

# SAP implementerar man inte på en kafferast!

## Öppen för förändringar

**Att vara norrman i Sverige är inte så svårt kulturellt sett, jag kan köpa brunost (nej det är inte det samma som mesost) och jag kan gå i 17 majtåg i Stockholm. Det finns även en och annan liten fjälltopp att bestiga.**



Jag har bott och jobbat i Sverige i 23 år och till stor del har jag förändrats av nödvändighet men självklart har förvandlingen till "svensk" även varit frivillig. På en del områden skulle jag förmodligen fortfarande vara helt omedveten om mitt nya beteende om inte omgivning påpekat detta. Om jag ville äta lunch med kompisar när jag pluggade i Lund så var det nödvändigt att sluta med att bre mackor på morgonen, alla de andra åt ju varm lunch ute på stan. Ett annat exempel var receptionisten på den Norska Ambassaden som något skämtsamt sade till mig härom året; "Du får ditt nya pass men du får nog träna på norskan till nästa gång".

Varför berättar jag om detta i en gästkrönika och med en ingress som refererar till implementering av SAP? Jo, för på samma sätt som jag anpassat mig till en ny kultur i "organisationen" Sverige, så behöver individer i en organisation som inför SAP anpassa sig till helt eller delvis nya roller och processer. Men var kommer kafferasten in då? Jo, i slutet av sommaren var jag och föreläste för en ledningsgrupp – med tema "Vad innebär det att införa SAP och vad bör vi tänka på? Med några stora globala SAP projekt i mitt CV har jag vid det här laget en hel del "success stories and lessons learned" att dela med mig av. Mot slutet fällde en av åhörarna – "SAP implementerar man inte på en kafferast!"

## Förbered organisationen för förändringar

För visst är det så att det tar tid att införa SAP. Men det som stjälar mest tid är inte tiden att konfigurera systemet utan att definiera företagets processer och att hantera förändringsarbetet (Change Management). För många är förändring, i synnerhet när ny teknik är iblandad, något som kan verka skrämmande och därför viktig att ta på allvar. Det är långt ifrån självklart att man som medarbetare automatiskt ser fördelarna med SAP och det nya sättet att arbeta på. Det här kräver en väl genomtänkt strategi om hur budskapet om de kommande förändringarna ska föras ut i organisationen. För varje medarbetare måste det stå klart att förändringen är nödvändig och att ett nytt system behövs för att stödja de nya processerna. Jag säger inte att det är lätt och absolut inte gjort på en kafferast, men klarar man detta är oerhört mycket vunnet när. Att fallera i förändringsarbetet kan bli dyrt och minska produktiviteten i projektet men även i den nya organisationen.

## Utbildningsstrategi en nyckel till framgång

För att medarbetarna ska kunna hantera de nya processerna i SAP krävs välriktade utbildningssatser. Ju mera man förstår, desto lättare är det att ta till sig det nya som komma ska. Vi konsulter använder ofta termen Knowledge Management när det gäller att identifiera, skapa, presentera och distribuera kunskap. Detta arbete är knutet till företagets mål och inriktat på att visa resultat som rör överföring av kunskap t ex mellan projekt, utvärdering av utbildningsresultat, mentor program, diskussionsforum, kunskapsdatabaser. Resultat är ofta att behovet av support och utbildning bli mindre efter ”go-live” i och med att kunskapen om SAP och insikten om de nya affärsprocesserna hos medarbetarna ökar.

## Erfarenheter av Change Management

I boken ”Change Management the people side of change” redovisas resultatet av en analys som genomförts med deltagande från mer än 1000 företag som drivit stora förändringsarbeten. På frågan ”Om ni fick chansen att börja om från början, vad hade ni gjort annorlunda?” Det vanligaste svaret var, ”Vi skulle använda ett effektivt och välprövat Change Management Program”. Så som de skriver i boken – ”till vår förvåning var det inte design eller teknologi som de utfrågade ansåg som det viktigaste” – ”att inte hantera de mjuka värderingarna påverkade utfallet och medförde en risk i projektet”.

En annan studie (”PwC Mori Report worldwide analysis from 500 international companies”) hävdar att ”ca 75% av alla projekt misslyckas p g a att man underlåter att hantera de mänskliga faktorerna i förändringsarbetet.”. Men studien visar även de topp 10 framgångsfaktorerna i projekt. De 5 högst rankade (siffran % motsvarar andel av de tillfrågade)

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Högsta ledningen som sponsorer      | 82% |
| Bra kontakt med de anställda        | 82% |
| Medarbetare involverade i projektet | 75% |
| Bra internkommunikation             | 70% |
| Bra utbildningsprogram              | 68% |

Jag vågar påstå att med en genomtänkt strategi och en pragmatisk handlingsplan för förändring och utbildning, kan inplementeringstiden förkortas avsevärt. Risken för förseningar i projektet minskar och därmed även risken för oförutsedda kostnader och många frustrationer.

”Vad gör världens bästa affärssystem och en investering på miljoner av kronor för nytta om inte slutanvändarna förstår de nya processerna och hur använda systemet?

PS Jag vet också att det finns bildbevis på mig i den svenska fotbollslandslagsströjan ivrigt hejande på Zlatan & Co. Här vill jag emellertid åberopa tillfällig sinnesförvirring – det var extremt varmt den dagen. Heja Norge! DS

