

ERP I DET NYA NORMALA

Enterprise Resource Planning i nästa våg av digitalisering

radar.

1. SAMMANFATTNING	1
2. DET NYA NORMALA SVERIGE.....	2
2.1 BRANSCHÖVERSKRIDANDE GENOMSLAG	2
2.2 BRANSCHBEROENDE GENOMSLAG	5
3. NYA KRAV PÅ ARBETSPLATS OCH ARBETSSÄTT.....	8
3.1 TILLGÄNGLIGT OCH INTUITIVT	8
3.2 KRAV PÅ FÖRENKLADDE PROCESSER	9
3.3 ÖKADE SÄKERHETSKRAV	9
4. TRANSFORMATION AV VERKSAMHETERNA.....	9
4.1 TRANSFORMATION AV PROCESSER	10
4.2 ERP SOM NAVET I FRAMGÅNG	11
5. KRAV PÅ RÄTT TYP AV ERP	12
5.1 SÄKERHET.....	12
5.2 SKALMÖJLIGHETER: LEVERERAT I MOLNET ELLER LOKALT	12
5.3 ANVÄNDARVÄNLIGT OCH MOBILT.....	13
5.4 FLEXIBILITET, INTEGRATIONSMÖJLIGHETER OCH TILLGÅNG TILL 3:E PART.....	13
5.5 ANALYTICS OCH BESLUTSSTÖD	14
5.6 RESURSUTNYTTJANDE OCH EFFEKTIVISERINGAR	14
6. SCHALINS RINGAR: FLEXIBELT, ANVÄNDARVÄNLIGT OCH MOBILT	15
7. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	16
APPENDIX: GRAFIK, TABELLER OCH GRAFER	17

Denna rapport är producerad av Radar på uppdrag av Jeeves första halvåret 2021. Data och faktauppgifter i denna rapport är, i de fall inget annat särskilt anges, inhämtade genom kvantitativa och kvalitativa undersökningar i Radars namn och sprungna ur analyser av det nordiska IT-ekosystemet som Radar löpande genomför, eller alternativt hämtade från andra rapporter utgivna av Radar. Övrig datainsamling och informationsinhämtning görs från öppna källor och refereras uttryckligen i rapporten.

Radar ansvarar självständigt för allt innehåll och alla slutsatser i denna rapport. Radar arbetar strikt oberoende utan intressentkonflikter mot kunder eller leverantörer. Radars inhämtning av data och andra faktauppgifter sker under en sträng konfidentialitetsprincip och Radar lämnar aldrig ut information om enskilda verksamheter som inhämtats via kvantitativa eller kvalitativa undersökningar. Eventuella uppgifter i denna rapport som kan knytas till en enskild verksamhet, vare sig det är en IT-köpande verksamhet eller en IT-leverantör, är inte sprungna ur Radars research och inte av sådan art att de kan anses vara konfidentiella. För mer information om använt dataunderlag, metodik, innehåll och slutsatser i denna rapport, vänligen kontakta ansvarig rådgivare eller analytiker. För mer information om Radars oberoende, dataintegritet eller konfidentialitet, vänligen kontakta Hans Werner, CEO.

Författare:

Måns Wallin, Radar Advisory
mans.wallin@radareco.com

Sara Olofsson, Head of Research
sara.olofsson@radareco.com

Hans Werner, CEO
hans.werner@radareco.com

Utgivare:
Hans Werner, CEO

1. SAMMANFATTNING

Systemstöd för Enterprise Resource Planning ("ERP") är den enskilt viktigaste komponenten i IT-leveransen för de allra flesta verksamheter, både som kostnadsdrivare och som skapare av värde runt det data som systemet innehåller. Den svenska ERP-marknaden omsatte cirka 12 miljarder kronor 2020 över samtliga leveransformer.¹ Den siffran kommer att öka märkbart under 2021 när investeringar kommer i gång och utvecklingsprojekten tar fart. När vi nu har inträtt i "det nya normala" ställs nya och hårdare krav på de viktigaste verksamhetssystemen. Där har ERP en särställning.

Den här rapporten tar upp vad det nya normala innebär och har inneburit för digitaliseringen utifrån ett ERP-perspektiv. Vi tittar på generella trender och branschberoende trender för tre industrisegment. Radar ser pandemin som en accelerator för redan existerande långtgående rörelser och gör prognosen att trenderna som diskuteras i rapporten kommer att fortsätta vara relevanta under ett antal år framöver. De speglar ett paradigmskifte snarare än en tillfällig förändring. Samma gäller för den accelererande tekniska utvecklingen.

Rapporten analyserar:

1. Branschberoende genomslag av arbetssätt såsom distansarbete och tillämpningar som Virtual First och Contactless
2. Branschspecifikt genomslag i Tillverkning, Logistik och Handel av koncept som Industrial Internet of Things, Supply Chain Resilience och Omnichannel
3. Nya krav på arbetsplatserna och arbetssätt
4. Hur verksamheterna kan transformeras baserat på det nya normala och vunna erfarenheter från pandemin
5. Hur ERP kan svara upp mot den nya kravbilderna och utgöra nyckelkomponenten eller till och med navet i framtida digital affärsutveckling och effektivisering

Avslutningsvis presenteras en kundreferens, Schalins Ringar. De använder sitt ERP på ett effektivt och flexibelt sätt, vilket också svarar väl mot den allmänna utvecklingen som rapporten redogör för.

Radars slutsatser och rekommendationer innehåller specifika råd och best practice för ERP-kunden baserat på rapportens innehåll.

¹ Radar: Konkurrensanalys ERP, februari 2021.

2. DET NYA NORMALA SVERIGE

När pandemin drog in över Sverige under 2020 blev effekterna i mångt och mycket något av en accelerator snarare än ett trendbrott. Pandemin har fungerat som en accelerator både för allmänna makrotrender och för genomslaget på verksamhetsnivå eller för den delen individuell nivå. Mycket av det som vi ser som tydliga uttryck för "det nya normala" hade i själva verket startat långt tidigare. Och det finns också all anledning att tro att de här trenderna är sekulära, det vill säga inte kortvariga eller bundna till en viss konjunkturcykel, utan kommer att gälla ett tag framöver.

2.1 BRANSCHÖVERSKRIDANDE GENOMSLAG

På det övergripande planet när man talar om trendgenomslag med tekniska förtecken kan det vara pedagogiskt att dela upp tekniska skiften mellan å ena sidan branschöverskridande (allmänna) genomslag och å andra sidan branschberoende (större genomslag i vissa verksamhetstyper). Det är också viktigt att komma ihåg att när vi pratar om det "nya normala" utifrån ett digitalt perspektiv så innefattar det tre komponenter: dels själva tekniken, men också processerna som stödjer eller stöds av tekniken, och givetvis också den mänskliga faktorn. Det nya normala Sverige innefattar en hel del nya tekniska tillämpningar som i sin tur är direkt relaterad till processer och mänskligt arbete.

