

Ngăn Ngừa Hiện Tượng “Scope Creep” Trong Triển Khai ERP

Các doanh nghiệp sản xuất và phân phối dựa vào hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning) để hợp lý hóa quy trình, giảm chi phí vận hành và cải thiện hiệu quả tổ chức. Tuy nhiên, lợi ích này chỉ đạt được khi quá trình triển khai ERP thành công.

Thực tế có rất nhiều trường hợp dự án ERP thất bại vì nhiều lý do khác nhau.

Ngay cả khi dự án không “thất bại hoàn toàn”, hiệu quả đầu tư ERP (ROI) vẫn có thể bị đe dọa bởi một vấn đề phổ biến: “scope creep”.

“

Tác động của scope creep có thể rất tốn kém, thường dẫn đến việc kéo dài thời hạn và phát sinh chi phí bổ sung. Đội ngũ dự án có thể đánh mất mục tiêu ban đầu hoặc quên đi những vấn đề cốt lõi mà dự án ERP nhằm giải quyết. Kết quả là người dùng cuối thất vọng, tỷ lệ sử dụng hệ thống giảm mạnh.”

— ERP Software Blog



Ebook này sẽ đề cập đến:

- Khái niệm scope creep trong dự án ERP là gì
- Các yếu tố gây ra scope creep trong triển khai ERP
- Chiến lược phòng tránh scope creep trong dự án ERP của bạn

Scope Creep trong ERP là gì?

Scope creep trong ERP là tình huống mà phạm vi của dự án ERP bắt đầu mở rộng vượt ra ngoài các mục tiêu, hạng mục bàn giao và mốc thời gian ban đầu. Điều này có thể xảy ra do việc bổ sung các tính năng mới, các tùy chỉnh hoặc các tích hợp không nằm trong phạm vi ban đầu của dự án.

Scope creep có thể dẫn đến:

- Tăng chi phí dự án
- Trì hoãn việc hoàn thành dự án và thời điểm go-live
- Giảm chất lượng và chức năng của hệ thống ERP
- Giảm mức độ chấp nhận và sự hài lòng của người dùng
- Làm căng thẳng mối quan hệ với nhà cung cấp, đơn vị tư vấn và các bên liên quan
- Suy giảm lợi tức đầu tư (ROI) và giá trị kinh doanh

Nội dung chính

Các Nguyên Nhân Phổ Biến Của Scope Creep Trong Triển Khai ERP 3

Giảm Thiểu Rủi Ro Scope Creep 4

Kết Luận 9

Các Nguyên Nhân Phổ Biến Của Scope Creep Trong Triển Khai ERP

Scope creep trong ERP có thể xảy ra trong dự án triển khai ERP của bạn do nhiều nguyên nhân khác nhau. Dưới đây là năm nguyên nhân chính có thể khiến dự án ERP của bạn vượt ra ngoài phạm vi ban đầu đã được phê duyệt.



1. Định Nghĩa Phạm Vi Mơ Hồ Hoặc Chưa Được Tinh Chỉnh

Thành công của việc triển khai ERP phụ thuộc trực tiếp vào mức độ xác định rõ ràng phạm vi dự án. Việc thiếu các mục tiêu và chức năng được định nghĩa rõ ràng sẽ tạo điều kiện cho việc hiểu sai và phát sinh các bổ sung không cần thiết trong tương lai. Các bên liên quan chính có thể yêu cầu các tính năng mới và tùy chỉnh không nằm trong phạm vi ban đầu, dẫn đến scope creep.

“

Nếu không biết phạm vi của một dự án, bạn sẽ không có cách rõ ràng để thống nhất và truyền đạt công việc với tất cả các bên liên quan. Ngoài ra, nếu bạn làm việc với một đội ngũ hoặc agency bên ngoài, bạn sẽ không có tài liệu (như statement of work hoặc work breakdown structure (WBS)) để tham chiếu khi các bên liên quan cố gắng thêm các yếu tố mới vào dự án.” —Julia Martins, Asana Team

2. Thiếu Quy Trình Quản Lý Phạm Vi Hoặc Yêu Cầu Chính Thức

Một quy trình chính thức để ghi nhận, theo dõi và phê duyệt các thay đổi trong phạm vi dự án ERP giúp đảm bảo mọi thứ trong quá trình triển khai đều nằm trong phạm vi đã xác định. Trong trường hợp không có quy trình này, scope creep có thể xảy ra khi các tính năng và tùy chỉnh mới được thêm vào mà không xem xét tác động đến thời gian, ngân sách và nguồn lực.

