

# PHƯƠNG PHÁP TRIỂN KHAI CLOUD ERP

*Hướng dẫn tối ưu* để triển khai  
các dự án Cloud ERP thành công



# Nội Dung



<b>Giới thiệu</b>	<b>4</b>
<b>1. Nội dung chính</b>	<b>5</b>
<b>2. Như thế nào là một dự án ERP thành công?</b>	<b>7</b>
<b>3. Vai trò</b>	<b>13</b>
Cloud ERP: Quản lý dự án	14
Cloud ERP: Giám đốc dự án	15
Cloud ERP: Chuyên gia ứng dụng	17
Cloud ERP: Nhà phát triển	17
Khách hàng: Đầu mối liên lạc (SPoC)	17
Khách hàng: Vai trò bổ sung	18
<b>4. Mô hình triển khai</b>	<b>21</b>
<b>5. Các giai đoạn triển khai</b>	<b>24</b>
Phân tích ROI	26
Khởi động dự án	30
Triển khai	34
Go-Live	37
Triển khai lần thứ hai	39
Báo cáo tiến trình	39
<b>6. Thách thức trong triển khai</b>	<b>43</b>
Khuyến khích người dùng sử dụng Cloud ERP	44
Đối phó với sự phản đối	45
Giữ mọi thứ đơn giản	47
Cách quản lý kỳ vọng của khách hàng	47
Tránh tải lên lịch sử dữ liệu	49

Tránh viết tài liệu cho khách hàng của bạn	51
Làm thế nào để giải quyết nhu cầu cụ thể của khách hàng	52
Tại sao chúng tôi luôn tối thiểu hóa việc tùy chỉnh?	56
Cách làm việc với cá nhân có động lực khác nhau	60
“Làm ngay bây giờ” là những người đi thẳng vào vấn đề.	61
<b>7. Quiz</b>	<b>62</b>
<b>8. Đo lường tiến độ dự án</b>	<b>67</b>
<b>9. Phương pháp chuyển giao giải pháp</b>	<b>71</b>
Tuyển dụng & Đào tạo đội ngũ	72
Kiểm soát quá trình chuyển giao giải pháp	72
Khách hàng khác nhau = Cách tiếp cận khác nhau	74
Lợi thế cạnh tranh của Cloud ERP	75
<b>10. Tài liệu tham khảo bổ sung</b>	<b>76</b>

# Giới thiệu



**Onnet Consulting** với tư cách là một đơn vị tư vấn triển khai các dự án ERP từ các nhà cung cấp **Odoo, Oracle Netsuite và Acumatica**, công việc của chúng tôi thật tuyệt vời: chúng tôi có cơ hội cải thiện cuộc sống của mọi người tại nơi làm việc bằng cách tự động hóa các nhiệm vụ nhàm chán và giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn.

Việc triển khai một phần mềm quản lý vừa khó khăn vừa có ảnh hưởng lớn. ERP kết nối tất cả các phòng ban, điều đó có nghĩa là sẽ có rất nhiều thay đổi và rất nhiều người dùng trông cậy vào chúng tôi để cải thiện quy trình làm việc của họ.

**Để triển khai một dự án ERP thành công quả thực... rất khó.** Hơn 50% việc triển khai ERP độc quyền không thành công và chỉ 18% doanh nghiệp vừa và nhỏ đã triển khai phần mềm quản lý tích hợp vì nó quá phức tạp và quá đắt đối với họ. Nhưng những thất bại liên tục trong việc thực hiện thực sự là cơ hội để chúng ta phát triển..

Trong 15 năm qua, **hơn 85% hoạt động triển khai của chúng tôi đã thành công**, điều này hoàn toàn trái ngược với các nhà cung cấp giải pháp khác. Để đạt được điều đó, chúng tôi đã có góc nhìn quan trọng về cách tiếp cận của mình. Chúng tôi đã tinh chỉnh phương pháp của mình, phân tích cách triển khai của những doanh nghiệp thực hiện tốt nhất và nhận ra điều gì khiến một số dự án thành công hơn những dự án khác. Hướng dẫn này tóm tắt các phương pháp hay nhất của chúng tôi và tất cả các thủ thuật mà chúng tôi đã học được từ tất cả các **Đối tác (Odoo, Acumatica, Oracle NetSuite,...)**

# 01.

## *Nội dung* chính

Với việc nhấn mạnh vào **các nguyên tắc triển khai** sau đây, chúng tôi cung cấp cho doanh nghiệp các dịch vụ toàn diện và hoàn hảo, dựa trên chuyên môn tư vấn sâu rộng và các giải pháp phần mềm ERP của chúng tôi.

## Trách nhiệm

- Với tư cách là Quản lý dự án, ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là đảm bảo dự án luôn đúng tiến độ và đúng ngân sách.
- Khách hàng xác định nhu cầu kinh doanh của họ (tại sao và cái gì) và cách đáp ứng những nhu cầu này được xác định bởi sản phẩm thông qua chúng tôi (như thế nào).
- Onnet Consulting làm rõ nhu cầu của khách hàng để đảm bảo lợi ích xứng đáng với chi phí bỏ ra.

## Đơn giản hóa

- Ít cuộc họp hơn, ít giấy tờ hơn, quyết định nhanh hơn.
- Hạn chế số lượng các bên liên quan để đẩy nhanh chu kỳ quyết định.
- Hạn chế phát triển tùy chỉnh ở mức tối thiểu cần thiết.
- Làm việc tại chỗ không hiệu quả để hoàn thành công việc nhưng lại hiệu quả trong việc quản lý sự thay đổi và đào tạo. Chỉ đến khi cần thiết.

## Con người

- Quản lý dự án phải là người giải quyết vấn đề cũng như các chuyên gia về sản phẩm và kinh doanh.
- Tránh để những người trung gian là người ra quyết định.
- Đào tạo những người dùng chính ngay từ đầu trong dự án. Họ nên tin tưởng vào sản phẩm và cam kết với dự án.

## Quản lý dự án

- Yếu tố thành công quan trọng của bất kỳ hoạt động triển khai nào là Quản lý dự án.
- Tuyển dụng và đào tạo những nhân tài. Chỉ giữ lại những người có thành tích tốt nhất.
- Ngay cả những Quản lý dự án giỏi nhất cũng bỏ lỡ những chi tiết quan trọng. Để hạn chế rủi ro, Chuyên gia Onnet Consulting tham gia ở những bước quan trọng trong dự án.

Nhưng đừng bao giờ quên:

**NHẬN THỨC ĐÚNG ĐẮN LUÔN HIẾM ƯU THẾ HƠN BẤT KỲ QUY TẮC NÀO!**

# 02.

*Như thế nào*

**là một dự án ERP  
thành công?**

Với tư cách là Quản lý dự án, để tìm ra sự cân bằng phù hợp giữa việc làm hài lòng khách hàng, chấp nhận nhiều yêu cầu thay đổi hơn, giữ ngân sách ở mức thấp, tuân thủ nghiêm ngặt các thỏa thuận, dành nhiều hay ít thời gian cho việc phân tích, phù hợp với tiến độ dự án, v.v. là rất khó.

Ưu tiên chính để một dự án thành công là tiếp cận người dùng ERP và thực hiện việc này đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách. Khi một dự án thất bại, chính là do nó tốn quá nhiều thời gian hoặc chi phí.

Thời gian và ngân sách là những yếu tố chính để cấu trúc phương pháp của bạn. Phần còn lại là thứ yếu:

- Phát triển các tính năng tùy chỉnh không phải là một ưu tiên.
- Ưu tiên hàng đầu là sự thành công của dự án, chứ không phải là sự hài lòng của khách hàng trong quá trình thực hiện.

