

KRITIČNI FAKTORI USPJEHA IMPLEMENTACIJE ERP SUSTAVA

Damir Stepanić, Oracle Applications Senior Sales Consultant

Sadržaj

- Uvod
- ERP sustavi
- Definiranje kritičnih faktora uspjeha
- Podjela kritičnih faktora uspjeha
- Zaključak

Predmet istraživanja

Veličina tržišta

- ERP ima dvostruko veću stopu rasta od cjelokupnog aplikacijskog tržišta
- Pola prihoda od licenci i održavanja otpada na ERP sustave
- Dvije trećine ERP tržišta otpada na programerske i konzultantske usluge

Kompleksnost implementacije

- ERP implementacije iziskuju velike financijske resurse, projekt je kompleksan, dug i opsežan
- Opasnost od gubljenja komparativne prednosti koja leži u fleksibilnim poslovnim procesima prilagođenim posebnim potrebama poduzeća

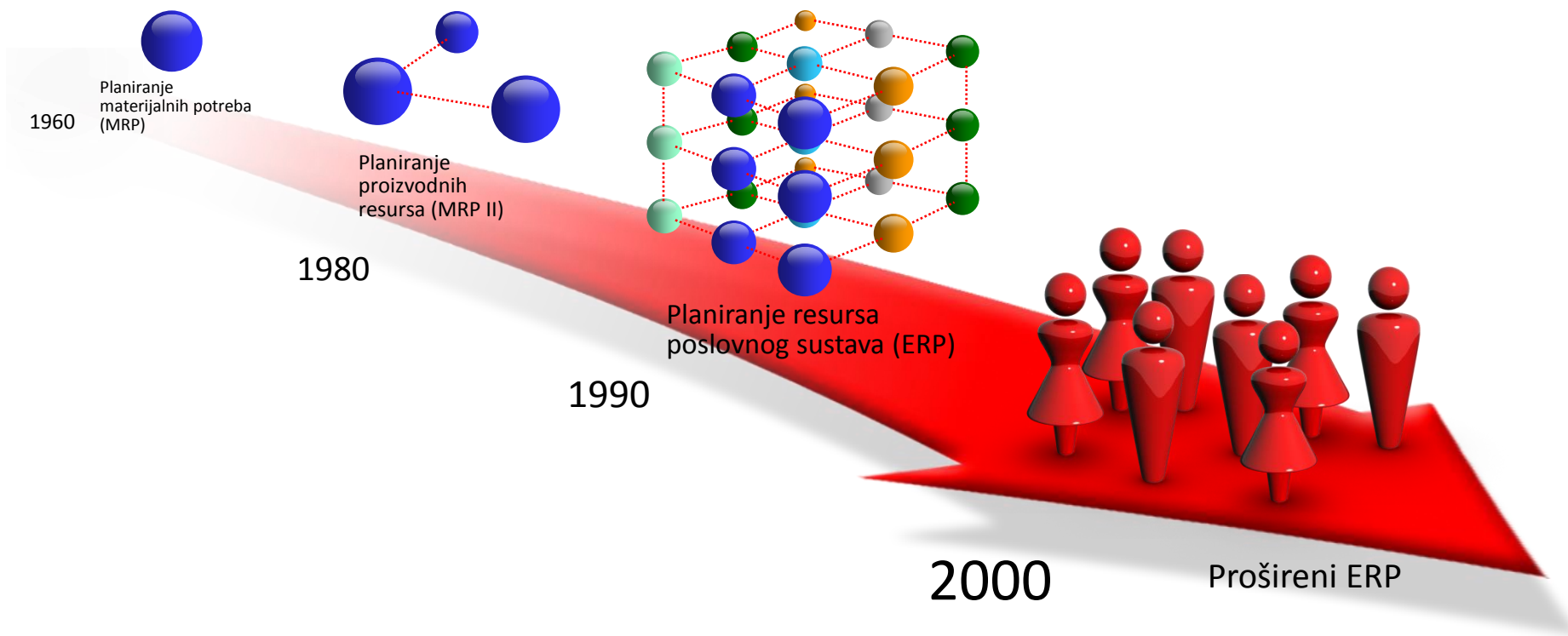


Kritični faktori uspjeha implementacije ERP sustava

Visoka stopa neuspjeha

- Magnusson et al. (2004) 90%,
- Kovačić i Bosilj Vukšić (2005) 89%-91%,
- Umble i Umble (2002) 50%-75%,
- Zhang et al. (2003) 67%-90%,
- Sarkis i Sundarraj (2003) dvije trećine.

