

# Sju dödssynder att undvika när du väljer affärssystemslieferantör

Juli 2019



## Innehåll

Introduktion	2
1. Du tror att du endast köper mjukvarulicenser	3
2. Du baserar dina behov på tidigare utmaningar	3
3. Du tror att affärssystem handlar om IT och att IT-avdelningen har hand om projektet	5
4. Du håller leverantörer på avstånd från ledning och affärsverksamhet	6
5. Du tror att priset är den viktigaste faktorn	7
6. Du tror att risken ligger på leverantören	8
7. Du överväger inte en molnbaserad lösning	9

## Introduktion

En del uppfattar fortfarande företagets affärssystem som ett avancerat bokföringsverktyg som framför allt hjälper revisorn och finansdirektören att få balansräkningen att gå ihop.

Det är naturligtvis viktigt, men moderna affärssystem är även tätt kopplade till verksamhetens andra processer och central om du vill optimera lagerstyrning och plock, logistik, inköp, försäljningsprognoser, ledningsinformation, försäljning och marknadsföring samt stötta en välfungerande omnichannel-strategi. Lösningen är kort sagt grundläggande om du vill utveckla din verksamhet och säkra dess konkurrenskraft.

Detaljhandeln står inför flera utmaningar som redan har satt mycket djupa spår, och som kommer att transformera branschen ganska dramatiskt under de kommande åren. Då är det avgörande att ha ett affärssystem som snabbt kan ställas om för att innefatta nya processer, nya inköpskedjor, försäljningsmönster och kanaler.

Trots detta behandlas val, design och implementering av ett nytt affärssystem många gånger som en uppgift som framförallt tillhör IT-avdelningen. Kanske ser IT-avdelningen själva en anledning att hålla ledningen långt borta från projektet. Kanske försöker man få ett bättre pris genom att hålla tillbaka eller spela ut leverantörer mot varandra. Kanske är priset den avgörande faktorn för valet av leverantör.

Samtidigt betraktas implementering av affärssystem ofta som ett avslutat projekt efter att man går live, trots att det i verkligheten ofta är först då som det avgörs om systemet är framgångsrikt. Förändringsledning, support och överblick över underhållsrelaterade arbetsuppgifter, löpande anpassning av processer efter användarnas behov och vidareutveckling samt övervakning av hur systemet presterar blir ofta bortprioriterat när det tunga mångmiljonprojektet är genomfört. Därför lämnas ofta IT-avdelningen och användarna ensamma med ett system som har potential, men den nödvändiga förankringen av förändringen lyser med sin frånvaro.

Alla dessa strategier innehåller farliga moment som avleder arbetet med att välja och implementera ett nytt affärssystem, vilket kan bli dyrt, tidskrävande och i värsta fall ödesdigert för företaget.

Val och implementering av ett nytt affärssystem är ett verksamhetskritiskt förändringsprojekt som får konsekvenser långt fram i tiden och bör studeras, planeras och prioriteras.

## 1. Du tror att du endast köper mjukvarulicenser

Marknaden för standardiserade affärssystem för mellanstora och stora företag är präglad av några få globala leverantörer, som Microsoft och SAP. Därför är det kanske lätt att förmoda att det inte gör så stor skillnad om ditt företag köper sitt affärssystem hos en lokal leverantör som designar, anpassar och implementerar systemet.

Det är dock långt från hela sanningen. När du tecknar ett avtal med en affärssystemslieferantör ingår i det ett antal licenser. Detta omfattar aktuell och konkret erfarenhet om hur plattformen ska designas, anpassas, implementeras och underhållas på ett sätt som överensstämmer med behoven. En IT-partner kan ha en hel del erfarenhet från lager- och transportbranschen, men det är inte nödvändigtvis en fördel i din organisation som har helt andra processer, utmaningar och omsättningsmönster.

