

Optimering av innkjøp

Bygging av konkurransefortrinn: Trenger man et spesialistsystem ved siden av et ERP-system?

Mange bedrifter har de siste årene vurdert å innføre et såkalt ERP-system. I prosessen frem mot et valg av system, blir det ofte diskutert hvorvidt det aktuelle systemet vil dekke akkurat *vår* bedrifts spesielle behov og dermed vil kunne gi oss mulighet for å bygge de konkurransefortrinn vi trenger for å kunne hevde oss i en stadig tøffere konkurranse.

Konkurransefortrinn

Alle bedrifter, uansett bransje, er avhengige av å tjene penger for å overleve i det lange løp. Vi har i årenes løp jobbet en god del med bransjeanalyser. Det som ofte har slått oss i slike analyser, er at enkelte bedrifter, sett over en årrekke, er i stand til å tjene *vesentlig* mer penger enn sine konkurrenter. De må altså ha klart å skaffe seg en eller annen fordel som gjør at de enten får bedre betalt for ellers sammenlignbare produkter og/eller tjenester eller har klart å bygge opp et leveransesystem som muliggjør lavere enhetskostnader enn konkurrentene.

Denne artikkelen stod faktisk på trykk allerede i 1999- altså har den et 10-årsjubileum. Den er litt modifisert i forhold til dagens situasjon, men det grunnleggende tankesettet er like gyldig den dag i

La oss være litt presise på begrepene her før vi går videre. *Konkurransefortrinn* bygger på hvilken verdi et foretak kan skape for sine kunder, og hvor mye denne verdien overstiger foretakets selvkost ved å skape den. *Verdi* er hva kundene er villige til å betale for. *Bedre verdi* oppnås ved å tilby lavere priser enn konkurrentene på tilsvarende goder eller unike fordeler som mer enn oppveier en høyere pris.

Og - det er faktisk *det* ethvert valg av IT-system *også* dreier seg om - nemlig: **Vil vi gjennom å benytte det aktuelle systemet faktisk kunne bygge en konkurransemessig overlegenhet i forhold til våre konkurrenter?**

ERP-systemer

Hva er egentlig et ERP-system? ERP står for Enterprise Resource Planning, hvilket typisk omfatter områder som salg, produksjon og materialstyring, lagerstyring og distribusjon og til slutt regnskap og finansiell styring. Det er heller ikke uvanlig at det utenpå denne funksjonaliteten også kan finnes moduler for styring av personal og lønn, kvalitetsstyring, produktutvikling og prosjektstyring. ERP-systemet mates ofte av relevante data fra andre systemer i bedriften. Et case som ble publisert i USA viste at et større bryggeri som hadde innført en ERP-løsning faktisk hadde 50 forskjellige systemer eller løsninger som direkte eller indirekte jobbet mot ERP-løsningen.

Det som ofte er fokus for ERP-løsninger er innføringen av et sett med nye forretningsprosesser som bygger bro mellom ulike funksjoner og enheter internt i bedriften og mot eksterne samarbeidspartnere.

Optimering av innkjøp

Kritikken av ERP-systemene har i første rekke gått på følgende forhold:

- ERP-systemer er i sin innretning meget omfattende og representerer ofte finansielle og ressursmessige løft som eksponerer de aktuelle bedriftene for ekstrem risiko.
- Er ERP-systemenes "altomfattende" løsninger egentlig nødvendige? - "behøver man kjøpe en ny bil når man egentlig trenger et askebeger?"
- ERP-systemenes størrelse og kompleksitet kan innebære en trussel mot bedriftenes behov for rask og fleksibel tilpasning til stadig hurtigere skiftende omgivelser.

Spesialistsystemer

Det ligger vel i sakens natur at et spesialistsystem nettopp spesialisere seg innen et eller flere av områdene et ERP-system dekker. Typiske områder som ofte dekkes av spesialistsystemer er

- Supply chain management, typisk innkjøps- og lagerstyring og automatisk påfylling av butikk
- Produkt- og kategoristyring, bl.a sortimentsanalyser, micro marketing, space management
- Lagerstyring, bl.a slot-styring, optimal plukking, lokasjonsstyring
- Transport- og operasjonsstyring, herunder flåtestyring

Denne listen kunne like gjerne fortsatt over til neste side og også omfattet områder som ikke dekkes av ERP-systemer.

