



NHỮNG ĐIỀU CÁC LÃNH ĐẠO CNTT CẦN LÀM ĐỂ TRÁNH THẤT BẠI KHI TRIỂN KHAI ERP

Những điều lãnh đạo CNTT cần làm để tránh thất bại trong các dự án ERP

Cách tiếp cận ERP chỉ tập trung vào công nghệ mà bỏ qua sự tham gia của các bên liên quan thường khiến các sáng kiến ERP không đáp ứng được kỳ vọng kinh doanh. Với sự hỗ trợ từ CIO, các lãnh đạo phụ trách ứng dụng ERP cần áp dụng các phương pháp tốt nhất sau đây để thu hút sự tham gia của các bên liên quan vào các sáng kiến ERP.

Tổng quan

Những phát hiện chính

- Việc triển khai thành công hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) đòi hỏi sự tham gia của một nhóm đa dạng về nhận thức, gồm những nhân sự có nhiều quan điểm, kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau.
- Một bức tranh truyền cảm hứng và được truyền đạt rõ ràng về giá trị kinh doanh mong muốn sau khi triển khai ERP sẽ giúp các bên liên quan hiểu được lý do tại sao sáng kiến ERP là cần thiết.
- Các sáng kiến ERP sẽ nhận được nhiều sự ủng hộ hơn trong toàn bộ doanh nghiệp khi các lãnh đạo ERP thể hiện cam kết trong việc cải thiện trải nghiệm của nhân viên, trả lời được câu hỏi “Điều này mang lại lợi ích gì cho chúng tôi?” từ người dùng cuối.

Khuyến nghị

Các lãnh đạo phụ trách ứng dụng ERP cần:

- Xây dựng và thúc đẩy sự kỳ vọng ngay từ đầu bằng cách tập hợp một nhóm đa dạng về nhận thức để có thể thách thức hiện trạng và đổi mới với giải pháp ERP mới.
- Duy trì sự ủng hộ của các bên liên quan trong suốt quá trình triển khai bằng cách truyền tải một tầm nhìn phù hợp với quan điểm và mối quan tâm của họ.
- Biến sự thờ ơ của người dùng cuối thành sự hào hứng bằng cách áp dụng cách tiếp cận “Điều này mang lại lợi ích gì cho tôi?”, giúp họ thấy rõ những vấn đề hiện tại và nhu cầu chưa được đáp ứng mà sáng kiến này sẽ giải quyết trong trải nghiệm làm việc. Nhờ đó, người dùng cuối sẽ trở thành những người ủng hộ tích cực cho sáng kiến này.

Giả định về kế hoạch chiến lược

Đến năm 2027, hơn 70% các sáng kiến ERP được triển khai gần đây sẽ không đạt được đầy đủ các mục tiêu kinh doanh ban đầu.

Ba lý do chính dẫn đến tình trạng này bao gồm:

- Lịch sử của các sáng kiến ERP đầy rẫy những dự án thất bại quy mô lớn, dẫn đến tổn thất doanh thu, ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng doanh nghiệp và làm gián đoạn sự nghiệp của nhiều nhân sự.
- Nhiều sáng kiến ERP trước đây được thực hiện dựa trên giả định thiên về công nghệ thông tin (IT-driven) để triển khai các hệ thống đơn khối (monolithic systems). Những sáng kiến này, dù được đánh giá là “thành công” từ góc độ CNTT, nhưng lại bị người dùng cuối xem là cồng kềnh và không mang lại giá trị thiết thực.
- Sự trỗi dậy của doanh nghiệp số (digital business) cùng với tỷ lệ thành công thấp của các dự án ERP đã khiến ERP dần mất đi sức hút đối với những nhân sự tài năng hàng đầu.

Tác động của những xu hướng này là rất rõ ràng. Dựa trên hơn 6.000 tương tác với khách hàng của Gartner, chúng tôi ước tính rằng hơn 70% các sáng kiến ERP gần đây sẽ không hoàn thành đầy đủ các mục tiêu kinh doanh ban đầu, thậm chí có đến 25% trong số đó sẽ thất bại hoàn toàn.

Những thất bại này thường bắt nguồn từ sự chênh lệch giữa kỳ vọng của người dùng cuối và kết quả thực tế mà ERP mang lại. Theo Khảo sát Gartner ERP, Procurement, HCM và Finance Apps năm 2023:

- 87% số người tham gia khảo sát từ các tổ chức đã triển khai ứng dụng ERP cho biết họ có kế hoạch thay thế hoặc nâng cấp các ứng dụng ERP trong vòng ba năm tới, cho thấy rằng chiến lược ERP hiện tại chưa đáp ứng được kỳ vọng.
- Khoảng 75% số người tham gia khảo sát từ các tổ chức có chiến lược ERP báo cáo rằng chiến lược ERP của họ không liên kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh tổng thể.

