

Mini-Cas HP

- Quel est l'objectif du projet SAP-FOM ?
- Quels problèmes ont surgit lors de l'exploitation de SAP-FOM ?
- Quels sont les facteurs d'échec du projet?

ERP Implementation Failure at HP

HP operates numerous production facilities around the world and markets computers, printers, data storage media, and peripherals. The company's offerings spanned IT infrastructure, global services, business and home computing, and imaging and printing. HP's businesses were structured into seven business segments. HP's 150,000 employees serves more than one billion customers in 160 countries worldwide. HP had a close partnership with SAP to offer specialized consulting services for implementation of SAP's supply chain and ERP software. As more than 50 per cent of SAP customers used HP's infrastructure to run the ERP software installations, they preferred HP's consultancy services for greater accountability and faster implementations.



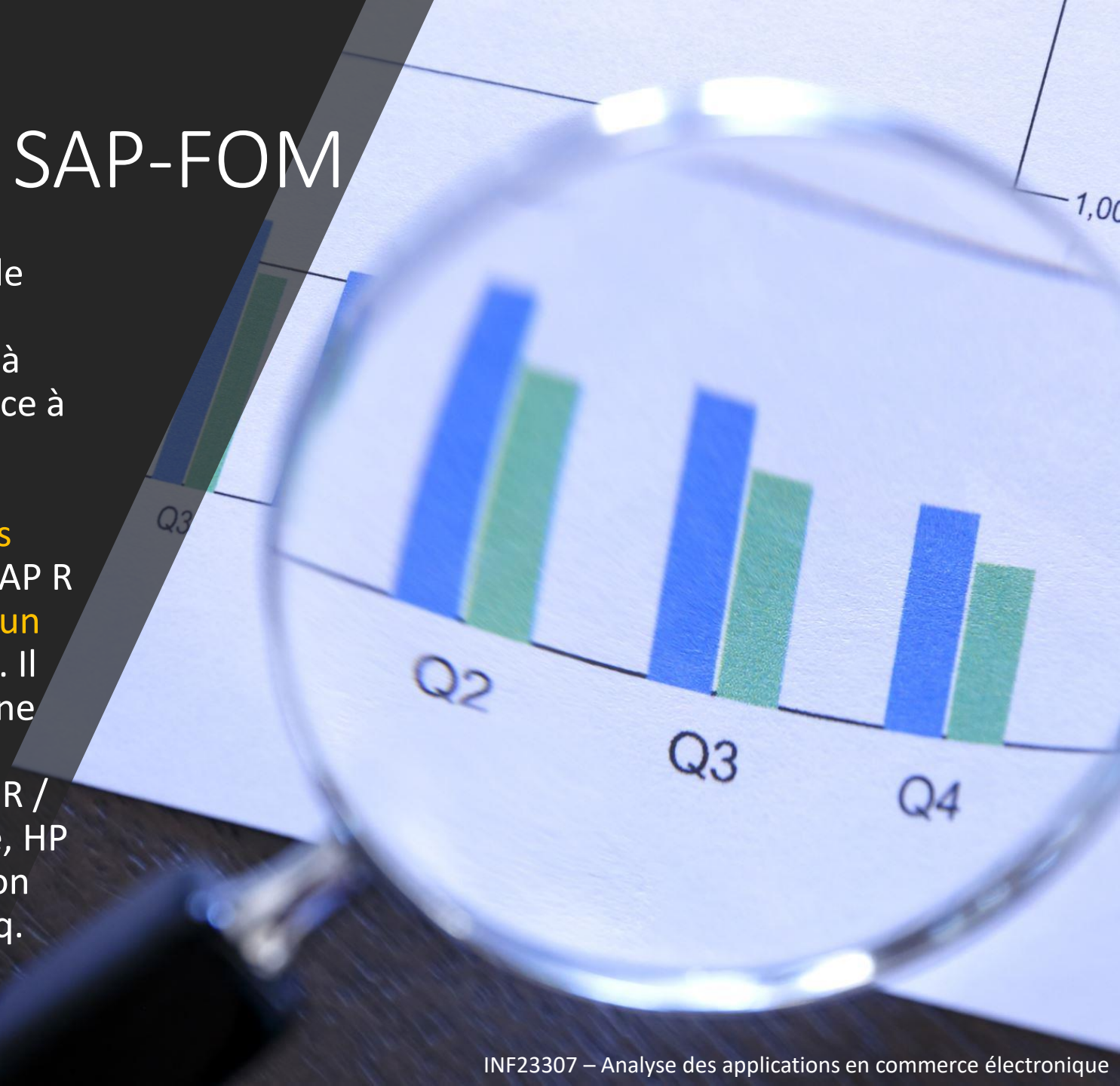
i n v e n t

In August 2004, HP announced that its revenues for the third quarter ended July 31, 2004, from its Enterprise Servers and Storage (ESS) segment had gone down by 5% to \$3.4 B, as compared to the same quarter the previous year. The company attributed this revenue shortfall mainly to the problems faced in migrating to a centralized ERP system at one of its North American divisions. The total financial impact of the failure including backlogs and lost revenue was pegged at \$160 million, more than five times the cost of implementing the ERP project.

In August 2004, HP announced that its revenues for the third quarter ended July 31, 2004, from its Enterprise Servers and Storage (ESS) segment had gone down by 5% to \$3.4 B, as compared to the same quarter the previous year. The company attributed this revenue shortfall mainly to the problems faced in migrating to a centralized ERP system at one of its North American divisions. The total financial impact of the failure including backlogs and lost revenue was pegged at \$160 million, more than five times the cost of implementing the ERP project.

L'objectif du projet SAP-FOM

- La société avait réussi à réduire à sept le nombre de systèmes de gestion des commandes différents, mais elle visait à **gagner en efficacité et en flexibilité** grâce à la mise en œuvre de la plateforme SAP Fusion Order Management (FOM). Le projet consistait à faire la **migration des systèmes de gestion des commandes** SAP R / 3 hérités HP et Compaq séparés **vers un nouveau** système SAP ERP à large base. Il impliquait plus de 70 systèmes de chaîne d'approvisionnement et comprenait également une mise à niveau vers SAP R / 3 version 4.6 Grâce à cette plate-forme, HP s'efforçait d'unir ses systèmes de gestion des commandes SAP à ceux de Compaq.



