

SAP kundehistorie



Kriseramt eller succesrig? Ude af trit eller nytænkende? Prædikaterne har været mange og diskussionerne lange i kølvandet på LEGOs kontroversielle og skiftende valg af softwareplatform. Tilbage står nu konklusionen og taler for sig selv: Et af Danmarks største flagskibe giver her historien om en række valg – og det at turde træffe dem.



LIGE PÅ OG HÅRDT.

Allerede ved mødet med Senior Director, Business Processes (Global Business Support), Søren Pagh Pedersen, er kritikken forstummet og magien intakt. Det er nemlig med virksomheden som med manden – positiv, kreativ og med viljen til at tage ansvar. Men hvad er det, der er behov for at stå til ansvar for? Og hvori ligger den gode historie, som mange af landets journalister har søgt at grave frem i løbet af de seneste 9 måneder?

”Der er sikkert mange meninger om og dermed også meget at sige om hele forløbet med vores valg af forretningsplatform. Vi har aldrig ønsket ikke at tage bladet fra munden og fortælle vores historie; blot har vi søgt at få arbejdsro igennem den proces, vi har kørt siden ultimo november 2000, for derved at fokusere på projektets forankring i vores organisation og ultimativt for at sikre et succesrigt og vellykket implementeringsforløb og forandringsproces for vores virksomhed”, både indleder og afslutter Søren Pagh Pedersen den indirekte kritik, der fra visse sider har ligget i efterdønningerne på LEGO Companys valg af IT-platform.

”Nu hvor vi kan sige, at vi har kørt et særdeles intenst forløb til ende, er vi mere end villige til at gå i detaljer omkring vores beslutninger og de processer, vi har gennemlevet. Der har været adskillige learnings for os undervejs – learnings, som vi gerne vil dele med andre virksomheder i såvel dansk som internationalt erhvervsliv”.

Der bliver kort sagt lagt op til allerede fra interviewets start, at intet skal ”fejles ind under gulvtæppet”, men at man er villig til åbent at diskutere og belyse de beslutningsprocesser, der har kendetegnet et forløb, som mange i offentligheden og erhvervslivet har talt om, men få egentlig har vidst noget mere konkret om.

”Helt faktisk fortalt befandt vi os i starten af efteråret 1999 i en situation, hvor vi kunne konstatere en række mangler på det rent informationsmæssige område og dermed på validiteten af de data, der flød rundt i firmaet. Denne situation bundede meget i det faktum, at det ikke var lykkedes os at implementere et globalt konsistent system ved etablering og fastholdelse af globale standarder. Vi var desværre faldet i den grøft at betragte en stribe af vores tidligere projekter – både med SAP og andre større applikationsudbydere – som IT-projekter. Og vi havde derfor en tendens til at definere vores forretningsmæssige behov med denne synsvinkel for øje fremfor at tage et regulært ejerskab fra selve forretningsiden i LEGO Company”, fortæller Søren Pagh Pedersen.

Vores generelle organisatoriske ændringer og netop introduktionen af et mere åbent mindset dannede altså slet og ret grundlag for et ønske om "at starte på en frisk" – blot var vi endnu ikke sikre på, hvorvidt vores nystart ville betyde en ny version af SAP-løsningen eller et produkt fra en anden leverandør.

”Den omgangsform og projektanskuelser er vi ikke længere tilfredse med. Vi vil selv definere, hvordan vores processer skal fungere og har derfor nu en indfaldsvinkel til tingene, der hedder at ville samarbejde med og lade os inspirere af vores leverandør. Vi har kaldt alt for mange projekter for IT-projekter fremfor at anerkende dem som de forandringsprojekter, de rent faktisk var. Herunder LEGO Light-projektet, der nu har været medvirkende til at bringe vores virksomhed tilbage på kurs – i tæt samspil med SAP Danmark A/S”.

OG NETOP I INTRODUKTIONEN AF LEGO LIGHT-PROJEKTET LIGGER HUMLLEN TIL HELE DET KONTROVERSIELLE FORLØB.

”Vi nedsatte i september/oktober 1999 en task force, der skulle arbejde med definitionen af globale processer – hvilket bl.a førte til noget så banalt som en klar anskueliggørelse af præcist, hvad vi mener, når vi bruger udtryk som produktnummer og kundenummer. Sideløbende diskuterede vi, hvordan vi hurtigere, mere konsistent og gennemsigtigt kunne levere korrekt og fyldestgørende information til topledelsen og mellemliderniveauet i vores virksomhed”.

”Resultatet var en bred enighed om at tage fat på såvel organisatoriske som procesmæssige vinkler for – populært sagt – at få vendt skuden. Og derved blev idéen om en ændring af tankegang – mindset – for første gang bragt på banen. En idé, der siden udmøntede sig i et helstøbt projekt, der blev døbt LEGO Light”, uddyber Søren Pagh Pedersen.

