

# ELIAN Solutions

*Cele mai bune 10 sfaturi pentru  
implementarea unui ERP*



1. INTRODUCERE .....	3
2. SFATURI IMPLEMENTARE ERP .....	4
Sfatul nr. 1 - Definește-ți obiectivele pentru care vrei să implementezi un ERP .....	4
Sfatul nr. 2 - Analizează-ți procesele de afacere actuale și fluxul de informații.....	4
Sfatul nr. 3 - Alege o soluție ERP de viitor.....	4
Sfatul nr. 4 - Verifică referințele (clienții) furnizorului de servicii de implementare .....	5
Sfatul nr. 5 - Definește-ți întinderea implementării .....	5
Sfatul nr. 6 - Evaluează cât de mult trebuie modificat sistemul.....	6
Sfatul nr. 7 - Realizează din vreme un plan de migrare a datelor .....	6
Sfatul nr. 8 - Testează toate tranzacțiile critice înainte de "Go-Live".....	7
Sfatul nr. 9 - Stabilește un plan de verificare a îndeplinirii obiectivelor .....	7
Sfatul nr. 10 - Asigură-te că înțelegi despre ce este vorba într-o implementare ERP .....	8
3. CONCLUZII.....	9

## 1. Introducere

---

Implementarea unui sistem ERP este un proces care poate aduce unei firme numeroase avantaje competitive – atunci când reușește. Atunci când nu reușește, afectează toate procesele de afaceri ale firmei, producând însemnate pierderi financiare și multă dezamăgire în rândul celor implicați.

La nivel mondial, statisticile diferă dar putem avansa o cifră de circa 50 % rată de succes a implementărilor ERP. Prin succesul unei implementări înțelegem că sistemul ERP a furnizat funcționalitățile promise și s-a încadrat în constrângerile de timp și de buget. Și totuși, 50%?!

Cum ar fi să vă duceți la un magazin și să cumpărați un televizor care costă o găleată de bani iar vânzătorul să vă spună: "Știți, există o șansă de 50% ca, atunci când îl băgați în priză, televizorul dvs. să nu funcționeze deloc sau să funcționeze prost!". Ați mai cumpăra?

Elian Solutions este implementator al soluției ERP Microsoft Dynamics NAV și pe parcursul celor câteva zeci de implementări pe care le-a avut până acum, a reușit să contribuie întotdeauna la cele 50% procente de implementări reușite – partea plină a paharului.

Cum a fost asta posibil? Prin multă muncă, prin acumularea de experiență, prin responsabilitate și prin capacitatea de a învăța din greșelile altora dar și din cele proprii. Mai jos veți găsi niște sfaturi care reflectă o parte din expertiza adunată de către echipa Elian Solutions de-a lungul numeroaselor implementări.

Vă urăm lectură plăcută.

Echipa Elian Solutions

## 2. Sfaturi implementare ERP

---

### Sfatul nr. 1 - Definește-ți obiectivele pentru care vrei să implementezi un ERP

Dacă nu știi ce vrei și de ce vrei anumite lucruri de la un sistem ERP, niciun furnizor de soluții ERP nu te va putea ajuta. Deziderate formulate la un nivel abstract de genul "optimizarea proceselor" sau "îmbunătățirea productivității" nu sunt de folos.

Important este să cunoști exact *cum* anume ERP-ul va aduce beneficii afacerii tale. De pildă, ai putea să formulezi obiective precum: "creșterea vitezei de rotație a stocurilor cu 20 %" ori "scurtarea timpului de încasare a facturilor cu 30%". Acestea sunt chestiuni concrete, ce pot fi urmărite ulterior în faza post-implementare, dacă s-au realizat sau nu.

### Sfatul nr. 2 - Analizează-ți procesele de afacere actuale și fluxul de informații

Pentru a găsi soluția ERP potrivită afacerii tale, e nevoie să îți cunoști și să-ți documentezi procesele de afaceri. Cum se desfășoară, de pildă, un proces de cumpărare? De ce informații ai nevoie atunci când închei un nou contract? Cine aprobă o investiție în cadrul firmei?

