

ERP Projelerinde Rotadan Sapmak Mümkün M?



İçindekiler

Giriş	2
Artık ERP'ye Geçmemiz Lazım!	3
Proje Hedefinin Doğru Tanımlanmaması	4
Beklenti ve Kaynak Dengesinin Kurulamaması	4
İş Modelini Değiştirmede İsteksizlik	5
Uzay Mekiği Arayışı	5
Proje Ekibini ve Proje Liderini Doğru Belirleyin	6
Proje Değerlendirme Kurulu Oluşturun	7
Yeni Süreç Tanımlarına Açık Olun	7
Danışmanlarla Çalışın	7
Projeye Geçiş Nasıl Olacak Karar Verin	8
Amaç, İhtiyaç ve Süreçlerinizi Dokümente Edin	8
Projeyi Şirketinizde Tanıtın	9
Veri Aktarımı İçin Yeterli Zaman Ayırın	9
Proje Görevlendirmelerini, Kayıtlarını İyi Yönetin	10
Yeterli Proje İmplementasyon Hizmeti Almadan Başarı Beklemeyin	10
Bambu Ağacının Hikayesi	11

Başarısız deneyimlerimiz daha iyisini yapmak için bize yol gösterir. Ancak bu deneyimin yüksek bir bedeli varsa çok daha dikkatli davranmamız gerekir. Kurum kültüründe ve iş yapma tarzında değişiklik hedefleyen tüm projelerde olduğu gibi ERP’de başarı ve başarısızlık bazı temel tercihlerimizden kaynaklanır.

Kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımları, şirketlerde üretimden finansa bütünleşik ve kesintisiz çalışması arzulanan uygulama altyapılarıdır. Teknoloji tarihinde birçok ürünün olgunlaşma sürecinde yaşanan sıkıntılar, yazılım endüstrisi için de geçerlidir. Her yeni teknoloji gibi ERP de iş dünyasında büyük heyecanlarla gündeme geldi. Çeşitli endüstrilerde o güne kadar doğrudan insan gücüyle yapılan birçok iş artık otomasyon ortamında gerçekleşecek, kaynaklar daha verimli kullanılabilirdi. Artık makinelerin makinelerle konuştuğu günümüzde bunlar olağan talepler olarak görülebilir. Ancak ilk denemeler her zaman başarılı değildi. Eğer bugün olgun ve standartlara uygun bir ERP ortamına sahip isek bu olumsuz deneyimlere çok şey borçluyuz.

İşe önce teknoloji açısından bakmak gerekirse, günümüzde kullandığımız endüstri standardındaki donanımların ve yazılımların olgunlaşması sadece ve sadece son 15-20 yılın öyküsüdür. ERP yazılımları başlangıçta geçmişin mirası olan kendine özgü donanımlar, kısıtlı olanaklara sahip yazılım mimarileri ve veritabanı standartlarıyla donatılmış bilgi işlem altyapısı ile yetinmek zorundaydı. Teknoloji boyutu bir kenara iş yönetimi yaklaşımı içinde ERP olanaklarını sadece sıradan bir iş yazılımı olarak değerlendirmenin sakıncaları ise zaman içinde ortaya çıktı.

Dünyada multimilyon dolarlık ERP projeleri uygulanırken, bazen hatalı teknoloji tercihleri, bazen altyapı yetersizlikleri, bazen süreci, bazen de endüstrinin gereksinimlerini doğru anlayamamak gibi daha birçok nedenle büyük şirketlerde tanınmış markalarla ciddi yol kazaları yaşandı. ERP’de başarısızlığın kaynağı konusuna bakmadan önce başlarda yaşanan sorunların neler olduğunu doğru tanımlamakta fayda görüyoruz.



Artık ERP'ye Geçmemiz Lazım!

ERP, şirketlerin kurumsal kültürleri ve iş yapış tarzlarını etkileyen bir teknolojidir. Kurumlar genelde ERP seçimlerini, bazı temel iş ihtiyaçlarından hareketle yaparlar. Örneğin, piyasadaki taleplere daha iyi yanıtlar verebilmek, işgücü ve fiziksel diğer varlıkları gibi mevcut kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilmek, ürün sürecini iyileştirebilmek, yenilikçi olabilmek, geleceğe ilişkin projeksiyonlarını yapabilmek gibi daha birçok neden, ERP yatırımlarının tetikleyicisidir.

