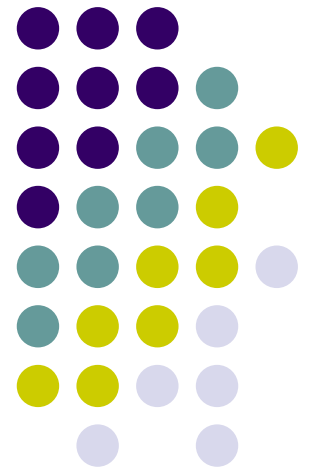


Vellum

Realign your Systems with your Strategy

Παράγοντες Επιτυχίας
ενός Έργου ERP



Κανόνας # 1



Μην το τολμήσετε εκτός και εάν είστε σίγουροι και αποφασισμένοι γι' αυτό.

Ένα έργο ERP θα απαιτήσει:

- Χρόνο.
- Χρήμα και
- Άλλους Πόρους.

Άρα,



Είτε σαν εταιρεία αλλά είτε σαν Επιχειρηματική Μονάδα (Business Unit) θα πρέπει να υπάρχει

“Κάποιο όφελος - Something in it”

Για να προσδιορίσουμε αυτό το όφελος μπορεί να αρχίσουμε απαντώντας στην ερώτηση:

Τι θα μου δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μου;

Πιθανές Απαντήσεις:



- Αυξημένη Ικανοποίηση των πελατών,
- Μείωση των Αποθεμάτων,
- Αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων,
- Paperless Office,
- Μείωση κόστους προϊόντων ή υπηρεσιών,
- Εφαρμογή Activity Based Costing (ABC),
- Εφαρμογή ABC or Economic Value Added (EVA) στην διαδικασία προϋπολογισμού και απολογισμού,
- κ.α.

Best Practices



Η διαδικασία απάντησης των ερωτήσεων οδηγεί στην στρατηγική επανατοποθέτηση και στις,

“Βέλτιστες Πρακτικές - Best Practices”

που επιθυμούμε να εφαρμόσουμε στην Εταιρεία ή σε κάθε Επιχειρηματική Μονάδα.

Best Practices

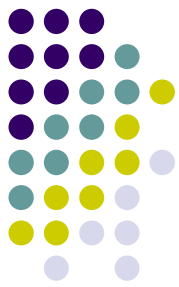


Η εφαρμογή των νέων "Best Practices" οδηγεί σε νέες:

- Διαδικασίες (processes),
- Λειτουργίες (functions),
- Αρχές (Principles & Concepts) και
- Οργανωτικές δομές,

"Είναι ένα Business Process Redesign (BPR)."

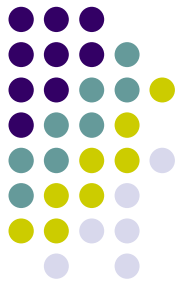
ΔΕΝ είναι τεχνικό



Ένα έργο ERP πρέπει να υλοποιηθεί όχι λόγω τεχνικών αναγκών αλλά κυρίως λόγω «επιχειρηματικών» αναγκών.

Ένα έργο ERP θα οδηγήσει **αναγκαστικά** σε Business Process Re-engineering (BPR). Είναι προτιμότερο αν είναι το αποτέλεσμα μίας «άσκησης» Business Process Re-engineering.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ

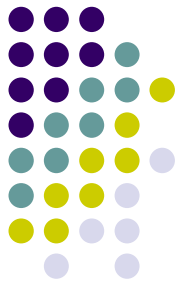


Ένα έργο ERP **ΔΕΝ** είναι ένα έργο IT/IS αλλά ένα έργο Επιχειρηματικό / Οργανωτικό.

Το τμήμα IS/IT είναι ο «Facilitator» του έργου.

Η ευθύνη για την επιτυχία /αποτυχία του έργου πρέπει να ανήκει στην οργάνωση και συγκεκριμένα στους υπεύθυνους διευθυντές τμημάτων ή επιχειρηματικών μονάδων διότι αυτοί θα καθορίσουν τα «Best Practices» και αυτοί θα έχουν και τα οφέλη.