Một sự liên kết mạnh mẽ giữa các sáng kiến ERP và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công của ERP. Sự liên kết này có thể đạt được khi các nhà lãnh đạo ERP xây dựng một chiến lược ERP phù hợp để hỗ trợ việc triển khai và thực thi kế hoạch.

Hình 1: Ba yếu tố cốt lõi để chiến lược ERP thành công

Three Key Elements of a Successful ERP Strategy



Source: Gartner
732089_C

Gartner

Giới thiệu

Bất kỳ sáng kiến thay đổi nào cũng có thể vấp phải sự phản đối, nhưng sự tiêu cực đối với các sáng kiến ERP là chưa từng có trong lĩnh vực kinh doanh và CNTT.

Phân tích

Các nhà lãnh đạo ERP theo đuổi chuyển đổi số phải vượt qua sự tiêu cực của người dùng cuối đối với các sáng kiến ERP. Các quy trình kinh doanh mà ERP hỗ trợ đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai thành công các sáng kiến số. Việc bỏ qua nhu cầu xây dựng một chiến lược ERP để hỗ trợ quá trình thực thi là một chiến lược thất bại.

Tất nhiên, kiến trúc ERP phù hợp và nguồn lực vẫn là yếu tố quan trọng. Để thành công với một sáng kiến ERP, doanh nghiệp cần một nền tảng ERP linh hoạt và khả năng tích hợp mạnh mẽ. Các nhà lãnh đạo ERP phải xác định các quy trình kinh doanh phổ biến trong tổ chức và tách biệt chúng khỏi những năng lực kinh doanh số mang tính đổi mới (tham khảo phương pháp Pace Layers để điều chỉnh chiến lược ứng dụng với chiến lược kinh doanh).

Về mặt nguồn lực, các nhà lãnh đạo ERP cần tập trung vào việc thu hút các nguồn lực hỗ trợ toàn bộ chuỗi giá trị của quy trình kinh doanh, thay vì chỉ tập trung vào các chức năng ERP riêng lẻ, rời rạc.

Những phương pháp tốt nhất dưới đây tập trung vào yếu tố quan trọng nhất của một dự án ERP – yếu tố con người. Chúng đặc biệt hữu ích đối với các dự án ERP đóng vai trò hỗ trợ các hoạt động chuyển đổi lớn, nơi mà sự đồng thuận của người dùng cuối là yếu tố then chốt quyết định thành công.

Tập hợp nhóm các bên liên quan có tư duy đa dạng

Người dùng cuối thường không thích thay đổi vì cách làm cũ đã quen thuộc và dễ thực hiện hơn. Các quy trình hiện tại đã được doanh nghiệp xây dựng và tối ưu qua nhiều năm, và hầu hết nhân viên vẫn đang làm tốt công việc của họ. Vì vậy, cách làm mới cần được chứng minh là hiệu quả hơn và phù hợp với nhu cầu kinh doanh số. Sự phản đối thường do họ không hiểu rõ lý do thay đổi và lợi ích của nó.

Để ERP thực sự hiệu quả, hệ thống này phải giúp doanh nghiệp hoạt động linh hoạt và hiệu quả hơn theo hướng hiện đại. Đội ngũ triển khai ERP cần có sự sáng tạo, tư duy cởi mở và cách tiếp cận thực tế để đảm bảo các giải pháp công nghệ thực sự phục vụ mục tiêu kinh doanh. Vì vậy, lãnh đạo ERP cần chọn một nhóm đa dạng về tư duy, bao gồm những người có góc nhìn, kinh nghiệm và kỹ năng khác nhau.

Thông thường, khi triển khai ERP, doanh nghiệp thường tập trung vào những người có kinh nghiệm về ERP và những nhân sự hiểu rõ quy trình hiện tại. Tuy nhiên, cách làm này dễ khiến dự án đi vào lối mòn, không tận dụng hết tiềm năng đổi mới của ERP.

Thay vì chỉ tập trung vào những vấn đề trong quá khứ, doanh nghiệp cần một tầm nhìn rõ ràng về tương lai, nhất là khi phải thay đổi cách vận hành một cách toàn diện.

Một nhóm với các góc nhìn đa dạng sẽ giúp dự án kết hợp nhiều kinh nghiệm, cách làm việc và văn hóa khác nhau, từ đó tạo ra một chiến lược triển khai hiệu quả hơn. Vì thế, doanh nghiệp nên chọn nhân sự từ nhiều bộ phận khác nhau, không chỉ riêng nhóm IT hay vận hành.

