

Roll-outy SAP: szanse i zagrożenia

Specyfika wdrożeń w firmach międzynarodowych



Roll-out SAP nie musi oznaczać ubezwłasnowolnienia lokalnej spółki przez sztywne i nieprzystosowane do lokalnej specyfiki standardy korporacyjne.

W wielu wdrożeniach systemu SAP w oddziałach międzynarodowych firm korzysta się z gotowych rozwiązań, wywodzących się z centrali przedsiębiorstwa.

Projekty tego typu, określane jako „roll-out” (czyli rozwinięcie/rozszerzenie istniejącego rozwiązania o nowy oddział), mają swoje specyficzne uwarunkowania.

Wiążą się m.in. z większą formalizacją procesu wdrożenia, naciskiem na standaryzację rozwiązań i dopasowanie do korporacyjnego wzorcowego modelu systemu, udziałem konsultantów zagranicznych z korporacji.

W poniższym opracowaniu przedstawiamy różne modele roll-outów systemu SAP, w zależności od stopnia, w jakim standardy korporacyjne są przenoszone w ramach wdrożenia na polską spółkę, oraz ze względu na stopień zaangażowania konsultantów z korporacji.

Opisujemy typowe niebezpieczeństwa związane z projektami roll-out oraz korzyści, jakie można osiągnąć dzięki zastosowaniu standardów korporacyjnych.

Przedstawimy również rekomendacje: jak zarządzać projektem SAP typu roll-out, aby praca trzech stron – przedsiębiorstwa, konsultantów korporacyjnych oraz wspierających wdrożenie lokalnych firm wdrożeniowych – przebiegała sprawnie i przyniosła firmie wymierne korzyści.

Czym jest wdrożenie typu roll-out?

Określeniem „roll-out” obejmuje się przedsięwzięcia polegające na wdrożeniu systemu w oparciu o pewien gotowy, skonfigurowany już w systemie model biznesowy firmy. Model ten opisuje ustalony standard działania w ramach korporacji, wdrażany przy współudziale wewnętrznych konsultantów, którzy opracowali rozwiązanie wzorcowe i zajmują się jego przenoszeniem na kolejne spółki grupy.

Ustandaryzowany model biznesowy, który jest następnie podstawą roll-outu, powinien obejmować następujące składniki:

- dokumentację i konfigurację przebiegu procesów biznesowych w systemie SAP,
- strukturę organizacyjną SAP i zasady odwzorowania lokalnej struktury organizacyjnej firmy w systemie,
- zbiór standardowych raportów, formularzy, interfejsów i innych rozszerzeń funkcjonalnych,
- zbiór standardowych ról (profilu uprawnień użytkowników),
- szablony i przykłady dokumentów projektowych do wykorzystania w kolejnych projektach „roll-out”, aby zapewnić jednolitą dokumentację i raportowanie statusu projektu w ramach wszystkich projektów w skali korporacji.

Kiedyś „modelowe” rozwiązania pochodziły niemal zawsze z centrali korporacji; w ostatnich latach często spotyka się również przypadki, kiedy do opracowania i pierwszego wdrożenia modelu wybrany zostaje inny oddział/kraj niż centrala – nierzadko są to oddziały również w Polsce.

Uczestniczenie w projekcie roll-out na tak wczesnym etapie daje możliwość większego wpływu na docelowy zakres i kształt wypracowanego modelu, chociaż wiąże się z większym nakładem pracy (zamiast „kopiować” rozwiązanie, trzeba je od początku „budować”). Takie projekty są więc bardziej zbliżone do klasycznych wdrożeń SAP i nie są przedmiotem niniejszego artykułu.

Różne modele roll-outów

Możemy wyróżnić kilka rodzajów projektów roll-out ze względu na podejście do standardowego modelu biznesowego działania firmy:

- „Czyste” wdrożenie roll-out, gdzie rozwiązanie wzorcowe jest gotowe i niejako narzucone z góry, a celem projektu jest dostosowanie firmy do gotowego modelu biznesowego. Wdrażany system powinien być maksymalnie zgodny ze standardem, a zmiany są ograniczone do minimum związanego jedynie z lokalnymi i bezwzględnie obowiązującymi przepisami prawnymi (dotyczącymi sprawozdawczości zewnętrznej, podatków, płac itd.) W procesie dopasowania: organizacja <-> system większy nacisk jest położony na wdrożenie zmian organizacyjnych w firmie niż na dostosowanie systemu.

