

Undgå de største faldgruber i dit ERP-projekt

5 basale spørgsmål, du bør stille dig selv, inden du kaster dig over dit ERP-projekt.



Indhold

Forord	3
Hvem er dette dokument interessant for?	3
Det første spørgsmål: Hvorfor?	4
Opsæt målbare succeskriterier	4
Det andet spørgsmål: Hvad?	6
Best-of-Suite	6
Best-of-Breed	7
Hvad skal du vælge?	7
Det tredje spørgsmål: Hvem?	8
Hvem skal have hånden på kogepladen?	9
Vælg de rigtige superbrugere	9
Det fjerde spørgsmål: Hvordan?	10
#1 Hold fokus på jeres behov – ikke jeres krav på løsningen	10
#2 Implementeringsfasen	11
Det er ligesom at tage kørekort	11
Sådan gør vi selv	11
Det femte spørgsmål: Hvornår?	12
Evighedsversionen, du aldrig behøver opgradere	13
Din genvej til en succesfuld ERP-implementering	14
Om Bredana Axcite	15

Forord

Det er ikke uden grund, at de fleste virksomheder har en sund portion respekt, ofte grænsende til en omfattende frygt, for at implementere nyt ERP-system.

Medierne rapporterer ofte om kuldsejlede projekter, hvor det koster dyrt på tabt omsætning og utilfredse kunder, når det nye system efter flere forsinkelser tages i brug – hvis projektet da ikke skrinlægges forinden. Samtidig ved de fleste beslutningstagere, at projektet udgør en belastning for organisationens ressourcer såvel økonomisk som personalemæssigt.

Det er vores erfaring, at man som virksomhed med fordel kan stille en række basale "hv"- spørgsmål, inden man kaster sig over et nyt projekt, for at reducere risici ved ERP-implementeringen.

Det drejer sig helt konkret om:

- ✓ Hvorfor
- ✓ Hvad
- ✓ Hvem
- ✓ Hvordan
- ✓ Hvornår

Ved at svare grundigt på disse spørgsmål forholder du dig til de vigtigste faktorer, som kan – og vil – have indflydelse på successen af dit ERP-projekt.

I dette dokument vil vi hjælpe dig med at besvare disse spørgsmål. Det gør vi konkret ved at dele ud af vores anbefalinger, som skal ruste dig til at undgå nogle af de største faldgruber i dit kommende ERP-projekt.

Hvem er dette dokument interessant for?

Anbefalinger i dette dokument er skrevet til ERP-projektlederen, de systemansvarlige, CEO'en og de øvrige beslutningstagere i et ERP-projekt i større virksomheder fra 100 medarbejdere.

Vi håber, at du finder vores anbefalinger anvendelige i dit kommende ERP-projekt.

Rigtig god læselyst.

Bredana Axcite

Læs mere om **Bredana Axcite på side 15.**



Det første spørgsmål

Hvorfor?

Hvorfor skal din virksomhed implementere nyt ERP-system? Det synes umiddelbart indlysende, at netop dette spørgsmål er det første, du bør kunne svare entydigt på. Ikke desto mindre oplever vi som ERP-partner ret diffuse svar på netop dette spørgsmål.

En ERP-implementering er en væsentlig investering for alle virksomheder, og der bør være etableret en klar business case, der gør det muligt at evaluere projektet efter, at løsningen er gået i drift.

Opsæt målbare succeskriterier

Vi anbefaler, at du definerer en række målbare succeskriterier for projektet, inden du går i gang. Det bør være succeskriterier, der er direkte knyttet til din forretnings primære forretningsmål. Du bør anvende disse kriterier til at evaluere systemer og samarbejdspartnere i afklaringsfasen for at finde det system samt den partner, der bedst sikrer, at du får opfyldt dine mål. Ligeledes bruges disse succeskriterier aktivt undervejs i og efter implementeringen til at sikre, at dine mål opfyldes som forventet.

En god tommelfingerregel er, at det skal være målsætninger, alle kan forstå, og noget vi kan måle på. Glem de diffuse, næsten intetsigende begreber, som du finder online eller i fagblade, og hører fra ERP-leverandørens sælger:

- ✗ Digitalisering af forretningen
- ✗ Bedre integration
- ✗ Højere performance
- ✗ Procesunderstøttelse
- ✗ Mobilitet

Ovenstående kan være fine midler til at opfylde mål, men de kan aldrig stå alene.

