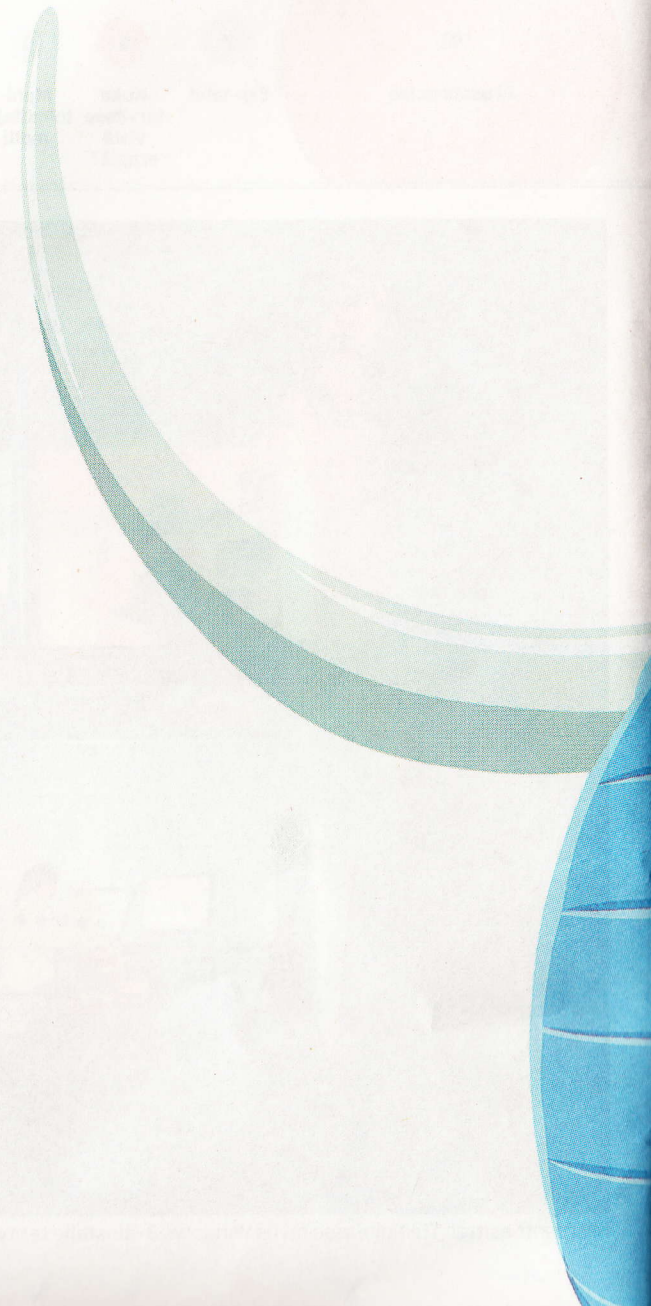


# SAP ei onnistu ryminällä

SAP-hanke pitää syödä pieninä palasina, muuten se epäonnistuu varmasti. Integraation täytyy myös olla kurinalaista ja prosessit määritellä huolella.



Teksti: **Kauko Ollila**  
Kuvitus: **Eric Leraillez**

**K**un Helsingin kaupunki ei saa laskujaan lähemmään tai armeijan palkkahalinto ei kykene maksamaan oikeita summia ihmisten tileille, tilanne on kiusallinen ennen kaikkea SAP:lle.

Vaikka syyt ja sepätkin ovat moninaiset, saksalaisen erppiyhtiön kolme sinistä kirjainta ovat aina viime kädessä pölkkyllä.

SAP:n oman näkemyksen mukaan epäonnistuneille projekteille on ollut yhteistä puutteellinen muutoshallinta sekä liian vähäinen tai myöhäinen loppukäyttäjäkoulutus. Nämä seikat kieltävät yhtiön mukaan epäselvästä hankkejohtajuudesta. Onnistuneissa hankkeissa joko toimittajalla tai asiakkaalla on selkeä omistajuus, joka ajaa kokonaisuutta eteenpäin.

Kun taas katsoo, mitä yhtiön tuotteiden ongelmista on viime aikoina kirjoitettu, nousee kaskesta kaksi erityistä kantoa: laajoissa organisaatioissa jättimäisen laaja ja syvä prosessimäärittelyjen vaikeus ja monitoimittajakuvioissa integraatioiden kangertelu.