3. Quy Trình Thu Thập Yêu Cầu Không Nhất Quán

Quy trình thu thập yêu cầu ERP giúp đảm bảo hệ thống ERP mới có thể giải quyết các vấn đề trọng yếu trong các phòng ban. Quy trình này cần tuân theo một phương pháp có cấu trúc. Khi không có cách thức rõ ràng để các bên liên quan gửi và đánh giá yêu cầu, scope creep sẽ xuất hiện. Các yêu cầu mới sẽ liên tục phát sinh trong quá trình triển khai, dẫn đến trì hoãn và gián đoạn.

4. Thiếu Sự Bảo Trợ Và Tham Gia Của Các Bên Liên Quan

Việc triển khai ERP chỉ có thể thành công khi có sự hỗ trợ từ các bên liên quan chính. Để đạt được sự đồng thuận, các bên liên quan cần hiểu rõ phạm vi dự án và lợi ích mà ERP mang lại.

Khi họ không hiểu rõ phạm vi, họ sẽ không thể đưa ra các quyết định quan trọng như phân bổ nguồn lực dẫn đến chậm tiến độ hoặc phát sinh trì hoãn không cần thiết.

5. Thời Gian Dự Án

Thời gian triển khai ERP phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp, nguồn lực và độ phức tạp của hệ thống. Khi dự án kéo dài quá lâu, các nhu cầu kinh doanh mới không nằm trong phạm vi ban đầu sẽ phát sinh. Các bên liên quan có thể muốn bổ sung chức năng mới để đáp ứng nhu cầu này, ảnh hưởng trực tiếp đến ngân sách và tiến độ dự án.



Giảm Thiểu Rủi Ro Scope Creep

Việc xử lý scope creep trước khi nó xảy ra đòi hỏi một cách tiếp cận có cấu trúc để đảm bảo dự án được triển khai đúng tiến độ và ngân sách. Dưới đây là 4 yếu tố quan trọng để kiểm soát scope creep.



1. Xác Định Mục Tiêu Và Phạm Vi Dự Án Rõ Ràng

Xây Dựng Project Charter Toàn Diện

Trước khi bắt đầu triển khai ERP, bước đầu tiên là xác định rõ mục tiêu và phạm vi dự án. Một project charter được xây dựng tốt sẽ nêu rõ mục tiêu, phạm vi, các hạng mục bàn giao, mốc thời gian và tiêu chí thành công. Tài liệu này cũng xác định vai trò của các bên liên quan và cấu trúc quản trị dự án.

Thu Thập Yêu Cầu Một Cách Toàn Diện

Việc thu thập yêu cầu đầy đủ ngay từ đầu giúp dự án đi đúng hướng. Cần có sự tham gia của tất cả các bên liên quan để đảm bảo mọi vấn đề, nhu cầu và kỳ vọng được ghi nhận. Từ đó, đội triển khai có thể xây dựng phạm vi dự án rõ ràng và thực tế, phù hợp với chiến lược doanh nghiệp.

Xác Định Ưu Tiên Và Các Giai Đoạn Dự Án

Triển khai ERP có tính phức tạp cao, việc chia thành các giai đoạn nhỏ giúp quản lý dễ hơn. Việc xác định ưu tiên giúp tập trung vào các chức năng quan trọng trước. Các tính năng “nice-to-have” có thể triển khai sau. Cách tiếp cận theo từng giai đoạn giúp kiểm soát phạm vi và ngăn scope creep.

“

“Các lãnh đạo như CEO hoặc CFO cần hiểu và dẫn dắt thông điệp giá trị của việc nâng cấp ERP. Họ cũng là người ra quyết định cuối cùng trong việc ký kết hợp đồng.” —
Techtarget

2. Thiết Lập Quy Trình Kiểm Soát Thay Đổi Hiệu Quả

Xây Dựng Quy Trình Yêu Cầu Thay Đổi Chính Thức

Mặc dù bạn có thể đã nỗ lực tối đa trong việc xác định phạm vi dự án, các thay đổi là điều không thể tránh khỏi trong quá trình triển khai ERP. Những thay đổi mới này cần được kiểm soát để ngăn dự án ERP vượt xa khỏi phạm vi ban đầu. Một cách để doanh nghiệp thực hiện điều này là thiết lập một quy trình yêu cầu thay đổi chính thức, trong đó xác định rõ các bước gửi yêu cầu, đánh giá, phê duyệt và triển khai các thay đổi đối với phạm vi dự án. Vai trò và trách nhiệm của các bên liên quan tham gia vào quy trình kiểm soát thay đổi cần được quy định rõ ràng để tránh hiểu nhầm trong quá trình thực hiện dự án.