Προσέγγιση



Προτείνουμε την προσέγγιση ενός έργου ERP σε τέσσερις φάσεις:

- Σχεδιασμός (Design),
- Επιλογή Λογισμικού,
- Υλοποίηση (Implementation) και
- Υποστήριξη (Post Implementation Support).

Σχεδιασμός



Είναι η φάση όπου προσδιορίζονται τα "Best Practices" και καθορίζονται οι διαδικασίες (processes) καθώς και τα σημεία ελέγχου.

Ο σχεδιασμός είναι η πιο σημαντική φάση και αφορά αποκλειστικά την «Οργάνωση» και τους εταιρικούς στόχους και στρατηγικές.

Στην φάση αυτή το τμήμα IT/IS συμμετέχει ως ένα τμήμα της εταιρείας με τα δικά του "Best Practices" και τις δικές του ανάγκες αναδιοργάνωσης και όχι ως "Project Owner".

Παραδοτέα Σχεδιασμού



Η φάση του σχεδιασμού είναι σημαντική και θα πρέπει στο μέγιστο δυνατόν να δώσει λύση σε θέματα επιχειρηματικά και οργανωτικά, όπως:

- Όλες τις ροές (processes) / διαδικασίες (procedures) / λειτουργίες (functions)
- Αναλυτικές Ροές (Process Steps),
- Authorization Procedures,
- Νέοι ρόλοι στελεχών (Ποιος κάνει τι;),
- Κριτήρια αξιολόγησης λογισμικού,
- κ.α.

Αξιολόγηση Λογισμικού



Σε αυτήν τη φάση γίνεται, με βάση τα κριτήρια που καθορίστηκαν στην φάση σχεδιασμού, η αξιολόγηση του λογισμικού ERP.

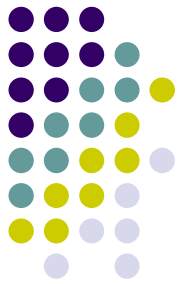
Υλοποίηση



Σε αυτήν τη φάση γίνεται η υλοποίηση και εφαρμογή του λογισμικού με την παραμετροποίηση, των νέων διαδικασιών και των νέων λειτουργιών που σχεδιάσθηκαν στην πρώτη φάση.

Στην υλοποίηση θα γίνει ο λεπτομερής σχεδιασμός και μπορεί να χρειασθεί να γίνουν αναπροσαρμογές.

Υλοποίηση



Ως ένα παράδειγμα για να παραλληλίσουμε με άλλο χώρο μπορούμε να αναφέρουμε ότι:

Στην φάση του σχεδιασμού, για τον σωστό προγραμματισμό και κοστολόγηση, αποφασίζουμε ότι στα υπνοδωμάτια χρειαζόμαστε δύο πρίζες τηλεφώνου, τρεις ρεύματος και μία για κεραία τηλεόρασης. Στην υλοποίηση αποφασίζουμε το πού θα τοποθετηθούν αυτές.

Παραδοτέα Υλοποίησης



Το αποτέλεσμα της υλοποίησης είναι ένα Σύστημα ERP το οποίο:

- Καλύπτει τις ανάγκες της εταιρείας,
- Εφαρμόζονται νέες Διαδικασίες (procedures),
- Οι χρήστες είναι εκπαιδευμένοι και
- Ξέρουν τους νέους τους ρόλους και λειτουργίες.

Υποστήριξη



Είναι η φάση μετά το "Παραγωγική Λειτουργία - Going Live". Σε αυτήν τη φάση η ομάδα έργου έχει αποχωρήσει και έχει αναλάβει η Ομάδα Υποστήριξης - Support Team που ασχολείται με:

- Συντήρηση Συστήματος, δηλαδή αλλαγές που απαιτούνται λόγω αλλαγών στην οργάνωση ή στον τρόπο δουλειάς.
- Αυξημένη αξιοποίηση του συστήματος και του λογισμικού.
- Εκπαίδευση νέων και υποστήριξη όλων των χρηστών.

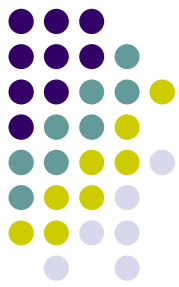
Project Set-Up



Το στήσιμο του έργου και η σωστή επιλογή και παρακίνηση των ατόμων που θα ασχοληθούν είναι βασικός παράγων επιτυχίας.