## Phát triển các tính năng cụ thể không giúp ích gì cho dự án

Việc phát triển tùy chỉnh luôn tạo thêm chi phí và kéo dài dự án triển khai, đôi khi khiến dự án gặp rủi ro<sup>1</sup>. Ngoài ra, việc phát triển tùy chỉnh còn dẫn đến chi phí kỹ thuật mà khách hàng sẽ phải trả trong những năm tới dưới dạng chi phí bảo trì và nâng cấp bổ sung.

Mỗi tùy chỉnh có vẻ đơn giản và giá cả phải chăng. **Nhưng độ phức tạp của dự án tăng theo cấp số nhân khi số lượng tùy chỉnh tăng lên chứ không phải tuyến tính**

Một dự án thành công nếu nó được thực hiện đúng thời hạn và đúng ngân sách. Việc phát triển các tính năng tùy chỉnh cho nhu cầu cụ thể của khách hàng không làm cho dự án thành công nhưng đôi khi nó cần thiết để hỗ trợ hoạt động kinh doanh cốt lõi của khách hàng.

1 Xem bài viết trên <https://www.on.net.vn/r/YI8>



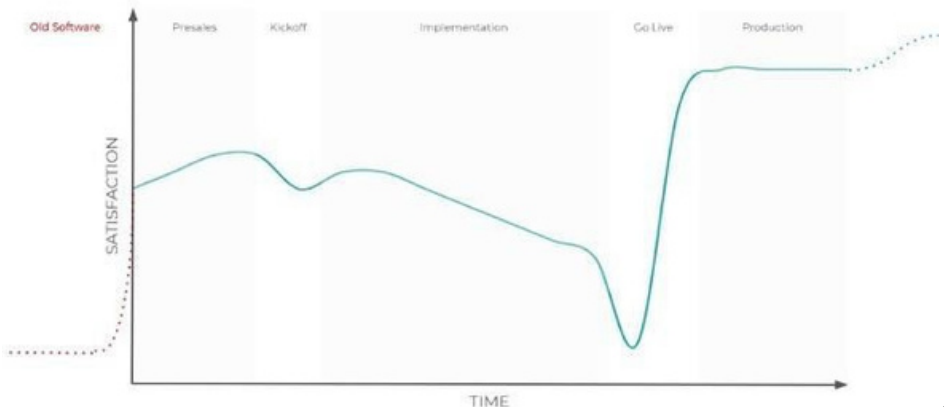
## Sự hài lòng của khách hàng không phải là một KPI hữu ích

Sự hài lòng của khách hàng không phải là thước đo tốt cho sự thành công của dự án. Đầu tiên, nó phát triển liên tục trong các giai đoạn khác nhau của một dự án. Thứ hai, mỗi người làm việc cho khách hàng có thể có những kỳ vọng khác nhau, ví dụ: người dùng chính muốn các tính năng bổ sung, nhưng CEO muốn dự án đúng thời hạn và đúng ngân sách.

Việc tập trung vào sự hài lòng của khách hàng sẽ khiến Quản lý dự án mất tập trung vào các mục tiêu chính của dự án. **Chúng tôi có thể chấp nhận khách hàng của mình tạm thời không hài lòng** (vì họ đã thảo luận gay gắt về một quyết định phức tạp) **để ưu tiên thời hạn thực hiện của dự án**. Sự không hài lòng là cố hữu trong bất kỳ dự án nào.

Mặc dù sự hài lòng của khách hàng không phải là mục tiêu trong quá trình triển khai nhưng đây vẫn là một cách tốt để đánh giá độ lực của những người dùng chính.

Do đó, chúng tôi sử dụng xếp hạng khách hàng định kỳ để biết khách hàng nào cần được quan tâm nhiều hơn (chứ không phải để đánh giá chất lượng của Quản lý dự án).



Sự tiến triển hài lòng của khách hàng trong suốt dự án.



## Bán thêm dịch vụ trước “Go-Live” không phải là ưu tiên

Các công ty dịch vụ muốn gửi hóa đơn cho khách hàng càng nhiều càng tốt. Rốt cuộc thì đó là hoạt động kinh doanh cốt lõi của họ! Các công ty dịch vụ lớn thậm chí còn có những phương pháp phức tạp dẫn đến cần nhiều dịch vụ hơn, chẳng hạn như các giai đoạn phân tích lớn nhằm hạn chế rủi ro cho một dự án.

Chúng tôi tin rằng bán nhiều hơn không nên là mục tiêu ban đầu. Sự phát triển của chúng tôi phải là kết quả của dịch vụ chất lượng hoặc sự hài lòng của khách hàng (lý tưởng nhất là cả hai). Chúng tôi thực sự nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu triển khai khách hàng với thời gian làm việc ít hơn. Nó không chỉ làm giảm nguy cơ thất bại của dự án mà còn giúp chúng tôi cạnh tranh hơn trên thị trường.

Tóm lại, **để đạt được sự tăng trưởng bền vững, chúng tôi tập trung vào sự thành công của dự án.** Chúng tôi tin rằng khi triển khai những dự án thành công cho khách hàng, thì khách hàng sẽ tin tưởng chúng tôi. Nếu upsell trước “Go-Live”, chúng tôi làm giảm niềm tin của khách hàng; họ có thể suy nghĩ kỹ trước khi mua các dịch vụ bổ sung trong tương lai.

Vài năm trước, tôi đã phỏng vấn 15 khách hàng để thu thập phản hồi về phương pháp và dịch vụ triển khai của chúng tôi. Một khách hàng đã nói với tôi thế này: “Trong 3 tháng đầu tiên, tôi không thích làm việc với Tâm [Giám đốc dự án của Onnet Consulting]. Cô ấy liên tục đặt câu hỏi về mọi thứ tôi yêu cầu, đến mức tôi có cảm giác mình đang lãng phí thời gian. Có một chút bực bội.

Nhưng sau này tôi hiểu rằng đó là vì lợi ích của dự án. Cô ấy thường tìm ra giải pháp tốt hơn những gì tôi yêu cầu trong quá trình thực hiện. Bây giờ, mặc dù chúng tôi đang trong quá trình sản xuất nhưng mỗi khi tôi phải đưa ra quyết định kinh doanh về một quy trình, tôi đều gọi điện cho cô ấy trước để xin lời khuyên.”

Câu chuyện này minh họa một cách hoàn hảo cho cách tiếp cận của chúng tôi: bằng cách ưu tiên sự thành công của dự án hơn là sự hài lòng của khách hàng trong thời gian ngắn, chúng tôi thực sự làm cho khách hàng hài lòng về lâu dài. Lẽ ra Tâm có thể đồng ý phát triển mọi tính năng tùy chỉnh mà khách hàng yêu cầu ban đầu để khiến khách hàng hài lòng, nhưng dự án sẽ tốn kém hơn, bị trì hoãn và chúng tôi có nguy cơ mất khách hàng.

**- Andrew, CEO - Onnet Consulting**



“Kick-Off” tại RT Holdings, tập đoàn giáo dục hàng đầu Việt Nam (Nguồn: Onnet Consulting)



# 03.

## Vai trò

Các nhà cung cấp ERP truyền thống xác định các vai trò khác nhau để phân tích luồng kinh doanh: Quản lý dự án, Chuyên viên phân tích kinh doanh cấp dưới, Chuyên viên phân tích kinh doanh cấp cao, Tester, Chuyên viên đào tạo, v.v. Nhưng quá nhiều người tham gia sẽ làm hỏng dự án!

Việc đưa ra quyết định đúng đắn liên quan đến sự cân bằng giữa nhu cầu kinh doanh cụ thể và tính năng sản phẩm hiện có. Nếu bạn phân chia vai trò của Chuyên viên phân tích kinh doanh và chuyên gia sản phẩm, bạn có thể đưa ra những quyết định không hiệu quả.

Cloud ERP là một sản phẩm dễ sử dụng hơn nhiều so với ERP truyền thống. Điều này cho phép một cá nhân riêng lẻ có thể hiểu cả doanh nghiệp và sản phẩm - điều mà đối thủ cạnh tranh không thể làm được.

