

Sådan vælger du en ERP-løsning

5 gode råd

så du optimerer processen
og sparer penge



Forord

Sådan vælger du en ERP-løsning 5 gode råd, så du optimerer processen og sparer penge

Dette whitepaper indeholder 5 konkrete gode råd, så du undgår de mest almindelige problemer – med potentielt høje omkostninger - når du vælger et nyt ERP-software system til at styre virksomheden.

Sædvanligvis har implementering af ERP-systemer (Enterprise Resource Planning) været anset for at være et spørgsmål om det tekniske. It-afdelingen har fungeret som projektansvarlig, og fokus har udelukkende været på det teknologiske.

På grund af øget standardisering og forbedring af kvaliteten af hardware og software er teknologien imidlertid blevet mere og mere stabil. I takt med denne udvikling er årsagerne til mislykkede projekter rykket fra at være teknologiske til i højere grad at skyldes menneskelige fejl. De menneskelige aspekter har ofte vist sig at være vigtige faktorer for, om projektet blev en succes eller en fiasko.

I de seneste 15 til 20 år er leverandører og købere af software til virksomheder blevet mange erfaringer rigere, når det handler om at introducere nye systemer. Alligevel ligger over 75 % af alle implementeringer ikke inden for de aftalte rammer med hensyn til tid, kvalitet og pris. Det skyldes især den meget tekniske tilgang til valget af systemer.

Jeg håber, de følgende 5 gode råd vil inspirere dig, så du bliver blandt de 25 %, der lykkes med implementeringen.

[Guus Krabbenborg](#)



Kort om Guus Krabbenborg

Guus Krabbenborg har været aktiv (Partner at Partner Master Class) inden for ERP og CRM i over 20 år. Han startede hos Philips, hvor han havde forskellige salgs- og ledelsesstillinger og har også haft ledende stillinger hos DBS Business Solutions og Navision Software i Holland. Siden 2000 har Guus arbejdet som selvstændig rådgiver og underviser hos TerDege Consultancy. TerDege er en selvstændig virksomhed, der tilbyder rådgivning, træning og ledelse særligt rettet mod det nationale og internationale marked for CRM og ERP software. Endvidere står TerDege for præsentation og offentliggørelse for ERP-branchen. TerDege offentliggør bl.a. TerDeges Nyhedsbrev og er klummeforfatter for fagbladet Logistiek.

1.

Sørg for, at ERP-systemet stadig udvikles og vedligeholdes om 5 år

Problem: Nogle ERP-leverandører forsvinder måske helt fra markedet

Ifølge analysevirksomheden IDC er der 12.000 aktive ERP-leverandører på verdensplan. Men dette antal vil sandsynligvis falde drastisk. Inden for andre IT-områder er antallet af operativsystemer, databaser og tekstbehandlingssystemer allerede svundet ind til en håndfuld, og ERP-markedet vil følge samme tendens.

Lige nu har de fem største ERP-leverandører 17 % af markedet. De næste 40 % er delt mellem 574 leverandører, og de sidste 43 % omfatter 11.400 leverandører, der kæmper i yderkanten af markedet. Sagen er, at de store leverandører vokser, mens de mindre enten bliver overtaget eller lukker.

Der er ingen, der ønsker at implementere et system, der forekommer at være det perfekte valg for blot at opleve, at leverandøren ikke eksisterer kort tid efter systemet er installeret. Implementering og uddannelse i at bruge systemet er direkte forbundet med softwaresystemet. Hvis du skrotter systemet, kan du også godt sige farvel til investeringen.

Hvad kan du gøre for at undgå problemer på længere sigt?

Du kan undersøge, om potentielle leverandører leverer bestemte garantier. En ERP-leverandørs budget til forskning og udvikling, internationale distributionskanaler, kundeantal og markedsføringsressourcer er alle gode indikatorer for kontinuitet. Er der planer for vedligeholdelse og opgraderinger, giver det også en form for sikkerhed.

Kort og godt

Sådan sikrer du at din leverandør af et ERP-system eksisterer om 5 år:

- Undersøg potentielle ERP-leverandørers forretningsmæssige soliditet
- Få klare garantier for mindst 5 års aktiv vedligeholdelse
- Undlad at acceptere et tilbud, hvor der ikke er en plan for overgangen til senere versioner af systemet
- Tag cost/benefit-forholdet for de ønskede funktioner i betragtning

2.

Udarbejd en realistisk ønskeliste

Problem: En omfattende ønskeliste fører til lang installationstid og høje omkostninger

En virksomhed, der skal til at købe et ERP-system, starter som regel med at lave en liste over krav og ønsker. Men jo flere afdelinger og medarbejdere, der er involveret i denne proces, jo flere valgmuligheder og krav vil der være. Når mange medarbejdere er involveret, resulterer det ofte i et tungt system med unødvendige tilpasninger. Oveni, bliver implementeringstiden ofte længere og omkostningerne højere. Derfor er der behov for en ny indgangsvinkel.

