

SAP kundehistorie

Hos Royal Greenland hjælper et nyt SAP ERP-system virksomheden til at ekspandere i et internationalt marked, der står foran en omfattende konsolidering



DYRE LÆREPENGE VENDT TIL REJERØD SUCCES

For tre år siden gik bølgerne højt hos verdens største rejeeksportør. Ikke alene blev ledelsen og en del af bestyrelsen udskiftet. Royal Greenland stod også med en SAP-løsning, som det ikke var lykkedes at implementere ordentligt.

Allerede året efter kom Royal Greenland i smult vande. Den nye ledelse forvandlede adskillige års konstante underskud til et trecifret millionoverskud, og startskuddet lød for en helt ny SAP ERP-løsning, der sidenhen er blevet en succeshistorie for Royal Greenland.

RG United

Royal Greenland gennemførte her i foråret en opgradering af sit SAP R/3 system, som forløb helt gnidningsfrit.

50 Royal Greenland medarbejdere i Danmark, Grønland og Tyskland samt diverse eksterne konsulenter fra R5, 2cChange og SAP gennemførte det komplicerede opgraderingsprojekt på kun 4 måneder, hvor det normalt ville tage mindst 6 til 8 måneder.

Royal Greenland har døbt projektet "RG United", fordi den vidt forgrenede koncern har brug for harmoniserede arbejdsprocesser og en fælles it-løsning. Tidligere arbejdede Royal Greenlands operationer rundt om i verden meget selvstændigt, så det var svært for topledelsen at få et reelt overblik over driften.

Det nye koncernomspændende RG United projekt har involveret 20 lokationer i 7 lande. Projektet omfatter et ERP-system, der integrerer produktion, salg, økonomi og kvalitetsstyring – og som på sigt skal udvides med f.eks. indkøbsstyring og Business Intelligence.

Produkterne er mest kendt under andre navne

I Danmark og Grønland er Royal Greenland meget kendt – og allermest for rejer – men i udlandet vækker brandet ikke umiddelbart megen genklang og genkendelighed.

Royal Greenlands store fiskefabrik i Tyskland producerer f.eks. primært til OEM – altså under kundernes egne navne. Således står Royal Greenland for en meget stor del af de fiskepinde, som er utroligt populære på tyske middags-tallerkener.

I Grønland er Royal Greenland en erhvervmæssig og politisk magtfaktor. Koncernen omsatte sidste år for over 3,6 mia. kroner, og Royal Greenland er den vigtigste indtægtskilde for flere tusinde selvstændige fiskere på den store ø i nord. Koncernen selv har godt 2.000 medarbejdere på globalt plan.

Royal Greenland har produktion i Grønland, Danmark, USA, Kina og Tyskland. Norge kom med for nylig, efter at Royal Greenland købte tre rejefabrikker i landet. Men dermed er ekspansionstrangen bestemt ikke slut:

– ”Det nye SAP-system bliver en væsentlig støttepille i vores ekspansion i de kommende år. Fiskebranchen er på vej ind i en kraftig konsolidering, og den vil vi være en aktiv og offensiv spiller i”, understreger executive vice president Henrik Leth, Royal Greenland.

Vælger standardløsning fremfor hjemmestrik

Da Royal Greenland indførte sit første SAP-system tilbage i 90'erne, skete det med en høj grad af skræddersyning. Den nye løsning bygger derimod på standardfunktionalitet.

– ”Det er alt for besværligt og dyrt at eksperimentere med egenudvikling, hvor hver enkelt afdeling skal have specielle funktioner med. I langt de fleste tilfælde vil SAPs standarder for funktionalitet inden for f.eks. bogholderi være udmærkede at overtage for ens egen organisation”, forklarer Royal Greenlands økonomidirektør Henning Beck.

Henning Beck taler af erfaring, for implementeringen af Royal Greenlands oprindelige SAP-system kom til at koste over 200 millioner kroner, hvor den burde have kunnet gennemføres for omkring 60 mio. kroner.

– ”Vi tog nok ikke den første SAP-implementering seriøst nok. I hvert fald havde vi ikke forankret udrulningen dybt nok i vores organisation og sat de rigtige folk til opgaven. Ansvar for den slags skal lægges højt oppe i organisationen og hos folk, der har både erfaring, viden og gennemslagskraft. På samme tid rendte vi ind i dårlig rådgivning hos vores daværende partner”, forklarer Henning Beck.

I dag har økonomidirektøren og den øvrige ledelse i Royal Greenland store forventninger til den nye SAP-løsning:

– ”Vi befinder os midt i en udvikling, hvor vi bevæger os fra at være en politisk styret organisation til at blive en kommerciel international virksomhed, der lever på markedsvilkår. Det nye ERP-system skal støtte os i denne udvikling”, siger han.