

EnterpriseResourcePlanning

-tomorrow's solutions today

Oscar Gyllenberg

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	10477
Författare:	Oscar Gyllenberg
Arbetets namn:	EnterpriseResourcePlanning -tomorrow's solutions today
Handledare (Arcada):	Siv Relander
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta slutarbete är skrivet om ERP (Enterprise Resource Planning) system. Syftet med arbetet är att ge läsaren en bild över vad ERP system är samt vilken deras funktion är i dagens företag. Här presenteras vilka fördelar systemen har samt vilka nackdelar dessa system kan föra med sig. Implementering av ERP sker via projekt och därför är även projektledning och implementering som del av teorin. Den empiriska delen presenterar ett verkligt fall från företags världen över implementeringen av ett nytt fakturerings system för ett företag inom logistik branschen. Arbetet är begränsat på begäran av företagets ledning till att inte innehålla företagets namn samt annan känslig information om företaget. Presentationen över den kvalitativa fallstudien ger en utmärkt bild över hur omfattande ett sådant projekt egentligen är och hur ett sådant projekt leds i verkligheten. På samma gång kan läsaren jämföra de uppkomna problemen med tidsram och omfattning med den skrivna teorin. I dagsläget är själva projektet inte ännu avslutat, just på grund av de oväntade problemen. Projektet är nu i test fas ett av tre och det nya systemet väntas kunnas ta i bruk delvis redan vid årsskiftet. Som helhet finns det väldigt avancerade planer som väntas kunnas slutföras inom de kommande sex månaderna.</p>	
Nyckelord:	ERP Projektledning Implementering Tidsram
Sidantal:	42
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	29.10.2011

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Economics
Identification number:	10477
Author:	Oscar Gyllenberg
Title:	EnterpriseResourcePlanning -tomorrow's solutions today
Supervisor (Arcada):	Siv Relander
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is concerning ERP (Enterprise Resource Planning) systems. The meaning with this thesis is to provide the reader with an understanding of ERP systems and their meaning for today's companies. The presentation will give a good overview of benefits as well as negative aspects of such software. ERP systems are often implemented via projects and therefore an overview of project management and implementation processes is a part of the theory. In the empirical part is presented a business case of an implementation process of a new invoicing system for a logistics company. This thesis is limited to not show the company name and other sensitive information regarding the company. This is by request from the companies' top level management. The study will show as an excellent example how comprehensive these projects usually are and how these projects are handled in reality. With this set up the reader is able to compare the real life problems with the theoretical background. Today the implementation is at the first test stage of three and parts of the new system is expected to be operational by the end of this year. The complete comprehensive and technically advanced program is expected to be operational within the next six months.</p>	
Keywords:	ERP systems Project management Implementation Project timeframe
Number of pages:	42
Language:	Swedish
Date of acceptance:	29.10.2011

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	Bakgrund	8
1.1.1	<i>Problemformulering</i>	8
1.1.2	<i>Syfte</i>	9
1.1.3	<i>Metod</i>	9
1.1.4	<i>Avgränsningar</i>	9
1.1.5	<i>Definitioner</i>	10
2	VAD ÄR ETT ERP SYSTEM?	11
2.1	Val av ERP system	13
2.2	Nytta med ERP system	15
2.3	Problem med ERP system	18
2.3.1	<i>Problem efter implementering</i>	19
3	PROJEKT	21
3.1	Projektledning	22
3.2	Tidsram	26
4	METOD	28
4.1	Kvalitativ forskningsmetod	28
4.2	Fallstudie	30
4.3	Hur gjorde jag	31
5	RESULTAT	33
5.1	Företaget	33
5.2	Min roll i företaget	34
5.3	Bakgrund för projektet	34
5.4	Val av leverantör	35
5.5	Projektuppställning och tidsram	36
5.6	Implementeringen och nuläge	37
5.7	Slutord	39
	Källor	40

Figurer

<i>Figur 1. Uppbyggnaden av ett ERP system. (http://www.rts-systems.com/EN/ERP.html)</i>	12
<i>Figur 2. ERP system (http://www.ges.rs/software-services/enterprise-systems)</i>	14
<i>Figur 3. Projekt uppsättning. (http://www.projectmanagerkit.com/)</i>	25
<i>Figur 4. Exempel på en tidsram för ett projekt.</i>	27

FÖRORD

Jag vill med detta arbete föra fram hur viktigt det är för dagens företag att de har den information de behöver för att kunna konkurrera på marknaden. Denna funktion har ERP systemen med möjlighet att ge den nödvändiga informationen. I dagens läge kan helt enkelt med ordentliga IT lösningar göra sin verksamhet lönsam men på samma gång med en dålig lösning förlora allt. Planering är allt när det gäller projekt och implementering av olika lösningar.

En varmt tack till företaget som givit mig möjligheten att använda detta som material samt ett stort tack till Arcada och min handledare Siv Relander. På samma gång tackar jag även min familj som orkat vänta på att jag blir färdig alla dessa år.

Helsingfors den 29 oktober 2011

Oscar Gyllenberg

1 INLEDNING

Olika ERP (enterprise resource planning) lösningar är väldigt viktiga för dagens företag. Med dessa lösningar och system kan företagen följa hur deras verksamhet möter de uppsatta målen, KPI:n (key performance indicator). För att kunna jämföra den dagliga verksamheten med de uppsatta målen behövs ett system som ger företagsledningen den informationen. Här kommer ERP systemen in i bilden. Med ett ERP system kan företagen mäta t.ex. inköp, lageraktivitet, försäljning, fakturering samt bearbeta denna information till statistik som visar hur verksamheten går. Från denna statistik fås information om exakt kundbeteende för vissa produkter, lönsamhet av vissa funktioner och med dessa även framtids syner för marknaden. Av all dessa data genereras rapporter för företagsledningen som med hjälp av dessa kan göra beslut om hur företagets verksamhet ser ut i framtiden.

Speciellt i dagens läge med hård tävling inom flera branscher ställs det väldigt tuffa krav på företagets IT infrastruktur och därmed även ERP system. Effektivitet är ett nyckelord i de gällande marknads förhållanden och företag investerar på bättre ERP system som ger dem mer exakt fakta om deras egen verksamhet. Desto bättre information ledningen har desto bättre kan de reagera på ändringar inom deras affärsområde. På samma gång som ERP systemen ger en bättre syn på den externa sidan av verksamheten ger de också en bättre syn på den interna sidan. Med bättre verktyg kan företagen även effektivisera sin egen interna organisation och därmed spara stora summor. Dessa besparingar jag användas för att utveckla verksamheten som i sin tur leder till en bättre ställning på marknaden jämfört med konkurrenterna.

ERP system är dock inte gratis och kräver stora investeringar för företaget, inte bara för själva systemet men även för skolning av personal och därmed följande omorganisering av den egna interna organisationen. Med en lyckad lösning betalar dock systemet sig mångfaldigt tillbaka mycket snabbt vilket bevisar att investeringen verkligen lönar sig.

ERP system är och förblir en väldigt viktig del av företagets verksamhet även i framtiden.

1.1 Bakgrund

Varför jag har valt att skriva om ERP system är på grund av min egen bakgrund i arbetslivet. Jag har redan i flera år arbetat inom logistikbranschen för multinationella globala företag. Under dessa år har ett huvudtema i mina uppgifter varit att utveckla de nuvarande systemen samt att planera och implementera nya delar inom samma system eller ta i bruk ett helt nytt system. Att ha arbetat med dessa system har gett mig en djup förståelse över hur viktig den information är som produceras av olika ERP lösningar. Både som projektmedlem och projektledare har jag från en paradplats sett hur dessa system fungerar och vilken nytta de hämtar till organisationen. Självt är jag inte speciellt IT begåvad utan mera expert på change management d.v.s. hur kan någonting förbättras och hur skall organisationen vara uppsatt för att kunna implementera denna lösning. Man behöver alltså inte vara IT expert för att arbeta med ERP system.

