



Adding value to business

Digitalisering en förändringsresa

EG Utility Användarträff 2018

Årets IT-konferens för dig i försörjningsbranschen

Digitalisering – en förändringsresa

Digitaliseringen innebär stora förändringar, inte minst organisatoriskt. Men hur får man egentligen med sig människorna? Det kommer vi att diskutera under den här sessionen. Vi går också in på hur EG kan vara ett stöd och vad vi kan göra för att öka förståelsen.



Agenda

Dag I

- Introduktion
- Digitalisering definition
- Enkla verktyg för att definera nuläge
- Övningar

Dag II

- Mognadsgrad i organisationen
- Risk
- Enkel metod för förändringsledning
- Övrigt



Deltagare Digitalisering gruppdiskussion

Förnamn	Efternamn	Titel	Företag
Christer	Bryngelsson	Kundservice	Ale El
Anders	Sandeberg	Projektledare	Ale El
Henrik	Fjellstedt	IT-chef	Dalakraft AB
Annika	Gustavsson	Team Leader/Test Developer	EG Sverige AB
Peter	Lönngren	Product Manager	EG Sverige AB
Thomas	Widme	Systemansvarlig	Elkraft AS
Heléne	Söderlind	Fakturerings-/Systemansvarig	Fyrfasen Energi AB
Tommy	Wedlin	Projektledare	Lerum Energi AB
Marie	Smedman	Kundansvarig	Lidköping Elnät
Eva	Öberg	Gruppledare Mät	Nacka Energi
Peter	könig	Driftschef	Sala-Heby Energi AB
Ulf	Hall	Elnät	Sala-Heby Energi AB
Vuk	Radakovits	Administrativ Systemförvaltare	Telge Nät AB
Åsa	Karlsson	Systemutvecklare	Trollhättan Energi AB
Emma	Farén	Systemförvaltare	Utellus AB
Mikael	Boström	Funktionsansvarig mätning avräkning	Västerbergslagens Elnät AB
Carina	Kornek	Administratör kundreskontra/löner	Västerbergslagens Energi AB



A hand holding a glowing lightbulb with a network of hexagonal icons floating above it. The icons include a hand, a flame, a factory, a lightning bolt, a trash can, a star, a lightbulb, a gear, a water drop, a wind turbine, a power line, and a clock. The background is dark blue with a subtle pattern of hexagons.

Vad är digitalisering

Svenska små och medelstora företag (SME) säger sig ligga långt framme i sin digitaliseringsresa.

Oavsett industri- eller tjänstesektor, är utmaningen framöver att främja företagens generella digitalisering, med utgångspunkt i att digitaliseringen **kommit olika långt i olika** delar av näringslivet.

En undersökning Iva genomfört visar att SME-företagen med digitalisering i hög grad menar **automation och effektivisering** av interna processer. "Med andra ord det som svensk industri så framgångsrikt arbetat med under de senaste 30–40 åren.

Endast 24 procent uppger att deras fokus ligger på det som vanligen förknippas med digitaliseringen i dag: användningen av **stora datamängder** för att skapa nya affärsmodeller".

Företag behöver blicka bortom användningen av IT som endast ett verktyg för att effektivisera verksamheten. **De behöver även identifiera hur digital teknik kan möjliggöra ökad kundnytta och/eller utveckling av nya marknader.**

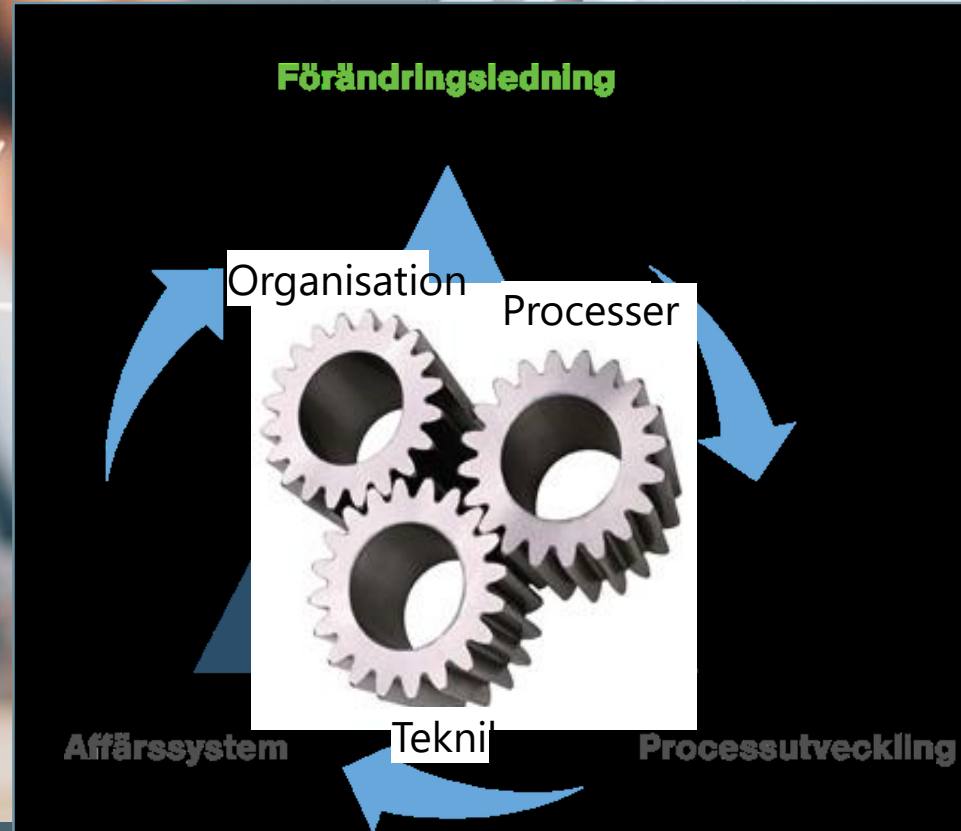
A hand holding a glowing lightbulb, symbolizing an idea or innovation. Above the lightbulb is a complex network of interconnected nodes and lines, with several hexagonal icons containing symbols for various concepts like energy, environment, and technology. The background is a dark blue gradient.

