AV AFFÄRSSYSTEM

## INLEDNING AFFÄRSSYSTEM

Oberoende på val av plattform och system enligt ovan finns det sedan detaljer man bör tänka på och metoder som stödjer ett arbete med implementering av affärssystem.

Att införa ett nytt affärssystem i en organisation är ett komplext projekt. Det är ett större arbete som inte bara handlar om teknik eller IT, utan även mycket om de mänskliga faktorerna. Förmågan att kunna analysera, leda, kommunicera och ha förståelse för affärprocesser spelar stor roll för ett lyckat projekt. Här nedan följer några områden som är viktiga att tänka på och en vägledning i hur man bäst tar sig an dem.

## AFFÄRSSYSTEMETS FÖRDELAR ÄR MÅNGA

Att ha kontroll över sina affärs- och beslutsprocesser är en förutsättning för att vara ett seriöst företag, något som rätt affärssystem bidrar till. Affärssystemets uppgift är att möjliggöra nya arbetssätt, ta fram rätt beslutsunderlag och stötta verksamheten med en helhetsbild.

Den potentiella affärsnyttan kan till exempel innebära en säkerställning av kortare ledtider, effektivare processer, bättre kontroll, sänkta driftskostnader och förbättrad datakvalitet. Vilken organisation vill inte uppnå dessa effekter? Frågan är bara hur man gör det.

Vi har gjort en ansats i att skapa en vägledning för vad som krävs för att driva igenom en framgångsrik implementation av ett affärssystem.

### Definition av ett affärssystem

Ett affärssystem (eller ERP – Enterprise Resource Planning) kan definieras som ett informationssystem som integrerar verksamhetens affärprocesser och därmed möjliggör ständig tillgänglighet av realtidsinformation i hela verksamheten.

Med andra ord kan affärssystemet hantera en längre pro-

cesskedja som oftast är kritisk för organisationens förmåga att bedriva sin verksamhet.

Några exempel på processer är: CRM, HR, service, produktion, lager, projekt, e-handel, förebyggande underhåll, etc. Några av dessa områden kan man hitta integrerat i ERP-system.

## FAKTORER SOM PÅVERKAR LYCKAD IMPLEMENTERING

### LEDNINGEN MÅSTE VARA INVOLVERAD OCH SYNAS

Ledningens uppgift i implementeringsprocessen är att vara styrande i projektet och fatta beslut i de frågor där deras beslutsfattande krävs. Det är viktigt att ledningen redan från början av projektet skapar rätt förutsättningar för att driva implementeringen, både vad gäller resurser och befogenheter.

För att erhålla det stöd och engagemang från ledningen som krävs för en lyckad implementering, bör projektgruppen skapa förståelse kring affärsnyttan, samtidigt som man involverar ledningen genom hela implementeringsprocessen.

Ledningens förväntningar måste finnas förankrade hos i projektgruppen men också hos de som tar emot projektet och arbetar löpande i systemet. Man måste ha en klar bild/mål över vilka processer och aktiviteter som implementeringen kommer att innehålla, samt vilka hemtagningvinster man söker i projektet.

Viktigt är också att projektgruppen säkerställer att prioriteringar och beslut som rör budget, projekttid och kvalitet kommuniceras till ledningen.

Här är det även viktigt att ledningen i sin tur fungerar som en förmedlare av olika typer av verksamhetsförändringar, och involveras i integrationen av affärssystemet, så att systemet går hand i hand med verksamhetens utveckling.

## PROJEKTLEDNING OCH PLANERING

Det är viktigt att säkerställa att både ledande personer och de som har en bra inblick i verksamheten ingår i projektet. Projektledningen bör bestå av en representant från leverantör och en från kund. Dessa skall i sin tur ingå i en styrgrupp som består av ledande personer med beslutsrätt. Projektledarnas roll i detta forum blir därmed att fungera som föredragande medlemmar i styrgruppen.

