

# ELIAN Solutions

*Metodologia de implementare „Sure Step” - pentru soluții ERP și CRM Microsoft Dynamics.*



<b>INTRODUCERE - SCOPUL ȘI CONȚINUTUL DOCUMENTULUI .....</b>	<b>3</b>
DE CE E AȘA DE GREU SĂ IMPLEMENTEZI UN ERP ? .....	4
SOLUȚIA - METODOLOGIA SURE STEP ELABORATĂ DE CĂTRE MICROSOFT .....	4
<b>METODOLOGIA SURE STEP - ETAPELE UNEI IMPLEMENTĂRI.....</b>	<b>5</b>
ETAPA DE DIAGNOSTIC .....	5
ETAPA DE ANALIZĂ .....	6
ETAPA DE DESIGN .....	7
ETAPA DE DEZVOLTARE .....	8
ETAPA DE ÎNSTALARE.....	9
ETAPA DE OPERAȚIONAL .....	9
MANAGEMENTUL PROIECTULUI.....	10
<i>Managementul Riscului(Risk Management) .....</i>	<i>10</i>
<i>Managementul Întinderii Proiectului(Scope Management).....</i>	<i>11</i>
<i>Managementul Problemelor(Issue Management) .....</i>	<i>11</i>
<i>Managementul Timpului și al Costului(Time and Cost Management) .....</i>	<i>11</i>
<i>Managementul Resurselor(Resource Management).....</i>	<i>11</i>
<i>Managementul Comunicării(Communication Management).....</i>	<i>12</i>
<i>Managementul Calității(Quality Management) .....</i>	<i>12</i>
<i>Managementul Aprovizionării(Procurement Management) .....</i>	<i>12</i>
<i>Managementul Vânzării(Sales Management) .....</i>	<i>12</i>
<b>CONCLUZIE .....</b>	<b>12</b>

## **Introducere - scopul și conținutul documentului**

Implementarea unei soluții de tip ERP nu se poate realiza fără un management de proiect profesionist și fără un intens efort organizatoric atât din partea implementatorului cât și din cea a clientului.

Prezentul document își propune să realizeze o introducere în metodologia numită „Sure Step” (Pas Sigur), metodologie creată și promovată de către Microsoft pentru a ajuta la implementarea soluțiilor de tip ERP și CRM pe care Microsoft le comercializează (soluțiile Microsoft Dynamics).

Documentul se adresează tuturor celor interesați de managementul unei implementări de soluții de tip ERP sau CRM, care vor să cunoască acțiunile necesare pentru o implementare de calitate. El se axează pe prezentarea și explicarea etapelor unei implementări, potrivit metodologiei „Sure Step”, evidențind totodată activitățile principale din cadrul managementului de proiect.

Pentru a nu se crea confuzii terminologice, la denumirea principalelor documente și/sau activități am folosit atât traducerea în limbă română cât și denumirea originală din limbă engleză.

Echipa **ELIAN Solutions**, care implementează soluția **Microsoft Dynamics NAV**, a adoptat în totalitate această metodologie de implementare, convinsă fiind că bunele practici incluse în aceasta sunt o garanție a succesului oricărei implementări.

