



Så utvärderar du beslutsstödssystem

Tre av Sveriges ledande upphandlingskonsulter
ger sina bästa tips.

Så utvärderar du beslutsstödssystem

Tre upphandlingskonsulter ger sina bästa tips.

Stort, krångligt och dyrt? Inte om du tänkt igenom hur du vill upphandla och införa ny beslutsstöds-lösning. Lösningen måste införas på rätt sätt för att skapa vinster som nya styrmodeller, uppdaterade processer och gemensamma begrepp kan ge. Här berättar tre erfarna upphandlingskonsulter inom beslutsstöd och verksamhetsstyrning om sina viktigaste lärdomar.

1 Mot rätt mål: "Vad ska vi ha vårt beslutsstödssystem till – egentligen?"

Att utgå från skallkrav där inte ett endaste fält har lämnats åt slumpen skapar en känsla av kontroll men slutar ofta med projekt som inte alls förbättrar verksamheten. Därför bör din första prioritet vara en målbild som verksamheten skriver under på.

– Vad är det verksamhetsstyrningen ska hjälpa i verksamheten? Är det att öka intäkter, förbättra kundupplevelser eller hantera regelverk? Det är helt grundläggande frågor man måste ställa sig först, säger Robert Cagnell, konsult på KPMG.

Han menar att den övergripande målbilden kan gå snabbt att arbeta fram men att det tar tid att bryta ned den i mål för olika delar av organisationen och framförallt olika användargrupper. Om det gäller exempelvis en budgetprocess måste det finnas olika mål om man är controller eller linjeförst eftersom de jobbar med budgeten på helt olika sätt.

När man är överens om målet – på övergripande och detaljerad nivå – gäller det att få koll på begreppsfloran. Vad menar vi med täckningsgrad, antal anställda eller en genomförd kundkontakt? Syftet är att mäta saker på samma sätt i hela företaget för att undvika inbyggda fel i det beslutsstödssystem som sen kommer att bearbeta dessa data. Korrupt data kommer helt enkelt att ge felaktiga svar oavsett val av system eller tillämpningar.

– Det här arbetet kan ledas av en konsult men måste huvudsakligen göras av kunden själv, av folk som kan processerna och affären, säger Filip Ekstrand, grundare av konsultbyrån Advince.

Men vad är det för fel med detaljerade krav kanske du undrar? Till att börja med så vet de flesta köpare – och det är helt i sin ordning – inte riktigt vad de ska ha sitt affärs- eller beslutsstödssystem till. Det är, för att använda klyschan, en resa i sig. Genom att sätta mål, jobba med definitioner och processer värks den bästa beslutsstödsimplementeringen fram. Det går inte att göra i en lång så kallad skall-kravlista.

– Det är ofta svårt för kunden och leverantören att skapa tillräcklig förståelse direkt. Det tar tid för kunden att beskriva sina behov tillräckligt tydligt och för leverantören att svara med förslag på lösning, säger Robert Cagnell.

2 Dialog som en del av upphandlingen: "Dialog krävs för att förstå kundens behov".

Dialog fungerar både vid upphandling i offentlig sektor eller vid privata inköp. Det går att utvärdera beslutsstödsystem i samråd med leverantörer utan att bryta mot LOU eller tappa kontrollen på projektet. Och resultatet blir alltid bättre.

– För att kunden ska bli en bättre köpare och fler leverantörer verkligen ska förstå kundens behov krävs dialog, säger Robert Cagnell på KPMG.

Han menar att beslutsstödsimplementeringar alltid har delar som är unika och att budget och verksamhetsstyrningsprocesser till sin natur skiljer sig åt mellan kunder. Dialog är en förutsättning för att förstå varje kunds specifika förutsättningar.

Första steget är ofta en allmän förfrågan. Det fortsätter sedan med teknisk och affärsmässig så kallad request for information. Då har man ofta rensat bort tre fjärdedelar av potentiella leverantörer. Därefter kan man ägna sig åt visningar och demonstrationer som poängsätts. Först efter detta kan priset komma upp som en faktor på bordet. Då har det getts tid till både säljare och köpare att förstå den komplexa material som verksamhetsstyrning och beslutsstöd handlar om i just denna organisation och båda sidor har kunnat iterera förfrågan och anbudet. Därför kommer risken för



Arbetet kan ledas av en konsult men måste huvudsakligen göras av kunden själv, av folk som kan processerna och affären.

Filip Ekstrand, grundare av Advince
med mer än 25 års erfarenhet som konsult



felaktiga förväntningar på någon av parterna vara betydligt lägre än om en leverantör har sagt ja på alla skallkrav, som i många fall är grundläggande funktioner som de flesta leverantörer ändå har, och priset blir därmed avgörande.

