

WHITE PAPER

Introduktion til ERP- projekter



FIRST CONSULTING APS

NY KONGENSGADE 20
DK-1557 KØBENHAVN V

TEL +45 70 236 230
INFO@FIRSTCONSULTING.DK
WWW.FIRSTCONSULTING.DK

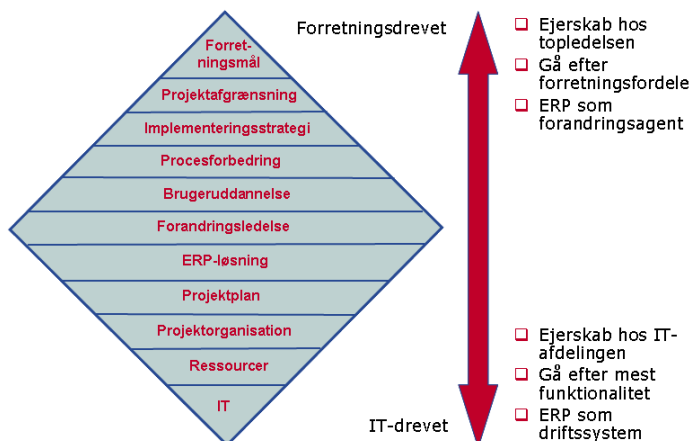
CVR 26 68 12 86
BANK 2290-3485 453 287

ERP GJORT ENKELT

ERP-projekter ser komplicerede ud, fordi de griber ind i mange forretningsprocesser, påvirker store dele af organisationen og består af mange, vidt forskellige delprojekter, der skal styres på en gang.

Det er som opførelsen af en symfonisk koncert, der kun lykkes med en god dirigent og et godt partitur, - eller som gennemførelsen af et felttog, der kræver feltherreoverblik og en god slagplan (vælg selv det billede, du synes passer bedst på ERP).

Et ERP-partitur eller ERP-slagplan kan se ud som vist i nedenstående diamant:



Det gælder om at få vendt projektet på hovedet, så det bliver et forretningsprojekt og ikke et IT-projekt. Derfor skal der kommunikeres klart, overskueligt og forståeligt til forretningsorganisationen om opgaven, dens omfang og hvordan projektet gribes an. Det er diamantens fornemmeste opgave: at kommunikere projektet på en enkel måde, så der skabes opbakning i hele virksomheden.

Start med det væsentlige: at få præciseret de forretningsmæssige drivkræfter bag ERP-projektet. Hvorfor gør vi det? Hvad skal der opnås – hvad er projektets succeskriterier, hvordan ser business caset ud? Få styr på den overordnede afgrænsning. Hvilke dele af værdikæden skal med i projektet – hvilke processer er med, hvilke ikke? Hvilke forretningsenheder og hvilken geografi? Hvilke gamle systemer skal erstattes og smides væk? Bliv enige om implementeringsstrategien, som dels omfatter udrulningsstrategien (hvor begynder vi, hvordan er rækkefølgen så?), dels projektets ambitionsniveau (gælder det

Hvad er ERP?

ERP betyder Enterprise Resource Planning – styring af virksomhedens ressourcer – og ERP-projekter er projekter, der indfører virksomhedssystemer i virksomheder og organisationer.

Traditionelt omfattede ERP-systemer klassiske systemer som økonomistyring, ordre /fakturering, indkøb, lager og produktion, men dækker i dag alle de systemer, der skal til for at drive en virksomhed, en organisation, kommune eller statslig institution. Dermed inddrages systemer som ESDH (elektronisk sagsbehandling og dokumenthåndtering), CRM (kunderstyring), HRM (personalestyring), projektstyring og time/sag under ERP-paraplyen som slet og ret virksomhedssystemer. Eller brancheløsninger som hotelsystemer, byggemarkedsystemer, forbund /a-kassesystemer, bogklubsystemer, forsikringssystemer etc. etc.