## De ce e așa de greu să implementezi un ERP ?

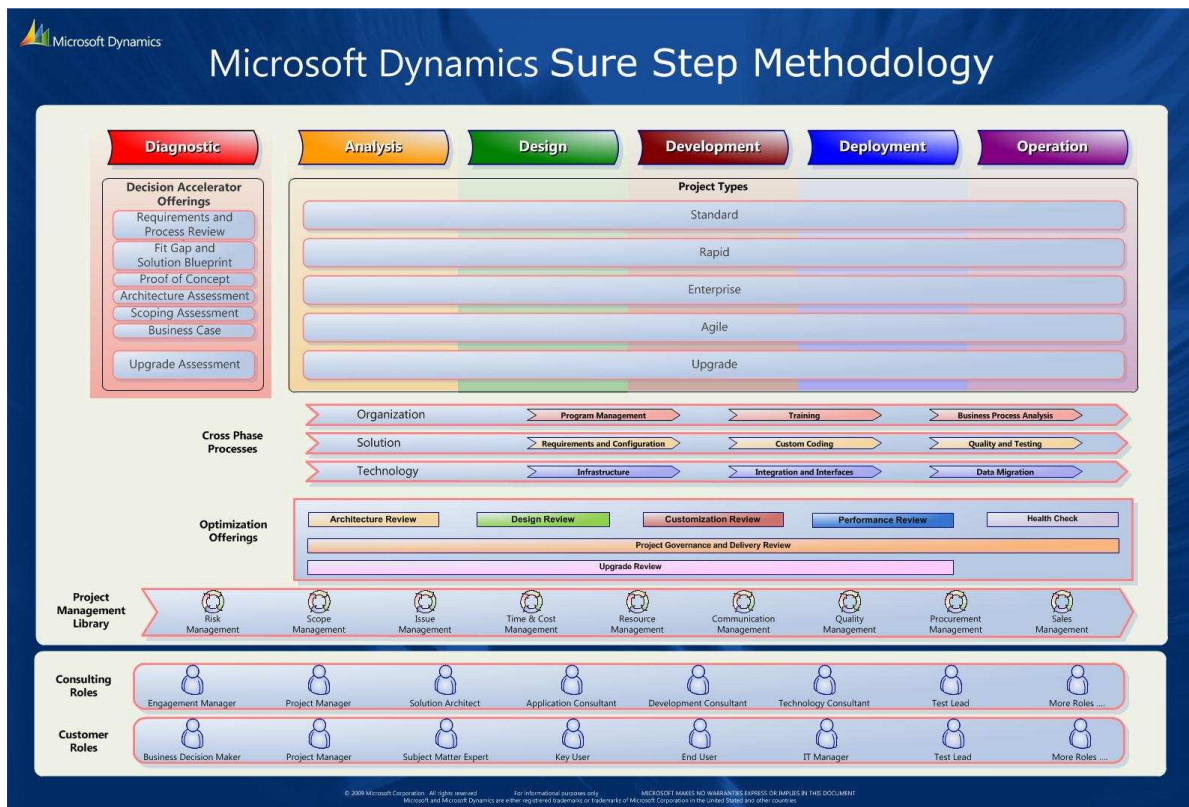
Implementarea unei soluții de tip ERP se poate dovedi anevoioasă, mult mai anevoioasă decât se așteaptă clientul dar și implementatorul. Rezultatul nu e pe măsura estimărilor inițiale. De ce oare? Fiindcă nu este luată în considerare complexitatea acestui demers și fiindcă există lacune în modul de a organiza implementarea. Abilitățile manageriale diferă de la implementator la implementator și de la client la client.

## Soluția - Metodologia Sure Step elaborată de către Microsoft

Firma Microsoft, care vinde mai multe soluții de tip ERP și CRM, conștientă de acest neajuns a decis să ajute partenerii - cei care realizează implementările soluțiilor, promovând (și impunând totodată) o metodologie de implementare care să furnizeze un sprijin implementatorilor. Metodologia le pune acestora la dispoziție un set de instrumente menite să ajute la managementul proiectului și totodată să însușească clienților încrederea în calitatea implementării.

Metodologia este cuprinsă într-un pachet software care se poate instala fie pe o stație de lucru fie în rețea, prin integrare cu tehnologia SharePoint.

Figura 1 - Metodologia Sure Step - Prezentarea elementelor cheie din cadrul metodologiei.



## **Metodologia Sure Step - Etapele unei Implementări**

În cadrul modelului Sure Step sunt definite 6 etape ale unei implementări:

- Diagnostic
- Analiză
- Design
- Dezvoltare
- Instalare
- Operațional

### **Etapa de Diagnostic**

Etapa de diagnostic este o etapă care se desfășoară înainte de implementarea propriu-zisă. Ea începe în cursul procesului de vânzare și se finalizează cu un Plan de Implementare (Plan de Proiect). Dacă clientul acceptă Planul de Proiect, atunci se realizează implementarea.

