



Vad avgör ett lyckat ekonomi- och affärssystemprojekt?

Om vägval, utmaningar och möjligheter.
En rapport baserad på erfarenheter från svenska företag och
organisationer, med insikter från Meritmind och Visma Software.



Innehåll

Uppgradera, byta eller vänta?	3
Vad avgör ett lyckat ekonomi- och affärssystemprojekt?	4
Om undersökningen	5
Den röda tråden: Verksamhetsutveckling	6
“Vi vet vad vi har och är nöjda med det”	7
När är bäst att ta steget? Allt går ju så fort.	8
Att välja systemleverantör	9
Implementeringsfasen	
• Vanliga utmaningar	10
• Möjliggörare	11
Resultat, mål och effekt	12
Den fortsatta resan	13
Summering	14

Uppgradera, byta eller vänta?

Funderingarna kring och inför förändring är många. Att välja ekonomi- eller affärssystem är ett stort och komplext beslut. Kanske också ett av de viktigaste och mest avgörande besluten du är med om att ta när det kommer till digitalisering av din verksamhet.

Som aktörer för att hjälpa svenska företag att utvecklas genom att se över och modernisera sina ekonomi- och affärsprocesser drivs vi av att underlätta för företag att uppnå de fördelar som dagens system erbjuder.

Vikten av förberedelser samt att se värdet för hela verksamheten ser vi som en nyckel. Och att ta del av andras erfarenheter tror vi är avgörande för många, både vad gäller att ta sitt beslut och vidare för hur man genomför sitt projekt.

En inblick i hur andra gjort och tänkt

Denna rapport ger dig en inblick i hur svenska företag som genomfört ett systemskifte ser på sitt tillvägagångssätt, samt resultatet av deras val och investering. Du får även ta del av värdefulla insikter och lärdomar, vilket förhoppningsvis kan hjälpa er att undvika några av de vanligaste fallgroparna.

Vår förhoppning är att detta kan vara ett stöd för hur du planerar, agerar och väljer i din verksamhets implementeringsprojekt.



Vad avgör ett lyckat ERP-projekt?

Affärs- och ekonomisystem beskrivs ofta som verksamhetens nav. Och med det som grundinställning är hälften vunnet i ett förändringsprojekt. Genom att se och aktivt jobba för att uppnå de möjligheter som finns skapas de bästa förutsättningarna.

En stabil grund för vad ni vill uppnå och en tydlig, väl förankrad plan för hur det ska göras är avgörande för såväl en lyckad implementering som en smidig övergång till ett nytt sätt att jobba. Det ger er också utrymme att på bästa sätt hantera de hinder och utmaningar ni kommer att stöta på längs vägen.

Som vi ser det, är det i stora drag detta som avgör:

- **Nyfikenhet och mod.** Att ifrågasätta de egna processerna, ställa frågor och våga förändra även det mest invanda.
- **Inkludering och engagemang.** Förändring händer inte om inte de som berörs är delaktiga, kan bidra med sina insikter och får det eventuella stöd de behöver.
- **Förberedelser.** Förändring tar tid och för att hitta rätt lösning för just er behöver ni titta såväl inåt som framåt, utan att skynda förbi detaljer.
- **Rätt personer på rätt plats.** Återigen, utan människors engagemang kan förändring inte lyckas. Vem eller vilka som leder ert förändringsarbete är avgörande.

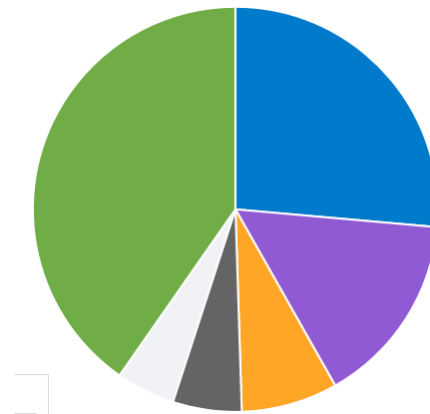
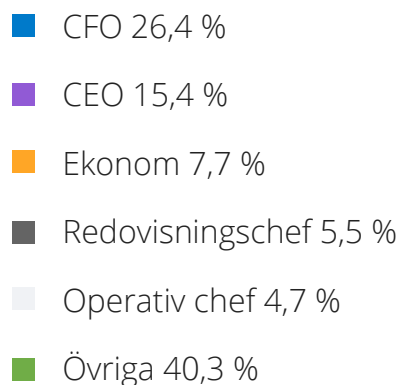


Om undersökningen

Innehållet i denna rapport bygger på svaren i en webbaserad undersökning som genomfördes under februari/mars 2019, initierad genom ett samarbete mellan Meritmind och Visma Software.

