

ERP-TRANSFORMATIONER HANDLER ALDRIG KUN OM TEKNOLOGI

AF MANMEET SINGH & RASMUS STEEN



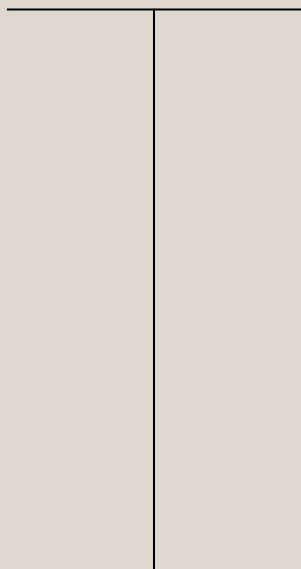
TRUSTWORKS

RETHINKING IT AND BUSINESS

INTRODUKTION

En ERP-transformation er en vanskelig opgave. Det overrasker vi næppe nogen ved at konstatere. 'Vanskelig' er endda en underdrivelse, for en hurtig google-søgning fortæller, at mellem 55-75 procent af ERP-projekter fejler på enten tid, scope eller budget – mange når aldrig at blive implementeret.

På trods af manglende gevinstrealiseringer og store nedskrivninger bliver nye ERP-transformationer alligevel sat i gang hvert år. Det oplever vi selv i markedet, og det viser data også. Oracle forudser for eksempel, at det globale ERP-software-marked vil ramme 96 milliarder USD i 2032.



TRUSTWORKS

RETHINKING IT AND BUSINESS

Transformation er en nødvendighed

Når mange virksomheder, lysende bevidste om fiasko-raten, alligevel kaster sig hovedkulds ud i ERP-transformationerne, er det ofte fordi, de ikke har noget valg. Det er en nødvendighed og nogle af de hyppigste årsager til, at transformationen må påbegyndes inkluderer:

- Behovet for at rydde op i teknisk gæld
- For mange integrationer og manglende fleksibilitet i gamle systemer
- Behov for forretningsmæssig vækst, som gamle systemer ikke understøtter
- Vanskeligheder ved at finde ressourcer med kompetencer i forældede systemer
- Behovet for effektivisering og optimering
- Ønsket om at blive mere datadrevet i beslutningsprocesser

Årsagerne er i grunden relevante for alle typer af legacy-systemer, og adresseres de ikke i tide, kan konsekvenserne være fatale for virksomheden – længere time-to-market, lavere konkurrencedygtighed, driftsmæssig ineffektivitet, stigende omkostninger osv.



Hvorfor er ERP-transformationer så udfordrende?

Kompleksiteten, og konsekvensernes fatalitet, har det med at stige, når der er tale om et ERP-system ift. for eksempel et stand-alone legacy-system. Af den simple årsag, at ERP-systemer ofte er den kerne, som pumper blod rundt i virksomhedens forskellige afdelinger. Med ERP-systemer kigger man således ofte ind i en transformation med en masse afhængigheder og kompleksitet på tværs af organisationen og på tværs af teknologi, processer og mennesker – og det er faktisk ved denne velkendte treenighed, at de fleste begår den første og største fejl.

En udbredt fejl

Det er fristende at behandle sin ERP-transformation som et teknologiprojekt, fordi de opgaver, der har med teknologien at gøre, selvom de kan være omfattende, trods alt er mere målbare og nemmere at have at gøre med end processerne og menneskerne. Succeskriterierne bliver derfor ofte reduceret til, hvorvidt systemet er installeret, og om data er migreret. Vigtigheden af de menneskelige og organisatoriske aspekter af transformationen bliver samtidig undervurderet – og det er en fejl.

En fejl som de fleste kender til, og som forskning på området også lader til at være enig om. Et studie fra 2023¹, som har fortaget et review af forskningsartikler om ERP-implementeringer, lister 35 kritiske faktorer som oftest bidrager til ERP-fiaskoer. I toppen af listen figurerer bl.a. manglende support fra topledelse, manglende uddannelse og træning i det nye system og manglende villighed fra brugere til at bruge systemet. I bunden af listen – manglende teknisk kapabilitet.