Scopul acestei etape este de a strânge suficientă informație pentru a defini amploarea proiectului și pentru a realiza o propunere de implementare care să satisfacă așteptările clientului.

În cursul acestei etape se realizează acțiuni precum:

- ✓ Identificarea și definirea întinderii proiectului.
- ✓ Îndrumarea clientului către tipul de proiect și de implementare adecvate nevoilor sale.
- ✓ Estimarea costurilor și a calendarului proiectului.
- ✓ Planificarea resurselor asignate proiectului.
- ✓ Estimarea riscurilor.
- ✓ Crearea unui *Plan de Proiect*.

Pentru ca implementatorul să realizeze o ofertă cât mai apropiată de adevăr, este necesară o analiză preliminară a nevoilor de afaceri ale clientului. Pot avea loc chiar din această fază întâlniri între echipă de consultanță a implementatorului și utilizatorii cheie ai potențialului client pentru a culege date despre situația actuală a acestuia.

În urmă întâlnirilor rezultă niște documente care ulterior vor putea fi folosite pe parcursul implementării. În această fază ele au doar rolul de a clarifica cerințele de afaceri ale clientului și de a insufla clientului încredere în capacitățile soluției.

## **Etapa de Analiză**

Dacă clientul acceptă Planul de Proiect, atunci se demarează implementarea. Etapa de analiză reprezintă începutul implementării și este și cea mai importantă. În această etapă sunt organizate întâlniri între utilizatorii cheie ai clientului și consultanții de implementare pentru a identifica și documenta cerințele de afacere ale clientului.

Metodologia Sure Step indică pentru această etapă mai multe tipuri de documente ce se pot întocmi însă cele mai importante (și obligatorii) sunt :

- Documentul Cerințelor Funcționale (Funcțional Requirements Document FRD)
- Document de analiza „Gap-Fit” (Gap-Fit Analysis)

### Documentul Cerințelor Funcționale

Scopul acestui document este să identifice toate cerințele funcționale ale clientului. Cerința funcțională reprezintă în fapt ce anume așteaptă clientul ca soluția să realizeze pentru a susține procesele sale de afaceri. De exemplu, clientul are nevoie să urmărească în sistem procesul de aprovizionare, începând cu înregistrarea ofertelor de la furnizori, trecând prin întocmirea comenzilor și finalizând cu recepția și facturarea articolelor achiziționate.

Cerințele funcționale sunt documentate în detaliu, pentru a se determina în mod clar:

- ✓ Procesele actuale care se doresc a fi păstrate în noul sistem - așa cum sunt în vechiul sistem.
- ✓ Procesele care trebuie modificate sau procese noi care trebuie să fie susținute de către soluție.