- Wdrożenie roll-out z gotowym rozwiązaniem wzorcowym, jednak celem projektu jest wdrożenie systemu będącego połączeniem wymagań korporacji oraz praktyk biznesowych przedsiębiorstwa, które wdraża u siebie system, a które – pomimo że są różne od standardu, to jednak pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku lokalnym.
- Wdrożenie roll-out z poprzedzającym go projektem standardowym, którego celem jest wypracowanie dla grupy przedsiębiorstw wspólnego modelu działania. Po wypracowaniu i wdrożeniu modelu w firmie (lub kilku) pilotażowej i uwzględnieniu zmian będących wynikiem doświadczeń z pierwszego wdrożenia model standardowy jest przenoszony (roll-outowany) w kolejnych firmach grupy.

Projekty roll-out dzielimy też ze względu na stopień zaangażowania konsultantów korporacyjnych:

- Wdrożenia roll-out z wiodącym udziałem konsultantów korporacyjnych. Często międzynarodowe koncerny tworzą własne firmy wdrożeniowe w ramach grupy. W takim projekcie konsultanci z lokalnej firmy wdrożeniowej są angażowani głównie do uwzględnienia w trakcie wdrożenia specyfiki danego rynku lokalnego i wymagań prawnych,
- Wdrożenia roll-out z wiodącym udziałem lokalnej firmy wdrożeniowej. Firma wdrożeniowa prowadzi prace, a konsultanci korporacyjni przekazują głównie wiedzę o rozwiązaniu standardowym, a następnie, na ustalonych etapach, kontrolują przebieg prac i zgodność wdrażanego systemu z wymaganiami wynikającymi ze standardów korporacyjnych.

Metodyka projektu roll-out a wdrożenie „klasyczne”

Jeśli roll-out zakłada dostosowanie modelu korporacyjnego do specyfiki firmy, wdrożenie jest realizowane w oparciu o metodykę zmodyfikowaną w stosunku do standardowej metodyki wdrożeniowej. Przy założeniu, że standardowy model biznesowy jest gotowy i dostępny, pojawiają się następujące zmiany w poszczególnych fazach wdrożenia:

Faza przygotowania projektu – na tym etapie konieczne jest sprawdzenie, czy w ramach rozwiązania korporacyjnego została wypracowana własna metodyka wdrożeniowa i procedury postępowania; lokalny partner wdrożeniowy (jeśli jego zaangażowanie jest przewidziane w projekcie) powinien uzyskać dostęp do opisu metodyki korporacyjnej, aby z odpowiednim

wyprzedzeniem przygotować swój zespół do standardów pracy wymaganych przez korporację (np. format dokumentacji projektu, reguły kodowania ustawień konfiguracyjnych, konwencje nazywania programów itp.).

Faza projektowania koncepcyjnego – ponieważ rozwiązanie koncepcyjne jest gotowe, rolą zespołów wdrożeniowych jest przede wszystkim sprawdzenie jego zgodności z rzeczywistym sposobem działania firmy, zidentyfikowanie różnic oraz podjęcie decyzji, w których obszarach nastąpi dostosowanie (rozszerzenie) modelu, a w których nastąpi dostosowanie firmy (zmiany organizacyjne).

Faza realizacji prototypu – obejmuje wprowadzenie zmian do konfiguracji i rozszerzeń dla przyjętych do wdrożenia różnic pomiędzy modelem standardowym a modelem działania firmy.

Uczestniczenie w projekcie roll-out na wczesnym etapie daje możliwość większego wpływu na docelowy zakres i kształt wypracowanego modelu

Faza przygotowania systemu do pracy produkcyjnej – przygotowując użytkowników końcowych, można wykorzystać gotowe (o ile istnieją) materiały szkoleniowe i instrukcje; zazwyczaj wymagają one przetłumaczenia na język lokalny i uzupełnienia o wprowadzone do systemu różnice wynikające z lokalnych zmian; lokalny oddział firmy zazwyczaj decyduje o tym, czy przygotowanie instrukcji i przeprowadzenie szkoleń użytkowników końcowych powierzyć własnemu zespołowi projektowemu, czy partnerowi wdrożeniowemu.

