

[Важно за успешното внедряване]

Даниела Великова, управител на VBS, споделя интересни и полезни факти от своя 10 годишен консултантски опит в сферата на SAP ERP софтуера.



От 28 юли 2010 г Даниела Великова е управител на VBS и управлява екип от 25 човека, от които 16 консултанта.

Заедно сме реализирали множество SAP ERP/BI проекти с различна степен на сложност. Изборът на балансиран проектен екип е един от факторите за успешен проект. Основна е ролята на ръководителя проект – от неговите опит, знания и умения в голяма степен зависи как ще се организира и води проекта. От изключително значение е ролята и на т.нар архитект на проекта, лице, което обобщавайки всички искания на клиента може да изготви архитектура на целия проект, описваща подробно реализацията на всички бизнес процеси и връзки между тях. Намирането на баланса между старшите консултанти и тези с по-малко опит, но с хъс и желание да се докажат, винаги е трудна задача. Навременното откриване на скрити конфликти вътре в консултантския екип и между консултанти и потребители и тяхното разрешаване, понякога с включване на нови хора или разместване на роли в екипите, е друг от факторите за реализирането на успешен проект. При стартирането на един проект ние се водим от световните методики, потвърдени с годините и приети за стандарт в управлението на проекти. SAP нарича своята 5 степенна методика за внедряване на проекти ASAP. Ето етапите, по които работим: **Подготовка на проекта** – Ръководи-

телите на проекта от консултантска и клиентска страна уточняват как ще комуникират двете страни по време на проекта, каква документация, формуляри ще изготвят, какви са правата и задълженията на всички участници в проекта... От изключителна важност за един проект е тези правила да бъдат уточнени още в началото. В противен случай, шансовете проектът да е успешен драстично намаляват. Вторият етап от проекта започва с изграждането на **Концепцията по внедряване** или **Blueprint**. Тук се изготвя детайлно задание и се описват всички организационни единици, основни данни и бизнес процеси в дружеството, в което ще се имплементира системата. За изготвянето на адекватно задание е важно да се подходи правилно при избора на Business Process Owner (лицето познаващо най-добре съответните бизнес процеси на клиента), за да може консултантите да се запознаят с детайлите по процесите и да ги пречупят през призмата на SAP системата. Тук е момента клиентът да се запознае с най-добрите практики в неговия бранш, реализирани в системата и да почерпи опит от тях, а защо не и да организира процесите си, спазвайки принципите им. Изключително важно е консултантския екип да е съставен от опитни консултанти, познаващи добре SAP системата и имащи съответния бизнес опит (счетоводен, логистичен, технически).

Реализация – Тук, на база на подготвената и приета Концепция по внедряване се настройва развойна и тестовата система. Провеждат се тестове по приемане на всички бизнес процеси, описани в Концепцията. На този етап клиентът вижда собствените си бизнес процеси в системата, настроени и работещи с тестови данни. От ключово значение е на тестовете клиентът да изпрати служители, познаващи и работещи тези процеси, макар те все още да не са достатъчно опитни за работа в самата система.

Финална подготовка за стартиране на системата – През този етап се провеждат обученията на крайните по-

требители със специално изготвени ръководства на български език върху процесите, в които конкретния потребител ще работи. Изготвянето на подробна документация разбира се е много по-трудоемко за консултанта, но същевременно е много полезно за бъдещата работа и ориентираност на крайни потребители на системата. Друг важен момент в тази фаза е подготовката на основните данни. Съществуват множество средства за автоматизация на първоначалното им въвеждане. Най-често в този етап възникват проблеми с качеството на събраните от стари системи данни – дублиране на информация или грешни данни. Ако информацията не се прегледа обстойно, то грешките от стари системи ще се пренесат и в новата такава. Тук опитността на консултантите е много полезна за предотвратяване на внасяне на грешки в основните данни.

Продуктивен старт – Това е моментът, когато клиентът стартира паралелна работа в новата и в старата системи. Той е трудоемък за клиента етап и е много важна мотивацията на потребителите за работа. Физическото присъствие на консултанта на място при клиента не е задължително, но е много важно при възникването на каквито и да било въпроси от страна на краен потребител, да бъде отговорено адекватно и навреме. Клиентът трябва да остане ориентиран в системата, с цел избягване на грешки и загуба на мотивация за работа. Проблеми в този етап могат да настъпят от страна на крайните потребители, които отказват да работят с новата система от липса на опит или от липса на желание. Мениджмънтът трябва да застане твърдо зад новата система и да заяви: „Така ще бъде“. Ако това не стане се рискува системата да бъде „шокирана“ от стари и недобре обмислени данни и практики. Една от грешките, която трябва да бъде избегната, е хора на ръководни постове да бъдат ръководители проекти от страна на клиента. Това обикновено води до забавяне на проекта, защото този човек е твърде ключов и зает с работа извън проекта. Добре

за управлението на проекта е да бъде избран човек, не пряко ангажиран с TOP Management на компанията, но същевременно деен и оперативен ориентиран в компанията, знаейки точно кой за кой процес отговаря. Обикновено това са ръководители ИТ отдели, заместник главни счетоводители, логистици. Понякога избора на Project Manager от страна на клиента бива подценен и това води до огромни проблеми и дори провал на проекта, тъй като по голямата част от комуникацията се води между двата Project мениджъра.

Гаранционните срокове по проектите са важни, защото почти винаги след внедряването на системата излизат неща, които следва да бъдат донастроени и това да бъде извършено в рамките на договорената гаранция между страните. Отчитайки съотношението цена/качество, обикновено времетраенето на гаранционния срок е между 6 и 9 месеца. За по-комплексни решения може да се договори и по-продължителен гаранционен срок.

С годините опита ни е доказал, че е важно не само да внедряваш системите успешно, качествено, в срок и за уговорения бюджет, но и да можеш да ги поддържаш добре. Една SAP система не е статична. С разрастването на бизнеса клиентите имат нужда от имплементирането на нови бизнес процеси, промяна на съществуващите и за тях е важно да знаят, че могат да разчитат на консултанти, които бързо и лесно ще отговорят на очакванията и ще предложат адекватно и компетентно съдействие. Гордея се, че от 5 години във VBS има изградено отделно звено, отговарящо само за SAP поддръжката. Така клиентите са спокойни и сигурни, че винаги ще ни намерят по телефон или e-mail и навреме ще получат отговор, предложение и решение на проблемите си. Добре е през цялото време на проекта да се носи усещането за едностранност, т.е. и клиента и доставчика на софтуер да са от една страна, да се усеща партньорство с общата цел – клиента да има работеща система! □