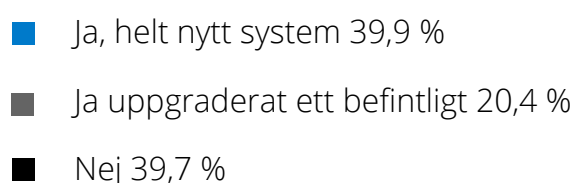
Resultatet av undersökningen presenteras fråga för fråga, med kommentar utifrån Meritmind och Vismas samlade erfarenheter.

Bland respondenterna återfinns främst beslutsfattare med koppling till ekonomi och administration. Det resultat från undersökningen som presenteras i denna rapport bygger främst på svar från dem som angivit att de implementerat ett nytt ekonomi- eller affärssystem, eller uppgraderat ett befintligt, de senaste fem åren (ca 200 respondenter).



60 % har valt ett nytt eller uppgraderat system de senaste fem åren

På undersökningens initiala fråga Har ditt företag implementerat ett nytt ekonomi- eller affärssystem de senaste fem åren? svarade respondenterna (401 st):



Den röda tråden: Verksamhetsutveckling

Automatisering är ofta det som främst står i fokus när verksamheter ser över hur de kan dra nytta av teknik för ökad affärsnytta. Tittar vi specifikt på ekonomifunktionen ser vi att skillnaderna mellan de digitala och traditionella blir allt större.

När ekonomiavdelningen drar på sig ledartröjan i verksamhetens förändringsarbete blir nyttan ofta tydlig och konkret för alla. Tid vinns med automatisering och felmarginalerna minskar, samtidigt som fokus skiftar från manuell hantering till analyser, uppföljning och strategi. Vilket påverkar hela verksamheten.

Gårdagens teknik kan inte lösa dagens utmaningar

Svårt att komma runt är också att system som utvecklats för att lösa en tids behov sällan har kapacitet att lösa det vi behöver idag. För att hålla jämna steg med marknad och konkurrenter krävs ofta ett systemskifte. Att växa och utvecklas i dagens tempo är svårt utan behovsanpassad teknik som stöd.

På frågan **Vilka var de främsta anledningarna till bytet/uppgraderingen?** svarade respondenterna som följer (upp till tre svar kunde anges).



Effektivisering är ett starkt ankare för modernisering av system, vilket också syns här. Idag vet de flesta vad tekniken kan göra på ett övergripande plan, men har inte alltid (fullt förståeligt) de djupare kunskaperna för att sätta en realistisk plan.

