

De svageste led

Hvorfor E-business løsninger ofte ikke lever op til forventningerne og hvordan man kan undgå det

Dato: 24 aug 2000
Ver.: Draft
Rev.: 11

Forfatter: Anders Munck

I den seneste tids debat omkring utilfredshed med E-Business løsninger der ikke lever op til kundernes forventninger er der ofte blevet peget på enten udviklere med manglende erfaring og evner, eller kunder med urealistiske forhold til teknologien som grunden til at kunderne ofte står tilbage med en lidt flad fornemmelse efter at have investeret et større beløb i et IT-projekt som så viser sig ikke helt at leve op til forventningerne. Virkeligheden er dog ikke altid så enkel.

I dag er de fleste barnesygdomme ved IT-udvikling heldigvis overstået herhjemme. De fleste udviklere i dag er meget fokuserede på at inddrage kunden i system-udviklingen. Man diskuterer og gennemgår visioner, strategier og fremtidsplaner som man udkrystalliserer i et konkret system der skal kunne løse kundens behov. Man udfærdiger en detaljeret kravspecifikation der gennemgår alle funktioner og sikrer sig at alle involverede er enige om hvad der skal laves inden man går i gang med udviklingen.

Alligevel går det ofte galt, og spørgsmålet mange stiller sig selv er hvorfor? Hvad er det der gør at selv om man som udvikler føler man har diskuteret hele projektet igennem fra ende til anden og har defineret hver enkelt funktion ned i den mindste detalje, så bliver kunden alligevel ikke tilfreds? Og hvad er det der gør at man som kunde kan føle at man har lagt alle kortene på bordet, har åbnet sin virksomhed for en uendelig strøm af konsulenter og velmenende tekniske hoveder og så får man alligevel et system som medarbejderne brokker sig over og ikke er tilfredse med.

En kommunikationskæde

Ethvert IT-projekts succes er baseret på en kæde af kommunikation mellem ikke bare kunden, men de enkelte medarbejdere hos kunden, hvis ønsker og behov skal kommunikeres hele vejen over projektledere og arkitekter og ned til hver enkel programmør hos kunden der skal kende og forstå disse behov i udviklingen af hver enkelt del af projektet.

Når man som projektleder eller som IT-chef skal sætte sig sammen for at udforme et projekt er derfor nødvendigt at man ser sig som et led i denne kæde og sørger for at man hver især har sit bagland i orden, og hele tiden bevarer dette overblik i projektføreløbet. Det lyder måske banalt, men meget ofte er det faktisk det der går galt i selv de mest velfunderede og velforberejede projekter.

Nogle vil måske sige at det er umuligt at inddrage alle medarbejderne i en virksomhed i udformningen og udviklingen af et projekt, og andre vil måske mene at det kan være svært at få medarbejdere til at forstå mulighederne ved e-Business og derfor kommer man hurtigt til at bruge mere tid på at undervise end på at udvikle. Men pointen her er at det kan være væsentlig mere arbejdskrævende og farligt at lade være.

For et e-Business-projekt er kun så stærkt som det svageste led i kæden. Hvis man ikke sørger for på en fornuftig måde at inddrage de nødvendige ressourcer i projektet fra starten og holde dem informeret undervejs så hænger projektet alene på skuldrene af de 3-4 mennesker der står

Deus ex Machina ApS
Frederiksberggade 26
DK-1459 København K
Tel +45 331 79292
Fax +45 331 79299
CVR 25 36 32 05
email: info@deus.dk
<http://www.deus.dk/>

med ansvaret for at udforme det, og selv for den mest erfarne projektleder eller IT-chef kan dette ofte være et ansvar som er umuligt at leve op til.

Men hvad er det så der går galt i kommunikationen? Hvorfor er det så vigtigt at inddrage disse ressourcer og hvordan gør man det?

Kommunikation internt hos kunden

Et eksempel på et typisk problem er et service-system vi skulle udvikle til en kundes forhandlere. Vi havde lavet en integreret løsning der kommunikerede direkte med deres interne ERP-systemer og nu skulle vi koble en ekstra service til som gjorde deres forhandlere i stand til at administrere deres lagersystem via systemet og sørge for at de fik deres varer til tiden.

Vi kontaktede derfor forhandlerne for at undersøge hvad deres behov var og viste dem hvad vi havde tænkt os at lave, men fandt pludselig ud af at den kundes forhandlere slet ikke arbejdede med lagersystemer på en måde som vi kunne støtte dem i. Vi havde altså været godt på vej til at bruge store ressourcer på at udarbejde et avanceret system som ingen nogensinde ville komme til at bruge fordi de fungerede fint uden.

Hvad man kan lære af en sådan situation er, at selvom man som kunde og leverandør har nedsat en arbejdsgruppe der er kommet med nogle fornuftige og gennemarbejdede løsninger til at opfylde en række behov, kan det være svært at vurdere på egen hånd om man rammer rigtigt, hvis ikke alle medarbejdere er aktivt involveret i at definere disse behov. Og i dette tilfælde betyder "aktivt involveret" væsentlig mere end at have fået et spørgeskema stukket i hånden og snakket et par gange med en projektleder.