”Der herskede nemlig på daværende tidspunkt mindre vilje til at tænke globalt og ensartet i vores koncern. Alle vores salgsselskaber rundt om i verden tænkte primært som selvstændige firmaer – uden at skele til det globale aspekt og de krav, der stilles til en global virksomhed. Men hvis vi havde et reelt ønske om globalt set-up og transparens måtte vi kigge på globale processer inden for bl.a logistik og distributionsflow, vores evne til at forecaste og hele vores demand management samt de processer, der linker op til vores finans- og indkøbsområder”.

”For at komme i gang med denne proces var vi nødt til at stille os selv det spørgsmål, om vi rent faktisk troede på, at vi kunne provokere og presse hinanden nok til fuldt ud at frigøre os fra, hvordan vi kørte forretning på daværende tidspunkt, hvis vi ikke samtidig havde modet til at kigge på en ny applikationsplatform. Vores generelle organisatoriske ændringer og netop introduktionen af et mere åbent mindset dannede altså slet og ret grundlag for et ønske om ”at starte på en frisk” – blot var vi endnu ikke sikre på, hvorvidt vores nystart ville betyde en ny version af SAP-løsningen eller et produkt fra en anden leverandør”, fortæller Søren Pagh Pedersen.

”Man kan diskutere meget – og det gjorde vi – om man skal gå den ene eller anden vej. Historien har allerede dvælet ved hvilken vej, vi tog, men den har fortalt mindre om, at vi stadigvæk i dag føler os overbeviste om, at de valg, vi traf på daværende tidspunkt, var med til at frigøre os fra den systemmæssige tankegang. Vi blev qua LEGO Light-projektet i stand til at tænke fokuseret på forretning og processer – og kunne nu skære ind til benet og stille os selv alle de relevante spørgsmål. Ikke blot: Hvordan

ønsker vi at drive vores virksomhed? Men i langt højere grad: Hvad er det for hovedprincipper, vi vil følge? og hvad er det for en forretningsterminologi, der er vigtig for os?”

”Valget af en anden leverandør end SAP betød, at vi brugte meget tid på at beskrive vores forretningsprocesser. Dette gjorde, at vi rent faktisk fandt frem til, at vi havde yderligere behov end dem, vi havde ageret ud fra til at begynde med. Og denne ”aha-oplevelse” betød derfor, at vi i efteråret 2000 blev nødt til at gentænke og gendiskutere, hvorvidt vores leverandørvalg i forhold til timing og forretningskritiske aspekter havde været rigtigt. De muligheder, vi gerne ville have frem i dagens lys, kunne ikke lade sig gøre med den leverandør, vi havde valgt på daværende tidspunkt. Og således stod det os hurtigt klart, at vi ved i stedet at satse på en fortsættelse af vores samarbejde med SAP ville blive i stand til – på en både hurtig og kvalitativ god måde – at komme i luften inden for de deadlines, der var udstukket af LEGO Companys ledelse”.

”Ultimo november 2000 indledte vi så et tæt samarbejde med SAP – både omkring en ny løsning og omkring det at køre et fælles projekt, hvor SAP Danmark stod som implementerings- og sparringspartner. Dette betyder, at vi betragter LEGO Light-projektet som genetableret primo december 2000, idet vi nu havde en leverandør, der – ikke blot som systemleverandør, men også som partner – var villig til at inspirere, sparre, provokere og fungere som drivkraft”.

”Vi stillede en lang række klare krav til SAP Danmark – bl.a til de meget funktionelle leverancer, men også til SAPs commitment til partnerrollen. Vi ønskede én aftalepartner – SAP Danmark – så hvordan staffing og konsulentinvolvering skulle foregå, var faktisk os ganske uvedkommende. I hvert fald så længe der blev leveret et givent niveau af viden, og her var vi rent faktisk inde at kigge på hver enkelt foreslået konsulent, hans/hendes CV mm. Derudover var vi uforgævelige i vores krav om at ville lave et mix af forskellige projektstandarder. Vi ønskede at blande det bedste fra SAPs implementeringsmetode ASAP med vores egen projektmetode for så til sidst at tilføje en fælles pragmatisk holdning, der skulle tilsikre den bedste fremdrift. Og endeligt havde vi det ultimative krav, at vi skulle være i stand til at afslutte implementeringen ved udgangen af august 2001. Kort sagt: En ”quick & dirty” samarbejdsproces og et meget

klart defineret ”time box”-projekt, hvor alle aspekter skulle være færdige inden for såvel den givne tidsramme som budget. Begge dele har vi opfyldt, hvilket er meget sjældent i forbindelse med et projekt af denne størrelse. Og så ovenikøbet uden at gå på kompromis med kvaliteten”, udtaler Søren Pagh Pedersen.

”SAP Danmark accepterede, hvorefter vi kunne lave en reel forventningsafstemning, der bl.a gik på SAPs krav om ressource- og kompetenceallokering til projektet, commitment fra ledelsen under hele forløbet osv. På godt dansk fik vi altså afdækket vores territorier, og set i bakspejlet har det været en kæmpefordel, at alt blev vendt i luften inden opstart af projektet”.

