

ERP

VODIČ ZA USPEŠNU IMPLEMENTACIJU POSLOVNOG SOFTVERA

Statistike kažu da skoro 60% ERP implementacija ne uspe ili uspe delimično.

ZAŠTO JE TO TAKO I KAKO POBEDITI STATISTIKU?

Šta svaka kompanija može da uradi kako bi minimizovala rizik neuspešne implementacije?

Da li očekivati neku magiju ili postoje realne i dostupne stvari koje se mogu uraditi?

PRAVI KORACI DO DOBRE IMPLEMENTACIJE

Softver je onoliko dobar koliko se dobro implementira, staro je pravilo. Zbog toga je veoma važno ovom prvog koraku posvetiti dužnu pažnju.

Definišite uspeh!

Ovo zvuči jednostavno, ali zapravo zahteva određeni napor i trud. Ako nemate jasan plan kuda idete, velika je verovatnoća da nigde nećete ni stići. Prečesto se dešava da kompanije imaju samo bledu predstavu šta žele da postignu implementacijom ERP-a.

Uopšteno govoreći, **ERP sistemi mogu pomoći povećanju prihoda, produktivnosti, efikasnosti i smanjenju troškova**. Sve ovo mogu biti poželjni ciljevi, ali potrebno je uložiti napor i trud kako bi se tačno odredilo kako će ERP sistem rešiti vaše eventualne probleme i omogućiti vam da ostvarite ove ciljeve.

Identifikujte ciljeve i postavite prioritete

Činjenica je da se svi problemi mogu rešiti sa dovoljno novca i vremena. U praksi, često, nema dovoljno ni novca ni vremena da se reše svi problemi. Zbog toga je veoma važno postaviti jasne prioritete!

Naravno, kako biste postavili prioritete potrebno je prvo da ustanovite koji su ciljevi implementacije i koje probleme rešavate. Ciljevi moraju biti SMART kako se danas često čuje, a to u prevodu znači:

Specific – specifični
Measurable – merljivi
Achievable – dostižni
Relevant – značajni
Time based – oročeni

Ako ne zadovoljavaju bilo koji od ovih kriterijuma, verovatno će biti nejasni i teško sprovodljivi u toku implementacije.

Izbegnite preterana prilagođavanja ERP-a

Uz vrlo malo izuzetaka, preterano prilagođavanje ERP sistema je loša ideja. Zašto? Preterana prilagođavanja povećavaju troškove implementacije zbog toga što zahtevaju dodatno programiranje za

ispunjavanje specifičnih zahteva i produžavaju rok za završetak implementacije (najčešće). Zatim, preterana prilagođavanja povećavaju troškove kasnijeg održavanja i tehničke podrške zato što to više nije ERP koji ste kupili od proizvođača – to je sada VAŠA VERZIJA ERP-a! A to ima cenu.

Dodatno, sve kasnije nadogradnje moraju uzeti u obzir prilagođavanja i promene koje su pravljenе specijalno za vas. To takođe, ima cenu koje je viša tokom korišćenja sistema.

Ako izaberete adekvatno rešenje verovatno nećete morati mnogo da prilagođavate ERP svojim potrebama. Zato je izbor od izuzetne važnosti!

Pripremite se za promenu

Čak i kada je promena dobra, ona je stresna. I zbog toga je važno pripremiti se za promenu. Što se više pripremite (zaposlene, rukovodioce, partnere i sl...) lakše će biti kasnije. **Dobra i jasna komunikacija je ključ uspeha u ovom delu**. Važno je da svi razumeju šta se menja, kako se menja i šta su očekivanja organizacije od promene. Otvorene diskusije, iznošenje potencijalnih problema i razmatranje svih primedbi vode transparentnosti celog procesa i pomažu kasnijoj implementaciji.

Priprema podrazumeva i pripremu edukacije korisnika novog sistema, upoznavanje sa sistemom, razrešavanje dilema i sl. **Dobra priprema štedi dosta vremena u toku implementacije**. Loša ili nikakva priprema, sa druge strane, vodi do neuspešne implementacije.

