

**Sammanfattning, "Enterprise systems and ongoing process change"
(Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris och Susan Cantrell)**

I mitten till slutet av 90-talet genomförde många stora företag sina största informationssystemprojekt sedan sin etablering. Företag implementerade ES- (enterprise systems) eller ERP (enterprise resource planning) system med tillhörande applikationer till sin verksamhet från leverantörer såsom SAP, Oracle m.fl. Syftet med att göra denna implementation var att hantera informationsflöden inom och mellan organisationer, automatisera komplexa transaktioner och potentiellt minska kostnaderna för att sköta affärer. En implementation av detta slag kan vara tidskrävande, bekostande och resurskrävande att genomföra, vilket gjorde att de flesta tyckte hela implementationsprocessen var krävande och uteslöt det. Detta medförde att ES verkade bortglömt under en tidsperiod och e-handel och andra varianter tog upp mer och mer plats på marknaden. För att undvika att företag inte lyckas hela vägen när det kommer till ES menar artikelförfattarna att organisationer bör ta de råa komponenterna och hävda dem som sina egna, vilket leder till att den unika affärsidén uppfylls.

ES var från början skapat med huvudsakliga syfte att ge förslag på integration genom att centralisera operativ information till en delad plats. Standardisering av data och processer är det som vanligtvis följer med integrationen av ES. Det i sin tur sparar pengar, förenklar kommunikation och beslutsfattande. Efter man implementerat ES betyder det inte att man fått en framgångsrik implementering och får dessa fördelar. Enligt studien är det hela 42% som upplever ingen eller en begränsad integration.

För att uppnå bästa resultat måste man ofta gå igenom den svåra processen att definiera nyckel- information och processer. Trots detta har fortfarande många verksamheter svårigheter med att optimera sina Enterprise Systems. Detta på grund av att de inte inser vad som måste göras för att lyckas med detta. Många är rädda att omstrukturera sina processer i tidigt skede men det ligger stor vikt i att kontinuerligt förfinas olika arbetsprocesser.

Så fort en verksamhet bestämmer att processen är optimal, behöver man ofta omstrukturera systemet för att de två ska matcha. Genom att implementera system som är byggda specifikt för verksamhetens processer är av stor vikt för att lyckas med denna matchning. För att försäkra att processer och systemen passar ihop i bästa möjliga mån innan eller under implementation så är det viktigt att förmedla till alla involverade vad det innebär med en system- och processförändring.

Drivna av strävan efter precis, konsistent och komplett real-tidsuppdaterad information söker många verksamheter efter samma friktionsfria arbetsförmåga som vid "just-in-time" uppdaterade informationskällor. Via real-tid kan chefer sköta sina områden annorlunda med omedelbar och global information. Dock kan denna arbetsförändring skapa problem då alla måste vänja sig vid det nya systemet.

Ledande organisationer ger inte bara människor tillgång till data, de ger människor tillgång till rätt data angående det aktuella problemet. Detta gör att informationen presenteras i ett sammanhang och därmed kommer medarbetarna att bättre förstå innebörden och kan agera

runt detta. När medarbetare får större en större förtrogenhet och insikt i företagets ES-data, kommer det skapas en större efterfrågan på mer analytiska förmågor. Studier visar att ungefär hälften av de tillfrågade organisationerna kommer att experimentera med mer avnacerade analytiska applikationer inom de kommande åren. Detta kommer dock kräva individer med större analytisk förmåga. Författarna tror dock att de mest komplexa analytiska processer kommer kräva någon form utav mänslig interaktion och kan inte endast uträttas av applikationer. Många organisationer såg sina ES-initiativ som engångskostnader. För att påskynda affärsvärdet av sina ES insåg de att följande punkter var väsentliga:

- Tilldela sina resurser tillräckligt för att nå den kritiska punkten av implementationen.
- Hantera sitt ES som ett pågående program
- Prioritera fördelar och skapa en handlingsplan för att uppnå dem
- Hantera och mäta fördelar.

Sammanfattning, “Supplying the missing links” (Wendy Leavitt)

Förr handlade logistik om att ta en vara från punkt A till punkt B, allt som hände däremellan var mörkerlagt, nu med ny teknik så som mobile communication så har verksamheters supply chains fått en helt ny innebörd och vikt i ett framgångsrikt företag.

