



SAPLAND

Особенности реализации проектов по тиражированию (Roll out) эталонного SAP – решения (Core Model) на российские «дочки» интернациональных корпораций

Основные задачи тиражирования эталонных решений:

- унификация бизнес-процессов и ИС во всех Business Units (BU) компании во всех географических локациях её присутствия;
- снижение стоимости владения (внедрение и сопровождение/развитие) ИС.

Структура вовлечения в проекты тиражирования команд:

- Core team
- Off-shore team
- Regional local teams

Подходы к тиражированию:

- Последовательно (этапы проектов тиражирования различных BU не пересекаются)
- Каскадом (каскад проектов тиражирования с пересечением этапов проектов)
- Волнами (в каждой волне GoLive участвуют сразу несколько BU)

- 1) Владельцами знаний Core model являются участники предыдущих тиражей (ВРМ, внутренние и/или внешние консультанты)
 - 2) Владельцами знаний Core model являются специалисты Off-shore команды
- КТ с индийскими коллегами имеет определённую специфику : -)

- a) System design;
- b) Customization & Development;
- c) Internal progress test (IPT);
- d) Master Data Migration
- e) User trainings
- f) User acceptance test (UAT);
- g) Cut-over;
- h) Go-Live;
- i) Hypercare.

System design: Workshops & сессии Fit&Gap Analysis (1)

SAPLAND

- BPML (Business Processes Master List) – *наиважнейший документ, подлежащий согласованию и утверждению в проектах тиражирования*
- *Workshops (семинары) и Fit&Gap Analysis (сессии по выявлению разрывов в бизнес-процессах конкретной ВУ) проводятся локальными функциональными консультантами совместно с **ВРМ** - Business process manager (др. вариант **ВМЕ** - Business matter expert) и **(S)POC** (Single Point of communication) для локального бизнеса*

System design: Workshops & сессии

Fit&Gap Analysis (2)

SAPLAND

Результат проведения семинаров и F&G сессий – согласованные и утверждённые документы (deliverables этапа):

- BPML
- MDL (master data list) или MOL (migration objects list)
- Issue log – журнал разрывов
- OrgStructure
- Interface list
- Users list

System design: Workshops & сессии

Fit&Gap Analysis (3)

SAPLAND

Защита любых потенциальных изменений в будущем локальном решении глобального шаблона происходит путём выноса на уровень SteerCo (управляющего комитета) документов OnePager.

OnePager – презентация с оценкой по методу P'n'L запрашиваемых изменений в материальном эквиваленте (матчасть, FTE (Full-time equivalent), стоимость разработки, лицензий, обучения и т.д.), а также анализом влияния (Impact analysis) на Core Model. Создаётся на каждое существенное изменение, для которого ВМЕ не может самостоятельно принимать решение.

- В системе управления изменениями документируются результаты прохождения тестов по заранее утверждённым сценариям (текст+графика)
- В ряде случаев от результата тестирования зависит возможность/отсутствие возможности переноса транспортного запроса в рамках определённого релиза, что влияет на сроки всего проекта

Master Data validation & migration

Как правило, существует Master Data Team, которая занимается валидацией и загрузкой основных данных.

Задачи консультантов локальной команды:

- совместное с бизнесом определение объёма мигрируемых основных данных (пример – ОЗМ ГП);
- взаимодействие с BME + Central (Off-shore).

Если Master Data Team не выделена, то консультанты самостоятельно готовят шаблоны загрузки данных и инструкции по их заполнению, создают и/или модифицируют проекты загрузки данных LSMW, контролируют сбор данных их валидацию, осуществляют загрузку данных.

- Локальная команда консультантов отвечает за организацию и проведения обучения KU & EU
- В зависимости от устава проекта, материалы для обучения должны быть локализованы и переведены на язык проекта
- В случае тиражирования волнами, обучаемые пользователи консолидируются в группы, например, по территориальной принадлежности
- Обучение также может быть разбито на волны

- Проводится локальным бизнесом совместно со всеми вовлечёнными в проект командами (опционально): BME, Central Team, Off-shore team и локальной командой
- Для всех выявленных в ходе UAT замечаний создаются Support ticket на локальную команду консультантов для их устранения
- По результатам устранения полученных в ходе UAT замечаний на управляющем комитете (SteerCo) принимается Go/No-Go решение
 - в случае несущественных дефектов, не влияющих на основные бизнес-процессы, как правило принимается решение Go, а дефекты устраняются во время этапа HyperCare

Cut over & GoLive!

- Руководителем проекта от локальной команды совместно с ВМЕ создаётся Cut over plan, в рамках которого определяются активности (и их сроки) по отключению исторических ИС и передаче системы SAP на поддержку
- В преддверии GoLive примерно за неделю-две до него, выпускается приказ по предприятию с запретом проведения материальных проводок, т.к. старая система учёта отключена, а новая ещё не запущена
 - поступление сырья, упаковки, запчастей, общехозяйственных ТМЦ и т.д. фиксируется в Excel, а после GoLive переносится в SAP с датой проводки, равной дате GoLive
 - для целей непрерывного списания ТМЦ происходит предварительное «фиктивное» списание с физическим перемещением ТМЦ на некий буферный склад
 - баланс склада в исторической системе должен быть равен балансу склада в SAP на дату GoLive

- На данном этапе – этапе гиперподдержки и стабилизации – консультанты на местах оказывают локальному бизнесу максимальную поддержку.
- Как правило представители Off-shore team, а также ВМЕ тоже вовлечены в процесс поддержки