## Cloud ERP: Quản lý dự án

Quản lý dự án là người ra quyết định chính của dự án. Tuy nhiên, Quản lý dự án có nhiều vai trò - đồng thời, họ đóng vai trò là người quản lý dự án, nhà phân tích kinh doanh và chuyên gia sản phẩm.

Với tư cách là người quản lý dự án, **chúng tôi dẫn dắt dự án bằng cách:**

- Xác định kế hoạch dự án và theo dõi nó
- Tập trung vào các mục tiêu chính
- Triển khai SPoC (Đầu mối liên hệ duy nhất) cho dự án
- Sử dụng đúng nguồn lực và lường trước rủi ro

Với tư cách là Chuyên viên phân tích kinh doanh và chuyên gia sản phẩm, **chúng tôi giữ mọi thứ đơn giản bằng cách:**

- Quyết định cách thực hiện các nhu cầu cụ thể
- Làm rõ nhu cầu của khách hàng và quản lý mong đợi của họ
- Định cấu hình ERP đám mây
- Di chuyển dữ liệu cần thiết
- Viết yêu cầu kỹ thuật (nếu có yêu cầu phát triển)

Quản lý dự án phải được coi là người liên hệ chính của khách hàng trong quá trình thực hiện.



Kangnam - Bệnh viện thẩm mỹ hàng đầu, tối ưu vận hành cùng hệ thống ERP mà Onnet Consulting triển khai (Nguồn: Kangnam)

## Cloud ERP: Giám đốc dự án

Đối với các dự án lớn hơn hoặc môi trường mang tính chính trị cao, Giám đốc Dự án được bổ nhiệm cùng với Quản lý dự án. Trong khi Quản lý dự án tập trung vào việc thực hiện thì Giám đốc dự án giúp trình bày dự án và quản lý những kỳ vọng của người điều hành, với cái nhìn cao hơn về dự án.

Vai trò của họ là thông báo cho những người ra quyết định và cam kết với dự án bằng cách:

- Báo cáo tiến độ dự án cho ban chỉ đạo
- Theo dõi hiệu quả của dự án
- Đưa ra giải pháp khắc phục sự thiếu hiệu quả trong cách xử lý dự án (của cả hai bên)

Trái ngược với Quản lý dự án, Giám đốc dự án không làm việc toàn thời gian cho một dự án mà sẽ giám sát từ đầu đến cuối. Trong các dự án nhỏ hơn, vai trò này thường do Quản lý dự án trực tiếp thực hiện.

Khi chúng tôi tham gia triển khai dự án ERP cốt lõi cho tập đoàn lớn với một số công ty, triển khai tổng cộng 31 công ty trên hệ thống. Khách hàng có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ làm đẹp, tuy nhiên do chi nhánh trải dài từ Bắc vào Nam (Việt Nam) nên đội dự án của khách hàng vẫn chưa thống nhất được phương pháp quản lý tối ưu.

Nhóm triển khai gặp nhiều yêu cầu chưa được thống nhất, yêu cầu chưa hợp lý, ảnh hưởng nghiêm trọng đến tiến độ dự án.

Để giải quyết vấn đề này, Trưởng dự án đã đề xuất một cách tiếp cận mới:

**01.** Thống nhất nhanh chóng các quy trình nội bộ từ phía khách hàng, chỉ làm việc với SpoC - đầu mối duy nhất có tiếng nói quyết định từ phía khách hàng.

**02.** Truyền đạt mục tiêu của dự án và các tính năng thiết yếu của dự án

**03.** Đề xuất giải pháp giải quyết các yêu cầu và hoạt động không quá quan trọng, thúc đẩy tối ưu hóa sau go-live

**04.** Từ chối những yêu cầu vô lý, không đáp ứng được yêu cầu cấp thiết của Dự án.

Sau khi thống nhất phương pháp tiếp cận mới được đề xuất, dự án được đẩy nhanh tiến độ, các giải pháp được áp dụng nhanh hơn và dự án Go-live đã thành công.

**Robert Minh Vo, Head of Functional Consulting, Onnet Consulting**





## Cloud ERP: Chuyên gia ứng dụng

Đối với các ứng dụng chính (tài chính, hàng tồn kho, tiếp thị, sản xuất, trang web), người am hiểu nhất về ứng dụng sẽ đóng vai trò là Chuyên gia ứng dụng Cloud ERP. Họ phát triển kiến thức chức năng sâu sắc về các tính năng Cloud ERP dành riêng cho ngành và có được kinh nghiệm kinh doanh vững chắc.

**Chuyên gia ứng dụng không phải là một phần của dự án.** Họ thực hiện bình duyệt, làm việc trên tất cả các dự án của công ty. Họ thường tham gia vào các phân tích GAP để thực hiện bình duyệt. Họ đặc biệt làm điều này cho các dự án phức tạp hơn nếu mức độ phức tạp đòi hỏi điều đó.

## Cloud ERP: Nhà phát triển

Không phải tất cả các dự án đều yêu cầu nhà phát triển. Hầu hết các công ty nhỏ (<50 người dùng) đều sử dụng ERP ngay lập tức và không yêu cầu phát triển tùy chỉnh. Các nhà phát triển sẽ tham gia nếu và chỉ khi doanh nghiệp yêu cầu phát triển.

## Khách hàng: Đầu mối liên hệ duy nhất (SPoC)

Để việc thực hiện được nhanh chóng, đơn giản và tiết kiệm nhất có thể, chúng tôi cũng cần có một đồng minh mạnh mẽ từ phía khách hàng. Để làm được như vậy, Quản lý dự án ERP sẽ cần có một hồ sơ tương đương cho họ.

Với tư cách là người quản lý dự án, **SPoC hợp tác chặt chẽ với Quản lý dự án ERP** bằng cách:

- Theo dõi dự án
- Trở thành đại sứ thuyết phục người dùng cuối (Quản lý thay đổi)



- Đảm bảo rằng kế hoạch dự án phù hợp với chương trình nghị sự và các ràng buộc của công ty

Đóng vai trò là "người dùng siêu khóa", SPoC có sự hiểu biết 360° về các yêu cầu của dự án bằng cách:

- Thu thập và đánh giá các yêu cầu của dự án
- Đào tạo người dùng cuối với sự hỗ trợ của Quản lý dự án (không có huấn luyện viên nào tốt hơn một đồng nghiệp hiểu rõ quy trình nội bộ của bạn)
- Trở thành chuyên gia ERP đám mây nội bộ và đảm bảo mức hỗ trợ đầu tiên cho đồng nghiệp của họ
- Khi chia sẻ trách nhiệm về sự thành công của dự án với Quản lý dự án, chúng tôi mong đợi SPoC sẽ tham gia vào từng bước của dự án. Vì vậy, chúng ta cần SPoC để: sẵn sàng cho dự án và có quyền quyết định

## Khách hàng: Vai trò bổ sung

Trong các dự án lớn, các vai trò bổ sung có thể được xác định:

- **Ban chỉ đạo:** một ban (bao gồm những người ra quyết định của khách hàng và Giám đốc dự án ERP đám mây) quyết định các ưu tiên, phương pháp của dự án và theo dõi sự thành công của dự án
- **Người dùng chính:** ngoài SPoC, người dùng chính đóng vai trò là chuyên gia trong lĩnh vực cụ thể của họ và sẽ giúp SPoC xác định các yêu cầu. Họ cũng kiểm tra và xác nhận các sản phẩm bàn giao
- **Người ra quyết định mua sắm:** thường là CEO hoặc CFO, người trả tiền cho dự án và có mục tiêu cấp cao. Họ cũng thường là thành viên của Ban chỉ đạo

Khi chúng tôi thực hiện dự án cho nhóm 3 công ty:

- 01 Công ty Việt chủ yếu thực hiện hoạt động sản xuất sản phẩm cho doanh nghiệp
- 01 Công ty ở Anh và 01 công ty ở Ireland tập trung thực hiện hoạt động bán hàng cho tập đoàn

Vì vậy, dự án được chia thành 2 giai đoạn

- **Giai đoạn 1:** Triển khai đầu tiên tại Việt Nam với Giám đốc Nhà máy và SPoC
- **Giai đoạn 2:** Triển khai các công ty còn lại trong tập đoàn có CFO (Sponsors) là SPoC

Đối với giai đoạn 1 tại Việt Nam, các yêu cầu và giải pháp đều được thống nhất do Giám đốc Nhà máy quyết định. Tuy nhiên, nhóm dự án gặp khó khăn khi yêu cầu mà Giám đốc Nhà máy đưa ra không đáp ứng được yêu cầu phân tích dữ liệu của CFO.