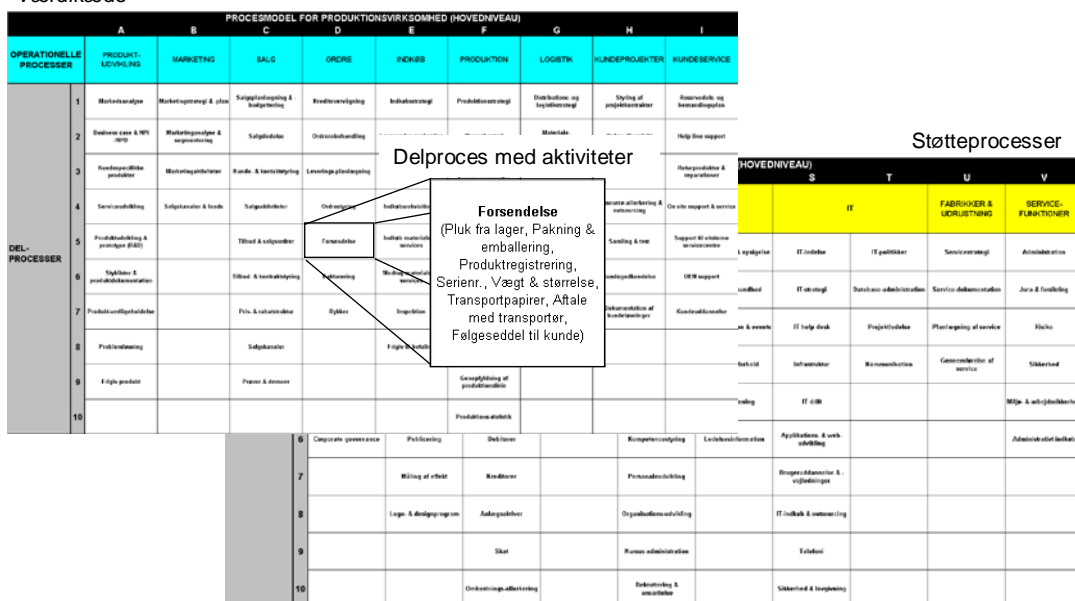
De er alle ERP-systemer – virksomhedssystemer – der anvendes til at planlægge og styre driften i virksomheder og organisationer. Og de har tilfælles at måden, de anskaffes og tages i brug på, er den samme. I artiklen ses på, hvordan dette kan gøres på en enkel måde.

først og fremmest om at få udskiftet forældede systemer, er det vigtigt at bruge ERP-projektet til procesforbedring eller er regulær BPR målet?).

At få lagt det rigtige ambitionsniveau er i virkeligheden den kritiske vej i al ERP-planlægning. De færreste virksomheder gennemfører i dag ERP-projekter blot som systemudskiftning, og mange viger tilbage fra store BPR-projekter; der satses derimod på forbedring af kunderelationer, forretningsprocesser og arbejdsgange for at få ERP-investeringen i hus. Og helst tages der udgangspunkt i standardsystemets processer som udtryk for, at de alligevel repræsenterer bedste praksis ("tusind kunder kan ikke tage fejl"). På den måde undgås også investeringer i tilretninger. Dette er da også en farbar vej – forudsat, at man kender sin virksomhed. Nogle ERP-systemer har indbyggede, dokumenterede forretningsprocesser – det gør opgaven nemmere – mens andre tilbyder en righoldig funktionalitet, man selv skal omsætte til og forstå som procesforløb. I begge tilfælde skal man imidlertid kende sin egen virksomhed – hvilke processer har vi, hvordan udfører vi dem? Hvilke kan forbedres?

Den mest effektive måde er at opstille virksomhedens procesmodel og det kan faktisk gøres på to A4 sider. En for værdikæden og en for støtteprocesserne. Med alle hovedprocesser og alle delprocesser – se figur.

Værdikæde



Med den rigtige bemanning af ledere og nøglemedarbejdere fra hele værdikæden henholdsvis støtteprocesserne kan procesmodellen udarbejdes på få, effektive arbejds møder. Hovedprocesserne nedbrydes i delprocesser, der igen nedbrydes i arbejdsaktiviteter. Procesmodellen er alfa og omega for at forstå helheden og detaljen i den fælles virksomhed, for at få et fælles sprog, for at få et enkelt værktøj og en struktur, der bærer hele ERP-projektet igennem. Eksemplerne er mange: projektafgrænsningen bliver enkel (hvilke processer /delprocesser /aktiviteter er med), udnævnelse og udvikling af procesejere bliver nemmere, udpegning og prioritering af processer, der skal strammes op, bliver overskuelig, kravspecifikationer bliver strukturerede og komplette, fælles arbejdsgange og fælles begrebsapparat bliver muligt. Kommunikation med ERP-leverandøren bliver effektiv. Etc. Etc.