Fokuser i stedet på de forudsætninger, der skal være opfyldt for at flytte virksomheden fra A til B.

Og bryd så disse ned i konkrete målsætninger:

- ✓ Antal reelle salgspluk pr. medarbejder skal forøges med 30 % senest 3 måneder efter drift.
- ✓ Den gennemsnitlige lagerbinding skal reduceres med 15 % i løbet af det første år.
- ✓ 90 % af alle salgsordrer skal kunne modtages og frigives til lageret uden manuel brugerinteraktion fra dag 1.
- ✓ Løsningen skal efter 6 måneder opnå en gennemsnitlig karakter fra brugerne på 4 (ud af 5) for såvel brugervenlighed som performance.
- ✓ Løsningen skal kunne håndtere idriftsætning af et nyt salgsselskab hver tredje måned.

Eksemplet illustrerer en række væsentlige pointer:

For det første skal du kende din virksomhed, inden du går i gang. Det er selvsagt umuligt at måle forbedringer, hvis man ikke kender sit udgangspunkt.

For det andet er kriterierne nyttige pejlemærker, når konkrete problemstillinger undervejs skal vurderes: Er dette system gearet til mange selskaber? Har partneren indsigt i de processer, der skal optimeres for at nå målene? Forøger denne udvidelse af projektet vores effektivitet på lageret?

For det tredje er det vigtigt at tænke brugerne ind i løsningen fra start – en forankret løsning har langt større chance for at nå de øvrige mål.

For det fjerde er det vigtigt, at succeskriterierne er positivt inspireret, og ikke negativt drevet.

Årsagen "Vi er tvunget ud i en opgradering, fordi vores nuværende løsning ikke længere er supporteret" er yderst sjældent en god grund til at gå i gang.

Ikke alene bliver opgraderingen et mål i sig selv (og det er en dårlig business case), men det er reelt sjældent, at man ligefrem er tvunget ud i en opgradering.

I langt de fleste scenarier kan selv ret gamle systemer fortsætte med at fungere efter ophørt support, og du bør spørge dig selv, hvornår du sidst har haft brug for support på dit gennemtestede, gamle ERP-system? Det vil ligeledes sjældent være et problem at opgradere serverplatform og få de gamle programmer til at fungere på nye softwareplatforme. Negativt drevne kriterier bør således være sekundære, når du skal besvare hvorfor.

Opsummering af svaret på spørgsmål 1:

Når du besvarer spørgsmålet om, **hvorfor** I skal implementere et nye ERP-system, er det vores klare anbefaling, at du har fokus på at opsætte målbare succeskriterier, som jeres kommende ERP-system skal understøtte. Disse mål danner ikke kun udgangspunkt for at vurdere projektets succes, når det er færdigimplementeret og i drift, men vil også danne fundamentet for projektet fremadrettet og være styrende for en lang række til- og fravalg i projektets forskellige faser.



Det andet spørgsmål

Hvad?

Inden du begynder dit ERP-projekt, bør du overveje, hvilken type ERP-projekt, du skal implementere. Det kan være nyttigt at vurdere de to yderpoler: Best-of-Suite og Best-of-Breed.

Best-of-Suite

Med Best-of-Suite forsøger man at udnytte de funktioner, der stilles til rådighed i ERP-systemet for at løse så mange funktioner som muligt. Det er for så vidt den klassiske implementering, hvor salg, indkøb, finans, MRP, WMS med mere løses via det nye ERP-system.

Fordele:

- ✓ Du får en gennemprøvet, integreret løsning med en veldefineret datamodel og brugerflade stillet til rådighed.
- ✓ Alle dine brugere arbejder i samme system, og data er altid opdateret på tværs af funktioner.
- ✓ Du har som regel også kun én leverandør, hvilket selvsagt er en fordel i forhold til rolle- og ansvarsfordeling.
- ✓ Endelig er din løsning teknisk mindre kompleks.

Ulemper:

- ✗ Det stiller større krav til din organisation, fordi delimplementering sjældent er muligt andet end i en overgangsfase.
- ✗ Du skal skifte "alt" på én gang.
- ✗ Desuden får man i et bredt ERP-system sjældent samme dybe funktionalitet stillet til rådighed som i mere specialiserede værktøjer.