De kritiske succesfaktorer

Et andet studie tilbage fra 2008² har lavet en lignende øvelse blot med omvendt fortegn. Forfatterne har ligeledes gennemgået litteratur på området men har, i stedet for at lede efter fiaskoer, ledt efter de kritiske succesfaktorer for ERP-implementeringer. Deres fund stemmer godt overens med det, vi allerede har konstateret. Succes afhænger oftest af evnen til at få de menneskelige og procesmæssige aspekter på plads. Mere specifikt handler det om:

- Leverandørudvælgelse og -styring
- Support og buy-in fra ledelsen
- Effektiv og transparent projekt/programledelse
- Viljen til at tilpasse sine forretningsprocesser
- Brugerinddragelse og forandringsledelse
- Uddannelse og træning

Hvem er din ven på ERP-rejsen?

I stort set alle tilfælde hvor en virksomhed skal have et nyt ERP-system, køber de dette system hos en leverandør. De hyrer som regel også noget hjælp til at implementere det fra leverandøren eller et andet konsulenthus, som specialiserer sig i systemet.

Udvælgelse af leverandør og implementeringspartner og den efterfølgende styring af dem er en disciplin i sig selv og har stor indflydelse på, hvor godt ERP-transformationen kommer til at gå. Det er ikke altid en selvfølge, at udvælgelsen og det efterfølgende samarbejde går godt, og det kan besværliggøres af en række forskellige udfordringer fra uigennemskuelige prismodeller og manglende forretningsforståelse hos leverandøren til dårlig forventningsafstemning og aftalestridigheder.

En grundig kravspecifikation som udgangspunkt for en god forventningsafstemning og kontrakt med leverandøren er et godt sted at starte. Det er desuden anbefalelsesværdigt at have en uvildig rådgiver med på sin side af bordet, som specialiserer sig i leverandørudvælgelse og -styring og som både kan hjælpe med at specificere kravene og holde leverandøren i ørene under implementeringen.

Support fra ledelsen er en nødvendighed

En ERP-transformation er, som nævnt, et tværorganisatorisk foretagende, og det involverer derfor ofte ledere fra forskellige dele af organisationen. Det er en tvingende nødvendighed, at denne gruppe af ledere står sammen om en strategi og business case for transformationen med nogle klart definerede mål, og at disse kommunikeres med fælles front mod resten af organisationen – i hele transformationens levetid. Hvis enkelte ledere driver egne agendaer, eller hvis kommunikationen udadtil er usammenhængende, så er det nemlig vores erfaring, at adoptionen i organisationen bremses. Medarbejderne mister troen på projektet, og så er det ligegyldigt, hvor godt systemet er.

Support og buy-in fra ledelsen er også vigtig, fordi det er ledelsen, der stiller ressourcer til rådighed til projektet. Ressourcetrækket til en ERP-transformation er selvsagt stort, og derfor er det vigtigt, at en samlet ledelse er villig til at afsætte de nødvendige kræfter. Organisationer kan brænde ud efter flere års ERP-transformation, hvis der ikke bygges en kapacitet til forandring ind i organisationen.

Topleledelsen skal altså gå forrest, være tydelige og konsekvente og ikke overlade transformationen til projektledelsen alene. Projektledelsen skal omvendt sikre, at kommunikationen mod topledelsen, typisk en styregruppe, er rettidig og transparent, så de kan hjælpe med at fjerne forhindringer og håndtere risici.

Succes skabes ikke ved at digitalisere status quo

At bygge en kapacitet til forandring ind i sin organisation handler også om at indse, at man ikke får succes ved at digitalisere status quo. Alt for ofte vælger organisationer at kopiere gamle processer og arbejdsgange ind i et nyt ERP-system. Det leder typisk til ineffektivitet og utilfredshed, og det ender ofte med, at systemet får skylden.

Men en ERP-transformation handler om at gentænke, hvordan virksomheden skaber værdi og om at sikre, at fremtidens ERP-løsning er et integreret system fra starten. Der er altså en simpel sandhed vi skal indse, hvis vi vil have succes med vores ERP-transformationer – vi høster ikke gevinsterne ved det nye system, hvis vi ikke er parate til at tilpasse forretningsprocesserne.

Det er forretningens projekt!

Apropos forretningsprocesser, så er det vigtigt at understrege, at implementering af et ERP-system er et forretningsprojekt. Det er forretningen, der bør eje det, fordi ERP-transformationer fundamentalt set handler om at ændre den måde, hvorpå forretningen opererer – teknologien er "bare" en understøttelse. Når ERP-transformationer nogle gange behandles som et teknologiprojekt er det således også fordi projektet, fejlagtigt, er forankret i IT-afdelingen. Det har vi selv set eksempler på, og det resulterer ofte i stor modstand fra en forretning, der hverken er emotionelt eller organisatorisk parat til at implementere og ibrugtage det nye system.