Đánh Giá Tác Động Của Thay Đổi

Trước khi triển khai bất kỳ thay đổi nào đối với dự án ERP, việc đánh giá tác động tiềm ẩn của chúng đến phạm vi, tiến độ, ngân sách và nguồn lực của dự án là rất quan trọng. Phân tích này cần xem xét các lợi ích, rủi ro và các yếu tố phụ thuộc mà thay đổi đề xuất có thể mang lại. Việc đánh giá này cho phép các bên liên quan chủ chốt đưa ra quyết định dựa trên thông tin đầy đủ về việc nên phê duyệt, điều chỉnh hay từ chối các thay đổi, dựa trên mức độ phù hợp của chúng với mục tiêu dự án, qua đó đảm bảo phạm vi dự án được duy trì.



Ưu Tiên Và Phê Duyệt Các Thay Đổi

Trong quá trình triển khai, sẽ có nhiều thay đổi được đề xuất, nhưng cần lưu ý rằng không phải tất cả các thay đổi đều khả thi. Các thay đổi chỉ nên được phê duyệt dựa trên mức độ quan trọng, tính cấp bách và giá trị mang lại. Những thay đổi không quá quan trọng có thể được chuyển sang các giai đoạn hoặc phiên bản sau của hệ thống ERP. Chỉ những thay đổi mang tính thiết yếu, không thể thiếu đối với dự án mới nên được triển khai. Cách tiếp cận này giúp duy trì sự tập trung và động lực của dự án, đồng thời ngăn chặn hiệu quả tình trạng scope creep trong dự án ERP của bạn.

Truyền Thông Và Triển Khai Các Thay Đổi Đã Được Phê Duyệt

Như đã đề cập trước đó, truyền thông là yếu tố then chốt trong mọi bước của dự án ERP. Do đó, khi một yêu cầu thay đổi được phê duyệt, cần thông báo đến tất cả các bên liên quan và cập nhật kế hoạch dự án cho phù hợp. Sau khi được phê duyệt, thay đổi sẽ được đội dự án triển khai, kiểm thử, lập tài liệu và tích hợp vào hệ thống ERP.

3. Quản Lý Kỳ Vọng Và Sự Tham Gia Của Stakeholder

Xác Định Và Tham Gia Các Stakeholder Chính

Để ngăn chặn scope creep trong dự án, việc quản lý stakeholder là yếu tố then chốt. Trước tiên, cần xác định ai là các stakeholder chính trong dự án, bao gồm lãnh đạo, quản lý, người dùng cuối và các chuyên gia chuyên môn. Khi các stakeholder chính được tham gia ngay từ đầu dự án, các nhu cầu và mối quan tâm của họ sẽ được giải quyết trong quá trình xác định mục tiêu và yêu cầu của dự án ERP. Khi tất cả các yêu cầu từ các phòng ban khác nhau được xử lý đầy đủ, khả năng phát sinh các yêu cầu bổ sung muộn sẽ được giảm thiểu. Điều này giúp dự án ERP của bạn đi đúng hướng.

Tổ Chức Các Cuộc Họp Trạng Thái Và Đánh Giá Định Kỳ

Các cuộc họp trạng thái định kỳ là một công cụ hữu ích để giữ cho các stakeholder được cập nhật thông tin và duy trì sự tham gia vào tiến độ triển khai dự án. Các cuộc họp này có thể được sử dụng để cập nhật tiến độ dự án, thảo luận các vấn đề và rủi ro, đồng thời thu thập phản hồi và ý kiến đóng góp từ các stakeholder. Giao tiếp cởi mở và minh bạch giúp xây dựng niềm tin với các stakeholder và giải quyết các xung đột trong dự án. Các cuộc họp và đánh giá định kỳ giúp đảm bảo dự án luôn phù hợp với mục tiêu và kỳ vọng của tổ chức, từ đó ngăn chặn việc mở rộng phạm vi dự án.

Quản Lý Kỳ Vọng Và Xử Lý Các Mối Quan Ngại

Kỳ vọng không đồng nhất và các mối quan ngại của stakeholder không được giải quyết sẽ dẫn đến scope creep trong ERP. Để tránh điều này, cần đảm bảo rằng kỳ vọng của stakeholder được quản lý hiệu quả và mọi vấn đề được xử lý ngay khi phát sinh.