SAP:n ohjelmiston onnistunut käyttöönotto vaatii lähes mahdottoman täydellistä onnistumista valmistelun ja seurannan kaikilla osa-alueilla, varsinkin monitoimittajympäristössä.

Kun SAP myi R/3-toiminnanohjaustaan suomalaiseseen teollisuuteen 90-luvulla, sen mantrana oli prosessien mallintaminen ja muokkaaminen ohjelmistolle sopivaksi.

Monessa paikassa koko prosessityötä tehtiin silloin ensi kertaa. Käytännössä yhtiöt alkoivat muovautua

SAP:n mukaisiksi eikä toisin päin. SAP otti asiakkaat käyttöönsä.

### Pienikin moka ja morjens

”Jotta projekti onnistuu, on suuren – ja osin tuntemattoman – vaatimusjoukon tultava riittävän hyvin täytetyksi. Pieleen meno yhdenkin asian kohdalla voi suistaa projektin raiteiltaan. Näitä ’vaarallisia asioita’ ei voi löytää onnistuneita projekteja tutkimalla. Ainoa keino on tutkia epäonnistuneita projekteja. Aineistoa on riittävästi.”

Näin sanotaan **Reino Myllymäen, Toni Hinkan, Tomi Dahlbergin ja Börje Uimosen** kirjassa ”Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu?”

SAP on viime aikoina investoinut niin sanottuun Quality assurance tea-



**Yhdenkin**

**asian**  
*pieleen meno voi suistaa projektin raiteiltaan.”*

miin, joka on tarvittaessa mukana jo hankkeen alussa määrittelemässä kriittisiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä seuranta-aktiviteetteja. Suurin osa SAP-hankkeistahan toteutetaan kumppaneiden työnä.

”Tarjoamme myös lisäarvopalveluita, kuten hankkeen aikaisen integraattorirapintojen validioinnin, sovelluksen suorituskyvyn testauksen ja muuttenkin palvelut keskittyvät teknisten riskien minimointiin ennen tuotantoon

meno”, sanoo SAP:n maajohtaja **Marika Auramo**.

Hänen mukaansa SAP hakee koko toimintamallissaan pienempien osakokonaisuuksien toimitusmallia.

”Iteroivalla toimintamallilla hankkeet toimitetaan suppeampina protokankeina, jotka menevät tuotantoon vähittäin”, Auramo kertoo.

Hänen mukaansa tämä voidaan toteuttaa etenemällä pienin askelein prototyypiympäristöä hyödyntäen sen sijaan, että koko hankkeen määrittely tehdään valmiiksi kerralla.

Pienin konkreettisin askelin edettäessä pitäisi myös koko hankkeen läpinäkyvyyden niin kustannusten kuin valmiusasteenkin osalta parantua.

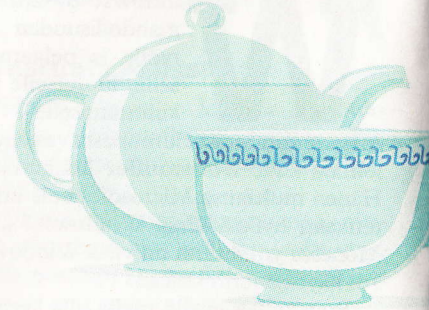
### Montako jalkaa kirpulla on?

Laajojen SAP-ohjelmistojen käytön yksi haaste on kautta vuosien ollut tiukka määrittelykulttuuri. Onnistunut prosessimäärittely on jo jonkinlainen itse projektin onnistumisen siemen.

Vastaisuudessa isoja SAP-hankkeita pyritään jakamaan pieniin, määrälääjisiin osapaloihin ilman, että prosessimäärittelyjä tarvitsisi tehdä kerralla viimeisen päälle koko laajan organisaation leveydeltä.

Idea tukee Standish Groupin selvityksen, jonka mukaan yli kymmenen miljoonan dollarin hankkeista onnistuu vain kaksi prosenttia mutta alle 750 tuhannen taalan hankkeista jo 46 prosenttia. Norsu tulisi syödä paloina. Laajentaminen lisää vaikeusastetta ja sen kasvaminen taas lisää virheiden todennäköisyyttä.

