

26.06.07 Må det være sånn?

Må det være sånn?

Av: Maria Teresa Cristofoli, Share Consulting

Mange store kunder sliter med den tunge bølgedalen etter en SAP implementering, fremdeles. Må det være så vanskelig?

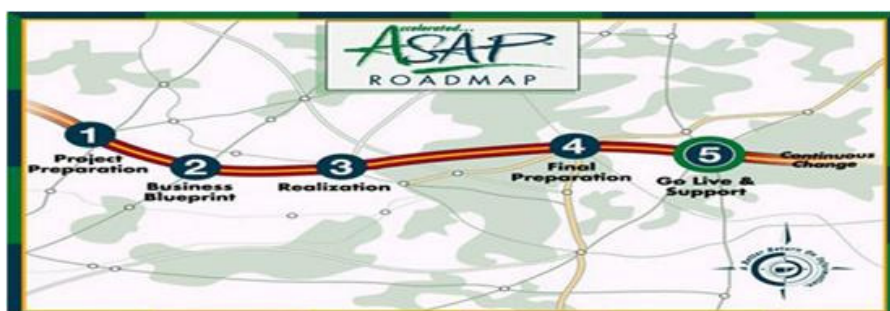
Mange vil ubetinget svare ja på dette spørsmålet., jeg mener at dette ikke bør svares ja på hvis man tar tak og gjør de rette forberedelser og tiltak for å forberede organisasjonen på de endringer som skal komme.

La oss starte med begynnelsen av et typisk SAP implementeringsprosjekt som følger ASAP standard metodeverk.



By, Maria Teresa Cristofoli, Share Consulting

Bilde i artikkelen er hentet fra ASAP metodeverk.



Business Blueprint/Prosjekt forberedelse

I denne fasen skal planverk, mål og ressurser for videre prosjektfaser tas frem. Det er vanlig at leverandør holder tak i primære oppgaver i denne fasen grunnet deres erfaring og kompetanse.

Prosjektledergruppe og Ressurser dedikeres fra kunde og leverandørside.

Team Leads/Superbrukere pekes ut, gjerne interne fagressurser som danner et godt utgangspunkt for prosjektdeltagelse, men som oftest har disse fått liten eller ingen introduksjon til de endringer og beslutninger som skal tas i forhold til de prosessendringer og nye integrasjonspunkter en ny løsning vil medføre.

Dette er dessverre meget vanlig at "oppdages" under integrasjonstest, altså i Realization fasen av prosjektimplementeringen.

For å unngå en sen fokus på endringer implementeringen vil medføre ligger det store gevinstpotensialer i å trekke inn ledelsen hos kunden. Det er dessverre ikke uvanlig at ledelsen signerer kontraktpapirer på en kostbar

Realization

I denne fasen, hvis vi forenkler det noe, gjennomføres primært konfigurering av nye businessprosesser og tilhørende enhetstesting, før man mot slutten av fasen gjennomfører integrasjonstest. Primært er det hvert enkelt fagteam med stor fokus på fagområde isolert som jobber sammen i denne fasen. Løsningsarkitekt fra leverandørsiden er vel den eneste i denne fasen som "ser" hele løsningen.

For å unngå dette samt oppnå økt grad av forståelse og forberedelse bør produkteier delta som beskrevet tidligere.

Produkteier vil ha det overordnede ansvaret for brukerdokumentasjon som skal opprettes. Denne bør sørge for at brukerdokumentasjon er prosessorientert og inkludere roller som berøres av prosessen. Denne dokumentasjonen bør også danne et grunnlag og må sees i sammenheng med de scenarier og den dokumentasjon som skal opprettes og benyttes for integrasjonstest. En slik dokumentasjon vil synliggjøre endringer ny løsning medfører, noe produkteier må klargjøre organisasjonen for.

Et tips kan være å legge inn usability-test som en del av integrasjonstest, hvor prosesseier gjennomfører testing

implementering, for så å overlate alt ansvar til andre i organisasjonen.