Lãnh đạo ERP cần phối hợp với các bộ phận liên quan để đảm bảo nhóm triển khai có đủ sự đa dạng cần thiết và được trao quyền để đóng góp vào dự án.

(Bảng 1 trình bày các vai trò quan trọng cần có trong dự án ERP và lý do họ nên tham gia. Xem Ghi chú 2 để biết thêm chi tiết.)

Tập hợp nhóm các bên liên quan có tư duy đa dạng

Bảng 1: Các Vai Trò Tổ Chức Tiêu Biểu và Đề Xuất Hành Động Tương Tác

Vai Trò	Lý Do Cần Sự Tham Gia Của Họ	Thời Điểm Triển Khai Tương Tác
Chủ Sở Hữu Quy Trình Nghiệp Vụ	Họ là những "nhà lãnh đạo" quy trình, chịu trách nhiệm giám sát tính nhất quán của các quy trình nghiệp vụ, đảm bảo chúng phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức, đồng thời đảm bảo sự hài hòa của thiết kế hệ thống ERP với tất cả các quy trình nghiệp vụ then chốt.	Nên bắt đầu càng sớm càng tốt, lý tưởng là ngay từ giai đoạn đầu của việc lên ý tưởng và thiết kế, để họ có thể đảm bảo thiết kế hệ thống ERP bao gồm tất cả các quy trình cần thiết, đáp ứng yêu cầu của tổ chức.
Người Dừng Siêu Cấp	Họ là những "người có ảnh hưởng" quan trọng, sử dụng uy tín của mình với người dùng cuối và quản lý để thúc đẩy thái độ tích cực, sẵn sàng đón nhận thay đổi. Vai trò là những "tác nhân thay đổi" của họ mang lại giá trị to lớn cho các sáng kiến ERP.	Nên bắt đầu khi kế hoạch quản lý sự thay đổi của tổ chức được triển khai. Việc xác định và giao nhiệm vụ cho người dùng siêu cấp càng sớm càng giúp sáng kiến nhận được sự hỗ trợ từ những người thúc đẩy thay đổi. Sự tham gia sớm giúp củng cố sự đồng thuận bằng cách tạo cơ hội định hình những lợi ích của sáng kiến. Việc họ duy trì vai trò này sau khi triển khai càng lâu, sáng kiến càng có nhiều khả năng thành công. Nên triển khai tương tác thường xuyên trong suốt quá trình triển khai và sau khi hoàn tất. Luôn khuyến khích giao tiếp tích cực để thúc đẩy việc áp dụng và cải tiến liên tục hệ thống ERP. Luôn hoan nghênh ý kiến đóng góp của người dùng cuối, đặc biệt là những người mong muốn thay đổi và khám phá cách làm việc mới.
Người Dừng Cuối	Họ là những nhân tố quan trọng, cần hiểu rõ vai trò của mình trong việc đóng góp vào sự thành công của sáng kiến, vượt ra ngoài công việc hàng ngày. Động lực của họ đến từ việc được ghi nhận và thấy được lợi ích của hệ thống mới.	Nên triển khai tương tác thường xuyên trong suốt quá trình triển khai và sau khi hoàn tất. Luôn khuyến khích giao tiếp tích cực để thúc đẩy việc áp dụng và cải tiến liên tục hệ thống ERP. Luôn hoan nghênh ý kiến đóng góp của người dùng cuối, đặc biệt là những người mong muốn thay đổi và khám phá cách làm việc mới.
Nguồn: Gartner (Tháng 5 năm 2024)		

Các bước hành động

- Phối hợp với doanh nghiệp để xác định các bên liên quan có khả năng đóng góp tốt nhất cho hoạt động kinh doanh số trong tương lai và những người sẽ bị ảnh hưởng bởi sáng kiến ERP mới. Ưu tiên những bên liên quan có thái độ tích cực với dự án và có sự tin nhiệm trong bộ phận của họ.
- Mời các bên liên quan đã xác định ở bước trước tham gia vào đội ngũ triển khai ERP. Đảm bảo rằng nhóm bao gồm cả những người có kinh nghiệm kỹ thuật về ERP và những người chưa có kinh nghiệm để đảm bảo tính đa dạng trong góc nhìn và đóng góp.