"Kändis" Citat

- ❑ De flesta vill förändra i teorin men i praktiken finns det ett omfattande motstånd
- ❑ " De är inte den starkaste arten som överlever, inte heller den smartaste, utan den som kan anpassa sig till förändring bäst"
- ❑ Att leda en förändring handlar om att hantera människors osäkerhet och rädslor.

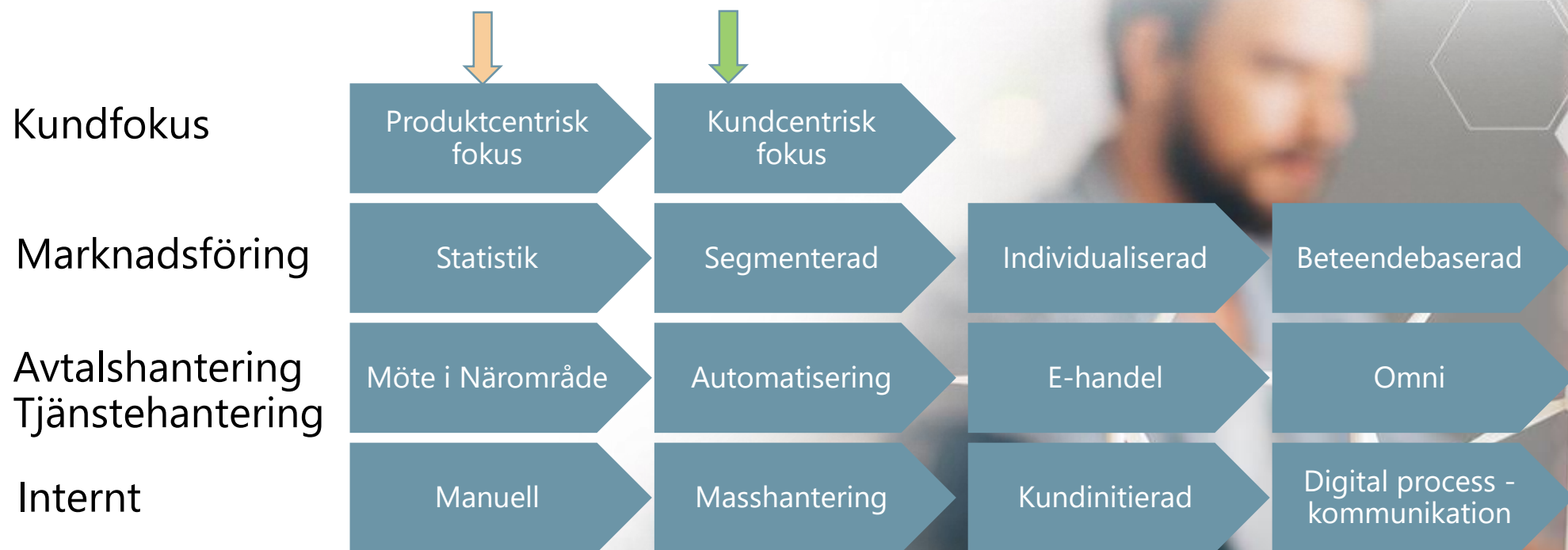
Förändring och Projekt

- 70% av alla förändringar når inte målen.
- I en förändring uppstår nya processer
- Förändring kräver förankring, förberedelser och insikt
- Misslyckandena beror främst på mänskliga faktorer, otillräckliga resurser och/eller brister i igångsättandet.
- underskattar det (naturliga) motstånd som människor behöver ta sig igenom, innan man fullt ut kan acceptera och ta sig an förändringen.