1.1.1 Problemformulering

I detta examensarbete har jag valt att kort beskriva teorin bakom ERP system samt deras användning och nytta för företagen. I den empiriska delen beskriver jag en fallstudie från min egen arbetsplats om en implementerings process av ett nytt fakturerings system och förflyttning över till elektronisk fakturering. Min roll i denna process är process owner.

1.1.2 Syfte

Syfte med arbetet är att ge läsaren en bild över vad ERP system egentligen är samt en förståelse över varför de behövs. I den empiriska delen beskriver jag en implementerings process av en ERP modul. Denna beskrivande fallstudie är ett riktigt fall från min egen arbetsplats. Genom denna presentation ges även en uppfattning på hur omfattande en sådan process är samt hur en tidslinje ser ut för ett sådant omfattande projekt.

1.1.3 Metod

I detta arbete gör jag inte en egen forskning utan en kvalitativ fallstudie med genomgång av ett riktigt projekt från min arbetsplats. Jag presenterar en implementerings process av ett nytt fakturerings system samt övergången till elektronisk fakturering.

1.1.4 Avgränsningar

ERP system är ett omfattande område och jag kommer därför att hålla teorin något ytlig. Möjligen går jag djupare in på vissa områden. Gällande presentationen av min fallstudie kan det bli aktuellt att hemligstämpla vissa delar som företagshemligheter. Detta kan gälla företagets namn, kunder och personal samt vissa delar av projektet. Även gällande vissa processer och deras genomförande bör alla hänvisningar hållas som intern information endast.

1.1.5 Definitioner

ERP (enterprise resource planning)	- Ett system för att styra företagets verksamhet
MRP I/II (material requirements planning)	- Ett system för produktions styrning
KPI (key performance indicator)	- Företagets mätinstrument
SCM (supply chain management)	- Varuflödes kedjan
IT (information technology)	- Företagets informationsflödes infrastruktur
Change management	- Hantering av förändringar inom organisationen
Process owner	- Projektledare
Cross border	- Arbete på ett internationellt plan
Networking	- Kontakt nätverk (både internt och externt)
CSF (Critical Success Factor)	- Kritiska element för en lyckad implementering
EDI (Electronic Data Interchange)	- Elektronisk data överföring

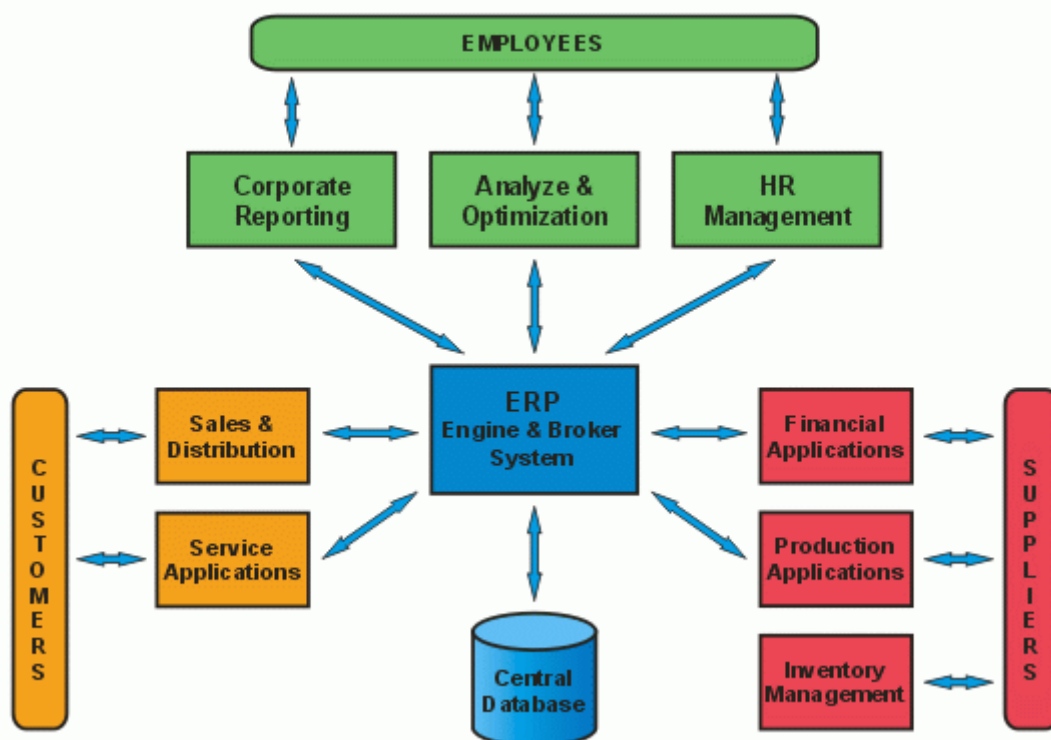
2 VAD ÄR ETT ERP SYSTEM?

Ett ERP (enterprise resource planning) system är en IT lösning med vilket företag kan integrera kan samla ihop information från företagets dagliga verksamhet. ERP är ett stöd system för hela företaget med verktyg och information för varje nivå inom organisationen. Beroende på vilken funktion en person har inom en organisation varierar även definitionen samt betydelsen av ERP systemet.

IT ser på uppsättningen av systemet, hur det kan kopplas till verksamheten samt bygger upp hela IT infrastrukturen. Sett från ett IT perspektiv beror kvaliteten av ett ERP system på fyra olika huvudfaktorer:

- I. Systemet bör vara mångsidigt och därmed kunna plocka information från olika delar inom verksamheten även i dess enheter t.ex. finansiella värden i valuta.
- II. Systemet måste vara integrerat. Vad menas med detta är att om information om enhet fylls in i systemet ändras även all relaterad data som hör till denna process för att få ett pålitligt slutresultat.
- III. Systemet måste kunna ändras för att passa specifika kriterier för olika kunder och funktioner.
- IV. Systemet bör innehålla de vanligaste funktionerna för produktionsplanering, olika prognoser, lagerhållning samt resurser.

ERP är ett stöd system för företagens egna IT system och infrastruktur och ersätter därmed inte dessa. De är planerade för att producera mer detaljerad information än vanliga IT system samt förbättra interna IT processer. (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s. 94-95)



Figur 1. Uppbyggnaden av ett ERP system. (<http://www.rts-systems.com/EN/ERP.html>)

Från ledningens synvinkel ser man på ERP mera som ett verktyg att planera och styra verksamheten. ERP systemet ger möjligheten att följa med, på en detaljerad nivå, hur olika delar av verksamheten går. Med mer detaljerad och exakt information över verksamheten kan ledningen bättre och snabbare reagera på förändringar på marknaden. Bättre uppföljning av kundbeteende och därmed statistik över lönsamhet för vissa produkter är även en viktig del av ERP:s informationsflöde. (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s. 94-95)

I det här sammanhanget kan det konstateras att ett ERP system har två huvudfunktioner. Den första gäller hur bra systemet klarar att följa med en specifik transaktion, allt från beställning till leverans av färdig produkt. Systemet bör kunna följa med hela kedjan dock på samma gång kunna detaljerat dokumentera de enskilda funktionerna inom denna varuflödes kedja. På andra sidan är det frågan om hur väl processen kan mäta och producera statistik över dessa enskilda funktioner. Denna information hjälper sedan företags ledning på olika nivåer att göra beslut gällande dessa funktioner och förutspå framtida marknader för produkterna.