Dessutom bör du välja en partner som kan utmana ditt företag och din ledning när det gäller frågan om hur verksamheten görs redo för de utmaningar som väntar längre fram. Din partner ska också besitta gedigen kunskap om hur affärssystemet förbereds för att hantera branschspecifika möjligheter och förändringar, både nu och i framtiden.

## 2. Du baserar dina behov på tidigare utmaningar

Många landsvägar ligger mer eller mindre på samma plats idag som de gjorde för 300–400 år sedan, då varor transporterades med häst och vagn. Vägarna motsvarar inte nutidens bostads-, transport- och verksamhetsmönster särskilt bra, men det skulle vara orimligt kostsamt att flytta på dem. Man anpassar sig därför till de många kurvorna och omvägarna eftersom det inte finns något annat alternativ.

Likaså är din affärssystemslösning en avspeglning av tidigare behov, kanske till och med sådana som redan håller på att mista sin betydelse, från när det sattes igång för 8–12 år sedan.

Därför bör du passa på att prioritera de existerande behoven ännu mer, och när du skaffar ett nytt system implementera den flexibilitet som gör det möjligt att anpassa affärssystemet och arbetsgången i takt med att nya marknadsförhållanden och möjligheter uppstår i framtiden.

Den inbyggda flexibiliteten i affärssystemet gör det t.ex. enklare att etablera en välfungerande omnichannel-strategi. Det är viktigt att samtidigt hålla koll på vad alla anpassade, löpande justeringar av systemet innebär för möjligheten till framtida uppdateringar. Det gäller att kunna hålla dörren öppen för framtida versioner av systemet. Det innebär bl.a. full transparens och en enhetlig prisstruktur i både fysiska och digitala butiker, kataloger, online marketing och webbannonser, nyhetsbrev och kampanjer av kortare eller längre slag. Likaså ska lösningen vara rustad för att kunna integrera nya betalningsformer, som med säkerhet kommer att komma snabbare än någon rimligen kan förutspå. Det har de senaste årens lösningar med Swish och andra mikrobetalningslösningar visat tydliga tecken på.

Du ska även kunna få ut värdefull information på ett strukturerat vis och agera på de meddelanden och tendenser som gör sig gällande i sociala medier och på recensionssidor. "Social shopping" är ett begrepp under utveckling, men får hela tiden större vikt i takt med att man väljer att köpa eller inte köpa en vara på grund av rekommendationer från andra. Denna tendens ska ditt affärssystem kunna stödja, så att du t.ex. kan automatisera inköp helt eller delvist baserat på om varorna klarar sig bra eller dåligt på den sociala arenan.

Det är också avgörande att säkra en enkel anpassning av din värde- och inköpskedja i takt med att leverantörssituationen, geopolitiska förhållanden, tull- och momsrestriktioner, råvarupriser och andra förhållanden av vikt för detaljhandeln ändrar sig. Det kräver en hög flexibilitet och transparens i affärssystemet.

**Ditt företag bör tidigt i projektet se till att utarbeta:**

En tydligt prioriterad lista över varje avdelnings verksamhetsspecifika behov, inklusive en önskelista	En kortfattad beskrivning av hur information och data rör sig och delas i verksamheten
En beskrivning av aktuella manuella och automatiska datainsamlingssystem	En lista över verksamhetens mål, t.ex. gällande produktions- och expeditionstid, lagringsmöjlighet, minskning av slitage och returvaror m.m.
Centrala transaktionsdata – antal kunder, order, fakturor och leverantörer över tid	En lista med de finansiella rapporter och analyser som är nödvändiga för att ge ledningen överblick och skapa underlag för en kostnadseffektiv daglig drift
Kända integrationer mellan affärssystemet samt interna och externa system	Andra omständigheter som har betydelse för processen med att välja och anpassa nya affärssystem

Listan bör därefter tydligt organiseras och prioriteras så att högst 5–7 procent av alla krav definieras som helt avgörande, då det annars är orealistiskt att hitta en lösning som lever upp till era specifikationer utan att vara alltför kostsamt. Detta tillvägagångssätt säkrar både att du kan välja en flexibel lösning och att era nuvarande och nödvändiga processer kan vara integrerade i systemet.