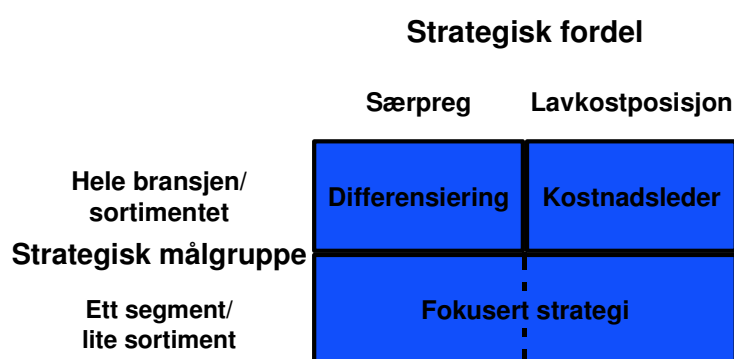
Kritikken mot spesialistsystemer har bl.a vært at:

- Spesialistsystemet dekker ofte en avgrenset problemstilling i bedriften.
- Spesialistsystemet kan representere en system- og brukermessig forskjellig plattform enn det vi har fra før eller et kommende ERP-system vil representere.

Spesialistsystem vs ERP-system

Når ditt firma skal velge hvor det skal konkurrere og hvordan dette skal skje, har dere sikkert vært innom vurderinger av typen:

- Hvor bredt skal vi konkurrere - skal vi tilby noe for hele bransjen eller fokusere på et smalere område?
- Skal tilbudet vårt være av mer generell karakter som passer for et stort antall kunder eller ha spesielle fortrinn som passer for en smalere del av markedet?



Avhengig av hvilke valg ditt firma gjør på dette området, vil det i stor grad være premissgivende for hvilke kunder dere vil gå etter samt hvordan dere organisatorisk, teknologisk, produkt- og tjenestemessig vil bygge opp en verdikjede som gir overlegent gode resultater, år etter år.

Strategiene til en ERP-tilbyder og en tilbyder av spesialistsystemer vil i mange tilfeller være et speilbilde av de vurderingene ditt eget firma gjør på dette området, hvor ERP-tilbyderen

Optimering av innkjøp

representerer den bredt anlagte strategien mens tilbyderer av spesialistsystemer representerer den fokuserte strategien.

Hvilke fordeler ligger det i å ha en bredt anlagt strategi? Først og fremst i at man kan nå et potensielt meget stort marked. Så lenge de løsningene og forretningsprosessene man kan tilby generelt passer godt nok, eller for å snu det på hodet: Så lenge kundens oppfatning av manglende behovstilpasning eller perfektionering på enkelte felter ikke utgjør en tilstrekkelig strategisk eller fortjenestemessig ulempe, vil gevinstene ved "total" løsning være avgjørende for å velge et ERP-system.

Hvilke fordeler ligger det i å ha en fokusert strategi? For det første vil et smalere segment ha særtrekk som kan utnyttes ved at spesialistsystemet er skreddersydd nettopp for dette segmentets behov. Og, i tillegg til dette, vil naturligvis tilbyderer av spesialistsystemer kunne utnytte en bredt orientert konkurrents manglende behovstilpasning i det samme segmentet.

Så, hva er da den essensielle forskjellen mellom spesialistsystemer og ERP-systemer? For det første er det slik at ERP-systemet er "heldekkende" mens spesialistsystemet dekker et spesielt område eller funksjon. Dessuten - og her er spesialistsystemets berettigelse: Det har funksjonalitet og egenskaper som muliggjør bygging av konkurransefortrinn som langt overstiger hva ERP-systemet kan innenfor det området som spesialistsystemet dekker.

Totalintegrasjon, eller...?

De tidlige forretningssystemenes "barndom" var preget av at ting vi tar som gitt i dag, som f.eks kommunikasjonsstandarder, faktisk ikke fantes. Det å operere med flere systemtekniske eller applikasjonsmessige plattformer skapte dermed en kompleksitet som etter hvert ble u håndterbar. Drivkraften bak totalintegreerte løsninger er dermed ikke vanskelig å forstå.

