



Παράγοντες Επιτυχίας ενός Έργου ERP

“Μην το τολμήσετε εκτός και εάν είστε σίγουροι και αποφασισμένοι γι’ αυτό”

Ένα έργο ERP θα απαιτήσει:

- ✓ Χρόνο
- ✓ Χρήμα και
- ✓ Άλλους Πόρους

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,
- Οργάνωση Παραγωγής
- Εφαρμογή Activity Based Costing (ABC),
- κ.α.





Best Practices

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.

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.

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)."

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ...

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

Το τμήμα πληροφορικής 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).

Παραδοτέα Σχεδιασμού

Η φάση του σχεδιασμού είναι σημαντική και θα πρέπει στο μέγιστο δυνατό 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.

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 πληροφορικής συμμετέχει ως ένα τμήμα της εταιρείας με τα δικά του "Best Practices" και τις δικές του ανάγκες αναδιοργάνωσης και όχι ως "Project Owner".

Επιλογή Λογισμικού

Η επιλογή λογισμικού αποτελείται από δύο φάσεις:

1. Την σύνταξη και αποστολή πρόσκλησης υποβολής προσφοράς, και
2. Αξιολόγηση Υποψηφίων και επιλογή αναδόχου

Για να έχει το έργο αυξημένο ROI (Return on Investment) πρέπει:

- ✓ Να καλύπτει τις επιχειρηματικές & επιχειρησιακές ανάγκες όπως αυτές προσδιορίστηκαν στον σχεδιασμό
- ✓ Να εκτελεστεί μέσα στον προϋπολογισμό και στο χρονοδιάγραμμα
- ✓ Να έχει ταχεία αξιοποίηση από τα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας

Όλα αυτά καλύπτονται από ένα σωστά δομημένο RFP το οποίο επιπλέον:

- ✓ επιτρέπει την άμεση και γρήγορη σύγκριση των υποψηφίων βασισμένη σε κοινά κριτήρια.
- ✓ προβλέπει και διευκρινίζει τα πιθανά μελλοντικά σημεία τριβής.

Η αξιολόγηση του λογισμικού είναι μια από τις σημαντικότερες φάσεις διότι μια επένδυση σε ERP έχει έναν ορίζοντα δεκαετίας και μία λάθος επιλογή λογισμικού ή αναδόχου θα εμποδίσει την εταιρεία να εκπληρώσει τα επιχειρηματικά της σχέδια.





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.

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.

Ως ένα παράδειγμα για να παραλληλίσουμε με άλλο χώρο (κατασκευή ενός σπιτιού) 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.

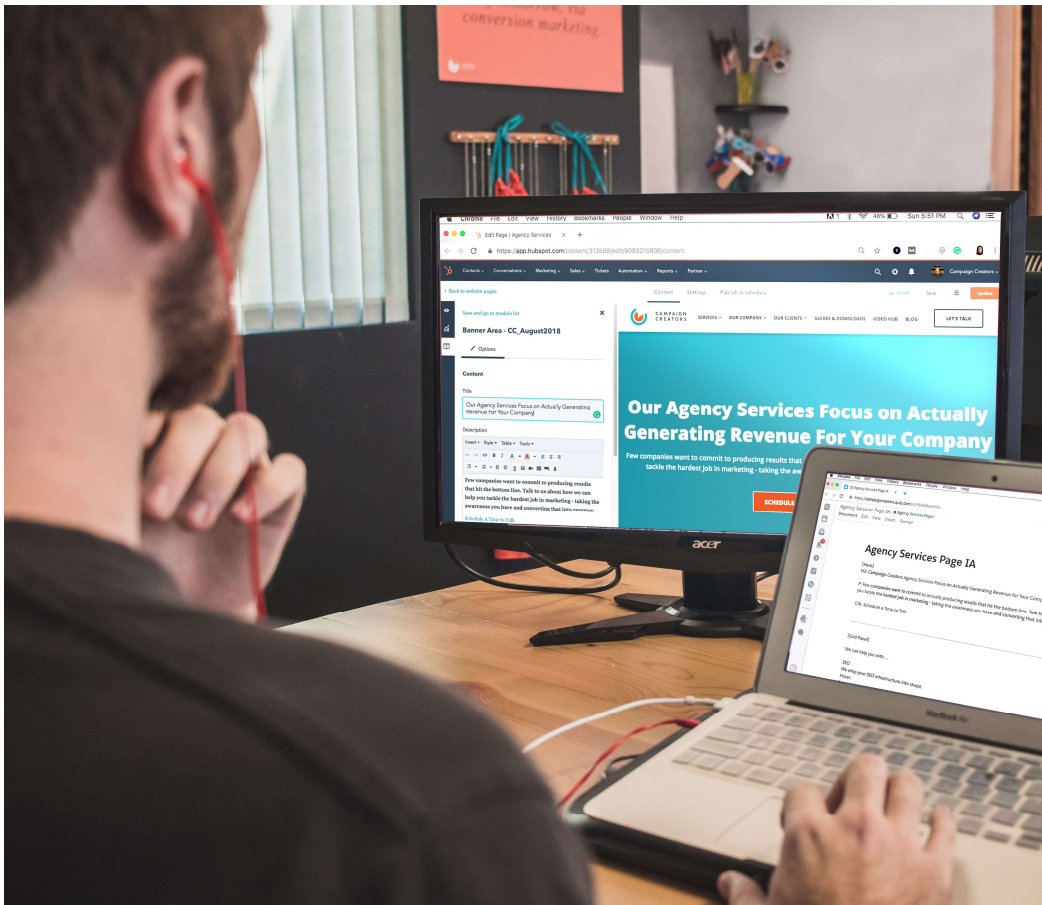
Στην υλοποίηση αποφασίζουμε το πού θα τοποθετηθούν αυτές



