

## Exportrådet - ville få fart på processutvecklingen och maximera affärsnyttan

Det svenska Exportrådet står inför många spännande utmaningar. I början av 2008 planeras nya kontor i Kazakstan, Chile, Egypten, Singapore, och Thailand. Redan idag har Exportrådet 61 kontor runt om i världen men det krävs fler om man ska kunna hjälpa svenska företag att inte tappa marknadsandelar. För det är faktiskt så att relativt med andra länder i Europa så har Sverige hamnat lite på efterkälken. Det gäller att få upp ögonen för de nya affärsmöjligheter som erbjuds i takt med den industriella utvecklingen, är budskapet från Exportrådet.

En kartläggning av svensk export till tillväxtmarknader som presenterades i en rapport från Swedfund i slutet av oktober slås det fast att svenska exportbolag ofta missar investeringstillfällen där tillväxten är som störst. ”Trots att vi har en mer globaliserad värld har svensk export blivit snävare regionalt”. Sveriges handelsminister säger i en kommentar att Exportrådets regionala kontor har en viktig roll för att få fart på de mindre företagens exportsatsningar. Det finns alltså gott om utmaningar för Exportrådet som bildades 1972. Exportrådet jobbar med såväl statliga som privatägda uppdragsgivare och har verksamhet i över 50 länder. På de marknader där man inte själva finns representerade med kontor samarbetar Exportrådet med svenska ambassader, konsulat och handelskammare.

Möjligheterna med Agresso som ett nytt affärssystem blev en stor utmaning när Håkan Persson i våras tillträdde som Administrativ chef på Exportrådet med ansvar för Finance &

IT. Håkan har mer än 25 års erfarenhet av arbete i Sverige och utomlands på ledande positioner inom produktion, IT och ekonomi, bland annat inom Ericsson-koncernen. Specialområden är verksamheter med inriktning på logistik och Håkan har under de senaste tio åren arbetat mycket med verksamhetsförbättringar med fokus på att skapa effektiva samspel mellan människa-teknik-processer.

### Ville få fart på processutvecklingen och maximera affärsnyttan

Inom Exportrådet finns idag behov av processförändringar bland annat som ett resultat av de satsningar som sker för att i ännu större utsträckning stötta svensk exportindustri. Medarbetare finns utplacerade över hela världen, vilket gör att behovet av effektiva processer ökar när marknadstempot och tjänsteutbudet ökar. I april 2006 valde Exportrådet Agresso som nytt affärssystem med målsättningen att modernisera och effektivisera affärsverksamheten. Genom att få en mer integrerad lösning där ekonomisystem samverkar med löne-, reseräknings-, tid- och projektredovisning ges möjligheter att få en tydlig kostnadskontroll samt överblick över pågående projekt och därmed verksamhetens lönsamhet.

När Håkan Persson tillträdde sin befattning under våren hade han med sig perspektivet ”människa-teknik-process” som han arbetat efter i så många år. Även Agresso som system och Exportrådets användning av systemet bedömdes ur det perspektivet.

Agresso togs i drift per den 1 januari 2007 och strax därefter ansågs implementeringsarbetet som avslutat.



”Det jag kunde konstatera var att implementeringen var klar sett ur ett tekniskt perspektiv. Systemet var i drift, men jag ansåg inte projektet vara avslutat när det gällde att realisera den potential till ökad affärsnytta och effektivare processer som ges med en sådan här investering. Jag har många gånger sett stora IT-projekt som startas upp med breda visioner om den nytta som ska uppnås, men där det vid projektets slut har avgränsats till att bli mer av ett teknikprojekt där alla är nöjda att systemet tas i drift enligt tidplan. På vägen har man tappat bort den ursprungliga målbilden och effekten blir många gånger att man inte får hela organisationen med sig så som det var tänkt. Man underskattar ofta också svårigheten att få gehör och förståelse internt för affärsnyttan och lite av det såg jag även hos Exportrådet”, säger Håkan Persson.

