

Fra koncernstrategi til BI brugergrænseflade

Visionen om "Eet Arla"

af direktør Keld Pilegaard, Pilegaard@Innologic.dk, Innologic

1. Indledning

I princippet bør ethvert it-projekt være en eksemplarisk udmøntning af virksomhedens overordnede strategi i mere effektive og brugervenlige systemer, der gør det nemmere at nå de fastsatte mål. Så langt er de fleste som regel enige. Men når metoder og redskaber skal vælges, skilles vejene ofte. De valgte løsninger hænger – ikke overraskende – i udpræget grad sammen med beslutningstagerens baggrund og interesser. Der kan derfor være stor forskel på de vurderinger og prioriteringer, en produktions-, økonomi- eller it-afdeling vil foretage i et projekt. Hos Innologic er vi af den klare overbevisning, at gode it-projekter altid tager udgangspunkt i forretningen – altså i den måde, hvorpå kunden agerer på markedet. Som følge heraf skal virksomhedens kultur og organisation også integreres i løsningen. Det holder ikke i længden at trække en it-løsning ned over hovedet på folk. Det er måske lidt billigere i udviklingsomkostninger i starten, men koster dyrt i resten af systemets levetid.

For at illustrere disse holdninger med et praktisk eksempel, har vi valgt at beskrive projektforløbet i en økonomiløsning, vi gennemførte sammen med Arla Foods i 2006.

2. Harmonisering og effektivisering

Arla's organisation

Arla Foods blev dannet i 2000 ved en fusion mellem de to mejeriselskaber MD Foods i Danmark og Arla økonomisk forening i Sverige. Andelsselskabet ejes af godt 10.000 dan-

Forskellige it-Systemer	<p>ske og svenske andelshavere, der leverer mælk til mejeriet. De globale opgaver samles i Corporate Center, som går på tværs i virksomheden. Den øvrige organisation består af fire store forretningsområder: Consumer Nordic, Consumer International, Consumer UK og Global Ingredients.</p> <p>Som et af de førende europæiske mejeriselskaber har Arla Foods produktion i 11 lande og salgskontorer i 24. Mange steder er væksten sket via overtagelse af og fusion med eksisterende selskaber, hvilket også bidrager til at give en vis kulturforskel mellem de enkelte enheder. Dette blev ikke bedre af, at de enkelte divisioner kørte med hvert deres it-system.</p>
Ét fælles system	<p>Efter fusionen indledte ledelsen i Arla Foods derfor forandringsprojektet "Eet Arla" – en vision om at skabe én fælles kultur og organisation med samme mål. Samt naturligvis en harmoniseret og effektiv styring. Et af de konkrete mål, der udsprang af den nye strategi, var fx at etablere ét fælles system til alle data. Integrationen af forretningsprocesserne i det nye SAP R3 system skulle samtidig medføre en forenkling og optimering af den interne økonomistyring. Og som samarbejdspartner på budgetdelen valgte man Innologic.</p>

3. Løsningsstrategi med udgangspunkt i forretningen

Der er mange ting, der skal lykkes, for at et projekt fører til succes. Viden, kompetencer, økonomi, samarbejde osv. skal gå op i en højere enhed. Men nogle af de helt afgørende faktorer ved store, komplicerede BI-løsninger er knyttet til selve styringen af projektet – nemlig indfaldsvinklen, beslutningskompetencen samt ikke mindst, et solidt og detaljeret blueprint.

Tag udgangspunkt i forretningens behov

Hvad angår indfaldsvinklen valgte Arla Foods den – efter vores mening – eneste rigtige løsning i denne sammenhæng. De tog udgangspunkt i forretningen og lod som følge heraf koncernøkonomi stå for ledelsen af projektet. Det betød, at man kunne sætte ind præcis dér, hvor der var brug for det. Alle beslutninger udsprang af brugernes reelle behov for ændringer og forbedringer. Og løsningerne blev skræddersyet til disse behov, dog altid med koncernstrategien som ledestjerne.

Men det hjælper selvfølgelig ikke så meget med forretningsbaserede udmeldinger, hvis it-partneren ikke forstår indholdet og konsekvenserne. Og det er vi fuldt bevidste om hos Innologic. Vi er af den opfattelse, at det er lettere at lære folk teknik, end det er at lære dem forretningsforståelse. Ud fra denne grundfilosofi ansætter vi kun folk med en solid erhvervsuddannelse og -erfaring, og med en teoretisk baggrund fra DTU og Handelshøjskolen. Til Arla Foods projekt stillede vi selvfølgelig med folk, der havde en god indsigt og erfaring i økonomistyring.