Digitalisering – en förändringsresa

■ Perspektiv på mognad av digitalisering



Förändringsresa framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer	Vision	Motivation	Kompetens	Resurser	Plan
Framgång	4	4	4	4	4
Förvirring	1	4	4	4	4
Begränsad förändring	4	1	4	4	4
Oro, osäkerhet	4	4	1	4	4
Frustration	4	4	4	1	4
Ineffektivitet	4	4	4	4	1

Viktiga observationer

- Vision - Resurser vet vad man vill uppnå
- Motivation – Alla vill
- Kompetens och Resurser – Vi kan
- Plan – Vet hur och när

Skala för värdering

Låg nivå

1

2

3

4

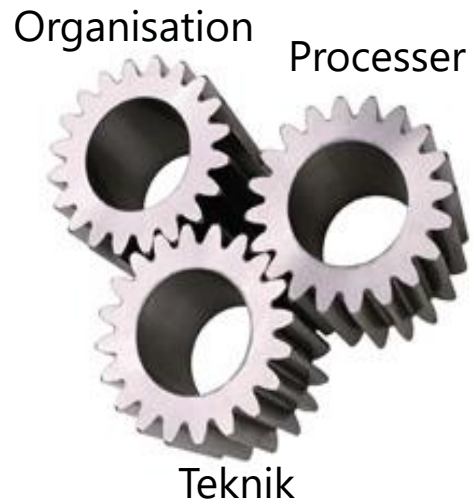
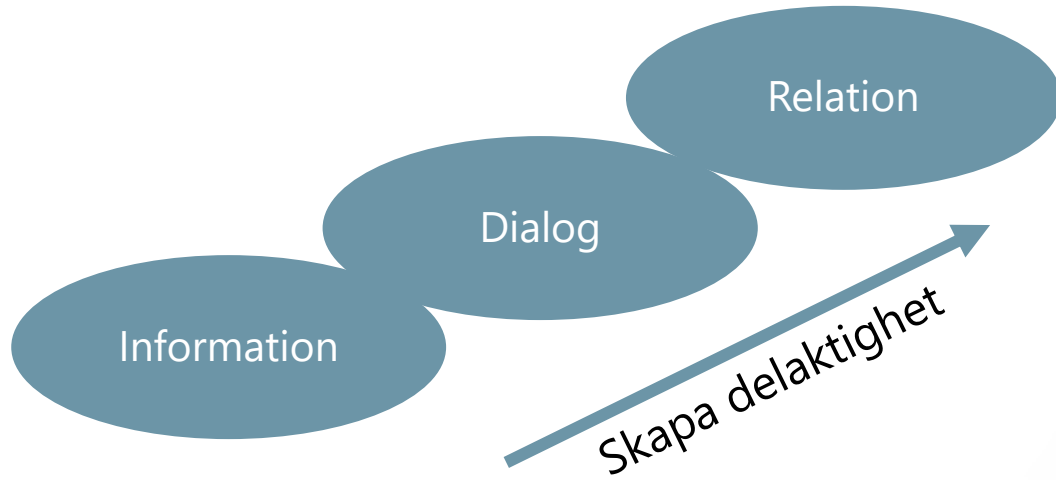
5