Vì vậy, khi triển khai dự án, một số giải pháp được đề xuất ở giai đoạn đầu sẽ cần được chỉnh sửa trước UAT và Golive. Điều này ảnh hưởng đến tiến độ dự án.

Khi nhóm nhận thấy có sự mâu thuẫn giữa giải pháp được đề xuất và yêu cầu phản hồi từ CFO. Vì vậy đã có cuộc họp giữa các bên (nhóm Việt Nam, nhóm dự án và CFO) để thống nhất các yêu cầu nhằm đưa ra giải pháp phù hợp và cập nhật tiến độ dự án.

Qua dự án này, chúng tôi rút kinh nghiệm rằng cần tìm hiểu rõ yêu cầu của Người ra quyết định mua sắm trước khi triển khai dự án. Ví dụ, với dự án này, nhóm hiểu được yêu cầu của CFO (Người ra quyết định mua sắm) về mặt vận hành nhưng lại bỏ qua yêu cầu phân tích dữ liệu, ảnh hưởng đến việc triển khai dự án. Kết hợp yêu cầu của Người ra quyết định chi tiền và SPoC để đưa ra giải pháp phù hợp.

**Van Nam, Quản lý dự án, Onnet Consulting**



BaAn là công ty hàng đầu chuyên sản xuất các loại ống nhựa xoắn chuyên dụng bảo vệ cáp điện, cáp thông tin, ống nhựa thẳng và các phụ kiện ống nhựa. (Nguồn: BaAn)

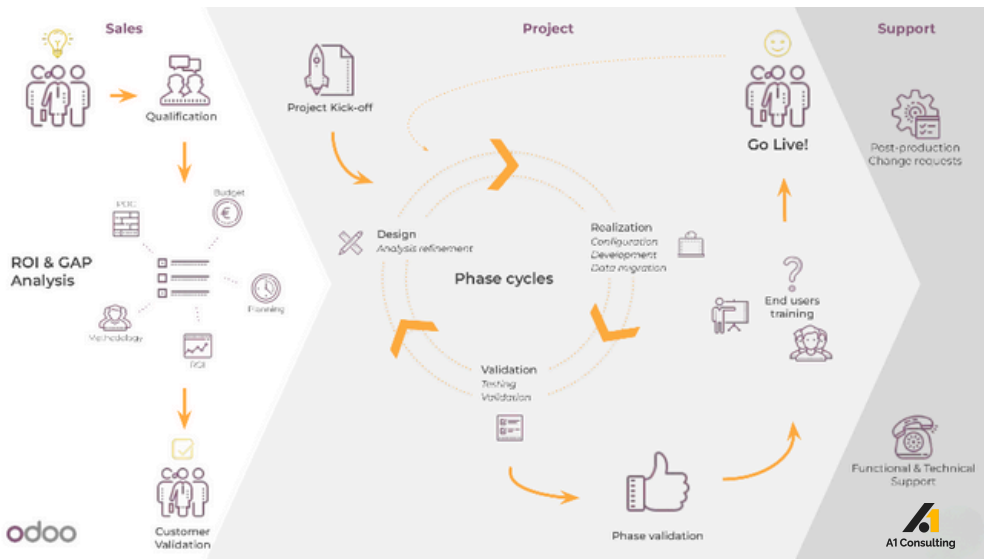
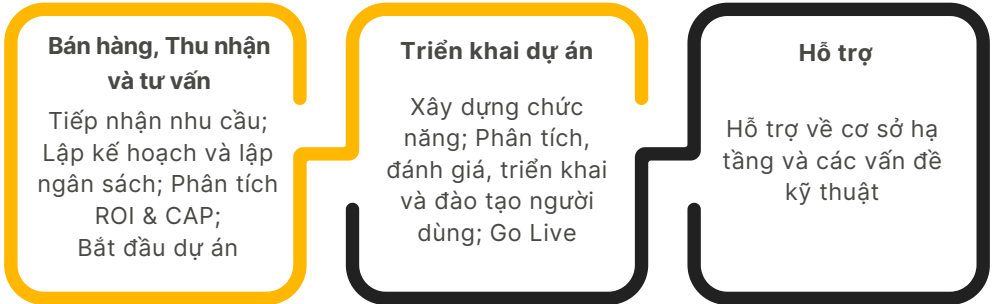


BaAn sử dụng 8 phân hệ, bao gồm Bán hàng, Mua hàng, Kiểm kê, Lập hóa đơn, Kế toán, Bảo trì, Mã vạch và Trang web. (Nguồn: BaAn)

# 04.

Mô hình *triển khai*

# Quy trình triển khai Cloud ERP



**Quy trình triển khai dự án ERP chi tiết theo phương pháp triển khai Odoo của Onnet Consulting**

# Mô hình POST C+ trong quản lý nội bộ của chúng tôi



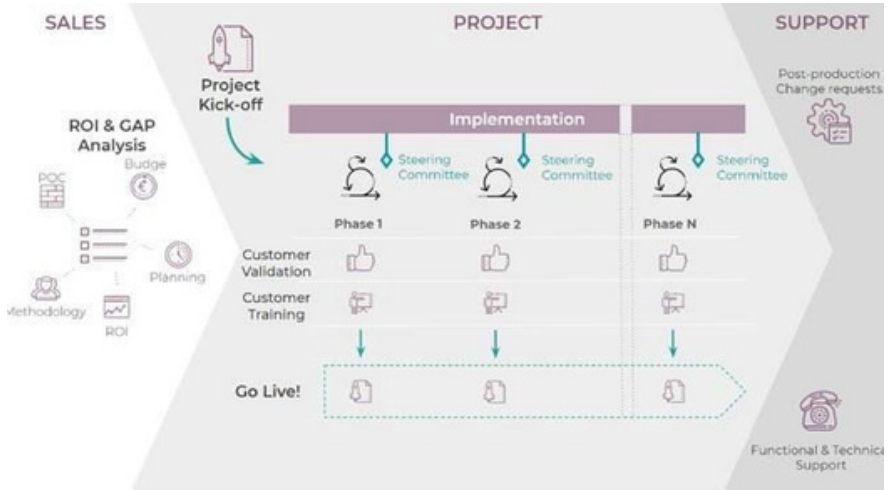
# 05.

**Các giai đoạn** *triển khai*



**Các giai đoạn của một dự án thực hiện và khoảng thời gian tương đối của chúng là:**

Giai đoạn	Thời gian	Mục tiêu
Phân tích ROI	10%	Phân tích ROI, phân kỳ và ngân sách.
Khởi động	5%	Điều chỉnh các bên liên quan về phương pháp luận + Đào tạo tiêu chuẩn.
Triển khai	80%	Chuỗi chu trình: phân tích, phát triển, xác nhận, đào tạo người dùng chính.
Go-Live	5% <sup>2</sup>	Đào tạo người dùng cuối, sửa lỗi.
Triển khai lần thứ hai	Biến số	Mở rộng phạm vi hoặc thêm các tính năng tùy chỉnh.