2.1.1 DISTANSARBETE – INTE BARA ETT KOMPLEMENT

Distansarbete har sedan bredbandskapaciteten byggdes ut i världen under 2000-talet typiskt setts som ett bra komplement till den fysiska arbetsplatsen. Men för många med i huvudsak administrativa arbetsuppgifter blev det den helt dominerande arbetsformen under pandemin. Många inledande farhågor om minskande produktivitet blev inte besannade, i stället rapporterade många verksamheter om stigande produktivitet för majoriteten av de som arbetade hemifrån. När det nu börjas finnas tillgängligt data har man t.ex. i USA uppskattat att hemarbetet har ökat produktiviteten (2020) i den totala ekonomin med 5 procent.² Många arbetsgivare har också övergivit den tidigare relativt statiska modellen för arbetets utförande. Det finns exempel på verksamheter som nu erbjuder tre olika kategorier beroende på vilken roll man har: kontorsbaserat (4–5 dagar i veckan), flexibla tider (1–3 kontorsdagar), och helt på distans, där man beräknar att 80 procent av de anställda kommer att vara på kontoret någon dag i veckan.³ Sammantaget, med USA som exempel igen, beräknas 20 procent av alla totala arbetsdagar oavsett yrke utföras på distans från 2021 och framåt. Innan pandemin var motsvarande siffra 5 procent.²

Konsekvenserna av detta skifte för majoriteten av alla verksamheter, även i Sverige, är att processer och teknik behöver anpassas för att stödja medarbetare fullt ut även när de befinner sig utanför arbetsplatsens väggar. Tidigare ambitioner att t.ex. erbjuda mobilitet, men ofta med vissa begränsningar, behöver nu förstärkas med garanterat samma funktionalitet även utanför den fysiska arbetsplatsen eller när man är i rörelse. Detta gäller inte minst de tyngre verksamhetssystemen som ERP, CRM, HR och så vidare. Dessa måste nu anpassas eller förändras för nya arbetsformer som stödjer medarbetare som är mycket rörligare än tidigare men som ändå ska ha tillgång till nödvändig funktionalitet oavsett digital enhet eller geografi.

² <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-22/yes-working-from-home-makes-you-more-productive-study-finds>

³ <https://www.salesforce.com/news/stories/creating-a-best-workplace-from-anywhere/>

2.1.2 VIRTUAL FIRST – MED UTGÅNGSPUNKT I DEN DIGITALA VÄRLDEN

”Virtual First”, ett begrepp som ungefär betyder att utgångspunkten alltid är i den digitala världen, innebär ett skifte i hur vi utformar våra processer och bygger upp digitalt stöd för dessa. Om utgångspunkten tidigare har varit en manuell fysisk process som man försökt ersätta med digitala processer innebär Virtual First att processen i stället byggs utifrån digitala principer från första början. De flesta privatpersoner är väl bekanta med t.ex. internetbanken, som nu är helt dominerande för majoriteten av alla bankärenden, och genomslaget för BankID kan ses långt utanför den ursprungliga tillämpningen. Inom finans och försäkring har man kommit långt i arbetet med Virtual First och har under pandemin också fortsatt att beta av digitaliseringen av interna processer i samband med att många medarbetare jobbade på distans. Samma trend syns också i många andra branscher, där både kundnära tillämpningar och interna processer ”bakom skynket” börjar och slutar i den digitala världen snarare än det fysiska mötet eller över telefon.

Virtual First som koncept för digitala tillämpningar har förstås uppenbara fördelar i en tillfällig samhällssituation där fysisk mänsklig kontakt utanför familjen bör begränsas. Men det finns också andra bakomliggande faktorer som talar för Virtual First och som har drivit på utvecklingen innan pandemin och kommer fortsätta även efter restriktionernas upphörande. Man brukar prata om *tillgänglighet* som en grundprincip, i bemärkelsen att du som kund eller användare får full tillgång till funktionalitet eller tjänster som annars kanske hade krävt en transport eller en bokad tid. *Kvalitet* i meningen garanterat resultat nämns också ofta: din upplevelse eller den sökta nyttan är inte beroende av situation, person, eller speciell utrustning eller utbildning. Vidare finns en inte oviktig grundprincip om *kostnad*. Det kan handla om kostnader i form av transporter, spilld arbetstid eller fritid, eller kostnaden för att faktiskt rulla ut en tjänst till alla användare oavsett deras geografi eller specifika omständigheter.⁴ De argument som gäller för kostnad är också synnerligen relevanta *hållbarhetsaspekter* som också talar för Virtual First.

Det kan finnas en risk att glömma bort att vi faktiskt lever i en fysisk värld och att många aktiviteter fortfarande bäst utförs i mänsklig samverkan. Men de faktorer som talar för att Virtual First som koncept kommer att spilla över på allt fler tillämpningar är starka, och de har att göra med sunda grundprinciper. När det gäller t.ex. ERP, som historiskt har haft en funktionalitet riktad till en viss grupp av användare, blir utmaningarna uppenbara om vi vill bjuda in fler användare. Hur gör vi funktionaliteten i ERP *tillgänglig* för andra användare, oavsett yttre omständigheter? Hur kan vi garantera *kvaliteten* på det arbete som utförs (och den data som skapas) genom att stötta användaren med ett intuitivt och pedagogiskt gränssnitt? Hur stödjer ett modernt ERP effektivitetshöjningar och kapar *kostnader* genom att minska arbetsinsatser och spiltid? Kan vi också mäta *hållbarhetseffekter* som följd av detta?

⁴ Som exempel brukar vårdkontakter nämnas, där det typiska mötet ansikte mot ansikte mellan patient-vårdgivare bara utgår till 16% av den tid som patienten förbrukar. Resten går till transport, väntetid, reception, osv.
⁵<https://fopbenefitsplan.com/virtual-first-a-new-strategy-for-how-people-access-healthcare/>

2.1.3 CONTACTLESS – REDUCERA MÄNSKLIG HANDPÅLÄGGNING

Kontaktlösa tillämpningar liknar Virtual First i formen av tjänster som reducerar behovet av mänsklig handpåläggning. Men Contactless syftar inte till att avskaffa mänskliga möten, även om det idag används som en anpassning för att minimera smittspridning via fysiska kontaktytor. Den typiska kontaktlösa processen innehåller en blandning av digitalt stöd och mera konkret logik i form av skyltning, fysisk flödesplanering, regelbunden städning, och så vidare. Genomslaget av "kontaktöst" är relativt uppenbart i det dagliga livet för de flesta svenskar, både i arbetet och privat. Det syns i dagligvaruhandeln, i vården, i besöksnäringen, för att bara nämna några av våra vanligaste kontaktytor som nu blivit anpassade och förändrade.