Hög nivå



Hur gör man en
förändringsresa

Förändringsledning



1. Vision

2. Motivation

3. Kompetens

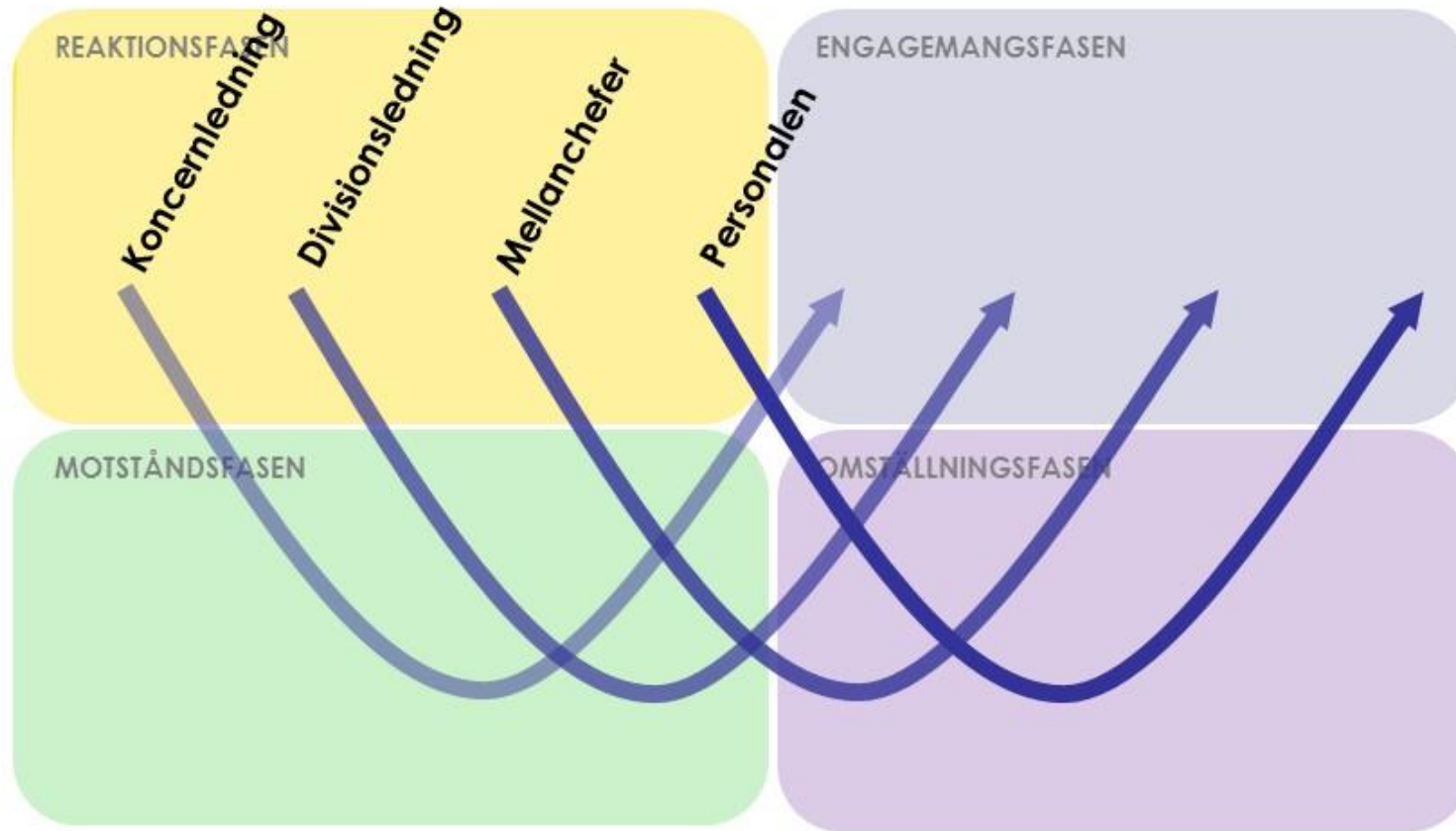
4. Resurser

5. Plan

Förändringsvilja... Förändringsmotstånd



Förändringsfaser ur synk

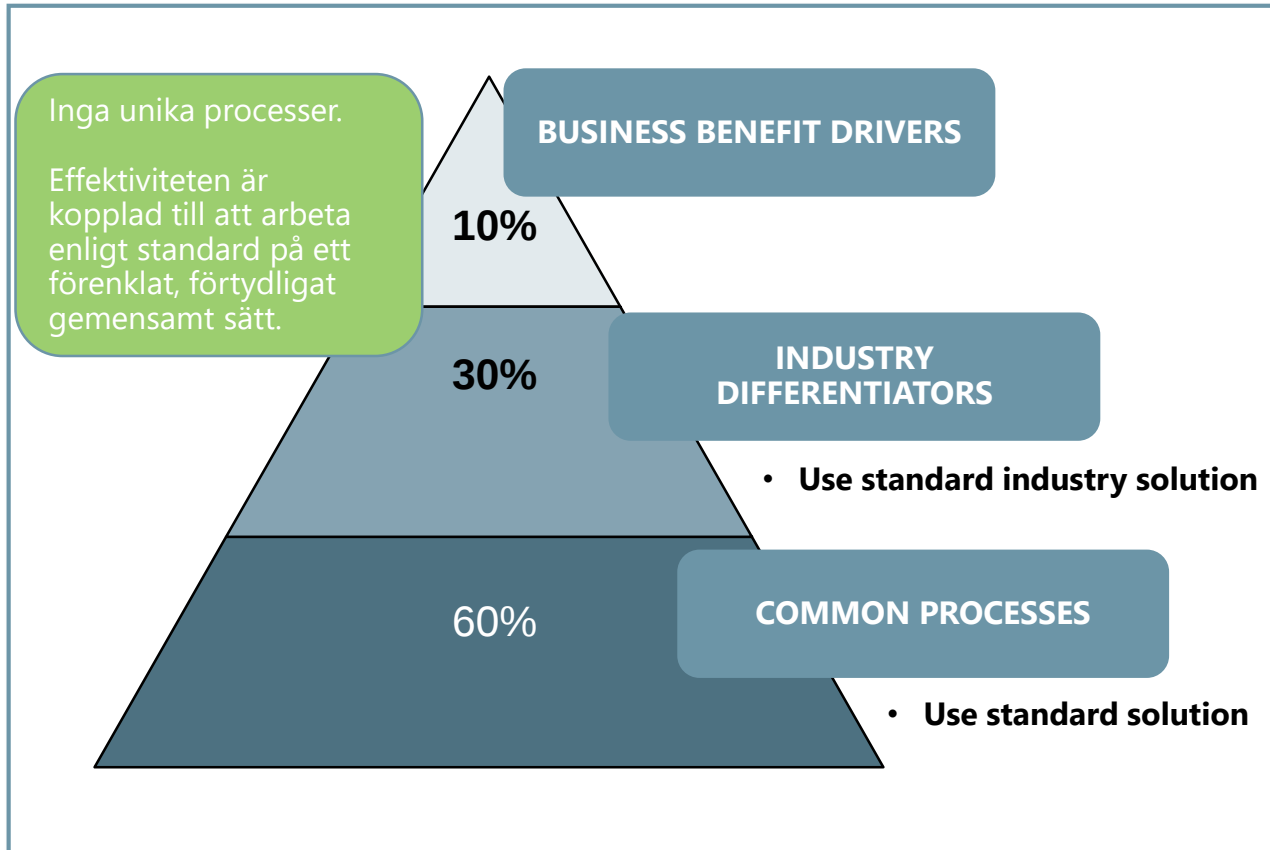


Organisationens mognadsgrad



Summerring av process

Focus in process optimization is based on 10/30/60 principle



Benefits in ERP implementations

Tangible	■ Ökad kundnöjdhet ■ Samma kostnadsnivå
Non-tangible	■ Ökad process effektivitet ■ Frigör tid för personal ■ Gemensamma och tydliga processer ■ Informationstransparens ■ Bättre funktionalitet för en förenklad vardag ■ Legal och regulatorisk uppfyllnad

Alltså bygger lösningen på EG standard processer

Status – Förändringsresa

Avdelning	Vision	Motivation	Kompetens	Resurser	Plan
Projekt 1	3	2	2	3	2
Projekt 2	2	2	2	3	2
Avdelning	3	4	2	4	2
Avdelning 2	2	2	1	2	1
Avdelning 3	1	3	1	4	1
Avdelning 4	1	3	1	2	3

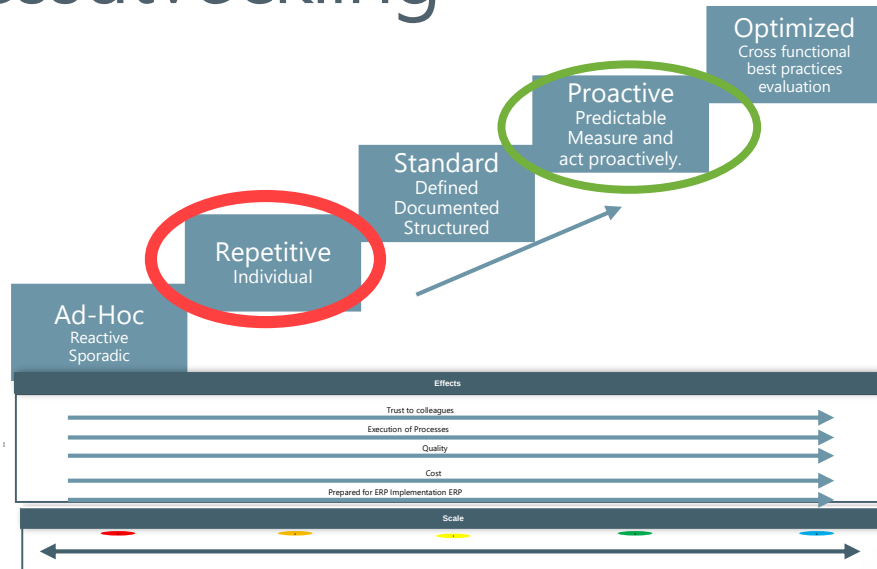
Viktiga observationer

- Vision - Resurser vet vad man vill uppnå
- Motivation – Alla vill
- Kompetens och Resurser – Vi kan
- Plan – Vet hur och när

Skala för värdering

Låg nivå ← **1** **2** **3** **4** **5** → Hög nivå

Processutveckling



Utse Processägare för definierade processer

1. Se till att processen löser en viktig uppgift.
2. Se till att processen är utformad för att uppfylla syftet.
3. Se till att processen har en ägare som förstår sin roll.
4. Se till att processen har rätt resurser.
5. Se över styr- och mätstrukturerna.

1. Se till att processen löser en viktig uppgift.

Se till att processen löser en viktig uppgift i verksamheten. Definiera leveransen från processen och ställ frågan "Varför finns den här delen av processen över huvud taget, vad händer om vi tar bort den?".

2. Se till att processen är utformad för att uppfylla syftet.

Det processen faktiskt åstadkommer, det den levererar, stämmer det överens med syftet? Se till att processen är utformad så att den svarar upp mot den uppgift, det syfte, som processen har. Se till att processen hänger ihop, att det faktiskt går att arbeta enligt den och att den producerar det den ska om man följer processen.

3. Se till att processen har en ägare som förstår sin roll.

Att vara processägare skiljer sig mycket från att vara traditionell linjeförman. Processer går normalt på tvären mot den funktionella organisationen och kräver resurser från flera olika funktioner för att fungera. Det är därför viktigt att den som är processägare förstår sitt ansvar och vad som krävs i den rollen.