Med detta arbete gjort har ditt företag goda möjligheter att välja ett nytt affärssystem. Redan tidigt bör ledningen vara delaktig i processen, vilket leder oss in på nästa "dödssynd".



### **3. Du tror att affärssystem handlar om IT och att IT-avdelningen har hand om projektet**

Ett affärssystemprojekt är inte ett IT-projekt. Det är ett affärsprojekt som stöttas av IT-avdelningen.

I verkligheten är valet av affärssystem och leverantör, samt den senare anpassningen och implementeringen, avgörande förändringsprocesser, som kommer att sätta spår i verksamheten i flera år framöver. Det kräver engagemang och prioritering från hela företaget för att skapa den överblick som är nödvändig och för att komma med input – det är det som är förutsättningen för framgång.

Projektledaren ska helst kunna svara på frågor som ”vad håller vd:n och styrelseordföranden vaken om natten?”, för det är precis den typen av aktuella eller framtida utmaningar som affärssystemet ska utformas efter för att kunna lösa. Likaså ska du kunna välja en leverantör som faktiskt vågar ställa den typen av närgående frågor, och hjälpa till att besvara dem.

Det optimala är att ledningen tar ansvar för projektet och att de tydligt förmedlar till resten av organisationen att detta är ett projekt som har strategisk betydelse och som alla förväntas att prioritera trots att de redan har mycket att göra och ett stort ansvar.

Att välja en affärssystemslieferantör och att få in de verksamhetskritiska åsikter som är helt avgörande för projektets framgång tar tid och kräver insikt, kompetens och uthållighet i hela organisationen. I gengäld kan detta hjälpa till att fånga upp otaliga kostsamma och tidskrävande missförstånd under processen, och det säkrar att systemet till slut stödjer dina strategier och visioner istället för att organisationen är tvungen att låta sig begränsas av ett system som inte är flexibelt och som visar sig vara kostsamt att göra om.

## 4. Du håller leverantörer på avstånd från ledning och affärsverksamhet

En del IT-avdelningar har en tendens att hålla informationen för sig själva och genomföra hela eller delar av verksamhetskritiska upphandlingar – även stora sådana – på egen hand. Ibland stängs ledning och affärsverksamhet ute när beslutet är taget, och ibland hålls de på ännu längre avstånd.

Det kan finnas många anledningar till detta. CIO:n och IT-avdelningen vill kanske helst ha kontrollen så länge som möjligt och hindra spridning av information som kan ge resten av organisationen "besvärliga" idéer. Det kanske bara alltid har varit så. Ofta är ledningen helt nöjd med att slippa ta ställning eftersom de har mycket annat att tänka på.

Om du accepterar eller uppmuntrar denna tendens riskerar du dock att lägga krokben för ett framgångsrikt projekt.

Tvärtom bör ledningen engageras så tidigt som möjligt och helst långt innan företaget väljer vilken leverantör som ska driva ert affärssystemprojekt. Om inte annat för att:

- Affärssystemet utgör en stor del av grunden för verksamhetens förmåga att agera flexibelt och konkurrenskraftigt framöver. Utan ledningens medverkan riskerar ni att välja en leverantör som inte har förmåga att bygga en lösning som motsvarar de praktiska, ekonomiska och strategiska utmaningar som verksamheten kommer att möta under de kommande åren.
- Ledningen är den grupp personer i verksamheten som har bäst förutsättningar för att bidra med nödvändig kunskap och strategiskt viktiga insikter. Det ger samtidigt den bästa grunden för att bedöma om en leverantör i grund och botten förstår verksamhetens utmaningar och kan bidra på ett meningsfullt sätt som stärker ert företag.
- Ledningens bidrag ger leverantören en verklig möjlighet att anpassa och optimera erbjudanden, processer och den slutgiltiga lösningen, så att den motsvarar företagets behov, strategi och prioriteringar.
- En frånvarande ledning kommer direkt att försvaga processen med att införa ett nytt affärssystem, vilket lätt försenar projektet och gör det mer kostsamt. Dessutom ökar det risken för att leverantör och lösning inte lever upp till företagets förväntningar och behov.