Συνήθως, τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να λυθούν είναι τα σχετικά με τους ανθρώπους.

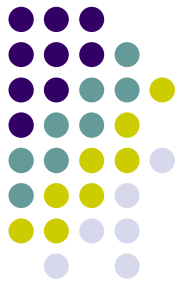
Μερικοί Παράγοντες Αποτυχίας

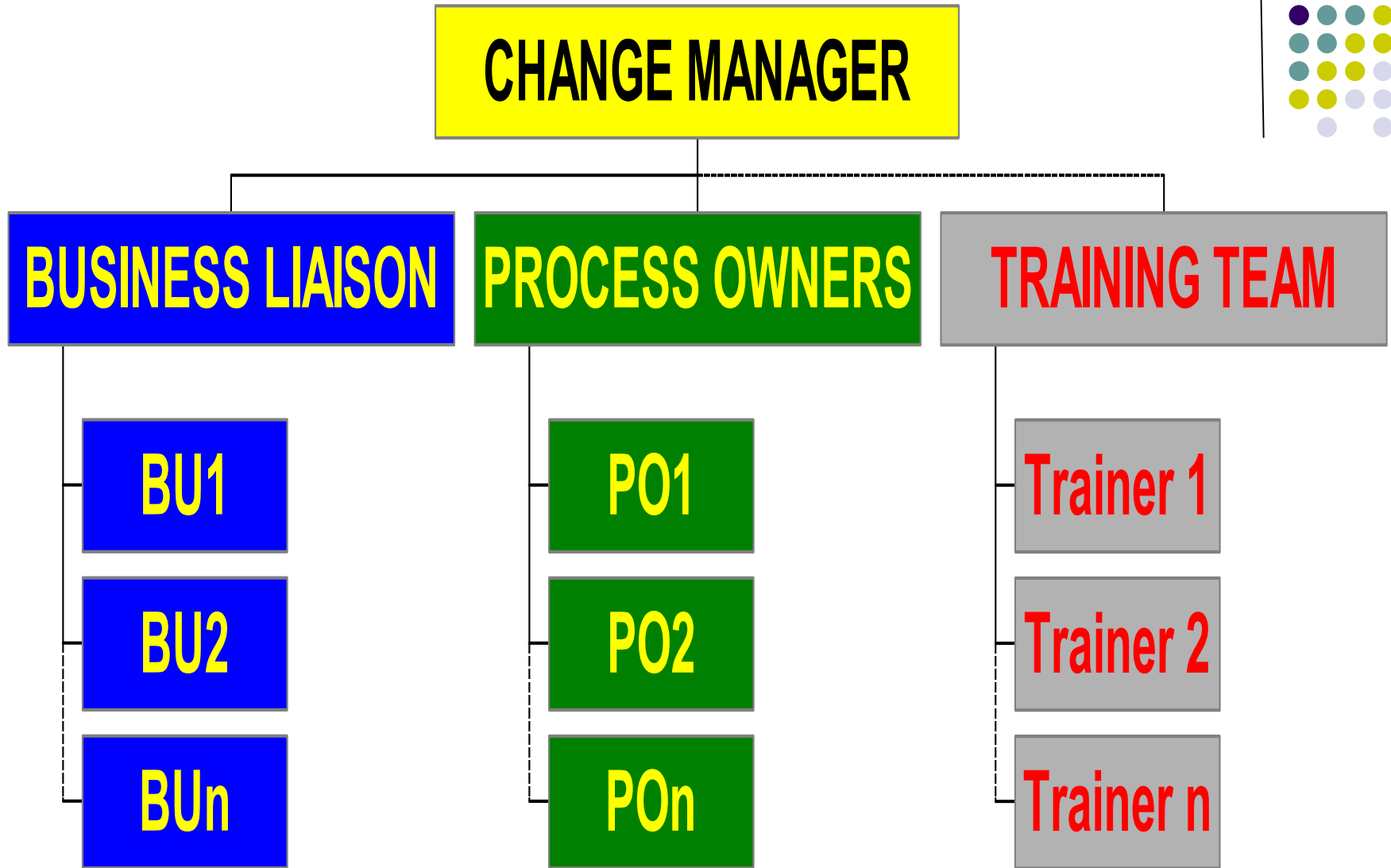


- Ελλιπής συμμετοχή των χρηστών,
- Ελλιπής υποστήριξη (sponsorship) της διοίκησης,
- Ανεπαρκής εκπαίδευση (όχι μόνο στο λογισμικό αλλά και στις νέες διαδικασίες),
- Αντίσταση στην Αλλαγή - Resistance to Change,
- «Ασταθείς» ομάδες έργου.