4. Se till att processen har rätt resurser.

Det är utmärkt om processen är väl motiverad, rätt utformad och har en bra ägare. För att processen ska fungera måste den ha de resurser som krävs, i rätt mängd, vid rätt tillfälle och med rätt kvalitet. Kompetens, utrustning, information, instruktioner och IT-stöd är viktiga resurser. Följ processen steg för steg, i verkligheten eller på skrivbordet och kolla att processen har förutsättningar att fungera.

5. Se över styr- och mätstrukturerna.

Processmål och linjemål hamnar lätt i konflikt med varandra, det som är bra och viktigt för en process är inte alltid optimalt för en funktion. Vill man få processerna att verkligen fungera i verksamheten bör ledningen beakta att styra på processernas mål och värdera funktionernas prestation i relation till processmålen.

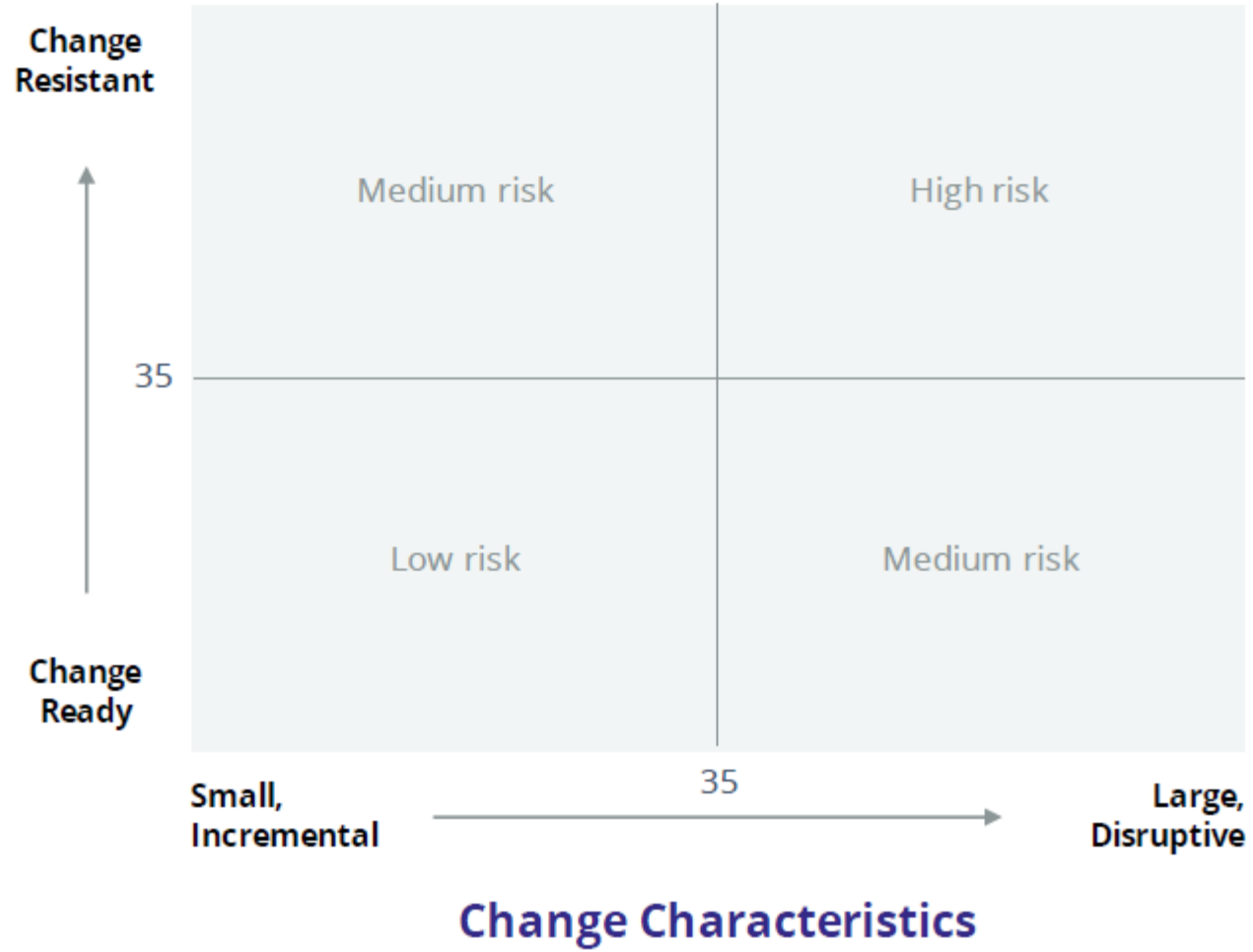
Arkitektur Strategi



Vanligaste orsakerna

Orsaker	Typ
Brist på engagemang för projektet från ledningen	Ledning
Brist på engagemang från medarbetare	Ledning
Att missuppfatta kraven	Leverantör
Att inte användarna deltar på rätt sätt eller i tillräckligt hög grad	Ledning
Misslyckande med att hantera användarnas förväntningar	Ledning
Att förändring av kraven inte hanteras på ett bra sätt	Leverantör
Brist på rätt kompetens hos personalen	Ledning
Att kravspecifikationen inte fixeras	Ledning
Införande av ny teknik	Leverantör
Otillräcklig eller olämplig personalstyrka	Ledning
Konflikt mellan användare på olika avdelningar	Ledning

Organizational Attributes



Hur hanterar jag förändring

Jag själv

Hur hanterar jag förändring?