En viktig sak att komma ihåg är att själva besluten fortfarande görs av människor. ERP system kan inte göra besluten för oss men kan göra beslutfattande processen betydligt enklare. (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s. 94-95)

2.1 Val av ERP system

Då ett företag beslutat att inskaffa ett ERP system måste de först definiera hurudant behov företaget har. Det finns en hel olika ERP system på marknaden som erbjuder olika möjligheter och lösningar. Det fyra största enligt Waller (2003, s. 403) är SAP (systems Applications and Products), Oracle, J D Edwards och PeopleSoft. SAP hade dominerade marknaden med en tredje dels marknadsandel. Dock finns det en hel del andra, både nationella samt internationella, service producenter på marknaden. Som en inhemsk service erbjödare kan nämnas Digia. Största delen av ERP systemen på marknaden är modul baserade var kunden kan köpa en eller flera moduler. (Waller 2003, s. 402-403)

Alla moduler är enskilda enheter men kan även kopplas ihop sinsemellan samt med andra system. Detta kan dock kräva mera skräddarsydda lösningar och därmed högre pris. Modulerna fungerar inom de vanligaste IT infrastrukturerna som är uppbyggda i t.ex. en Microsoft omgivning. Bilden nedan illustrerar väldigt bra hur ett ERP system är uppbyggt med flera olika moduler samt möjligheten att koppla all dessa ihop. Bilden visar även hur mycket av ett kärnsystem ERP är med vilket företaget har kontroll över alla delar av verksamheten och får detaljerad information om alla enskilda funktioner. (Waller 2003, s. 402-403)



Figur 2. ERP system (<http://www.ges.rs/software-services/enterprise-systems>)

När en organisation funderar på att ta i bruk ett ERP system måste de först göra en grundlig intern analys över hurudant behov de har. Att ta i bruk ett nytt system är ingen lätt process utan kräver väldigt mycket tid och resurser. Här kan det bra användas uttrycket ”väl planerat är hälften gjort”. (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s 96) har byggt upp en checklista med nyckelpunkter vid val av ERP system.

Deras lista innehåller följande punkter:

- I. Företaget bör identifiera i sin egen verksamhet hur stor internationell verksamhet de har och intern organisations uppsättning.
- II. Verksamhetens storlek.
- III. Vad de vill uppnå ed ERP systemet, behövs det mera stöd för beslutsfattandet eller behöver de mera informationsflödes struktur.
- IV. Hurudan produktion har företaget? Olika typer av produktion kräver olika av ERP systemet, klara ett system att hantera alla data från produktionen?
- V. Vilken typ av data behandlas inom företaget, är det endast enkel produktions data eller data med unik detaljerad kundspecifik information. Kan en viss modul användas som sådan eller behövs det mera skräddarsydda lösningar?

- VI. Hur ser företagets MRP struktur ut idag, räcker den information som finns nu eller behöver företaget en mer detaljerad bild över t.ex. produktion eller försäljning.
- VII. Hur mycket har företaget reserverat för investering i ett nytt ERP system?
- VIII. Hurudan IT infrastruktur har företaget och är den kompatibel med det nya ERP systemet? Hur ser företaget framtiden på marknaden och därmed behöver de investera i ett topp program eller räcker det med en lättare lösning?

Listan presenterad ovan av (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s 96) är väldigt omfattande och visar hur viktig planeringsprocessen i valet av ett ERP system är. För företag är det frågan om en enorm investering, inte bara monetär, utan även intern omorganisering både på enhets nivå samt inom olika enheter, omskolning av personal och alla resurser som är bundna till projektet. Naturligtvis desto större företag det är frågan om desto större och mer omfattande är projektet och investeringen. En lyckad implementering är dock värt allt arbete och betalar sig utan vidare tillbaka mångfaldigt.

2.2 Nytt med ERP system

Varför installera och ta i bruk ett ERP system? Ett bra ERP system kan på många sätt förbättra verksamheten på flera nivåer genom hela organisationen. ERP ger en inblick i verksamheten som ger företagets ledning möjligheter att betydligt förbättra olika processer. Eftersom all information nu finns i ett och samma system kan interna processer utvecklas på ett sätt som är identiskt genom hela organisationen. Med detta får företaget standardiserade processer och rutiner som är samma oberoende om kontoret är i Kina eller i USA. En standardiserad struktur är betydligt lättare att hålla under kontroll eftersom den inte ger lika mycket rum för individuella skillnader mellan personal, kultur och geografi. Informationen om verksamheten produceras på samma sätt genom hela organisationen vilket gör det möjligt att statistiskt jämföra olika marknadsområden med varandra. (Waller 2003, s. 402-403)

Med ett ERP system är denna information även betydligt mer detaljerad och därmed mer användbar för ledningen. Ett integrerat informationsflöde ger en genomsynlighet med hjälp av vilken ledningen i ett företag bättre vet om vad som händer inom olika delar av organisationen. Med detta följer även en mer effektiv företagskultur med moderna verktyg och fungerande processer som kan kontrolleras. Med en förbättrad och effektivare kontroll kan företag även snabbare och mer precist ändra på processer som inte ger godkänt resultat eller uppnår bestämda mål. (Slack, Chambers & Johnston 2010, s 411-414)

Enligt (Slack, Chambers & Johnston 2010, s 411-414) är de viktigaste fördelarna med ERP oftast följande:

- I. Eftersom det finns ett integrerat informationsflöde ger det organisationen en genomsynlighet var alla kan följa med vad som pågår i alla delar av verksamheten.
- II. Med förändringar i företagsstrukturen bildas en mycket mer effektiv verksamhet.
- III. Eftersom det blir bättre kontroll över verksamheten är det även lättare att utveckla verksamheten i en positiv riktning.
- IV. En absolut fördel med all information i ett och samma system är att alla har tillgång till samma information. Informationen är dessutom uppdaterad och med hjälp av detta kan företaget bättre och mer professionellt kommunicera med både kunder och samarbetspartners.
- V. Ett ERP system kan integrera hela varuflödes kedjan (SCM) till en helhet var alla parter i kedjan har möjlighet att följa med t.ex. en viss process eller produkt.

Nyttan sträcker sig även till personalen och mellan ledningen som också blir mer noggranna eftersom en standardiserad struktur bättre lyfter fram fel och misstag inom processerna. Så länge som människor gör arbetet förekommer också misstag vilket naturligtvis är acceptabelt, inom vissa ramar dock.

Tillgång till information gör det också lättare att kommunicera mellan avdelningar och leder ofta till bättre intern kommunikation och produktivitet. Detta gör även verksamheten mer effektiv och ger möjligheter för networking mellan avdelningar och enheter samt med funktioner i olika länder.

Om företaget fungerar på en global marknad är god cross border kommunikation och samarbete enormt viktigt för en fungerande verksamhet. I sista hand är det kunden som har den största fördelen av detta och därmed ger det goda möjligheter för fortsatt samarbete. En fungerande helhet syns genast i försäljningen med reflektion på hela företags resultat samtidigt som det också ger företaget en fördel i dagens hårda marknads situation. Intern kommunikation är livsviktigt och då är det ingen skillnad om det är frågan om ett mellan stort lokalt produktions företag eller ett multinationellt globalt företag. (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s 98-99)

Dessa ovannämnda fördelar med ERP system ger de beslutsfattande organen inom företagen bättre möjligheter att styra företaget. Med hjälp av rapporter från mellan ledningen kan de bättre följa med lönsamheten av produkter, försäljning, kundbeteende och skillnader mellan marknadsområden. Med hjälp av denna information kan företagen rikta sina resurser till skilda verksamhetsområden och därmed reagera snabbare på ändringar inom marknadsområden, kundsegment och produktion. Med möjligheter att fokusera på mindre funktioner kan företagen även producera mer konkreta och korrekta prognoser för försäljning, resultat, marknadsandel och produktion. Med hjälp av dessa är det lättare att ställa realistiska mål för hela verksamheten som verkligen kan mötas. (Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs 2005, s 96-99)

2.3 Problem med ERP system

Som vi vet har myntet alltid två sidor, så även med ERP system. Företag kan stöta på en hel både små och stora problem under implementations fasen av ett ERP system. Inte ens ett väl planerat projekt lyckas varje gång. Som exempel nämner (Waller 2003, s. 402-403) några företag som haft problem med deras ERP implementering. FoxMeyer Drugs menar att processen med deras ERP system fick företaget att gå i konkurs, Dell Computer kunde inte få deras ERP system att passa ihop med deras IT infrastruktur och Dow Chemical spendera flera billioner dollar på deras ERP projekt och konstaterade att det inte fungerar och startade om med en ny lösning. Det bevisar hur svårt det kan vara att lyckas med implementeringen av ett ERP system, även stora företag kan misslyckas och följderna kan vara till och med katastrofala. (Waller 2003, s. 402-403)