ERP projelerinin başarılı olabilmesi için proje hedeflerinin doğru tanımlanması; proje için yeterli bütçe, teknik altyapı ve destek ekibi gibi kaynakların ayrılması; yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler gibi kurum paydaşlarının sürece katkısı; birçok iş sürecini kapsayacak bir proje ise modüllere geçiş aşamalarının iyi analiz edilmesi ve planlanması; her şeyden önemlisi, bütün bu işler için iş zamanının ve kaynakların doğru şekilde yönetimi gereklidir.

ERP uygulamaları, iş süreçleri arasında entegrasyon sağlar, şirketin büyüme ve karlılık hedeflerine uygun olarak çalışanlar arasında işbirliği ve paylaşımı özendirir, bazen alışageldik çalışma tarzlarını zorlayarak kurumu verimlilik ve üretkenlik doğrultusunda bir değişime zorlar. Bu profesyonel anlamda yönetilmesi fazla dikkat gerektiren ve zorlu bir süreçtir. Buna karşılık doğru yönetilen bir ERP projesi, genelde şirketlerin kaybettiği yılları belli bir sürede çeviklik ve kârlılık olarak geri öder.

Artık işlerin farklı bir şekilde yönetilmesi gerektiğini düşünen birçok yönetici bu yönde ERP'ye geçiş kararı verebilir. Başarılı olmak isteyenler; yukarıda saydığımız konular çerçevesinde belli noktalara özen göstererek yeni bir dünyaya adım atabilirler. Ancak kötü bir şaka gibi görünse de bir ERP projesinde başarısız olmanız için fazla bir çaba harcamanıza yoktur.

Doğru yönetilen bir ERP projesi, genelde şirketlerin kaybettiği yılları belli bir sürede çeviklik ve kârlılık olarak geri öder.



Dün akşam sohbet ediyorduk, birden aklımıza geldi!

Tabii ki, profesyonel yöneticiler için böyle bir dünya yok. ERP kararları öyle birkaç günde verilmiyor. Buna rağmen ERP projeleri başarısız olabiliyor. Nedenlerini birlikte sorgulayalım;

Proje Hedefinin Doğru Tanımlanmaması

ERP projesinin motivasyonu olan gereksinimi doğru tanımlamak önemlidir. Belli bir ya da birkaç iş sürecinin iyileştirilmesi mi hedeflenmektedir yoksa genel bir dönüşüm mü söz konusudur? Eğer bu konularda bir açıklık varsa buna ilişkin ayrıntılı ihtiyaç analizleri yapılmış mıdır? Mevcut sistemde ihtiyaçları karşılamayan hususlar nelerdir? Çünkü kurumlar, ERP sistemlerine uzun bir döngüde bir kez karar verir, ürünün olgunluğu ve ömrüne bağlı bu iş uygulamaları, kurumun omurgasını daha çok uzun bir süre kendi üzerinde taşıyacaktır.

Beklenti ve Kaynak Dengesinin Kurulamaması

Ne istediğimizi biliyoruz, yapacağımız yatırımın uzun soluklu olmasını istiyoruz ancak kaynaklarımız hakkında yeterli bilgi sahibi değiliz. ERP'nin kurumlara maliyeti sadece yazılıma ödenen lisans, destek ve bakım parası değildir. Belli bir teknoloji altyapısı ve bilgi işlem destek ekibinin yanı sıra zaman içinde eğitim ve insan gücü gerektirebilir. Bu işin maddi boyutunu oluşturur. Ayrıca özellikle de kurulumun başlangıç aşamalarında üst düzey yöneticilerin de dahil olduğu ekiplerin projeye zaman ayırmasına ihtiyaç duyar.

Teknik anlamda proje ekiplerinin konu hakkında bilgili ve çalışanla iletişim açısından yetkin olmaları beklenir. Çünkü ERP projeleri yeri geldiğinde kurumlardaki rutini baştan aşağı değiştirir ve çalışanlar bazı değişikliklere direnç gösterebilir. Bu anlamda yeterli bir teknik kadromuz var mı? Proje yöneticilerimiz bu işe gereken zamanı ayırabilecek mi, yoksa, kendi asıl rollerinin önemine bağlı olarak projeyi “zaman buldukça” mı yönetecek? Tüm bu görünür ve görünmez maliyetler dikkate katılmadan yapılacak bir ERP tercihi işin gidişatını da belirleyecektir.