Evolucija ERP sustava



Definiranje kritičnih faktora uspjeha

- **Kritični faktori uspjeha** se mogu opisati kao mali broj operativnih ciljeva koje je lako utvrditi, uobičajenih od industrije, poduzeća, voditelja i okoline koji osiguravaju uspjeh organizacije (Laudon i Laudon, 1998).

- **Uspjeh** ovisi o:
 - točki gledanja s koje se vrši mjerenje :
 - Voditelji projekta i ERP konzultanti – izvršenje projektnog plana na vrijeme i u okviru budžeta
 - Korisnici – odvijanje operacija bez poteškoća i postizanje poslovnih unapređenja
 - kada se uspjeh mjeri :
 - Voditelji projekta i implementatori – uspjeh u kratkom roku
 - Investitori i rukovoditelji – dugoročna perspektiva

- **Elementi ukupnih troškova** povezanih s ERP implementacijom:
 - iznos potrošen na softver
 - iznos potrošen na eksterne usluge
 - interni troškovi

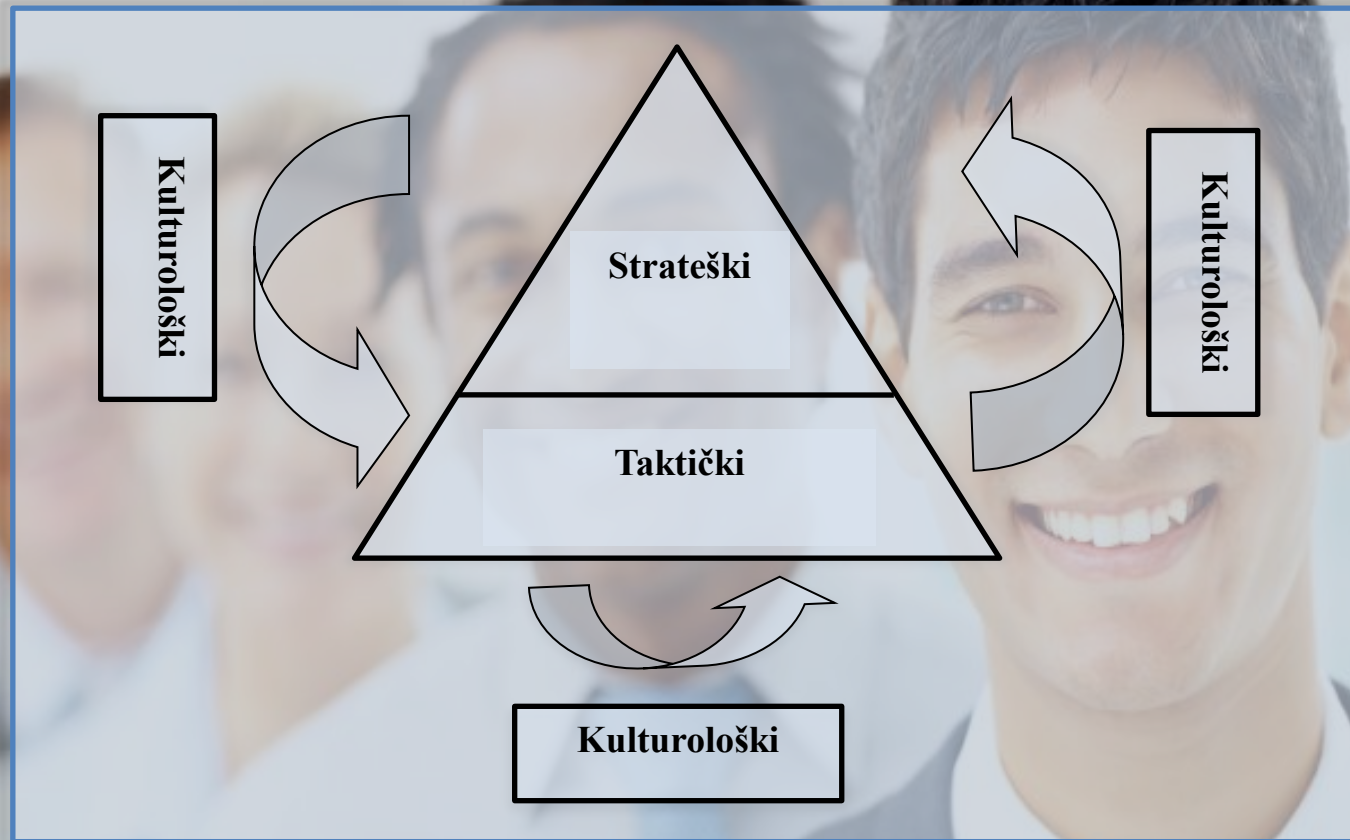


Podjela kritičnih faktora uspjeha

- Pinto i Slevin, 1987.
- Holland i Light, 1999.

STRATEŠKI	TAKTIČKI
	Konzultacije klijenta
Informacije iz starih sustava	Ljudstvo
Poslovna vizija	Promjena poslovnih procesa i postavke softvera
ERP strategija	Prihvaćanje od strane korisnika
Podrška vrhovnog menadžmenta	Nadziranje i povratne informacije
Projektni plan	Komunikacija
	Uklanjanje grešaka

Podjela kritičnih faktora uspjeha



- **Kulturološki faktori:**

- organizacijsku kultura
- učinkovitu komunikacija
- kulturološka različitost između korisnika, konzultanata i isporučitelja

Strateški faktori



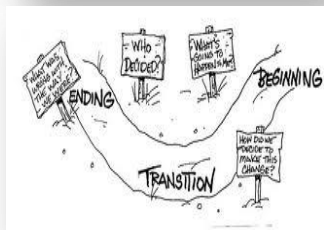
- **Podrška vrhovnog menadžmenta** - viši menadžment mora biti angažiran vlastitim sudjelovanjem i spremnošću da dodijeli vrijedne resurse za implementacijski projekt.



- **Poslovni plan i vizija** - potrebni kako bi usmjeravali kontinuirani organizacijski napor.



- **Strategija implementacije** – fazna, frontalna, strategija širenja (roll out).