Figur 1. Exempel på kontaktlös process för verkstadsservice.

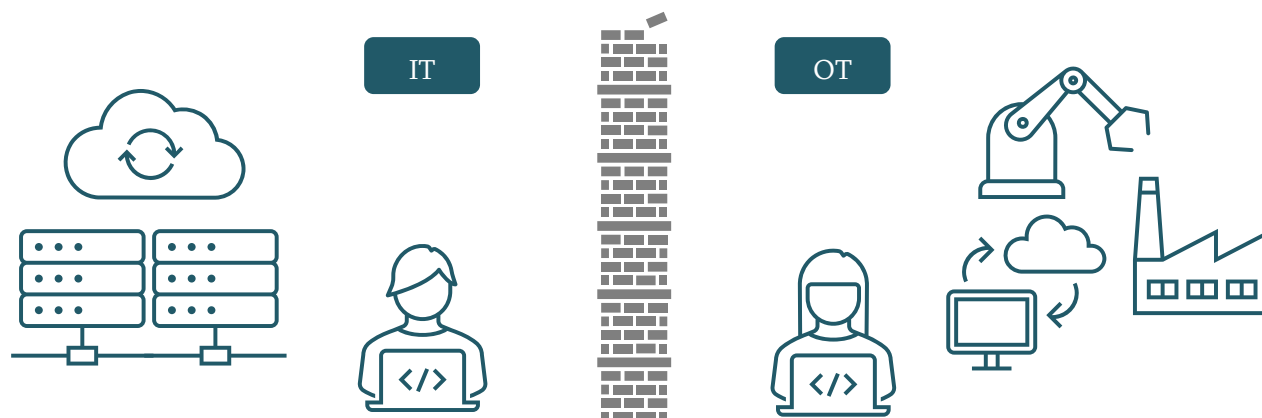
En exakt prognos på hur mycket av det kontaktlösa samhället som kommer att finnas kvar när pandemin har bedarrat är komplex. Vissa delar kommer sannolikt behållas. Andra kommer att plockas bort ganska omedelbart, och särskilt på områden där just den mänskliga kontakten är det som skapar det huvudsakliga värdet i upplevelsen eller brukandet av tjänsten. Oavsett detta ser Radar att det kommer ett sekundärt genomslag från kontaktlösa tillämpningar som kommer att få stor påverkan på framtida digitalisering. För i utformandet av kontaktlösa processer har det skapats erfarenheter och ett strukturkapital som kan omsättas till automation, effektiviseringar och mer rationella lösningar, oavsett bransch. Den som har tvingats omvärdera tidigare arbetsformer och t.ex. utvecklat ett kontaktöst flödesschema har tillägnat sig åtminstone grundprinciperna för produktionsplanering, resurs- eller materialförsörjning, och fundamenten i ett kvalitetssystem. Därefter är steget över till rationaliseringar med hjälp av t.ex. ett flexibelt och modulärt ERP inte långt. De nödvändiga komponenterna finns på plats ---avancerad mänsklig analys och tekniska verktyg--- som kan skapa mera effektiva processer och en mer effektiv digitalisering. De erfarenheter och det strukturkapital som byggts upp under pandemin kommer att räcka till långt efter att det kontaktlösa samhället lämnats bakom oss.

2.2 BRANSCHBEROENDE GENOMSLAG

2.2.1 TILLVERKANDE INDUSTRI

Den tillverkande industrin fick under 2020 snabbt anpassa sig till ett första skede med en unik kombination av fallande efterfrågan och dykande utbud. Kunderna drog i handbromsen samtidigt som produktionsstopp uppstod när försörjningskedjor bröts och personal inte kunde samlas i produktionsanläggningar. Men verksamheter i tillverkande industri är till skillnad från en del andra branscher vana vid hastiga konjunktursvängningar. Effektiviseringsarbetet är väl utvecklat. Här tog många tillfället i akt och skyndade på övergången till att integrera OT (Operational Technology), "fabriks-IT", i den traditionella systemmiljön där administrativa funktioner som ERP har dominerat. Redan tagna beslut om att integrera produktionsdata fick omedelbart högre prioritet och många kunder har nu kopplat upp fler robotar och sensorer som skickar data för produktionsstyrning, materialförsörjning, kvalitetskontroll, m.m. När konjunkturen vände uppåt under andra halvåret av 2020 stod tillverkande industri bättre rustad än tidigare utifrån ett digitaliseringsperspektiv. Det här kommer att få långsiktiga konsekvenser under ett antal år framöver. Det kommer att göra avtryck i en alltmer datadriven affärsmodell för tillverkande företag.

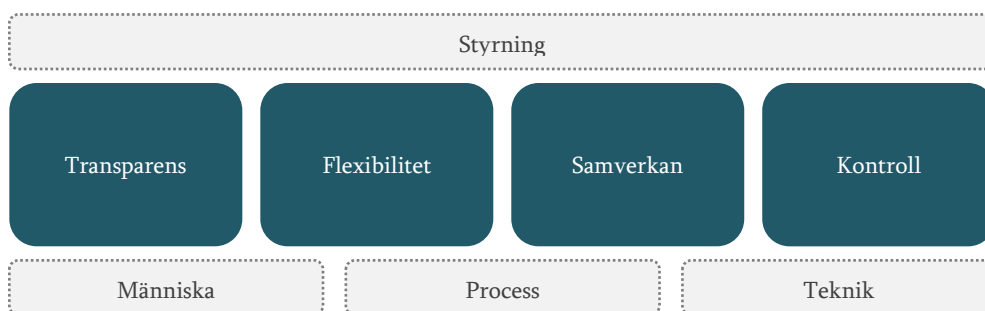
Mycket av den data som genereras från de nya noderna i nätverket samlas i ERP eller i ERP-nära moduler. Rörelsen mot anslutning av IoT och IIoT, Operational Technology, från fabriken eller lagret ställer därmed allt större krav på befintligt ERP vad gäller integrationsförmåga, anpassningsbarhet, och sund informationsarkitektur. Kravbildens avspeglas i att kunder i tillverkande industri är den bransch som är mest missnöjda med sitt ERP i Radars årliga mätningar (2020). Vi kommer att diskutera en förändrad kravbild mer utförligt under kapitel 5 nedan, där vi kan spåra många av källorna till missnöjet med ERP bland kunderna i tillverkande industri.