Som leverandør skal man derfor være bevidst om at selvom den person man snakker med fra kunden mener at have et indgående kendskab til sin egen virksomhed er det langt fra altid nok til at lave en fornuftig løsning.

For at sikre en løsning som alle medarbejdere kan bruge er det nødvendigt at de i hele projektførelsen er involveret og får mulighed for at vurdere og kommentere systemet. At de får mulighed for i praksis at arbejde med systemet så de kan forholde sig til hvordan det vil påvirke dem. Og sidst men ikke mindst at disse tilbagemeldinger bliver taget alvorligt og inddraget i projektet.

Hvis ikke dette sker, kan det måske nok være at IT-chefen eller kontaktpersonen hos kunden føler at de får det rigtige produkt, men virksomheden som helhed kan risikere at få et system som i værste fald må skrottes inden det overhovedet tages i brug.

Kommunikation internt hos leverandøren

Et typisk problem internt for virksomheder der leverer e-Business-løsninger er at de ofte for at effektivisere arbejdsgangen er nødt til at opdele mellem teknisk personale, sælgere og konsulenter. Alt for ofte har dette dog den negative effekt at man som kunde ikke taler med den person der rent faktisk skal udføre opgaven.

Denne adskillelse kan hos nogen leverandører føre til at de har en sælger eller konsulent der måske nok har evnen til at tænke strategisk og visionært på kundens vegne, og sikkert også er i stand til at visualisere for kunden de muligheder der er, men som ikke har føling med selve arbejdsprocessen omkring et e-Business-projekt.

Når der opstår en kommunikations- eller vidensbrist mellem kunderådgivningsledet og produktionsledet hos en leverandør er der stor risiko for at de forventninger som bliver

kommunikeret udadtil ikke er realistiske. I nogle tilfælde fører det til at leverandører bliver nødt til bevidst at overvurdere en opgaves budget for at kunne dække deres tab på fejlvaluede opgaver ind. I andre tilfælde fører det til at projekter løbende bliver dyrere efterhånden som leverandøren finder ud af hvad de har overset.

I alle tilfælde gælder det at hvis de rigtige personer hos leverandøren ikke er involveret fra starten kan selv det bedste og mest veltilrettelagte projekt gå galt i byen og så er der kun ét sted regningen ender og det er hos kunden. Og hvis den interne kommunikation hos kunden så ovenikøbet også er bristet risikerer man at stå med et slutprodukt der både er blevet væsentlig dyrere end forventet og som medarbejderne så ovenikøbet ikke er tilfredse med.

Hvad man kan gøre som leverandør

Ovenstående gennemgang af de problemer der typisk opstår i kommunikationen er selvfølgelig et forenklet billede. Der kan være uendelig mange grunde til at et IT-projekt fejler, men i langt de fleste tilfælde kan de føres tilbage til variationer af de kommunikationsproblemer der er gennemgået her.

Men hvordan sikrer man sig så mod problemerne? Det første skridt er selvfølgelig at gøre sig klart at problemet opstår fordi styringen af et projekt er en flaskehals der er svær at håndtere.

En lang række programmører med unikke kompetencer i hver deres felt skal udføre et kompliceret system til en stor virksomhed og en lang række medarbejdere der ofte har individuelle behov der skal tilgodeses, og hele denne formidling skal foregå gennem 3-4 mennesker der maksimalt kan have et overfladisk kendskab til hvad alle disse mennesker evner og har behov for.

Hvis man skal sikre sit projekt mod at blive en stor dyr fejltagelse for kunden skal man derfor sørge for at minimere den kommunikation der skal gå gennem ledergruppen så effektivt som muligt. Der er flere måder at opnå dette på hvoraf de vigtigste er som følger:

1. Start småt

Selvom det kan være fristende at lave det store forkromede projekt er det altid bedst at starte med et mindre projekt der tager fat i f.eks. én specifik problemstilling og løser denne. Dette giver medarbejdere mulighed for at få indblik i mulighederne samtidig med at det giver ledergruppen og udviklerne mulighed for at få erfaring med virksomheden uden at brænde hele budgettet af på én gang.

2. Begynd langsomt

Det kan være fristende for mange at gå i gang med projektet så hurtigt som muligt, men som enhver erfaren projektleder ved udgør planlægningsfasen af et projekt minimum 1/3 af hele projektførelsen. Denne tid bruges ikke kun til projektplan og møder, men til at lave alle de nødvendige funktions- og behovsanalyser, der sikrer at når man går i gang så løser man rent faktisk problemet i stedet for at skabe nye.

3. Afslut ordentligt

Det lyder måske underligt for mange, men for en IT-leverandør bør afslutningen af et projekt være den vigtigste fase overhovedet. Det er her at al kode og alle erfaringer fra projektet samles sammen så de kan bruges som grundlag for de næste løsninger. For den vigtigste faktor i at sænke behovet for hurtige beslutninger og kommunikation undervejs i et projekt er trods alt erfaringen fra de tidligere projekter.