- Làm rõ vai trò và trách nhiệm của từng nhóm tham gia, giúp mọi người hiểu rõ họ có thể làm gì và không thể làm gì trong phạm vi công việc của mình.
- Lập kế hoạch giảm thiểu rủi ro, theo dõi mức độ cam kết của các bên liên quan khi dự án tiến triển và đưa ra giải pháp điều chỉnh nếu cần để đảm bảo sự gắn kết.
- Tổ chức các buổi thảo luận và đánh giá ý tưởng, giúp xác định những khó khăn của nhân viên khi áp dụng ERP, đồng thời nâng cao nhận thức về lợi ích mà hệ thống mới mang lại.
- Lập kế hoạch triển khai, xác định các mốc quan trọng như đào tạo, hướng dẫn và xem xét lại chính sách khen thưởng để đảm bảo nhân viên thích nghi với ERP.
- Tận dụng kinh nghiệm từ đội ngũ dự án ERP để tìm kiếm những người có thể ủng hộ sáng kiến này trong doanh nghiệp. Đồng thời, tiếp cận những người còn do dự, lắng nghe ý kiến của họ và khuyến khích họ tham gia vào quá trình triển khai.

Xây dựng tầm nhìn rõ ràng về tương lai

Mục tiêu của một hệ thống ERP không chỉ là triển khai nhanh chóng mà quan trọng hơn là mang lại giá trị thực sự cho doanh nghiệp cả trước và sau khi đưa vào hoạt động. ERP đóng vai trò trung tâm trong việc hỗ trợ doanh nghiệp số, giúp tăng hiệu quả hoạt động và cải thiện kết quả kinh doanh.

Vì vậy, lãnh đạo ERP cần phối hợp với ủy ban quản lý ERP và nhóm dự án để tạo ra một tầm nhìn rõ ràng về lợi ích mà hệ thống sẽ mang lại, từ đó giúp toàn bộ tổ chức hiểu và đồng lòng với sự thay đổi.

Hiện nay, 75% chiến lược ERP không gắn kết với chiến lược kinh doanh tổng thể, dẫn đến sự thiếu định hướng và hiệu quả thấp.

"Chúng ta thường quá sợ thất bại đến mức đặt ra những mục tiêu mơ hồ, để không ai có thể chỉ ra rằng mình đã thất bại. Chúng ta tự viện cớ ngay cả trước khi bắt tay vào thực hiện."

— **Matthew Syed**

Lãnh đạo ERP có thể tổ chức các buổi đánh giá ERP nhằm làm nổi bật các cơ hội đổi mới và khác biệt hóa (xem Ghi chú 1 để biết thêm thông tin về cách tổ chức các hội thảo hiệu quả). Họ cũng có thể tận dụng mạng lưới Gartner's Peer Connect để tìm kiếm cảm hứng. Những nhà lãnh đạo ERP có thể khơi dậy sự quan tâm của nhân viên đối với ERP trong suốt quá trình triển khai bằng cách liên kết những sáng kiến và ý tưởng mới này với mục tiêu chuyển đổi số của tổ chức. Điều này sẽ giúp nâng cao sự khác biệt hóa và đổi mới, từ đó thúc đẩy sự tham gia và gắn kết của nhân viên đối với sáng kiến ERP cũng như thu hút nhân tài hàng đầu.

Nỗ lực liên quan đến một sáng kiến ERP không kết thúc khi hệ thống chính thức đi vào hoạt động ("go-live"). Việc phổ biến nhận thức về điều này nên là một ưu tiên hàng đầu đối với các nhà lãnh đạo ERP. Những tổ chức hướng đến giá trị bền vững cần đầu tư thêm thời gian và công sức để đảm bảo đạt được các mục tiêu bằng cách duy trì sự ổn định và sau đó đưa hoạt động kinh doanh trở lại trạng thái bình thường bên trong hệ thống ERP. Đồng thời, họ cũng cần đầu tư vào các nguồn lực để cải tiến liên tục (không nên nhầm lẫn với việc gia tăng tùy chỉnh hệ thống) nhằm hỗ trợ sự phát triển của ứng dụng và môi trường kinh doanh (xem Redefining Steering Committees for Cloud ERP Success).

Những tổ chức đạt được thành công trong sáng kiến ERP thường vượt qua suy nghĩ rằng chỉ có bộ phận CNTT mới chịu trách nhiệm cho sự phát triển này. Một hệ thống ERP phát triển liên tục với sự tham gia của người dùng sẽ giúp gia tăng giá trị khác biệt. Việc sử dụng các khung quản trị ERP phù hợp, áp dụng các phương thức triển khai linh hoạt và tạo cơ hội tham gia có chọn lọc vào các hoạt động cải tiến liên tục là những yếu tố then chốt giúp đảm bảo sự thành công của hành trình ERP.