“A Georgia Tech studie indicsted that a company’s stock price can drop as much as 8% on the day a supply chain glitch is announced.” - (Wendi Leavitt)

Mobile communications gav en klar inblick på vad som händer mellan en transports avgång och framkomst och detta gav upphov till automatisering och integration av andra business funtions, detta leder i sin tur till mer nyttig data som i sin tur leder till optimering, slutligen effektivisering.

Det nya informationsflödet transformerades senare till en risk, Xata Corps Xatanet 4.0 till exempel var så effektiv på att spåra och samla data att det snart blev ett överflöd av information. Överflödet försvårade användarnas förmåga att fokusera på det viktigaste, den relevanta datan för att ytterligare effektivisera företagets supply chains. Att dra ut relevant data och hålla sig till den visade sig problematiskt för vissa verksamheter, i dessa fallen så behövde användare ändra sitt databehov kontinuerligt för att möta kundernas behov. Detta hände mest i livsmedelssektorn. Denna dynamiska supply chain gav upphov till Pop-up supply chains, dessa chains kunde kustomiseras på plats för att möta kraven av användarna. De kommande tiderna tyder på ekonomiska svårigheter och detta har tvingat företag att samarbeta med kunder och andra företag för att minska transportkostnader och noga kalibrerade ordrar i form av volym. Det slutliga målet för supply chain logistik är inte effektivisering utan istället, kostnadsoptimimering.

Egen reflektion:

Ett intressant perspektiv att belysa är varför 42% av implementationsfallen inte påverkar verksamheten på ett gynnande sätt. (*Davenport m.fl.*) Vidare tar artikelförfattarna upp att det är många som är rädd för omstrukturering av sina processer, vilket kan vara en bidragande faktor till att implementationen "misslyckas". Många människor är bekväma och förändring ses ofta som ett hot. För att en förändring ska genomgå på ett effektivt sätt måste användarna vara positivt inställda till denna och bemöta förändringen på ett öppet sätt. För att användarna ska kunna göra detta måste det definieras tydligt vilka nyckelprocesser som finns och vad som kommer förändras inom verksamheten på ett konkret sätt. Användarna ska enkelt kunna förstå innebörden av förändringen. En viktig faktor är att ledare lägger fram de fördelar som finns med implementeringen så användare känner sig motiverade till att lära sig det nya systemet.

I caset Contureta Co beskrivs det hur det råder problem gällande produktkvalitet och kostnader för att tillverka produkter. Som presenterat i första artikeln genomgick många stora organisationer under 90-talet en uppgradering eller implementering gällande affärssystem och Contureta Co var inget undantag. *Davenport m.fl.* menar att implementering av ERP kan potentiellt gynna företaget gällande kostnader för transaktioner men även producera kostnader, vilket var en problematik inom Contureta Co:s verksamhet. Detta ledde till att man uppgraderade (integrerade) sitt MRP till ett ERP. Uppgraderingen möjliggjorde förbättrad kundhantering och ekonomihantering.

I artikel nummer två diskuterar man betydelsen av supply chains och hur det börjar bli av store och store värde att detaljgraden och synligheten på dessa är hög. Som kund till en logistiktjänst eller produkt av något slag ska man kunna ändra sina transportkrav och företaget som levererar produkten/tjänsten ska kunna anpassa sig direkt.

"People increasingly want visibility to what is going on all along the supply chain, and they want it in real time. That is the biggest trend we see now," - David Custred, director-sales and service, McLeod Software.

Min infallsvinkel på det hela, varför det har blivit en trend, är att konsumenter bryr sig mer om hur logistiken sköts, allt från hur transporten är upplagd till vart produkten är producerad. Ett exempel på detta där synligheten är av betydelse är ekologiska produkter. Eftersom ekologiska produkter ofta är dyrare kan synlighet, eller något slags bevis på hur produkten är framtagen vara någon slags belöning för konsumenten.

Contureta Co har kvalitetsföreskrifter gällande transport och skickar inte iväg en order om de inte uppnår föreskrifterna. Systemet som kollar om kraven uppfylls är inte automatiserat, vilket innebär att om kunden i fråga vill omedelbart ändra sina krav gällande transport blir ordern försenad. Således uppnår inte Contureta Co kraven för att vara en "pop-up" supply chain, vilket kan vara en nödvändighet inom den moderna logistikmarknaden.

Källförteckning:

Davenport, T. H., Harris, J.G., Cantrell, S.(2004) Enterprise Systems and ongoing process change. Business Process Management Journal, 1, 16-26.
Leavitt, W. (2009) Supplying the missing links. Fleet Owner 104,1. 70-73.