- **Program upravljanja promjenama** – potrebno je upravljati strukturnim promjenama koje uključuju ljude, organizaciju i kulturne promjene.

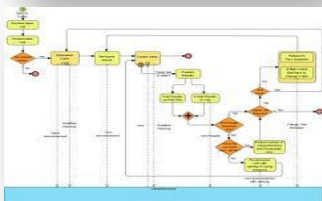


- **Projektni menadžment** - prijeko potreban jer uspjeh u implementaciji ERP sustava se uobičajeno procjenjuje na temelju stupnja zadovoljenja planiranog vremena i budžeta.

Taktički faktori



- **Projektni tim** – treba se sastojati od najboljih ljudi te biti izbalansiran, sastavljen od eksternih konzultanata i internih zaposlenika.



- **Modeliranje poslovnih procesa i minimalne prilagodbe** - poduzeća moraju biti voljna prihvatiti ugrađene najbolje prakse, kad god je to moguće i modelirati svoje poslovne procese prema istima.



- **Nadzor i ocjenjivanje rada** – razmjena informacija između članova projekta i analiza povratnih informacija primljenih od krajnjih korisnika.



- **Razvoj softvera, testiranje i rješavanje problema** - razvoj i testiranje softvera mora biti dobro promišljeno i organizirano. Brz odgovor, strpljenje, upornost i sposobnosti vatrogasnih akcija, važne su za rješavanje problema.



- **Stari sustavi** - uključuju postojeće poslovne procese, organizacijsku strukturu, kulturu i informacijsku tehnologiju.

Zaključak



- ERP implementacija je visoko rizična, kompleksna, skupa i s velikom stopom neuspjeha
- Identificirano 10 kritičnih faktora implementacije ERP sustava
- Strateški KFU utječu na dugoročne ciljeve
- Taktički KFU usmjereni na kratkoročne ciljeve
- Kultura je uključena u strateške i taktičke faktore koji direktno ili indirektno utječu na implementacijski proces ERP sustava
- Uspjeh implementacije ERP sustava ovisi o pravilno prepoznatim i izbalansiranim strateškim i taktičkim faktorima uspjeha
- Cilj projekta nije instalacija ERP sustava već postizanje određenih poslovnih ciljeva, a ERP sustav je samo alat u službi tog cilja