**Hành trình dự án cổ điển**

2 Go-Live có thể cần nhiều thời gian hơn trong các dự án lớn hơn (từ 10% đến 15%) do quản lý thay đổi nặng nề hơn.

## Phân tích ROI

Đối với các dự án lớn, Phân tích ROI được bán trước khi khách hàng cam kết về toàn bộ dự án và ngân sách. Theo quy mô của dự án, có thể mất từ 3 ngày đến 50 ngày. Đối với các dự án rất nhỏ (<4 tháng), phân tích ROI không phải là một giai đoạn riêng biệt mà được thực hiện trong giai đoạn Khởi động<sup>3</sup>.

### Việc phân tích ROI cho phép khách hàng:

- Nhận kế hoạch và ngân sách chính xác
- Đánh giá lợi tức đầu tư (ROI): lợi ích so với chi phí
- Xem lại yêu cầu kỹ thuật của họ theo phần mềm
- Xóa tan nghi ngờ về tính khả thi của dự án
- Đánh giá quản lý dự án

### Quản lý dự án đưa ra:

- Phân tích mức tiết kiệm và lợi ích cho khách hàng (Lợi tức)
- Ngân sách và kế hoạch thực hiện (Đầu tư)
- Ảnh xạ giữa nhu cầu kinh doanh và tính năng sản phẩm
- Chứng minh khái niệm (POC): bản mô tả các luồng kinh doanh chính
- Chiến lược để quản lý sự thay đổi

### Các giai đoạn của Phân tích ROI:

**1. Gặp gỡ các bên liên quan:** đặt kỳ vọng và xác định mục tiêu, động lực và rủi ro trong giai đoạn Khởi động ROI (Phụ lục A) sơ đồ tư duy.

**2. Trình bày cách làm việc ("nguyên trạng"):** làm việc với một người dùng chính cho mỗi bộ phận để hiểu cách họ hiện đang làm việc:

- Xem lại tất cả các luồng trong phần mềm hiện tại của họ (có ảnh chụp màn hình, video màn hình) và lấy mẫu của từng báo cáo cũng như dữ liệu mẫu (5 tên sản phẩm, 5 khách hàng, bộ phận, v.v.)
- Xác định điểm yếu hiện tại của họ
- Sau đó, định cấu hình POC (có studio nhưng không có nhà phát triển), để sử dụng trong hội thảo dành cho người dùng chính (làm mô hình cho những việc bạn không thể làm với Studio)
- Chúng tôi chỉ sử dụng các mẫu được cung cấp trong chương "8 Tham khảo bổ sung" cho Phân tích ROI thực tế (các dự án lớn hơn)

### **3. Hội thảo dành cho người dùng chính ("tương lai"):**

- Xác thực những gì nên làm, dựa trên các bản demo POC
- Xác định pain points, khoảng trống
- Hoàn thành tab "Lợi tức": Xác định cách mọi người dành thời gian cho từng bộ phận

**4. Bình duyệt** được thực hiện bởi các Chuyên gia và nhà phát triển ERP để thách thức các giải pháp được đề xuất.

**5. Trình bày kết quả** cho khách hàng bằng cách sử dụng bản trình bày Kết thúc ROI (Phụ lục D) và thực hiện bản demo sản phẩm (hoặc mô hình mô phỏng khi bạn không thể thực hiện bản demo).

### **Tại sao chúng tôi chia hội thảo thành "chỉ cho tôi cách bạn làm việc (nguyên trạng)" và "người dùng chính (tương lai)"?**

Khi khách hàng sợ bỏ lỡ những quyết định quan trọng, họ thường muốn mang quá nhiều người dùng quan trọng đến cuộc họp. Có nhiều người tham gia là tốt để quản lý thay đổi, nhưng không hiệu quả để thực hiện phân tích và tiến về phía trước với các quyết định.

Để giảm thiểu tác động này, chúng tôi chia hội thảo thành 2 giai đoạn: phân tích phần mềm hiện tại và hội thảo về người dùng chính.

Giai đoạn đầu tiên, "Chỉ cho tôi cách bạn làm việc", được trình bày dưới dạng giai đoạn phi chiến lược (vì vậy, không cần phải mời tất cả các nhà quản lý đến bàn thảo luận).

Khách hàng chỉ phải chỉ định một người cho mỗi cuộc họp để chỉ cho chúng tôi cách họ vận hành với phần mềm hiện tại của họ. Ở cuối của giai đoạn này, chúng tôi thiết kế POC dựa trên những gì chúng tôi đã thấy ("as is" = phải có), tự mình đưa ra mọi quyết định (không thảo luận).

Giai đoạn thứ hai là một chuỗi hội thảo với những người dùng chính (bạn có thể có nhiều người hơn trong các cuộc họp ở đây). Mục tiêu là để có thêm thông tin về những thay đổi mà họ muốn thực hiện cũng như xác thực các giả định và POC của giai đoạn trước. Nhờ giai đoạn đầu tiên, bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn nhiều: bạn sẽ có POC để hiển thị, bạn biết hoạt động kinh doanh của khách hàng trước khi gặp những người dùng chính, v.v.

## Lưu ý của chúng tôi khi phân tích

### Trong các cuộc phỏng vấn:

- **Hãy là người tư và lắng nghe:** Ở giai đoạn này, mục tiêu của chúng tôi là hiểu rõ nhu cầu của doanh nghiệp và người dùng cuối.
- Trong quá trình phân tích “Nguyên trạng”, chúng tôi thực hiện **tối đa ảnh chụp màn hình hoặc ảnh chụp màn hình** của giải pháp hiện tại của bạn, cũng như **in các báo cáo và dữ liệu mẫu**.
- Sau khi hiểu rõ những người dùng chính về dự án, **chúng tôi sẽ đánh giá cách mọi người sử dụng thời gian của họ** (X% cho việc này, Y% cho việc đó); một yếu tố quan trọng để đánh giá lợi nhuận tiềm năng.
- **Quan sát cách mà doanh nghiệp bạn hiện đang làm:** yêu cầu bản demo của phần mềm hiện tại của bạn và nhận bản sao của từng tài liệu nhân viên của bạn sử dụng. Tình hình hiện tại quan trọng hơn các mục tiêu trong tương lai của bạn, vì nó xác định phạm vi tối thiểu mà chúng tôi cần thực hiện. Khi chúng tôi hiểu rõ cách phần mềm đang hoạt động, chúng tôi sẽ có thể thách thức tốt hơn các yêu cầu và phát hiện ra sự thiếu hiệu quả.
- **Xác định điểm yếu của người dùng chính:** Sử dụng Phân tích ROI để lấy ý tưởng về hầu hết các điểm yếu phổ biến cho mỗi bộ phận.
- **Tim giải pháp cho từng vấn đề**, cố gắng bám sát các giải pháp tiêu chuẩn nhất có thể. Không bắt buộc phải làm mọi thứ mà người dùng chính yêu cầu, nhu cầu của họ phải được kiểm tra.
- **Tránh để khách hàng quyết định liệu một tính năng là “cần thiết” hay “tùy chọn”** hay mọi thứ sẽ là bắt buộc. Đưa ra quyết định thay cho khách hàng bằng cách phân loại các mục là “tùy chọn”, khi chúng tôi cho rằng các tính năng nên được loại trừ khỏi phạm vi. Vai trò của khách hàng là kiểm tra đề xuất của chúng tôi.
- Có được bức tranh toàn cảnh: các bên liên quan sẽ sớm đưa ra cho chúng tôi các mục tiêu và/hoặc vấn đề chính. Công việc của chúng tôi là trình bày một giải pháp nhất quán, giải quyết các mối quan tâm chính của ban quản lý và đảm bảo sự chấp nhận của người dùng cuối

### Sau các cuộc phỏng vấn:

- **Bình duyệt** được tổ chức với Chuyên gia Cloud ERP là người bên ngoài dự án. Họ không bị ảnh hưởng bởi khách hàng và có thể dễ dàng đưa ra những quyết định khắc nghiệt và đưa ra những lời chỉ trích.
- Mục tiêu của việc đánh giá ngang hàng là
  - 1.Đánh giá xem việc phát triển tùy chỉnh có thực sự cần thiết hay không và nếu có, hãy ưu tiên việc đó để **giảm ngân sách và thời gian lập kế hoạch cũng như**
  - 2.Kiểm tra xem bạn có bỏ sót những điểm yếu chính theo ngành hay không.
- Tất cả **sự phát triển cần thiết nên được chia thành hai loại:**
  - 3.Sự phát triển thực sự cần thiết trước khi đi vào sản xuất (tức là bạn không thể vận hành doanh nghiệp nếu không có nó).
  - 4.Quá trình phát triển có thể được triển khai trong giai đoạn triển khai thứ hai, sau khi dự án đi vào hoạt động (tức là bạn có thể vận hành doanh nghiệp mà không có nó, nhưng nó không tối ưu).