Các bước hành động

- Duy trì sự tập trung vào các mục tiêu đã đề ra trong chiến lược ERP, đảm bảo rằng các mục tiêu này được xem xét từ góc độ của khách hàng, bên cạnh góc độ công nghệ.
- Tổ chức các buổi hội thảo (xem Ghi chú 1) để xác định các vấn đề cần giải quyết và những cơ hội tiềm năng. Huy động các bên liên quan và người dùng với nhiều quan điểm khác nhau nhằm đạt được sự đa dạng trong tư duy.
- Thành lập một nhóm (hoặc nhiều nhóm) chịu trách nhiệm cải tiến liên tục và điều chỉnh hệ thống để phù hợp với mục tiêu kinh doanh, tránh tư duy chỉ tập trung vào thời điểm "go-live" mà không quan tâm đến giai đoạn sau đó.
- Cân nhắc việc thiết lập một trung tâm năng lực ERP nhằm đảm bảo sự phát triển đồng bộ của hệ thống ERP với chiến lược kinh doanh.

- Thiết lập các vai trò có nhiệm vụ chủ động tiếp cận người dùng để kiểm tra vấn đề và đề xuất giải pháp.
- Tổ chức các buổi “gặp gỡ” trực tiếp hoặc họp trực tuyến, nơi mọi người có thể chia sẻ kinh nghiệm và các “thực tiễn tốt nhất.” Một môi trường làm việc không quá gò bó, có cơ hội động não, khám phá và thử nghiệm sẽ giúp tạo ra nhiều ý tưởng đột phá.
- Quảng bá các giá trị cốt lõi định hướng chiến lược ERP, đồng thời trao thưởng cho những cá nhân đóng góp ý tưởng hoặc giải pháp. Có thể tận dụng các phương pháp như gamification (trò chơi hóa) và truyền thông tích cực để khuyến khích sự hợp tác.

Biến sự thờ ơ của người dùng thành động lực tham gia

Các dự án ERP thường tập trung vào rủi ro hơn là lợi ích, điều này có thể không phải là cách tiếp cận tốt nhất. Một số lãnh đạo thường sử dụng chiến thuật “nền tảng đang bốc cháy” (burning platform), tức là nhấn mạnh vào những viễn cảnh tồi tệ để tạo cảm giác cấp bách. Nhưng nếu những “tình huống xấu” đó không ảnh hưởng trực tiếp đến người dùng, họ sẽ có phản ứng tiêu cực hoặc thờ ơ với sự thay đổi.

Điều thực sự cần làm là truyền cảm hứng và cho thấy những lợi ích tích cực của ERP, nhất là khi nó giúp hỗ trợ và thúc đẩy các mục tiêu chiến lược của công ty. Theo nghiên cứu của Gartner từ năm 2018 đến 2024, các chiến lược ERP thành công thường gắn chặt với định hướng kinh doanh tổng thể. Khi người dùng hiểu rõ ERP sẽ giúp tổ chức phát triển như thế nào và bản thân họ được lợi gì từ đó (“Mình sẽ được gì?”), họ sẽ có động lực hơn để tham gia.

Lãnh đạo ERP có thể giúp người dùng vượt qua tâm lý e ngại bằng cách chỉ ra sự liên kết giữa công việc hàng ngày của họ với sứ mệnh và tầm nhìn của công ty. Ví dụ, một dự án cải tiến quy trình thanh toán trực tuyến có thể không hấp dẫn với đội ngũ kế toán. Nhưng nếu họ biết rằng mục tiêu của dự án là giúp công ty có dòng tiền dư để đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D), giữ vững vị thế cạnh tranh, họ sẽ nhìn nhận vai trò của mình theo một cách khác. Khi hiểu rõ ý nghĩa công việc mình làm và tác động của nó đến thành công chung, họ sẽ sẵn sàng hợp tác hơn.

Các bước hành động

- Giúp người dùng hiểu bức tranh lớn – Giải thích rõ ràng mục tiêu chiến lược của ERP và cách mỗi cá nhân đóng góp vào thành công chung.
- Khuyến khích tư duy thay đổi dài hạn – Hướng đến sự đổi mới dựa trên tham vọng và nhu cầu thực tế, thay vì chỉ tạo áp lực bằng những viễn cảnh tiêu cực. Hạn chế sử dụng chiến thuật “nền tảng đang bốc cháy” trừ khi thực sự cần thiết.

- Tham khảo ý kiến chuyên gia – Lắng nghe những người có chuyên môn và các trưởng bộ phận khi xây dựng các câu chuyện giá trị để đảm bảo sự phù hợp và thực tiễn.
- Tạo kết nối cảm xúc – Truyền cảm hứng và thu hút sự tham gia của nhân viên vào dự án ERP bằng cách sử dụng ngôn ngữ và mục tiêu quen thuộc với họ, giúp họ thấy được vai trò của mình trong sự thay đổi này.
- Giúp nhân viên nhìn nhận lợi ích cá nhân – Hướng dẫn họ cách nhìn nhận các cải tiến từ góc độ trải nghiệm cá nhân, đồng thời giúp họ hiểu bức tranh tổng thể và lý do đằng sau sự thay đổi.
- Đánh giá khách quan các đề xuất thay đổi – Đảm bảo rằng những thay đổi được đưa ra thực sự mang lại lợi ích kinh doanh, thay vì chỉ áp dụng máy móc theo các "thực tiễn tiêu chuẩn" vốn có. Hãy tiêu chuẩn hóa những chức năng không mang tính chiến lược và tạo không gian linh hoạt cho sự khác biệt khi cần thiết.