Carola Lissel, VD Visma Software

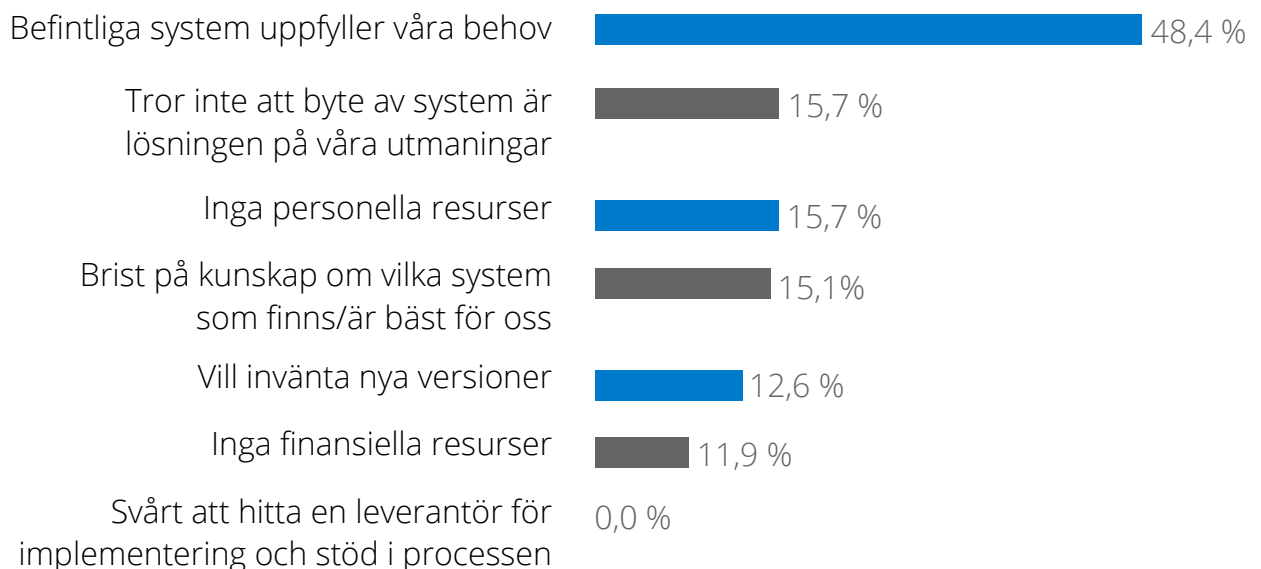
“Vi vet vad vi har och är nöjda med det”

Är ett ganska vanligt resonemang. Att man inte ser behov av att uppgradera eller byta affärs-/ekonomisystem på grund av att man är nöjd med det man har.

I många fall kan det vara så att man kanske inte blickat framåt och sett vad man skulle kunna ha, som skulle göra det som är bra ännu bättre. Att man helt enkelt inte vet vad en uppgradering eller ett byte skulle tillföra verksamheten.

Av de svarande i vår undersökning anger 15,1 procent just *Brist på kunskap om vilka system som finns/är bäst för oss* som anledning till att man inte implementerat ett nytt system eller uppgraderat ett befintligt.

På frågan **Vilka är de främsta anledningarna till att ni inte implementerat ett nytt system eller uppgraderat ett befintligt?** svarade respondenterna som följer (upp till tre svar kunde anges):



Modern teknik driver tillväxt och har stöd för dagens (och morgondagens) affärsbehov.

När är bäst att ta steget? Allt går ju så fort.

Vanligt är också en oro inför att tekniken utvecklas så fort och att man ständigt avvaktar och inväntar nya versioner och ny funktionalitet. När är bäst att ta steget? Vad händer i morgon som vi missar, om vi väljer att agera idag?

Idag är detta i många fall en icke-fråga, beroende på vilken lösning man väljer. Att köpa sitt system som abonnemang (exempelvis en molntjänst) kan enkelt sagt ses som att man tar steget en gång för alla - uppgraderingar fås när de kommer och ni har alltid tillgång till den senaste versionen. De flesta leverantörerna på marknaden erbjuder detta idag.

Objektivt beslutsstöd inför upphandling

Att ha full koll på verksamhetens processer och flöden är avgörande när ett nytt systemstöd ska implementeras. Detta är viktigt, inte minst för att kunna välja rätt system eller lösning för era behov.

Om det inte finns tillräckligt med intern tid för att kartlägga behov kan det vara väl värt investeringen att ta in extern hjälp.

Genom att ta hjälp av en oberoende specialist på förändringsledning och verksamhetsutveckling kan du få hjälp med att kartlägga nuläge och hela verksamhetens processer. Samt hjälp med att göra en behovsanalys som resulterar i ett beslutsstöd du kan känna dig trygg med vid valet av system.

Att ha stödet i ett väl fungerande affärssystem är en förutsättning för att bolag ska kunna arbeta effektivt och göra lönsamma affärer.

Innan valet att uppgradera eller byta system fattas är det en väl värd investering att analysera vilka delar av det nuvarande systemet och de nuvarande processerna som tillför värde och vilka delar som inte gör det.

Lars Rosengren, rådgivningskonsult Meritmind



Att välja systemleverantör

Hela 86,9 procent av respondenterna i vår undersökning angav att de valde systemleverantör själva med hjälp av interna resurser, eller att de från början visste vad de ville ha. Något vi tror stämmer ganska bra med hur det ser ut generellt.