### Noggrann planering och kommunikation

Ett sådant här projekt kräver noggrann planering och kontinuerlig kommunikation. Dels är det viktigt att sätta upp realistiska milstolpar och slutdatum för projektet för att kunna göra goda uppskattningar gällande mängden resurser som krävs.

Dels ställer det också krav på projektledningens förmåga att leda och fördela arbetet; att till exempel uppdatera planen och teamet baserat på rapporter från projektdeltagarna och de förändringsförfrågningar från verksamheten som kommer in. Därtill ingår att förmedla informationen vidare till samtliga intressenter.

### Utvärdering av system

Det är också viktigt att det görs en grundlig utvärdering av olika system i förhållande till verksamhetens behov. Risker är i många fall att detta annars kan leda till förvirring längs vägen eftersom man inte helt och hållet kan förstå sina processer och hur man ska utnyttja dem för att maximera affärsnyttan och effektiviteten. När en sådan här utrullning dessutom görs till många bolag, krävs det att man särskiljer på vad som är prototyp, pilot och löpande utrullning. Detta eftersom processen för implementeringen skiljer sig en del beroende på vilken typ av utrullning det rör sig om.

## UTBILDNING

En av de vanligaste orsakerna till att affärssystemprojekt fallerar är avsaknad av rätt träning och utbildning. Det kan leda till att anställda förkastar nya system, eftersom de helt enkelt inte förstår dem. Att se till att de anställda har en chans att bekanta sig med nya system innan de ska arbeta med dem är grundläggande för den här typen av implementeringar.

### Avsätt resurser för utbildning

För att utbildningen ska bli tillräckligt omfattande krävs det att tillräckligt med resurser avsätts, och för detta i sin tur krävs ett stort stöd från ledningen. En stor del av inlärningsprocessen handlar om att använda systemet under verkliga förhållanden, det vill säga i den konkreta arbetsituationen.

Konsulterna bör därför upprätthålla en kontinuerlig kontakt med användarna och övervaka systemanvändningen för att kunna identifiera och lösa eventuella problem som uppstår.

Här kommer processdokument och testscenarios in i bilden. Dessa kan användas för att verifiera att konfiguration och eventuell utveckling stämmer med krav och målbild. Dessa ligger då också till grund för en del av utbildningen.

## TESTER – OERHÖRT VIKTIGT, SPECIELLT OM SYSTEMET LIGGER I MOLNET

Testningen är viktig att göra innan systemet tas i drift och fungerar som ett kvitto på att målbild och krav uppfylls.

Om systemet erhålls som en SaaS tjänst enligt principen "Hyr per användare och månad, allt ingår" så bestämmer också leverantören takten för uppgraderingar. Det gör att test blir oerhört viktigt och skall hanteras strategiskt. Vår rekommendation är att man diskuterar till vilken grad kan testerna automatiseras.

### Testningsstrategi

Det bör finnas en tydlig testningsstrategi med inplanerade testrutiner för att kunna identifiera eventuella buggar och fel gällande systemet. Dessa bör främst genomföras av de som dagligen utför arbetsrutinerna. Till sin hjälp skall testscenarios användas. Här bör man hela tiden stämma av så att krav och målbild kopplas ihop. Fungerar systemet så som våra processkartor och testscenarios har beskrivit? Om testscenarios täcker funktionaliteten på ett uttömmande sätt och funktionaliteten uppfylls av systemet, så är sannolikheten stor för en lugn driftstart.

Hur gör vi efter driftstarten och när nästa uppdatering av systemet kommer. Kan vi automatisera testerna och hur förhåller vi oss till löpande underhåll och test? Detta bör man redan nu hantera. Låt inte dessa frågor ignoreras och hanteras efter man driftsatt systemet.

## SIMULERA PRESTNADA OCH INVOLVERA LEVERANTÖREN

Återigen kommer val av plattform få konsekvenser. Om all hårdvara ingår i "Hyrpriset", så måste man säkerställa att prestanda och utskriftshantering fungerar vid full belastning. Oftast kan inte slutanvändarorganisationen påverka infrastrukturen, utan endast ställa krav och hoppas på förbättring. Om man använder systemet baserat på att man ansvarar för infrastrukturen själv, så finns alla möjligheter att påverka prestanda och belastning.