Bằng chứng

1. Khảo sát ERP, Tài chính, HCM & Ứng dụng Mua sắm 2023 của Gartner: Nghiên cứu này được thực hiện nhằm thu thập dữ liệu xác nhận rằng các sáng kiến ERP, tài chính, quản lý nhân sự (HCM) và ứng dụng mua sắm vẫn là ưu tiên hàng đầu của các tổ chức, ngay cả khi đối mặt với suy thoái kinh tế và nguồn lực hạn chế. Kết quả cũng làm rõ xu hướng chiến lược ERP, kế hoạch áp dụng kiến trúc ERP linh hoạt và hiện đại hóa các ứng dụng ERP. Cuộc khảo sát được thực hiện trực tuyến từ tháng 10 đến tháng 12 năm 2023 với 253 người tham gia đến từ Bắc Mỹ (122 người), Tây Âu (97 người) và Mỹ Latinh (34 người). Các đối tượng khảo sát là quản lý cấp cao trở lên, chịu trách nhiệm đưa ra quyết định liên quan đến ERP tại các doanh nghiệp có doanh thu ít nhất 50 triệu USD/năm, thuộc nhiều ngành nghề khác nhau (ngoại trừ ngành CNTT). Lưu ý: Kết quả khảo sát này không phản ánh toàn bộ thị trường toàn cầu mà chỉ thể hiện quan điểm của các đối tượng được khảo sát.
2. Lợi ích của đa dạng nhận thức – Forbes.
3. Sách "Black Box Thinking: The Surprising Truth About Success (and Why Some People Never Learn From Their Mistakes)" – M. Syed, phát hành tháng 9/2015.

Ghi chú 1: Phương pháp tổ chức hội thảo

Quá trình thách thức các giả định là một dạng "tư duy lại vấn đề" (reframing) và dựa trên các kỹ thuật động não (brainstorming) cũng như phát triển ý tưởng đã được Gartner và nhiều nguồn uy tín kiểm chứng. Chúng tôi khuyến nghị tổ chức các buổi hội thảo với tối đa 30 người tham gia, mỗi buổi kéo dài khoảng 90 phút. Gartner đã thử nghiệm phương pháp này với hơn 20 CIO và đội ngũ của họ, cùng với các nhóm có thành phần đa dạng từ nhiều tổ chức khác nhau. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nhóm tham gia càng đa dạng thì kết quả thu được càng phong phú và thú vị. Ví dụ, một tổ chức có thể tập hợp các nhân sự từ nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau như CNTT, tài chính, nhân sự, vận hành... hoặc từ các bộ phận, phòng ban khác nhau để tạo ra góc nhìn toàn diện và sáng tạo hơn.

Ghi chú 2: Lý do cần sự tham gia của các vai trò doanh nghiệp trong ERP

Quản lý doanh nghiệp

Giống như con tàu cần có thuyền trưởng, một dự án ERP cũng cần một người dẫn dắt và hỗ trợ những người tham gia. Trong môi trường kinh doanh, vai trò này thuộc về các nhà quản lý doanh nghiệp ở từng bộ phận. Họ cần hiểu rõ hành trình chuyển đổi số phía trước và truyền tải tầm nhìn đó để đội ngũ của họ trở thành những người ủng hộ tích cực.

Các nhà quản lý doanh nghiệp cần sớm nắm bắt được ERP sẽ tác động thế nào đến nhân sự và hoạt động kinh doanh của họ. Việc họ tham gia từ giai đoạn đầu – lý tưởng nhất là khi dự án được hình thành và xác định mục tiêu – sẽ giúp đảm bảo sự thành công và tạo sự đồng thuận trong tổ chức.

Người dùng chủ chốt (Superusers)

Các cá nhân có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức cần có những phẩm chất như: sự tin nhiệm từ người dùng cuối và các nhà quản lý doanh nghiệp, thái độ tích cực và cam kết đối với vai trò của mình. Những yếu tố này giúp họ trở thành những đại diện lý tưởng cho một sáng kiến ERP.

Superusers có thể đóng vai trò như những tác nhân thay đổi (change agents), giúp thúc đẩy việc ứng dụng hệ thống mới. Họ cũng tiếp tục đảm nhận trách nhiệm duy trì tính toàn vẹn của giải pháp và đảm bảo nó được doanh nghiệp sở hữu thực sự sau khi triển khai.

