



Implementatie van Business Solutions

Inleiding

Uw organisatie staat op het punt om een standaard software pakket te implementeren. U weet dat een dergelijk implementatieproject geen sinecure is. Bovendien zijn de resultaten belangrijk voor uw organisatie. Bij een implementatie gaat het niet alleen om een nieuw systeem, maar ook de werkprocessen veranderen, medewerkers moeten opleiding krijgen en hoe gaat het met de conversie vanuit het bestaande systeem? Maar het totale traject kan en mag ook weer niet te lang duren. Vragen die bij u opkomen zijn:

- Wat is een verantwoorde aanpak, waarmee wij ook resultaten bereiken?
- Hoelang gaat het project duren?
- Welke kosten zijn er mee gemoeid?
- Wat is een goede aanpak om de medewerkers er bij te betrekken?
- Welke veranderingen in de organisatie en de werkwijze gaan er plaatsvinden?
- Hoe zorgen wij er voor dat deze verandering goed en snel wordt doorgevoerd?
- Op welke wijze communiceren wij de veranderingen naar de organisatie?

VDVL heeft meer dan tien jaar ervaring in het leiden en begeleiden van implementatieprojecten in organisaties in de branches Telecom en Internet.

Wij hebben kennis en ervaring met de implementatie van de volgende typen softwarepakketten:

- Enterprise Solutions (ERP);
- Order Management;
- Project Management;
- Billing;
- Configuratie Management;
- Service Management;
- Financial Management.

1. Keuze van een implementatiestrategie

De keuze van de strategie/aanpak is bepalend voor de complexiteit en doorlooptijd van een implementatie.

De meest voorkomende implementatiestrategieën zijn:

Business Process Re-engineering-implementatie

Dit is een implementatie waarbij eerst een volledig (her)-ontwerp van bedrijfsprocessen plaatsvindt met daarna een inrichting en ontwikkeling van het ICT-pakket, gevolgd door opleiding van medewerkers en conversie van bestaande systemen.

“As-Is-implementatie”

De functionaliteit van de bestaande systemen

wordt één op één overgenomen in de nieuwe bedrijfsapplicaties. De bedrijfs- en werkprocessen zijn in de nieuwe en oude situatie in principe gelijk. Een dergelijk implementatie is eigenlijk een ICT-migratie. Pas in een later stadium worden de processen en functionaliteiten geoptimaliseerd.

“ASAP-implementatie”

Bij een ASAP-implementatie is snelheid een doorslag-gevende factor. De bedrijfs- en werkprocessen worden ingericht volgens de standaard processen die in de applicatiesoftware worden ondersteund.

Veelal is de praktijk, dat wordt gekozen voor een variant op één van deze drie strategieën. De keuze is onder andere afhankelijk van de bestaande proces- en systeeminrichting, het gewenste resultaat van de verandering, de mogelijkheden van de nieuwe applicatiesoftware en beschikbaarheid van menskracht, tijd en geld.

Niet alleen de keuze van de strategie bepaalt de door-looptijd van een implementatietraject, maar ook factoren als:

- de omvang van de organisatie en het aantal eindgebruikers;
- de complexiteit van de processen en de functionaliteit, die moet worden geïmplementeerd;
- de snelheid waarmee de organisatie beslissingen kan nemen;
- reeds lopende projecten;
- het aantal vestigingen waar het pakket moet worden geïmplementeerd.

Een belangrijke eerste stap in een implementatietraject is dan ook dat wij met onze ervaring en kennis uw wensen en verwachtingen vertalen naar een verantwoorde implementatiestrategie voor uw organisatie.

2. De implementatie stap voor stap

Volgens de normen van VDVL moet een implementatieaanpak bestaan uit een vijftal hoofdstappen.

2.1. Projectvoorbereiding

In deze fase wordt de projectomgeving in kaart gebracht en het project opgezet en ingericht. Onderdelen zijn:

- inrichting van de projectorganisatie (stuurgroep, projectmanagers en projectteams),
- bepalen en vastleggen van de verschillende
- verantwoordelijkheden en bemensing vanuit de organisatie zelf
- training van de projectteamleden in de implementatiemethodiek;



- opstellen van het globale projectplan;
- in kaart brengen van de vereiste hardware en software;
- een “kick-off” met stuurgroep en projectteams, waarmee het project officieel wordt gestart.