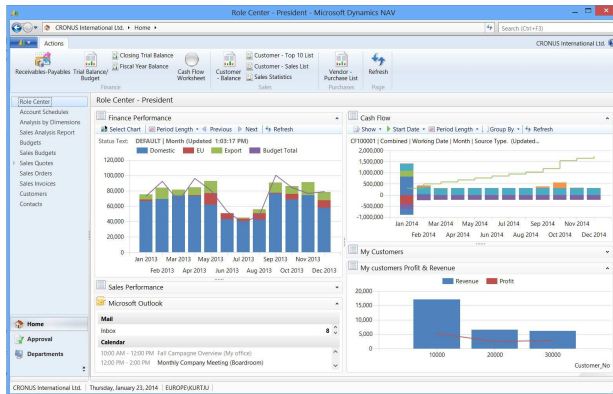
Aceste întrebări date ca exemplu, printre multe altele, vor trebui să-și găsească răspuns *înainte* de a începe evaluarea soluțiilor ERP din piață și a celor care le furnizează. Dacă nu vei face această analiză, furnizorul de ERP poate să-ți prezinte fluxurile din sistemul său ca fiind cele mai bune și singurele "corecte". În realitate, corect este exact ceea ce se întâmplă și/sau dorești să se întâmple în firma ta.

O atenție deosebită trebuie să o acorzi proceselor care se desfășoară manual (sau în afara sistemului actual) și pe care vrei să le regăsești în viitorul ERP. Ele sunt cel mai puțin structurate și de aceea îți pot ridica cele mai mari probleme.

### Sfatul nr. 3 - Alege o soluție ERP de viitor

Există pe piață o puzderie de soluții care se autointitulează drept soluții ERP (și puține sunt pe drept cuvânt). Multe dintre ele sunt realizate pe platforme tehnologice învechite sau au avut un design inițial care nu le permite decât o dezvoltare ulterioară

limitată. Este esențial să găsești o soluție pentru care furnizorul asigură un plan de dezvoltare a noi versiuni pentru cel puțin 5 ani de acum încolo. Gândește-te că un ERP este o investiție pe termen lung iar furnizorul trebuie să-ți ofere garanția că nu va dispărea de pe piață și că produsul său va îngloba cele mai noi tehnologii.



De exemplu, Microsoft Dynamics NAV, soluția ERP implementată de către Elian Solutions, are întotdeauna un plan de dezvoltare care se întinde pe circa 7 ani de zile, ceea ce înseamnă cel puțin garantarea lansării a încă 2-3 versiuni majore ale produsului.

## Sfatul nr. 4 - Verifică referințele (clienții) furnizorului de servicii de implementare

Este un lucru esențial, căci nimic nu poate prezice mai bine o implementare de succes decât alte implementări de succes. Ideal ar fi ca în portofoliul furnizorului să existe cel puțin un client care să aibă același profil de activitate ca al tău (sau să fie similar).

Dacă sunteți în același domeniu de activitate, vei afla exact cum a reușit ERP-ul respectiv să gestioneze procesele de afaceri specifice domeniului. Când îl contactezi pe respectivul client, află cu ce probleme s-a confruntat înainte, în timpul și după implementare. Mai ales după implementare, fiindcă de fapt abia după realizarea implementării este clar dacă furnizorul a făcut o treabă bună.

Uneori, furnizorul soluției ERP (cel care a dezvoltat softul propriu-zis) este și furnizorul serviciilor de implementare dar aceasta se întâmplă de obicei pentru soluții ERP de nivel scăzut sau mediu. Soluțiile mai puternice sunt distribuite prin parteneri. Faptul că există mai mulți parteneri în piață este un avantaj pentru tine. Dacă la un moment dat ești nemulțumit de serviciile acestuia, nu devii "prizonerul" furnizorului de servicii (care deține totodată și soluția), ci poți alege alt partener.

## Sfatul nr. 5 - Definește-ți întinderea implementării

E bine să începi cu pași mărunți. Nu de puține ori, există clienți care doresc toate funcționalitățile de la bun început și implementatori care promit "marea cu sarea".