Οργάνωση Έργου

(ρόλοι και όχι αναγκαστικά άτομα)



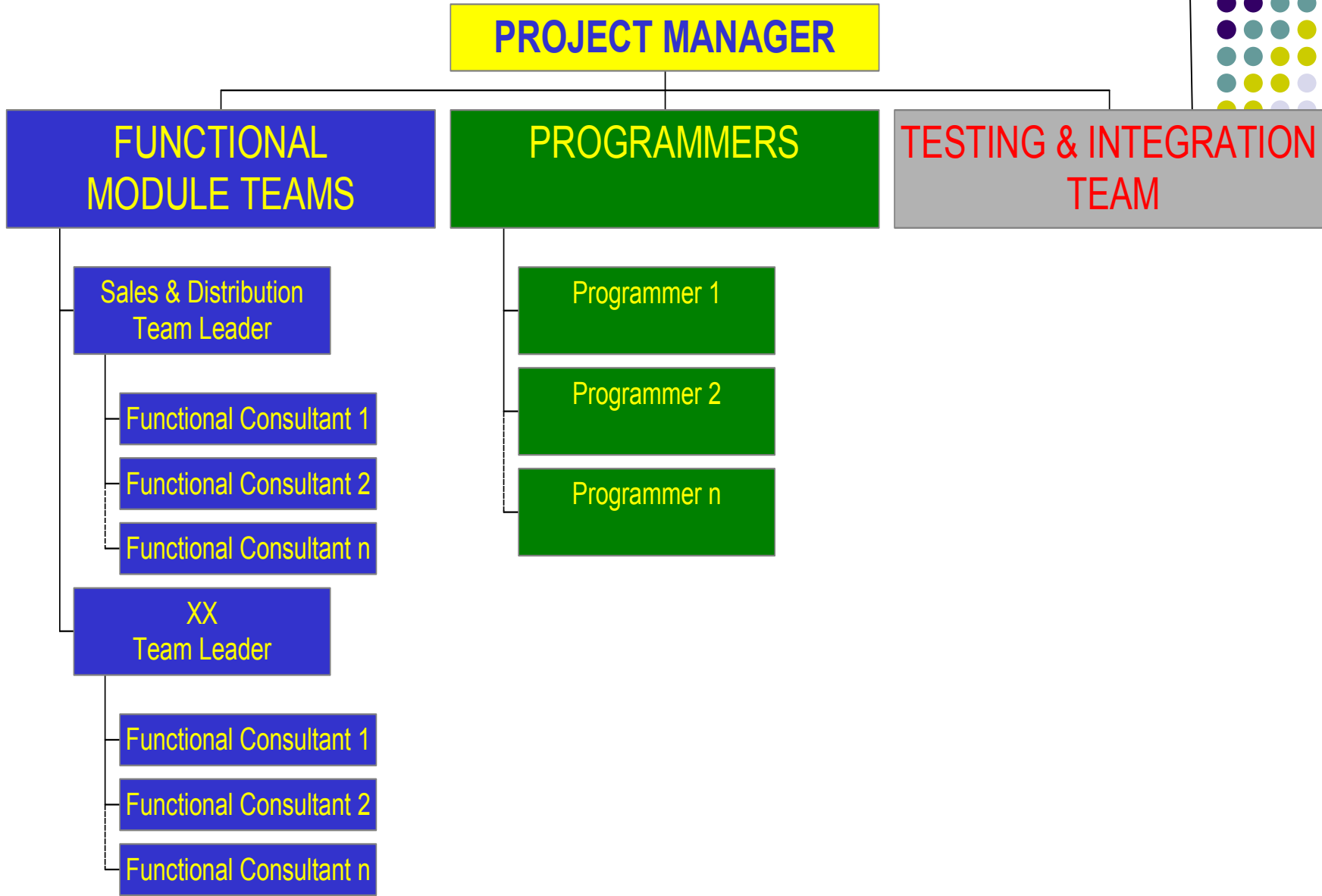


Change Manager



Ο Change Manager έχει δύο βασικούς τομείς ευθύνης:

- Το σύστημα έχει παραμετροποιηθεί με βάση τις προδιαγραφές του σχεδιασμού και καλύπτει τις επιχειρηματικές ανάγκες.
- Η οργάνωση είναι καθ' όλα έτοιμη να χρησιμοποιήσει το σύστημα.



Project Manager



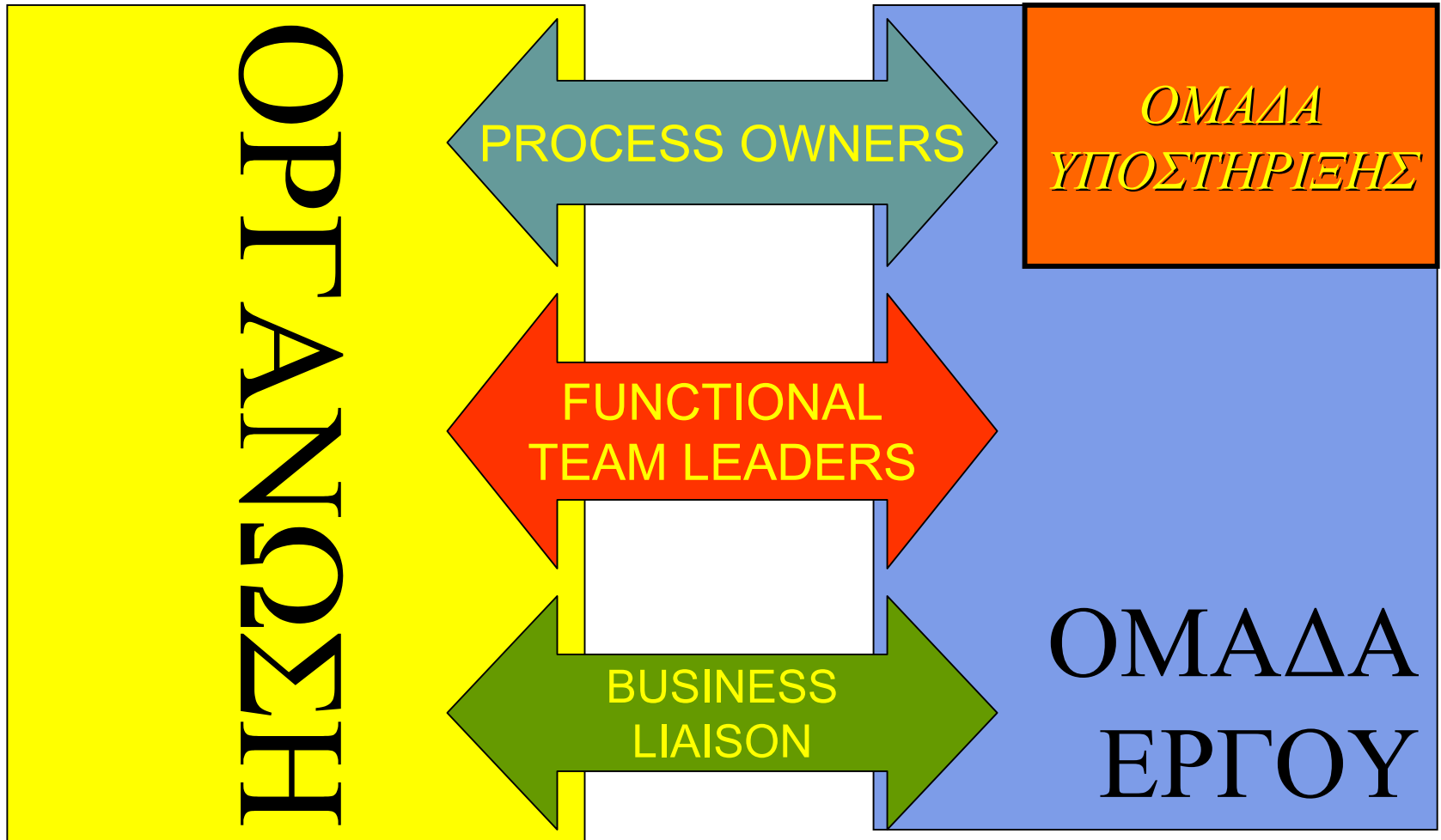
Ο Project Manager έχει μία βασική ευθύνη :

- Να εκτελεστεί το έργο στον προβλεπόμενο χρόνο και μέσα στα προϋπολογισμένα έξοδα.