Figur 2. Riv muren mellan IT och OT – behovet av konvergens

2.2.2 LOGISTIK

Logistik har haft samma kraftiga svängningar i konjunkturen som den näraliggande tillverkande industrin och har mött utmaningarna på ett liknande sätt, även om vissa branschspecifika strukturella problem fortfarande kvarstår under 2021 och sannolikt en stund till. Sättet att hantera strukturproblemen brukar kallas Supply Chain Resilience, eller hållbara ("stryktåliga") försörjningskedjor. I det konceptet ingår grundprinciper som transparens i kedjan, säkra prognoser, och dynamiska transportalternativ. Samtliga dessa är helt beroende av digitalisering. Digitala tillämpningar och tillgängligt data ska ge beslutsfattare och medarbetare transparenta processer, flexibilitet vid val av leverantörer och leveransformer, och understödja samverkan. God kontroll ger säkrare prognoser och möjliggör snabbare anpassning till förändringar.



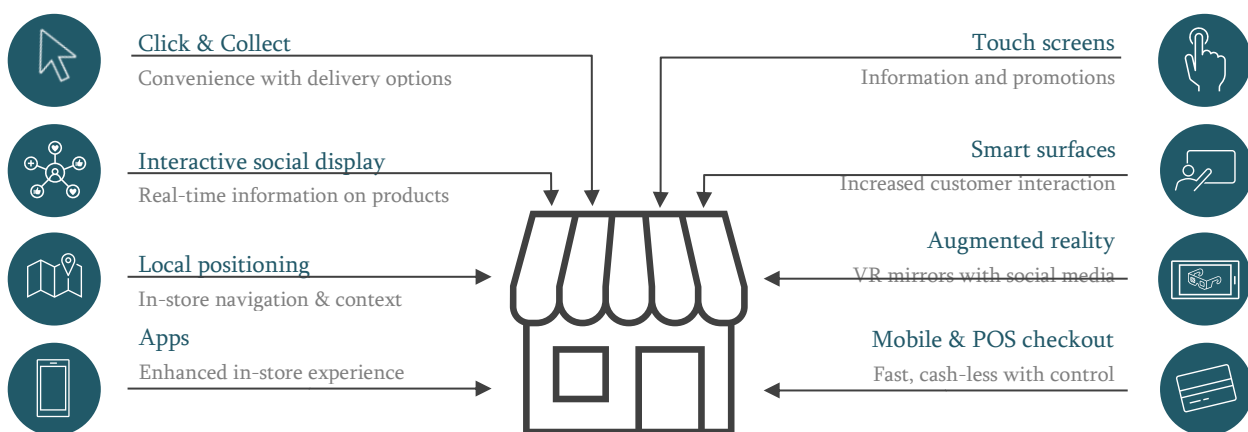
Figur 3. Resilient Supply Chain – Den stryktåliga försörjningskedjan.

Med utgångspunkt i Supply Chain Management måste man idag utforma dynamiska digitala försörjningskedjor som är flexibla nog att hantera en uppsättning strukturella utmaningar. Det kan till exempel handla om att hantera containerbrist och enkelriktning i containertrafiken, som förutom kostnader och förseningar också kan påverka uppsatta hållbarhetsmål. Det kan också handla om akut materialbrist, där man kan nämna bristen på halvledare som ett långsiktigt problem som kommer att utmana under ett antal år. En annan färsk omständighet som också komplicerar försörjningskedjorna idag och en bit framåt är Brexit. Eller obruten kyla, nu aktualiserad och allmänt känd i samband med vaccintransporterna, men som är en konstant utmaning som påverkar både lönsamhet och konkurrensförmåga för många logistikere. Sammantaget är stryktåliga försörjningskedjor med transparens, säkra prognoser, och dynamiska alternativ vägledande för hur digitaliseringen kommer att prioriteras i logistikbranschen under de närmaste åren.

2.2.3 HANDEL

Handeln, både detalj- och grossist, är ytterligare ett bra exempel på en bransch som såg långtgående trender accelereras av pandemin och som nu ökar förändringstakten med stöd av digitalisering. Ett strategiskt skifte från fysiska till digitala handelsplatser blev omedelbart mer konkret och påtagligt i samband med införda restriktioner, men det var egentligen en utveckling som hade skett ändå, utan pandemin, om än kanske i lugnare takt. D2C (försäljning direkt till slutkund) har haft tvåsiffrig tillväxt under ett antal år och förväntas öka med drygt 19% under 2021 globalt.⁵ Pandemin har fungerat som accelerator av en redan pågående utveckling. D2C, med stark digital närvaro, är på många sätt förebilden för hur resten av handeln ser sin framtid.

Virtual First och Contactless är också logiska konsekvenser av mera långtgående trender. När fysisk handel delvis flyttar ur sina butiker och lagerlokaler blir en allt större del av kundresan helt digital. Samtidigt stöper man om de fysiska butikerna som finns kvar till en hybridmiljö där många gränssnitt öppnas mot kunden för att skapa liknande dataflöden som genereras när affären sker virtuellt. Den datarika onlineaffären styr nu hur butikerna utformas fysiskt och Virtual First är mallen som appliceras på verkligheten, inte tvärtom. Inom handel talar man om Omnichannel men utgångspunkten är Virtual First--- upplevelsen online ska speglas i den fysiska världen.



Figur 4. Den hybrida fysiska butiken--- Virtual First tillämpat i fysisk miljö

Den här typen av långtgående digital utveckling ställer stora krav på utformningen av gränssnitt, både de som är vända mot kund och de som är plattformar för alla processer som sker internt eller med partners i ekosystemet. Dataflöden uppstår på fler och nya platser än tidigare. Integration av data och tolkning av data blir absolut nödvändiga förutsättningar för att exekvera både befintlig affär och för utveckling av nya affärer och affärsmodeller. I Radars mätningar av prioriteringar och utmaningar för handeln rapporterar kunderna att *digital acceleration* är det mest prioriterade området under 2021, följt av tidigare nämnda *Supply Chain Resilience*. På tredje plats hittas anpassningar inom *hälsa och säkerhet*, och den fjärde högst rankade prioriteringen är *översyn av kostnadsstrukturen* i verksamheten. Sätter vi prioriteringarna i ett långsiktigt perspektiv ses ett tydligt mönster. Att anpassningar till pandemin kommer att rankas lägre eller försvinna från nästa års mätning är ingen vild gissning. Men övriga tre prioriterade områden kommer med all sannolikhet att dominera dagordningen inom handeln, såväl för D2C, B2C och B2B, under överskådlig framtid.

⁵ <https://medium.com/@goodrebels/the-rise-of-direct-to-consumer-7fb82066d40d>

3. NYA KRAV PÅ ARBETSPLATS OCH ARBETSSÄTT

Givet de nya förutsättningarna för verksamheterna som vi diskuterat som långtgående trender, accelererade av pandemin, på vilket sätt ska beslutsfattare inom IT och linjeorganisationen hantera utmaningar och nödvändiga förändringar? Vilka är de viktigaste parametrarna att ta med i kalkylen? Vilka lärdomar finns inlindade i det genomslag som vi har sett för vissa tillämpningar?

