



ERP

Uddrag af artikel trykt i ERP.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

Integration af it og virksomheder

af Troels Riisbrich Underlien, tru@vertica.dk, og Erik Hougaard, eho@vertica.dk, begge partnere i Vertica A/S

Fokus på virksomhedens kernekompetencer

1. Hvorfor integrere

Gennem tiderne har forestillingen om den ideelle virksomhedsform bevæget sig på skalaen fra konglomerat til nichevirksomhed, skiftevis den ene og den anden vej. Med respekt for de undtagelser, der naturligvis altid er, kan der næppe være tvivl om, at tendensen i øjeblikket går mod at fokusere på virksomhedens kernekompetencer, og købe øvrige produkter og ydelser hos leverandører og samarbejdspartnere, som også hver især har specialiseret sig inden for deres respektive områder.

Finanskrisen har forstærket denne tendens, som blandt andet ses ved, at store industrivirksomheder i stigende omfang skiller sig af med funktioner og hele forretningsenheder, som ikke ligger tæt op ad virksomhedens kernekompetencer.

1.1. Integration af it-systemer eller alt-i-én

Ligesom der ikke er nogen naturlov, der siger, at den dygtigste producent af en given vare også samtidig er den bedst kvalificerede til at drive virksomhedens bygninger, kantine og rengøringsteam effektivt og optimalt, så gør det samme sig gældende inden for it-systemer.

Fra mainframe til Line of Business-systemer – og lidt tilbage igen

I den tid, hvor it-systemer har været en naturlig del af ryggraden i virksomheder, har der været en tilsvarende bevægelse.

I starten var der primært store mainframes, som repræsenterede virksomhedens samlede it-løsning. Over tid indså man, at den optimale løsning ikke nødvendigvis var at understøtte alle virksomhedens it-behov med ét system, og

Line of Business-applikationer (forretningssystemer til mere afgrænsede formål) så dagens lys.

Siden har der i hvert fald i visse kredse været en tendens til, at man igen har forsøgt at samle disse mindre og afgrænsede systemer i større enheder i form af store ERP-systemer, som fx SAP. At man igen samler flere komponenter fra it-systemerne i ét system har den fordel – i hvert fald i teorien – at man undgår besværet med at få de enkelte komponenter til at fungere som en helhed. Det er jo meget besnærende, at CRM-løsningen helt automatisk hænger sammen med debitorkartoteket, og at lagerstyringen automatisk opdaterer finansmodulet.

Lad systemerne gøre det de er gode til

Men betragtningen omkring nichevirksomheder kontra konglomerater kan anvendes analogt på it-systemerne. Det ERP-system, som indeholder det for virksomheden bedste finansmodul og produktionsstyringssystem, indeholder ikke nødvendigvis det bedste CRM-modul. Og selvom lagermodulet hænger fint sammen med finans, så kan det udgøre store begrænsninger i forhold til at optimere virksomhedens processer på lageret, fx med Pick to Voice.

De seneste år er de store ERP-systemer blevet udbygget med stadigt flere moduler med henblik på at fastholde kunderne på én platform. Og samtidig er der, i erkendelse af ovenstående, også en bevægelse i retning af, at virksomheder ser kritisk på, om ERP-systemets standardmoduler er den optimale løsning. Hvor dette ikke er tilfældet, vælges andre systemer, som er optimeret i forhold til et mere specifikt behov, for eksempel e-handel, hvor der kan være meget langt fra ERP-systemets strukturelle opbygning af informationer omkring produkter og til internet-kundernes forventning om brugervenlighed, lækkert design og fokus på kundens informationsbehov snarere end virksomhedens eget behov.

Denne tilgang kræver integration mellem systemerne, så de kan arbejde effektivt sammen.

Bolia.com – en velfungerende hybrid

En oplagt konklusion er, at hverken den ene eller den anden tilgang udgør den endelige sandhed. Det er naturligvis ikke et mål i sig selv at gøre brug af flest mulige it-systemer, men det kan samtidig være en farlig antagelse at tro, at man opnår den størst mulige forretningsmæssige værdi, endsige fremtidssikring af sin investering, ved at fæste sin lid til ét stort system.