CxO:n konsultit sanovat, että erppijärjestelmät ovat kehittyneet eräänlaisiksi kokoelmiksi hyviä käytäntöjä. Niiden käyttöönotto vähentää räätälöintitarvetta. Toisinaan kilpailuetu on kui-



tenkin yrityksen prosesseissa, ja tällaiset kilpailuedun lähteet tulisi tunnistaa, jotta niitä ei tuhottaisi tietojärjestelmäprojektin yhteydessä.

Mikäli oma tapa tuo kilpailuetua, se todennäköisesti kannattaa räätälöidä järjestelmään. Ei muuten.

On tapauksia, joissa prosessikuvauksessa on säästetty, eikä mikään ole sen takia toiminut. Myös toimittajaa on vaihdettu ja miljoonien hukattujen eurojen jälkeen koko hankkeessa on palattu lähtöruutuun.

Projektien näennäinen miehitys on usein oikea, mutta väki on käytännössä varattu aivan muualle. Muun muassa siksi suurimmat syyt epäonnistumisiin löytyvät yleensä valmisteluvaiheen puutteista.

### Integroin, mutta miten?

Integrointi muihin järjestelmiin on yhä



**”** On myös tunnettua, että Suomen isoimmat yritykset saavat isoilta it-palvelutaloilta todennäköisesti parhaat konsultit. Muut saavat, mitä jää.”

CxO Mentor: Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu?



haasteellisempi tehtäväkenttä kaikissa käyttäjäorganisaatioissa. Prosessit kulkevat yli organisaatio- ja järjestelmärajojen, ja samaa tietoa halutaan hyödyntää. Tässä kohtaa SAP-järjestelmät ovat jatkuvasti silmätikkuna.

Esimerkiksi Helsingin kaupungin laskutus kärsi jättiongelmissa alkuvuonna. Kaupunki korvasi tuolloin vanhat kirjanpito- ja laskutusjärjestelmät uudella SAP-järjestelmällä. Tieto ei kuitenkaan kulkenut 27 vanhan muun järjestelmän ja uuden SAP:n välillä kuten piti.

Tämä on tyypillinen ongelma, vieläpä sopimustasolla. Vaikka SAP:n oma pää on standardin (ainakin SAP-standardin) mukainen, sopimukseen ei välttämättä ole kuulunut muiden järjestelmien integroitumisen varmistamista SAP-järjestelmään.

SAP muistuttaa masterdatan kunnon varmistamisesta ja siitä, että sillä

on omistaja. Näin ei kaikkialla vielä ole.

### Varo monitoimittajaa

Kun Reino Myllymäki ynnäsi mainitussa kirjassa olevia, kaikkiaan 55 projektia, hänen ennako-odotuksensa oli, että syypäät löytyisivät suurelta osin it-järjestelmien toimittajista.

SAP:n tapauksessa niitä on valtava kirjo eri kykyisiä ja kokoisia. Hänen mukaansa 42 prosentissa hankkeista toimittajan tekemiset olivat keskeinen syy epäonnistumiseen. Ja silloin kysymys on useimmiten integraattorin huo- nosta liiketoimintaosaamisesta.

Aivan erityisiä vaaranpaikkoja ovat monitoimittajahankkeet.

Mutta keskeisin kirjan löydös on siinä, että valtaosa projektien epäonnistumiseen johtavista tekemisistä tai teke- mättömyyksistä tapahtui hankkeiden alkupuolella. Usein ostajapäässä. ■

## Näin onnistut SAP:issa

**01** Hankkeen realistinen laajuus ja molempien (tai kaikkien) osa-puolien yhteinen ymmärrys toiminnallisesta laajuudesta, rooleista ja niihin liittyvistä vastuista. Tämä korostuu etenkin monitoimittaja- ympäristöissä.

**02** Tiukka projektin johtaminen.

**03** Masterdatan eheys ja integraatorirajapintojen määrittely ja toteutus.

**04** Testausresurssit ja testaus- aineiston riittävyys ja siihen liittyvä aikataulu. Tuotantoon ei saa mennä ennen kuin testaus on onnistu- neesti suoritettu erillisellä testaus- ympäristöllä.

**05** Muutosjohtaminen ja kouluttautuminen uusiin toimintatapoihin (yleensä keskitytään tuotteeseen ja työväliseen).

**06** Johdon sitoutuminen ja kommunikointi.

Lähde: SAP Finland