Man tror det ikke, men en helikoptertur, der sætter spotlys på processerne, kan gennemføres på få dage og med stort udbytte for deltagerne, - det er en sjælden lejlighed til at samle alle virksomhedens ledere og nøglemedarbejdere i samme rum til drøftelse og forståelse af struktur og processer i den fælles virksomhed.

Følger vi diamanten, er brugeruddannelse næste vigtige punkt at få kommunikeret vigtigheden af og lagt strategien for (uddanner vi superbrugere, som uddanner slutbrugere, eller overlader vi uddannelsesopgaven helt og holdent til leverandøren?). Alle ERP-projekter er en læringsproces, som stiller krav om forandringsledelse (ledelsen skal gå forrest – og klædes på til opgaven).

Der skal vælges et ERP-system og findes en implementeringspartner. Tre scenarier for dette er de mest almindelige: klassisk udbud (udarbejdelse af kravspecifikation og gennemførelse af udbudsforretning), opstilling af nøglekrav (formulering af knock-out kriterier, gennemførelse af leverandørdemoer og valg af løsning) samt proof-of-concept (gå tæt på systemer i workshops, vælg foretrukken leverandør og gennemfør fit/gap).

Der skal desuden opnås enighed om den overordnede projektplan ud fra forretningsmæssige hensyn. Hvor hurtigt kan vi gå frem? Hvad kan "organisationen holde til" – hvor stor ledelsesmæssig kapacitet har vi? Planen er uhyre kritisk, da forretningsenhederne ofte konkurrerer om at "komme først". Det er her, ledelsen lægger hovedet på blokken – er planen først på bordet, er senere tilbagetog vanskelige og koster prestige.

Holdninger til ERP-projekter

Holdninger til ERP er gode at bringe med i projektet. Formulering enkelt og operativt er grundholdninger et godt kommunikationsmiddel og gode til at give svar på mange problemstillinger, der opstår under et ERP-projekt.

Her er et sæt ERP-holdninger, du måske kan bruge i dit ERP-projekt:

Keep it simple

- Brug standard - tilpas til standardsystemet og ikke omvendt
- Undgå rettelse – forlang et business case, når der ønskes tilrettelser
- Gør det 80 % perfekt – gå ikke ned i sjældne varianter af processer

Indfør fælles sprog

- Stil virksomhedens værdikæde op – og få et fælles begrebsapparat
- Slå skuffesystemer ihjel – hold møder og træf beslutninger på fælles data fra ERP-systemet

Konvertér så få data som muligt

- Frys de gamle systemer og se historikken her - og spar masser af penge

Projektet skal organiseres og ressourceplanlægges. Ledelsen, direktører for forretningsenheder og medarbejderne i almindelighed efterspørger og har krav på at vide, hvad ERP-projektets ressourcetræk er. Hvor mange medarbejdere bliver involveret? Hvem? Hvor længe? Hvor meget? Hvilken rolle? God ERP-planlægning skal give svar på disse spørgsmål, som er en vigtig del af forventningsafstemningen og af opstillingen af projektets budget og business case.

IT-afdelingen har vigtige og centrale opgaver at udføre. Forretningen ejer projektet, men IT-afdelingen skal bidrage med vigtige opgaver som deltagelse i projektledelsen, forhandle og indkøbe ERP-licenser, være teknisk ansvarlige for datakonvertering og interfaces, tilvejebringe teknisk infrastruktur, tage ansvar for fremtidig drift og support (in- eller outsourcet) mv. IT-afdelingen bidrager desuden med sit – ofte betydelige - kendskab til virksomheden og dens

processer. Denne viden er kritisk vigtig i alle ERP-projekter.

Når den samlede ERP-planlægning med alle elementer fra diamanten nedfældes i en projektspecifikation med en struktureret projektplan, har virksomhedens ERP-

projektleder et sign-off dokument overfor ledelsen, mens ledelsen omvendt har et over- skueligt overblik over og forståelse for opgaven.