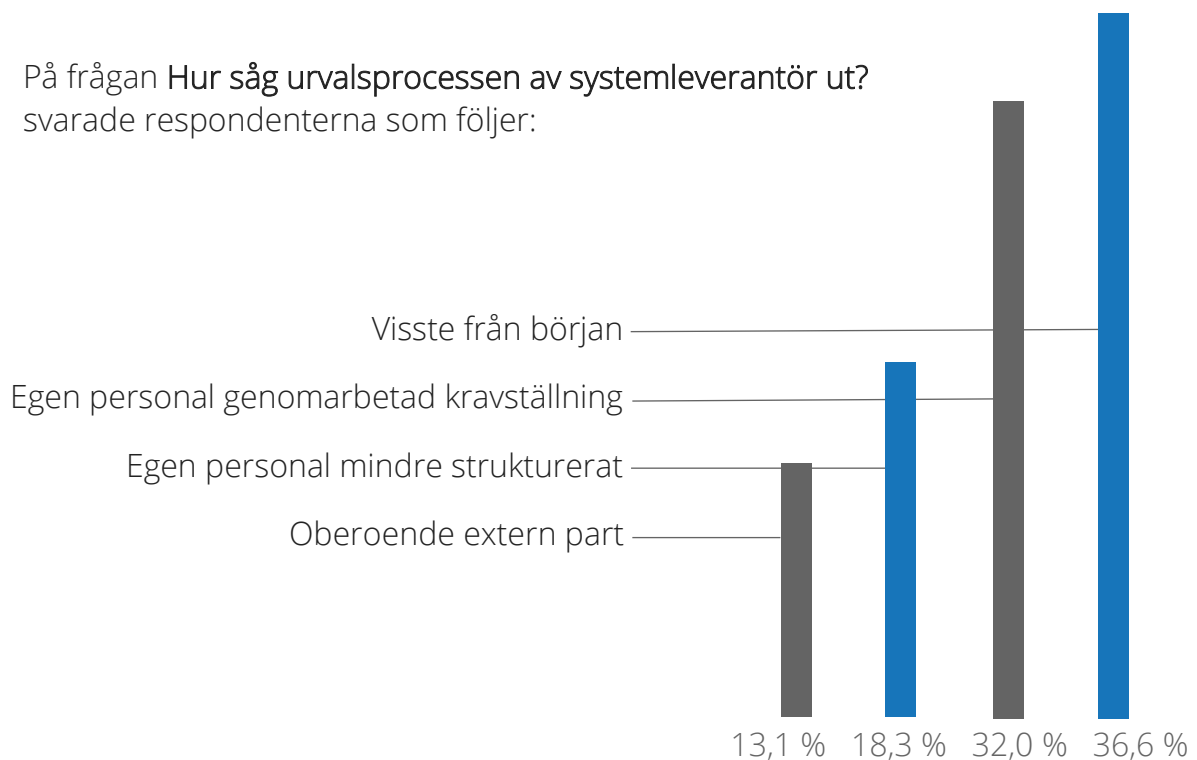
Det är lätt att göra research, man har positiva erfarenheter av ett visst system, går på rekommendationer eller bygger vidare på det man har. Frågan är om det är den bästa starten för ett så avgörande beslut kring något som ska vara verksamhetens motor under lång tid framöver.

Investera i expertis

Att konsultera en oberoende specialist för att komma fram till vad och hur som är bäst för just er är alltid en väl vald investering. Det säkerställer också att ni får en grundlig behovsanalys med tydlig krav- och målbild.

Bygger du ett hus tar du in experter för alla olika delar, exempelvis. Och med stor sannolikhet tillför de stort värde till projektet och planen för vad som ska göras, samt hur det bör genomföras.

På frågan Hur såg urvalsprocessen av systemleverantör ut? svarade respondenterna som följer:



En väl genomförd urvalsprocess
kräver att ni tänker "utanför boxen".
Det är inte alltid så lätt att göra själv.

