

Preem laddar för gigantiskt systembyte

2015-04-27

Reporter: Karin Lindström

Preem är inne i ett jätteprojekt – ett nytt affärssystem upphandlas just och stordatorerna ska bort. Cio:n Claes-Håkan Johansson är fast besluten att inte gå på pumpen. "Generellt ägnas för lite tid till förberedelsefasen", säger han.



Genom att ta lärdom av egna och andras havererade it-projekt hoppas cio:n Claes-Håkan Johansson att Preem ska lyckas införa sitt nya affärssystem på ett smärtfritt sätt. Foto: Kristina Sahlén

– Det här är Preems största it-projekt någonsin. Vi har aldrig varit i närheten av den här kalibern så vi måste göra det noggrant, säger Claes-Håkan Johansson.

För sju år sedan fick Preem stoppa ett stort systembyte där kostnaderna börjat skena. Strax efteråt kom Claes-Håkan Johansson in på företaget och sedan dess har han förberett ett nytt projekt för att modernisera it-miljön och minska antalet system.

I en intervju med CS konstaterade han redan då att det handlar om ett projekt som ligger i klassen ett par hundra miljoner kronor.

Förhoppningen var för tre år sedan att Preem skulle ha uppdaterat sin it-miljö ungefär nu men sedan dess har deadline flyttats till 2018 – om allt går efter plan. Och Claes-Håkan Johansson är tydlig med att det kan bli senare, för den här gången vill han inte lämna något åt slumpen.

Han lyfter fram två tydliga lärdomar från det tidigare, havererade, projektet.

– En var att man inte kartlagt bakgrunden ordentligt. Generellt ägnas för lite tid till förberedelsefasen i it-projekt. Vi analyserar för lite och dessutom förändras projektets omfattning ofta under resans gång. Vi försöker undvika det den här gången så att vi ska vara förberedda på det mesta och att projektet inte förändras när vi väl är inne och implementerar.

Claes-Håkan Johansson konstaterar att projekten inom raffinaderiverksamheten är betydligt bättre på att klara både kostnader och tidplan.

– När det investeras miljardbelopp där så håller de oftast både tid och kostnader. Det är inte så att det helt plötsligt är ett hål någonstans där all råolja rinner ut. Med it-projekt kan det däremot ofta vara så att de springer på överraskningar och det är det vi försöker undvika så långt som möjligt genom att ta tid på oss.

Den andra viktiga faktorn bakom misslyckandet var att det var för mycket konsulter och för lite egen personal involverad.

– Vi måste se till att det finns medarbetare som har kunskap när projektet går vidare i förvaltning och fortsatt utveckling. Det är alldeles för lätt att stirra sig blind på själva projektet och inte tänka på fortsättningen.

Hittills har Preem nästan gjort klart den första etappen av projektet – upphandlingen av ett affärssystem. Före sommaren hoppas Claes-Håkan Johansson att den affären ska vara klar och sedan kan implementeringen dra i gång i höst.

– Ur ett it-perspektiv skulle en big bang-metod så klart vara det enklaste. Men att stanna allt och stoppa in det nya är inte värt risken med tanke på att vi omsätter nästan 100 miljarder kronor. Så det får gå i olika faser i stället.

Det är ingen självklarhet att projektet hela tiden har högsta prioritet.

– De andra 250 systemen utanför står ju inte still och inte verksamheten heller. Kanske kommer det regulatoriska krav eller så krävs en investering i ett annat system som ger stor affärsnytta.

Det betyder inte att projektet kan på halvfart – tidplanen ska hållas så att inte kostnaderna skenar.

– Men om vi ger systembytet högst prioritet överallt hela tiden i två år kommer det inte att fungera i kombination med övrig verksamhet. I stället gäller det att sätta spelreglerna för hur vi ska prioritera.

Claes-Håkan Johansson hänvisar till erfarenheterna från SEB:s kapsejsade it-projekt One IT road map där projektet låg vid sidan av den övriga organisationen.

– Där levde projektet sitt eget liv och det blev gnissel med den övriga verksamheten. Till sist fick de ju dra i nödbromsen.

Många stora it-projekt går snett – är du nervös?

– Nej, jag har inte hunnit börja bli det ännu. Just nu känns det tryggt efter allt arbete vi gjort med analyser, utredningar och förankring. Och vi har koncernledningens stöd – de trycker inte på för att vi ska springa fortare. Men den trånga sektorn är resurserna. Det kommer att vara en ansträngd tid ute i linjen under den tid projektet pågår.

50 SYSTEM BERÖRS DIREKT

- I dag har Preem en stordatormiljö där en del system har nära 30 år på nacken. De ska nu ersättas av ett mer heltäckande affärssystem som läggs på en ny plattform. Stordatorerna fasas ut.
- Totalt är omkring 50 av Preems ungefär 300 system berörda. Det handlar om kärnsystem som order, lager och fakturering och de flesta ligger i stordatormiljön. Samtidigt påverkas även de andra 250 systemen och analysen av hur de ska anpassas och när de ska vara färdiga för att kunna ta emot det nya har det lagts mycket tid på.
- Med systembytet hoppas Preem bli mindre personberoende i och med att man lämnar skraddarsydda lösningar för mer standardiserade system.
- Det ska gå snabbare att få ut nya tjänster och produkter.
- Betallösningssystemet ska kunna hantera mer än bara kort för att öppna för olika nya varianter som är på väg in, exempelvis betalning med mobilen.
- Mobiliteten för de anställda ska öka.
- Det ska bli lättare att få fram kunddata och data över verksamheten som går att använda för beslutsstöd.