



## Trubbiga IT-system hinder för effektiv eftermarknad

*Eftermarknad och andra tjänster i svenska industriföretag lider av att verksamhetens IT-system är ytliga, att mängder av väsentlig information saknas i systemen och att de administrativa rutinerna är manuella. IT-avdelningar och IT-leverantörer är angelägna om att förbättra systemstöden. Kalkylen för att motivera investeringsbeslutet sätts ofta in i ett för snävt, internt scenario. ROI dröjer och därmed dröjer också investeringsbeslutet.*

I många eftermarknadsorganisationer är informationssystemen otillräckliga. Kanske lite föråldrade och i behov av uppgradering och modern funktionalitet. All erfarenhet visar att när verksamheten kan tydliggöra sitt behov och specificera sin kravbild så kan IT leverera bättre system. En relevant och tydlig kravspecifikation är ett nödvändigt villkor, men det räcker inte. När man bara tar hänsyn till de interna behoven av stöd för befintlig serviceleverans och intern styrning av eftermarknadsverksamheten, så blir inte kalkylen tillräckligt fördelaktig. Det är därför väsentligt att ta hänsyn till de vinster i form av en förstärkt kundrelation som man kan få ut, genom att lyfta in kundens informationsbehov i kravbilden.

Ett exempel. Ett företag i servicebranschen behövde styra upp sina inköp eftersom medarbetare i stor utsträckning agerade självständigt och inte alltid utnyttjade de skalfördelar som tecknade ramavtal avsåg att ge. Stora delar av inköpen rörde inköp för vidarebefordran till kund (typ reservdelar). En närmare analys av informationsbehovet visade att även kunderna hade samma behov av att styra upp sina medarbetares inköpsbeteenden. Inför investeringsbeslutet konstaterades att tre tydliga effekter var nödvändiga att ta med i beräkningen.

- Den positiva effekten på inköpspriserna som en följd av ökade inköpsvolymen när allas inköp poolades ihop (egna + kundernas)
- Ökade intäkter genom att avgiftsbelägga kundens användning av det interna IT-systemet för inköp
- Effektivitetsvinster i transaktionshanteringen som en följd av modern funktionalitet (bl a trevägsmatchning av elektroniska fakturor) både internt och för kunden

En del av informationsanalysen handlade om att följa vem som köper vad, när och hur. En viktig indikator på beteendet blev frånvaron av användare av systemet. På så vis kunde man påvisa hur enskilda inköp gjort avsteg från rutinerna och avrop mot ramavtalet inte skett, varför ett högre inköpspris betalats. Skillnaden i transaktionskostnad för en pappersburen respektive en EDI-baserad faktura blev betydande. Informationen om organisationens inköpsbeteende hade ett värde såväl internt i företaget som i kundföretagen och det blev möjligt för företaget att erbjuda ytterligare tjänster för inköp, bl a breddade man sortimentet märkbart och till fler typer av inköp, såväl produkter som tjänster.

Ett viktigt steg i utvecklingsarbetet var att IT-avdelningen vid en tidpunkt förklarade att man helt enkelt inte förstod vad det var för typ av inköpsverksamhet som affärsledningen pratade om. Man förstod att det handlade om inköp, men man hade svårt att ta till sig tanken om att kombinera de interna stödsystemen med en extern tjänsteleverans.



När en relevant kravbild hade formulerats med hjälp av konsulter med den kombinerade kunskapen, så kunde IT både snabbt och effektivt bistå verksamheten med ett relevant system. I det här fallet också med riktig spjutspets i lösningarna både tekniskt och funktionellt.

Det krävdes en organisation som väl behärskade sin verksamhet och också vågade sätta in informationsbehovet såväl i ett internt perspektiv som i ett perspektiv att utveckla sitt tjänsteerbjudande genom att dela information med sina kunder. Dessutom krävdes det ett stöd för att beskriva dels informationsbehovet och dels verksamhetslogiken, så att IT kunde hitta en bra lösning. Inom företaget saknades kompetensen att överbrygga mellan verksamhet och IT och mellan intern styrning och extern tjänsteleverans samtidigt. Därutöver krävdes också en entreprenöriell förmåga hos medlemmarna i projektet att våga överbrygga de traditionella, funktionella barriärerna i företaget. Abridge kunde bidra med sådana kompetenser.

### Gemensam information på eftermarknad

En nyligen publicerad studie visar att tillgänglighet i realtid till information om kunden och kundens maskin/installation är en grundläggande förutsättning för ökad effektivitet. Man ser också att det sällan kräver några stora investeringar, utan är mer en fråga om att fånga, lagra och presentera informationen på ett verksamhetsstödande sätt i befintliga IT-system.

Informationsanalysen visar att det finns en gemensam kärna av information som flera intressenter har intresse av, och det är här som logiken för ett bra business case finns. Intressenterna har olika syften med informationen. En bra början är att helt enkelt förteckna aktörernas olika syften och göra klart för sig vad det innebär för kravbilderna på informationen.

