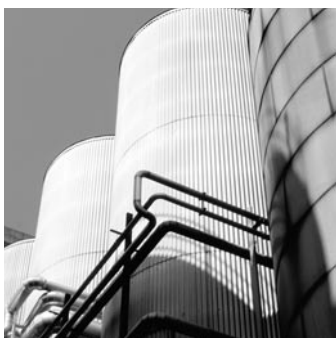


## SAP kundehistorie



Aarhus Oliefabrik er blevet kendt – også uden for landets grænser – for at gå egne veje i implementeringen af et stort SAP-projekt. Konsulenter er blevet brugt bevidst til videnovertagelse. Kompetence skulle udvikles inde i virksomheden, og man ville i den forbindelse altid være sikker på at have viden internt om systemets konstruktion. Aarhus Oliefabriks IT-chef, Henrik Amsinck, fortæller her, hvad der skal til for at gennemføre et IT-projekt af den kaliber.



## DET HANDLER OM AT KENDE DINE EGNE RESSOURCER.

Når alle IT-systemer i en virksomhed skal udskiftes med et SAP-system – i alle afdelinger og alle funktioner – så er det et projekt, der trækker store ressourcer. Når virksomheden tilmed er uhyre følsom overfor udsving i omkostningerne, kommer man ikke uden om, at IT-projektet til tider stiller krav om, at ledelsen har is i maven. Men forestillingen om, at store, gennemgribende IT-projekter nødvendigvis bør lægges i hænderne på eksterne kræfter med stor sagkundskab, er der på det seneste gjort op med fra en velkendt dansk virksomhed. Endda med stor succes.

Navnet er Aarhus Oliefabrik. Her har man valgt at “bygge sit eget hus” og lægge en meget bevidst strategi for anvendelsen af eksterne konsulenter til fortrinsvis videnovertagelse samt til en række ikke alt for afhængigheds-skabende programmeringsopgaver.

Aarhus Oliefabriks IT-chef, Henrik Amsinck, valgte på et tidligt tidspunkt at tage hele ansvaret for udskiftningen af alle koncernens IT-systemer med en samlet mySAP.com-løsning. Og med et godt kendskab til, hvad han selv og hans organisation ville kunne hamle op med, når det virkelig gjaldt, er Aarhus Oliefabrik således blevet et eksempel på en IT-implementering, der følges med interesse – ikke bare i Danmark, men også langt ud over landets grænser.

### FORHISTORIEN

Tilbage i 1999 lagde Aarhus Oliefabrik ud med at se på en række forskellige IT-løsninger til erstatning for et kompleks af forskellige administrative systemer og forretningssystemer.

Allerede dengang havde SAP et godt omdømme blandt virksomheder i procesindustrien og henvend 80 pct. af alle medarbejdere i virksomheder, der minder om Aarhus Olie, havde SAP på deres computer. Derfor stod SAP fra begyndelsen højt på IT-chef Henrik Amsincks liste over muligheder, der skulle undersøges.

### **MEN HENRIK AMSINCK HAVDE OGSÅ LÆST AVISOVERSKRIFTER**

“Som IT-chef kunne jeg godt læse mellem linjerne. Jeg kunne selvfølgelig se, at SAP fik skyld for ulykker, de slet ikke havde nogen del i. Men hånden på hjertet: Overskrifterne ville også give mig en udfordring i forhold til at forklare mig i bestyrelsen. Jeg kunne se frem til at skulle give en god forklaring på, hvorfor jeg troede, at jeg ville kunne håndtere en implementering bedre end dem, man læste om i en ofte negativ presse”, indleder Henrik Amsinck sin beretning.

Aarhus Oliefabrik er kendetegnet ved at være temmelig anonym i forhold til de produkter, der ender ude hos forbrugerne. De færreste tænker på Aarhus Oliefabrik, når de køber en Mars bar, en Ritter Sport eller et glas med Nutella. Men olier fra den danske koncern indgår i produktionen af en række internationalt udbredte fødevarer. Den anonyme placering har imidlertid også den effekt, at konkurrencen for afsætningen af produkterne fra Aarhus Oliefabrik primært handler om pris og kvalitet. Med andre ord: Et fejlslagent IT-projekt og en konsulentkonto med kurs mod himlen ville kunne få katastrofale konsekvenser for virksomheden.

### **SAP VAR ET NATURLIGT VALG**

Første skaktræk bestod i at invitere to medarbejdere i organisationen med stor indsigt i virksomhedens processer med på en scanning af markedet.

“Selve udvælgelsen af det system, der kunne tjene os bedst, var for så vidt ikke den store udfordring, idet SAP allerede på daværende tidspunkt var langt forud for andre systemer til procesindustrien. Vi indledte ikke desto

mindre en finalerunde med fem forskellige systemleverandører. Men der var i realiteten ikke noget at tage fejl af”, fortæller Henrik Amsinck.

“Jeg havde fortsat mine bekymringer omkring styringen af udgifter til konsulenttydelser. Men jeg fik det tip, at jeg kunne tage kontakt til Svend Ladegaard, som netop var ved at lægge en sidste hånd på Louis Poulsens SAP-implementering. Kontakten førte til, at Svend Ladegaard blev ansat hos Aarhus Oliefabrik som projektchef, og dermed havde jeg en virkelig kompetent ressource i forhold til at få lagt en strategi for konsulentanvendelsen – og i forhold til at gå til ledelsen og bestyrelsen med vores planer”.

