

Những yếu tố dẫn đến thành công hay thất bại của ERP



Nội Dung

- Chuẩn hóa, tiêu chuẩn và những rủi ro
- Rủi ro của ERP
- Những sai lầm thường gặp
- Yếu tố quyết định sự thành bại của ERP
- Những sai lầm thường gặp trong triển khai
- Quản lý dự án triển khai ERP
- Quản lý các Thay đổi và Rủi ro
- Vì sao ERP thất bại nhiều hơn thành công

Tiêu chuẩn hóa

- Tiêu chuẩn hóa → quy trình hóa → thay đổi hoạt động → thay đổi thói quen
- Thực hiện chuẩn hóa quy trình trước khi tiến hành ứng dụng ERP sẽ thuận lợi hơn cho việc triển khai
- Tiêu chuẩn hóa không phụ thuộc vào người thực hiện

Rủi ro của ERP (1)

- Tổng chi phí đầu tư lớn:
 - Chi phí tư vấn
 - Chi phí bản quyền, chi phí hạ tầng
 - Chi phí triển khai ứng dụng
 - Chi phí nhân lực
 - Chi phí cơ hội
 - Chi phí duy trì, nâng cấp, mở rộng
- Chi phí lớn cho mọi qui mô doanh nghiệp

Rủi ro của ERP (2)

- Thời gian triển khai lâu → sự chán nản hoặc thay đổi các mục tiêu ban đầu, phạm vi yêu cầu thay đổi?
- Sự phụ thuộc vào nhà cung cấp giải pháp
- Tính đặc thù của lĩnh vực kinh doanh
- Mức độ phức tạp của hệ thống → vận hành khó
- Khả năng tích hợp với các hệ thống khác, khả năng mở rộng

Những sai lầm thường gặp

- Coi ERP là thần dược chữa bách bệnh?
- Coi ERP chỉ là phần mềm, không phải giải pháp?
- Coi là mua công cụ chứ không phải là một đầu tư
- Ủy thác toàn bộ trách nhiệm cho nhà cung cấp giải pháp hoặc tư vấn
- Không lường trước tổng chi phí, thời gian triển khai
- Đầu tư một giải pháp quá lớn so với yêu cầu để đánh bóng tên tuổi

10 lý do dẫn đến thất bại của ERP

1. Nhận thức và quyết tâm của lãnh đạo
2. Quá coi trọng thương hiệu và sính ngoại
3. Bỏ qua khâu tư vấn, xây dựng và thống nhất quy trình
4. Khách hàng cả tin và quá kỳ vọng vào “cây gậy thần kỳ”
5. Coi nhẹ yếu tố con người
6. Bất đồng quan điểm kéo dài trong quá trình triển khai
7. Xung đột lợi ích và không chịu được áp lực
8. Khó khăn trong việc tùy biến, đáp ứng nhu cầu thực tế
9. Không ý thức được khó khăn phát sinh về tài chính và công việc
10. Người dùng không chấp nhận do độ phức tạp quá cao

Những sai lầm khi triển khai (1)

- Chiến lược
 - Nhân sự cao cấp không thường xuyên cung cấp ý tưởng cho các thành viên tham gia dự án.
 - Giao hết trách nhiệm cho nhân sự cấp dưới chưa rành về ý tưởng chiến lược để cung cấp thông tin và định hướng cho đội triển khai
 - Chỉ nhìn về đầu tư ban đầu (chi phí thuê tư vấn, mua bản quyền v.v..) trong khi đó chi phí huy động nguồn lực của công ty rất cao lại bị xem nhẹ.
 - Không xác định rõ các chi phí thường niên

Những sai lầm khi triển khai (2)

- Mục tiêu dự án
 - Mục tiêu dự án ban đầu dần bị quên lãng do quá trình triển khai lâu dài mà không được nhắc lại, dự án dần dần mất định hướng hoặc lạc đề
 - Việc thay đổi bộ máy ngay cả bản thân lãnh đạo của đơn vị cũng khó thực hiện được nhưng lại giao toàn bộ trách nhiệm này cho tư vấn ERP
 - Quá kỳ vọng vào một hệ thống có thể giải quyết mọi việc.

Những sai lầm khi triển khai (3)

- Cải tiến quy trình
 - Cách tiếp cận quy trình bị sai lệch. Tư vấn triển khai thường nhìn vào hoạt động của từng cá nhân trong đơn vị để xây dựng quy trình, trong khi bản thân họ đang làm sai quy trình và định hướng
 - Tư vấn nói công ty chưa có quy trình và áp quy trình ERP vào thì không có hiệu lực
 - Lãnh đạo không trực tiếp đưa ra quy trình hoặc không có kiến thức về hoạt động và quản lý hoặc không rà soát và phân tích cụ thể, mà chỉ đánh giá về tính logic chứ không kiểm tra lại với định hướng của công ty

Những yếu tố quyết định sự thành bại (1)

- Mục tiêu và kiên định mục tiêu.
- Khoanh vùng phạm vi và kỳ vọng.
- Nhận thức và quyết tâm của ban lãnh đạo
- Sự sẵn sàng:
 - Nguồn vốn
 - Nhân lực
 - Hạ tầng
 - Chấp nhận thay đổi

Những yếu tố quyết định sự thành bại (2)

- Lựa chọn giải pháp và nhà cung cấp phù hợp
- Quản lý giám sát toàn bộ quá trình thực hiện
- Sự tham gia của ban lãnh đạo cấp cao
- Quản lý và phối hợp chặt chẽ giữa các thành phần tham gia

Quản trị sự thay đổi

- Quản lý thay đổi cơ cấu tổ chức
 - Thay đổi cơ cấu tổ chức khi ứng dụng ERP
 - Ảnh hưởng đến việc thay đổi và chuẩn hóa quy trình, thay đổi vai trò
 - Chuyển đổi hệ thống
- Quản trị sự chống đối do
 - Sự thay đổi về quy trình nghiệp vụ
 - Sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, vai trò
 - Áp lực công việc lớn
 - Tâm lý bị quản lý

Kết luận

- Những yếu tố mấu chốt dẫn đến thành công hay thất bại của hệ thống ERP
 - **Nhận thức và quyết tâm của ban lãnh đạo**
 - Kế hoạch kinh doanh và tầm nhìn
 - Truyền thông hiệu quả (tạo sự đồng lòng)
 - **Quản lý thay đổi và văn hóa của công ty**
 - Chuẩn hóa quy trình, tối giản việc customize
 - Sự phối hợp triển khai giữa tất cả các bên
 - Hệ thống phù hợp, nhà cung cấp dịch vụ tốt
 - Bảo vệ dự án (giải quyết xung đột, xử lý rủi ro)

Bài tập và trao đổi