

Gevinstrealisering i SAP prosjekter – en systematisk tilnæringsmetode!

Return on investment (ROI) er alltid ett hett tema før prosjekter igangsettes, og forventningene er skyhøye.

Mange oppdragsgivere tror dessverre at selve løsningen automatisk vil gi gevinst. Og retter derfor oppmerksomheten mot teknologi, kostnader og tid.

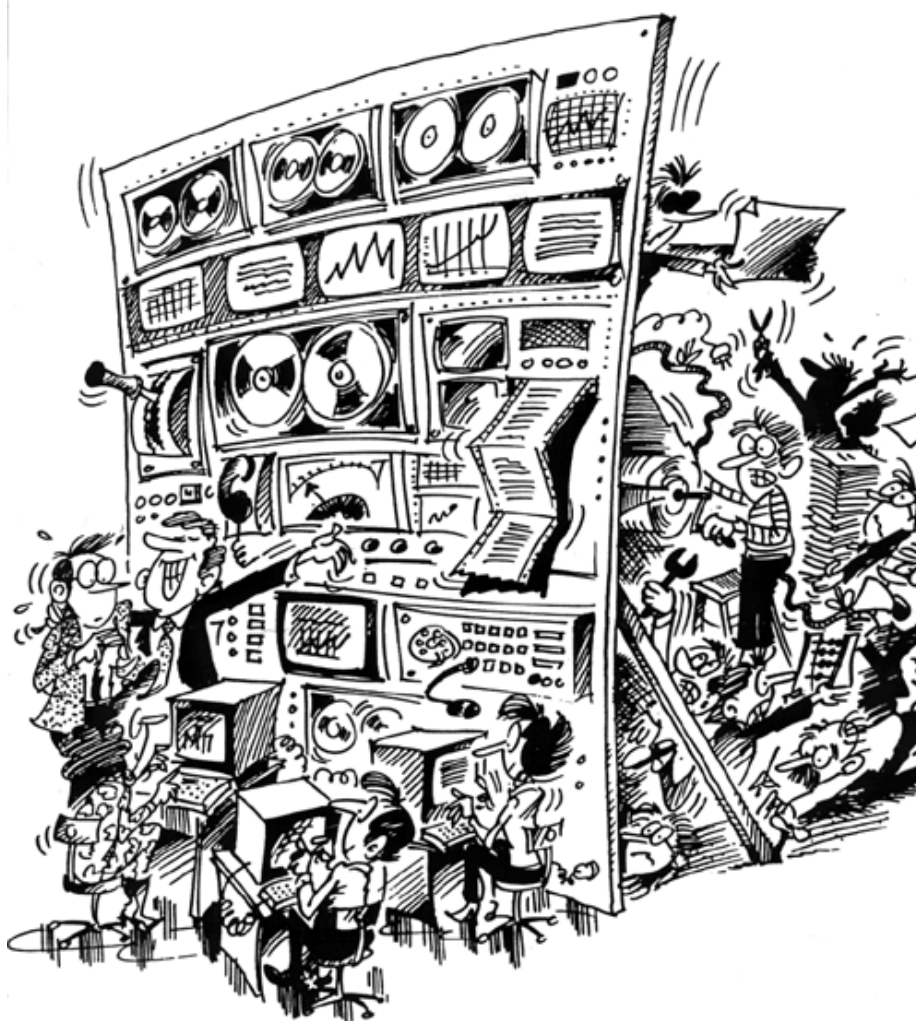
Erfaringer viser imidlertid at selve effekten av løsningen må defineres, overvåkes og måles for å oppnå ønsket gevinst.

”Hovedårsaken til utilstrekkelig ROI finnes ikke i den tekniske verden, men snarere i den menneskelige infrastrukturen som omgir teknologien. Hardware og software står bare for 15% av problemene...”

A Rating System for Information Technology Investments. Northpoint Software Ventures, Inc., 1996.