En möjlig och rimlig startpunkt är att börja med människan/medarbetaren/kunden och analysera processer och data runt människan på ett mer grundläggande plan. Det vill säga att försöka släppa systemtänket och gå tillbaka till grundkomponenterna i flödena som uppstår. Det här innebär att man slutar leta efter stora universallösningar och tittar mer konkret på den enskilda arbetssituationen eller kundsituationen och därefter modellerar fram processer som är relativt enkla. Klossarna kan sedan byggas på allteftersom större flöden vill fångas. Men grundinställningen är att det ska kunna sättas ihop på ett flexibelt och ändamålsenligt vis. Ett sådant förhållningssätt till digitalisering är kanske särskilt viktigt i organisationer som inte har gigantiska IT-avdelningar eller IT-budgetar till sitt förfogande.

3.1 TILLGÄNGLIGT OCH INTUITIVT

Vi har på senare tid fått se en demonstration i realtid av den absoluta nödvändigheten av att tillgängliggöra data för medarbetaren. I ett första skede handlade det framför allt om den digitala arbetsplatsen och samverkansverktyg. Men ganska snabbt har verksamheterna upptäckt att affärssystemen/ verksamhetssystemen också behöver ses över i en tid då kollegorna inte omedelbart finns tillhands för att assistera med "enklare" funktioner (som sällan är särskilt enkla om man inte förstår hur systemet är uppbyggt). Grundantagandet är att data måste vara tillgängligt *oberoende* av digital enhet, geografi och klockslag. Det här svarar på principerna för t.ex. Virtual First. Men ur Virtual First hittar vi också principen om att användningen ska vara *intuitiv*. Det finns mycket mindre tolerans för krångel och komplexitet i en situation där användaren är utelämnad till sig själv. Och den insikten bör tas om hand och vara vägledande för all digitalisering, oavsett omständigheterna utanför den digitala miljön.

För att ta ett praktiskt exempel så är framtiden dystert för ERP-system som kräver en examen i företagsekonomi för att kunna användas. Det går alldeles utmärkt, och finns goda exempel på, att utforma funktionalitet efter användartyper där man tillgängliggör relevant data samtidigt som man skalar bort icke relevant data och funktionalitet. Schalins Ringar som är kundreferens för denna rapport ger en illustration till användaranpassad användning av ERP som inte är onödigt komplex, processtung eller överfylld med funktionalitet som de flesta användare inte har någon nytta av (se kapitel 6 nedan).

3.2 KRAV PÅ FÖRENKLADE PROCESSER

När data görs tillgängligt till användarna och kan användas på ett intuitivt sätt måste det sedan sättas ihop med ändamålsenliga processer. Som konstaterat rör vi oss mot större autonomi i processerna, det vill säga att användaren i större utsträckning förväntas klara sig själv. Detta ställer givetvis hårda krav på verktyget eller verktygen som ger digitalt stöd. Men det kan lika gärna handla om stöd runt processen som inte ryms i den digitala enheten. Det kan vara nya former av utbildning som stödjer användarna. Men det kan också vara något så enkelt som att det finns utbytesutrustning på plats om en digital enhet krånglar.

Här finns, enligt Radar, viktiga erfarenheter att nyttja från koncept och strukturkapital som skapats inom exempelvis initiativ för Contactless. Kopplingen mellan den digitala miljön, den fysiska miljön, och strävan att användaren ska klara så mycket som möjligt på egen hand är lika relevant för en vårdkontakt som för en produktionslina i en tillverkande industri. Praktisk, konkret modellering på plats är nyckeln till effektiva autonoma processer. Det är också av yttersta vikt att de digitala verktygen (oavsett om det är ERP eller andra kritiska applikationer) går att konfigurera utifrån ett modellerat processperspektiv. Tiden för tvingande system som kräver organisationsförändringar är över. Vi har med all önskvärd tydlighet i närtid sett vikten av en snabb och genomgående anpassning till den externa verkligheten. Utan flexibla system som stöd blir den uppgiften väldigt svår eller till och med omöjlig.

3.3 ÖKADE SÄKERHETSKRAV

Säkerhet som begrepp inom digitalisering är en parameter som växer i betydelse i och med att sårbarhetsytorna blir större i spåren av att uppkopplingen breder ut sig. En vidare distribution av enheter och logiska processer som är uppkopplade och dessutom integrerade ökar och förändrar hotbilden. Bild 4 ovan, den hybrida fysiska butiken, visar på åtta datakällor som potentiellt kan skapa stora värden för detaljhandlaren i utformandet av produkter och kundupplevelser. Men den visar också åtta potentiella angreppspunkter för en hackare.

På samma sätt som IoT (Internet of Things, uppkopplade enheter) och IIoT (Industrial Internet of Things, uppkopplade industriella enheter) rymmer fantastiska möjligheter för exempelvis tillverkande industri och logistik innebär de också en helt annan typ av sårbarhet än det traditionella isolerade nätverket i fabriken eller på lagret. Ett känt exempel på ett angrepp genom IoT är ett stort internationellt företag som hackades via en termostat i ett akvarium i receptionen. Hackaren lyckades skaffa access till det interna nätverket och kunde sedan ostört ge sig på de stora affärssystemen och databaserna där den verkligt värdefulla informationen fanns. Just ERP är ansedd som "juvelen i kronan". Inte bara därför att det är grundkällan för finansiell information, information om anställda, produktionsplanering, och så vidare, utan också för mängden gränssnitt som finns mot andra system som potentiellt kan exploateras. Säkerhet för ERP är liksom för resten av IT-leveransen ett av de högst rankade områdena för svenska kunder 2021,⁶ både som prioritering och som utmaning.

Säkerhet i vår nya sårbara miljö blir därför en grundparameter som måste beaktas i all digitalisering. Här finns återigen enkla vinster att göra om tidigare erfarenheter och strukturkapital beaktas, t.ex. från Virtual First. Den enkla processmodelleringen som nämns ovan kan kompletteras med en säkerhetsparameter, med goda resultat. Med transparenta, flexibla processer med tydliga grundkomponenter blir det mycket enklare att identifiera sårbarheter.

4. TRANSFORMATION AV VERKSAMHETERNA

Vi har på kort tid sett en genomgående omvandling av ett antal vardagliga processer på ett sätt som många kanske hade svårt att föreställa sig för några år sedan. En stor del av omvandlingen har av naturliga skäl inte upplevts som positiv, särskilt som den har varit kopplad till mänskligt lidande och negativ ekonomisk utveckling. Samtidigt har vi blivit påmind om att vi faktiskt snabbt kan anpassa oss till förändringar i omvärlden. Det har också givit en del insikter om hur digitalisering kan stödja förändring och nya sätt att arbeta, mötas, använda och konsumera. På ett liknande sätt kommer digitaliseringen av verksamheterna att transformera etablerade processer. Även om det

⁶ IT-Radar 2021, februari 2021.

givetvis sker under andra omständigheter: frivilligt, kontrollerat, och förhoppningsvis med stöd av vunna erfarenheter och insikter.