Best-of-Breed

Med Best-of-Breed har man typisk en del systemer i spil, idet man forsøger at tage udgangspunkt i den bedst mulige specialløsning inden for hvert funktionsområde. Det kunne være en løsning til CRM, til MRP, til WMS osv.

Fordele:

- ✓ Du får adgang til den bedst mulige, dybeste løsning inden for hver funktion, og du kan dele implementeringen op i mindre bidder, så det ikke belaster hele organisationen på én gang.

Ulemper:

- ✗ Du får en kompleks og fragmenteret løsning, hvor der er store integrationskrav for at få en nogenlunde samlet løsning.
- ✗ Ændringer i et delsystem kræver altid tilpasning for at blive stillet til rådighed i et andet delsystem.
- ✗ Samtidig skal dine brugere lære at håndtere potentielt mange forskellige brugerflader, og du skal kunne jonglere mange leverandører med forskellige roller.

Hvad skal du vælge?

Vi har hos Bredana Axcite aldrig leveret en implementering, der var enten det ene eller det andet. Alle implementeringer er som nævnt et eller andet sted mellem de to yderpoler.

Vores grundlæggende udgangspunkt er dog, at du bør tage udgangspunkt i en Best-of-Suite tilgang og så vurdere de konkrete behov i forhold til funktionaliteten i ERP-løsningen.

Langt de fleste virksomheder kan fungere i en standard ERP-løsning med en overskuelig mængde tilpasninger inden for kerneområder som salg, indkøb, MRP, WMS og økonomi. Med Microsofts "One Version"-strategi, som de har introduceret til Microsoft Dynamics 365, og hvor der løbende rulles ny funktionalitet ud i applikationen, er det oplagt at holde sig til en fuldintegreret løsning.

Læs mere om hvad One Version betyder for din forretning [lige her](#).

Opsummering af svaret på spørgsmål 2:

Selvom der er fordele og ulemper ved begge scenarier, er det vores erfaring og anbefaling, at du bør tage udgangspunkt i en Best-of-Suite-tilgang, når du skal vælge ERP-løsning. Herefter kan du vurdere de konkrete behov, som funktionaliteten i din kommende ERP-løsning skal imødekomme for at kunne opfylde dine målsætninger, og om du derefter bør foretage nogle nødvendige tilpasninger.



Det tredje spørgsmål

Hvem?

Hvem skal du involvere i dit ERP-projekt? Svaret på dette tredje spørgsmål kan være afgørende for successen af dit ERP-projekt.”

Med udgangspunkt i det tidligere eksempel på målbare succeskriterier (se side 4-5) kan vi slå fast, at et ambitiøst ERP-projekt ikke primært er et IT-projekt. Det er et forandringsprojekt, der reelt sætter din organisation under et vist pres.

Projektet vil ofte resultere i:

- Ændrede arbejdsgange
- Nye ansvarsområder
- Ændringer i uformelle hierarkier.

Derfor vil det uundgåeligt møde modstand i de dele af organisationen, som ikke ønsker denne forandring. Enten fordi de føler, at det påvirker dem selv eller deres funktion på en uhensigtsmæssig måde, eller fordi de ikke motiveres af formålet med ERP-projektet (jf. de beskrevne målbare succeskriterier). Det kan også være, at de ikke kan se, hvordan en systemopgradering gavner hele organisationen, dets brugere, værdikæden, bundlinjen mv.

Den ”lette” ERP-implementering, der kan betale sig hjem, findes derfor ikke. Og det er vigtigt at forstå, så man griber projektet rigtigt an fra start. Eller sagt på en lidt firkantet måde: No pain, no gain!

Det er derfor oplagt, at den øverste ledelse er involveret fra start og spiller en aktiv rolle i hele projektet for at sikre den nødvendige, interne opbakning i hele organisationen – og for at få forankret de nødvendige ændringer.

Det er vigtigt at kommunikere, at der er tale om et forandringsprojekt, som kan betyde forandringer for de enkelte, og det er vigtigt at kommunikere værdien af de forandringer. Der skal skabes en fælles opbakning til projektet. Ikke alle medarbejdere skal igennem de samme forandringer, men de medarbejdere, som vil opleve store forandringer bør inddrages tidligt i processen og motiveres til at tage ansvar.