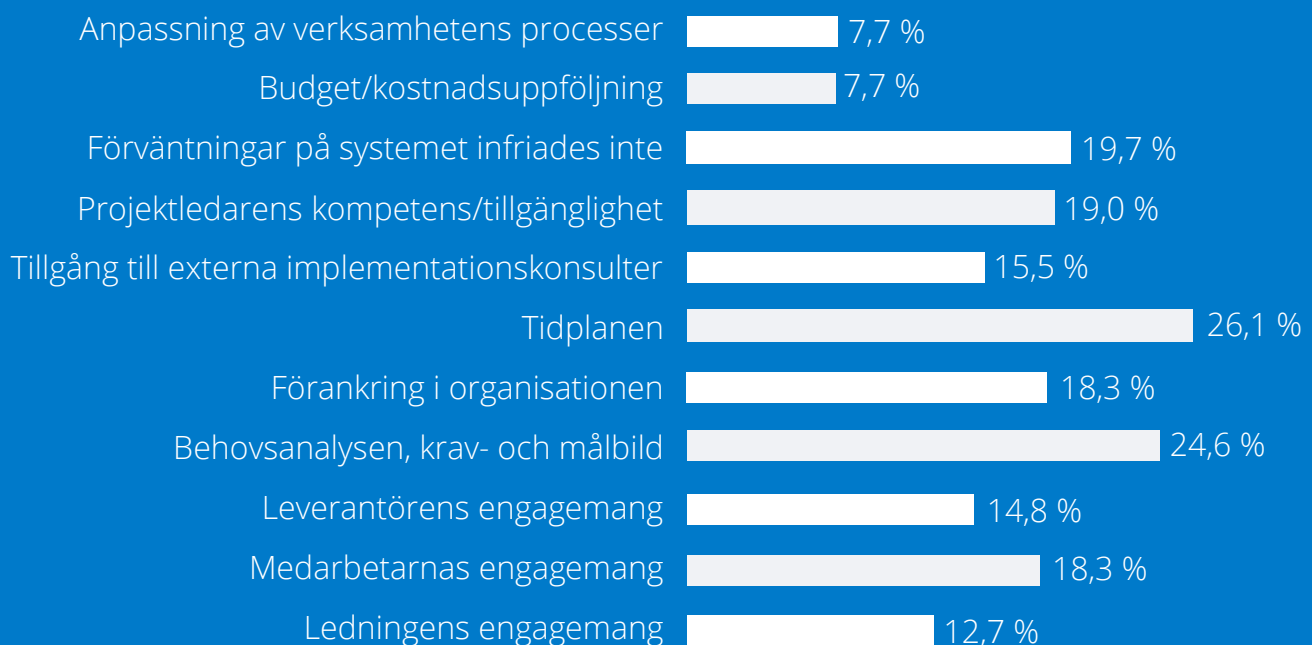
Vanliga utmaningar i implementeringsfasen

Implementering av ett verksamhetskritiskt system sker inte utan utmaningar. Utmaningar kan dock vara mer eller mindre lätta att möta. Detta ser vi som avgörande för minimerad påverkan i ert eventuella projekt:

- **Grundlig behovsanalys med tydlig krav- och målbild.** Detta är själva ryggraden i ett implementeringsprojekt, haltar den så haltar projektet.
- **Prioritera förankring i organisationen.** Förankring görs inte lättvindigt. Alla som berörs behöver förstå varför och hur det kommer att påverka deras arbete samt verksamheten. Resultatet av ett väl förankrat förändringsprojekt med engagerade medarbetare blir avsevärt mycket bättre, än ett där man rusar på och pratar förbi de som berörs.
- **Tidplan och projektledning.** Tidplanen är en av de stora utmaningarna i nästan alla projekt. För att såväl sätta samt följa en plan på bästa sätt är projektledningen avgörande - här handlar det om vem som får ansvaret samt att den personen har tid och kompetens att leda, följa upp och lösa problem vartefter de uppkommer.

Att **ta beslut**, **genomföra** och **börja använda** är tre vitt skilda faser mellan vilka det ofta också uppkommer glapp. Även här spelar krav- och målbild samt projektledning en avgörande roll för ett lyckat genomförande.

På frågan **Vad var de största utmaningarna under implementationsfasen?** svarade respondenterna som följer (upp till tre svar kunde anges):



Möjliggörare i implementeringsfasen

Återigen, att ha medarbetarnas engagemang kan vara det som avgör ett implementeringsprojekts genomförande. Vår erfarenhet säger det, flera större undersökningar stödjer det och även vår undersökning visar det.