Faza startu produkcyjnego i wsparcia eksploatacji systemu – wsparcie pracy nowego systemu jest realizowane głównie przez wewnętrzną korporacyjną strukturę help desku (o ile taka jednostka organizacyjna w grupie istnieje); zazwyczaj ustala się moment przekazania wsparcia projektu (ang. handover) do centralnej organizacji wsparcia po zamknięciu pierwszego okresu finansowego w nowym systemie (tzn. 6-8 tygodni po starcie produkcyjnym).

Przykłady firm, które zrealizowały projekty SAP z elementami roll-outu, korzystając ze wsparcia BCC w różnym zakresie

- Antalis (4 kraje)
- Celsa Huta Ostrowiec
- Ferrero
- Grupa Metro
- Grupa Żywiec
- Kimball Electronics
- Nordzucker

Zadania konsultantów korporacyjnych

W roll-outach SAP, w których zakłada się możliwość dostosowania standardu korporacyjnego do modelu działania firmy lokalnej, konsultanci korporacyjni wnoszą do wdrożenia wartość dodaną poprzez następujące działania:

- przekazanie wiedzy o sposobie funkcjonowania innych przedsiębiorstw (oddziałów) w ramach korporacji – na podstawie doświadczeń z oddziałów, które wdrożyły już wcześniej rozwiązanie korporacyjne,
- przekazanie wiedzy o rozwiązaniu modelowym, dostępnym w systemie (dokumentacja koncepcyjna, konfiguracja, rozszerzenia funkcjonalne),
- kierowanie lub realizacja poszczególnych działań i zadań wdrożeniowych (zwłaszcza w fazie koncepcji, rzadziej w fazie realizacji i przygotowania do startu produkcyjnego),
- przekazanie wiedzy o doświadczeniach z wdrożeń w innych przedsiębiorstwach w grupie (problemy i sposoby ich rozwiązania, działania korygujące i zapobiegawcze),
- kontrola i audyt otrzymywanych wyników wdrożenia oraz zapewnienie zgodności wdrażanego systemu w przedsiębiorstwie z rozwiązaniem standardowym.

Korzyści z projektu roll-out

Wdrożenie typu roll-out może być szansą dla przedsiębiorstwa na skorzystanie z wypracowanych wcześniej modelowych rozwiązań (tzw. best practice), a także na ograniczenie kosztów wdrożenia i utrzymania systemu. Korzyści z roll-out obejmują zwykle:

- standaryzację sposobów działania i raportowania wyników poszczególnych przedsiębiorstw w ramach korporacji,

- ułatwienie komunikacji pomiędzy różnymi oddziałami oraz oddziałami a centralą dzięki wprowadzeniu wspólnej terminologii i kryteriów oceny wyników (jak wyżej),
- usprawnienie przebiegu procesów i funkcji przedsiębiorstwa lokalnego według najlepszych praktyk biznesowych korporacji międzynarodowej,
- ograniczenie kosztów wdrożenia – zmniejszenie łącznej liczby dni konsultacji w projekcie dzięki wykorzystaniu gotowych rozwiązań koncepcyjnych oraz konfiguracji i rozszerzeń systemu,
- skrócenie czasu wdrożenia (jak wyżej),
- zmniejszenie kosztów utrzymania systemu poprzez wykorzystanie serwerów centralnych dla całej grupy firm, wsparcie pracy produkcyjnej i rozwoju systemu przez konsultantów korporacyjnych, wykorzystanie zaawansowanych rozwiązań, których wdrożenie w mniejszej skali nie byłoby opłacalne (np. zapasowe centra danych, zaawansowane rozwiązania backupu i odzyskiwania danych, wsparcie techniczne dla systemu świadczone w trybie 24 godz./7 dni itp.).

Opisane powyżej korzyści z wdrożenia typu roll-out są możliwe do osiągnięcia przy następujących założeniach:

- w ramach korporacji/grupy kapitałowej istnieje grupa firm o zbliżonym modelu działania, a celem korporacji jest standaryzowanie działania poszczególnych firm zgodnie z jednolitym modelem biznesowym,
- wzorcowy model biznesowy jest dostępny w postaci już gotowego skonfigurowanego systemu informatycznego lub zostanie wypracowany w ramach bieżącego projektu (w oparciu o wybrane istniejące przedsiębiorstwo w korporacji lub też w oparciu o docelową wizję działania firmy modelowej),
- metodyka postępowania dla kolejnych wdrożeń typu „roll-out” została opracowana przez korporację i zakomunikowana oddziałom, które będą uczestniczyć w następnych wdrożeniach.