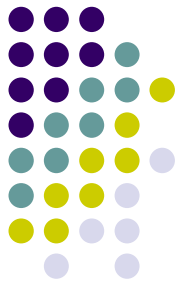
Μία υπο-ευθύνη είναι να εξασφαλίσει την δημιουργία μίας ομάδας έργου που λειτουργεί:

- Ομαλά,
- Αποδοτικά και
- Αποτελεσματικά.

Γέφυρες Επικοινωνίας



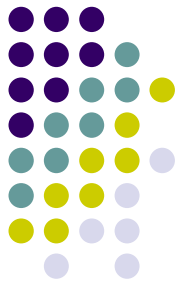
Process Owners



Είναι υπεύθυνοι για ολόκληρες ροές / processes. Δεν είναι υπεύθυνοι της εκτέλεσης της λειτουργίας αλλά για τον αποδοτικό σχεδιασμό και την αποτελεσματική εκτέλεση.

Συμμετέχουν ενεργά στην φάση του σχεδιασμού. Στην φάση της υλοποίησης καθοδηγούν την ομάδα έργου και είναι υπεύθυνοι για την «παραλαβή» του τελικού προϊόντος.

Functional Team Leaders



Είναι υπεύθυνοι για τη σωστή
παραμετροποίηση ενός module του
λογισμικού ERP όπως:

- Sales & Distribution
- Materials Management
- Human Resource Management
- Finance
- Controlling & Reporting
- Production Planning
- Service Management a.o.

Business Liaison

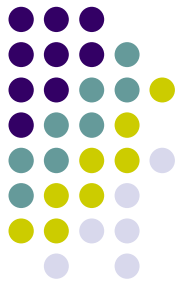


Είναι οι συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της ομάδας έργου και των διαφόρων τμημάτων / επιχειρηματικών μονάδων της εταιρείας.

Διασφαλίζουν ότι τα στελέχη της εταιρείας εκτελούν έγκαιρα και σωστά όσα απαιτούνται (π.χ. Data Cleansing) για την έγκαιρη υλοποίηση του έργου.

Έχουν ρόλο κλειδί για το "Αποδοχή - Buy In" του έργου από την οργάνωση.

Τομείς Ευθύνης



Οι Business Liaison συντονίζουν τις παρακάτω ενέργειες που απαιτούν συμμετοχή της οργάνωσης:

- Εκπαίδευση
- Contingency Planning
- Business Adaptation
- Authorizations
- Data Cleansing & Migration
- Δοκιμή και Παραλαβή - Integration Testing & Acceptance

Ομάδα Υποστήριξης



Συνιστάται να καθορισθεί η ομάδα υποστήριξης από την αρχή του έργου και να αποτελέσει μέρος των "Functional Teams" με τελική ευθύνη:

- Ανάπτυξη και εκτέλεση της εκπαίδευσης τελικών χρηστών.
- Ανάπτυξη εγχειριδίων χρηστών (End-User Documentation).
- Βοήθεια στο integration test.
- Βοήθεια στην data migration.

Ομάδα Υποστήριξης



Η Ομάδα Υποστήριξης κανονικά αποτελεί τμήμα της οργάνωσης IS/IT.

Επαφίεται σε κάθε εταιρεία να καθορίσει την οργανωτική θέση αυτής της ομάδας καθώς και το επίπεδο υποστήριξης που θα παρέχει.

Οργάνωση

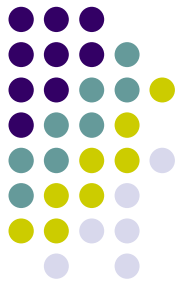


Οργάνωση αποκαλούμε κάθε στέλεχος κάθε ιεραρχίας που δεν αποτελεί μέρος της ομάδας έργου.