Vilka är mina personliga utmaningar i förändring?

Vilken är min roll i förändringsarbetet, vad kan jag påverka?

Vad behöver jag göra annorlunda?

Vilken är min naturliga beteendestil i förändring?

Hur påverkar min förändringsstil mina medarbetare?

Medarbetare

Vilken förändringsstil har min medarbetare?

Hur kan jag stödja min medarbetare?

Vilken roll har min medarbetare i förändringsarbetet?

Vad har min medarbetare kontroll över och vad kan hon eller han inte påverka?

Har jag tydliggjort vad min medarbetare kan påverka?

Vilka är mina förväntningar på min medarbetare?

Teamet eller organisationen

Vilken kunskap har organisationen om de processer som sker vid förändring?

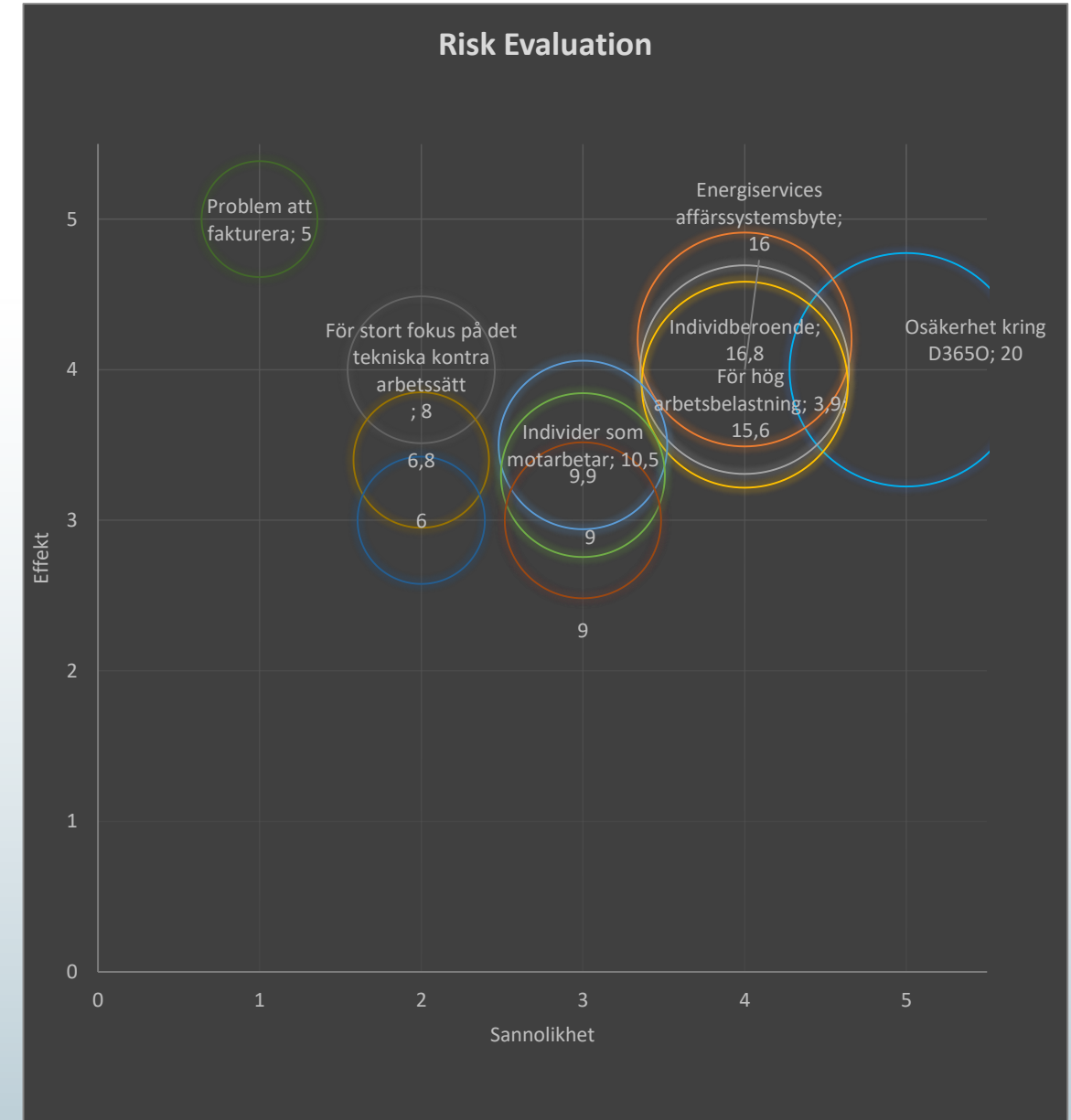
Vad vet organisationen om målet med förändringen?