Jeśli jedno z powyższych kryteriów nie zostało spełnione, przed rozpoczęciem wdrożenia rekomendowane jest zaangażowanie lokalnej firmy wdrożeniowej w charakterze doradcy krajowego oddziału przedsiębiorstwa, aby zapewnić odpowiednią komunikację z centralą korporacji – na poziomie szczegółowych rozwiązań i wymagań dotyczących systemu SAP.

Zagrożenia związane z roll-outami

Realizacja roll-outów SAP wiąże się z pewnymi niebezpieczeństwami – tym większymi, im mniejsza jest samodzielność decyzyjna firmy (lokalnej spółki koncernu) w stosunku do centrali decydującej o sposobie realizacji wdrożenia.

Warto tu wymienić zwłaszcza takie zagadnienia jak:

- narzucanie przez korporację rozwiązań, które dobrze funkcjonują za granicą, jednak z różnych względów nie nadają się do wykorzystania na rynku lokalnym; standaryzacja procesów bez uwzględnienia różnic stanowiących o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa na rynku lokalnym,
- brak wystarczającego udziału konsultantów mogących zapewnić uwzględnienie w systemie wszystkich przepisów i wymagań lokalnego prawa,

Aby skutecznie uniknąć zagrożeń, konieczne jest jasne zdefiniowanie ról, jakie we wdrożeniu mają odgrywać wszystkie strony projektu

- zapewnienie wymagań raportowych dla korporacji jest głównym celem wdrożenia, natomiast usprawnienie procesów biznesowych firmy jest na dalszym planie,
- wdrożenie systemu i dokumentacji obcojęzycznej przez konsultantów obcojęzycznych, bez odpowiedniego przetłumaczenia na język lokalny; brak wsparcia konsultantów lokalnych, którzy mogą służyć za „tłumaczy” między biznesowym językiem pracowników firmy a terminologią obcojęzyczną dotyczącą systemu informatycznego (tłumacze nieznający specyfiki systemu SAP i jego terminologii nie są w stanie zapewnić odpowiedniej komunikacji i prawidłowego porozumienia wszystkich stron),
- niejasny, nieprecyzyjny podział kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy konsultantów korporacyjnych, pracowników przedsiębiorstwa oraz lokalnego partnera wdrożeniowego.

Jak zarządzać roll-outem?

Wdrożenia typu roll-out stanowią około połowy realizowanych obecnie w Polsce wdrożeń systemu SAP. Tym istotniejsze jest wypracowanie modelu działania, który pozwoli spełnić wymagania korporacji, a jednocześnie umożliwi osiągnięcie nowych (lub co najmniej zachowanie obecnych!) korzyści biznesowych spółce lokalnej.

Wykorzystanie gotowego modelu w systemie SAP, standaryzacja procesów biznesowych w grupie, możliwość ograniczenia kosztów i skrócenia terminów wdrożenia to niewątpliwie zalety roll-outów.

Niemniej jednak, aby skutecznie uniknąć opisanych zagrożeń, konieczne jest jasne zdefiniowanie ról, jakie we wdrożeniu mają odgrywać wszystkie strony projektu – a więc konsultanci korporacyjni, pracownicy firmy oraz lokalny partner wdrożeniowy.

Aby skutecznie uniknąć zagrożeń, konieczne jest jasne zdefiniowanie ról, jakie we wdrożeniu mają odgrywać wszystkie strony projektu.

Praca w przedsięwzięciu realizowanym przez co najmniej trzy (a nie dwie, jak we wdrożeniu „klasycznym”) strony przynosi dodatkowe wyzwania związane z komunikacją i procesami decyzyjnymi (np. sformalizowane zatwierdzanie zmian w zakresie wdrożenia w porównaniu z rozwiązaniem korporacyjnym).

Doświadczenie wskazuje, że przedsiębiorstwa, które zrezygnowały ze wsparcia lokalnej firmy wdrożeniowej lub też ze względu na decyzję korporacji nie mogły z tego wsparcia skorzystać, mają trudności w uruchomieniu, użytkowaniu i rozwoju systemu.

Dlatego istotnym zadaniem osób kierujących roll-outem jest zapewnienie udziału kompetentnej lokalnej firmy wdrożeniowej, która dzięki swojemu doświadczeniu w realizacji roll-outów (w kraju) będzie mogła wspierać sukces takiego przedsięwzięcia.



Autor:

Michał Kunze

Kierownik Biura Projektów BCC