Người dùng cuối (End Users)

Với sự phát triển mạnh mẽ của các giải pháp đám mây trong chiến lược ERP hiện đại, người dùng cuối ngày càng đóng vai trò chủ động hơn. Họ có thể tham gia vào quá trình lựa chọn và triển khai các giải pháp dành riêng cho từng bộ phận kinh doanh (LOB - Line of Business) mà không cần hoặc chỉ cần rất ít sự can thiệp từ bộ phận CNTT. Điều này được gọi là “CNTT bóng tối” (shadow IT). Những người dùng có tư duy sáng tạo và mong muốn thay đổi nên được khuyến khích đóng góp ý tưởng. Các CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) và lãnh đạo phụ trách ứng dụng cần chủ động tiếp cận và công nhận sự tồn tại của các giải pháp LOB này thay vì phớt lờ hoặc cản trở chúng.

Tuy nhiên, đối với nhiều người dùng cuối, ERP đơn giản chỉ là một bản cập nhật của công cụ họ vẫn sử dụng hằng ngày. Họ sẽ tìm đến những người dùng chủ chốt (superusers) và quản lý của mình để được hướng dẫn và hỗ trợ, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi từ hệ thống cũ sang hệ thống mới. Khi họ thấy những thành công ban đầu và những thay đổi tích cực trong cách đồng nghiệp làm việc, họ sẽ cởi mở hơn trong việc chấp nhận sự thay đổi này (xem Ghi chú 3 về phương pháp “hangouts” và gamification).

Ghi chú 3: Ví dụ về cách liên kết công việc hàng ngày với các mục tiêu của doanh nghiệp

Bảng 2: Ví dụ về cách giúp người dùng liên kết các công việc hàng ngày với các mục tiêu tương lai của tổ chức

(Bảng mở rộng trong Phụ lục)

Mục tiêu / Mục đích của Tổ chức	Kết quả
Tầm nhìn về trạng thái tương lai mong muốn của tổ chức	Được biết đến là nhà sản xuất xe thể thao sáng tạo nhất
Sứ mệnh doanh nghiệp - trạng thái hoặc mục đích hiện tại của tổ chức	Tạo ra những chiếc xe ô tô thân thiện với môi trường được giới trẻ ưa chuộng
Mục tiêu chiến lược ba năm (không quá sáu mục tiêu)	Quản lý danh mục sản phẩm để tăng trưởng và dòng tiền, đồng thời duy trì tầm nhìn bền vững của doanh nghiệp
Kết quả kinh doanh cần thiết để đạt được mục tiêu (nhiều kết quả cho một mục tiêu)	Cải thiện dòng tiền có sẵn cho nghiên cứu và phát triển (R&D) và đầu tư tiếp thị
Mục tiêu kinh doanh	Cải thiện sự hiện diện và khả năng hiển thị trên thị trường với tư cách là nhà sản xuất ô tô sáng tạo
Số liệu (cách đo lường thành công)	Doanh số bán hàng hàng ngày / các khoản phải thu tồn đọng Chu kỳ đặt hàng đến khi thu tiền (O2C)
Năng lực kinh doanh bị ảnh hưởng	■ Chuỗi cung ứng đầu vào ■ Chuỗi cung ứng đầu ra ■ Quản lý vòng đời sản phẩm (PLM)
Vai trò người dùng	■ Quản lý các khoản phải thu ■ Nhân viên kế toán các khoản phải thu
Nguồn: Gartner (Tháng 5 năm 2024)	

Lịch sử chỉnh sửa tài liệu

- Những điều CIOs cần làm để tránh các sáng kiến ERP thất bại – 25 tháng 9 năm 2020
- Đúng thời hạn, đúng ngân sách, đầy đủ chức năng nhưng vẫn gây thất vọng: Tại sao kỳ vọng lại quan trọng đối với thành công của ERP – 26 tháng 10 năm 2018
- Tạo kỳ vọng về thành công với ERP hậu hiện đại, đừng chỉ quản lý chúng – 22 tháng 2 năm 2017

Tác giả khuyến nghị

Một số tài liệu có thể không có sẵn trong gói đăng ký Gartner hiện tại của bạn.