Rezultatul? Proiectul devine atât de complex încât nu mai poate fi gestionat de către nimeni iar întreaga implementare riscă să devină un fiasco.

E mai înțelept să gândești implementarea în mai multe etape. Începi cu ceea ce e strict necesar, apoi realizezi și restul. Într-o firmă aflată în continuă dezvoltare, implementarea nu se termină niciodată. Se deschid noi oportunități de afaceri, apar noi cerințe.

### **Sfatul nr. 6 - Evaluează cât de mult trebuie modificat sistemul**

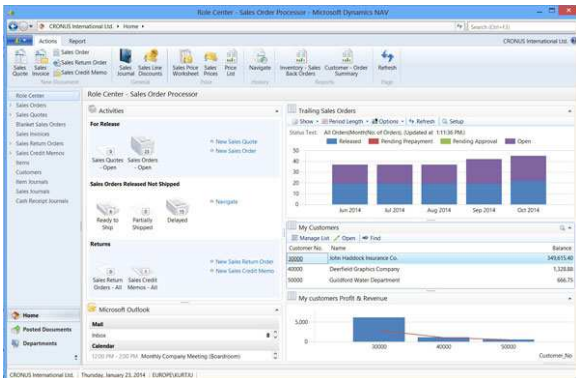
Dacă sistemul ERP standard cere prea multe modificări, mai bine caută altul. Nimic nu afectează mai mult succesul unei implementări decât modificările/customizările efectuate în mod masiv asupra sistemului. Nu te încrede în discursurile oamenilor de vânzări care zic că sistemul lor e perfect flexibil și se poate adapta oricărei cerințe – prin dezvoltări ulterioare. Un sistem ERP adevărat este flexibil prin parametrizări, nu prin dezvoltări. Asta nu înseamnă că nu vor fi necesare dezvoltări – orice implementare presupune un anumit grad de customizare, ci doar că trebuie să fii foarte atent la amploarea și la natura acestora.

### **Sfatul nr. 7 - Realizează din vreme un plan de migrare a datelor**

Adeseori această etapă este trecută cu vederea și lăsată pe ultima sută de metri. Este considerată o problemă de ordin tehnic și lăsată doar pe seama furnizorului de implementare. Problema este că acesta nu poate înțelege niciodată – la fel de bine ca tine, semnificația informațiilor din vechiul sistem, corelațiile dintre date, regulile de consistență și validare a datelor.

Cel mai bine este ca înainte de a se trece la importul propriu-zis al datelor, să efectuezi o "curățare" a informațiilor din vechiul sistem. De multe ori, există informație care nu mai este de folos în viitorul sistem sau sunt redundanțe și inconsistențe. (De ex. nu are rost să importi date privind unii furnizori despre care știi că nu vei mai lucra cu ei niciodată) .

## Sfatul nr. 8 - Testează toate tranzacțiile critice înainte de "Go-Live"



Este bine ca această testare să se efectueze exact înainte de faza de "Go-Live", adică atunci când sistemul va intra efectiv în uz.

Cel mai bine este când se testează simultan, de către toate departamentele pe fluxurile de lucru deja existente. Ideal e ca fluxurile să fie complete.

De pildă, un client face o comandă de vânzare, comandă care este preluată de către departamentul de vânzări. Acesta, face o comandă către departamentul de producție care, la rândul-i, face o cerere de comandă de aprovizionare. Relația cu furnizorul este gestionată de către cei de la aprovizionare. Se face recepția materiilor prime, se dă în consum materia prima, se obține produsul finit. Departamentul financiar înregistrează facturile și plățile pentru client și furnizor.

Atenție sporită și la testarea unor tranzacții speciale ori cu caracter excepțional (de ex., un retur de marfă neconformă). Adesea ele sunt trecute cu vederea în cadrul fazei de analiză, dar de obicei ele pun cele mai mari probleme sistemelor ERP.