Υποστήριξη

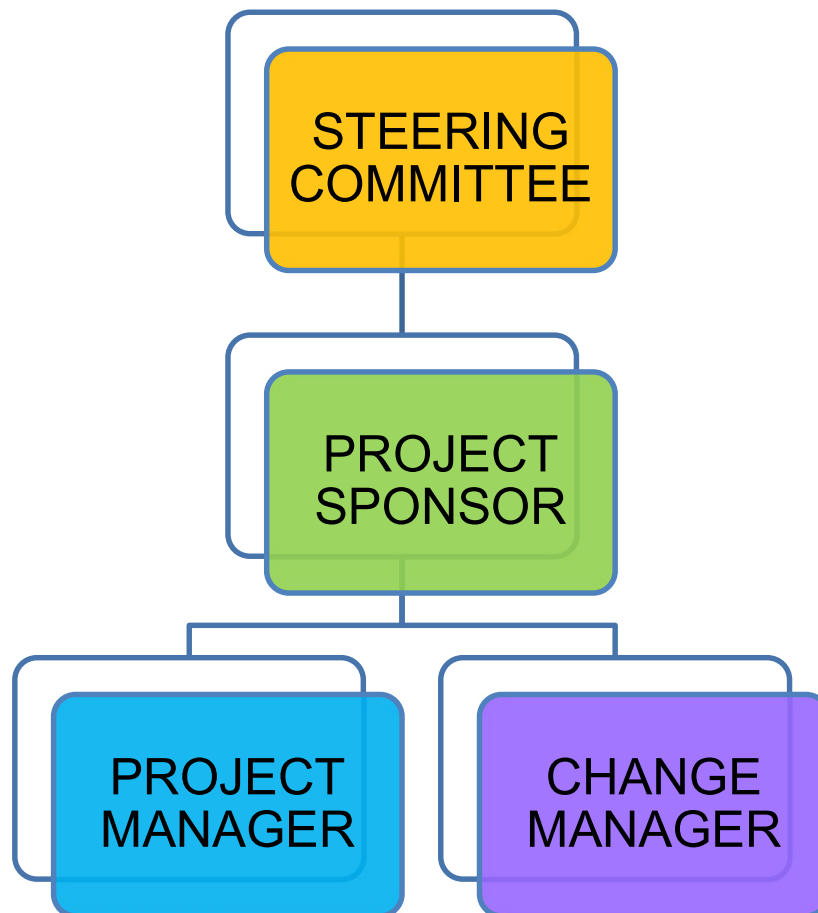
Είναι η φάση μετά το "Παραγωγική Λειτουργία - Go Live". Σε αυτήν τη φάση η ομάδα έργου έχει αποχωρήσει και έχει αναλάβει η Ομάδα Υποστήριξης - Support Team που ασχολείται με:

- ✓ 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.