Είναι ο πελάτης κάθε ομάδας έργου και πρέπει να μείνει ικανοποιημένος.

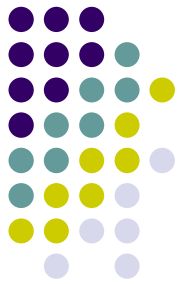
Ένα έργο ERP δεν είναι αυτοσκοπός αλλά ένα έργο που πρέπει να καλύψει τις ανάγκες της οργάνωσης.

Για να πετύχει αυτό,



- Επικοινωνήστε όλο το διάστημα,
- Σκοτώστε το «Ράδιο Αρβύλα» και τους μύθους,
- Βεβαιωθείτε ότι η επικοινωνία έχει φτάσει σε όλους,
- Αρχίστε ένα έργο ERP με διαγνωστικά εργαστήρια (workshops) ώστε:
 - Να προετοιμάσετε την οργάνωση
 - Να ακούσετε τους φόβους, τις απαιτήσεις τους.
- Οργανώστε "Events" μαζί με την ομάδα έργου.

Show Stoppers



Σε ένα έργο ERP οι συνήθεις αιτίες καθυστερήσεων ή μη προγραμματισμένων καταστάσεων είναι:

- Data Cleansing
- Migration (όγκος και ποιότητα στοιχείων)
- Ελλιπής εκπαίδευση
- Authorizations (είτε πολλές είτε λίγες)
- Προετοιμασία Οργάνωσης
- Interfaces
- κ.α.

Χωριστές Ευθύνες



Ενδείκνυται οι Project Manager και Change Manager να είναι, εφ' όσον είναι εφικτό, ανεξάρτητοι και από την εταιρεία και από τον προμηθευτή λογισμικού. Έτσι δημιουργούμε ένα περιβάλλον όπου τα «συγκρουόμενα συμφέροντα» φέρνουν τα καλλίτερα αποτελέσματα.

Π.χ. αν η ομάδα έργου «προσαρμόσει» τις προδιαγραφές για να πετύχει τον στόχο προϋπολογισμού και χρόνου παράδοσης ο Change Manager μπορεί να το εμποδίσει για το συμφέρον της εταιρείας.

Γενικές Συστάσεις



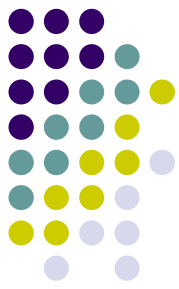
- Προσπαθήστε να έχετε την διοίκηση έργου αφοσιωμένη στο έργο Full-time.
- Σχεδιάστε κάθε έργο ERP στην λεπτομέρεια.
- Μην υποτιμάτε τις ανάγκες σε πόρους.
- Σχεδιάστε έγκαιρα και δραστηριότητες που αφορούν το change management, π.χ. απογραφή παγίων και συμφωνία με το βιβλίο παγίων.
- Προγραμματίστε έγκαιρα, πάντα θα έχετε καθυστερήσεις.
- Δώστε προτεραιότητα στις γέφυρες, στις διεπαφές (interfaces) και στις διασυνδέσεις μεταξύ module.

Γενικές Συστάσεις



- Να είστε αυστηροί. Κάποτε πρέπει να παραδώσουμε γιατί οι ανάγκες ποτέ δεν τελειώνουν.
- Θεωρήστε το μία καλή ευκαιρία να «Καθαρίσετε» τα στοιχεία σας π.χ. Πελάτες, Είδη, Πάγια κ.α.
- Κάντε Απογραφές πριν ξεκινήσετε.
- Κάντε ασκήσεις "Team Building" για να ενθαρρύνετε την ομάδα έργου. Συνήθως εργάζονται κάτω από μεγάλη πίεση χρόνου.

Συμπέρασμα



Δεν συνιστάμε να μην αρχίσετε ένα έργο ERP.

Τουναντίον,

Αλλά πρέπει να είναι σαφή τα οφέλη για σας.

**Να είστε προετοιμασμένοι
Να έχετε δέσμευση -
commitment**