## Sfatul nr. 9 - Stabilește un plan de verificare a îndeplinirii obiectivelor

Testările pe care le faci înainte de faza de "Go-Live" te vor asigura că tranzacțiile critice vor putea fi operate în sistem. Dacă există impedimente majore în realizarea acestor tranzacții, e mai bine să amâni faza de intrare în producție decât să pornești cu un sistem care nu poate satisface cerințele operaționale curente. La ce bun, de pildă, să ai un sistem ERP scump și complex dacă încă nu poți emite facturi și avize? Sau nu poți înregistra operațiunile de casă ori descărcările de stoc?

Totuși, dincolo de această verificare a funcționalităților fundamentale, e nevoie să măsoari realizarea acelor obiective care te-au determinat de la bun început să decizi implementarea unui ERP (vezi Sfatul nr. 1).

Pentru a verifica, e nevoie să cuantifici și să măsoari starea inițială a obiectivului și starea ulterioară (dacă ai vrut să reduci timpul de emiterie din sistem a unei note de recepție la aprovizionare - cu 80%, trebuie să știi cât dura înainte și cât durează acum, nu?).

Trebuie însă să fii conștient de faptul că îndeplinirea obiectivelor și beneficiile pe care le aduce un ERP sunt o chestiune de durată. În majoritatea cazurilor, există o perioadă în care lucrurile nu se desfășoară mai ușor, ci mai greu: este perioada de adaptare la noul sistem, perioada în care oamenii se obișnuiesc cu noile fluxuri, cu noile metode de introducere a datelor. Este perioada de învățare.

De aceea, pentru a măsura obiectivele este bine să lași să se scurgă o perioadă de cel puțin 3 luni de la intrarea în funcțiune a sistemului.

## **Sfatul nr. 10 - Asigură-te că înțelegi despre ce este vorba într-o implementare ERP**

Am lăsat la urmă acest sfat, dar el este cel mai important.

De multe ori, responsabilitatea implementării este azvârlită departamentului IT sau celui financiar-contabil, fiind văzută ca o chestiune minoră și lipsită de complexitate. Realitatea contrazice imediat așteptările și implementarea se dovedește mult mai dificilă, tocmai fiindcă nu ține seama de esența procesului de implementare.

Într-o implementare ERP nu este vorba în primul rând de date, softuri și tehnologii, ci de *oameni și procese*. Și de o opțiune strategică a firmei.

Implementarea presupune întotdeauna o analiză și o regândire a proceselor, procese care de multe ori erau cunoscute la modul tacit, implicit. Formalizarea lor, aducerea lor la lumină este o acțiune dificilă și este îngreunată de faptul că, pe de o parte se dorește reflectarea în sistem a vechilor procese, iar pe de alta se dorește și optimizarea acestor procese – adică modificarea lor. Acestea sunt însă două chestiuni diferite și de multe ori apar confuzii și tensiuni în ceea ce privește realizarea lor simultană.

Oamenii sunt însă, pe departe, cel mai important și mai neglijat element dintr-o implementare ERP. Ei sunt cei care vor lucra cu sistemul; fără ei, ERP-ul nu valorează mai mult decât CD-ul de pe care a fost instalat.

În general, se pornește de la prezumția că oamenii vor adopta cu voioșie noul sistem, chiar dacă asta presupune pentru ei un serios efort intelectual, o bulversare a unor vechi metode de lucru, anxietăți și efort de muncă suplimentar.

Pentru a ajuta oamenii să adopte cât mai ușor sistemul este nevoie de o comunicare permanentă cu toți oamenii pe parcursul implementării, dar și de o cooptare și cointeresare a lor.

Managementul firmei și echipa de implementare trebuie să știe să "vândă" beneficiile implementării și celor care vor lucra efectiv cu sistemul. Doar așa vor obține sprijinul și implicarea oamenilor.



### 3. Concluzii

---

Sfaturile de mai sus vin din practica implementărilor ERP pe care echipa Elian Solutions le-a realizat până acum. Validitatea lor a fost dovedită de succesul acestor implementări și asta îți urăm și ție: o implementare de succes!