4.1 TRANSFORMATION AV PROCESSER

Transformationen av verksamheternas processer kommer att ledas av en större tillgång till data i kombination med större processorkapacitet och mer avancerad logik än någonsin tidigare. Potentialen i dessa förutsättningar är enorm. Men det kräver att tekniken faktiskt kan användas på bästa sätt, att data kan tolkas på bästa sätt, och att algoritmerna stödjer oss med relevant beslutsstöd eller automation som gör oss mer effektiva.

Den som vill förstå det potentiella genomslaget i digitaliseringen kan med fördel titta på exemplen i den här rapporten, Virtual First och Contactless. Här finns det tekniska genomslaget baserat på större datamängder, bättre processorkraft och mer avancerade algoritmer i kombinationen med tillämpningar i praktiken, i samspel med de yttre omständigheterna. Grundprinciperna för genomförandet är branschoberoende och kan översättas till majoriteten av alla processer i de flesta verksamheter.

1. Stödjer dina digitala utvecklingsprojekt mer autonoma användare som klarar sina arbetsuppgifter i huvudsak på egen hand?
2. Ger de digitala verktygen användaren tillgång till relevant data oavsett enhet, geografi, eller klockslag?
3. Stödjer verktygen transparenta processer och data?
4. Är verktygen intuitiva?
5. Höjer verktygen kvaliteten på utfört arbete i form av produkter eller tjänster?
6. Sänks kostnaderna eller ökar intäkterna med hjälp av verktygen?

4.2 ERP SOM NAVET I FRAMGÅNG

ERP är redan utgångspunkten, ”facit”, för den ekonomiska planeringen av verksamheten hos en stor majoritet av svenska organisationer. I den egenskapen kommer det vara en nyckelkomponent för i princip all digital utveckling eftersom den ekonomiska uppföljningen behöver uppdateras med data från allt som kostar pengar eller ska faktureras, dvs. huvuddelen av alla aktiviteter som utförs i ett företag eller en offentlig verksamhet. Även data genererat från affärs- och kundvårdande funktioner, t.ex. CRM, hamnar i slutändan i ERP eller görs tillgängligt med integrationer och warehouse.



Figur 5. ERP som nav

Men för de verksamheter som använder ERP:s ytterligare funktioner för processtyrning, t.ex. produktion eller inköp, kommer systemet att bli själva navet i digitalisering som syftar till effektivisering. ERP blir då utgångspunkten för till exempel helt automatiserade processer eller delprocesser (RPA). Också för beslutstöd, en funktion vars betydelse bara ökar och ökar med mängden data och analysmöjligheterna för dataflöden, blir ERP den självklara mittpunkten. Som en del i affärsutveckling baserat exempelvis på avancerade dataflöden får då ERP också en kritisk roll i intäktsdrivande initiativ. Här kan synen på ERP förändras från en tidigare lite tråkigare roll som ”effektivitetsmotor” till affärsutvecklare.

Vi har i rapporten tittat på tre branscher (Tillverkning, Logistik, Handel) och deras digitala utmaningar och prioriteringar under 2021 och framåt. Den gemensamma nämnaren här liksom i många andra branscher är att ERP är navet, den möjliggörande plattformen, för majoriteten av de viktigaste digitaliseringsinitiativen.

5. KRAV PÅ RÄTT TYP AV ERP

Med tätposition som nyckelkomponent eller faktiskt nav för digital affärsutveckling och effektivisering, vad säger de svenska kunderna om de viktigaste egenskaperna för ERP?

De högst rankade egenskaperna i ERP-lösningar bland Radars kunder i mars 2021 var följande åtta (listan är inte rangordnad):

- Säkerhet
- Flexibilitet
- Skalmöjligheter
- Användaranpassat
- Tillgång till tredjepartsverktyg
- Integrationsmöjligheter
- Stöd för analytics
- Stöd för resursutnyttjande och effektiviseringar
- Stöd för beslutsstöd

5.1 SÄKERHET

Säkerhet är en självklar grundkomponent och vi har diskuterat orsakerna till detta under 3.3 ovan. Det som kan förtjäna att nämnas är att detta är krav exklusivt riktat mot ERP-lösningar, alltså att systemen är säkra i sig och erbjuder säkerhet i användandet, inte resten av IT-miljön. Det bekräftar synen på hur viktig informationen är som lagras i ERP och dess gränssnitt, och det avslöjar också något om vilken utmaning som säkerhet innebär för många ERP-kunder.

5.2 SKALMÖJLIGHETER: LEVERERAT I MOLNET ELLER LOKALT

Ungefär 25% av alla svenska ERP-kunder kör idag drift i en helt lokal miljö ("on-premise") medan resten har något inslag av molndrift i sin leveransform. Cirka 45% driftar sitt ERP i ett privat moln, lite drygt 10% använder publika molntjänster, och resten nyttjar någon form av hybridleverans.⁷ Bland kunder som köper sitt första ERP dominerar föga överraskande publika molntjänster, men det pågår också en rörelse från privata moln och on-premise. Det kommer alltid finnas ett segment kunder som ligger kvar i privata, lokala miljöer. Men de mest flexibla ERP-leverantörerna erbjuder blandade leveransformer där kundens individuella förutsättningar kan styra utan att behöva fastna i ett visst tekniskt vägval. Framtidens ERP är sannolikt molnbaserat för de flesta men det erbjuder också en möjlighet att förändra plattformar utan inlåsnings effekter. Det viktigaste för kunderna är att kunna skala upp eller ned beroende på hur verksamheten utvecklas.

⁷ Radar: Konkurrensanalys ERP, februari 2021.

5.3 ANVÄNDARVÄNLIGT OCH MOBILT

Som konstaterats i rapporten söker fler och fler kunder möjligheten att kunna erbjuda ERP till en större grupp användare av en annan typ än den traditionella. Man söker användaranpassade ERP-lösningar som levererar relevant funktionalitet oavsett externa förutsättningar, där t.ex. mobila enheter ska fungera lika bra som en stationär dator. Från att tidigare varit fokuserade på full funktionalitet i en nedstigande hierarki erbjuder dagens marknadsledande ERP-lösningar rollbaserad funktionalitet. Målet är att så många som möjligt ska kunna använda och bidra i systemet, inte bara experter som förstår helheten. Detta har också gjort att beslutsstöd har decentraliserats genom att slutanvändare ges information på fältet. Här uppnås den transparens som nämndes under Supply Chain Resilience tidigare. Mobilitet, realtidsuppdateringar och tillgång till rätt funktionalitet i rätt format har demokratiserat ERP i verksamheterna.