Virksomheder er vant til at beskrive deres krav og ønsker til ERP ned til mindste detalje. Normalt får hver afdeling mulighed for at bidrage med deres ønsker. De ved, at de bør udnytte denne mulighed, for det kan være mange år, før muligheden opstår igen. Resultatet er, at de ofte beder om alt for meget.

“Nogle ønsker at kommunikere med månen via XML”, siger Paul van Abeelen, CEO hos Isah, der udvikler softwareløsninger. “Det er mærkeligt, at slutbrugerne får mulighed for at afgive deres ønsker uden at have indsigt i “cost/benefit-forholdet”.

Desuden kan det vise sig, at markedsdynamikken har ændret sig i en sådan grad, at den valgte konfiguration allerede er forældet, når systemet endelig er operationelt. Det er ikke overraskende, at mange virksomheder ender med at bruge en forsvindende lille del af de funktioner, der er til rådighed i deres løsning.

Hvordan kan du gøre din ERP ønskeliste realistisk og omkostningsbesparende?

For nylig deltog jeg i et brugerevent, hvor et af de populære ERP-systemer var i centrum. Her talte it-chefen i en stor virksomhed om udvælgelsesprocessen i deres organisation. De havde besluttet ikke at spørge de enkelte afdelinger om deres ønsker, men fastlagde i stedet behov og krav ud fra virksomhedens langsigtede strategi.

På den måde kunne han arbejde med en klar og præcis liste, som kun indeholdt de vigtigste punkter som fx integration, fleksibilitet og kontinuitet. Og selvom der i begyndelsen var modstand fra slutbrugernes side, blev valget foretaget hurtigt, og de havde næsten ikke brug for kundetilpasning. Selve implementeringen foregik også effektivt.

Jo mere specifik man er, jo mere skal man være opmærksom på, at kravene vil øge kompleksiteten i projektet, herunder konsekvenserne af nødvendige kundetilpasninger for at opnå en større grad af fleksibilitet.

Kort og godt

For at udarbejde en realistisk ERP ønskeliste bør du:

- Udarbejde en præcis ERP-ønskeliste baseret på virksomhedens behov
- Fokuserer på virksomhedens retning i stedet for på individuelle funktioner
- Være opmærksom på, hvordan specifikke krav kan påvirke kompleksiteten

3.

Når du udvælger din ERP-leverandør, skal processen være målrettet

Problem: Processen for udvælgelse af ERP-leverandører er ikke rentabel

Ironisk nok begynder mange virksomheder at oparbejde unødvendige omkostninger i udvælgelsesfasen i forsøget på at opnå et kortsigtet investeringsafkast fra ERP-systemerne. Det gør det endnu sværere at opnå et hurtigt investeringsafkast, inden den faktiske implementering er startet.

Politisk spil og ønsket om at dække sig selv ind er en stærk drivkraft i udvælgelsesfasen. For at undgå mulige bebrejdelser vælger man også at lade leverandører deltage, som man har forbehold overfor. Men hvem vinder i virkeligheden ved en sådan tilgang? Bliver alle disse ekstra omkostninger medtaget i jeres business case?

Hvordan gør man ERP-udvælgelsesprocessen målrettet?

Du kommer til at lægge for stort et pres på dig selv og dit projekt, hvis du sætter de potentielle leverandører på en lang liste med RFI'er (Request for Information), eller hvis du deltager i en heldags-workshop med et projektteam. Især hvis du senere beslutter, at nogle leverandører kan slettes fra listen, fordi de ikke har nogen referencer inden for din branche, eller fordi deres brugergrænseflade ikke er opdateret. Måske har du ovenikøbet noteret din nuværende leverandør på listen af høflighedshensyn, selvom det står klart lige fra begyndelsen, at de ikke har en chance.

Det giver mere mening, at det er ledelsen, der tager stilling til de fem vigtigste udvælgelseskriterier. Brug disse kriterier til at shortliste to leverandører, og gå først derefter i dybden. På den måde sparer du masser af tid og energi og holder dine udgifter til udvælgelse under kontrol. Desuden udviser du mere respekt over for dine leverandører.

Kort og godt

For at strømline din ERP udvælgelsesproces bør du:

- Finde de fem vigtigste udvælgelseskriterier
- Korte din lange liste af kandidater ned, før du starter udvælgelsesprocessen
- Bruge disse kriterier til at vælge to potentielle leverandører
- Gå i dybden med de to topkandidater

4.

Fokusér på de menneskelige faktorer tidligt i processen

Problem: Dine medarbejdere og organisationen er projektets succesfaktorer

Flere og flere undersøgelser tyder på, at de afgørende faktorer for vellykkede ERP-projekter mere handler om mennesker og organisationer end om funktionalitet og egenskaber. Overraskende nok fokuserer spørgeskemaer og RFI'er til potentielle ERP-leverandører stadig hovedsageligt på teknologi.