– Vi ska inte prata om detaljerade krav och fasta priser. Vi vill se ordentliga förberedelser med relevanta kundcase och dialog med leverantörer, säger Robert Cagnell.

Han menar att det, med viss rätta, finns en viss försiktighet i dialogen från offentligt håll på grund av lagen om offentlig upphandling, LOU. Man är rädd för att göra fel och försena viktiga projekt på grund av överklaganden. Men LOU ger utrymme för att visa upp case och demonstrationer från leverantörshåll och Robert Cagnell menar att en bra relation med alla leverantörer gör kunden lika oberoende som om man hade en jättedålig relation.

– Jag tycker oftast att det går att både göra rätt och ha en bra dialog. Nyckeln är kundcase och ordning och reda i upphandlingsprocessen.

3 Flexibilitet i prismodellen: "Detaljplanera inte priset tidigt".

Undvik att sätta krav på prismodell. Lägg energin på det ni vill uppnå och låt leverantören i stället beskriva hur hon eller han kommit fram till anbudssumman.

Det går inte att komma ifrån att priset är viktigt. Det gäller för dig som köpare att förstå hur leverantören kommit fram till sitt pris och ha koll på vad det täcker. Med en bra dialog under urvalsfasen är förutsättningarna goda för att undvika otydliga förväntningar och därmed risk för kniviga diskussioner om priset visar sig vara något helt annat än förväntat. Det kan vara fasta prismodeller om leverantören har paketerade lösningar som passar er. Men det kan också vara en högre grad av flexibilitet.

– Man behöver inte detaljplanera hela projektet och priset tidigt. Ett alternativ kan vara att dela upp det i ett antal olika faser, säger Robert Cagnell.

Han menar att man ibland bör avropa tjänster stegvis allteftersom projektet utvecklas. Anledningen är att kunden ibland vill göra olika vägval samtidigt som leverantörer kan se nya lösningar när man kommit in en bit in i projektet. En mer flexibel utvecklingsmetodik kräver både successiva leveranser och betalningsmodeller.

Fast pris i implementeringen kan innebära stora fördelar för vissa kunder men innebär också att detaljkraven ökar.



För att kunden ska bli en bättre köpare och fler leverantörer verkligen ska förstå kundens behov krävs dialog.

Robert Cagnell, seniorkonsult
och ansvarig för tjänster inom Business Intelligence, KPMG

En del köpare vill helt undvika att använda konsulter vid ett införande. Det kan verka som ett smart sätt att hålla kostnaderna under kontroll. Risken är att det blir precis tvärtom – billigt från början, ett projekt som kantrar och plötsligt kräver akuta konsultinsatser. Våldigt få företag eller kommuner har duktiga införandespecialister som kan avsätta tid till ett projekt. Det innebär att personer med relativt liten erfarenhet av att genomdriva ett beslutsstödsprojekt helt själva ska driva ett svårt och kostsamt projekt.

– Det handlar om komplicerade projekt som kunder sällan gör men konsulter genomför hela tiden. Vår erfarenhet är att konsultstödet är en nyckel för att lyckas, både från styrningshåll och tekniskt kring beslutsstödet, säger Robert Cagnell.

4 Användbar och framtidssäkrad: "Det räcker inte att systemet är lätt att använda". När systemet väl är på plats och datamodeller funkar är allt arbete förgäves om ingen använder det eller bara ett fåtal kommer göra det i framtiden. Därför är det viktigt att välja ett system som många typer av användare gillar och som kan förändras med organisationens utveckling.

Man kan gå på magkänsla och man kan mäta. Om det handlar om val av beslutsstödsystem faller det sig naturligt att mäta. Filip Ekstrands bolag Advince använder Sumi från University of Cork. Metoden har mätt 4 000 programvaror ur ett användbarhetsperspektiv för att ta reda på hur lättanvänd olika system är. Filip Ekstrand hävdar att stora systemlösningar oftast får underbetyg och uppmanar potentiella kunder att använda detta strukturerade sätt att jämföra system.

Men det räcker inte att de är lätta att använda. Beslutsstödsystem tar tid och kraft att implementera på ett bra sätt och är därför en långsiktig investering. Systemet måste fungera även om bolaget växer, via förvärv eller organiskt, och ska heller inte kräva stora konsultinsatser om exempelvis ett HR-system som föder beslutsstödet med data måste bytas ut. Rikard Olsson är ansvarig för området strategi och styrning på Ekan Management. Han menar att leverantörer dessutom måste ha relevanta framtidsplaner inom tre nya områden för att vara ett alternativ för en kund i dag.