- Cải tiến hay thay thế: Cách quyết định phương án nào phù hợp nhất cho hệ thống ERP của bạn

Bảng 1: Các Vai Trò Tổ Chức Tiêu Biểu và Đề Xuất Hành Động Tương Tác

Vai Trò	Lý Do Cần Sự Tham Gia Của Họ	Thời Điểm Triển Khai Tương Tác
Chủ Sở Hữu Quy Trình Nghiệp Vụ	Họ là những "nhà lãnh đạo" quy trình, chịu trách nhiệm giám sát tính nhất quán của các quy trình nghiệp vụ, đảm bảo chúng phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức, đồng thời đảm bảo sự hài hòa của thiết kế hệ thống ERP với tất cả các quy trình nghiệp vụ then chốt.	Nên bắt đầu càng sớm càng tốt, lý tưởng là ngay từ giai đoạn đầu của việc lên ý tưởng và thiết kế, để họ có thể đảm bảo thiết kế hệ thống ERP bao gồm tất cả các quy trình cần thiết, đáp ứng yêu cầu của tổ chức.
Người Dùng Siêu Cấp	Họ là những "người có ảnh hưởng" quan trọng, sử dụng uy tín của mình với người dùng cuối và quản lý để thúc đẩy thái độ tích cực, sẵn sàng đón nhận thay đổi. Vai trò là những "tác nhân thay đổi" của họ mang lại giá trị to lớn cho các sáng kiến ERP.	Nên bắt đầu khi kế hoạch quản lý sự thay đổi của tổ chức được triển khai. Việc xác định và giao nhiệm vụ cho người dùng siêu cấp càng sớm càng giúp sáng kiến nhận được sự hỗ trợ từ những người thúc đẩy thay đổi. Sự tham gia sớm giúp củng cố sự đồng thuận bằng cách tạo cơ hội định hình những lợi ích của sáng kiến. Việc họ duy trì vai trò này sau khi triển khai càng lâu, sáng kiến càng có nhiều khả năng thành công. Nên triển khai tương tác thường xuyên trong suốt quá trình triển khai và sau khi hoàn tất. Luôn khuyến khích giao tiếp tích cực để thúc đẩy việc áp dụng và cải tiến liên tục hệ thống ERP. Luôn hoan nghênh ý kiến đóng góp của người dùng cuối, đặc biệt là những người mong muốn thay đổi và khám phá cách làm việc mới.
Người Dùng Cuối	Họ là những nhân tố quan trọng, cần hiểu rõ vai trò của mình trong việc đóng góp vào sự thành công của sáng kiến, vượt ra ngoài công việc hàng ngày. Động lực của họ đến từ việc được ghi nhận và thấy được lợi ích của hệ thống mới.	Nên triển khai tương tác thường xuyên trong suốt quá trình triển khai và sau khi hoàn tất. Luôn khuyến khích giao tiếp tích cực để thúc đẩy việc áp dụng và cải tiến liên tục hệ thống ERP. Luôn hoan nghênh ý kiến đóng góp của người dùng cuối, đặc biệt là những người mong muốn thay đổi và khám phá cách làm việc mới.
Nguồn: Gartner (Tháng 5 năm 2024)		

Bảng 2: Ví dụ về cách giúp người dùng liên kết các công việc hàng ngày với các mục tiêu tương lai của tổ chức

(Bảng mở rộng trong Phụ lục)

Mục tiêu / Mục đích của Tổ chức	Kết quả
Tầm nhìn về trạng thái tương lai mong muốn của tổ chức	Được biết đến là nhà sản xuất xe thể thao sáng tạo nhất
Sứ mệnh doanh nghiệp - trạng thái hoặc mục đích hiện tại của tổ chức	Tạo ra những chiếc xe ô tô thân thiện với môi trường được giới trẻ ưa chuộng
Mục tiêu chiến lược ba năm (không quá sáu mục tiêu)	Quản lý danh mục sản phẩm để tăng trưởng và dòng tiền, đồng thời duy trì tầm nhìn bền vững của doanh nghiệp
Kết quả kinh doanh cần thiết để đạt được mục tiêu (nhiều kết quả cho một mục tiêu)	Cải thiện dòng tiền có sẵn cho nghiên cứu và phát triển (R&D) và đầu tư tiếp thị
Mục tiêu kinh doanh	Cải thiện sự hiện diện và khả năng hiển thị trên thị trường với tư cách là nhà sản xuất ô tô sáng tạo
Số liệu (cách đo lường thành công)	Doanh số bán hàng hàng ngày / các khoản phải thu tồn đọng Chu kỳ đặt hàng đến khi thu tiền (O2C)
Năng lực kinh doanh bị ảnh hưởng	■ Chuỗi cung ứng đầu vào ■ Chuỗi cung ứng đầu ra ■ Quản lý vòng đời sản phẩm (PLM)
Vai trò người dùng	■ Quản lý các khoản phải thu ■ Nhân viên kế toán các khoản phải thu
Nguồn: Gartner (Tháng 5 năm 2024)	

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.

<https://www.a1consulting.vn/>