Gör en förteckning över vem som ska ha informationen (prenumeranten) och för vilka syften. Prenumeranten kan man identifiera som individuella personer, men kanske hellre som funktioner och olika typer av verksamhets- eller ekonomiskt ansvar. Rent pedagogiskt underlättas analysen av att man tänker på personer, rent objektivt är det bättre att formulera sig i termer av funktioner och ansvar. Med lite fantasi så kan man också täcka in att det finns delvis okända, framtida syften och delvis okända, framtida användargrupper (det finns också metoder för att hantera denna typ av osäkerhet).

Ett exempel.

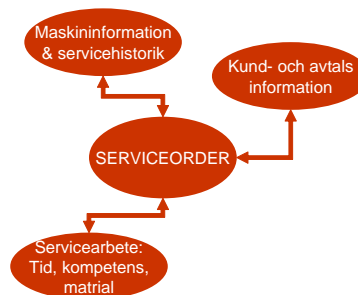
<b>Prenumerant</b>	<b>Syfte</b>	<b>Behöver information om:</b>	<b>Informationens karaktär:</b>
Ledningen	Kostnadskontroll Lönsamhet	Intern effektivitet Ekonomiskt utbyte av kund/produkt/tjänst och kombinationer därav	Analytisk information med olika typer av jämförelser, framåt och bakåt i tiden
Medarbetare	Problemlösning Teknisk funktion och prestation	Servicehistorik Maskin- eller installationskonfiguration, releaser/versioner Prestanda och utnyttjande Avtalade tjänster och rättigheter för kunden	Information som stödjer leveransen, här och nu
Kunder	Låg livscykelkostnad Kostnadskontroll Effektivitetsvinster	Utrustningens tillgänglighet och underhållbarhet Kostnad för tillgänglighet och underhåll	Livscykel information, trender i den egna användningen Förbättringsförslag Preventiva åtgärder

## Informationens källor och struktur

För att kunna avgöra om och hur ett informationsbehov kan tillfredställas måste verksamheten beskriva var någonstans som informationen uppstår. Likaså hur informationen är konstruerad eller uppbyggd. Det är exempelvis skillnad på information som skapas av användaren, kanske ett id-nummer för kunden, information som skapas i ett flöde, ex vis en uppdatering av lagersaldot för en reservdel i samband med registrering av en inleverans, eller information som beräknas utifrån ett i förväg bestämt mönster eller beräkningssätt; förslagsvis MTTF (=medeltiden till fel, ett mått på funktionssäkerhet inom driftsäkerhetsteknik).

Den bärande logiken i ett verksamhetssystem för eftermarknad bör vara en Serviceorder. Till denna knyts resurser som används för att utföra arbetet, såväl personella som matreal (reservdelar, slitdelar och annat). Ordern är i sin tur knuten till de variabler som styr villkoren för såväl leverans som fakturering, dvs avtalet. Serviceordern måste också knytas till de objekt som tjänsterna avser (fordonet/installationen/maskinen) samt slutligen kunden. Denna tredelade logiska koppling är grundläggande i eftermarknadsverksamheten.

I traditionella system hittar man dessa funktioner i olika moduler; exempelvis produkter i OLF-systemet, timmar i Projekt eller tidrapportering och udda saker i Ekonomisystemet. Servicehistoriken är ibland inte ens lagrad i något system.



Utan informationsobjektet serviceorder och dess knytningar är det svårt att rapportera beräknade nyckeltal, i synnerhet de som kommer från uppföljning av maskinernas prestanda och underhållbarhet. I lågkonjunktur är kunderna mindre benägna att göra nyinvesteringar och har istället ett förhöjt intresse av såväl åtgärder som ekonomiska konsekvenser av tjänster. Som leverantör måste du öka din kunskap dels om kundens maskin men också om effekterna i kundens verksamhet av dina eftermarknadstjänster. Många företag saknar helt och hållet lagringsplats för sådan information. Än värre är att man inte fångar informationen och använder den för att stärka kundrelationen. Bl a genom att etablera en informationsförsörjning till kunden som har ett värde för kunden, eller genom att analysera informationen och ur den dra slutsatser om viktiga åtgärder kunden behöver göra; byta någon detalj, uppgradera, omkonfigurera, köra på ett annat sätt osv osv. Allt sammantaget möjliggör nya tjänster som du som leverantör kan erbjuda, men endast om du först samlar in informationen.

Mätetalen ska visa effektivitet per produkt, kund och tjänst samt olika kombinationer av dessa. Dessutom ska kvantitativa mätetal redovisas, exempelvis "first-call-resolution-rate" (organisationens effektivitet) och "MTTR" (mean-time-to-repair, maskinens driftssäkerhet). Andra väsentliga KPI:er är andelen serviceavtal på installerad maskinpark och andel serviceavtal vid nyförsäljning av produkt (mått på kundrelationens täthet).