En simulering av användarbelastningen bör göras för att se hur effekten av förändringarna skulle bli i verkligheten. På detta sätt undviker man situationer där systemet ligger nere när man väl kör på riktigt, och sparar både tid, pengar och eventuell förlust i motivation hos användarna.

## FÖRÄNDRINGSHANTERING OCH FÖRVALTNINGSSTRATEGI

Något som ofta underskattas i en sådant här projekt är att ett nytt affärssystem ofta leder till någon typ av verksamhetsförändring. Det är inte alltid som verksamhetens aktuella struktur och affärsprocesser är helt kompatibla med affärssystemets struktur och verktyg, och för detta krävs det därför att man har en plan för hur förändringen i verksamheten ska hanteras.

### Anpassa affärssystemet

Här dyker det ofta upp en diskussion om vilken väg som är bäst. I många fall är det enklare och mer effektivt att ändra affärssystemet (inte möjligt med alla system) än att ändra på organisationens struktur och processer; särskilt inte om det är själva processen som skapar konkurrensfördelar så som den är uppbyggd.

För att affärssystemet ska stödja verksamhetens mål krävs systemstöd av affärsprocesserna, alternativt utveckling av nya affärsprocesser. När det handlar om den här typen av verksamhetsförändringar är det viktigt att det finns ett formellt stöd både från ledningen, men även från implementeringens eventuella motståndare.

Vår erfarenhet är att även om man har ett förändringsbart system, så är den bästa lösningen inte att enbart ändra affärssystemet för att möta företagets befintliga processer, utan en kombination av förändringar inom organisationens affärsprocesser och affärssystemets inbyggda funktioner

ger bättre resultat. Dessutom stödjer moderna system att utvecklingen av affärsprocesser i affärssystemet sker iterativt, i takt med att omvärlden kräver förändringar.

## GENOMTÄNKT KOMMUNIKATION GENOM HELA PROJEKTET

För att kunna uppnå uppsatta mål måste kommunikationen till organisationen fungera väl. Det handlar både om att informera berörda intressenter i verksamheten med fortlöpande information, men också att nå ut med rätt information till rätt målgrupp. Detta kan kännas som en självklarhet, men här uppstår ofta brister.

### "Communication Management" Skapa förståelse och involvera

Moderna affärssystem är öppna för kontinuerliga funktionsförändringar som påverkas av organisationens förändringar. Vår rekommendation är därför att inte göra alla systemförändringar på en gång. Lär av systemets uppbyggnad och inneboende kvaliteter, för sedan att succesivt ändra organisation och/eller affärssystemet. Säkerställ att någon alltid äger systemet och leder den interna förvaltningen och utveckling av systemstöd och processer.

Många organisationer koncentrerar sig till exempel på att få med sig ledningen i processen och lägger mindre fokus på att samla nyckelspelare inom hela organisationen. Här måste både representanter från den operativa linjen, från bland annat ekonomi och produktion och mer tekniska it-funktioner, samt ledande personer ingå. Risken är annars att man går miste om betydelsefull information och att förankringen inte sker i alla led, vilket inte gagnar förändringsprocessens fortskridande.

Genom att involvera fler i processen delar man upp ansvaret och kan få rätt person att göra rätt arbetsuppgift. Till exempel kan logistikansvarig förstå logistikprocesserna i stort och linjen kan testa och avgöra om det fungerar optimalt i detalj. Ett angreppssätt där anställda från alla delar av företaget är aktivt engagerade i implementeringen ökar chansen att det blir rätt från början.

Inom kommunikation finns det både metoder och företag som specialiserat sig på att hjälpa organisationer. Det är mycket viktigt att man skapar motivation och förståelse för VARFÖR skall vi införa nytt system och varför skall jag lära mig nytt.