Ett ERP system är planerat för att samla information från ett företags hela IT infrastruktur och av denna information producera statistik och rapporter. Processen med att samla in denna information är väldigt komplex och största delen av företag som implementerar system stöter på problemet hur integrera ERP systemet med det egna systemet. Enligt (Slack, Chambers & Johnston 2010, s 416-417) måste företaget ställa upp så kallade CSF (Critical Success Factor) faktorer över vad som absolut måste fungera vid implementeringen. De har även satt upp en lista över de faktorer som med stor sannolikhet kan orsaka problem under processens gång. Följande punkter finns på deras lista:

- I. Kostnaderna kan räknas överstiga de budgeterade.
- II. Med stor sannolikhet kräver implementeringen mera arbete och resurser än planerat. Detta gäller alla parter, affärsparterna och IT resurser.
- III. Även mer extern hjälp (konsulter mm.) kan beräknas behövas.
- IV. Ändringar på interna processer blir ofta större än från början planerats.
- V. Att ha kontroll över hela projektet är ofta svårare än väntat.

- VI. All personal kommer inte att få tillräcklig skolning innan systemet redan är implementerat.

- VII. Behovet av omorganisering inom organisationen ses ofta för sent vilket leder till att de ändringar som borde ha gjorts inte sker eller inte upptäcks i tid. Detta är, enligt (Slack, Chambers & Johnston 2010, s 416-418) den största enskilda orsaken till misslyckande om implementering av ett ERP system.

Utgående från punkterna på denna lista kan det konstateras hur omfattande en ERP process är. Det behövs enorma resurser både inom eget företag, system producenten samt olika IT experter och konsulter. För att kunna undgå dessa misstag behövs en väl strukturerad projekt organisation som kan ta allt som behövs i beaktande. (Slack, Chambers & Johnston 2010, s 411-418)

2.3.1 Problem efter implementering

Problem förekommer även efter att system har implementerats. Olika sorters problem kan förekomma efter att systemet varit i bruk en längre tid. I sin artikel ”four problems with ERP” (<http://fscavo.blogspot.com/2004/05/four-problems-with-erp.html>) skriver konsult Frank Scavo om fyra huvudgrupper av problem som kan uppstå med ERP system efter en tid i användning.

- I. Dåligt system, till denna grupp hör enligt Scavo med ERP system som inte mera fyller de behov som verksamheten har. Behoven ändras under åren inom verksamheter och med detta bör även ERP systemen uppdateras. Oftast är dessa problem något lättare att upptäcka.
- II. Fel implementerat system, med detta menar Scavo att systemet är fel configurerat och därmed ger systemet felaktig information. I systemet har fel aktiviteter

aktiverats än de som behövs och därför klarar systemet inte att tolka informationen rätt.

- III. Ett bra system men används inte till full kapacitet. I denna grupp finns företag som implementerat bra system men lämnat processen på hälft eller möjlig lämna någon fas i projektet ogjord. Ofta vet företag inte exakt vad deras system har för egenskaper och inköper dyra nya moduler som deras nuvarande system bra kunde hantera med en liten modifikation.

- IV. Ineffektiv användning av ett bra system, i denna grupp delar han in problem som har med företagets interna processer att göra. Som exempel nämner han otillräcklig skolning, inkorrekta anvisningar samt dåligt kontrollerade funktioner.

Det finns även en hel del problem som kan uppstå efter en lyckad implementering av ett ERP system. Det räcker inte att bara implementera ett system utan det behövs konstant uppdatering och uppföljning att systemets olika delar faktiskt uppfyller de krav verksamheten ställer. När det sker förändringar inom organisationen samt på marknaden är det även nödvändigt att försäkra sig över att de system som är i användning klarar av dessa förändringar. God kontroll inom organisationen tillsammans kontinuerlig uppdatering håller systemet i gång och aktuellt längre.

<http://fscavo.blogspot.com/2004/05/four-problems-with-erp.html>

3 PROJEKT

Vad är ett projekt? Den allmänna definitionen av ett projekt är ”En temporär arbetshelhet med vilken framställs en specifik produkt eller service”. Många anser att de första projekt artade konstruktionerna var byggandet av Egyptens pyramider, men detta har även sina skeptiker. Modern projektledning anses dock allmänt ha sitt ursprung från det så kallade Manhattan projektet som resulterade i utvecklingen av den första atombomben under andra världskriget. Det moderna projekt tänkande utformades i början väldigt starkt av militären och ledde till en hel del nya vapen. Senare blev även projekt allmänna för byggandet av stora konstruktioner som till exempel fartyg, broar, vägar med mera. Småningom började även mindre företag använda projekt i deras verksamhet för byggandet av mindre lagerbyggnader eller utveckla nya bil modeller. I dagens läge är projekt en del av alla företags verksamhet och innehåller en stor del olika funktioner från utveckling av de dagliga rutinerna till implementering av ERP system. (Meredith & Mantel 2003, s 8-9)

Enligt (Meredith & Mantel 2003, s 8-9) bör man skilja åt på projekt, program och andra uppgifter och de har en lista över vad som bör uppfyllas för en helhet kan karaktäriseras som ett projekt.

- I. Mening – Ett projekt är en välstrukturerad helhet med ett definitivt mål. Projekt är ofta delade i delprojekt som stöder huvudprojektet för att uppnå slutresultatet.
- II. Livscykel – Ett projekt har en livscykel, en början och ett slut.
- III. Avhängighet – Ett projekt är ofta i kontakt med andra samtidiga projekt inom företaget men alltid med de dagliga funktionerna. Denna kontakt modell kan dock ändra under projektet efter de krav projektet har. Olika avdelningar har olika stora roller i projektet under dess gång.
- IV. Karaktär – Alla projekt är olika och unika.

Ett projekt är dock inte ett projekt bara för att det kallas så. Ett projekt är en större helhet som har sin egen ledningsmekanism. Den viktigaste personen i ett projekt är projektledaren som ansvarar för hela projektet. Ett projekt använder ofta många olika resurser under projektets gång, både interna och externa. Det är dock viktigt att kunna använda dessa resurser, speciellt interna, i rätt tid eftersom de även behövs för andra projekt inom organisationen. Beroende på projektet kan det antingen ha en extern kund som beställer projektet och även finansierar det eller en intern kund. En intern kund är som exempel företagsledningen, en viss avdelning eller division. Den interna kunden beställer projektet och är även kostnadsstället för projektet. (Pelin 1996, s 21-23)

3.1 Projektledning

Det finns många olika typer av projekt och så många olika sätt att leda projekt som det finns projektledare. Jag ger därför i detta avsnitt en generell och ytlig beskrivning om vad projektledning innehåller.

Efter att en idé har presenterats för företagsledning, eller tvärtom, godkänns projektet av ledningen. När projektet har grönt ljus utnämns en projektledare. Projektledaren ansvarar för hela projektet och vid behov även för alla stödjande projekt. Den första uppgiften är att bygga upp en projektplan, resursplan och en tidslinje för projektet. I projektplanen presenteras hela projektet detaljerat, vad är meningen med projektet och hur uppnår projektet det gemensamma målet.

Planen kan inte vara exakt från början och uppdateras hela tiden under projektets gång. Projektplanen är ett vägledande redskap och är egentligen färdig först när projektet är slut. När det är klart vad projektet strävar till är det dags att se vilka resurser som behövs för att kunna genomföra arbetet. Tidsramen och resursplanen är nödvändiga att göra på samma gång för att få en så exakt bild som möjligt vilka resurser som behövs och i vilket skede av projektet.