### Cuối nhiệm vụ:

- **Tóm tắt phân tích** (phạm vi hoạt động kinh doanh và chức năng, các nguồn lực cần thiết cho cả hai bên, lập kế hoạch và rủi ro).
- Tổ chức **các bản demo cụ thể** để trấn an các bên liên quan và chỉ ra những lợi ích họ sẽ nhận được khi sử dụng Cloud ERP.

#### Hộp công cụ PEN Các mẫu có sẵn để sử dụng

- [ROI - Analysis Tool:](https://www.on.net.vn/analysis-tool)
- [ROI - Closing Presentation:](https://www.on.net.vn/closing)

## Khởi động dự án

Chúng tôi cần thúc đẩy mọi người. Đó chính là nội dung của khởi động dự án. Tạo sự đồng tình trong công ty của khách hàng, quản lý kỳ vọng, khiến họ đồng ý với cách tiếp cận của chúng tôi và trên hết là xây dựng một kế hoạch vững chắc!

Sự thành công của toàn bộ dự án phụ thuộc vào cách bạn thực hiện nó. Đó là lý do tại sao bạn sẽ dành ít nhất 10% dự án cho nó.

Mục tiêu của khởi động nhằm:

- Tích hợp SPoC về phương pháp luận và điều chỉnh tầm nhìn
- Thực hiện Phân tích ROI nhanh để xác thực tính khả thi của dự án (nếu chưa thực hiện)
- Hoàn thiện kế hoạch dự án
- Tham gia SPoC và đảm bảo họ đầu tư thời gian vào việc học ERP
- Tham gia nhóm dự án của khách hàng trong chiến lược thay đổi



Đại học Anh Quốc Việt Nam (BUV) triển khai Cloud ERP nhằm nâng cao chất lượng dạy và học (Nguồn: Trang web BUV)

Theo kế hoạch, dự án sẽ được triển khai từ giữa tháng 9 năm 2023 đến khoảng tháng 4 năm 2024. Tuy nhiên, 1 tuần trước thời điểm khởi động, chúng tôi nhận được yêu cầu mới từ Giám đốc tài chính của công ty sẽ nghỉ phép từ ngày 1 tháng 4 năm 2024. Nên họ muốn dự án được đẩy nhanh hơn 1 tháng

Điều này gây khó khăn cho nhóm dự án vì dự án triển khai nhiều module: thu mua, bán hàng, kho, kế toán, sản xuất cho 4 công ty.

Do đó, trong quá trình thảo luận khởi động, nhóm đã đồng ý với khách hàng rằng cột mốc đi vào hoạt động của dự án có thể được đẩy lên sớm với các điều kiện sau:

- Các mẫu báo cáo cần phát triển thêm sẽ được hoàn thiện sau golive
- Tập trung vào các chức năng cơ bản của hệ thống
- Khi go live chúng tôi sẽ tập trung vào các chức năng chính liên quan đến hoạt động kinh doanh. Các chức năng sau đây hỗ trợ thực hiện. Khách hàng đồng ý với các điều kiện trên.

Nhờ sự trao đổi thẳng thắn giữa nhóm dự án và khách hàng, nhiều vấn đề được giải quyết nhanh hơn trong quá trình thực hiện dự án. Ví dụ: nếu yêu cầu của khách hàng cần tùy chỉnh thêm chức năng, nhóm đề xuất giải pháp khác sử dụng chức năng có sẵn trên hệ thống, khách hàng vẫn sẵn sàng chấp nhận.

**Van Nam, Quản lý dự án, Onnet Consulting**




Khởi động dự án Cloud ERP tại Hino Motors Việt Nam (Nguồn: Onnet Consulting)

## Lưu ý khi khởi động

- **Giải quyết vấn đề một cách trực tiếp:** nếu chúng tôi thấy rằng kế hoạch quá ngắn, hay phát hiện ra sự hiểu lầm về tính khả thi, tư duy hoặc tính năng, chúng tôi sẽ thảo luận về những điều này càng sớm càng tốt, thay vì trì hoãn cuộc trò chuyện.
- **Kiểm tra sự tham gia của khách hàng:** đảm bảo có đúng người tham gia về phía khách hàng. Đảm bảo họ có đủ thời gian và kiến thức để hoàn thành nhiệm vụ của mình.
- **Đầu tư thời gian vào việc đào tạo SPoC:** giới thiệu cho họ nền tảng eLearning, tài liệu trực tuyến và đào tạo họ về các quy trình kinh doanh chính. Họ sẽ không thể thực hiện nhiệm vụ của mình nếu không trở thành chuyên gia về sản phẩm.
- **Quản lý kỳ vọng của khách hàng:** đây là kỹ năng quan trọng của bất kỳ quản lý dự án nào. Chúng tôi không đặt ra thời hạn quá ngắn, hay hứa hẹn những tính năng phức tạp, thay đổi sẽ dễ dàng, đồng ý với mọi thứ.





Một trong những rủi ro thường gặp khi triển khai các dự án sử dụng nền tảng ERP có khả năng tùy biến cao là lạm dụng tính năng này.

Các nhà phát triển thường dễ bị cuốn vào vô số tùy chỉnh và luôn đánh giá những tính năng này là dễ triển khai. Do đó, họ đồng ý mọi yêu cầu từ khách hàng mà không kiểm soát được sự mong đợi của họ.

Kết quả là, những dự án như vậy thường không đạt được tỷ lệ đi vào hoạt động cao và trong trường hợp thành công, thường vượt quá thời gian hoặc ngân sách của dự án.

Trong khi đó, việc tuân thủ ERP, quản lý cẩn thận các kỳ vọng và triển khai các tính năng tiêu chuẩn trước tiên thường dẫn đến tỷ lệ thành công rất cao. Chi phí bảo trì vận hành thấp, chi phí nâng cấp thấp và sẵn sàng nâng cấp để sử dụng các tính năng mới.

**Robert Minh Vo, Head of Functional Consulting,  
Onnet Consulting**



## Triển khai

Bất kể mức độ phức tạp như thế nào, dự án phải không ngừng tiến về phía trước.

Giữ tốc độ ổn định là yếu tố thành công then chốt. Cách tốt nhất để duy trì mức độ tham gia cao là giữ cho SPoC tham gia vào mọi việc.

Sau giai đoạn Khởi động, giải pháp được thiết kế đã được biểu thị cho những người dùng chính. Bây giờ là lúc để làm cho nó trở nên sống động!

Trong mỗi giai đoạn, nhóm dự án làm việc theo chu kỳ ngắn để cung cấp các chức năng hàng tuần. Giải pháp được định hình dần dần trong suốt giai đoạn và được Quản lý dự án và SPoC xác nhận. Việc cấu hình, nhập dữ liệu và phát triển cụ thể sẽ được Quản lý dự án và nhà phát triển xử lý song song nếu được yêu cầu.