Det er dessverre fremdeles enkelte bedrifter som har IT-strategier som bygger på en doktrine om totalintegrasjon (les: én plattform og én totalløsning). I hvor mange tilfeller har dette ført til at bedriften har avskåret seg selv fra å utvikle konkurransemessig overlegenhet? Tja, den som visste det. Uansett: Flere av dagens ERP-systemer baseres nettopp på "flerstandard"-løsninger – og supplement fra spesialistsystemer.

Og, visste du at mange av spesialistsystemene i dag faktisk ikke integreres mot ERP-systemet, men *interfaces*? Interfacing mellom to systemer betyr at systemene ikke griper inn i hverandre i det hele tatt: ERP-systemet sender relevant informasjon til spesialistsystemet. Etter å ha prosessert denne informasjonen, sender spesialistsystemet informasjon tilbake - så selv om de samspiller meget tett, henger systemene altså faktisk ikke sammen.

Fra en situasjon hvor en endring i en programlinje i ett system fikk uoverskuelige konsekvenser i en mengde andre tilknyttede systemer, er vi kommet til en situasjon hvor endringene håndteres på en meget enkel måte under full kontroll. ***Så hvorfor da ikke akseptere flere plattformer/applikasjoner hvis dette gir deg et konkurransemessig fortrinn?***

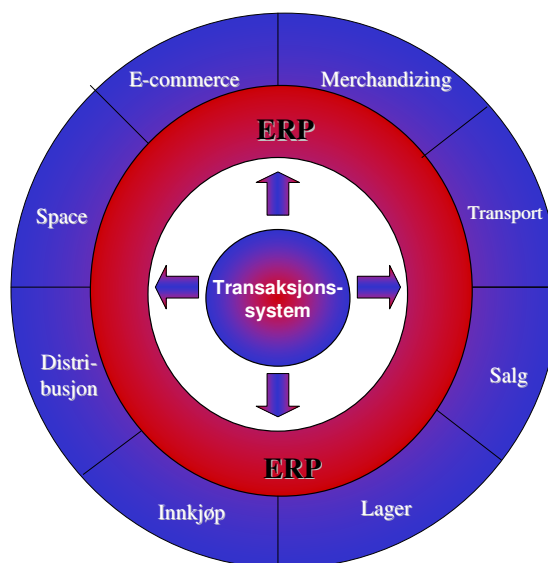
Optimering av innkjøp

Hvor går utviklingen?

De siste års markante vekst når det gjelder utbredelsen av ERP-systemer har faktisk vært ledsaget av en nesten like markant utbredelse av spesialistsystemer. Dette illustrerer to parallelle trender:

- Bedriftene fokuserer på integrasjon av funksjoner for bedre total styring av verdikjeden
- Med økt konkurranse øker også spesialiseringen

Jo mer fokus på prosessflyt på tvers av funksjoner og organisasjoner, jo større behov for ERP-systemer. Jo mer kritisk en eller flere funksjoner eller prosesser blir for bedriften, jo større er sannsynligheten for at et ERP-system blir supplert med et spesialistsystem.



I tillegg til at spesialistsystemer i stadig økende grad supplerer ERP-systemer, er det viktig å huske at spesialistsystemer også ofte jobber ved siden av bedrifters egenutviklede systemer (det er jo ikke alle bedrifter som har ERP-systemer...). Det er dessuten slik at en del leverandører av spesialistsystemer også har begynt å samarbeide tettere.

INVENTORY INVESTMENT AS

I Inventory Investment AS utvikler, markedsfører og implementer vi løsninger for optimering av våre kunders innkjøps- og vareforsyning. Vi er dermed en typisk eksponent for såkalte best-of-breed løsninger. Vi har implementert våre spesialistsystemer i et stort antall selskaper i Norden og på kontinentet. I begynnelsen av vår virksomhet var det et stort antall integrasjoner til egenutviklede systemer. I dag skjer integrasjonen nesten utelukkende til ulike ERP-systemer. Mesteparten av denne integrasjonen har i dag blitt nær ren rutine og følger i stor grad fastsatte, generelt tilgjengelige standarder.