Obezbedite podršku menadžmenta

Podrška menadžmenta i tokom izbora i tokom implementacije je ključna za uspeh celog projekta ERP implementacije. Menadžment je odgovoran za kreiranje vizije uspeha, motivaciju projektnog tima, obezbeđivanje neophodnih resursa i donošenje ključnih



odluka. **ERP implementacije bez aktivne podrške menadžmenta mogu vrlo lako propasti.** Bez vidljive podrške menadžmenta veći je i otpor zaposlenih u korišćenju novog sistema. To je i logično jer zaposleni imaju primarni posao koji rade svakodnevno, a ERP implementacija je nešto što ih u tome „ometa“ – ili je to bar najčešći izgovor. Zbog toga je važno da menadžment aktivno učestvuje u implementaciji.

Bez podrške menadžmenta ERP implementacije verovatno neće obuhvatiti strateške potrebe kompanije ni u trenutku implementacije ni u budućnosti. Zatim će često nedostajati resursa (pre svega ljudskih), aktivnosti i posvećenosti implementaciji, a neretko će rok za implementaciju biti probijen.

Zato je važno da se pronađe način na koji menadžment može doprineti i aktivno učestvovati (u skladu sa mogućnostima – a one se moraju stvoriti) u projektu ERP implementacije.

U budžet uključite i novac i LJUDE!

Naknade za licence, implementacija i održavanje su samo deo stvarnih troškova ERP sistema. Svakako je važno da se budžetiraju ovi troškovi, ali je često mnogo teže za kompanije da u budžet uključe i ne-financijske troškove kao što su vreme i ljudi neophodni za uspeh.

Ljudi su verovatno najvažniji i najograničeniji resurs u svakom procesu implementacije. **Uspeh apsolutno zavisi od angažovanja ljudi iz svakog odeljenja kompanije.** Rezultati će zavisiti od znanja i iskustva ljudi, kao i njihovog vremena, odnosno količine vremena, koju posvete implementaciji.

Zbog toga je važno identifikovati najbolje ljude i dati im ovlašćenja da u svom domenu rade na implementaciji sistema. Dodatno, za te ljude je važno naći i adekvatne „rezerve“ koje će uskakati i završavati redovan posao dok su ključni ljudi angažovani na implementaciji ERP-a.

Dodatno, važno je odabrati i vođu projekta koji će obezbediti da se ove stvari odvijaju u skladu sa dogovorenim rokovima. To se često zaboravi!

Uspeh je jednostavna stvar

Uspeh ERP implementacije će biti rezultat izbora adekvatnog poslovnog rešenja, izbora pravih ljudi, iskustva implementacionog tima i donošenja odluka zasnovanih na pravim informacijama u pravom trenutku. Što dublje zaronite u projekat implementacije više ćete pitanja postavljati. Posledično ostvarićete bolji rezultat i izbeći statistiku sa početka teksta!