2.2. Bedrijfsblauwdruk fase

Het doel van deze fase is het vertalen van de te bereiken bedrijfsdoelstellingen in wensen en eisen voor processen en systemen. Dit resulteert uiteindelijk in een zogenoemde “bedrijfsblauwdruk” van de nieuwe situatie. Deze blauwdruk wordt ter goedkeuring voorgelegd aan stuurgroep en management en vormt het uitgangspunt voor de uitvoering van de implementatie.

2.3. Realisatiefase

De standaard applicaties worden ingericht en eventueel aangepast aan de hand van de “bedrijfsblauwdruk”. Het resultaat is een volgens de klantwensen gespecificeerd systeem, dat de organisatie en bedrijfsprocessen weerspiegelt, stamgegevens bevat en een volledig geïntegreerde proces-flow ondersteunt. Een uitgebreide test aan de hand van praktijksituaties vormt hiervan een onderdeel. Tijdens dit proces vindt maximale kennisoverdracht plaats van externe consultants aan vertegenwoordigers uit de gebruikersorganisatie. Deze medewerkers spelen een centrale rol bij de opleiding van overige eindgebruikers.

2.4. Voorbereiding voor productiefase

De belangrijkste mijlpalen van deze fase zijn opleiding van eindgebruikers en het overbrengen van gegevens en systeem naar een productieomgeving. De laatste systeemtests bestaan uit het testen van conversieprocedures en -programma's, de interfaceprogramma's, volume- en belastingtests en een afsluitende gebruikers-acceptatietest.

2.5. Go-Live en ondersteuning

Direct nadat het systeem in productie is gegaan, is ondersteuning van de productieorganisatie noodzakelijk. Immers, gewenning aan de nieuwe processen en systemen is van invloed op de productie. Ter afsluiting van deze eerste productieperiode vindt een evaluatie plaats met alle eindgebruikers en het management. De uitkomst hiervan geeft de richting aan eventuele veranderingen en verbeteringen in de proces- en systeemrichting in de toekomst.

implementatie

De gekozen leverancier, implementatiepartner en -strategie en de gevolgde methode zijn voor 50% bepalend voor het succes van de implementatie. De overige 50% wordt bepaald door een aantal kritieke succesfactoren:

3.1. Management Commitment

Dit is de belangrijkste succesfactor. Het management moet zitting hebben in de stuurgroep, snel kunnen beslissen over projectaangelegenheden en het belang van het project uitdragen in de gehele organisatie.

3.2. Vrijgemaakt projectteam

Een daadkrachtig projectteam. De leden van een projectteam zijn voor 100% van hun tijd vrijgemaakt voor het project (minimum is 70%). Het team bestaat uit vertegenwoordigers van elk centraal bedrijfsproces waar de implementatie plaatsvindt; meestal zijn dit de sleutelgebruikers binnen de organisatie. Hun inbreng is van wezenlijk belang. De werkgroepen mogen niet meer dan 4 tot 5 leden hebben, méér leidt weer tot extra afstemming en overleg.

3.3. Beheersbare scope (functionaliteit)

De omvang van het implementatieproject moet beheersbaar zijn. Dit betekent dat in eerste instantie alleen de primaire bedrijfsprocessen in het project worden meegenomen; alle zogeheten 'nice to have' functionaliteit wordt doorgeschoven naar een volgende fase. De implementaties waarbij alle functionaliteit en bijbehorende veranderingen in één keer worden meegenomen, leiden bijna altijd tot langdurige en onbeheersbare trajecten waarbij de werkelijke kosten het budget overschrijden.

3.4. Duidelijke bedrijfsdoelstellingen

Over de bedrijfsdoelstellingen en de te automatiseren bedrijfsprocessen mag geen enkele onduidelijkheid bestaan. Als dit toch zo is, zullen er tijdens het implementatietraject vele en lange discussies nodig zijn om de doelstellingen en processen in kaart te brengen.