## 5. Du tror att priset är den viktigaste faktorn

Ett framgångsrikt projekt handlar om att välja den lösning och leverantör som ger dig en välfungerande, flexibel och relevant lösning, som stödjer alla dina centrala verksamhetsprocesser.

På samma sätt är uppgiften i upphandlingsfasen inte att hitta den leverantör som kan implementera systemet billigast och snabbast. Billigt kan bli kostsamt, särskilt om du i slutändan sitter med en lösning som är dysfunktionell, omodern, oflexibel eller på annat sätt inte uppfyller era behov.

Det är långt mer avgörande att du ingår ett avtal med en leverantör som bland mycket annat:

- **Förstår och kan utmana din verksamhet och dess ledning**
- **Har förmågan och modet till att ställa grundläggande frågor om processer, företagets grunder och utmaningar**
- **Vill vara en kompetent, flexibel och trovärdig partner**
- **Kan beskriva, anpassa och implementera ett affärssystem som löser och optimerar processer och uppgifter som är av operationell betydelse för ditt företags verksamhet under flera år**

Vanligtvis är den tid du spenderar på att samarbeta med potentiella partners om uppgiftens karaktär i upphandlingsfasen väl värd pengarna. Dels för att du med större sannolikhet väljer en partner som faktiskt förstår din verksamhet, vilket i sig sparar tid och många missförstånd senare i processen, och dels för att den slutgiltiga partnern har en långt bättre förståelse för projektunderlaget, som ni redan har kommit överens om, och därför kan komma igång snabbare.

Så hur väljer man den bästa affärssystemslösningens leverantör? Den bästa utgångspunkten är naturligtvis att genomlysa marknaden och att höra sig för med särskild hänsyn till att alla potentiella partners bör ha dokumenterade kompetenser inom affärssystemslösningar till företag just inom detaljhandeln.

Efter det bör du be kandidaterna om referenser som - även om de överlag kommer vara övervägande positiva - kan ge nyttig information om hur "deras" partner har agerat. Utöver centrala frågor om att hålla sig till budget och tidsplan bör du ställa frågor om samarbetsförmågor, visad flexibilitet, hur djupa kunskaperna om detaljhandeln och dess specifika utmaningar är, och naturligtvis om hur den slutgiltiga lösningen kommer att stärka verksamheten.

Denna länk tar dig till en rad centrala frågor om din partner som du bör ställa till referenskunder om den affärssystemslösningens leverantör som var och en har erfarenhet av. Med frågorna som underlag får du fram en poäng som gör det enkelt att mäta de olika leverantörerna mot varandra. Detta är naturligtvis endast en tumregel, men det ger dig en överblick över vilka kandidater som står starkast och vilka som är deras styrkor och svagheter.

Till sist bör du bjuda in 2-3 potentiella partners till var sin workshop där du går in på djupet vad det gäller verksamhetens behov och önsningar, och där ditt företag och partnern kan få en uppfattning om varandra. Detta tar självklart lite extra tid, men skapar klarhet för alla parter och är ett mycket bättre sätt att spendera pengarna på än att leverera en lång och detaljerad lista med krav som leverantören ska ge en offert på. Du kan dessutom vara ganska säker på att leverantören mycket hellre lägger tid på en workshop innan de ska komma med en offert och ett upplägg än utgår från en kravlista.