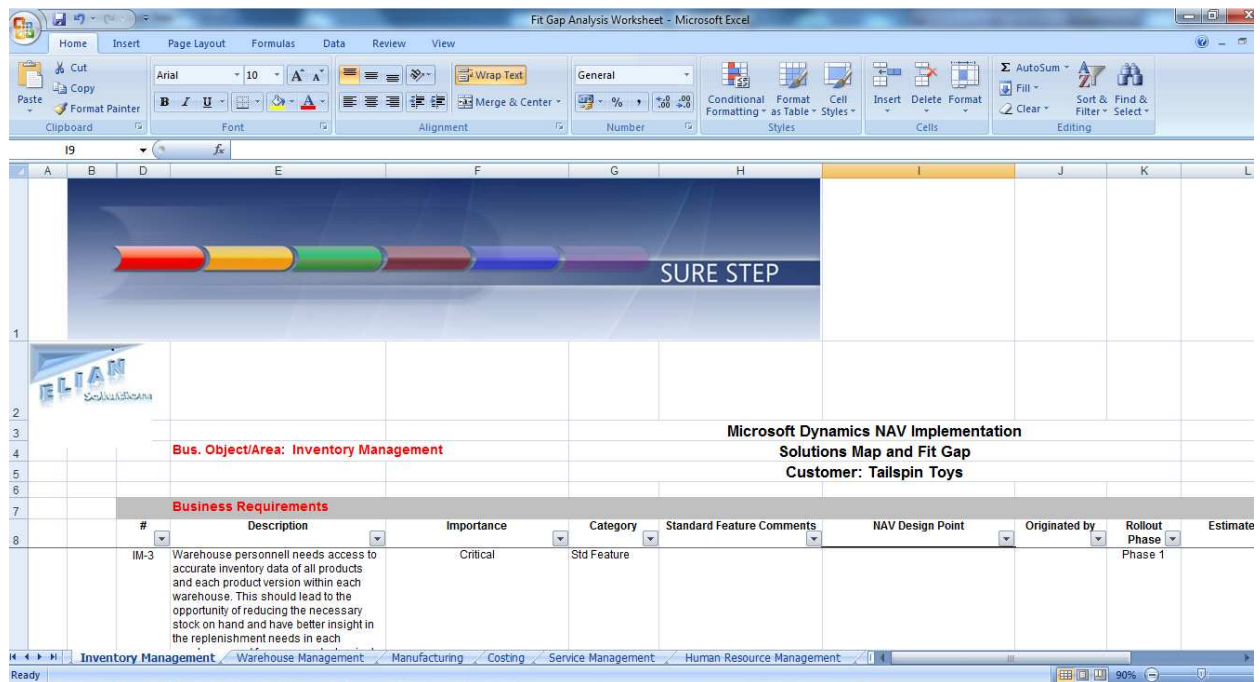
### Documentul de analiză „Gap-Fit”

Documentul de analiză Gap-Fit se realizează de obicei în Excel și este structurat pe arii funcționale (Financiar, Aprovizionare, Vânzare, Producție, etc). Rolul acestui document este de a califica de o manieră clară cerințele funcționale care sunt rezolvate prin sistemul standard vizavi de cele care necesită dezvoltări în sistem.

Fiecare cerință este numerotată, clasificată din punct de vedere al importanței și totodată categorisită ca **Fit** (nu necesită dezvoltări) sau ca **Gap** (necesită dezvoltări).

Tot în acest document, se trec informații care detaliază felul în care cerința funcțională va fi rezolvată. Informațiile vor fi utile pentru configurarea sistemului sau pentru realizarea dezvoltărilor.

Figura 2 Analiza Gap-Fit - Document întocmit conform metodologiei Sure Step



Microsoft Dynamics NAV Implementation Solutions Map and Fit Gap Customer: Tailspin Toys									
Business Requirements									
#	Description	Importance	Category	Standard Feature	Comments	NAV Design Point	Originated by	Rollout Phase	Estimate
IM-3	Warehouse personell needs access to accurate inventory data of all products and each product version within each warehouse. This should lead to the opportunity of reducing the necessary stock on hand and have better insight in the replenishment needs in each	Critical	Std Feature					Phase 1	

## Etapa de Design

Scopul acestei etape este acela de a defini modul în care cerințele funcționale ale clientului vor fi implementate în noul sistem. Această etapă include activități precum:

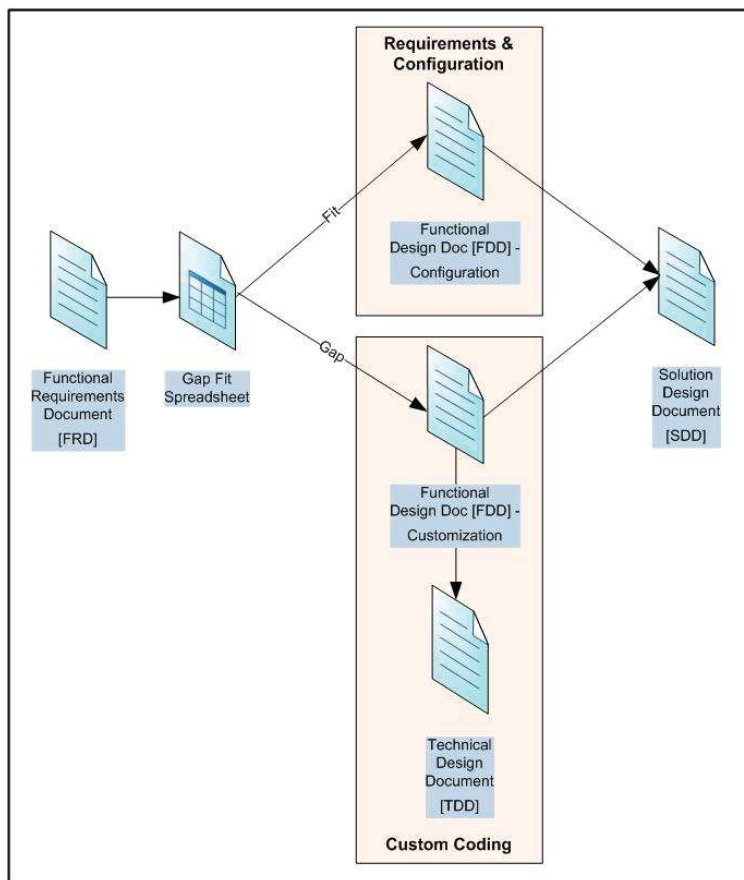
- ✓ Configurări ale aplicație Dynamics NAV potrivit cerințelor funcționale ale clientului.

De exemplu, se definește gruparea clienților și furnizorilor conform criteriilor clientului, se parametrizează seriile numerice, se definesc utilizatorii și drepturile lor de acces în sistem, etc. Aceste configurări sunt documentate în „Documentul de Design Funcțional pentru Configurări”(Functional Design Document for Fits-Configurations).

- ✓ Designul dezvoltărilor specifice clientului care presupune:
  - Designul realizat de către consultant - detaliază dezvoltarea din punctul de vedere funcțional și e redactată în termenii limbajului de afaceri. Rezultă „Documentul de Design Funcțional pentru Dezvoltări Specifice”(Functional Design Document-Customizations).
  - Designul realizat de către dezvoltator - detaliază dezvoltarea din punct de vedere tehnic. Se obține „Documentul de Design Tehnic”(Technical Design Document).

Întrucât realizarea a 3 documente diferite poate fragmenta întrucâtva viziunea globală asupra soluției care se va livra clientului, după întocmirea celor 3 documente se recomandă realizarea unui document care să descrie în ansamblu, într-un limbaj pe înțelesul clientului, soluția pentru cerințele sale de afaceri. Se obține astfel „Documentul de Design al Soluției”(Solution Design Document).

Figura 3 – Fluxul documentelor care se întocmesc în etapa de Design



## **Etapa de Dezvoltare**

În etapa de dezvoltare se realizează adaptările/dezvoltările specifice clientului, așa cum au fost ele definite și aprobate în specificațiile de design. În această etapă se realizează activități precum:

- ✓ Dezvoltări și testări ale dezvoltărilor (de către dezvoltatori și consultanți).
- ✓ Integrări și interfețe.
- ✓ Procese de migrare ale datelor.
- ✓ Elaborarea scenariilor de testare pentru utilizatorii finali.

Crearea unor scenarii de testare (test scripts) este foarte importantă întrucât în baza lor utilizatorii vor valida faptul că dezvoltările satisfac cerințele funcționale documentate în etapele anterioare. Scenariile de testare includ realizarea unor operațiuni curente precum; crearea unor entități în sistem (clienți, furnizori, conturi contabile), introducerea unor documente (comenzi, facturi, recepții, consumuri) sau rularea unor rapoarte.



## **Etapa de Instalare**

Această etapă cuprinde toate activitățile necesare pentru ca sistemul să poate fi instalat la client și să devină operațional, adică clientul să poată lucra efectiv cu sistemul.