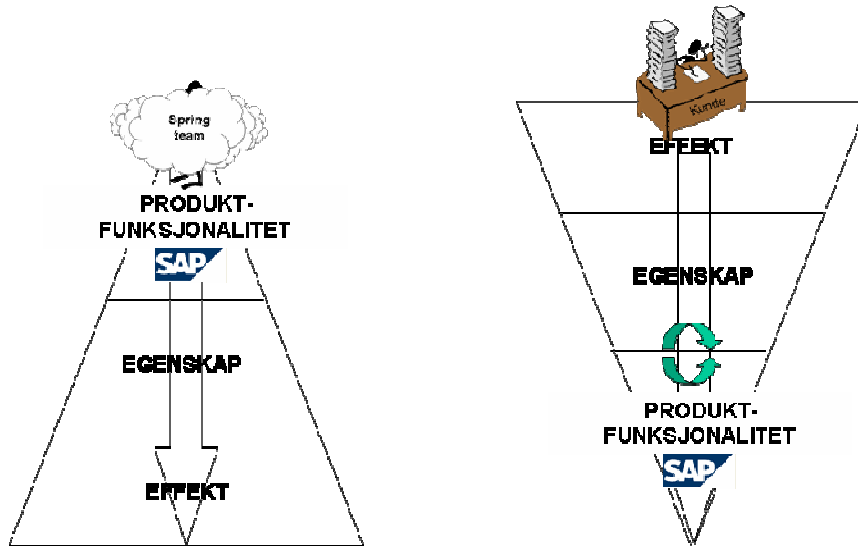
Løsningen kan sammenlignes med en ny motor. Den kan være perfekt designet og sammensatt, men hvis den ikke får olje (les: en systematisk overvåking og forbedring), vil effekten reduseres og i verste fall føre til motorhavari.

Denne artikkelen viser hvordan en systematisk overvåking og forbedring kan gjennomføres for å sikre at SAP investeringen gir ønsket effekt.

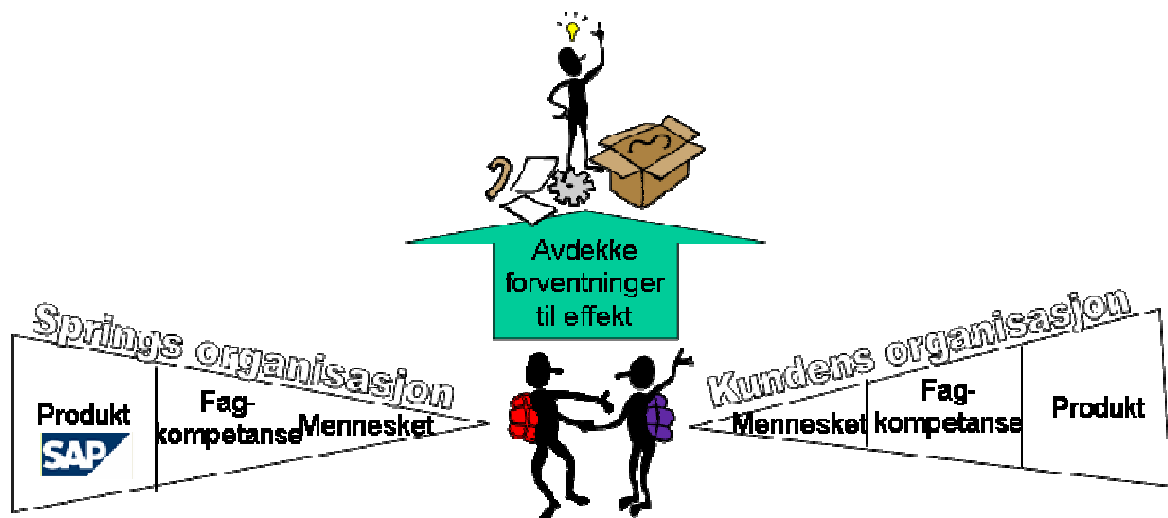


Gevinstrealisering som prosess

Leverandører starter ofte med produktfunksjonaliteten når de skal definere egenskaper og effekt (pyramiden til venstre). En god gevinstrealiseringsprosess snur imidlertid dette perspektivet på hodet.



Når vi gjør effekt til det bærende elementet i kommunikasjonen, vil kommunikasjonen bli tydeligere, men også mer krevende...



... i den forstand at leverandøren virkelig må kunne forholde seg til mennesker med annen fag- og produktkompetanse for å kunne levere effekt.

Fordi samfunnet stadig krever en raskere endring i mennesker og organisasjoner, er behovet for kontinuerlig og systematisk avklaring på ønsket effekt større enn noen gang.