Teknikken skal også være i orden

Fokusering på forretningsforståelse betyder imidlertid ikke, at man kan slække på kravene til it-viden og -erfaring. Tværtimod – tingene skal jo følges ad. De fleste Innologic konsulenter har da også været med fra SAP BI's fødsel i 1999 og har undervejs høstet erfaringer fra en lang række store projekter, så de i dag befinder sig på det absolut højeste internationale niveau.

4. Klare og kontante beslutninger giver bedre resultater

Distribuer beslutningskompetencen

Arla Food projektet var også særdeles privilegeret med hensyn til beslutningskompetence, idet de udpegede projektledere fra koncernøkonomi fik mulighed for at tage selvstændige beslutninger på stedet (at de så også havde mod og kompetencer til det, er en helt anden side af sagen). Nogle sager skulle selvfølgelig bekræftes højere oppe i systemet, men vi kunne næsten altid få et svar her og nu.

Denne øgede handlekraft medførte betydelige fordele for begge parter. Som konsulenter slap vi fx for at tage beslutninger på kundens vegne – hvilket jo desværre ofte er nødvendigt i mange projekter. I stedet kunne vi koncentrere os om at melde ind med tekniske argumenter, når der var behov for korrektioner. Vi undgik samtidig de døde og demotiverende perioder, hvor man ikke kan komme videre, før der er truffet en afgørelse. Og det gav et bedre flow og en større dynamik i arbejdet, som i den sidste ende gavne både leveringstiden og økonomien.

En af forudsætningerne for at kunden kan give klare meldinger er imidlertid, at han får udarbejdet et præcist og holdbart beslutningsgrundlag. Her har vi som konsulenter et stort ansvar for at være klare i mælet og sige fra, hvis vi

kan se, at nogle af kundens ønsker er urealistiske, hvis vi er på vej ud på et teknisk eller økonomisk skråplan eller at projektplanen ikke holder etc. Det kræver både erfaring til at kunne forudse eventuelle problemer, og ærlighed til at kunne sige fra. Undskyldningen med at "det var kundens eget ønske" holder kun, hvis man som konsulent har lagt alle kræfter i at bringe projektet på ret kurs.

5. Brugerdiallog og blueprint

Især i forbindelse med udarbejdelse af kravspecifikationen er det vigtigt, at kunden lægger det fornødne arbejde i behovsanalysen, får tænkt sig grundigt om og er meget præcis i udmeldingerne om, hvad man vil. Det kan lyde banalt, men desværre er det næsten altid her, at man kunne have reddet rigtig mange korrektionstimer gennem en lidt større indsats. Jo senere i processen der opstår nye krav/ønsker, jo mere koster det at få dem gennemført.

Lyt til brugerne

Her er det nok også værd at gentage vigtigheden af, at det er forretningen, der styrer processen. Hvor it-afdelingens folk typisk vil sige "keep it simple", er brugerne mere tilbøjelige til at holde fast i krav til funktionalitet og brugervenlighed. Som konsulenter må vi så tage den udfordring op, at der skal større viden, kreativitet og udvikling til for at skabe en intuitiv brugergrænseflade, men det giver absolut pote senere.

For at være sikre på, at den grundlæggende struktur kan holde, lægger Innologic derfor mange ressourcer i at lytte til brugerne, før vi udarbejder blueprintet. Hvis vi fx i forenklingens hellige navn kommer til at fravælge 1 central variabel i starten, kan det betyde, at der mangler 100 vigtige elementer senere i processen. Så det er alfa og omega, at både kravspecifikationen og den tekniske specifikation tegner et dækkende billede af det mål, brugerne ønsker at nå.

Når vi så har fået pilotsystemet sat op, inviterer vi brugerne til workshops. Her afsløres eventuelle uhensigtsmæssigheder, og vi kan både se og lytte os frem til ændringer, som vil forbedre funktionaliteten og brugervenligheden. Men, hvis ellers grundstrukturen er velfungerende, vil det være nemt at få de sidste tilpasninger på plads.

6. Forenkling og effektivisering af budgetteringssystemet

Ser vi på selve løsningen, var hovedpunktet for Arla Foods projektet et skift fra forskellige, decentrale løsninger til ét fælles system. Hertil kom så et velovervejet skift fra et meget minutøst budgetteringsniveau til en mere aggregeret løsning – en flytning af fokus [fra detailniveau til koncernniveau]. I en verden med hurtige og hyppige markedsændringer har pålidelige forecasts nemlig større værdi end superdetaljerede budgetter. Derfor byggede Arla Foods nye strategi også på en topdown tilgang til targetsætning med fokus på Key Performance Indicators. Ud fra disse overordnede principper skulle vi så skabe et nyt budgetteringssystem, som dels var mere enkelt at arbejde med og dels gav præcis de data, koncernøkonomi og de lokale afdelinger i Danmark, Tyskland, USA, Brasilien osv. har brug for.

