



Lagerstyrnings-
akademien.se

Vad är det som hindrar oss att använda informa- tionsteknologin på ett effektivare sätt?

Stig-Arne Mattsson

Informationsteknologin har under de senaste årtiondena utvecklats enormt. Alldeles speciellt gäller detta i tekniskt avseende. Global nätverkskommunikation har exempelvis gjort det möjligt att sitta vid en bildskärm i Stockholm och ta reda på hur mycket som finns i lager av en viss artikel i Singapore. Denna utveckling har givetvis skapat stora förutsättningar för att effektivisera våra rutiner och arbetssätt, stärka vår konkurrensförmåga och att skapa nya affärsmöjligheter. Likväl finns det en i många sammanhang utbredd kritik av vad som åstadkommit och en upplevelse av att man inte vunnit särskilt mycket på alla de hundratals miljoner kronor som satsats på IT-investeringar i industrin.

Många ledande företrädare inom Business Process Reengineering, BPR, talar om att IT snarast har cementerat befintliga arbetssätt och varit ett hinder för effektivisering. Man har försökt påvisa via ett antal undersökningar att produktivitetens utvecklingen på tjänstemannasidan varit mer eller försumbar trots mycket omfattande IT-satsningar. Enligt min uppfattning är dessa påståenden väldigt dåligt underbyggda och överdrivna. I en del fall kan de snarast tolkas som argument för att sälja sina egna typer av tjänster och ta del av en affärsmässigt intressant marknad.

Å andra sidan bör vi inte heller nonchalera kritiken. Vi skulle med säkerhet kunnat åstadkommit väsentligen mer. Huvudorsaken till det eventuellt mindre lyckade utfallet tror jag inte primärt hänger samman med att tekniken inte i tillräcklig utsträckning skulle finnas tillgänglig eller att den skulle vara alltför svår att behärska. De hinder och svårigheter som föreligger för att använda informationsteknologin på ett effektivare sätt ligger snarare i vårt sätt att betrakta IT-lösningar och på vårt sätt att angripa IT-relaterade problemställningar. Informationsteknologin blir inte ett effektiviseringsinstrument och en konkurrensfaktor av sig själv. Den måste införas och användas på ett riktigt sätt. Tar vi oss förbi dessa hinder och den traditionsbundenhet som mycket präglar området är vidareutvecklingsmöjligheterna avsevärda.

Ett viktigt skäl till att IT-satsningar inte kunnat förverkligas på ett effektivt sätt och med sämre resultat än förväntat har att göra med en i mitt tycke alltför stor teknikfixering i samband med att urval, utveckling och installation av IT. Omfattande undersökningar, främst i USA har visat att det praktiskt taget undantagslöst aldrig är tekniska problem och misstag som ger upphov till mindre lyckade systeminstallationer och systemutbyte. Det är väl inte hellre någon som exempelvis föreställer sig att företagets affärsmöjligheter, konkurrensförmåga och effektivitet skulle påverkas av om man väljer så kallade öppna system eller inte, eller av om man väljer genomgående PC eller vanliga terminaler som arbetsplatsstationer. Likväl är det sådana frågeställningar som upptar en mycket stor del av intresset vid utformning av datastrategier och i samband med upphandling av nya system. Skall vi kunna säkerställa en positiv påverkan från våra IT-lösningar måste fokus vara verksamhetsorienterat i stället för teknikorienterat. De som arbetar med och svarar för IT-frågorna måste i större utsträckning förstå företagets strategier och dess processer och inte bara ha teknicspecialistroller.

Ett andra viktigt skäl har att göra med vårt sätt att angripa användning av informationssystem. Ett traditionellt och vanligt förekommande synsätt kan sammanfattas enligt följande.

Hur kan vi använda den nya informationsteknologin för att förbättra det vi gör i dag.