Instalarea se face în baza unui Plan de Instalare (Deployment Plan) care documentează acțiuni precum:

- ✓ Parametrizarea mediului de lucru.
- ✓ Migrarea datelor.
- ✓ Parametrizare utilizatorilor.
- ✓ Instruirea utilizatorilor finali.
- ✓ Strategii de instalare a aplicației (în mai multe etape, în mai multe locații, etc).

De asemenea, Planul de Instalare prevede un calendar de desfășurare al fiecărei operațiuni precum și resursele care sunt alocate pentru realizarea activităților.

## **Etapa de Operațional**

Această etapă include acțiunile necesare pentru a închide proiectul și pentru a transfera atât soluția cât și cunoștințele despre soluție la client. Presupune realizarea unor activități precum:

- ✓ Finalizarea unor probleme rămase deschise.
- ✓ Acordarea de suport imediat ce sistemul a devenit operațional (post Go-Live).
- ✓ Finalizarea transferului de cunoștințe dinspre echipa de implementare către utilizatori.
- ✓ Realizarea unor teste de performanță și optimizări ale sistemului.
- ✓ Stabilirea unor strategii de asigurare a calității în perioada de lucru efectiv cu sistemul.
- ✓ Documentarea unor lecții învățate de-a lungul implementării - pentru a le folosi la implementările ulterioare.
- ✓ Tranziția către perioada de suport post-implementare.

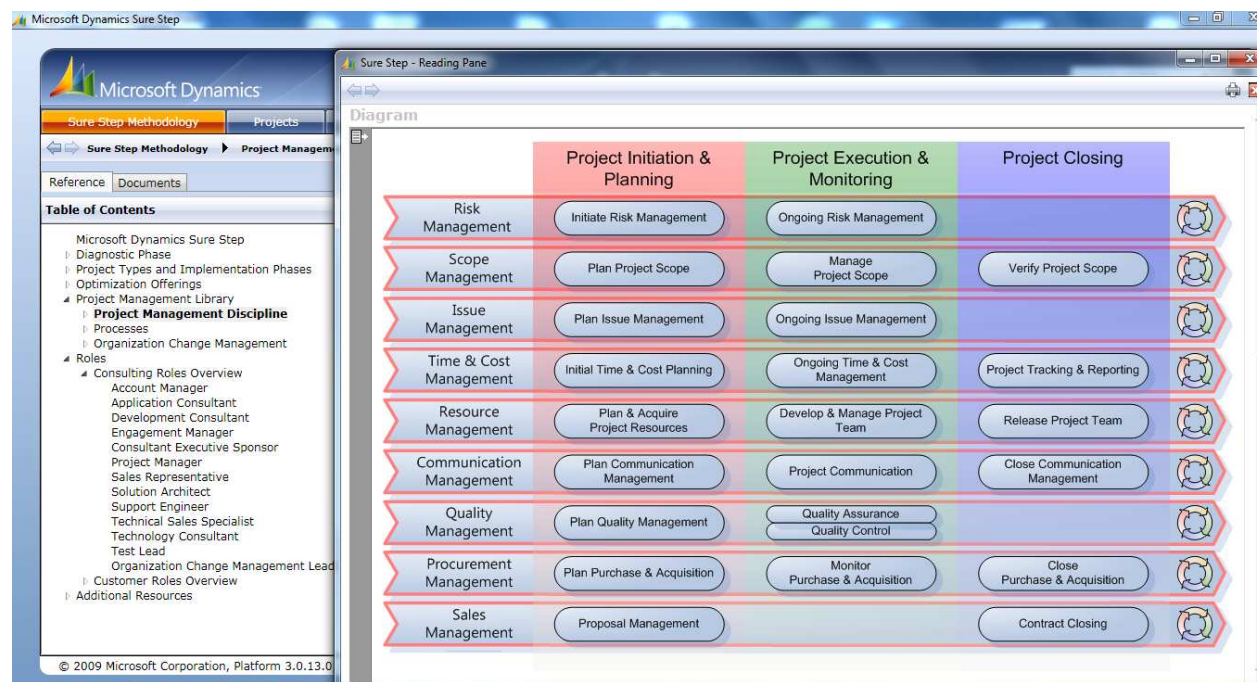
În această ultimă etapă se elaborează documentul „Raport Închidere Proiect” (Project Closeout Report) al cărui scop este acela de a verifica și valida rezultatele proiectului precum și de a obține acceptul formal din partea clientului privind realizarea implementării.

