

Konsten att upphandla och införa affärssystem

Knappast något projekt kan vara mer komplext än att upphandla och införa ett affärssystem. Enligt statistik är riskerna betydande för misslyckanden. Men det går att genomföra lyckade affärssystemprojekt.

Nyckeln till framgång för ett affärssystemprojekt beror på noga förberedelser och planering med styrande och flexibel kravspecifikation, menar Hans Jangeby, VD på Affärssystemspecialisterna. De flesta kunder utgår från nuläget och överför detta till krav. Då finns risken att man cementerar gamla ineffektiva rutiner. Vad är det då för vits att byta affärssystem? Hans Jangeby menar att de flesta kunder är dåliga på att förhandla, man behöver inte godkänna standardavtal, som är till leverantörens fördel.

Huvudorsakerna till misslyckade affärssystemprojekt är kommunikationsproblem mellan kund och leverantör. Kunden kan verksamheten och leverantören kan teknik och programvara. Ingen av parterna kan ta fram kravspecifikationer som sedan kan verifieras vid införandet. En kravspecifikation är egentligen kundens uppgift att ta fram för att styra upphandling, införande, val av leverantör och system. Men åttio-nittio procent av kravspecifikationerna är för undermåliga för att styra upphandling

av leverantör och system i ett affärssystemprojekt. Därför misslyckas man med projektet, att hålla utlovad funktionalitet, tid och budgetramar.

Bara 15 till 20 procent lyckas med sina affärssystemprojekt. Resten misslyckas i något avseende. Huvudorsakerna beror på komplexiteten och krav på samtidigt förändringsprojekt. För att dra nytta av ett affärssystem krävs nya processer. Med det förändras rutiner och roller, likaså ansvar och befogenheter som kräver lite organisationsförändringar. Detta drar sig de flesta för och det är då lättare att skylla på leverantören än att ta itu med de egna problemen. Ett affärssystemprojekt är ytterst en ledningsfråga och det är styrelsen som har det yttersta ansvaret. Det kan inte deligeras till IT-chef eller leverantör att genomföra effektivare verksamhetsprocesser. Därför krävs det att affärssystemprojekten har en aktiv styrning från ledningen, eller av ledningen utsedd person, som då har befogenheter att agera snabbt vid uppkomna problem så att de inte hamnar i "långbänk".

- En IT-chef är ofta van att jobba gränsöverskridande mellan olika funktioner i företaget. Att införa ett affärssystem berör oftast varje medarbetares arbetsuppgifter, rutiner och verksamhetskritiska funktioner. Därför behöver beställaren och IT-chefen leverantörsobe-

roende stöd för hela affärssystemprojektet – från förstudier avtalsförhandlingar, införande och överlämning till drift, det klarar oftast inte en affärssystemleverantör. Verksamhetsansvaret har ytterst kunden. Ansvaret för fungerande verksamhetsprocesser kan ju inte vila på affärssystemleverantören, menar Hans Jangeby.

För att lyckas med ett affärssystemprojekt krävs noga förberedelser att utvärdera behov och krav för att minska införandetiden. Det krävs också att man ser ett affärssystemprojekt som en investering som ska generera vinst, precis som andra maskininvesteringar i produktionen. Krav på avkastning för affärssysteminvestering borde finnas oftare. Nu uppfattas ett affärssystem som en kostnad där man jagar licenskostnader, trots att dessa bara står för 10-20 procent på en femårsperiod.

Hans Jangeby säger: Det är lite bakvänt att först välja system, sedan leverantör och därefter anpassa systemen. Kunden vet ofta inte vad man kan göra med systemet. Ofta kommer man på saker under införandeprojektets gång. Därför blir det många ändringar under införandeprojektet och det tar då längre tid att införa affärssystemet. Oklara krav skapar också tolkningstvister mellan leverantör och kund, som är tids- och kostnadsdrivande.



Hans Jangeby

Man har igen kostnaderna flera gånger om med en noggrann kravspecifikation som utgår från effektivare processer till funktioner i systemet. Krav ska skrivas tydligt för att kunna verifieras vid upphandling, projektstyrning, projektledning samt tester – innan leverans har skett. Det svåra är att skriva en kravspecifikation som är tillräckligt detaljerad så det går att verifiera men är tillräckligt flexibel för ändringar inom affärssystemprojektets ramar. Kunskaper om att skriva tydliga krav är extra komplicerat vid ett affärssystemprojekt. Alla involverade måste förstå innebörden av dem, det är inte en lätt uppgift eftersom kraven måste utgå från organisation och processer, som komplett-

terar tekniska funktionskrav med t.ex. integration med andra system.

Kunder borde bli bättre på:

- Att ta itu med inre förändringar för att dra nytta av förbättrade processer med ökad effektivitet, med de möjligheter ett modernt affärssystem ger.
- Att se affärssystemet som en investering med avkastningskrav, inte som en kostnad.
- Att inte låta leverantören styra projektet, det ska kunden göra som har det yttersta ansvaret att projektet lyckas.
- Att kunna förhandla om vilka villkor som helst och inte behöver godkänna standardvillkor som är till leverantörens fördel.
- Att skriva bra kravspecifikationer som utgår från hur verksamheten ska fungera när affärssystemet är infört. (Att bygga motorvägar och inte asfaltera gamla kostigar.)
- Att inte glömma att integration av olika system sammanlagt kan vara bättre än ett enda halvbra affärssystem.
- Undersöka alternativ med att utveckla eget system för huvudprocesserna, i stället för att anpassa ett standardssystem. Det kan bli både enklare och mer kostnadseffektivt.

Bengt Larsson

IT-Nätverket arrangerar:

Vinster med Open source 7 april 15.00-17.30

Förnuftets kris Christer Sturmark - 12 april 15.30-17.00

Project management 21 april, 08.30-10.30

Affärssystemet som investering och projekt 10 maj 08.30-10.30

IP-Telefoni och Mobilitet 25 maj 8.30-10.30

Seminarerna äger rum i World Trade Center, Stockholm • Se: www.kompetensgruppen.se/itnatverket