Ngoài ra, cần làm rõ mục tiêu, phạm vi và tiến độ dự án, đồng thời cung cấp lý do cho các quyết định được đưa ra.

Thúc Đẩy Văn Hóa Hợp Tác Và Đổi Mới

Một môi trường khuyến khích hợp tác và đổi mới có thể giúp ngăn chặn scope creep trong ERP. Trong môi trường như vậy, các stakeholder cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý tưởng, chia sẻ kiến thức và cùng hướng tới việc triển khai ERP thành công. Môi trường này giúp tăng mức độ đồng thuận và sự hỗ trợ của stakeholder trong suốt dự án ERP, từ đó tránh việc phạm vi dự án bị mở rộng.

Xác Định Rõ Vai Trò Và Trách Nhiệm

Cần xác định rõ vai trò của đội ngũ nội bộ, nhà cung cấp, đối tác triển khai và các tư vấn thuê ngoài nhằm ngăn chặn tình trạng scope creep phát sinh do các vấn đề giữa các bên. Cụ thể hóa phạm vi dịch vụ, các hạng mục bàn giao, tiến độ và các chỉ số hiệu suất trong hợp đồng hoặc tài liệu phạm vi công việc (Statement of Work). Thiết lập các kênh giao tiếp minh bạch và cơ chế quản trị để đảm bảo tất cả các bên đều thống nhất và có thể xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh trong suốt quá trình dự án.

4. Hợp Tác Với Tư Vấn ERP Có Kinh Nghiệm

Tận Dụng Chuyên Môn Và Thực Tiễn Tốt Nhất Từ Tư Vấn

Các chuyên gia tư vấn triển khai ERP giàu kinh nghiệm có sự hiểu biết sâu sắc về quy trình triển khai ERP và có thể cung cấp những insight giá trị cùng các thực tiễn tốt nhất nhằm giúp tránh tình trạng scope creep. Việc huy động họ tham gia vào các hoạt động như thu thập yêu cầu, thiết kế quy trình, cấu hình hệ thống, kiểm thử và đào tạo là yếu tố thiết yếu để đảm bảo triển khai thành công. Làm việc chặt chẽ với các tư vấn ERP giúp doanh nghiệp áp dụng các phương pháp triển khai và công cụ đã được kiểm chứng, từ đó tinh gọn dự án, giảm thiểu rủi ro và đạt được kết quả tốt hơn.

Lựa Chọn Đơn Vị Tư Vấn ERP Phù Hợp

Làm việc với một đơn vị tư vấn ERP có kinh nghiệm chẳng hạn như A1 Consulting có thể giúp ngăn chặn tình trạng scope creep trong ERP. Trước khi hợp tác với một đơn vị tư vấn, hãy xem xét hồ sơ năng lực và kinh nghiệm triển khai các dự án ERP tại các tổ chức tương tự như doanh nghiệp của bạn. Một đơn vị tư vấn có năng lực quản lý dự án và kỹ năng giao tiếp tốt có thể giúp đảm bảo mọi bên liên quan đều được cập nhật thông tin trong suốt dự án và phạm vi dự án không bị vượt quá.



Kết luận

Scope creep là một thách thức lớn có thể làm chệch hướng dự án triển khai ERP của bạn, ảnh hưởng đến ngân sách, thời gian tạo ra giá trị (time-to-value) và thậm chí là hiệu quả của hệ thống ERP mới. Việc xác định mục tiêu dự án rõ ràng, quản lý kỳ vọng của stakeholder, thiết lập các quy trình kiểm soát thay đổi hiệu quả và thúc đẩy văn hóa hợp tác và đổi mới là những chiến lược quan trọng giúp tránh scope creep trong quá trình triển khai ERP. Các chuyên gia tư vấn ERP giàu kinh nghiệm có thể mang đến kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn cho dự án của bạn, tạo ra sự khác biệt đáng kể đối với kết quả triển khai.

Về A1 Consulting

A1 Consulting ra đời với mục tiêu hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam và khu vực nâng cao hiệu quả hoạt động và đạt được thành công thông qua việc cải tiến quy trình với các giải pháp ERP chất lượng cao và chi phí hợp lý.

Sau hơn 5 năm hoạt động, A1 Consulting đã phát triển đội ngũ hơn 500 nhân viên và phục vụ hơn 1780 khách hàng, giúp họ tiết kiệm trung bình 30% chi phí hoạt động hàng tháng.