For å involvere ledelsen bør det i denne fasen holdes work shop som for eksempel avholdes av prosjektets utpekte løsningsarkitekt. Denne er kvalifisert til å introdusere hovedprosesser og dets utfordringer, og har som oftest erfaring fra liknende prosjekter. Ledelsen får innsyn i hvilke endringer en ny løsning vil medføre for prosesser og organisasjon, videre vil ledelsen også få en bredere forståelse av de gevinster og kostnadsbesparelser det ligger i de prosessendringer og forbedringer det nye systemet vil medføre, om de håndteres riktig.

En slik introduksjon til ledelsen bør sikre videre involvering slik at prosjektdeltagere får det mandat og den støtten som trengs for å ta nødvendige beslutninger til endringer i forhold til dagens kjente løsning.

Ledelsen bør sammen med prosjektledelsen ta frem måleparametere for prosjektet som bør gjenspeile hvilke endringer man skal forberede organisasjonen for gjennom videre prosjektfaser og implementering.

Business Blueprint

I denne fasen går man sammen i fagteam og analyserer å dokumentere de forretningsprosesser som skal bli en del av den nye løsningen.

Det er gjerne fokus på forbedringspotensial via nye løsningen og endringsledelse er et punkt i Standard ASAP metodeverk, men allikevel er det dessverre vanlig at dette vektlegges lite.

En måte å unngå dette på vil være at har blitt utpekt en produkteier fra kundesiden som vil ha en liknende rolle som leverandørens løsningsarkitekt.

Produkteieren har ansvaret for kundens teamleads, og skal via disse ressursene til en hver tid være kjent med de prosesser som skal tas frem, hvilke problemer man møter, samt være kjent med endringer dette vil medføre for alle prosesser i forhold til gammel løsning.

Dette skal rapporteres til ledelsen slik at forberedende tiltak planlegges og håndteres internt før, under og etter implementering av ny løsning.

sammen med superbruker. Denne delen av integrasjonstesten skal avdekke brukervennlighet ved å utføre en oppgave i det nye systemet. Dette vil også gi en indikasjon på om man har håndtert, bearbeidet og fokusert på endringer under utvikling av systemet samt skrevet god nok dokumentasjon.

Dokumentasjon basert på prosesser og roller gir det store fortrinn når man skal begynne forberedelse til selve implementeringsforberedelsene som skjer i neste fase.

Go Live Preparations

I denne fasen pågår primært kursing, stresstesting før konvertering og konvertering, samt klargjøring av produksjonsmiljø. (Vasking av data er i seg selv verdt en egen artikkel)

Kursing for organisasjonen bør baseres på en rollebasert kursmatrise.

Basert på de roller som er angitt i brukerdokumentasjonen setter man opp prosessorienterte kurs for sluttbrukere.

Eksempelvis vil man i prosjektorganisasjoner se at det kan være lønnsomt å kurse Kost Kontrollere og Prosjekt Planleggere samtidig i prosesser for opprettelse av prosjekt og dets WBS struktur, da finans og prosjekt planlegging grunnleggende griper inn i hverandre.

På denne måten skaper man en holdningsendring til at ny løsning er prosessorientert, noe prosessbasert opplæring vil synliggjøre. Videre vil introduksjon til de prosessendringer som løsningen medfører ivareta ta fra første gang sluttbruker er i kontakt med det nye systemet.

Sluttbruker får med dette en bredere forståelse for at konsekvensen av de prosessstrinn man utfører har effekt i hele verdikjeden.

Superbruker bør være kursinstruktør hvis mulig. Denne bør også ha deltatt aktivt i integrasjonstesten for å sikre den hele og brede prosessforståelsen.

Det nytter...

Et prosjekt kan implementere SAP uten å måtte ned i en bølgedal hvis man fra tidlig fase fokuserer på de endringer et nytt system vil medføre.

Dette krever både commitment og deltagelse fra ledelsen slik at de ikke blir til flaskehals for forretningsprosessene på et senere tidspunkt.

Ved å ta enkle grep under veis som foreslått i denne artikkelen kan man slippe unna kostbare, kostnadskrevene, lite motiverende og vanskelige snuoperasjoner etter oppstart med en ny SAP løsning.