Da Bolia.com tilbage i år 2000 designede sin forretningsmodel, var det med det klare udgangspunkt, at virksomheden skulle fokusere på det, den er bedst til – nemlig at designe, indkøbe og markedsføre møbler på nettet, samt at koordinere logistikken omkring præcis levering til kunden.

Og for it-løsningernes vedkommende blev samme filosofi lagt til grund; hvert forretningsmæssigt behov skulle løses af det it-system, som var mest velegnet til opgaven. Det betød dengang, at ERP-systemet (i dette tilfælde Axapta) kom til at spille en meget begrænset rolle på grund af væsentlige begrænsninger. Da man i 2007 besluttede sig for at lave en væsentlig opgradering af it-systemerne i Bolia, havde verden ændret sig betydeligt, således at Axapta (nu kaldet Microsoft Dynamics Ax) var det rette valg i forhold til understøttelse af en betydelig større del af virksomhedens behov. Men fortsat ikke alle behov, og derfor blev løsningen bygget op med stort fokus på integration som noget helt centralt.

Store fordele ved integration

Bolia valgte Microsoft BizTalk Server som integrationsmotor. Det betyder, at kommunikationen mellem de enkelte systemer i Bolias samlede løsning, nu flyder gennem BizTalk Server. Dette medfører en række fordele, som kendetegner integrationsløsninger generelt:

- Hvert behov kan løses med det bedst egnede system
- Sammenhængen mellem systemer bliver synlig og dokumenteret
- Virksomheden bliver mindre bundet til det enkelte system
- Udskiftning af systemer bliver mindre problematisk
- Virksomheden opnår større grad af fleksibilitet.

1.2. Overblik i den agile forretning

I en tæt forbundet verden hænger konkurrenceevne tæt sammen med omstillingsevne, og derfor er det afgørende, at man som virksomhed er i stand til hurtigt at reagere på ændrede krav fra kunder eller leverandører.

Men kort reaktionstid er også en forudsætning for, at man kan reagere på muligheder, som opstår. Det er ikke længere nødvendigvis de store, der æder de små, men snarere de hurtige, der æder de langsomme. Derfor er også omstillingsparathed noget, man bør have fokus på i forhold til anvendelsen af it-systemer.

Vær så værdifuld en samarbejdspartner, så muligt

Man bliver som led i værdikæden langt mere værdifuld, jo bedre, tættere og mere effektivt man kan knytte sig til de nærmeste samarbejdspartnere, og jo mere værdi, man kan bidrage med, i form af værdifuld og rettidig information såvel som støtte i forhold til effektivisering af samarbejdspartnerens egne interne forretningsprocesser.

Alt dette kræver, at man først og fremmest har orden i eget hus. Her menes særligt, at man har velbeskrevne processer og arbejdsgange, som i det omfang det er værdifuldt, understøttes af it. Man kan ikke levere information og overblik af høj kvalitet til sine samarbejdspartnere, hvis man ikke har overblik over situationen internt i egen virksomhed. Dette overblik eksisterer i mange virksomheder i form af Business Intelligence løsninger, som med udgangspunkt i mere eller mindre historiske data fra de øvrige it-systemer, leverer rapporter og beslutningsgrundlag.

Hav det nødvendige overblik

Men i en hverdag, som i stigende grad præges af minimerede lagerbindinger, lean og just-in-time for blot at nævne nogle få trends, stiger behovet for at have adgang til tilsvarende nutidige data, som straks kan bidrage til identifikation af problemer og flaskehalse, hvad enten disse er opstået internt eller eksternt.

I et it-landskab præget af mange forskellige systemer, kan dette overblik være vanskeligt at skabe sig, men med anvendelsen af en integrationsplatform, etableres et centralt knudepunkt for udvekslingen af informationer på transaktionsniveau. Dette medfører endvidere, at data om ordreflow, ekspeditionstider, fejlreter osv. ligeledes passerer gennem et centralt punkt, hvor disse informationer kan opsamles og sammenkædes til et realtids-overblik over forretningens status. Et sådant overblik kan være afgørende for virksomhedens evne til at forblive den mest stabile, effektive og værdifulde samarbejdspartner for sine kunder og øvrige led i værdikæden.