İş Modelini Değiştirmede İsteksizlik

Endüstri standardında geliştirilen tüm iş uygulamaları gibi ERP yazılımları da kendi içlerinde çeşitli sektörlerle yönelik uzmanlıkların yanı sıra iş yönetimini daha etkili hale getirecek bazı metodolojiler taşır. ERP, dünyaca kabul edilmiş olan proje yönetim standartları ve iş akış modellerinin bir anlamda teknolojiye tercümesidir. Dolayısıyla kurumlarda verimlilik, üretkenlik ve rekabetçi olmayı özendiren bir dönüşümü hedefler. Zaten profesyoneller de mevcut iş modellerini değiştirmek ve daha etkili hale getirmek için ERP tercihlerini yaparlar. Eğer işlerin aynı şekilde yürümesini istiyorsanız böyle bir yatırımı yapmanıza da açıkçası gerek yoktur. Yine de kurumları bu günlere taşıyan mevcut sistemlerde de mutlaka iş değeri taşıyan özellikler bulunur. Dolayısıyla eski iş modeli içinde işleyen doğru parçaları ERP projesi çerçevesinde değerlendirmek ve yeniden yorumlamak mümkündür.

Uzay Mekiği Arayışı

Araçlar sunduğu fayda doğrultusunda değer kazanır. ERP de iş gereksinimlerini karşıladığı ve gelişmeye açık bir teknoloji sunduğu oranda doğru bir yatırımdır. Örneğin, işletmelere uçtan uca çözümler sunan Workcube, 64 farklı modül, 4.500'den fazla iş fonksiyonu ve iş nesnesine sahip yüzde 100 web tabanlı Workcube ERP, yüzlerce kurulumdan edindiği deneyimle yalın ve kullanıcı dostu bir iş ekosistemini hedefleyen yöneticiler için ideal bir üründür.

Temelde ERP uygulamaları, kurumların sürekli iyileştirme çabalarının taşıyıcı platformudur. İş faydasının zaman içinde değişen doğası nedeniyle ERP bir kez alınıp bir kenara konulacak ultra bir yazılım olarak düşünülmemelidir.

ERP şirketinizi uzun ve zorlu bir rotada konfor ve güvenle taşıyacak bir iş aracıdır. Bu nedenle ERP seçiminizi yaparken öncelikle işinizin isterlerini göz önünde bulundurmalı, üründen sadece elde etmeyi amaçladığınız faydaları sorgulamalısınız.

Workcube Öneriyor;

ERP Projenizi Başarıyla Nasıl Yönetirsiniz? Başarılı Proje Yönetimi İçin Bilmeniz Gerekenler

Proje Ekibini ve Proje Liderini Doğru Belirleyin

Proje ekibinizde IT departmanının yanı sıra bizzat operasyonu yöneten departmanlardan üyelerin de olmasına dikkat edin. Ekip üyelerinin projeye yeterli zaman ve özeni vereceklerinden emin olun. Bu farklı fonksiyonel alanlara hakim ekip, ERP sisteminiz üzerinde yapacağınız tasarım, geliştirim süreçlerinde daha hızlı karar verir.

Proje Liderinizin

Şirketin süreçlerini iyi anlayıp yorumlayabilen, kurumunuz adına karar verme yetenek ve yetkisine sahip olması işinizi kolaylaştıracaktır.

Başarılı Bir ERP Proje Liderinin Karakteristik Özellikleri

- Esnek
- Disiplinli
- Kolay Öğrenebilen
- İyi bir karar verici
- ERP deneyimine sahip
- İş deneyimine sahip
- Politik
- İyi eğitilmiş
- Sevilen
- Motive etmeyi bilen



Proje Değerlendirme Kurulu Oluşturun

Proje değerlendirme kurulu, projenin gidişatını, sürecini inceleyen, projenin bütçesini veya süresini etkileyecek konularda kararlar veren üst komitedir. Genel olarak aylık toplantı ve raporlarla projenin planlara uygunluğunu, proje liderinin ve proje ekibinin çalışmalarını kontrol ederler. Tedarikçiden talep edilen majör geliştirim ve uyarlamalar için onay verirler.

i Proje değerlendirme kurulunda mutlaka şirket imza yetkisine sahip birisi bulunmalıdır.