Budgettiden halveret

Tidligere havde hver enkelt afdeling lagt budgetter for hvert enkelt produkt, artskonto osv. ind i deres eget system, og sendt disse data videre til koncernøkonomi i form af et Excel-ark. Det var et meget tidskrævende arbejde, og budgetteringsprocessen løb lige fra marts til december.

Det nye, centrale forecast- og budget/estimat-system, som Innologic har udviklet sammen med Arla, indhenter nu automatisk data fra alle de operationelle systemer, og skaber et mere solidt beregningsgrundlag, end det tidligere var muligt. Systemet er naturligvis også implementeret decentralt, og det giver samtlige økonomiafdelinger i koncernen mulighed for at se 9-18 måneder ud i fremtiden, og styre herefter.

Det centrale budget/estimat-system får tilsvarende løbende input fra forecast-systemet. Og det betyder, at man kontinuerligt kan bygge på baseline i stedet for at skulle starte én stor budgetteringsproces op én gang om året. Budgettiden er som følge heraf halveret – man starter nu først i september, men slutter fortsat i december – og mange interne ressourcer er dermed frigjort til andet arbejde. Samtidig er Arla Foods kommet et godt skridt videre mod det, som med nogle populære (og lidt forslidte) termer kaldes for pervasive eller ambient BI, hvor alle relevante medarbejdere kan trække på opdateret viden, når de her brug for det. Altså BI som reelt er til stede i hele organisationen og løbende kan anvendes produktivt i alle enheder – i modsætning til BI, der kun fungerer som et isoleret værktøj for ledelsen.

7. Og hvad kan vi så lære af det?

Som nævnt i indledningen er formålet med denne artikel at formidle nogle holdninger til projektledelse og illustrere dem gennem et konkret eksempel. Og skal vi opsummere, hvad Innologic har lært af Arla Foods – og vores øvrige – projekter, kan det koges ned til følgende hovedpunkter:

7.1. Forretningsforståelse

It-systemet skal skræddersys til at underbygge forretningen. Derfor skal vi som it-konsulenter også have en god forståelse af de mekanismer og principper, som kundens forretning bygger på.

7.2. Brugerdialog

I takt med at BI udvikler sig fra alene at være et ledelsesredskab, skal vi blive bedre til at lytte til de enkelte brugeres behov – og dygtigere til at skræddersy systemerne til at imødekomme disse behov. Det kræver en stor indsats i den indledende projektfase, men de kræfter, der lægges i at opbygge en intuitiv og velfungerende brugergrænseflade, tjener sig mangedobbelt hjem igen, gennem systemets levetid.

7.3. Klare udmeldinger

Både kunde og konsulent er nødt til at være meget præcise og ærlige i deres udmeldinger. Og uanset kundens præferencer er vi som rådgivere nødt til at kommunikere klart og tydeligt, hvad der er muligt, og hvad evt. ændringer vil indebære. Vi har også et medansvar for, at der foretages sunde beslutninger ud fra en cost benefit betragtning.

7.4. Beslutningskompetence

Det kan være en rigtig god idé at lægge op til en projektorganisation, hvor kundens repræsentanter har bemyndigelse til at træffe hurtige og bindende beslutninger. Hvis alle vigtige spørgsmål først skal sendes tilbage i systemet og vente på svar fra folk, der ikke er direkte involveret i projektet, vil det gå ud over dynamikken og der vil alt for ofte opstå "dødvande". I mange tilfælde vil det også resultere i, at man

som konsulent bliver nødt til at træffe beslutningerne på kundens vegne, og det er ikke en holdbar fremgangsmåde.

8. Om Innologic

Innologic blev stiftet i 2005 og er i dag det konsulenthus i Danmark, der rummer den største viden inden for SAP BI og relaterede emneområder. Et højt kompetenceniveau sikres gennem en stram og struktureret rekrutteringsproces, hvor de helt rigtige folk „håndplukkes“. Løbende efteruddannelse og vækst i medarbejderstaben er et strategisk fokusområde. Innologic dækker dermed området end-to-end og forankrer alle løsninger i forretningsforståelsen kombineret med en dyb teknisk indsigt. Dette er den bedste garanti for, at SAP BI løsningen medvirker til at realisere kundens overordnede strategi og målsætning.

9. Om forfatteren



Keld Pilegaard

Keld Pilegaard, 37 år, adm. direktør i Innologic. Keld Pilegaard har arbejdet med SAP siden 1996 og SAP Business Intelligence siden 1999 og agerer i dag som specialist inden for SAP BI, SAP SEM og SAP R3 FI/CO. Keld har erfaring med SAP BI fra et stort antal gennemførte projekter hos de største skandinaviske virksomheder.