Διοίκηση Έργου

(ρόλοι και όχι αναγκαστικά άτομα)

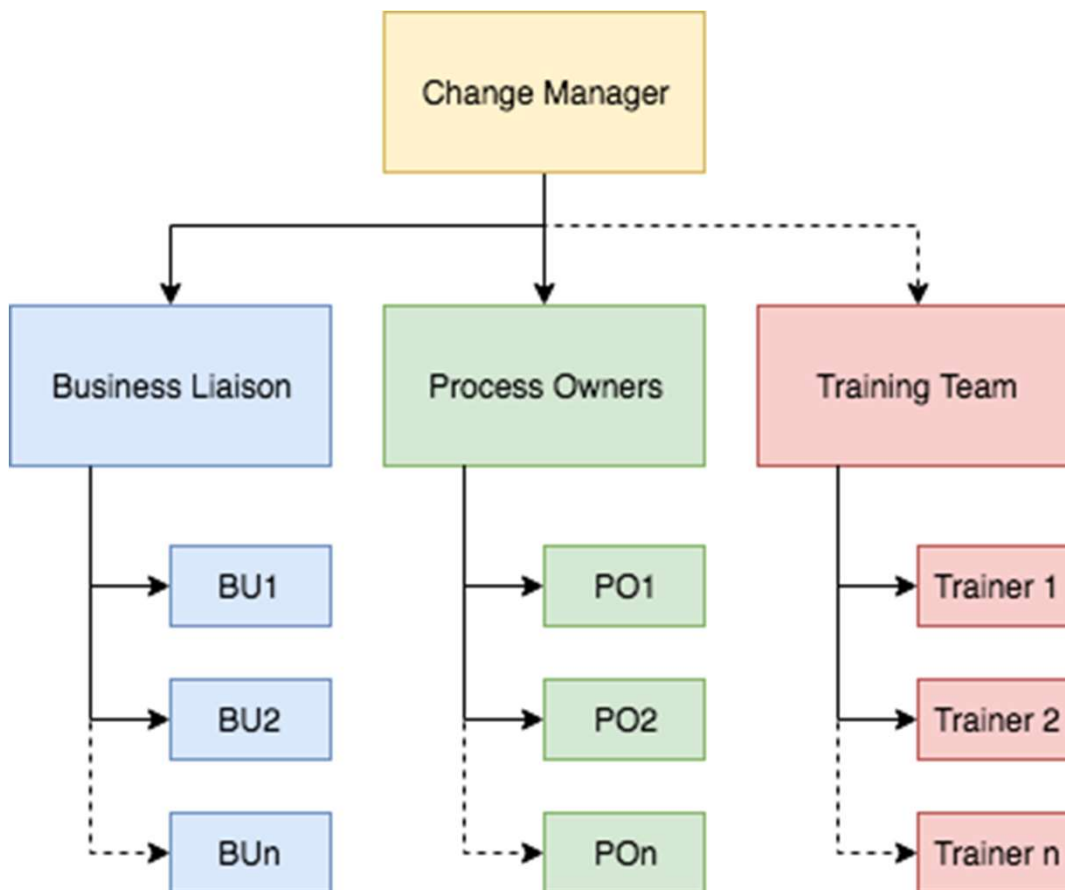


Change Manager

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.