3. Kritieke succesfactoren bij de



3.5. Gebruik maken van standaard bedrijfsprocessen

In bedrijfsapplicatiesoftware zitten veelal standaardbedrijfsprocessen. In de software van bijvoorbeeld SAP bevinden zich circa 800 standaard bedrijfsprocessen, opgebouwd op basis van ervaringen van duizenden klanten. Om te voorkomen dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden, verdient het dan ook aanbeveling zoveel mogelijk gebruik te maken van de in het pakket aanwezige standaard bedrijfsprocessen (ook wel 'best business practices' genoemd). Dit betekent dus ook geen tot zo min mogelijk modificaties aan het systeem.

Als snelheid belangrijk is, komen er bij de bovengenoemde kritieke succesfactoren twee bij, namelijk:

- Weinig of geen re-engineering
- Weinig organisatorische aanpassingen.

Beide stappen vragen immers tijd door het benodigde denkwerk, de discussies en het overleg. Deze processen nemen met gemak een half jaar tot een jaar in beslag.

4. Wie implementeert?

De leverancier van een bedrijfsapplicatiepakket verzorgt in de meeste gevallen niet zelf de implementatie. U als klant staat dan voor de vraag wie dan wel de implementatie kan uitvoeren. Tezamen met U kan **VDVL** de "system integrator" selecteren, die niet alleen ruime kennis en ervaring heeft, maar ook past in de cultuur van uw organisatie. Bij de implementatie spelen wij dan de rol van architect en zorgen er voor dat uw doelstellingen, belangen, wensen en eisen in de inrichting van de applicaties en de implementatie in uw organisatie worden meegenomen. Hiernaast begeleiden en ondersteunen wij u en uw organisatie in het verandertraject dat samengaat met de implementatie van de bedrijfsapplicaties.

5. Kwaliteitsmanagement

Het bewaken van en sturen op kwaliteit levert een essentiële bijdrage aan het projectresultaat.

VDVL is van mening dat deze kwaliteitsbewaking onafhankelijk moet zijn van de ICTprojectorganisatie en projectmanager. Dit houdt in dat:

- Een onafhankelijke partij deze rol moet invullen.

- Deze partij een objectieve en terzake deskundige kijk heeft.
- De kwaliteitsmanager een eigen en directe rapportage lijn heeft naar de opdrachtgever van het project.

Bij kwaliteitsmanagement gaat het om de kwaliteit van enerzijds het proces, dat wil zeggen de weg waarlangs resultaten worden bereikt, en anderzijds het product, dat wil zeggen de te behalen resultaten.

Ook kwaliteitsmanagement is gericht op het te bereiken doel, namelijk:

- Een operationeel ICT-systeem.
- Een aangepaste organisatie en nieuwe manier van werken.
- Een betrouwbaar, juist en volledig werkend systeem.
- Een ingerichte beheersorganisatie.

Voor meer informatie over

kwaliteitsmanagement

bij pakket implementaties

verwijzen wij u graag naar onze white paper:

Kwaliteitsmanagement.

6. Conclusie

Het succes van de implementatie van een bedrijfssoftwarepakket is afhankelijk van:

- een verantwoorde implementatiestrategie;
- de vaststelling van de kritische succesfactoren voor de implementatie;
- een realistische projectplanning en een stabiele projectorganisatie;
- de keuze van een goede leverancier;
- de keuze van een ervaren implementatiepartner.

VDVL is gelet op haar ervaring en kennis in staat om met u deze voorwaarden in te vullen, zodat u kunt vertrouwen op:

- een optimale verhouding tussen benodigde tijd, kosten en functionaliteit
- een voor de organisatie verantwoorde implementatie
- een efficiënt gebruik uw mensen en middelen
- een verbeterde bedrijfsvoering na de invoering van het bedrijfssoftwarepakket die overeenkomt met uw verwachtingen.

Contactpersoon: Ben van Leliveld

Functie : Partner en Senior Consultant

Mobiel : +31 (0)6 5335 4337

E-mail : ben@VDVL.nl

Deze white paper "Implementatie Business Solution" is uitgegeven door **VDVL** Consultants Telecom|Internet. Website www.VDVL.NL