Det er ERP gjort enkelt.

HVOR LANG TID TAGER ET ERP-PROJEKT?

Mange faktorer har indflydelse på, hvordan et ERP-projekt forløber og hvor længe det varer. Er der enighed og opbakning i organisationen om projektets vigtighed, og følges denne enighed op med vilje og evne til at sætte de rigtige ressourcer ind, er grundlaget lagt for et effektivt projektføreløb.

Projektets omfang, dvs. hvor store dele af forretningsorganisationen, der omfattes, be- høver ikke at påvirke projektets varighed. Et HRM-projekt omfatter måske kun en proces – Human Resource – i modsætning til et 'traditionelt' ERP-projekt, der berører flere pro- cesser som produktudvikling, salg, indkøb, produktion, logistik, økonomi osv., men den- ne forskel vil afspejle sig i projektorganisationens størrelse og ikke nødvendigvis i pro- jektets tidsmæssige udstrækning.

Det er sund fornuft at planlægge ERP-projekter, så de kan gennemføres på under et år. Varer de længere tid, er der fare for, at udvikling og markedssituation overhaler projek- tet. Skær derfor projektet til, så det færdiggøres på max. 12 måneder, hvor det nye system sættes i drift. Derefter kan der tages fat på andre systemmoduler, ny funktiona- litet, nye procesområder etc., som blev udskudt i første omgang.

Og husk at nedlægge såvel projekt som projektorganisation, når en opgave er færdig, - alle projekter skal have en start- og en slutdato, og det skal tages bogstaveligt.

Et ERP-projekt baseret på et standardsystem, der passer godt til virksomheden, vil kun- ne gennemføres på et år eller hurtigere ud fra fig. grovplan:

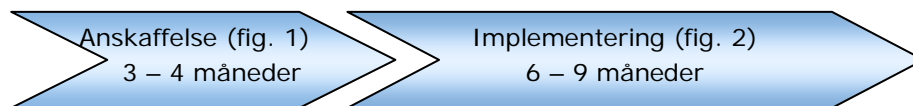
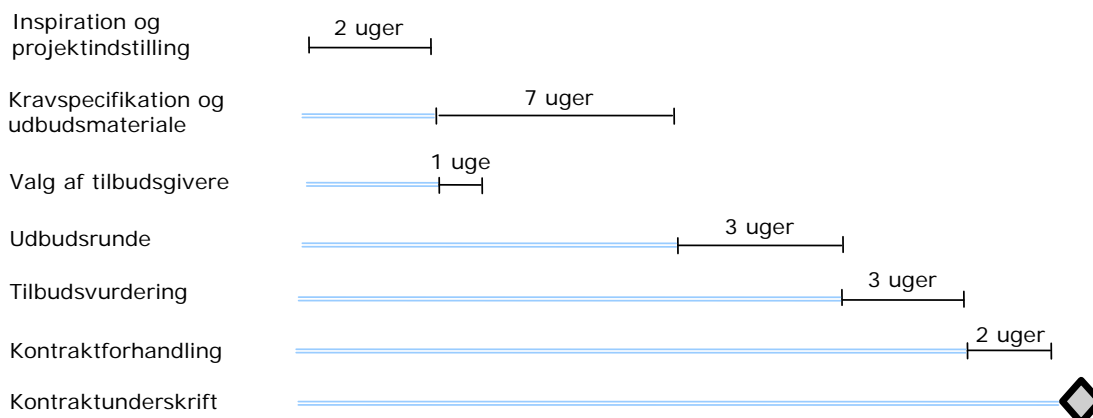
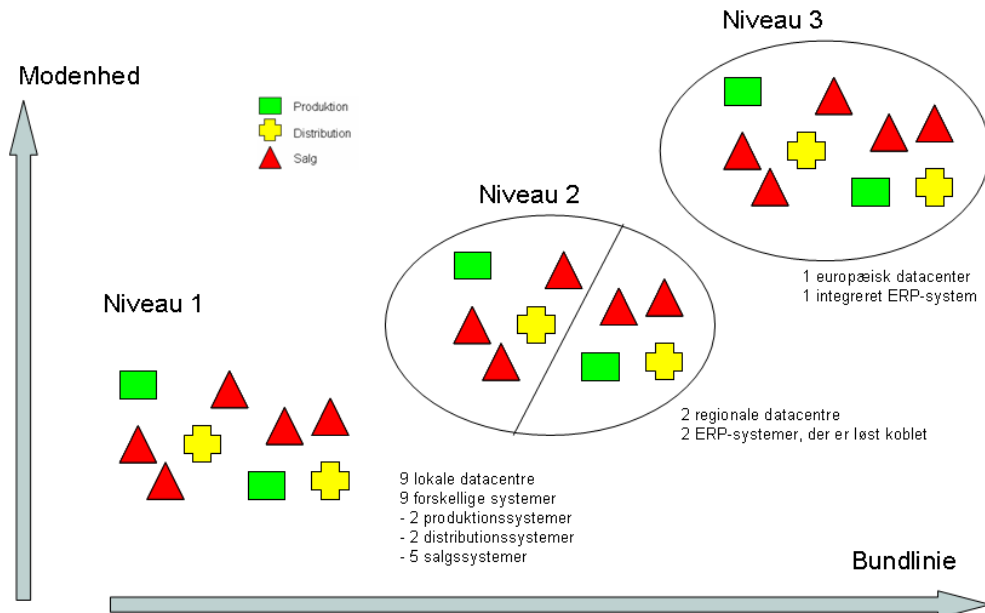