## Cấu hình


Quản lý dự án tự cấu hình phần mềm, bao gồm tùy chỉnh bằng ứng dụng Studio nhưng không phát triển tùy chỉnh. Sau khi ứng dụng được định cấu hình, quản lý dự án sẽ mời SPoC và những người dùng chính tham gia một loạt các buổi đào tạo để xác thực quá trình thiết lập.

## Nhập dữ liệu

Tùy thuộc vào khối lượng và độ phức tạp của dữ liệu cần nhập, nhiệm vụ này do Quản lý dự án hoặc nhà phát triển xử lý. Theo hướng dẫn của Quản lý dự án, SPoC và những người dùng chính thu thập dữ liệu và chuẩn bị tệp để nhập.

Việc di chuyển dữ liệu từ phần mềm hiện tại sang Cloud ERP có thể tạo ra sự chậm trễ và yêu cầu đưa ra quyết định đúng đắn:

- **Đừng trì hoãn việc triển khai sản xuất do chất lượng dữ liệu:** Nhập dữ liệu sạch nhất có thể là tối ưu nhưng không phải trả giá bằng việc trì hoãn dự án. Vì vậy, nếu khách hàng của chúng tôi không làm sạch dữ liệu đúng hạn và đã sử
- 



dụng dữ liệu của họ trạng thái này, chúng tôi sẽ không hoãn việc khởi động sản xuất để làm sạch dữ liệu đó. Một số công việc dọn dẹp có thể được thực hiện trực tiếp trên Cloud ERP ở giai đoạn hậu kỳ.

- **Nhập dữ liệu chính nhưng tránh toàn bộ lịch sử** (nếu có thể): về lâu dài sẽ tốn rất nhiều thời gian và tiền bạc mà ROI rất thấp.

## Phát triển cụ thể

Quản lý dự án chịu trách nhiệm về sự thành công của dự án. Vì vậy, họ cũng chịu trách nhiệm quyết định xem việc phát triển tùy chỉnh (có nguy cơ làm chậm trễ dự án) có đáng hay không. Đặt câu hỏi liệu một sự phát triển cụ thể có cần thiết hay không không bao giờ là quá muộn. Hãy nhớ rằng: bạn càng cắt giảm số lượng phát triển thì càng tốt.

Ở giai đoạn này, Quản lý dự án phê duyệt những gì cần phát triển; thường là những thứ cần thiết để vận hành doanh nghiệp, chứ không phải những thứ chỉ đơn giản là "có thì tốt" (bạn có thể vận hành doanh nghiệp mà không cần chúng, nhưng điều đó không lý tưởng).


Quản lý dự án viết các yêu cầu kỹ thuật, bao gồm các kịch bản cần thử nghiệm và SPoC thực sự phù hợp với các yêu cầu kinh doanh. Sau đó, nhà phát triển đảm nhận nhiệm vụ và hoàn thành nó. Họ cũng chịu trách nhiệm kiểm tra tự động.

Quản lý dự án kiểm tra các tính năng mới và đảm bảo chúng tích hợp với các tính năng hoặc ứng dụng khác. Sau khi quá trình phát triển được xác thực, họ sẽ đào tạo SPoC và những người dùng chính.

SPoC cũng có trách nhiệm kiểm tra và xác nhận sự phát triển. Nếu phát hiện thấy sự cố, họ sẽ thông báo cho Quản lý dự án, người xử lý phản hồi với nhà phát triển để sửa lỗi và thực hiện các thay đổi cần thiết.

## Xác nhận và đào tạo người dùng cuối

Sau khi tất cả các yêu cầu của một giai đoạn đã được hoàn thành, SPoC chịu trách nhiệm thực hiện tất cả các thử nghiệm cuối cùng và cho phép go live.



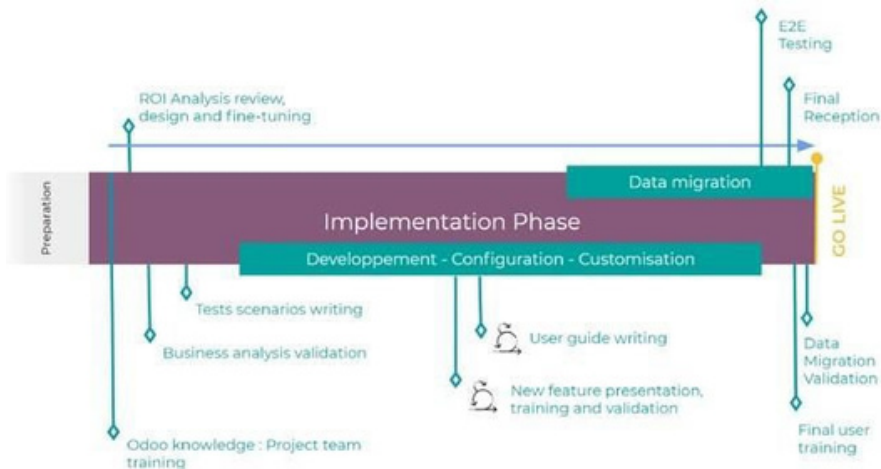
Với tư cách là chuyên gia Cloud ERP nội bộ, SPoC và/hoặc người dùng chính sẽ tổ chức và đào tạo tất cả người dùng cuối.

Tương tự, việc viết hướng dẫn sử dụng là trách nhiệm của khách hàng vì tài liệu tốt phải phù hợp với các quy trình và thuật ngữ nội bộ của khách hàng. Ngoài ra, việc yêu cầu khách hàng viết hướng dẫn sử dụng là một cách hay để đảm bảo họ đã kiểm tra đầy đủ phần mềm theo "thực hành tiêu chuẩn" trước khi đưa vào sản xuất (chúng ta không bao giờ nên nói những điều như thế này. Không có gì là "quá đắt", mà thay vào đó, chi phí không đảm bảo ROI).

## Các lưu ý khi triển khai

- **Yêu cầu SPoC tự thực hiện quy trình kinh doanh.** Người dùng sẽ học nhanh hơn. Chúng tôi có thể hướng dẫn bạn nhưng bạn cần trực tiếp thực hành. Điều đó thay đổi mọi thứ về hiệu quả đào tạo và sự tham gia của chính bạn.
- **Chuyển kế hoạch dự án của bạn thành một chuỗi thắng lợi nhanh chóng:** Để giữ chân khách hàng của bạn tham gia vào dự án, hãy thực hiện thường xuyên. Nếu người dùng bắt đầu sử dụng hệ thống, ngay cả khi ở phạm vi nhỏ, kiến thức của họ về hệ thống sẽ được cải thiện nhanh chóng.
- **Tiếp tục làm rõ yêu cầu thực sự cần thiết của khách hàng:** Khách hàng của chúng tôi có một danh sách yêu cầu đồng thời không ngừng đưa ra ý tưởng mới. Nói chung, chúng tôi sẽ cân nhắc cẩn thận những thay đổi ảnh hưởng tới thời gian và ngân sách của dự án. Nếu một thay đổi phải được thực hiện, nó sẽ được hoàn thành trong chu kỳ sau. Nếu thay đổi ảnh hưởng đến yêu cầu phải hoàn thành trong giai đoạn/chu kỳ sau, chỉ chấp nhận thay đổi đó nếu yêu cầu khác bị loại bỏ để bù đắp.
- **Không làm điều mà chúng tôi không tin tưởng:** Hợp đồng không quan trọng bằng sự thành công của dự án. Chúng tôi luôn có thể thuyết phục CEO không thực hiện một ý tưởng nào đó (ngay cả khi nó có trong hợp đồng ban đầu).
- **Tiến hành các cuộc gặp mặt trực tiếp.** Đó là một cách hay để giải quyết những tình huống phức tạp: sự thay đổi cần được trấn an hoặc thiếu sự tham gia.