I denne prosessen er det viktig med et godt metodeverk som sikrer prosessen med forventningsavklaring og leveranse av effektmål.

Synlig, nyttig, enkel, trygg og kostnadseffektiv

Vi vet at lav ROI først og fremst kommer fra den menneskelige infrastruktur som omgir teknologien.

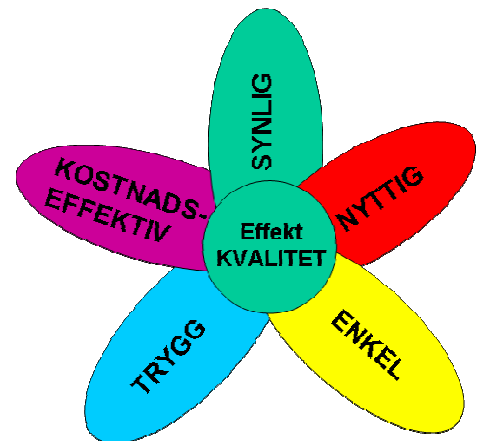
Organisasjonen derimot, vil vurdere løsningens tekniske kvalitet etter hvor effektivt den samhandler med resten av verdikjeden.

Dårlig effekt oppleves som dårlig teknisk løsning!

Gevinstrealiseringen kvalitetssikrer det immaterielle rundt produktet.

Metodeverket sikrer at løsningen har den kvaliteten som trengs for å oppnå ønsket effekt.

Synlig, nyttig, enkel, trygg og kostnadseffektiv er attributter som danner fundamentet i metodeverket



Synlig

Løsningen blir synlig for organisasjonen når:

- ✓ Det er utarbeidet en gevinstrealiserings- og kommunikasjonsplan som ivaretar: Forventning, fokus, holdning, motivasjon, forankring og deltagelse
- ✓ Det er identifisert og kommunisert tydelige "quick wins"
- ✓ Det er utarbeidet gode funksjonelle og tekniske løsningsbeskrivelser
- ✓ Det er gjennomført brukerspesifikk opplæring med brukermanualer
- ✓ Brukeren opplever brukermenyene som intuitive

Nyttig

I en verden hvor endringshastigheten og kompleksiteten øker, samtidig som beslutningstiden blir kortere, oppleves løsningen som nyttig når den er:

- ✓ Avlastende
- ✓ Effektiviserende
- ✓ Forenklende
- ✓ Motiverende
- ✓ Fleksibel
- ✓ Informativ

Enkel

Brukerne vil oppleve løsningen som enkel når:

- ✓ Det er brukertilpassede menyer/rapporter/skjermbilder
- ✓ Registreringsbildene er tilpasset kundens prosess-steg
- ✓ Løsningen gir riktig informasjon til riktig tid
- ✓ Leverandørens konsulenter bidrar til å finne enklere måter å utføre oppgaven på. Bl.a. identifisere "quick wins"

Trygg

Løsningen er trygg og kvalitetssikret når:

- ✓ Brukerne har vært involvert i løsningsbeskrivelsen
- ✓ Superbrukerne har fått god opplæring og kjenner sitt ansvar.
- ✓ Individuell og brukertilpasset opplæring er gjennomført
- ✓ God løsningsdokumentasjon er levert
- ✓ Organisatoriske endringer i forvaltningsorganisasjonen er ivaretatt
- ✓ Gode backup-løsninger er innført
- ✓ Det er etablert nye standarder og prosedyrer med avvikshåndtering
- ✓ Det er innført gode måleparametere for effektivitetsmåling av den nye løsningen

Kostnadseffektiv

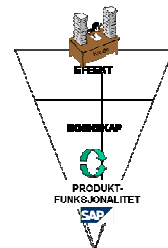
Kvalitet er relativt, og henger derfor nøye sammen med forventning.

$$\text{Kvalitet} = \frac{\text{Levert}}{\text{Forventet}}$$

Bare strukturert forventningsavklaring gir reell, langsiktig god kvalitet (økonomi).

Gevinstrealisering som metode

Med hjelp av metodeverket gjennomføres en strukturert prosess (workshop/gruppearbeid, intervjuer/samtaler) for å definere konkrete og målbare effekt-mål.