– Allt måste vara webbaserat, systemet ska fungera på pc, plattor och mobiler och kunna hantera alla typer av interna och externa datakällor, säger han.

På webbsidan har många leverantörer kommit långt, oavsett om det gäller rena molnlösningar eller att leverera lösningen som tjänst via webben, enligt Rikard Olsson. Detsamma gäller att systemet

fungerar på olika typer av plattformar. De flesta beslutsstöd går att använda med mobil eller surfplatta. När det kommer till att hantera alla typer av datakällor är situationen sämre. Den som lyckas här kommer att ha stora fördelar, enligt Rikard Olsson. Men det behöver inte handla om gigantiska mängder med så kallad big data utan det räcker med att kunna få med olika former av data som påverkar den egna verksamheten så att det kan tas med i beräkningarna. Rikard Olsson tar vanliga svenska kommuner som exempel. Många kommuner har kraftigt påverkats av migrationskrisen. Under de senaste 1,5 åren hade nog de flesta kommuner varit glada om man automatiska kunnat införliva Migrationsverkets prognoser på antalet anländande flyktingar i det egna beslutsstödet.

– Vi menar att man måste göra big data till small data. Du måste helt enkelt bestämma vilka delar av extern data som du är intresserad av att fånga och använda, säger Rikard Olsson.

5 Användaren: "Lyckas man få chefen att använda beslutsstödet är man hemma".
Ska du lösa behov för fem procent av den analytiska eliten på företaget eller hjälpa den breda massan? Det gäller att ha rätt användarglasögon på sig under beslutsstödsresan.

Förenklat blir det fokus på prestanda hos serverna och laddningstider för applikationer om det är it-avdelning som gör inköpet – och tänker på sig själva som användare. Är beslutsstödet i stället väldigt ekonomidrivet så kan man sluta med en kopia på ekonomisystemet fast med lite snabbare arbetsgång och snyggare presentationer.

– Verkligheten ligger naturligtvis någonstans däremellan. Jag tycker att resultatet blir bäst om det är en affärsorienterad ekonomichef eller cfo som är köparen, säger Rikard Olsson.

Han menar att frågan om beslutsstödsystem och analys hör ihop med hur man organiserar verksamheten. Man måste jobba med hela organisationens sätt att fungera – HR, inköp, affärsutvecklingen eller produktion. Naturligtvis måste olika typer av användargrupper vara med och påverka vid urval och införande av beslutsstöd.



En affärsintresserad CFO förstår att företaget mår bra av en gemensam beslutsstödsmodell för affärerna.

Rikard Olsson,
ansvarig för området strategi och styrning,
Ekan Management



– En affärsintresserad CFO förstår att företaget mår bra av en gemensam beslutsstödsmodell för affärerna, säger Rikard Olsson.

Han säger att det är sällan som företag eller organisationer lyckas hela vägen. Ofta når man mycket goda resultat inom ett affärsområde eller med målstyrning och aktiviteter men då kan finnas ett gap till exempelvis den finansiella delen. Offentliga verksamheter står sig väl mot den privata sektorn när det gäller att använda sig av ett mer datadrivet beslutsfattande. De offentliga verksamheternas långsamma men långsiktiga beslutsmässighet kan spela in.

– Trögrörligheten hos myndigheter är bra, det är rätt mycket knöligt detaljarbete som måste göras för att lyckas med ett införande av beslutsstöd. Det är helt enkelt inte så sexigt och där kan det offentliga vara bra på att vara uthållig, säger Rikard Olsson.

Oavsett om det gäller privat eller offentlig verksamhet så gäller i slutändan att skapa ett så stort användande som möjligt för att få ut maxeffekt av investeringen. En bra måttstock brukar vara cheferna. Lyckas man till och med få dem att använda beslutsstödet är investeringen hemma.



HYPERGENE

BESLUTSSTÖD SOM DET BORDE VARA

Hypergene är en webbaserad produkt för planering, uppföljning och analys. Med vår hjälp kan organisationer styra mot sina mål och nå en ny, högre nivå av prestation och effektivitet. Produkten rymmer tre användarvänliga delar som används var för sig eller som en effektiv helhetslösning: Målstyrning, Budget och prognos samt Uppföljning och analys. Hypergene är ett svenskt företag med över 100 medarbetare som 2014 utsågs till Årets Maratongasell av Dagens Industri. Samma år utsåg Computer Sweden oss till ett av Sveriges mest innovativa teknikbolag.