Yeni Süreç Tanımlarına Açık Olun

ERP projeleri var olan iş süreçlerinizi yeniden gözden geçirmeniz ve geliştirmeniz için önemli bir fırsattır. Çoğu işletme var olan iş yapış biçimini aynen ERP çözümüne taşıması gerektiğine inanır. Süreçlerinizi %100 performans ve başarı ile yönetebiliyor olsaydınız böyle bir çözüme zaten ihtiyaç duymayacaktınız.

Tüm ERP çözümleri en iyi uygulamalar ve yönetim tarzları göz önüne alınarak geliştirilmiştir. O yüzden belli süreçlerinizi yazılımın önerdiği şekliyle yönetmek büyük çoğunlukla sizin kazancınıza olur

Danışmanlarla Çalışın

ERP projesi sürecinde tedarikçinizin uygulama danışmanları sizin iş süreçlerinizi analiz etmekle ve iyileştirmekle mükellef değildirler. Size yazılımın sunduğu imkanları anlatarak var olan süreçlerinizi yazılım üzerinde nasıl uygulayabileceğiniz konusunda hizmet verirler. Bu yüzden var olan süreçlerinizi tanımlama, iyileştirme ve tedarikçi ile istişare halinde yeni sisteme uyarlama konusunda aktif olarak size hizmet sunacak bir ERP danışmanından hizmet almanız faydalı olacaktır.

- ERP implementasyonu sizin temel bir iş süreciniz değildir ama danışmanı birinci işi budur.
- Danışmanın önceki projelerinden elde ettiği deneyimler sizin ERP implementasyonunuzun başarı ile sonuçlanmasına katkı sağlar.
- ERP implementasyonları ciddi zaman alır. Ana işleri bu olan danışmanlar bu iş için zaman ayırabilirler.

Projeye Geçiş Nasıl Olacak Karar Verin

Tüm birimler aynı anda yeni yazılımı kullanmaya mı başlayacak, yoksa faz faz bir geçiş mi istiyorsunuz?

Küçük işletmeler için tüm birimlere aynı anda yazılımı kullandırmak daha kolay ve faydalı olabilir. Ama özellikle çok lokasyonlu büyük işletmelerde aşamalı geçiş daha mantıklı olacaktır.

Tedarikçinizin implementasyon metodolojisi, projenin uygulamasını belli bir sıralamaya koymaktadır. Bu metodoloji en hızlı ve en doğru uygulama pratiklerinden yola çıkarak oluşturulduğu için tedarikçinizin implementasyon metodolojisini öncelikle öğrenmeniz ve buna göre bir aşamalı geçiş planı oluşturmanız faydalı olacaktır.



Amaç, İhtiyaç ve Süreçlerinizi Dokümente Edin

Proje Amaçlarınız: Bu proje ile temel olarak ne amaçlıyorsunuz? (Karlılığı artırmak, iş süreçlerini kısaltmak, maliyetleri düşürmek v.b.)

Temel İhtiyaçlarınız: Her bir modül için o modülü kullanan departmanların öncelik sırasına göre ihtiyaç ve beklentileri neler?

Süreç Akışlarınız: Süreçleriniz birden çok modülü kapsayabilir. Bu açıdan süreçlerin tanımı ve bunların her bir modülde nasıl hayata geçirileceği konusu ciddi bir çalışma gerektirir. Modül implementasyonları yaparken o modüle değen süreçlerle ilgili akış ve tasarım tanımlarınızı kağıt üzerinde yapmış olmanız projenin hızını arttırır.

i UYARI: Bu çalışmaların yapılmadığı projeler yap boz tahtasına dönebilir

Projeyi Şirketinizde Tanıtın

- Proje lideri ve proje ekibini belirleyerek atamalarını yapın.
- Proje izleme komitesini oluşturun ve görevlendirmelerini yapın.
- Şirket geneline yeni başladığınız projeyi, seçtiğiniz çözümü, özelliklerini, projenin bitiminde kurum olarak hedeflediğiniz ve elde edeceğiniz kazanımları duyurun.
- Tüm kurum çalışanlarının bu işe destek olması gerektiğinin, ilk başlarda zorlanacak olsalar da ileride elde edecekleri kazanımlar için bunu yapmaları gerektiğinin altını çiziniz. Projenin reklamını yapın.
- Duyurunun bizzat üst yönetim tarafından yapılması veya duyuruda üst yönetimin projeyi desteklediğinin açıkça belirtilmesi ve duyuruda proje liderinin ve proje ekibi üyelerinin isimlerinin geçmesi önemlidir.
- Duyuruyu geniş katılımlı bir toplantı ve kutlama veya kurumsal iç yazışma şeklinde yapabilirsiniz.
- Proje duyuru toplantısında tedarikçi tarafında projeyi yöneten danışmanlardan destek isteyebilirsiniz.