Hvem blir berørt, og hvilke forventninger til effekt har de? Metodeverket inneholder 22 effektmål, og eksempelet under er hentet fra et konkret Workflow prosjekt:

Effekt \ Aktør	Butikk/innkjøp	Masterdata	Teknisk	Leverandør/ Marketing	Økonomi HK Returavdelingen
Forbedret produktivitet	Enklere innkjøpsrutiner gir mer tid med kunden	Enklere og mer kvalitetssikret masterdata oppdatering	Produktiviteten er avhengig av tekniske løsninger som er stabile og raske	Elektronisk faktura/kredit EDI Raskt, nøyaktig og kost.effektivt	Workflow gjør at faktura/kredit blir behandlet raskere
Reduserte feilkostnader	WF-løsningen kvalitetssikrer rutinene for bestilling og retur.	WF-løsningen kvalitetssikrer rutinene for masterdata-oppdatering	WF-løsningen "overvåker" rutiner for bestilling og retur	WF-løsningen gjør at leverandørene får bedre input for bestilling og retur, og avslører hvilke leverandører som har for dårlige rutiner	- Faktura og kreditnota blir underlagt en mer nøyaktig verifisering - Sjansen for at det betales for mye til leverandørene blir derfor redusert
Forbedret kontantstrøm	Faktura/kreditnota blir behandlet raskt.				
Færre dårlige betalere				Mer nøyaktig, og raskere oversikt over leverandører som ikke behandler returer tilfredsstillende	
Reduserte datakostnader					
Reduserte overhead kostnader	WF-løsningen reduserer overhead i butikk fordi rutinene for bestilling og retur er bedre kvalitetssikret.	WF-løsningen krever en løsning hvor leverandørene oppdaterer egen MD		WF-løsningen krever en høyere andel av fakt/kredit sendt via EDI	WF-løsningen gir enklere oversikt i alle deler av Faktura/kredit prosessen. → Gir Lavere personalkostnader

Med utgangspunkt i Effekt – Aktør matrisen gjør ledelsen prioriteringer og tar beslutninger i interessekonflikter som måtte fremkomme.

Prioriteringen gir grunnlag for konkrete tiltak (se figuren under) som nedfelles i et forandringsdokument. Dokumentet fungerer som en "effekt-kontrakt" mellom leverandør og kunde.

Hensikten er å sikre at løsningen utvikles og måles iht. effektmålene, og plassere oppgavene i riktig prosjektfase, med riktig ansvarsrolle.



Forandringsdokumentet inneholder en konkret plan med kritiske kontrollpunkter (KKP) pr. avdeling/aktør som vil bli berørt av den nye SAP-løsningen.

Kontrollpunktene er styrende for utvikling av innholdet i gevinstrealiseringstiltakene. På den måten sikrer vi at KKP blir et sentralt virkemiddel for å oppnå ønsket endring i oppgaveutførelse, og samhandling.

Vår erfaring er at arbeidet med å definere KKP på denne måten gir virksomheten et svært bevisst, og nøyaktig forhold til ønsket effekt. Dette er avgjørende for at det skal kunne gjøres et godt arbeid med evaluering, forbedring og effektmåling.

Beregning av gevinstpotensialet

Nøyaktig beregning av gevinstpotensialet (ROI) blir en viktig del av effektmålingen. En gap-analyse identifiserer differansen mellom nå-situasjon og fremtidig situasjon etter iverksatte effektmål.

Oppsummering

En sterk gevinstrealiseringsfokus er helt nødvendig for et vellykket SAP-prosjekt. Jo flere mennesker som blir berørt av løsningen, jo viktigere blir arbeidet.

Gevinstrealisering er en systematisk tilnæringsmåte som avdekker forventning, hjelper kunden å konkretisere gode effektmål, og gir nødvendige rapporteringsgrunnlaget til styringsgruppen.

Metodeverket kvalitetssikrer effekt-leveransen ved hjelp av en kommunikasjonsplan og et forandringsdokument med konkrete tiltak pr. aktør.

Alle aktørene må være representert i prosessen for å forankre beslutningene.

For ytterligere informasjon, kontakt Morten Ellingsen

Morten.ellingsen@springconsulting.com eller telefon 982 24 998

Spring Consulting

- en del av EDB Business Partner ASA