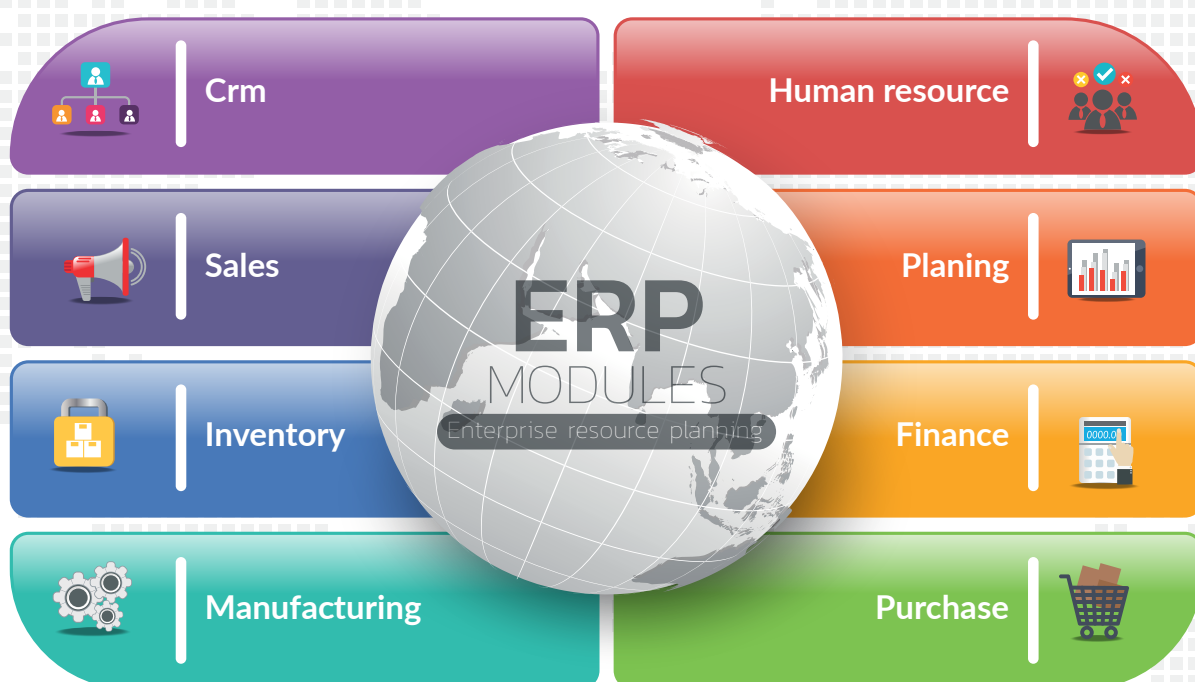
Da li ste se ikada zapitali zašto svaki put kada čujete priču o neuspehu implementacije ERP poslovnog softvera preduzeće koji radi implementaciju bude krivo?

Korisnik je učinio sve što može da ga izbegne, ali je implementator pružio ili lošu obuku i podršku, ili jednostavno slab kvalitet proizvoda ERP poslovnog softvera.

Reference

Uvek pitajte za reference i ne oslanjajte se isključivo na reč-od-usta i Interneta. Pitajte svog dobavljača da navede i kontakt informacije za neke od svojih klijenata i pozovite ih.

Oni verovatno neće reći loše stvari o dobavljaču i sistemu, ali ako pitate prava pitanja, imaćete predpostavku sa kakvim izazovima se možete susresti u radu sa tim dobavljačem i implementatorom.



Iskreno, ne mislim da se loša ERP implementacija može desiti bez bar nekog doprinosa od strane korisnika. Kao korisnik, bez obzira na uticaj preduzeća koje vrši implementaciju tokom procesa selekcije, konačna odluka je Vaša i morate da budete sigurni da ste doneli ispravnu odluku. Na osnovu dvadesetogodišnjeg iskustva u preduzeću Connect Software Solutions d.o.o. iz Novog Sada, koje se bavi prodajom, implementacijom, podrškom i prilagođavanjem poslovnih programa za mala i srednja preduzeća napravili smo listu stvari na koje korisnik treba da misli pre nego što izabere ERP poslovni softver i implementacionog partnera.

Sistem za podršku odlučivanja (Decision Support System) – upravljačko izveštavanje

Bez obzira na veličinu vašeg preduzeća ili na to koliko ste spremni da potrošite za ERP poslovni softver, rešenje uvek treba da sadrži sistem za podršku odlučivanju, alatka koja podržava aktivnosti donošenja odluka.

Fleksibilnost

Da li vam dobavljač može dati nešto više nego što je obećao? Dobavljači ERP-a mogu biti veoma fleksibilni, u zavisnosti od toga koliko ste im važni. **Mali kupac može dobiti više**

pažnje nego veliki kupac ako ima potencijal da donese više posla u budućnosti. Takođe, proizvođači mogu imati specijalne ponude, kada pokušavaju da uđu u nova tržišta, ili da bi prestigili konkurenciju, itd ...