Quels problèmes ont surgit lors de l'exploitation de SAP-FOM ?

- Dès que le projet SAP FOM a été lancé en juin 2004, des problèmes de migration ont commencé à faire surface. Environ 20% des commandes de serveurs effectuées par les clients n'ont pas pu être transférées du système de commandes hérité au nouveau système SAP en raison d'erreurs de programmation.
- Le système de commande de la division ISS est devenu instable en raison de problèmes d'intégrité des données.
- La société n'a pas pu exécuter toutes les commandes et a entraîné une perte de ventes.
- La société a dû traiter les commandes directes par le biais de distributeurs et d'autres commandes au vol pour accélérer le traitement des commandes. Cela a entraîné des dépenses supplémentaires pour l'entreprise et affecté ses bénéfices.

Quels sont les facteurs d'échec du projet ?

- **Constitution de l'équipe de projet:** La gestion du programme a posé des problèmes en raison de la **forte dépendance des équipes**. Il y avait des **problèmes de communication** entre les divers groupes. Par exemple, il **n'a pas été possible de maintenir une communication fluide** entre le groupe logistique principal et le groupe de prise de commande situé au début.
- **Problèmes d'intégration de données:** ces problèmes ont surgi entre le système existant et le nouveau système SAP en cours de mise en œuvre, dès la mise en service. Le **manque de formation efficace** sur les produits et une **gestion inadéquate des données** sur les produits ont été identifiés comme les principales causes de ces problèmes.

Quels sont les facteurs d'échec du projet ?

- **Mauvaise planification et mauvais test:**
Rétrospectivement, les responsables de la société ont estimé que les activités de préparation avant la mise en œuvre n'étaient pas planifiées correctement. Le système avait été testé pour des commandes standardisées, mais pas pour des commandes personnalisées car l'équipe marketing n'avait pas envisagé les configurations possibles, les clients pouvaient en commander.
- **Soutien à la mise en œuvre et formation inadéquats:** le personnel informatique a été soumis à la nouvelle technologie sans disposer de suffisamment de temps pour développer ses compétences pour le nouveau système. Les représentants du service clientèle ont suivi une formation deux semaines à l'avance et ont passé les tests d'aptitude. Cependant, en raison d'une révision inadéquate, ils ont commis des erreurs lors de la mise en œuvre.