## Managementul Proiectului

Derularea implementării presupune realizarea unui management de proiect performant. În acest sens, metodologia Sure Step furnizează o serie de recomandări privind desfășurarea proiectului și totodată livrează un set de documente care poate fi folosit (cu adaptările specifice fiecărei implementări) pentru gestionarea proiectului. Activitățile presupuse de managementul de proiect se desfășoară de-a lungul tuturor etapelor implementării.

Se au în vedere următoarele dimensiuni ale managementului de proiect (vezi și fig. 4):

Figura 4 – Dimensiunile Managementului de Proiect în cadrul metodologiei Sure Step



## Managementul Riscului (Risk Management)

Presupune identificarea și analiza riscurilor precum și acțiunile de prevenire a acestora. Riscul este un eveniment viitor și incert care poate avea un impact asupra obiectivelor implementării în ceea ce privește costurile, calendarul propus sau calitatea implementării.

Riscurile pot fi înregistrate și urmărite într-un document redactat în Excel, numit „Registrul Riscurilor” (Risk Register). În acest document se consemnează fiecare risc; i se alocă un cod numeric, se descrie riscul, se evaluează probabilitatea de producere, categoria din care face parte, impactul producerii lui, persoana responsabilă, etc.

Riscurile sunt analizate în cadrul întâlnirilor periodice care au loc privind statusul proiectului. Ele se regăsesc într-o secțiune din cadrul documentului „Raport privind Starea Proiectului” (Project Status Report).

### **Managementul Întinderii Proiectului(Scope Management)**

Are drept obiectiv definirea și controlul asupra ce este inclus în proiect și ce este în afara proiectului. Este necesar să se definească de la bun început, foarte clar, ariile funcționale cuprinse în proiect. Din acest motiv, în Planul de Proiect se menționează nu doar ceea ce se va face în cadrul proiectului ci și ceea ce *nu* se va face în cadrul proiectului.

Totuși, unele modificări ale cerințelor de afaceri pot surveni pe parcursul implementării iar acestea trebuie monitorizate și evaluate.

Evidențierea cerințelor de modificare se realizează prin intermediul documentului „Cerință de Modificare”(Change Request). Foarte important este ca în cadrul cerinței să se evalueze și impactul acesteia asupra proiectului. Un număr prea mare de cerințe care survin ulterior Planului de Proiect poate compromite realizarea implementării.

### **Managementul Problemelor(Issue Management)**

Presupune rezolvarea problemelor care apar în cursul unei implementări și care pot afecta implementarea. Problemele sunt identificate, documentate și rezolvate.

Fiecare problemă este documentată prin intermediul unui “Formular de Problemă”(Issue Form). În acest formular se alocă un cod unic problemei, se descrie problema, se evaluează gradul de severitate, se asignează o persoană responsabilă, se stabilește un termen de rezolvare, etc.

Pentru a avea o imagine de ansamblu se utilizează documentul „Lista Problemelor”(Issue list) al cărui rol este acela de a centraliza problemele și de a le monitoriza mai ușor.

### **Managementul Timpului și al Costului(Time and Cost Management)**

Asigură, controlează și gestionează timpul și costul astfel încât proiectul să se finalizeze în timpul și costul agreat cu clientul.

