

Se upp med ”best practice”!

Lars Taxén

Linköping University Post Print



N.B.: When citing this work, cite the original article.

Original Publication:

Lars Taxén , Se upp med ”best practice”!, 2006, VerkstadsForum, 4, 23.

Postprint available at: Linköping University Electronic Press

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-111418>

Se upp med "best practice"!

Tekn. Dr. Lars Taxén

"Best practice" är ett starkt försäljningsargument när eventuella kunder till PLM och ERP-system ska övertygas. Säg den VD som inte vill att hans företag ska arbeta på samma sätt som de bästa i branschen. Men vad innebär egentligen "best practice" eller "bäst i klassen" som man kanske skulle kunna säga på svenska?

Låt oss ta ett exempel. I ERP-systemet SAP finns runt 800 färdiga "best practice" inlagda som s.k. referensmodeller baserade på "erfarenhet, förslag och krav från ledande företag". Modellerna omfattar funktioner inom logistik, finans och administration för olika branscher som flygindustri, bilindustri, telekom, sjukvård osv. Tanken är att en kund ska kunna införa "best practice" genom att välja ut en modell och anpassa den till den egna verksamheten genom att koppla bort ovidkommande funktioner. Det fina i kråksången är att kunden inte behöver lägga tid och pengar på att jämföra sig med andra företag för att hitta "best practice". Det har SAP så att säga redan gjort åt kunden. I princip är det bara att sätta igång och jobba efter att man ställt in "rattarna" rätt.

Nja, riktigt så enkelt kanske det inte är ändå. Enligt Gartner Group är 70 % av alla ERP-projekt inte fullt ut implementerade efter tre år. Ett exempel på vad som kan inträffa beskrivs i en intressant artikel av tre forskare från Singapore. Där beslutade sju offentliga sjukhus att införa ett ERP-system för samordning av finanser, materialhantering och inskrivning av patienter. Under införandet visade det sig att systemets underliggande datamodell krävde att personnamn formateras i den ordning som är brukligt i västvärlden: förnamn, mellannamn och efternamn. Användarna i Asien hade svårt att förstå vilken del av indiska, malaysiska eller kinesiska namn som skulle betraktas som förnamn och efternamn. För att lösa detta beslöt man på ett sjukhus att lägga in hela namnet i fältet för förnamn. Tyvärr så tillät ERP-systemet bara 30 tecken, vilket gjorde att vissa namn helt enkelt inte fick plats. Att ändra på detta var uteslutet eftersom det skulle beröra själva "kärnan" i systemet. Användarna hade svårt att förstå varför. Som en användare uttryckte det: "Det är svårt att tro att något så sofistikerat inte kan klara av en sådan enkel modifiering i praktiken."

Liknande erfarenheter har visat att "best practice" när allt kommer omkring inte är så enkel att överföra mellan verksamheter. Vad beror det på? En förklaring skymtar i exemplet ovan. "Practice" innebär ju att människor är inblandade. Människor verkar i olika kulturer där det finns olika uppfattningar om hur världen är beskaffad och vad som är viktigt. I alla verksamheter måste handlingar vara relevanta och samordnade för att bidra till verksamhetens mål. Detta är bara möjligt om begrepp, föreställningar, regler, normer osv. upplevs som meningsfulla för de som arbetar i verksamheten. Men, och det är poängen, olika verksamheter utvecklar olika föreställningar om vad som vad som är meningsfullt. Ta t.ex. förkortningen "CNT". Bara de som har arbetat inom Ericsson med AXE-växeln vet att "CNT" står för ett block, d.v.s. den grundläggande modulenheten i AXE-systemet. Utanför Ericsson är "CNT" för de flesta bara en meningslös förkortning. Innanför Ericsson är "CNT" ett fundamentalt begrepp som varit grunden för Ericssons framgångar under många år.

Så, vad som är meningsfull "best practice" för en organisation kan vara ganska så meningslös "best practice" för en annan. När man inför ett ERP-system med en inbakad föreställning om "best practice" finns två möjligheter: antingen anpassar sig organisationen till ERP-systemet uppfattning om världen eller tvärtom. Men det är *alltid* fråga om en anpassning. Det går helt enkelt inte att införa "best practice" i en organisation utan att jämkä ihop olika uppfattningar om det meningsfulla, och det är inte självklart enklare och billigare att anpassa organisationens uppfattning till systemets. Det kanske hade varit enklare att tillåta godtycklig teckenlängd i ERP-systemet än att påtvinga organisationen en västerländsk uppfattning om vad ett personnamn är.