Ved at følge disse simple hovedregler kan man sænke behovet for hurtige beslutninger betydeligt undervejs i et projektførløb. Det betyder selvfølgelig ikke at det er De vises sten. Man skal stadig lave sine foranalyser, stadig arbejde visionært og strategisk med sin kundes behov og frem for alt stadig bruge sine ressourcer på at levere den bedste og mest gennemarbejdede løsning til sin kunde.

Hvad man kan gøre som kunde

En stærk kommunikationskæde opstår når ledergruppen har føling med både opgavetypen og den virksomhed de søger at levere en løsning til, og forstår at formidle dette mellem den virksomhed der skal levere løsningen og den virksomhed der skal modtage den.

Som kunde er det uhyre vigtigt at man forstår at IT-løsninger og især E-business løsninger ikke er produkter man bestiller fra en hylde og så bare installerer. Alle virksomheder er forskellige og derfor er e-Business løsninger en strategisk udvikling som man foretager sammen med en ekstern leverandør, snarere end et køb af et produkt.

Derfor er det uhyre vigtigt at man engagerer sig aktivt i processen, at man sørger for at afsætte interne ressourcer og om nødvendigt hyrer uvildige konsulenter til at hjælpe med at vurdere behovene i virksomheden.

En god måde at sikre sig dette er netop at starte småt som før nævnt. Ved et lille projekt, får medarbejderne mulighed for at se et e-Business produkt i praksis, begynde at fornemme mulighederne og måske selv begynde at komme med forslag til hvordan deres eget arbejdsområde kan styrkes. Derved gør man sin egen virksomhed og sine egne medarbejdere til udgangspunkt for inspirationen til systemet og sikrer at de er med fra starten af og forstår det inden det skal implementeres.

Et andet punkt hvor man skal sikre sig er i valget af leverandør. Man skal altid sikre sig at den leverandør man vælger har erfaring med præcist den type løsning som man ønsker. Her skal man især kigge på om de personer hos leverandøren der skal lave løsningen har arbejdet med præcis den samme type løsninger før, for det er i sidste ende deres erfaring og deres viden der gør forskellen.

Den stærke kæde

Al denne snak om problemer giver måske nogle det indtryk at der kun er problemer forbundet med at implementere e-Business løsninger. Dette er ikke sandt. Hvis man formår at få etableret en stærk og velfungerende kommunikationskæde i projektet, kan e-business løsninger ikke blot være en løsning der giver alle medarbejdere en bedre og mere velfungerende dagligdag, men direkte medvirkende til at en virksomhed kan få en stærk strategisk fordel i forhold til sine konkurrenter.

I 1998 fik Rosendahl A/S leveret en e-Business løsning, der gjorde dem i stand til at modtage bestillinger fra deres kunder direkte over internettet. Denne løsning sparede markante ressourcer i firmaets ordrebehandling og kundeservice. Efter at have arbejdet videre på denne løsning i mindre delprojekter over de sidste par år, har Rosendahl i dag en omfattende e-Business løsning der ikke blot kan håndtere store dele af firmaets salg i Danmark og internationalt, men som kan give kunderne ekstra service i form af detaljeret statistik, fakturaoversigt samt ordreoversigt for blot at nævne nogle af funktionerne.

DEUS EX MACHINA

Den økonomiske og strategiske fordel, e-Business-løsningen har givet Rosendahl A/S, kan ikke opgøres i kroner og øre, men har allerede været med til at aflaste Rosendahls ekspeditionsafdeling, der nu kan koncentrere sig om de mere krævende kundehenvendelser, og styrket eksportmarkederne, hvor alle nye agenter benytter Rosendahls e-Business-løsning til at afgive ordrer.

Forskellen hos Rosendahl A/S har været at de fra starten af har afsat ressourcer internt i virksomheden til at arbejde aktivt med at udvikle en strategi og nogle systemer der passede til dem. De sad ikke med hænderne i skødet men fandt selv ud af hvad de ville og fandt en leverandør der var i stand til at levere det de havde behov for, i et tempo hvor alle medarbejdere kunne nå at følge med.

Det er sådan e-Business løsninger bør implementeres fordi det er sådan at man sikrer en forståelse hos alle implicerede parter for hvad de præcise behov er og hvordan man løser dem på den bedste måde.

En stærk kæde dannes ikke fra den ene dag til den anden men dannes efterhånden som leverandør og virksomhed får arbejdet sig ind på hinanden og begynder at forstå hinandens behov. En del af denne forståelse kommer med erfaring, men størstedelen kommer via konkret samarbejde og aktiv involvering af den virksomhed der ønsker at implementere en løsning.

Anders Munck har flere års erfaring som projektleder på B2B løsninger hos bl.a. Proactive A/S, og er i øjeblikket Produktionschef og partner hos Deus ex Machina ApS.