Att de som använder systemet i sin vardag spelar en viktig roll när arbetsprocesser och rutiner ses över säger sig självt. En organisationsgemensam syn och vision kring varför ni byter system är ofta en nyckel.

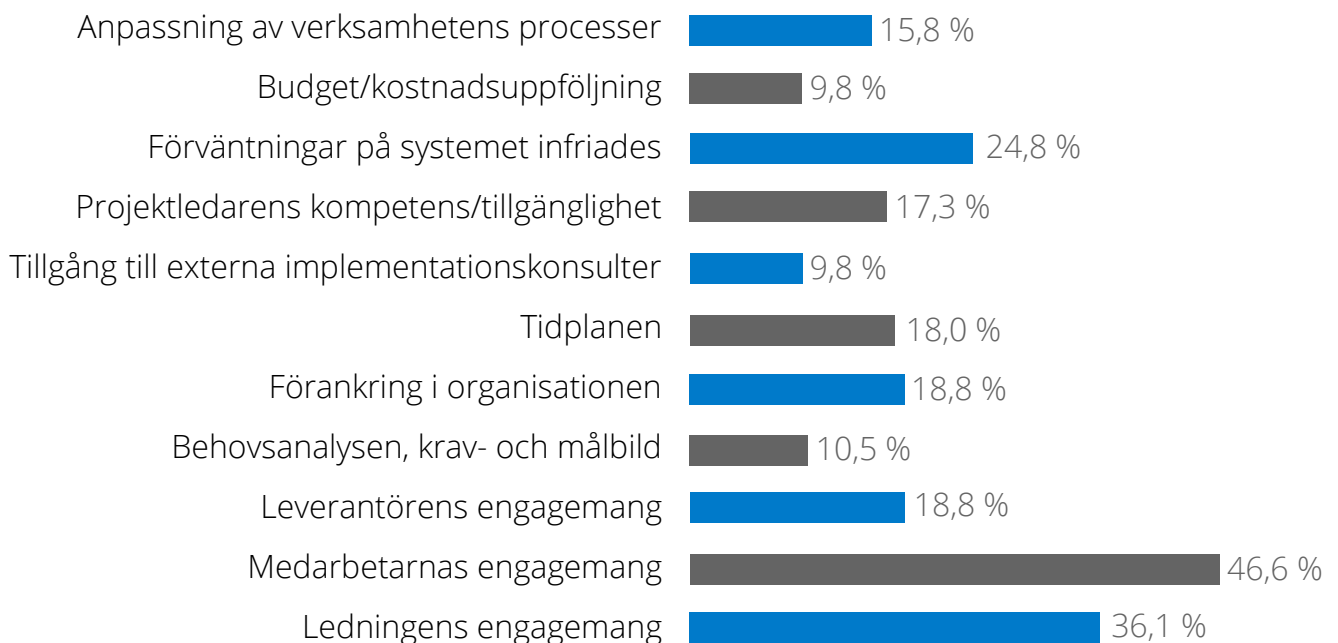
Har alla bilden av att bytet är en del av att utmana inarbetade arbetssätt och blicka framåt brukar vägen dit också bli roligare och enklare att gå.

- Alla i organisationen vet vad som händer, och varför
- Ledningen är aktiv och engagerad
- Medarbetarna har insyn och möjlighet att bidra
- Leverantören är aktiv och tillgänglig
- En tydlig bild av behov, krav och mål

*Behovsanalysen är en viktig brygga mellan förväntan och resultat.
En bra implementering bygger på optimering, att anpassa ny teknik till gamla behov är som att trampa luft med nya funktionsspäckade skor.*