Sedan kommer kandidaterna tillbaka med var sitt erbjudande, och du kan därefter välja den slutgiltiga projektpartnern baserat på både erbjudandet och det tidigare förloppet med de åsikter och den kunskap de tillfört.

## 6. Du tror att risken ligger på leverantören

När du har valt en leverantör och skrivit på ett kontrakt får du kanske lust att luta dig tillbaka och låta leverantören dra det tyngsta lasset, för är det inte leverantörens ansvar att ro projektet i land? Inget kunde vara mer fel. Ett affärssystemprojekt blir aldrig bättre än det samarbete du har med din partner. Skulle det vara problem med projektet får du ingen ersättning för merparten av de förluster som uppstår på grund av detta. Även om ansvaret är delat ligger risken därför i alla avseenden på dina axlar.

Kontraktet innehåller säkert klausuler om ansvar och konsekvenser för bland annat överskridning av budget och tidsplan. Om det går snett kan du som yttersta konsekvens låta bli att betala en del av den avtalade summan, och kanske t.o.m. vinna i rätten.

I praktiken är det dock ditt företag som står där med ett affärssystem som inte fungerar och troligtvis aldrig kommer att göra det. Dessutom har ni lagt stora mängder resurser och tid på projektet och kanske ändå sett förluster i form av förlorade kunder och ordrar under projektets gång, då det inte har varit möjligt att ha en normal produktion under en period. Det innebär i sig en risk för märkbara förluster av ekonomisk och omdömesmässig natur, som är omöjliga att kvantifiera och styrka i en rättsal – och som du aldrig får täckt, oavsett hur stor och pålitlig din partner är i övrigt. Dessutom ska du nu dra tillbaka det defekta systemet och starta processen med att hitta en ny leverantör från början.

Den bästa utgångspunkten för framgång är med andra ord att tänka sig för i valet av leverantör, samt att gå in i samarbetet med öppna ögon, professionell beslutsamhet, respekt inför din partner och en vilja att få bästa möjliga resultat.



## 7. Du överväger inte en molnbaserad lösning

För vissa företag är ett molnbaserat affärssystem ett självklart val, medan andra är avvaktande. Med affärssystemets långa livstid bör du försäkra dig om att din lösning är redo att gå i molnet, och att din partner har dokumenterad erfarenhet av detta. Det gör det möjligt att skissa upp en plan för hur systemet ska hamna i molnet.

De molnbaserade plattformarna ger dessutom möjlighet till att hålla systemet konstant uppdaterat, till skillnad från den traditionella metoden, där en funktions- och versionsuppdatering var ett omfattande och tidskrävande projekt i sig.

Till sist ger ett molnbaserat affärssystem möjlighet att kringgå behovet av dyrbara och begränsande specialresurser, som att köra bakgrundstekniker, som SQL Server, som är nödvändiga för att köra en on premises-utgåva av Dynamics AX. Det är dock viktigt att notera att du fortfarande har fullt ansvar för dina applikationer. Du måste bedöma om resurser för kontinuerlig support och underhåll ska placeras inom organisationen eller externt hos en specialiserad partner som har ett stort antal experter som kan rycka ut vid behov.

**Learn more at [www.dxc.technology](http://www.dxc.technology)**

 **Get the insights that matter.**  
[www.dxc.technology/optin](http://www.dxc.technology/optin)

### DXC Technology Sverige

Gustav III:s Boulevard 36  
169 85 Stockholm  
Sverige  
T +46 (0)10-5201600



### Om DXC Technology

DXC Technology är världens ledande oberoende leverantör av IT-tjänster. Företaget hanterar och moderniserar affärskritiska system och integrerar dem med nya digitala lösningar som skapar mervärde. Företagets globala räckvidd, expertis, innovationsplattformar, teknikoberoende och omfattande partnernetverk möjliggör för mer än 6 000 privata och offentliga kunder i 70 länder att utvecklas och växa med förändringar. Mer information finns på [www.dxc.technology](http://www.dxc.technology).