Under projektets gång används flera olika t.ex. avdelningar och externa experter och det är extremt viktigt att rätt personer är användbara vid rätt skede av projektet. Annars kommer tidsramen aldrig att hålla.

Ett projekt bör heller inte ha onödiga lediga resurser utan när en grupp är färdig lämnar de projektet. På de första mötena är det ofta en stor grupp på plats men grupper minskar hela tiden under projektets gång. (Pelin 1996, s 30-40) (Phillips 2002, s 71-81) (Meredith & Mantel 2003, s 8-11)

En projektledare är även en förman för alla som är med i projektet och därmed bör även beaktas att vara en bra förman som motiverar, beaktar och bygger en bra atmosfär inom projekt gruppen. Några punkter hur vara en effektiv projektledare har (Phillips 2002, s 71-81) listat:

- I. Följ ledningen – Alla har vi haft både dåliga och bra chefer i arbetslivet. Ta i beaktande de gode erfarenheter du har och försök implementera dem i din egen projektgrupp.
- II. Kom ihåg att delegera – Ingen klarar av att gör allting själv.
- III. Du är chef – Som chef är det viktigt att skapa en arbetsmiljö var alla har det bra, en öppen kommunikation mellan alla parter och där informationsflödet fungerar. På samma gång måste även kvaliteten garanteras och tidsramen hållas.
- IV. Slutresultatet av projektet – projektledaren måste hela tiden kontrollera att projektet är på rätt spår och justera processerna vid behov.

Alla projekt lyckas dock inte och (Pelin 1996, s 30-40) har listat några fallgropar:

- I. Begreppet projekt används fel och det blir oklart vem som styr vad.
- II. Ett projekt utförs vid sidan om andra uppgifter.
- III. Saknande projektledning, projektplan och kontroll.
- IV. Företagsledningen omedveten om projektets gång och resurs användningen.
- V. Dåligt definierad tidsram för projektet.

VI. Samarbets- och stödprojekt fungerar och leds på ett annat sätt än huvudprojektet.

I sista hand måste projektledaren komma ihåg att om projektet misslyckas är ledarens fel men om projektet är en succé bär alla nytta.

För att lyckas med ett projekt kräver det grundlig och detaljerad planering igenom hela processen. Figur 3 nedan är en bild över hur ett projekt delas in då det är frågan om ett projekt där faserna följer varandra och ger även möjligheten att gå tillbaka till en fas vid behov. Projektet har fyra huvudfaser:

Fas 1: Under första fasen dras riktlinjerna för projektet, vem styr det samt med vilka resurser och görs arbetet internt eller köper företaget tjänsten externt. I denna typ av projekt är riktlinjerna och grundarbetet väldigt viktigt.

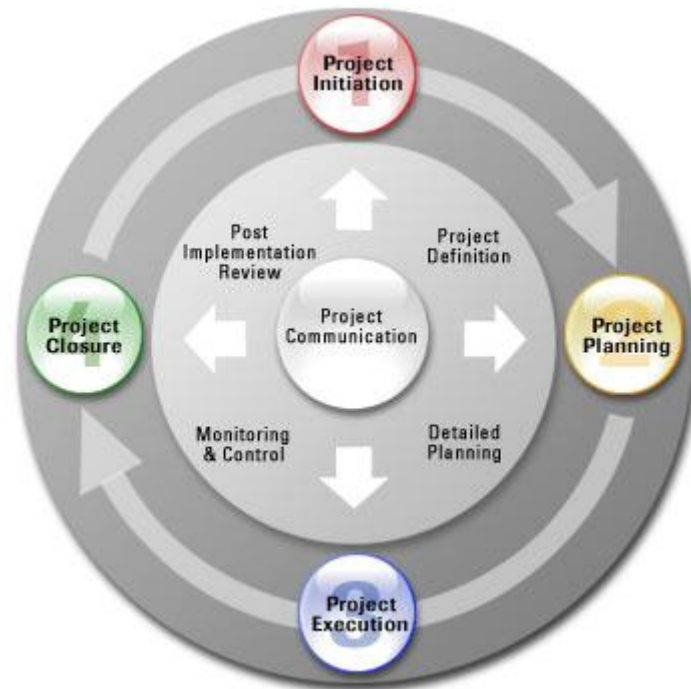
Fas 2: Planeringsfasen är den viktigaste i projektet. Största delen av resurserna och budgeten används i denna delen av projektet. I detta skede kontrolleras riktlinjerna i detalj för att försäkra sig om att alla är på samma linje.

Fas 3: Under implementeringsfasen implementeras projektet enligt projektplanen.

Fas 4: Slut fasen. Nu går projektledaren igenom resultaten och kontrollerar att allting fungerar samt att kvaliteten och funktionaliteten är på den krävda nivån. Ifall det är frågan om ett beställt projekt överlämnas detta till kunden. I ett internt projekt får projektledaren processen till sitt förfogande.

Utöver dessa huvudfaser innehåller ett projekt flera bifaser eller mellanfaser. Med dessa garanteras även att projektet framskrider enligt planen och att kvaliteten kontrolleras hela tiden. Efter sista huvudfasen finns även en relevant fas som har med efterhands marknadsföring och dokumentering att göra.

(http://ylivieska.cop.fi/sjkkurssit/projhallinta_2004_atu/Sisalto/Tuotokset/Projektin%20osittaminen.htm)



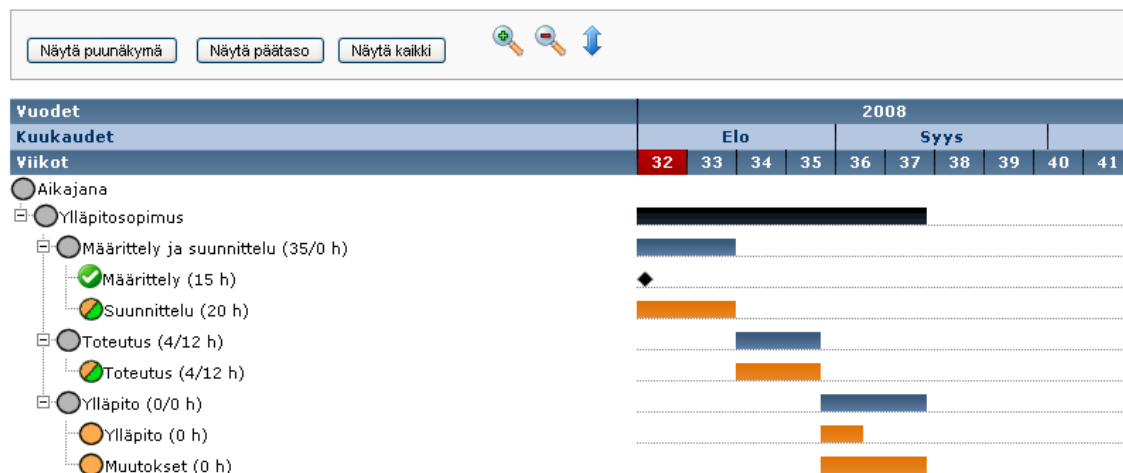
Figur 3. Projekt uppsättning. (<http://www.projectmanagerkit.com/>)

3.2 Tidsram

En viktig del av varje projekt är tidsramen inom vilken projektet planeras utföras. Denna del av projektet bör planeras väl för garanterat är det bland de första frågorna ledning frågar då projekt idén presenteras. Tidsramen bör planeras realistiskt utan extra utrymme för möjliga ändringar. Det bör från första början bestämmas hur mycket tid et behövs för varje del av projektet och vem som tar hand om de olika delarna. Projektplanen och tidsramen går hand i hand och efter att dessa har fastslagits får inga oväntade ändringar ske. Det är projektledarens uppgift att se till att varje deadline håller och pressa olika grupper vid behov för att hålla hela projektet under kontroll. Tidsramen är inte ett datum som känns bra utan baserar sig på tidigare erfarenheter och projekt. Tidsramen för ett projekt kan också vara förbestämt av företagets ledning eller vara beroende på tidtabeller för finansiell rapportering. (Phillips 2002, s 145-146)

Figur 4 visar en modell hur man kan bygga upp tidsramen för ett projekt. I denna modell är det beräknat hur många timmar som behövs för de olika faserna. Det går bättre att estimerar timmar då det är frågan om ett internt projekt. Om projektet innehåller delar som köps av utomstående parter är det även beroende på deras resurser för just ditt projekt. Många gånger är en eller flera faser aktiva på samma gång och för att kunna kontrollera projektet är dessa tabeller nödvändiga.

