

Lad os relancere ERP systemerne

Artikel fra Børsen Informatik 21. oktober 2003.

af Kurt Hansen, management konsulent WM-data



De eksisterende ERP-systemer rummer langt mere potentiale til at understøtte forretningen, end der typisk er opnået. Investeringen i en relancering vil derfor være minimal i forhold til den oprindelige investering.

For nogle år siden talte alle om ERP (Enterprise Resource Planning), og der blev ofret mange ressourcer og penge på at indføre nye ERP-systemer. I de seneste år har fokus imidlertid mere været på CRM, e-business, Supply Chain Management og andre forhold. Dette til trods for, at ERP-systemet i næsten alle virksomheder stadig er det centrale omdrejningspunkt for de fleste forretningsprocesser. Selvom fokus er ændret, er det fortsat essentielt at have et velfungerende ERP-system, som understøtter virksomhedens forretningsprocesser og -strategier. Men adskillige analyser viser desværre, at mange af de implementerede ERP-systemer ikke skaber de forventede resultater. Alligevel er al snak om ERP-systemerne stoppet. Med en systematisk indsats vil mange virksomheder kunne "relancere" deres ERP-system. Dermed opnår de en bedre løsning, som i sidste ende gavner bundlinien!

ERP-værdien?

De senere års ERP-projekter har efter min mening haft for megen fokus på teknik i stedet for understøttelse af forretningen. Især omkring årtusindeskiftet var dette tilfældet, hvor mange virksomheder hastede en ERP-implementering igennem for at få løst et akut teknisk problem, fordi deres eksisterende løsning ikke kunne håndtere fire cifre i årstallet.

Derudover har mange ERP-projekter haft et alt for snævert - ofte funktionelt eller teknisk - udgangspunkt, i stedet for at fokusere på at få et nyt it-system, som bidrager til effektivt at føre virksomhedens forretningsstrategi ud i livet.

Strategiske emner som nye markeder, nye samarbejdsformer med partnere, nye produktvarianter, tilkøb/frasalg af forretningsenheder, nye forretningsområder m.m. fik ikke tilstrækkelig fokus, da virksomhederne implementerede deres ERP-system.

Manglende fokus på reelle forbedringer af virksomhedens forretningsprocesser og ringe teknisk implementering er en anden årsag til, at resultaterne er udeblevet.

Mange virksomheder står i dag med et ERP-system, der lever op til de tekniske og funktionsmæssige krav, som eksisterede for fem år siden, men som ikke lever op til nutidens krav og kritiske succesfaktorer. I stedet for at være en katalysator er ERP-systemet endt som en "bremseklods" for yderligere strategiske tiltag.

Tilbage på sporet

Men i virkeligheden er det måske slet ikke så meget, der skal til for at få ERP-systemet tilbage på sporet. De fleste ERP-løsninger er skalerbare både med hensyn til vækst i antallet af brugere og nye funktioner. Med en syste-

matisk indsats kan de komme til at fungere langt bedre uden, at man behøver at investere i et helt nyt system.

Først skridt er dog, at virksomheden erkender, at der er problemer, og at der er et reelt forbedringspotentiale. Det kan eksempelvis ske ved at gennemføre en såkaldt "It-benchmark", hvor der foretages en sammenlignelig brugeranalyse af virksomhedens samlede it-systemer. Konklusionerne herfra vil typisk afdække konkrete områder, hvor ERP-systemet ikke dækker forretningen tilstrækkeligt.

I mit daglige arbejde har jeg set mange forskellige resultater af relanceringen af ERP-systemet. I hovedparten af tilfældene er der blevet dokumenteret et katalog af konkrete indsatsområder, som har dannet baggrund for en prioritering og gennemførelse af egentlige forbedringsprojekter.

Hurtig effekt

Min gang blandt danske virksomheder viser, at man kommer langt for relativt få midler. Det eksisterende ERP-system rummer langt mere potentiale til at understøtte forretningen end der typisk er opnået. Investeringen i en relancering vil derfor være minimal i forhold til den oprindelige ERP-investering. Men det kræver en struktureret, veltilrettelagt og systematisk indsats at opnå den ønskede effekt.

Selve ERP relanceringen kan variere meget i omfang. Enkelte virksomheder vil have samtlige processer evalueret, mens andre udelukkende fokuserer på ganske få dele af forretningen. I alle tilfælde er det mit råd til virksomhederne at lade en person "udefra" være med i analyseaktiviteterne. Alt for ofte

har jeg set alvorlige eksempler på, at virksomhedens egne medarbejdere har "stirret sig blinde" på og accepteret den eksisterende situation. Inspirationen udefra, kombineret med en struktureret tilgangsvinkel, er afgørende for, at man finder forbedringspotentialerne i sit ERP-system.

Mærkbare resultater

Typiske resultater af ERP relanceringsprojekter er:

- * Effektivisering af arbejdsprocesser via proces tilpasninger og eventuel ændret brug af ERP-systemet
- * Eliminering af manuelle rutiner ved at foretage enkelte virksomhedsspecifikke tilpasninger eller indføre branchetilpasninger
- * Udnyttelse af nye forretningsmuligheder ved implementering af nye moduler til ERP-systemet
- * Integration af ERP-systemet med virksomhedens CRM-, e-business- og Supply Chain Management-løsninger
- * Reduktion af dobbeltindtastning ved elektronisk integration til andre it-systemer i virksomheden, eller via deling af elektroniske data med kunder og leverandører
- * Bedre kvalitet i de daglige rutiner ved at gennemføre supplerende bruger-uddannelse, øget intern support og forbedret dokumentation
- * Bedre grundlag for ledelsesbeslutninger ved at udtrække data fra ERP-systemet til ledelsesinformation

Lad os begynde at tale om ERP igen. Så kan frugten af de senere års ERP-investeringer for alvor høstes...