5.4 FLEXIBILITET, INTEGRATIONSMÖJLIGHETER OCH TILLGÅNG TILL 3: E PART

De stora traditionella affärssystemen, med allomfattande tvingande processer, lever sedan en tid under press där kunderna i stor utsträckning söker mer flexibla lösningar som tillåter anpassningar, eller system som innehåller en mer renodlad och begränsad funktionalitet, eller "lättare" versioner av de tunga affärssystemen. Den trenden är delvis en funktion av skenande licenskostnader för stora affärssystem (där kunderna egentligen bara använder en mindre del av all tillgänglig funktionalitet). Men den är också en funktion av att många idag betraktar ERP som en grundkomponent som man bygger på med andra funktioner, inte sällan från andra leverantörer som blir en tredje part förutom kunden och ERP-leverantören. Särskilt tydligt blir det när man vill integrera avancerade digitala lösningar som AI eller IIoT. Samtidigt försöker de traditionella leverantörerna behålla sina positioner genom att lägga till alltmer funktionalitet som tidigare låg utanför ERP, som t.ex. CRM och HR. Vi ser här också partnerskap med industriella aktörer för att kunna erbjuda IIoT som en del av ERP.

Kampen om kunderna är långt ifrån avgjord: för vissa, särskilt större verksamheter, blir det logiskt att komplettera redan tagna investeringar med ytterligare funktionalitet från en strategisk leverantör. För andra verksamheter, inte minst förstagångsköparna, är flexibilitet och skalbarhet viktiga faktorer som talar för ERP-införanden i lite mindre och mer hanterbar skala. När det gäller flexibiliteten står vi inför något av en vattendelare. 44% av svenska ERP-kunder uppgav 2020 att deras system var "bristande" i flexibilitet och 15% hade beslutat att sluta försöka vidareutveckla eller komplettera befintlig plattform.⁸ Det betyder i praktiken att många kunder står inför ett byte av ERP som de upplever att de tvingats till.

⁸ Radar: Konkurrensanalys ERP, februari 2021.

5.5 ANALYTICS OCH BESLUTSSTÖD

Det som presenterades som långsiktiga trender under kapitel 2 bekräftas av data från Radars mätningar. 41% av alla svenska ERP-kunder är aktivt i arbete med att identifiera och integrera avancerad teknik (antingen AI, Maskininlärning, Automation, eller Prediktiv analys) i sitt ERP under 2021.⁹ För många inom våra specialstuderade branscher (Tillverkning, Logistik, Handel) ska den avancerade tekniken stötta produktion, logistik eller analys av efterfrågan. För andra branscher kan det handla om mer administrativa funktioner som ska effektiviseras. Oavsett vilket avslöjar svaren att man ser dessa tillämpningar som en förlängning av ERP snarare än någon annan funktion. Återigen förstärks bilden av ERP som nyckelkomponent eller nav i digitaliseringen.

När det gäller ny teknik, och särskilt avancerad ny teknik, är det underförstått att integrationen av denna ställer stora krav på befintlig arkitektur. Särskilt om ERP liksom för många verksamheter ses som "sanningskällan" och utgångspunkten för organisationens informationsflöden. Det faktum att 15% av kunderna, som nämnts ovan, har fryst sina ERP-system i väntan på att ersätta dem bekräftar den insikten.

5.6 RESURSUTNYTTJANDE OCH EFFEKTIVISERINGAR

Efterfrågan på systemstöd för bättre resursutnyttjande och effektiviseringar är egentligen ett självklart krav eftersom det är därför ERP existerar. Men prioriteringen avslöjar egentligen att kunderna i sin mognadsresa nu är redo att ta nästa kliv i digitaliseringen av sina processer. Referenskunden som beskrivs nedan (Schalins Ringar) är ett bra exempel på den nya typen av användning av ERP: längre ut i verksamheten, mer tillgängligt, mer anpassat efter användarens förutsättningar. Prioriteringen ska också ses i ljuset av det som nämnts om Supply Chain Resilience i tillverkande industri och logistik. Många står just nu inför betydande investeringar i mer stryktåliga försörjningskedjor och mer effektiva processer.

⁹ Radar: Konkurrensanalys ERP, februari 2021.

6. SCHALINS RINGAR: FLEXIBELT, ANVÄNDARVÄNLIGT OCH MOBILT

Schalins Ringar, en svenskägd specialstillverkare av smycken som omsätter drygt 150 miljoner årligen, har valt Jeeves som leverantör av ERP utifrån den egna unika kravbilden. Jeeves hos Schalins ger förutom de traditionella ekonomifunktionerna också själva navet i produktionsstyrningen och hela 43% av de anställda är aktiva användare i ERP-systemet.

Schalins betjänar mer än 2500 återförsäljare internationellt och deras konfiguration av Jeeves innehåller sortimentsstyrning, orderhantering, inköp, kvalitetskontroll och resursförsörjning, förutom förstås huvudbok och ekonomistyrning. Det som gör Schalins Ringar unikt i sitt användande är att man har renodlat funktionaliteten till det som faktiskt gör skillnad i kombination med ett fullt genomslag i organisationen utan omvägar. Ett sätt att göra detta var att utgå från mobilitet och en bred användning av smarta mobiler. Eftersom nästan hälften av alla anställda är aktiva användare av ERP möjliggörs en avancerad styrning av verksamheten, i princip i realtid. "Vår mobila app används från ax till limpa, från plock av råmaterial till färdig produkt, inklusive kvalitetskontroll och avvikelser. Den möjliggör också [avancerad] resursförsörjning i realtid eftersom flödena kan följas av arbetsledare som kan styra resurserna" säger Johan Redhe, VD, till Radar. Flödena är också transparenta för samtliga produktionsmedarbetare, vilket gör att man kan rycka in och hjälpa till vid behov. Mobilerna läser av streckkoder som gör hela produktionen händelsestyrd, vilket öppnar upp för avancerad dataanalys både i ögonblicket och också i den mer långsiktiga produktionsplaneringen. Man kan säga att Supply Chain Resilience grundprincip om transparens här är omsatt i praktisk handling.

Schalins har också tagit Just In Time ett steg längre med hjälp av sin slimmade produktionsapparat. "Vi har inga lager förutom metaller, allting är Made to Order" säger Johan Redhe. Mobil funktionalitet möjliggör impulsinventering, beställningar av insatsvaror, kontrollerad flytt av material, uppdatering av priser i realtid och en helt sömlös orderhantering via en webbshop där den enda beroende variabeln i realtid är spotpriset på ädla metaller och stenar. "Våra anställda är nyckeln i vår interna effektivitet, och med den breda användningen av ERP blir produktionen transparent för en stor del av vår operativa personal och i förlängningen för hela företaget", förtydligar Johan Redhe. "Det stimulerar också till engagemang, förbättringar och egna initiativ."