Työvaiheet aikajanalla



Figur 4. Exempel på en tidsram för ett projekt.

(http://tuki.severa.com/wiki/lib/exe/fetch.php?cache=&media=projektin_tyovaiheet.png)

Det lönar sig att bygga upp ordentliga tidsramar för hela projektet och på samma gång även för möjliga biprojekt. Även dessa bör gå hand i hand och dessutom vara uppdelade i detalj. Det finns olika data program som har egenskaper för att bygga upp dessa ordentliga detaljerade tidtabeller. En möjlighet är Microsofts MS Projects. (Pelin 1996, s 123-124)

4 METOD

4.1 Kvalitativ forskningsmetod

Med en kvalitativ undersökning forskar man människor, grupper, en viss kultur eller till och med en tidsperiod. Undersökningsobjektet är begränsat och betydligt mindre än i den kvantitativa undersöknings formen. Hela forskningen kan även bygga på en enda händelse eller ett enda fenomen. Varje forskningsobjekt undersöks i detalj och individuellt där alla egenskaper granskas som en helhet. En kvalitativ undersökning strävar till att förklara ett fenomen, en social situation, bekräfta eller åter definiera en teori. Materialinsamlingen sker på ett helt annorlunda sätt än i den kvantitativa undersöknings formen. (Vilkka 2005, s 97-104)

Materialinsamlingen sker egentligen på två huvudsätt samt stödande materialinsamling. En av de två metoderna är insamling av material via intervjuer. Det finns olika typer av intervjuer standardiserad intervju, tema intervju och öppen intervju. En standardiserad intervju används då problemformulering inte är väldigt bred och området för undersökning är noggrant begränsad. I denna form av intervju har forskaren byggt upp frågorna och ordningen av dem på förhand. I en tema intervju plockar forskaren frågor gällande de viktigaste delarna av forskningsområdet. Denna form är även den mest använda. I en öppen intervju är inte frågorna på förhand bestämda och det handlar egentligen mera om en diskussion kring området. Ofta används även olika expert och grupp intervjuer som en data insamlings form. (Vilkka 2005, s 97-104) (Eskola & Suoranta 2000, s 13-18)

Det andra huvudsättet som används bygger på material som är insamlat via observationer, antingen som själv medverkande eller ur en utomståendes synvinkel. Ofta samlas även in olika bild, ljud och text material, som är relaterade till undersökningen, som stödande material. (Vilkka 2005, s 97-104) (Eskola & Suoranta 2000, s 13-18)

En kvantitativ undersökning bör svara på frågan varför? Det är väldigt viktigt att forskaren ställer frågan varför så inte hela forskningen blir för svart - vit. Med att svara på varför frågor breddar forskaren på undersökningen vilket i sin tur leder till ett mera trovärdigt slutresultat. Målet med en kvantitativ undersökning är inte att hitta en absolut sanning i objektet utan att försöka få en djupare förståelse över det fenomen forskningen består av. (Vilkka 2005, s 97-104)

I en kvalitativ undersökning kan forskaren välja mellan olika metoder att analysera resultatet. Vilken typ av forskning det är frågan om styr starkt vilken metod som används för analysen av insamlat material. För att nå ett trovärdigt resultat är det väldigt viktigt att undersökningens mening är väl definierad och vad man vill nå är bestämt. Detta är väldigt viktig eftersom allmänt har det ännu inte bestämts godkända kriterier över trovärdigheten för en kvalitativ undersökning. Trovärdigheten beror oftast på sammanhanget av insamlat material samt analys modellen. Eftersom resultatet med metoden inte bygger på numerisk statistik utan på forskarens egna tolkningar och slutsatser över målgruppens tolkningar av ett fenomen ifråga sätts resultaten av kvalitativa undersökningar ofta, om inte trovärdigheten av undersökningen kan bevisas. (Vilkka 2005, s 136-162)

De olika metoderna som vanligtvis används är (Vilkka 2005, s 136-150):

1. Etnografi – med denna metod försöker forskaren beskriva och tolka sociala och kulturella strukturer, mönster och processer.
2. Fenomenologi – med fenomenologi strävar man till att förklara människors upplevelser av ett visst fenomen.
3. Grounded theory – med denna metod strävar man till att studera sociala processer med avsikten att formulera en teori eller modell som förklarar ett fenomen.
4. Andra metoder är t.ex. text analyser och historia analyser.

4.2 Fallstudie

Vad är en fallstudie? En definition som ofta används låter så här:

”Meningen med en fallstudie, oftast fallet med alla fallstudier, är att förklara ett beslut eller en mängd beslut. Varför togs just dessa beslut, hur implementerades de och vad var slut resultatet.”

Ordet beslut kan utbytas i definitionen. Många texter anser fortfarande inte fallstudier som en egen form av forskning utan menar att dessa är mera ett stöd för andra undersöknings former. Under de senaste åren har dock även fallstudien godkänts som en egen form av undersöknings strategi trots att ämnet fortfarande är under debatt. Fallstudier används inom flera olika områden t.ex. i undersökningar om policy, politisk vetenskap, offentlig administration, samhälls psykologi och sociologi samt inom företagsledning och olika planerings projekt. (Yin 2003, s 11-13)

Det finns tre olika typer av fallstudier förklarande, beskrivande samt experiment baserad. En förklarande fallstudie strävar att ge en förklaring för ett fenomen medan en beskrivande fallstudie försöker beskriva ett fenomen eller process. En fallstudie baserad på ett eller flera experiment försöker bevisa en teori. Som med vilken annan undersökning som helst är det viktigt att bygga upp en fallstudie på rätt sätt. Enligt (Yin 2003, s 21-22) är följande fem punkter de viktigaste:

- I. Vilka frågor besvarar undersökningen – En fallstudie svarar oftast på frågorna hur och varför.
- II. Ram för undersökningen (om några) – I vissa fall är det bra att bestämma ramar för undersökningens rubrik. Dessa ramar styr undersökningen.
- III. Hur mäta resultatet
- IV. Hur linka insamlad data till ramen för undersökningen?
- V. Kriterierna för tolkningen av resultatet

Om en fallstudie används som en egen form av undersökning är det viktigt att skilja åt en kvantitativ undersökning från en fallstudie. Ofta används även fallstudier som stöd för kvantitativa undersökningar men inte alltid. Dessa två metoder liknar varandra dock mycket var objektet kan vara en person, ett visst fenomen eller en mindre specifik händelse. Även datainsamlingen är väldigt liknande och analys processen, speciellt med ett experiment eller förklarings fallstudie. En beskrivande fallstudie hör ofta till projekt var projektets framgång eller resultat beskrivs med hjälp av en fallstudie. I en beskrivande fallstudie är datainsamlingen ofta i form av dokumentering av en process eller ett projekt. (Yin 2003, s 11-25)

4.3 Hur gjorde jag

I detta implementerings projekt har vi utgått från en projektplan, dock har denna plan inte varit skriftlig utan mera baserat sig på redan existerande material och möten samt diskussioner. Planen har varit ganska klar från första början och målet varit att ta i bruk ett nytt fakturerings system med möjlighet att uppfylla marknads kraven på elektronisk fakturering. Projektplanen har jag dock skrivit och uppdatera i efterhand för dokumenterings skäl.