Veri Aktarımı İçin Yeterli Zaman Ayırın

Var olan verilerinizin (ürün kayıtları, finansal kayıtlar, çalışan kayıtları, dijital arşiv belgeleri v.b.) yeni sisteme aktarımı için yeterli zaman ayırmanız önemlidir. Eski verilerin yeni sisteme aktarılması için gereken formatları tedarikçiniz size verecektir. Bu verileri istenen formatta hazır etmek sizin işinizdir.

Eski verilerin kontrolü, ayıklanması ve doğrulanması çalışması için bir ekip oluşturmanız faydalı olacaktır. Eski sistemdeki tüm verileri eski formatlarıyla aynen yeni sisteme aktarmak mümkün değildir. Gerekirse bazı verileri manuel olarak sisteme kaydetmeyi göze almanız gerekecektir.

Bu süreç genellikle projelerde tahmin edilenden daha uzun zaman alır. O yüzden proje devam ederken bir yandan verileri aktarıma hazır hale getirme çalışmalarının da paralel yürütmesi gerekir.

Proje Görevlendirmelerini, Kayıtlarını İyi Yönetin

Bir projeyi iyi yönetmek için iyi bir proje yönetimi aracına ihtiyacınız olacaktır. Workcube, müşterilerine ait projeleri Workcube Proje Yönetim Modülü'nden yönetir ve bu modül online olarak ilgili müşterinin ve çalışanlarının kullanımına sunulur. Bu modülde hem Workcube hem de müşteri proje ekibi tanımlandığı ve her bir proje ekibi üyesi sisteme eriştirilebileceği için tüm görevlendirme, iş talepleri, iş takipleri, proje raporlamaları, ihtiyaç tanımları, proje dokümantasyonları, toplantıları bu modül üzerinden yönetilebilmektedir.

Workcube Proje Modülü'nü en az Workcube danışmanları kadar sizin de etkin kullanmanız projenizin başarısını ve hızını arttıracaktır.

Yeterli Proje İmplementasyon Hizmeti Almadan Başarı Beklemeyin

ERP projelerinde genel kanı yazılım şirkete kurulur kurulmaz sihirli bir değnek gibi her şeyin otomatik olarak yazılım üzerinde işler hale geleceği beklentisidir.

Tedarikçinizin size ön analiz aşamasından sonra teklifinde öngördüğü adam/gün süresi, sizin yazılımı tam verimlilikle ve teklif öncesi tanımladığınız ihtiyaçlarınızı karşılar şekilde kullanımınızı sağlamak üzere verilmesi gereken minimum hizmet süresidir.

70 adam/gün öngörülmüş bir projede, 6 adam gün hizmet olarak yazılımı tam verimlilikle kullanabileceğini düşünmek hayalcilik olur.

Bambu Ağacının Hikayesi

Bambu ağacı yetiştirmek isteyen kişi toprağa bambu ağacı tohumu eker ve sular. İlk yıl hep toprağa ve dolayısıyla tohumu su vermekle geçer. İkinci yıl aynı işlem devam eder. Tohum itina ile sulanır ve dikkat edilir. Ondan sonraki üç sene yine aynı işlemler devam eder. Görünürde hiçbir şey yoktur. Emek verilir ama ortada bir şey yok. Ne zaman beşinci yılın sonuna gelindiğinde işte o zaman bambu ağacı filiz vermeye başlar ve altı hafta içinde tam yirmi yedi metre boyuna geliverir.



Sizce Bambu Ağacı 5 Yılda mı Yetişmiştir Yoksa 6 Haftada mı?

Olgunlaşması 5 yıl sürmese de ERP projeleri de Bambu ağaçları gibidir. Yeterli dikkati, çabayı, özeni ve sabrı gösterdiğinizde elde ettiğiniz verime siz bile şaşabilirsiniz.