Hvem skal have hånden på kogepladen?

Alle funktionsansvarlige inddrages, tildeles ansvar og reelt have "hånden på kogepladen". De skal være villige til at allokere de nødvendige ressourcer til projektet, og de bør tage ejerskab for de ændrede processer, der bliver resultatet af implementeringen. I den sidste ende bør det være den enkelte funktionsansvarlige, der kvitterer for, at løsningen er klar til drift inden for hans/hendes område.

Vælg de rigtige superbrugere

Endelig skal du vælge projektets udførende kræfter med omhu. Dine superbrugere bør hvis muligt være fuldtidsressourcer på projektet. De skal have flair og interesse for IT. De skal have et højt abstraktionsniveau. De skal kunne forstå, at de ændrede arbejdsgange, som påvirker dem selv, tjener "et højere formål", nemlig at give organisationen de bedste systemmæssige forudsætninger for at styrke deres forretnings bundlinje. Og sidst, men ikke mindst, skal de være gode formidlere, der er i stand til at sælge projektet til deres kollegaer.

Den oplagte løsning, hvor man vælger de mest rutinerede kræfter til projektet, er derfor ikke nødvendigvis den rigtige. De mest rutinerede systembrugere er ikke nødvendigvis dem, der ønsker forandring og føler sig motiverede til at bakke op om formålet med en systemopgradering.

Vores erfaring er, at virksomheder, der vælger de rette superbrugere, får en mere gnidningsfri implementeringsproces, fordi superbrugerne tager ansvar for at lykkes med projektet. Derfor mener vi, at dit valg af superbrugere ofte vil være mere afgørende for projektets succes end dit valg af produkt og/eller leverandør – og valget af superbrugere bør således behandles med samme grad af seriøsitet og vægt.

Opsummering af svaret på spørgsmål 3:

Når du skal svare på spørgsmålet om **hvem**, du bør involvere i dit ERP-projektet, så anbefaler vi, at du først og fremmest sikrer, at de funktionsansvarlige i din organisation inddrages. De skal forpligte sig til at tage ejerskab for, at løsningen fungerer optimalt for deres område, inden det nye system går i drift. Dernæst skal du være opmærksom på at vælge de rette superbrugere – som ikke nødvendigvis er de mest erfarne – men snarere dem med det rette mindset til at bære projektet igennem.



Det fjerde spørgsmål

Hvordan?

Når beslutningen om at gå i gang er truffet, skal du først vurdere, hvordan løsningen skal se ud – og dernæst hvordan den skal implementeres.

Når det kommer til, hvordan løsningen skal se ud, anbefaler vi altid, at I fokuserer på at afdække jeres behov. Hvad skal systemet løse af behov? Når jeres behov er afdækket, er næste skridt, hvordan implementeringsprocessen skal se ud.

#1 Hold fokus på jeres behov – ikke jeres krav til løsningen

En del virksomheder vælger at lave en kravspecifikation, som angiver, hvad det nye system skal kunne. Øvelsen kan være fornuftig, hvis man holder sig til at vurdere, **hvad** et nyt system skal kunne, og ikke **hvordan** det skal kunne det. Sidstnævnte tilgang er en sikker opskrift på massive tilpasninger og lang implementeringstid. Det er også ensbetydende med en dyrere løsning, som ikke nødvendigvis er mere effektiv.

Eksempel på krav

Man skal kunne kopiere linjer fra Excel direkte ind som salgsordrelinjer med copy/paste.

Eksempel på behov

Det skal være muligt at modtage ordrelinjer via Excel og oprette disse ved import i systemet.

Insisterer man på kravet, vil det i Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management være en ret markant tilpasning, som sandsynligvis heller vil være ideel i forhold til validering af data inden oprettelse af salgsordrelinjer. Har man i stedet udgangspunkt i behovet, kan det løses med en simpel ISV-pakke.

Vi anbefaler derfor, at man altid starter en behovsanalyse sammen med sin ERP-partner for at afdække eventuelle fits/gaps i standardløsningen. Partneren kender – hvis du har valgt rigtigt – mulighederne i systemet og bør dels kunne matche dine behov i forhold til konkret systemfunktionalitet og dels kunne vurdere behovet for eventuelle tilpasninger af standardfunktionalitet. Partneren bør ligeledes kunne udfordre dig til at vælge den simple løsning i ovenstående eksempel.