Timpul și costul se estimează inițial în faza de Diagnostic, când se realizează Planul de Proiect. Pentru realizarea estimării se poate folosi metoda WBS(Work Breakdown Structure). Se definesc rezultatele care trebuie obținute în cadrul proiectului pe o structură arborescentă – de la cele cu caracter general până la cele mai amănunțite. Pe ultimul nivel se trece consumul de resurse estimat iar prin agregare se obține costul total al proiectului.

Pe parcursul implementării este necesar să se urmărească realizarea activităților în parametrii de timp și cost stabiliți.

### **Managementul Resurselor(Resource Management)**

Organizează și gestionează toate resursele implicate în proiect; oameni, echipamente, alte resurse materiale.

O atenție specială este acordată resurselor umane. Pentru a gestiona adecvat resursele umane se determină mai întâi rolurile care sunt necesare în realizarea proiectului iar rolurilor le sunt asociate activitățile din cadrul Planului de Proiect.

Fiecare resursă umană poate avea unul sau mai multe roluri. Rolurile definesc abilitățile unei persoane și responsabilitățile ei în cadrul proiectului – atât din partea implementatorului cât și a clientului. Exemple de roluri: Manager de Proiect, Consultant de Aplicație, Utilizator Principal, Manager IT, etc.

### **Managementul Comunicării(Communication Management)**

Se ocupă cu crearea, distribuția, extragerea și stocarea informației proiectului pentru a satisface nevoile informaționale - legate de implementare - ale echipei de proiect și ale clientului.

Realizarea managementului comunicării se definește în cadrul unui „Plan de Comunicare”(Communication Plan) care stabilește tipurile de comunicare, metodele de comunicare, frecvența comunicării, persoana responsabilă, lista de contacte, căile de escaladare ale unor probleme, etc.

### **Managementul Calității(Quality Management)**

Asigură un anumit nivel de calitate pentru documentația de implementare și pentru implementarea în sine. Managementul calității include activități precum definirea proceselor, elaborarea unor proceduri, standarde și politici menite să satisfacă așteptările clientului privind calitatea serviciilor de implementare. De exemplu, elaborarea unor documente precum “Planul de Testare”(Testing Plan) sau “Planul de Instruire”(Training Plan) sunt considerate ca ținând de managementul calității proiectului.

### **Managementul Aprovizionării(Procurement Management)**

Gestionează achizițiile de bunuri și servicii care sunt necesare realizării implementării dar care sunt livrate de către terțe părți. Este critic ca aceste achiziții să fie planificate încă de la începutul proiectului pentru a nu afecta calendarul de realizarea a acestuia. Subcontractarea unor acțiuni din cadrul Planului de Proiect generează riscuri suplimentare pentru proiect și de aceea este necesară și o monitorizare a activității subcontractanților.

### **Managementul Vânzării(Sales Management)**

Presupune realizarea unor activități de coordonare cu echipa de vânzări, în etapa de Diagnostic, pentru a furniza clientului un Plan de Proiect care să conțină o estimare cât mai exactă a costurilor unei implementări și care să acopere cerințele de afaceri ale clientului. Necesitatea unui astfel de demers devine mai pregnantă îndeosebi în cadrul unor implementări complexe, unde abilitățile echipei de consultanți sunt critice pentru a determina un Plan de Proiect corect.

## **Concluzie**

Metoda Sure step conferă partenerilor dar și clienților siguranța realizării unei implementări reușite punând la dispoziția managerilor de proiect instrumente adecvate pentru planificare, monitorizare și control. Fiecare fază a implementării este documentată – pentru a se obține o imagine clară atât a cerințelor de afaceri cât și a soluțiilor pentru aceste cerințe.

Metodologia oferă numeroase îndrumări, rodul sintezei celor mai bune practici din domeniul implementărilor și al managementul de proiect. Diverse modele de documente sunt disponibile iar managerii de proiect le pot alege funcție de complexitatea proiectului.

Echipea **ELIAN Solutions**, prin adoptarea acestei metodologii, dorește să ofere clienților săi garanția unei implementări de succes, care să aducă beneficiile scontate.