Detta synsätt innebär förenklat att det vi strävar efter att åstadkomma till största delen handlar om att göra samma saker som förr, fast snabbare. I många fall kan detta vara motiverat men det kan också finnas skäl i att fråga sig om det kan finnas anledningar att automatisera och snabba upp aktiviteter som inte överhuvudtaget behöver utföras. Angreppssättet är till sin karaktär reaktivt och medför att vi inte tillvaratar den potential och de möjligheter som finns i modern informationsteknologi. Det traditionella sättet att göra produktkalkyler och att tillämpa beställningspunktmetodik för materialstyrning är exempel på fall där systems förmåga att lagra och bearbeta information inte tillvaratas och där samma metodik används som i gammaldags manuella system. Vissa EDI-tillämpningar kan också vara exempel på samma sak. Det kanske inte är meningsfullt att snabba upp överföring av fakturor mellan företag om man skulle kunna åstadkomma lösningar där fakturan som företeelse över huvudtaget inte behövs.

I stället borde vi kanske angripa IT-problem från följande frågeställning:

Hur kan vi använda den nya informationsteknologin för att åstadkomma det vi inte kan göra idag.

Ett sådant angreppssätt är proaktivt till sin natur och medför större sannolikhet att informationsteknologins hela potential utnyttjas. Det innebär också att man utgår från det självklara faktum att en metodik och ett sätt att arbeta alltid för att bli effektivt måste utformas samspel med de verktyg man har till förfogande. Det blir fråga om en problem- och utvecklingsprocess snarare än en mekanisering av befintliga rutiner och tillvägagångssätt.

Sättet att betrakta informationsteknologi, speciellt på företagets ledningsnivå, utgör i många fall också ett viktigt hinder för att kunna åstadkomma en effektiv påverkan på affärsmöjligheter och arbetssätt. I många företag ser man från ledningshåll informationsteknologi som näst intill något nödvändigt ont och något som man halvt beklagande måste använda sig av. Man förväntar sig inte mycket mer än att informationssystemen i varje fall inte skall ställa till med för mycket oreda och inte kosta för mycket. Detta betraktelsesätt har varit mycket vanligt och förekommer fortfarande i stor utsträckning. Man kan av naturliga skäl inte förvänta sig speciellt dramatiska effekter från utveckling och införande av IT-lösningar om det finns ett sådant bakomliggande betraktelsesätt.

Ett något mer offensivt betraktelsesätt innebär att man är medveten om informationssystemets förmåga att kunna stödja olika funktioner i verksamheten och att de kan bidra till en förbättrad inre effektivitet. Exempelvis kan det vara fråga om att man förväntar sig att åstadkomma administrativa rationalisering, kostnadseffektivisering eller kapitalbindningsänkning.

Ett ytterligare mer aggressivt angreppssätt kan karaktäriseras av att man strävar efter att uppnå en informationssystemlösning som är minst likvärdig med den som konkurrenterna har. Jämfört med föregående betraktelsesätt innebär detta att man tillmäter informationssystemen så stor betydelse för företagets verksamhet att det kan påverka konkurrensförmågan och affärsmöjligheter. Det är inte heller fråga om en "lika bra som" strategi utan snarare om en "bättre än" strategi. Med ett sådant betraktelsesätt läggs ribban så högt att det skapas förut-

sättningar för att kunna tillvarata hela den effektiviseringspotential som en modern IT-lösning har.

Ett fjärde typ av hinder för att tillgodogöra sig den moderna informationsteknologin är i många fall oförmågan att kunna koncentrera sig på de delområden och nyckelprocesser som är mest väsentliga för företagets verksamhet. Oftast sprids insatserna oprioriterat över alla systemområden. Genom att i stället kraftsamla på de rutiner som har ett stort arbetsinnehåll och de processer som har störst betydelse för måluppfyllelse och som mest stödjer företagets konkurrensförmåga kan man få störst effekt per satsad investeringskrona. Det är en del av ett normalt rationellt handlande att koncentrera sina resurser på sådant som har störst betydelse och borde vara en självklarhet även i IT-sammanhang.