”Men det forhindrede ikke, at vi stod med en lang række udfordringer, hvoraf den første jo nok var at genetablere projektet, få genmotiveret alle vores ressourcer og få sat en ny scene for at sikre hurtig fremdrift. Vi stod med et meget træt og i noget omfang demotiveret team, som umiddelbart forinden havde været igennem et krævende forløb med en del frustrationer, og som havde arbejdet under stort tidspres med forventning om en endnu større arbejdsindsats. De skulle nu i gang igen – og vi valgte endnu engang den hårde måde – quick & dirty”, genkalder Søren Pagh Pedersen forløbet.

”Alle kernespillere, projektledere og teamledere, blev kaldt sammen i en 3-dages workshop, som gav et klart billede af hvad, hvordan og hvornår, således at vi under 1 uge efter aftaleindgåelsen med SAP Danmark kunne kalde til fælles briefing om den koncise plan for at gribe hele processen an”.

”Så hvis jeg skal afslutte hele rekapituleringen af forløbet ved at opsummere SAP Danmarks rolle og vores oplevelse af dette valg af leverandør, kan jeg kun sige, at vi synes, SAP har vist sig som en god, troværdig og seriøs partner. De har givet os stor bevågen- og opmærksomhed på styregruppeniveau. Og de har givet os meget kompetent sparring og har vist sig i stand til – på meget kort tid – at fremskaffe dygtige konsulenter, der alle har vist sig at have de kompetencer, der var nødvendige for at få projektet til at lykkes. Udover de faglige kompetencer har det ligeledes været væsentligt, at SAP også har vist forståelse for samt vilje, evner og motiva-

tion til at arbejde utraditionelt sammen med LEGO-medarbejdere i et tæt og ligeværdigt forhold”.

Men burde LEGO Company ikke have vidst alt dette i forvejen efter et mangeårigt samarbejde med SAP Danmark? Jo, måske – men netop her spiller evnen og viljen ind til at løfte et projekt ud over de traditionelle IT-mæssige rammer og ind i en forretningsmæssig kontekst. Og netop denne kontekst sikrer så det ledelsesmæssige commitment, som alle elsker at diskutere på konferencer og seminarer, men som få i realiteten forstår at opretholde under hele forløbet.

”Der har været en klar bevågenhed på og commitment til projektet fra dag 1. På hvert eneste direktions- og bestyrelsesmøde har LEGO Light været et punkt på agendaen, hvilket ikke har lagt pres på nogen af aktørerne, men tværtimod har indgydet troen på, at: ”Det her vil vi! og vi skal ikke diskutere relevansen af vores valg undervejs, men blot konstatere, at projektet har højeste prioritet og agere i overensstemmelse hermed”. At vi så samtidig har været et væsentligt projekt for SAP har selvfølgelig også gjort livet lidt nemmere, men samtidigt mere krævende, da vi er blevet overvåget og fulgt meget nøje”, siger Søren Pagh Pedersen, inden han afslutter:

”Lessons learnt for LEGO Company og dermed en kort opremsning af de succesparametre, der har været vigtige for os – og således også kan være det for andre virksomheder – er bl.a:

1. Når man beslutter sig for at gøre en ting – det være sig at forenkle og globalisere forretningsprocesser el.lign. – skal man holde fast, tage den fornødne action og turde stå ved sine valg. Man skal derudover give ansvar, mandat og commitment til projektledelsen.

2. Man skal som virksomhed turde gå ind i et forandringsprojekt og være klar til at allokere de ressourcer – bemandingsmæssige som økonomiske – der kræves.

3. Man skal tænke meget over, hvordan man generelt ønsker at køre projekter – og ligeledes kigge meget mere kritisk på, hvordan man optimerer dem og på, hvordan økonomien er skruet sammen. Netop her synes vi, at vi er kommet langt og har en god historie i vores projektforsøg.

Og endeligt...

4. Man skal skelne kraftigt imellem, hvad der er forretning – og hvad der er IT. Vi har klart lært, at det at implementere SAP har meget lidt med IT at gøre, men utroligt meget med forretning og forretningsprocesser at gøre. Det er bl.a i hele den dialog, at vi har set SAP som en meget værdifuld partner”.

Så uanset hvad omverdenen måtte have af kommentarer til LEGO Companys valg af softwareplatform og -leverandør, er konklusionen nærmest bøjet i neon: Virksomheden har været villig til at træffe såkaldte besværlige og ukonventionelle beslutninger – og lige så villig til at tage eventuel kritik forbundet hermed. Kritikken skal nemlig nok forstumme og magien forblive intakt, når man kommer ud på den anden side – med et forretningsfundament, der er værd at satse på, og som kan være medvirkende til at skabe fremtidige resultater.