#2 Implementeringsfasen

Bevæbnet med en behovsanalyse kan man igangsætte implementeringen. Processen er et samarbejde mellem dig og din partner, og du bør sjældent (læs: aldrig) vælge at udlicitere implementeringen til din partner alene, så du modtager en "turn key"-løsning kort inden driftsstart. Derimod skal dine superbrugere involvere sig fra start, tage ejerskab og sikre, at den løsning, der etableres, matcher din organisations behov.

Vores erfaring er, at en løsning, der er implementeret og testet af dine superbrugere, er den bedste garanti mod et kuldsejlet ERP-projekt.

Det er ligesom at tage kørekort

Du kan med fordel betragte implementeringen som at tage kørekort, hvor partneren er din kørelærer:

En vis portion ydmyghed over for opgaven er en god idé. Du er vant til at færdes i trafikken på cykel (dit gamle ERP-system), men det er ikke det samme som at køre bil, og det vil ikke være en god ide at tvinge bilen til at køre som en cykel.

Du får en indledende instruktion, inden du sætter dig i bilen første gang. Du får gode råd undervejs, og partneren overtager styringen, hvis det er ved at gå galt.

Du består formodentligt prøven uden at tage de nødvendige timer, og du skal gerne kunne køre bilen selv, når du har fået kørekort.

Eksemplet skal understrege vigtigheden af, at dine superbrugere involverer sig i implementeringsfasen, så de kender systemet og kan begå sig fra dag ét. Det giver en mere stabil og sikker driftsstart uden unødvendige bump på vejen.

Sådan gør vi selv

Hos Bredana Axcite kræver vi af vores kunder, at deres superbrugere involverer sig i selve udviklingen af løsningen. På den måde får brugerne systemet og de nye arbejdsgange ind under huden før driftsstart, og dermed bliver de "klar til at køre bilen selv" allerede fra dag ét. Ligeledes sikrer vi med denne fremgangsmåde, at den viden og know-how, som superbrugerne har, aktivt bidrager til, at det er den helt rigtige løsning, der skabes.

Opsummering af svaret på spørgsmål 4:

Når du svarer på spørgsmålet om, **hvordan** dit kommende ERP-system skal implementeres, så anbefaler vi, at du først og fremmest fokuserer på de behov din kommende ERP-løsning skal imødekomme – fremfor at kravsspecifere, hvordan løsningen skal se ud. Dernæst anbefalinger vi altid, at dine superbrugere involveres i udviklingen af løsningen i tæt samspil med din ERP-leverandør, hvilket ikke kun sikrer en bedre, mere optimal løsning, men også sikrer, at jeres superbrugere lærer systemet at kende inden driftsstart.



Det femte spørgsmål

Hvornår?

Historisk set har spørgsmålet om, hvornår man skal opgradere sit ERP-system, i høj grad været drevet af virksomhedens generelle holdning til ERP og IT.

Hos nogle virksomheder er IT et uundværligt værktøj, der skal understøtte og effektivisere nøgleprocesser for, at virksomheden kan bevare sin konkurrencedygtighed. Det er med andre ord en helt nødvendig investering med et forventet positivt afkast.

Hos andre – ganske vist et mindretal – betragtes IT som et nødvendigt onde, der skal omkostningsminimeres for enhver pris.

Den indstilling styrer i høj grad svaret på, hvornår tidspunktet for opgraderingen er det rette.

I førstnævnte virksomheder kører man ofte med en opgraderingscyklus på 2-4 år, mens man i sidstnævnte som regel ønsker at køre det eksisterende system helt i sænk først. Det er årsagen til, at der fortsat i dag findes en del relativt forældede ERP-systemer.

Et andet væsentligt parameter er mængden af tilpasninger, du har fået udviklet i din nuværende løsning. Jo flere tilpasninger, desto mere besværlig vil en opgradering alt andet lige være. Så opgraderingsfrekvensen falder altså i takt med dine tilpasninger.