1.3. Integration som forudsætning for automatisering

At integrere virksomhedens interne systemer med hinanden og/eller med samhandelspartneres systemer, indebærer i sig selv en automatisering af processer, som ellers skulle være udført manuelt i større eller mindre grad.

**Udryd manuelle
arbejdsgange**

Men når systemerne er blevet "åbnet op", og informationen løbende flyder mellem systemerne, opstår desuden muligheden for at automatisere del-processer, som ikke tidligere var understøttet af hverken det ene eller det andet system. Derved kan yderligere manuelt arbejde og deraf følgende tidsforbrug og fejlkilder minimeres.

Et klassisk eksempel herpå er, at hvor alle indgående ordrer måske tidligere er blevet godkendt manuelt af en person i ordremodtagelsen, kan ordren, idet den passerer gennem integrationspunktet, nu valideres mod specifikke regler. Det kan eksempelvis være så simpelt som automatisk at godkende ordrer, som ikke overskrider kundens kreditmaksimum. Herefter sendes kun afvigende ordrer til manuel behandling.

Langt mere komplekse proces-automatiseringer kan naturligvis komme på tale, og medføre endnu højere værdi end det simple eksempel nævnt i det foranstående. Ikke sjældent ses det, at en delproces involverer data fra flere forskellige it-systemer, og med anvendelsen af en integrationsplatform, har man mulighed for at placere denne delproces "mellem systemerne", men samtidig have adgang til de relevante informationer fra alle systemer. En udvidelse af det tidligere eksempel:

**Processer, som
involverer eksterne
datakilder, kan også
automatiseres**

Virksomheden modtager ordrer fra webshoppen på hjemmesiden. Ordrene overføres til ERP-systemet, men først skal lagerstatus kontrolleres i lagersystemet, kundens CPR-nummer kontrolleres mod CPR-registeret (som jo er eksternt), og kunden skal oprettes i CRM-systemet. I stedet for at lade alle de enkelte systemer kommunikere med hinanden hver for sig, kan disse regler med fordel implementeres i integrationsplatformen, som herefter forestår koordineringen mellem systemerne og den afvigelseshåndtering som kommer på tale, når et af systemerne ikke svarer, eller når forretningens regler brydes.

Potentialet i denne videre automatisering af processer bør tænkes ind i forbindelse med overvejelserne om integration, men en effektiv og velfungerende integration er en forudsætning for at komme skridtet videre mod yderligere effektivisering.

1.4. Overvejelser om ROI

Som anført ovenfor, kan der være betydelige gevinster at hente ved implementeringen af en velgennemtænkt integrationsløsning. Men erfaringsmæssigt har mange virksomheder vanskeligt ved at danne sig et overblik over det fulde potentiale, og til tider også de fulde omkostninger ved investeringen. Årsagen ses ofte at være manglende beskrivelse og evaluering af den eksisterende situation, herunder tal for transaktionsvolumen, tidsforbrug og omkostninger ved fejl. Derfor skal her gives en oversigt over de væsentligste parametre, som bør overvejes i de mest typiske tilfælde:

Forbedring/besparelse	Omkostning/investering
Dagligt tidsforbrug på rutineopgaver	Licensomkostninger til broker
It-afdelingens tidsforbrug	Eksterne konsulenter
Konkurrenceevne	Internt tidsforbrug
Rettidighed i samhandel med andre	Mulig øget it-kompleksitet
Fejlminimering	Afklaring med samhandelspartnere
Overblik over forretningen	
Mulig reduceret it-kompleksitet	
Omstillingsparathed	

Input til ROI-beregning

For at sikre fokus på forretningsmæssig værdi og udnyttelse af potentialet i integrationsprojektet, må det i de fleste tilfælde frarådes at betragte det som et it-projekt. Generelt anbefales det således, at repræsentanter for alle berørte forretningsenheder og systemejere inddrages i processen så tidligt som muligt for at skabe det fulde overblik over både potentiale og udfordringer.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

Prøv en gratis Ledelseshåndbog online
Bestil på boss.blh.dk, send en e-mail til kundeservice@borsen.dk eller ring på telefon 70 127 129.