Fig. 1, Anskaffelse. Et typisk anskaffelsesforløb ser i den forbindelse således ud:



værdikæde i ERP-systemets design og opsætning. Kernemodellen udrulles – kopieres – herefter til de øvrige lokationer, således at alle selskaber i koncernen kører på en og samme centrale ERP-løsning. Det betyder, at udrulningsstrategien og ambitionsniveauet skal være fastlagt fra første færd, se figur.



Udgangspunktet – her vist for en europæisk koncern – kan f.eks. svare til figurens Niveau 1, hvor hvert datterselskab har sit eget, lokale ERP-system. Afhængigt af koncernens 'modenhed' kan der vælges at gå direkte mod Niveau 3, ét globalt, integreret ERP-system, som rummer de største forretningsmæssige fordele, eller om Niveau 2 med en løsere systemmæssig konsolidering skal vælges som mellemstation.

Med til udrulningen hører forretningsstrategiske beslutninger om, hvorvidt processer og arbejdsgange skal være fælles for alle lande (organisering og udnævnelse af globale procesejere), hvorvidt stamdata skal være globale (fælles kunde- og varenumre etc.), hvilke sprog, der tillades på skærbilleder (kun engelsk i alle lande eller lokalt sprog pr. land?) etc.

Uanset om det er undgået at lave (væsentlige) tilretninger i standard ERP-systemet, vil der altid skulle tages stilling til tre typer af lokale tilretninger, når der skal rulles ud til et selskab i et nyt land:

- Tilretninger som følge af national lovgivning
- Tilretninger som følge af lokale handelssædvaner
- Tilretninger af eksterne formularer

De fleste globale ERP-systemer tilbyder løsninger på denne problemstilling i form af særlig landefunktionalitet, men det er ikke sikkert, at ethvert land er dækket.

Selve udrulningen på de enkelte lokationer koncentrerer om

- Datakonvertering, test af de lokale krav samt brugeruddannelse
- Massiv kommunikation og inddragelse af den lokale ledelse
- Overdragelse af systemet til drift, hvor det testes, at de forrige udrulninger ikke forstyrres (regressionstest)

Som tommelfingerregel kan der planlægges med, at det tager ni måneder at udrulle et produktionsdatterselskab og tre måneder for et salgsdatterselskab. Der kan opereres med flere samtidige udrulningsteams for at forkorte implementeringstiden; - hvor mange afhænger af de ressourcer, der er til rådighed, og af, hvor stor erfaring udrulningsorganisationen har opnået.

Erik Buchwald Christensen
Cand. merc.

ebc@firstconsulting.dk

Mob 4056 8025

Peter Trudslev
Civ.ing.

pt@firstconsulting.dk

Mob 40 30 39 43