Vilka nätverk kan skapas för att stödja individer i förändring?

Hur kommer övertygelser och värderingar att påverka förändringsarbetet?

Riskperspektiv

- utbildning ej tillräcklig
- Inte överrens om vad man vill ha (Målbild) förväntningar
- Egna lösningar som man vill behålla
- Stort motstånd till förändring
- Ej engagerad leverantör
- Leverantörens förmåga
- Integrationer ej tillräckliga
- Genomföra identifierade intäkter
- Omoderna sidosystem
- Ej tillgängliga resurser hos kund
- Scope creeping
- Ej använder vänligt
- Inte gjort förberedelserna
- Dataförlust mellan system och vid införandet
- Inte tid för test
- Systemet fungerar ej
- Står still vid införandet
- Förändringsledning
- Konvertering
- Nytt tekniskt område
- Ägare av masterdata
- Ägare av processer



Förflyttning från Nuläge till Framtid

Maturity lever	AS IS vs TO BE
Processes	
KPI/Reporting	
Master data	
Organization	
IT platform	

Evaluation scale and symbols	
● Current state	Low level of maturity
● Future ambition	High level of maturity
	1 2 3 4 5

Input to mitigations

- En etablering av gemensamma processer inklusive en förvaltningsmodell. Ger förändrat arbetssätt för delar av organisationen
- KPI - Mycket handpåläggning för sammanställning i XL, Utökad BI ger möjlighet till gemensam plattform och distribution av data.

Tydlig process med Book of rules och tydliga ansvarsgränser.

Förtydligande av arbetsuppgifter/processer och kunskap inom organisationen för att få ett förankrat kunskapslyft.

Förenklat stöd baserat på standard. Ny funktionalitet för anpassad arbetsyta och bättre sökfunktion.

Exempel på förändringsresa



EG är vana att arbeta tillsammans med kunden ofta med följande steg i metoden:

- Öka känslan av akut läge
- Bygga ett starkt ledningsteam
- Skapa rätt vision

Steg 1 - Kommunera brett för engagemang

Steg 2 - Förstärk möjligheterna att agera

Steg 3 - Skapa kortsiktiga segrar

Steg 4 - Håll i och driv vidare

"Lösningen ska stödja attest av inköps-order dvs innan fullbordat köp, Idag sker majoriteten av attester av inköpet via faktura flödet av inköpet då attest sker. Vi ser en utmaning i **förändringen i beställningsprocessen** och **godsmottagning** i fält och för sällan användare. Lösningen konkurrerar med dagens lösning där det räcker med ett samtal och där godsmottagning i fält mycket sällan sker. För att etablera lösningen behövs ett tydligt uppdrag av förändringsledning annars kommer inte effekten att bli den förväntade."

7 Praktiska tips

- **1. Kommunícera nedåt.** Det är en konst att kommunicera på ett sätt som inspirerar och motiverar. Om du kommunicerar bra, är det enkelt att motivera människor. Måla upp en bild av framtiden och varför ni bör röra er i den riktningen.
- **2. Lyssna på personalen.** Chefer tenderar att exkludera anställda längre ner i hierarkin när det gäller förändringsplaner, enligt en studie från PricewaterhouseCoopers. Det är ett stort misstag. Ofta är det personalen som har bäst insikt i vad som behöver förändras och det bästa sättet att driva förändring är att lyssna på de anställda.
- **3. Fokusera på individen.** Medan chefer ofta ser förändring som något som händer på företaget, anser personalen ofta att det är något som händer dem. Även om det ter sig ologiskt för dig som chef är det någonting du kommer att behöva hantera och det bästa sättet att göra det är att anpassa din taktik till individer.

7 Praktiska tips

- **4. Investera i förändringen.** Motiverande arbete, utbildning och insatser för att bygga företagskultur är oerhört viktigt för att förändring ska lyckas. Satsa på att öka medarbetarnas engagemang och anpassa processen på ett sätt som gör att fler vill ta del av den.
- **5. Den mjuka sidan av förändring.** Personen som leder de mjuka delarna av förändringsarbetet bör vara en som känner personalen, som är bra på att kommunicera samt är energisk, pedagogisk och ödmjuk men hårdhudad. En person som inte blir irriterad av att överkommunicera.
- **6. Den hårda sidan av förändring.** Den som leder de hårda delarna av förändringen måste besitta den tekniska kompetensen och även kunna förklara vad förändringen kommer att innebära rent praktiskt. Personen måste också vara beredd att hantera frågor och problem som uppkommer på vägen.
- **7. Lär av erfarenheter och skyll inte ifrån dig.** När ett projekt stannar upp på grund av problem finns det chefer som tenderar att lägga skulden på andra. Undvik det och titta istället på hur du som chef hade kunnat leda processen på ett bättre sätt