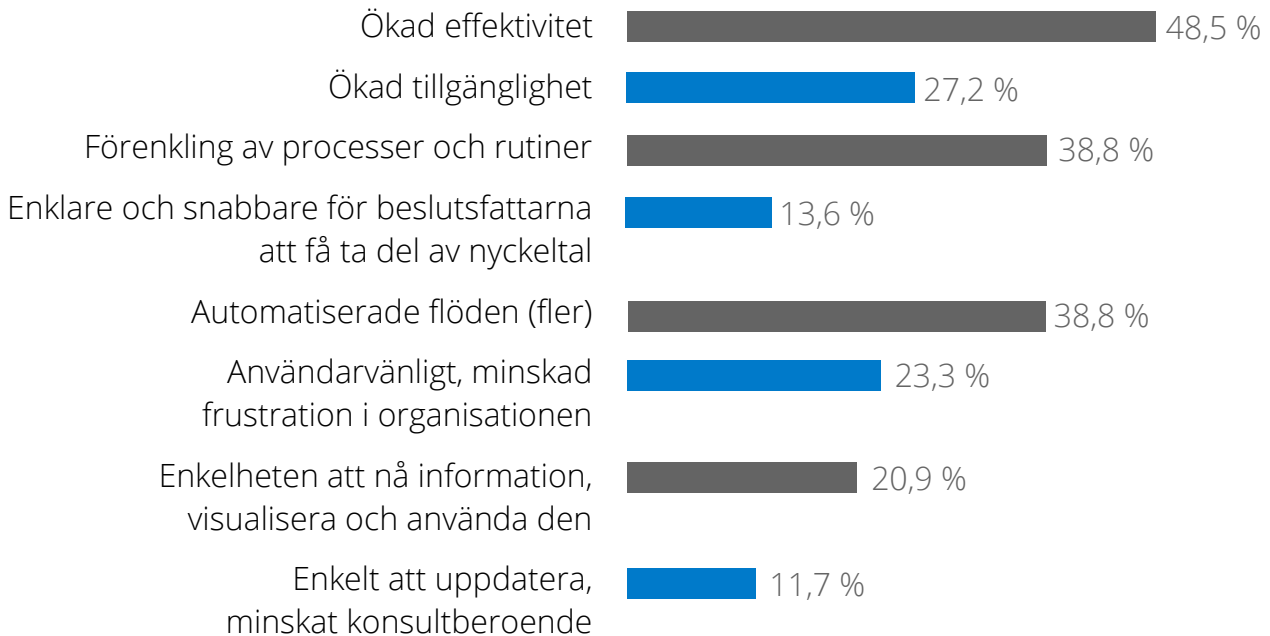
Carola Lissel, VD Visma Software

På frågan **Vad fungerade bra under implementationsfasen?** svarade respondenterna som följer (upp till tre svar kunde anges):



Resultat, mål och effekt

På frågan **Vad upplever ni som bolag har bidragit mest till att förbättra era affärsprocesser?** svarade respondenterna som följer (upp till tre svar kunde anges):



Här blir det tydligt att ett nytt/uppgraderat ekonomi- eller affärssystem bidrar till **effektivitet, förenkling och automatisering**.

Vilket också är i linje med det vi ser som drivande för företags beslut om modernisering: verksamhetsutveckling.

Ökad effektivitet och automatisering bidrar till förbättrade affärsprocesser.



Den fortsatta resan

Ett lyckat affärs- eller ekonomisystemprojekt är, som vi ser det, början på något nytt. Inte sällan är det också en katalysator för en mer omfattande verksamhetsförändring där affärsprocesserna fortsätter att utvecklas och enskilda individers fokus flyttas från hantering och rapportering till analys, planering och uppföljning.

Att flest respondenter i vår undersökning anger *Vidareutveckla våra affärsprocesser* och *Se över organisation, roller och ansvar* som sitt nästa steg för att effektivisera ekonomifunktionen ligger helt i linje med våra erfarenheter.

Det dagliga jobbet fungerar smidigare.