Själva processen har gått enligt teorin om hur ett projekt bör genomföras och jag har gjort det enligt de fyra huvudfaserna. Fas ett gick väldigt snabbt eftersom alla riktlinjer var kända från förut och detta var en del av min arbetsuppgift. Egentligen före det första mötet hade riktlinjerna dragits och nyckel personerna identifierats. Därför kom vi i gång med planeringen redan under första mötet var vi byggde upp strukturen och tidsramen för hela planeringsdelen av projektet. Denna tidsram höll bra men under implementeringsfasen har jag stöt på en del problem, närmast att göra med just tidsförbrukningen och resurser från system leverantören. Processen är fortfarande i gång och projektet borde vara genomfört vid årsskiftet 2012.

Projektet har byggts på kvalitativa metoder med närmast deltagande observationer från min sida. Materialinsamlingen har skett via observationer och via intervjuer av användare, ledningen, IT-avdelningen och kunderna. Presentationen av projektet sker i form av en fallstudie.

5 RESULTAT

I detta kapitel presenterar jag implementerings processen av en ny modul för ERP systemet företaget jag jobbar för använder. ERP systemet som implementerings processen beskriver är ett nytt fakturerings system. Projektet är inte ännu slut men här beskriver jag nuläget samt hur implementeringen fortsätter. Som bakgrunds fakta beskriver jag kort företaget och dess historia samt min roll i företaget. Jag kommer inom detta kapitel inte att nämna företagets namn utan använder ordet företaget.

5.1 Företaget

Historien berättar att F. O. Åkerman grundade företaget redan 1888 i Helsingfors och erbjöd stuveri tjänster. Åkerman var pionjär inom branschen som helhet med det första stuveri företaget i Helsingfors. Enligt historien var dock kapten Backman den första i Finland inom branschen med sitt företag i Björneborg år 1880. Under 1920-talet utvidgade företaget sin verksamhet och kunde nu erbjuda tjänster i både Helsingfors och Kotka. Under 1930-talet var stuveri verksamheten väldigt liten och företaget hölls på ytan med att operera ångfartyg under sommaren, ett av dessa fartyg J. L. Runeberg trafikerar fortfarande i skärgården. Under krigsåren hade företaget närmast produktion i Petsamo området. Efter kriget och under 1950-talet började branschen växa starkt och företaget likaså med samarbets partners och genom företagsköp. Denna växt fortsatte och under slutet av 1970-talet slogs samarbets parter ihop och bildade det företag som idag finns.

Idag ägs företaget av ett stort rederi koncern som erbjuder RO-RO tjänster och femte störst i världen inom branschen. Företaget erbjuder tjänster på tre olika områden, Helsingfors, Kotka och Åbo.

Tjänster vi erbjuder innehåller allt inom hamnområdet från stuveri till terminal och speditors tjänster. Företaget är fortfarande ett starkt bränd på marknaden med respekt för dess historia.

5.2 Min roll i företaget

Jag har jobbat för företaget sedan augusti 2010 då jag började som chef för faktureringsavdelningen. Avdelningen bestod då av 8 personer. Mitt ansvarsområde är effektiv ledning av avdelningen samt all fakturering inom alla fyra dotterbolag. På samma gång ansvarar jag för att alla kontrakt är uppdaterade av försäljningen så att vi alltid fakturerar med korrekt pris. Effektiv problem hantering är även en viktig del av den dagliga rutinen. Vi producerar ca 300 fakturor dagligen vilket sätter sina egna krav på funktionen och systemen. Jag ansvarar även för att producera statistik och rapportering över faktureringen. I Mars 2011 tog jag även över ansvaret för speditors och dokumentationsavdelningen med 30 personer. Som enskilda funktioner är dessa nära varandra och stödjande funktioner vilket gör detta till en fungerande helhet. Jag är även medlem i företagets ledningsgrupp.

5.3 Bakgrund för projektet

Efter att jag börjat arbeta som faktureringschef blev det snabbt klart att vårt fakturerings system är rätt gammalt och därmed ganska begränsande i form av utvecklingsmöjligheter för faktureringen. I dagens läge är det allt vanligare att företag, både stora och små, har möjlighet och vill motta fakturor i elektronisk form. Den vanligaste elektroniska formen är e-fakturan men fakturor kan även sändas via EDI, e-brev eller via e-post. Vid det här skedet kunde vårt system endast sända elektroniskt i EDI format.

Kunder som har möjlighet att motta fakturor via EDI är dock väldigt begränsat och vi hade endast två sådana kunder. All annan fakturering skedde traditionellt med post i pappers format. Som första steg mot elektronisk fakturering flyttade jag över all fakturering som möjlig till att sändas ut per e-mail.

På samma gång fick vi mer och mer feedback från kundbasen att det skulle vilja motta våra fakturor i elektronisk form. Eftersom vårt system inte kunde producera e-fakturor presenterade jag iden att implementera ett nytt faktureringsystem med elektroniska möjligheter för min VD. Detta var även i företagets intresse och jag fick grönt ljus att starta upp ett projekt för detta. Eftersom jag hade det största intresse i saken tog jag rollen som projektledare.

5.4 Val av leverantör

Efter att fått en bättre bild över vår system uppbyggnad såg jag som bästa alternativ att välja en program leverantör genom vilken vi redan har några moduler i bruk. På detta sätt är implementeringen lättare och fram för allt får vi samma system i bruk med flera moduler. Detta gör det enklare att flytta data inom organisationen i elektronisk form. Andra goda sidor är naturligtvis att vi känner system programmerarna samt de känner oss och våra andra system och kan anpassa till vår miljö. Processen går snabbare vidare.

Valet av system leverantör var relativt lätt och samarbetet kom bra och snabbt i gång. Som följande steg gav jag mina krav på systemet och den data systemet bör kunna producera. Leverantören arbetade kring dessa och systemet klarar av att producera det vi behöver. Förutom möjligheten att sända elektroniska fakturor är det en stor mängd andra positiva funktioner det nya systemet för med sig. Den nya modulen gör det betydligt mer flexibelt att producera statistik rätt till Excel, möjligheten att se fakturan och därmed granska den före den skrivs ut samt betydligt enklare hantering av data i systemet.

Faktureringen sköts för fyra olika företag men kundregistret är enskild per företag dvs. om en ny kund skrivs in bör detta göras i varje företag skilt, samma gäller för all annan info i systemet. Detta är väldigt tidskrävande och obekvämt för att inte hur det tar på nerverna. Dessa nya, mer flexibla lösningar, ger oss ett bättre redskap som ökar produktiviteten och på samma gång minskar felrisken och framför allt mängden krediterade fakturor.

5.5 Projektuppställning och tidsram

Som första steg började planering om hur köra igenom projektet och vem är nyckelpersonerna i första skedet. På samma gång började jag bygga upp projektplanen och tänka på tidsramen för projektet. Efter att nyckelpersonerna var identifierade var det dags att samla ihop alla för ett grundläggande möte. På möte definierade vi hur dags läge ser ut och var vi vill vara när projektet är genomfört. Projektet delades in i faser och för varje fas utnämndes en ansvarsperson/grupp + projektledaren.

På samma gång bestämde vi även deadlines för de olika faserna och möten på vilka resultatet presenteras. På detta sätt fick vi struktur för grundarbetet. Efter detta möte kallade jag samman flera mindre möten, närmast med IT, för att även grundligare gå igenom vårt nuläge samt vad som är möjligt inom vår IT infrastruktur. Den första fasen gick relativt snabbt framåt då det redan fanns ramer för projektet från tidigare försök att implementera en ny modul. Detta hjälpte med att välja systemleverantör samt att identifiera nyckelpersonerna för projektet.

I samband med implementeringen av det nya faktureringsystemet kommer vi även att utlokalisera sändningen av fakturorna samt bygga en modul som automatiskt prissätter våra produkter. Detta blir semi automatisk fakturering i företaget, dock kommer man aldrig till 100 % automatiskt men nära.

Med detta standardiserar vi hela produkt prissättningen och alla offerter förnyas. Inom denna bransch är detta ett av de första systemen av denna typ.