Der er fordele og ulemper ved begge scenarier, og der er ikke et rigtigt eller forkert svar. Men, medmindre din virksomhed er overlevelsestruet, så kan en halvfuld ordrebog være en god anledning til at investere i din virksomhed, da det oftest er lettere at dedikere de nødvendige ressourcer til det projekt, som skal ruste din virksomhed til næste store opsving.

Hos Bredana Axcite er vi af den holdning, at det bør være dine primære forretningsmål, og de opstillede succeskriterier (som vi gennemgik på side 4-5), der bør udslagsgivende for, hvornår du skal opgradere dit ERP-system. Du kan som nævnt optimere et ældre ERP-system til at drifte din forretning, men skal du udvikle og effektivisere din forretning, jf. dine opstillede succeskriterier, er det altid en god anledning til at gennemse, hvordan både ERP-system og forretningsgange giver de bedste forudsætninger for at lykkes med dette.

Evighedsversionen, du aldrig behøver opgradere

Fremadrettet er der dog god grund til – hvis vi tager Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management-briller på – at revidere den traditionelle tilgang til spørgsmålet *hvornår*. Med One version bliver der mulighed for altid at være opdateret, så de gamle, tunge periodiske opgraderingsprojekter forsvinder. Du vil således altid være på nyeste version – også selv om du har tilpasninger i din applikation.

Læs mere om emnet [**på vores hjemmeside.**](#)

Det skulle gerne betyde, at din næste opgradering bliver den sidste store opgradering, du skal igennem.

Opsummering af svaret på spørgsmål 5:

*Vi anbefaler, at du bør lade din virksomheds forretningsmål være styrede for, **hvornår** du udskifter dit ERP-projekt. Nogle virksomheder kan fint drifte deres forretning på et ældre ERP-system i mange, men skal du forretningsudvikle og effektivere din forretning, bør du altid vurdere om dit ERP-system understøtter denne rejse eller om tiden er inde til en opgradering.*



Din genvej til en succesfuld ERP-implementering

Med dette dokument har vi givet dig indblik i, hvordan du styrer uden om nogle af de største faldgruber, der er forbundet med store ERP-projekter, ved at svare grundigt på de mest basale "hv"-spørgsmål.

Vi håber, at du har fundet vores anbefalinger brugbare.

Har du lyst til at vide mere?

Vi rådgiver gerne vores kunder omkring, hvordan de bedst griber jeres ERP-projekter. Mange af de anbefalinger, der er nævnt i dette dokument, udspringer også af vores egenudviklede agile projektmodel, Axcite Steps.

Du læser mere om [modellen her](#).

Tag fat i os, hvis du har lyst til en uforpligtende snak om, hvordan du skal gribe dit ERP-projekt.

Held og lykke med dit ERP-projekt!

De bedste hilsner
Bredana Axcite

Om Bredana Axcite

Hos Bredana Axcite har vi de sidste 30 år specialiseret os i gennemtestede Microsofts ERP-løsninger, der optimerer forsyningskæden hos større virksomheder inden for produktion, handel og distribution.

Alle vores ERP-løsninger er baseret på Dynamics 365 Supply Chain Management og Dynamics 365 Finance – som mange kender som Dynamics AX.

Vi har et stort branchekendskab, og har udviklet vores egen brancheløsning, Axcite Logistics, som er en forstærkning af Dynamics 365 Supply Chain Management, der optimerer kerneprocesser langs hele værdikæden, som standardversionen ikke kan løse.

Kernen i vores virksomhed er, at vi forstår vores kunders forretning. Derfor kommer vores erfarne konsulenter kommer fra stillingerne inden for økonomi, logistik og produktion fra virksomheder, som ligner vores kunders. De har holdninger baseret på mange års erfaringer og kan sparre med vores kunder om de mest optimale løsninger for netop deres virksomhed.

Vi er Gold-certificeret Microsoft Dynamics-partner, som er vores kunders garanti for, at vi er eksperter indenfor de Microsoft-løsninger, vi udvikler og implementerer for dem.

Bredana Axcite er en del af Bredana Gruppen sammen med Bredana Solutions, som er specialiseret i Microsoft Dynamics 365 Business Central, Dynamics 365 Sales og Fieldservice-løsninger til små og mellemstore virksomheder. Tilsammen er vi over 70 medarbejdere fordelt på kontorer i Kolding og Aarhus.

Læs mere på www.bredana-axcite.dk