En ERP-transformation skal altså forankres hos forretningen, og så skal den ses som en mulighed for at ændre dårlige vaner, rette op på det, der ikke fungerer og etablere nye, mere effektive processer.

Forandringsledelse og uddannelse er en forudsætning

Nye, mere effektive processer er dog ikke effektive, hvis brugerne ikke gider, eller kan finde ud af, at følge dem. Det nye ERP-system med tilhørende nye arbejdsgange skal derfor skabes i samarbejde med dem, der skal bruge det, for det er i sidste ende dem, der sikrer, at gevinsterne ved det nye system bliver høstet.

Vores erfaring, hvilket empirien på området også understøtter, er dog, at værdien af forandringsledelse, inddragelse og træning af brugere til stadighed undervurderes. Alt for ofte introduceres det alt for sent i processen på et tidspunkt, hvor det er for sent at rette op på den manglende forankring.

Igen er det ledelsen der skal på banen og afsætte ressourcer til forandringsledelse og uddannelse fra starten af projektets levetid og, i samarbejde med projektledelsen, tage brugerne med på råd i udformningen af det nye system og de tilhørende nye arbejdsgange.

En ERP-transformation må altså først og fremmest behandles som et forandringsprojekt, hvor forandringsledelse og uddannelse ses som en forudsætning for succes mere end en irriterende ekstra omkostning.



God praksis kan være svær at følge

De råd, vi har givet i løbet af artiklen, er måske indlysende, og vi påstår heller ikke, at vi har opfundet den dybe tallerken. Det er egentlig åbenlys god praksis hvad angår transformationer og systemimplementeringer.

Men ERP-transformationer er store, komplekse bæster, og derfor er det ikke underligt, at det kan være vanskeligt at skabe overblik og følge den gode praksis, hvor åbenlys den end måtte være.

Og selvom vi også bistår ved systeminstallation og datamigrering, så er det ofte ved de menneskelige og procesmæssige aspekter, vi bruger flest kræfter på at hjælpe vores kunder. Derfor håber vi, at vi med denne artikel har givet lidt inspiration til, hvordan man får greb om lige netop de aspekter af sin ERP-transformation.

Nedenfor har vi opsummeret artiklens budskaber i seks overordnede råd. Står du foran en ERP-transformation, eller er du midt i én, der presser organisationen? Så ræk endelig ud og lad os tage en uddybende snak om budskaberne, og om hvordan Trustworks evt. kan hjælpe.

- 1 Vælg den rette leverandør – og styr dem tæt:** Udarbejd en grundig kravspecificering som udgangspunkt for aftalen med leverandøren. Inddrag evt. en uvildig rådgiver til hjælp med udvælgelse og styring.
- 2 Ledelsen skal gå forrest:** Uden tydelig og vedvarende støtte fra ledelsen mister projektet retning og troværdighed. Ledelsen skal være synlig og konsekvent.
- 3 Led projektet med transparens og disciplin:** Effektiv projektledelse kræver åben kommunikation, rettidig rapportering og tæt samarbejde mellem ledelse og projektteam.
- 4 Tilpas – digitalisér ikke status quo:** Brug ERP-transformationen som anledning til at gentænke og forbedre processer i stedet for blot at kopiere gamle vaner.
- 5 Inddrag brugerne og led forandringen:** Succes kræver ejerskab. Tag brugerne med fra starten og skab fælles forståelse for de nye arbejdsgange gennem aktiv forandringsledelse.
- 6 Træn og uddan brugerne grundigt:** Et system er kun så stærkt som dem, der bruger det. Prioritér tidlig og løbende træning, så brugerne føler sig trygge og kompetente.

Trustworks er en IT-transformationspartner, der skaber resultater i store og krævende digitale initiativer. Vi har omfattende erfaring med at levere strategisk udvikling og digitalisering inden for grøn omstilling, finans, offentlig digitalisering og Pharma & Life Science.

Vi er en end-to-end partner fra idé til omstilling og implementering. Vores specialer er IT-arkitektur, forretningsanalyse, projektledelse, applikationsmodernisering, integrationer, cybersikkerhed og systemudvikling.