Upravljanje promenama

Ljudi ne menjaju svoje navike zato što im vi kažete da to urade. Dobavljači i spoljni konsultanti mogu da vam samo pomognu u ovime, ali zapamtite da će ljudi slediti motivisanog lidera. Ako ste Vi (kao rukovodilac projekta ili korisnik) skeptični u vezi vašeg izbora ERP rešenja, onda je očigledno nešto pošlo naopako tokom procesa selekcije. Dobavljač koji radi implementaciju će se tada teško izboriti sa nevoljnošću samih korisnika (vaših zaposlenih) za promene.

Nasleđe podataka

Uverite se da dobavljač može da uveze podatke iz vašeg starog programa, excel datoteke, ili drugih izvora podataka. Osim ako se novo preduzeće, verovatno ćete imati podatke koji treba da se uvezu u program. ***Pre nego što uvezete, pokušajte da ih očistite, uklonite duplikate ili beskorisne informacije koje kasnije mogu izazvati mnogo problema.***

Stvarni troškovi

Koliko će zaista koštati da uvedete ERP koji ste izabrali? Da li postoje neki skriveni ili dodatni troškovi? Na primer, ako odlučite da koristite ERP između ostalog i kao rešenje za maloprodajne kase, morate biti svesni mogućih troškova izrade interfejsa između ERP-a i vašeg fiskalnog štampača.

Poslovni procesi

U teoriji, niko ne zna bolje od vas kako preduzeće radi. Ipak, ponekad ne možete da vidite šumu od drveća. ERP implementacija projekta bi mogla biti dobar povod za reviziju i optimizaciju vaših procesa i procedura. **Nema razloga da automatizujete neefikasne ili beskorisne poslovne procese.**

Izvorni kod

Možete li da napravite bilo kakve promene u kôd-u? Možda vam ne treba sada, ali će vam verovatno trebati kasnije. Takođe je važno znati šta se dešava sa izvornim kodom ako vam prodavac bankrotira. **Obično, proizvođači ostavljaju kao depozit programski kôd kod**

nezavisnog proizvođača poznatog kao escrow, koji će, ako prodavac ne uspe da se održava i ažurira softver, to nastaviti da radi umesto njega.

Implementacione metodologije

Neki kupci ni ne gledaju dobavljače koji nemaju takve metodologije. Dobavljač koji radi implementaciju treba da bude u stanju da obezbedi dokumenta koji opisuju proces implementacije, sa ciljevima, prekretnicama, alokacijom resursa, itd. Ako dobavljač to ne poseduje, verovatno će raditi stvari u hodou.

Obuka

Da li dobavljač ima dovoljno kvalifikovanih ljudi da uspešno obuči vaše zaposlene? Ako dobavljač ima tri trenera koji rade za deset velikih kupaca, oni možda neće biti u stanju da brinu o vama onako kako treba. Takođe, ako je trener koji Vam je dodeljen od skoro zaposlen, on ili ona možda neće biti dovoljno iskusni, što može izazvati mnogo problema u implementaciji.

Revizija

U zavisnosti od veličine projekta, jednostavniji ili složeniji oblici revizije bi trebalo da budu obavljani tokom implementacije. Idealno bi bilo da kreirate proceduru revizije sa vašim dobavljačem, ali takođe možete uključiti nezavisne konsultante ili revizore projekta.

Tehnička i korisnička podrška

Da li vaš dobavljač može da obezbedi nivo podrške koji vam treba? Sa timom od pet ljudi, a stotine kupaca, to može potrajati nedeljama da reši problem. Uverite se da ste razumeli šta je uključeno u podršku. Da li će prodavac da radi backup vaše baze podataka redovno? Dobijaju unapređenja, a kada i kako da utiču na vas rad?

Nadam se da će vam čitanje ovog članka pomoći da lakše i što bolje izvršite implementaciju u vašem okruženju.

IZVOR: [Datalab BLOG](#)



+381 21 662 0000



Futoška 35, 2100 Novi Sad, Srbija