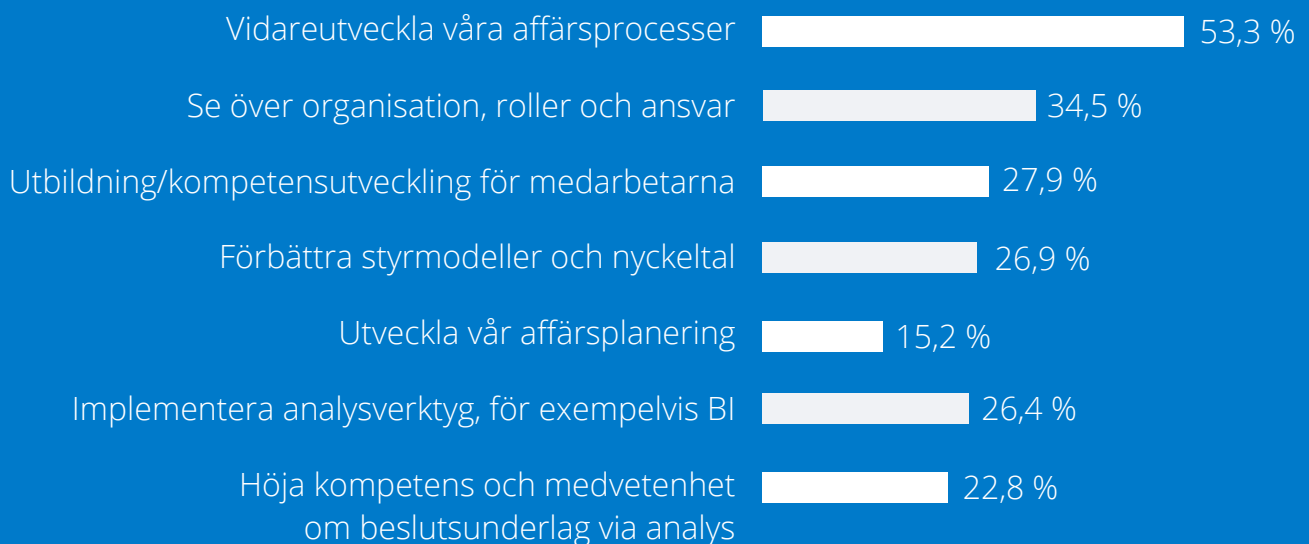
Verktyg för att använda era data blir lättillgängliga.

Tid frigörs för att blicka framåt.

Möjligheter att göra mer öppnas.

Då är vidareutveckling ett naturligt steg.

På frågan **Vad är ert nästa steg för att effektivisera ekonomifunktionen i bolaget?** svarade respondenterna som följer (upp till tre svar kunde anges):



Vår erfarenhet säger att systemfrågorna bara är en del av ett mycket mer omfattande transformationsarbete som ekonomifunktionen just nu genomgår för att kunna tillgodose den operativa verksamhetens allt mer skiftande behov.

I takt med att affärsmodeller får allt kortare livscykler blir behovet av ekonomistyrning och att utveckla affärsprocesser samt se över organisationen allt viktigare.

Lars Rosengren, rådgivningskonsult Meritmind

Vår slutsats: I slutändan handlar det alltid om hur. Ett system i sig flyttar inga positioner.

När verksamhetens mest centrala system går från att användas för uppföljning till att bli en motor för verksamhetsstyrning. När vägen dit har varit tydligt utstakad samt utformad efter just din verksamhets förutsättningar, behov och önskemål. Då har ni lyckats med ert projekt.

Att byta eller uppgradera sitt affärs- eller ekonomisystem föranleds nästan alltid av en vilja att effektivisera, eller automatisera uppgifter som stjälar tid och skapar frustration.

Möjligheterna finns där. Hur förvaltar ni era?

I dag ger de allra flesta implementeringar av moderna system möjligheten att planera, förutse, analysera och styra verksamheten. Det som skiljer ett lyckat projekt från motsatsen är att funktionaliteten också används, ger effekt och tar verksamheten framåt.

För många företag och organisationer som väljer ny teknik för att lösa en utmaning blir det också en katalysator för en mer omfattande verksamhetsförändring, där såväl processer och individers uppgifter ses över med stora effektivitetsvinster som resultat.



MERITMIND

Meritmind är specialister på kvalificerade tjänster inom ekonomi, med fokus på CFO:ns ansvarsområde. Vi stöttar din verksamhets utveckling av era ekonomi- och styrprocesser, bland annat som oberoende part vid val av systemstöd.

Läs mer och kom i kontakt med oss: meritmind.se

VISMA

Visma Software AB är en ledande leverantör inom affärs- och ekonomisystem för medelstora och stora företag och organisationer i Sverige och Norden. Produktportföljen utgår från optimal effektivitet, verksamhetsstyrning och kontroll i molnet.

Läs mer och kom i kontakt med oss: visma.se/erp