### **JEG TAGER ANSVARET**

Alt afhang derefter af præsentationen af planerne i bestyrelsen. “Jeg havde organisationen bag mig. Jeg havde direktionen bag mig. Det hele stod og faldt med, at jeg kunne overbevise en skeptisk og kritisk bestyrelse. Og her er spørgsmålet selvfølgelig: Hvordan gør man det? Man må regne med, at vi bl.a. har en stærk og karismatisk leder i bestyrelsen i form af hovedaktionæren Børge Bek Nielsen. Han havde naturligvis læst avisoverskrifterne, som ikke var ubetinget gunstige. Med Svend Ladegaards hjælp kunne jeg give bestyrelsen de svar, den havde brug for. Dog blev lyset i Børge Bek Niensens øjne først for alvor tændt, da jeg rejste mig op og sagde: Jeg tager ansvaret”, fortsætter Henrik Amsinck. “Vi tager ansvaret – havde været mere rigtigt, men det var ikke de ord, der var brug for den dag!”.

### **32 MANDEÅR**

Med ansvaret tænkte Henrik Amsinck ikke kun på, at han ville sætte sin stilling ind på at skabe en succes. Ansvaret skulle i denne sammenhæng også tolkes derhen, at han og medarbejderne på Aarhus Oliefabrik selv ville sørge for at sætte sig ind i implementeringsprojektets detaljer og gennemføre langt hovedparten af programmeringsopgaverne og tilretningerne af det nye SAP-system.

I dag – ca. 3 år efter projektets igangsættelse – viser regnestykket, at implementeringen af systemet for alvor har sat virksomheden på en prøve. Men en prøve, man har kunnet overkomme.

“Mere end 80 medarbejdere i virksomheden har i kortere eller længere perioder været involveret i projektet, og sammenlagt har vi brugt 32 mandeår på opgaven. Omkostningen ved at udskifte alle vores systemer med SAP har imidlertid ikke været 32 årslønninger, for vi havde jo folkene i forvejen – og med den rigtige holdning til tingene i virksomheden, er det muligt at allokere medarbejdere ind i et sådant projekt, uden at man en-til-en skal bakke op med vikarer udefra. Vi har naturligvis haft brug for at hente vikarer ind til de daglige rutiner på visse poster og i perioder. Men kun i yderst beskedent omfang”, uddyber Henrik Amsinck projektforløbet.

## **KONSULENT-STRATEGI**

“Opbakningen til projektet i organisationen har ikke mindst været et resultat af direktionens helhjertede støtte. Det er afgørende for et sådant projekt, at den administrerende direktør er bevidst om, at han skal være sponsor for projektet. Vores administrerende direktører – først Kjeld Ranum, siden Erik Højsholt – har deltaget i samtlige styregruppemøder. De har været inde som hovedtalere ved kick-off arrangementer i forbindelse med de enkelte delprojekter. Og de har støttet med allokeringen af de nødvendige ressourcer”.

Hovednerven i Henrik Amsincks SAP-projekt var og blev strategien for styringen af konsulenttimerne. Henrik Amsinck forklarer:

”Alt er, når det kommer til stykket, et spørgsmål om adgang til viden. Det er ikke muskler, der bygger huset. Det er viden om, hvad der skal bruges af byggeelementer – hvornår og hvordan. Og så er det et spørgsmål om at have adgang til ressourcer, der kender de små fif”.

“Vi har haft et perfekt samarbejde med EDB Gruppen på konsulentsiden. Men vi har som sagt ikke brugt konsulenter ad libitum. På visse områder er det ganske enkelt en kæmpe fordel at have viden om konstruktionen og om, hvorledes tingene er skruet sammen – internt i organisationen. Derfor har vi i videst mulige omfang søgt at påtage os opgaver som modulopsætning og programmeringen af User Exits. Og når vi har brugt konsulenter, har det været efter den rettesnor, som blev lagt oprindeligt af Svend Ladegaard: Konsulenterne kommer ind ved videnovertagelse. Hvilket altså i praksis vil sige undervisning og rådgivning”, fortæller Henrik Amsinck.

## **STOR BELØNNING**

I dag har Aarhus Oliefabrik et SAP-system, der styrer alt i virksomheden. Aarhus Oliefabrik har så at sige lagt livet i hænderne på deres SAP-system. For kører systemet ikke, så kører Aarhus Oliefabrik ikke!

Men der er ingen søvnløse nætter hos IT-chefen af den grund.

Aarhus Oliefabrik har ligeledes fået implementeret en gennemgribende IT-løsning, hvor viden om alle de væsentlige elementer i konstruktionen ligger internt i virksomheden.

“Jeg mener, vi har brugt konsulenterne rigtigt. Vi har haft et forrygende samarbejde. Men vi har også sikret os en kontrol med udgifterne og et ejerskab over projektets udvikling og kendskabet til de væsentlige dele af opbygningen”, pointerer Henrik Amsinck.

“Forudsætningen for at kaste sig ud i et sådant projekt er naturligvis, at man er i stand til at bedømme sine egne ressourcer realistisk. De store spørgsmål er naturligvis: Er jeg i stand til det? Er jeg ydermere i stand til at skaffe mig den rigtige viden? Og når jeg har den rigtige viden, er jeg så i stand til at udføre opgaven?”

“Har man mod på udfordringen, og har man en sikker fornemmelse for sine ressourcer, venter der imidlertid også en stor belønning. Det er helt enkelt en stor tilfredsstillelse at have implementeret et system af denne størrelse og vide, at organisationen i samarbejde har gjort det selv”, slutter Henrik Amsinck tilfreds.