En virksomhed kæmper med økonomien (delvist) på grund af et ERP-system, mens en anden vokser og bliver markedsførende (delvist) på grund af samme ERP-system. Hvad er forskellen mellem de to scenarier? Den afgørende forskel finder man ofte i brugerorganisationen.

Proaktiv support fra ledelsen i brugerorganisationen viser sig igen og igen at være en kritisk faktor. Projekter, hvor ledelsen vender ryggen til projektet, så snart forhandlingerne er afsluttet, scorer konsekvent lavt. Den generelle holdning til forandring er også vigtig. En anden vigtig faktor er kvalitetsniveauet bl.a. hos de vigtigste brugere og den interne projektleder.

Hvordan sætter man fokus på menneskelige faktorer, der er kritiske for projektet?

Det er vigtigt lige fra starten at undersøge om de relevante medarbejdere har kompetencerne, og om der er forandringsvillighed i organisationen. Mange ERP-leverandører har ikke modet til at håndtere dette emne i rette tid. De nævner det først, når projektet er mislykkedes. Når de sidder ved bordet med en vred kunde og hans juridiske rådgiver på den ene side og en bunke ubetalte regninger på den anden. På det tidspunkt er skaden allerede sket. At tage disse udfordringer med i RFI'erne vil tvinge potentielle ERP-leverandører til at tale åbent om disse forhold fra starten.

Leverandørerne kan hjælpe dig med at kortlægge risici vedrørende dine egne medarbejders kompetencer. Desuden kender leverandørerne til forskellige løsningsmuligheder, fx dét at ansætte en erfaren projektleder eller dét at fastholde ledelsens opmærksomhed i en projektbestyrelse. At stille de rigtige spørgsmål i din RFI eller dit spørgeskema vil gøre emnet mindre følsomt og lettere at håndtere.

Det er ganske vist en lidt anden kategori af spørgsmål end dem, du sikkert er vant til at stille, men det vil helt sikkert være umagen værd at være opmærksom på det, så dit næste projekt lykkes.

Kort og godt

Stil spørgsmål om, hvordan ERP-leverandøren vil håndtere:

- Spørgsmålet om medarbejdernes kompetencer
- Nødvendigheden af, at projektet bliver bakket op af ledelsen
- Projektledelse: Hvem styrer hvad?

5.

Stil spørgsmål, der giver ærlige svar fra ERP-leverandørerne

Problem: Spørgeskemaer og RFI'er giver en falsk følelse af sikkerhed

Spørgeskemaer og RFI'er spiller en vigtig rolle i processen når man udvælger et ERP-system. ERP-leverandørerne ved, at virksomheden søger en høj score. Men hvem narrer hvem? En tilgang, hvor kunden tænker ensidigt og kun ønsker at høre et 'ja', er begrænsende. Der mangler nuancer.

Mange leverandører af ERP-systemer oplever, at de står over for et dilemma. Hvis de udfylder en RFI ærligt, løber de risikoen for at blive fravalgt på et tidligt stadie. Og konkurrenterne vælger måske at skrive 'ja' overalt - selv dér, hvor der faktisk skulle have stået 'nej'. Men disse optimister vil utvivlsomt blive afsløret under implementeringen. Det er den klassiske kamp mellem at være overambitiøs eller præcis.

At vælge leverandøren med den højeste score synes logisk. Det er naturligvis forbundet med en god mavefornemmelse. Men hvis det viser sig, at din leverandør har oversolgt sig selv under implementeringen, er der ikke meget, du kan gøre for at rette op på situationen. ERP-licenser fås ikke med et depositum, der kan returneres. Du står med håret i postkassen: Bundet til en leverandør i en kontrakt – en leverandør som ikke helt har forstået dig.

Hvordan får du mere ærlige svar fra potentielle ERP-leverandører?

Når du sender en RFI, skal du altid bede om, at svarene bliver en del af kontrakten, og du skal give leverandørerne plads til nuancerede svar. Undlad blot at give dem valget mellem 'Ja' og 'Nej'. Giv dem mulighed for at foreslå en anden metode eller et forfriskende perspektiv. På den måde giver du dem også mulighed for at vise deres evner som sparringspartner.

I sidste ende er en ærlig leverandør mere værd for dig end en leverandør, som bare besvarer alle dine spørgsmål med et 'Ja' uden at tænke på konsekvenserne.

Kort og godt

For at få realistisk input fra potentielle ERP-leverandører i din RFI bør du:

- Undlade kun at stille Ja- eller Nej-spørgsmål
- Give plads til mere nuancerede svar
- Stille krav om, at svarene bliver en del af kontrakten