Den största utmaningen med detta projekt var att de facto har samma system försökts implementeras fyra – fem gånger förut. All andra som var med i processen hade sett detta tidigare så början gick mycket ut på att motivera deltagarna, speciellt IT, att denna gång lyckas det. Annars har det inte egentligen varit stora problem under projektet. Det som inte gått enligt planen är, som ofta, tidtabellen. Projektet har dragit ut på tiden en hel del, mest pga. att vi inte genast fick resurser från systemleverantören. Vid års skifte och därefter var det en hel del nytt för alla i branschen. Det kom nya tull bestämmelser med mera som måste programmeras och implementeras i olika system.

5.6 Implementeringen och nuläge

Eftersom grunden var såpass färdig kom vi snabbt överens om riktlinjerna för projektet och fördelningen av rollerna. Själva planeringen och strukturen för projektet skedde under ett enda möte var vi bestämde hur gå till väga. Ramen för projektet var egentligen väldigt simpel, ta i bruk ett faktureringsystem som ger möjlighet till elektronisk fakturering, utlokalisera utdelningen till en samarbetspartner som redan hanterar en stor del inom koncernen och bygga ett system där försäljningen knackar in alla kontrakt enligt en viss standardiserad modell och med denna information kan det operativa systemet prissätta de olika funktionerna. På samma gång byggde jag upp tidsramen för planeringsfasen och material insamlingen. Tidsramen var uppdelad i tidsperioder och efter varje tidsperiod höll vi ett möte där de som ansvarade för den delen presenterade resultaten och grunden för följande tidsperiod. Ganska långt gick det i två – tre veckors intervaller. Under denna fas av projektet byggde vi även upp en ny prissättnings modell och kontrakt struktur för försäljningen, denna modell tas i bruk ihop med den automatiska prissättnings modulen i slutet av projektet. Även system leverantören valdes nu och egentli-

gen fanns det endast ett alternativ som kunde ge oss maximalt mervärde. Via samma leverantör hade vi redan andra moduler i bruk samt äger vi licensen på systemet.

Med sikte på koncentrera allt i ett system ger det oss även den bästa helheten och gör det enklare att framföra information inom företaget. Som exempel kan speditors funktioner slås in av speditören och faktureras direkt utan att skriva ut något emellan. Detta faktum gör detta valet även till den mest kostnadseffektiva lösningen. Planerings tidtabellen höll exakt och vi kom igång med produktionsfasen redan efter ungefär tre månader.

Produktionsfasen startade med ett möte med systemleverantören och nästan genast kom systemleverantören samt vår IT igång med att bygga ihop hela systemet, alla linkar till våra andra system samt till vårt redovisnings system. Projektet är nu i det skede att linkarna är färdiga och bas data överförs till det nya systemet. Systemet har nu den information den behöver och den nya faktura layouten är bestämd och godkänd. Produktionsfasen har dragit ut på tiden enormt mycket och den planerade tidtabellen har inte alls hållit, detta dock mest på grund av resursbrist hos systemleverantören. På samma gång måste jag nämna att även storleken av projektet egentligen kom fram först nu och projektet är betydligt större än vad jag tänkte mig från början.

Testfasen av den nya modulen börjar inom september 2011. Testfasen delas in i tre olika delar där under del ett testas linkarna med redovisnings systemet med enkla testfakturer och utförs av fakturerings chefen. Under del två utvidgas testgruppen och de automatiserade funktionerna körs in i det nya systemet. Del tre består av test av alla fakturatyper inom alla fyra företag för att försäkra oss över att allt fungerar med olika typer av fakturer i de olika företagen. Testfasen samt implementeringen kommer att ske ganska hand i hand för att snabbare få systemet i bruk.

Själva implementeringen och i bruk tagandet av systemet kommer att vara en massiv operation. Jag borde få 20 personer skolade att behärska systemet på fyra olika destinationer. Utmaningen med de olika destinationerna är att alla i dagsläge fungerar olika och alla hamnar har olika system, nu bör processerna samt en del av systemen integreras i samband med systembytet.

Skolningen kommer jag att ordna så att jag som chef kommer att tillsammans med en – två andra att skolas och därefter under en road show skola de andra användarna.

Implementerings processen har jag planerat så den egentligen motsvarar testfasen och är delad i fyra olika delar så att först tar jag systemet i bruk, sedan tar fakturerarna i Helsingfors systemet i bruk. Under del två tar andra fakturerare vid kundtjänsten och depot tjänsten i Helsingfors systemet i bruk. Efter detta tar under del tre fakturerarna i Kotka systemet i bruk och till sist faktureraren och speditörerna i Åbo. Med denna modell att gradvis implementera systemet tror jag att det bästa slutresultatet uppnås. Under processen får vi hela tiden mera information av kunderna och användarna och kan använda detta till vår fördel vid implementeringen i både Kotka och Åbo. Jag hoppas ha alla i det nya systemet i början av år 2012. Naturligtvis kommer jag att ha två system i parallellt bruk en god tid förrän det gamla systemet kan slopas helt och hållet. Dessutom fungerar det även som arkiv och denna information måste även vara tillgänglig.

5.7 Slutord

Projektet är dock ännu inte avslutat men hittills har det varit en väldigt lärorik och givande process. Ett massivt projekt med hjälp av vilket företaget kommer att spara och dra stor nytta i framtiden. Ett sådant projekt kan helt enkelt inte genomföras utan att följa den teori jag beskrivit tidigare i arbetet. Själv följde jag teorin till 95 % för att få ett strukturerat och organiserat projekt till stånd. Problem stöter man alltid på och tidtabellerna håller inte alltid men med en god planering hanterar man även dessa utmaningar.

KÄLLOR

Textkällor:

Meredith Jack R. & Mantel Samuel J. JR. 2003, *Project Management, a managerial approach*, 5 uppl., John Wiley & Sons, Inc., 690 s.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2000, *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 6 uppl., Gummerus, 266 s.

Pelin, Risto. 1996, *Projektihallinnan Käsikirja*, 1 uppl., Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, 399 s.

Phillips, Joseph. 2002, *IT Project Management: On Track from Start to Finish*, 1 uppl., McGraw-Hill/Osborne, 477 s.

Slack, Nigel; Chambers, Stuart & Johnston, Robert. 2010, *Operations Management*, 6 uppl., Pearson Education Limited, 686 s.

Taylor, David. 2007, *Global cases in Logistics and Supply Chain Management*, 8 uppl., Thomson Learning, 381 s.

Vilkka, Hanna. 2005, *Tutki ja Kehitä*, 2 uppl., Tammi, 188 s.

Vollmann, Thomas E.; William, L. Berry; Whybark, D. Clay & Jacobs F. Robert, *Manufacturing Planning & Control Systems for Supply Chain Management*, 5 uppl., The McGraw-Hill companies, 598 s.

Waller, Derek L. 2003, *Operations Management a supply chain approach*, 2 uppl., Thomson Learning, 899 s.

Yin, Robert K. 2003, *Case Study Research – Design and Methods*, 3 uppl., Sage Publications, 181.

Elektroniska källor:

Sökord: ERP-järjestelmä www.wikipedia.com Hämtad 1.3.2011.

Nät ordbok: <http://www.sanakirja.org/search.php?q=compatible&l=3&l2=15>

<http://www.ges.rs/software-services/enterprise-systems> Hämtad 3.3.2011.

<http://www.rts-systems.com/EN/ERP.html> Hämtad 3.3.2011.

<http://fscavo.blogspot.com/2004/05/four-problems-with-erp.html> Hämtad 4.3.2011.

<http://www.projectmanagerkit.com/> Hämtad 5.3.2011.

http://ylivieska.cop.fi/sjkkurssit/projhallinta_2004_atu/Sisalto/Tuotokset/Projektin%20osittaminen.htm Hämtad 5.3.2011.

http://tuki.severa.com/wiki/lib/exe/fetch.php?cache=&media=projektin_tyovaiheet.png Hämtad 12.3.2011