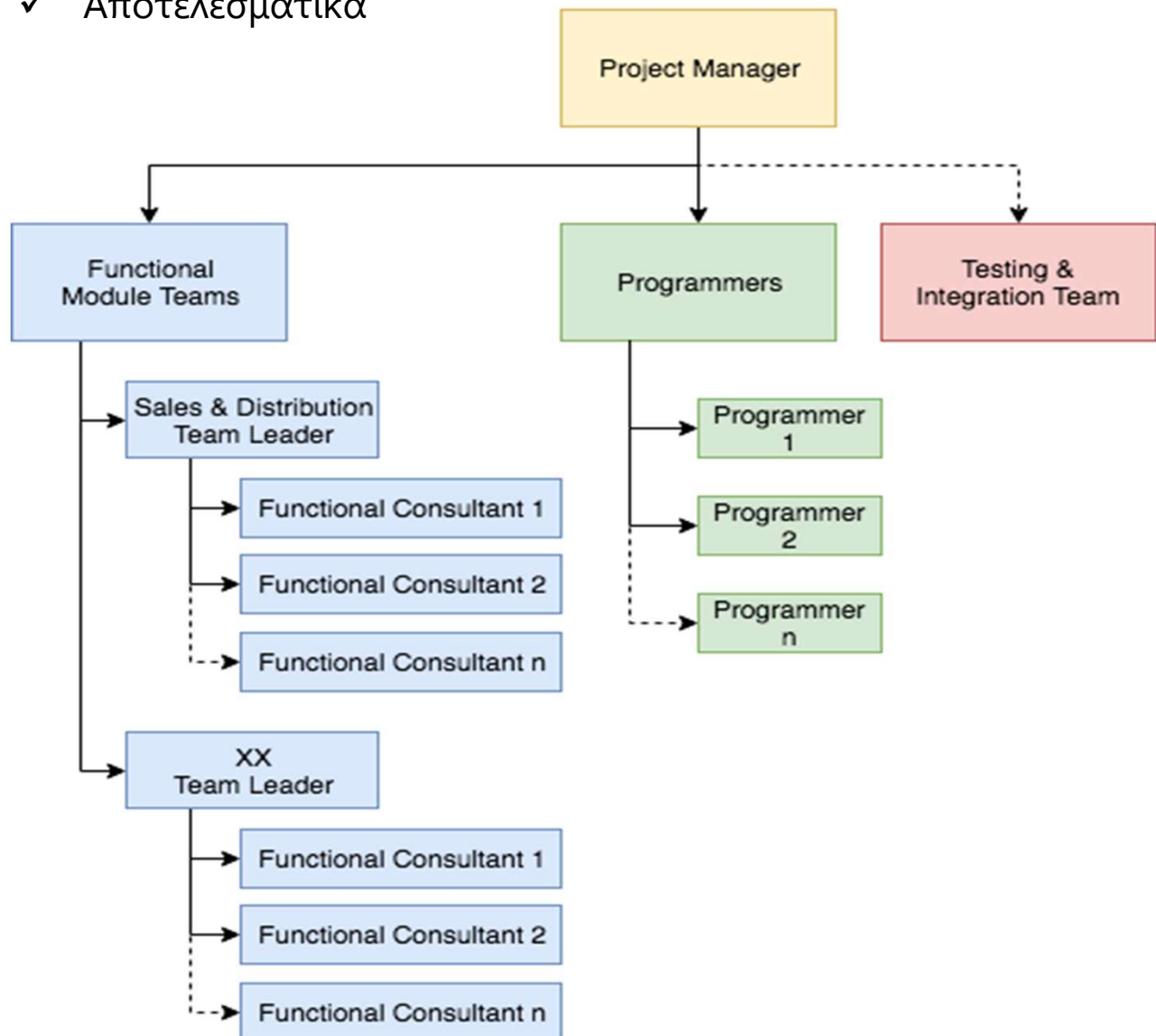
Project Manager

Ο Project Manager έχει μια βασική ευθύνη:

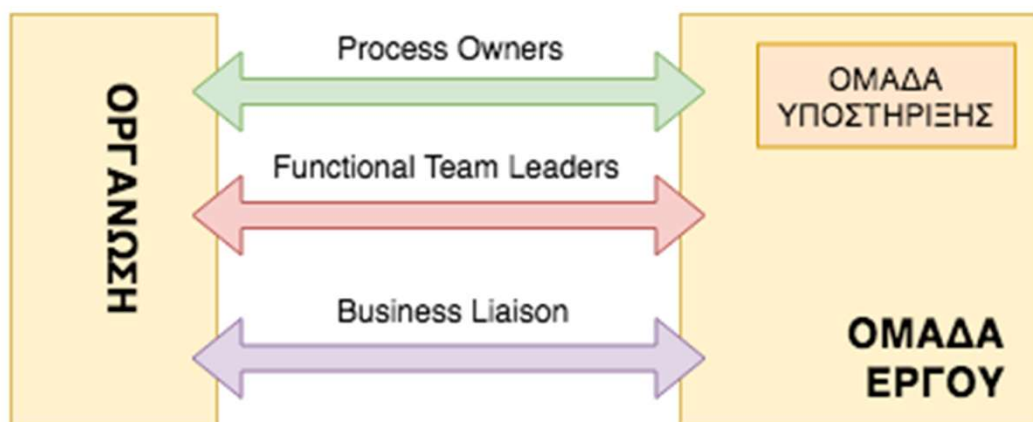
«Να εκτελεστεί το έργο στον προβλεπόμενο χρόνο και μέσα στα προϋπολογισμένα έξοδα»

Μια 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 λειτουργιάς 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 συνδεδειγμένοι 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
- Δόκιμή και Παραλαβή - Integration Testing & Acceptance

Ομάδα Υποστήριξης

Συνίσταται 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 εγχειρίδιων χρηστών (End-User Documentation).
- ✓ Βοήθεια στο integration test.
- ✓ Βοήθεια στην data migration.

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

Ενδεικνύται 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 πέτυχει 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.
- ✓ Να είστε αυστηροί. Κάποτε πρέπει να παραδώσουμε γιατί οι ανάγκες ποτέ δεν τελειώνουν.
- ✓ Θεωρήστε το μια καλή ευκαιρία να «Καθαρίσετε» τα στοιχεία σας π.χ. Πελάτες, Ειδή, Πάγια κ.α.
- ✓ Κάντε Απογραφές πριν ξεκινήσετε.
- ✓ Κάντε ασκήσεις "Team Building" για να ενθαρρύνετε την ομάδα έργου. Συνηθώς 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”





Ακαδημίας 5, Αθήνα 10671

Τηλ: +302109416622 / Fax: +302109416029

info@vellum.gr