Det låter som en fras ur en kriminalkrönika men Håkans beslut blev att ”öppna fallet igen”. En ny målbild för Agresso började arbetas fram och en ny implementeringsstrategi drogs upp. Nu var det dock inte systemet i sig som skulle implementeras, utan systemets affärsnytta och ett nytt synsätt på interna processer skall implementeras genom hela den globala organisationen.

#### **Utan kommunikation ingen motivation**

Exportrådets situation med ett nytt affärssystem i drift men där potentialen inte utnyttjas fullt av organisationen är knappast unik. Det finns många affärssystem som inte går på högsta växeln, och en fråga till Håkan Persson är vad han menar krävs för att skapa intern motivation och ett engagemang för nya rutiner. ”Har man svårt att förklara affärsnyttan med ett affärssystem är det också svårt att motivera användarna att använda systemet på rätt sätt. Bra kommunikation ser jag som själva nyckeln till framgångsrika IT-projekt och för att man ska få ett bra samspel mellan individer, ny teknik och effektiva processer.

Hos oss ställs också förmågan till kommunikation på sin spets eftersom vi har en så decentraliserad organisation. Med 61 kontor är det inte gjort i en handvändning att få alla att samtidigt börja använda ett nytt affärssystem och acceptera nya rutiner”, förklarar Håkan och fortsätter. ”Det jag vill uppnå är att få igång ett mer enhetligt arbetssätt och därmed också utnyttja de vinster som finns i standardiserade processer som löper genom hela organisationen. Även om våra kontor har ett eget resultatansvar måste hela verksamheten hållas ihop av gemensamma rutiner, och då måste också potentialen i Agresso komma alla tillgodo. Snabbare bokslut, ökad kvalitet och effektiva rapportrutiner är också effekter vi måste dra nytta av”.

#### **Kan arbeta med processer och system samtidigt genom att anlita Agresso Business Consulting**

Några av Håkans erfarenheter av förändringsprojekt med fokus på processförändring är att projekten många gånger är tunga och krävande, och stöter på internt motstånd. Människor tycker som regel om att arbeta på efter invanda rutiner. Det är tryggt, och man vet vad man ska göra. Att sälja in nyttan med nya processer är därför helt nödvändigt, och för att lyckas med det kan det krävas både utbildning och andra inspirationskällor. Efter en kort tid på sitt nya jobb kontaktade Håkan Agressos nya avdelning Agresso Business Consulting som erbjuder affärskonsulttjänster inom områdena arbetssätt, information och organisation.

”Jag ville få in kvalificerad affärskonsultkompetens för att få verklig drivkraft i förändringsarbetet. Vi behövde också få en bättre dokumentation av alla våra processer för att sedan kunna dra upp en målbild för förändringsarbetet, men också för att vi skulle få en plattform för kunskapsutveckling och motivation internt om hur Agresso kan stötta effektiva och enhetliga arbetsprocesser. Alla måste verkligen förstå varför man måste använda exempelvis de nya tid- och projektredovisningsrutinerna. Om bara en minoritet gör det och alla andra arbetar på i sina gamla rutiner får man inte ut mycket affärsnytta av affärssystemet”, säger Håkan Persson. Hade inte Agresso haft den nya avdelningen med affärskonsulttjänster hade Håkan Persson tagit in den kompetensen från något större managementkonsultföretag. Håkan ser dock viktiga fördelar med att Agresso kan erbjuda dessa tjänster.

”Jag är väldigt positiv till den möjlighet jag nu har att arbeta med processer och system samtidigt. Förändringsarbetet blir effektivt och vi kan driva det nya implementeringsprojektet i ett högt tempo samtidigt som vi får med oss alla i organisationen. Jag kan redan nu konstatera att vi kommit en bra bit på väg i detta integrationsarbete”.

En inledande genomgång och dokumentation av samtliga ekonomiadministrativa processer inom Exportrådet har följts av en serie workshops. Väl dokumenterade processer ger en tydlig organisation med klara gränser mellan olika roller och ansvar. Under den närmaste tiden kommer Agresso-projektet genom kommunikation, utbildning och andra aktiviteter att ge organisationen de förutsättningar som krävs för att driva en effektiv affärsverksamhet.