I takt med den snabba utvecklingen av andra digitala tillämpningar för B2B är det viktigt för Schalins Ringar att deras ERP-lösning inte låser fast vid specifik teknik utan är öppen för integration med annan funktionalitet. Det gäller t.ex. kundvård, följandet av produktens livscykel genom service, återkoppling från återförsäljare, med mera. I det här fallet spelar Jeeves flexibla arkitektur en stor roll, där systemet inte får bli en begränsning för affärsutveckling. "Vi tittar aktivt på olika lösningar för t.ex. avancerad dataanalys, särskilt ur konkurrensperspektivet, men det är viktigt att vi kan plocka och välja själva utan att vara styrda av ett tidigare teknikval [för ERP]", säger Johan Redhe. Schalins vill i likhet med många kunder ha en ERP-lösning som kan vara navet i digital affärsutveckling samtidigt som det är öppet för integration med ytterligare extern funktionalitet och kan anpassas allteftersom verksamheten växer och utvecklas.

7. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Den här rapporten har analyserat vad det nya normala innebär och har inneburit för digitaliseringen utifrån ett ERP-perspektiv. Vi har identifierat ett antal trender och tillämpningar som sätter ERP i en huvudroll i det fortgående arbetet med digital affärsutveckling och digitalisering.

DEN HÄR RAPPORTEN HJÄLPER IT-BESLUTSFATTAREN ATT:

- Se branschöverskridande trender
- Se grundprinciperna för universella tillämpningar, och vilka erfarenheter som alla ERP-kunder kan dra nytta av
- Få inspiration från branschspecifika tillämpningar och hur grundprinciperna även kan appliceras utanför branscherna eller verksamhetsfunktionerna
- Analysera hur verksamheterna kan transformeras baserat på det nya normala
- Ta hänsyn till vunna erfarenheter från pandemin
- Identifiera hur ERP kan svara upp mot nya krav och utgöra en nyckelkomponent eller till och med navet i framtida digital affärsutveckling och effektivisering

RADAR REKOMMENDERAR IT-BESLUTSFATTAREN ATT:

- Börja smått, inte för komplext, utifrån de egna förutsättningarna, och skapa byggklossar för digital transformation
- Undvik system- eller leverantörsperspektivet som kan avgränsa möjligheterna till digitalisering som passar just din verksamhet
- Utnyttja erfarenheter och principer från transformationen under pandemin: de kommer att fortsätta vara relevanta en bra bit framåt
- För kunder som vill effektivisera och höja produktiviteten i befintliga processer, titta särskilt på Contactless
- För kunder som är fokuserade på ökade intäkter och kundrelationen, titta särskilt på Virtual First eller Omnichannel
- Se till att få med samtliga komponenter i din digitala resa: människa, process, teknik
- Gör en ordentlig kravanalys av dina ERP-behov: ERP ska vara en stöttepelare din digitala affärsutveckling under lång tid framöver

APPENDIX: GRAFIK, TABELLER OCH GRAFER

Figur 1. Exempel på kontaktlös process för verkstadsservice	4
Figur 2. Riv muren mellan IT och OT – behovet av konvergens	5
Figur 3. Resilient Supply Chain – Den stryktåliga försörjningskedjan	6
Figur 4. Den hybrida fysiska butiken--- Virtual First tillämpat i fysisk miljö	7
Figur 5. ERP som nav	11

Omslagsfoto av Umberto Gnocchi

FÖRETAGET RADAR

Radars verksamhet bygger på data, nyckeltal och analyser på respektive nordiska marknader vilket också är basen för den faktabaserade rådgivning inom IT-styrning, strategi och verksamhetsutveckling som bolaget driver. Fokus är att skapa värde och tack vare nöjda och lojala kunder har verksamheten växt till att idag vara den oberoende aktör som har flest kunder inom rådgivning på den lokala marknaden.

Radars tjänster skapar möjlighet för dig som IT-beslutsfattare att styra verksamheten baserad på lokalt insamlade fakta hur svenska och nordiska IT-chefer levererar, planerar och genomför sin IT-verksamhet. Genom tusentals datapunkter i ekosystemet samt genom närhet och kunskap om den lokala marknaden, levererar Radar ett värdeskapande som är ledande på såväl operativ som strategisk nivå. Radar levererar produkter och tjänster till såväl leverantörer som köpare av IT, vilket skapar en unik position att kunna följa en krona genom ekosystemet. Radar kan därför erbjuda en unik detaljnivå för en IT-verksamhet som genom våra olika erbjudanden stärker Radars kunders förmåga, lönsamhet och effektivitet efter lokala förutsättningar.

Ledande leverantör av faktabaserad insikt. Radar levererar insikt som bygger på lokal information. Radars insikt byggs upp genom tusentals strategi-, prioriterings- och nyckeltalsjämförelser som såväl IT-beslutsfattare som leverantörer låter Radar genomföra och analysera varje år på respektive marknad. Genom analyser av dessa datapunkter samt genom närhet och kunskap om den lokala marknaden levererar Radar ett värdeskapande som är ledande på såväl operativ som strategisk nivå. Det finns. Radar följer många underliggande regulatoriska, marknadsmässiga och tekniktrender som förändrar förutsättningarna för en IT-verksamhet och arbetar med råd och insikter runt den förändring som är ofrånkomlig.

Databas av nyckeltal. Radar har sedan start byggt egen Intellectuell Property (IP) i form av databaser och modeller för olika typer av benchmark av IT-verksamhet, pris och kostnadsjämförelser samt olika kvalitetsparametrar. Databaserna utvecklas genom kundåtaganden samt genom löpande insamling av data från IT-beslutsfattare via bland annat online-modeller ingående i abonnemang, enkäter, kostnadsanalyser, avtalsanalyser samt djupintervjuer. Genom alltid uppdaterade data och erfarna rådgivare så jämförs och optimeras kostnader, priser och effektivitet inom en IT-verksamhet. Till skillnad mot många andra aktörer behöver Radar inte starta processen med faktainsamling eller komplettering då lokala relevanta jämförelsefakta ofta redan finns i våra datalager.

Rådgivning och beslutsstöd. Radar erbjuder avancerad rådgivning inom IT-styrning, sourcing och nyckeltal kopplade till IT-produktion och effekthemtagning. Radars rådgivare har referensuppdrag inom IT-strategi, CIO-stöd, kompetensförsörjning, sourcingstrategi, m.m. till kunder över hela Sverige inom både privat och offentlig sektor. All rådgivning bygger på faktabaserad insikt, d.v.s. Radars data och mätpunkter för kostnader och effekt på den nordiska IT-marknaden.

Radar stödjer sina kunder med en unik kombination av erfarenhet och underbyggda fakta i alla rådgivningsuppdrag.

Contact us	Address
+46812208000	Hammarby allé 47
www.radareco.se	120 30, Stockholm