- **Kiểm soát cách thức thực hiện thay đổi:** Về mặt quản lý thay đổi, khách hàng của chúng tôi có nhiệm vụ thực hiện chiến lược truyền thông của họ và chuẩn bị đào tạo người dùng cuối. Vai trò của chúng tôi là kiểm tra thường xuyên xem mọi thứ có diễn ra tốt đẹp không và giúp họ điều chỉnh nó cho phù hợp với thực tế.



Quá trình triển khai cổ điển

## Go-Live

Khi go live, dự án có thể gặp phải những sự cố không mong muốn. Thông thường, điều này là do một hoặc cả hai điều sau đây:

- **Cơ sở dữ liệu chưa được kiểm tra đầy đủ:** hãy cố gắng hết sức để đảm bảo những người dùng chính đã kiểm tra đầy đủ tất cả các quy trình kinh doanh.
- **Người dùng chưa được đào tạo bài bản:** nếu quá trình đào tạo được hoàn thành vài tháng trước, user có thể đã quên. Nếu user không tự thực hành trong quá trình đào tạo, user có thể đã bỏ lỡ các bước quan trọng.

## Lưu ý khi Go-Live ●●●

- **Một khóa đào tạo không phải là một hội nghị.** Khuyến khích SPoC để những người dùng chính tự thực hiện quy trình với sự hướng dẫn của họ.
- **Người dùng chính không phải là tester chuyên nghiệp.** Kiểm tra chất lượng rất khó nên user có thể bỏ sót vấn đề. Hãy kiểm tra chéo các phần nguy hiểm với user.
- **Tạo đà.** Việc tối đa hóa sự tiếp nhận của mọi người thông qua việc thực hiện một điều gì đó được mong đợi và háo hức thử nghiệm.
- **Phản ứng nhanh.** Có vấn đề cũng không sao nếu bạn khắc phục chúng nhanh chóng.
- **Tránh đẩy lùi ngày Go-Live.** Mặc dù có vẻ như đây là lựa chọn tốt nhất vào thời điểm đó, nhưng rất nhiều thứ có thể thay đổi sau 2 tháng: mọi người có thể mất động lực, các yêu cầu thay đổi mới sẽ xuất hiện, việc nhập dữ liệu có thể cần phải được thực hiện lại, v.v. trước những rủi ro và chi phí tăng thêm. Thông thường, Go-Live nhanh sẽ tốt hơn, ngay cả khi nó không hoàn hảo.
- **Có mặt tại chỗ trong những ngày đầu tiên** triển khai nếu user phản đối việc thay đổi. Bạn sẽ hướng dẫn họ.
- **Sau một vài ngày, hãy kiểm tra xem chúng có thực sự hoạt động hay không.** Đôi khi user tiếp tục sử dụng phần mềm cũ: thói quen rất khó thay đổi!



Classic Go Live & Post-production Journey

## Triển khai lần thứ hai

Một tháng sau lần triển khai đầu tiên, Quản lý dự án sẽ xem xét danh sách các dự án phát triển còn lại chưa được triển khai trong Giai đoạn 1 (tức là quá trình phát triển được lên lịch ở giai đoạn tiếp theo: bạn có thể vận hành doanh nghiệp mà không cần nó, nhưng điều đó không lý tưởng).

Với phản hồi của user, mức độ ưu tiên của quá trình phát triển cụ thể thường sẽ thay đổi (thông thường chúng tôi nhận thấy rằng 50% quá trình phát triển là không cần thiết và đã yêu cầu phát triển mới).

## Báo cáo tiến trình

Trước khi chúng tôi triển khai báo cáo tiến độ theo phương pháp của mình, hầu hết khách hàng đã triển khai phạm vi ban đầu và không thấy hiệu quả hơn. Chúng tôi đã bỏ lỡ cơ hội tạo ra tác động lớn hơn cho khách hàng trong các lĩnh vực khác: “văn phòng không giấy”, cải thiện quy trình nhân sự, tự động hóa hóa đơn, cải thiện việc chia sẻ kiến thức, v.v.

**Báo cáo Tiến độ trong cuộc họp với ban lãnh đạo cấp cao** để trao đổi về tương lai hợp tác và giúp khách hàng hiểu rõ những gì có thể thực hiện được..

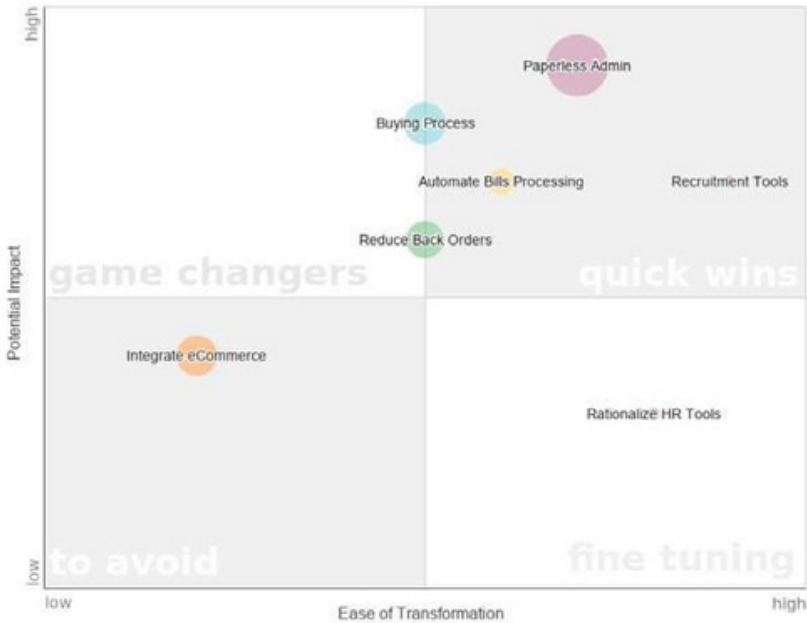
Việc yêu cầu Quản lý dự án suy nghĩ về ROI và các cơ hội kỹ thuật số sẽ giúp tận dụng kỹ năng tư vấn kinh doanh của bạn. Họ được thúc đẩy bởi một câu hỏi này:

***Làm cách nào tôi có thể giúp nhân viên của khách hàng làm được nhiều việc hơn trong thời gian ngắn hơn?***

## Ma trận Digital Opportunities

Sử dụng Digital Opportunities, chúng tôi sẽ xác định các cơ hội kỹ thuật số hàng đầu để đề xuất cho khách hàng của mình.





### Ví dụ về ma trận Cơ hội Kỹ thuật số

Đánh giá các cơ hội khác nhau thông qua tác động tiềm ẩn và tính dễ thay đổi đối của chúng, chúng tôi sẽ phân loại chúng thành 4 loại chính và đưa ra quyết định dựa trên đó:

- **Cần tránh** - có tác động tiềm ẩn thấp và việc thực hiện phức tạp: không thực sự có lợi ích cần ở đây.
- **Tinh chỉnh** - có tác động tiềm ẩn thấp nhưng dễ thực hiện: những sáng kiến đó không phải là ưu tiên hàng đầu nhưng có thể được xem xét vào một thời điểm nào đó.
- **Những yếu tố thay đổi lớn** - có tác động tiềm năng cao nhưng việc thực hiện phức tạp: những sáng kiến đó có sức mạnh chuyển đổi công ty theo hướng tốt đẹp hơn
- **Quick wins:** Ưu tiên số 1 vì bạn có thể mong đợi sự cải thiện nhanh chóng và đáng kể.



Chúng tôi thường bắt đầu bằng cách thực hiện hoành thành những mục tiêu nhỏ nhanh chóng và thực hiện với triết lý LEAN DIGITAL trong suốt quá trình triển khai các dự án.

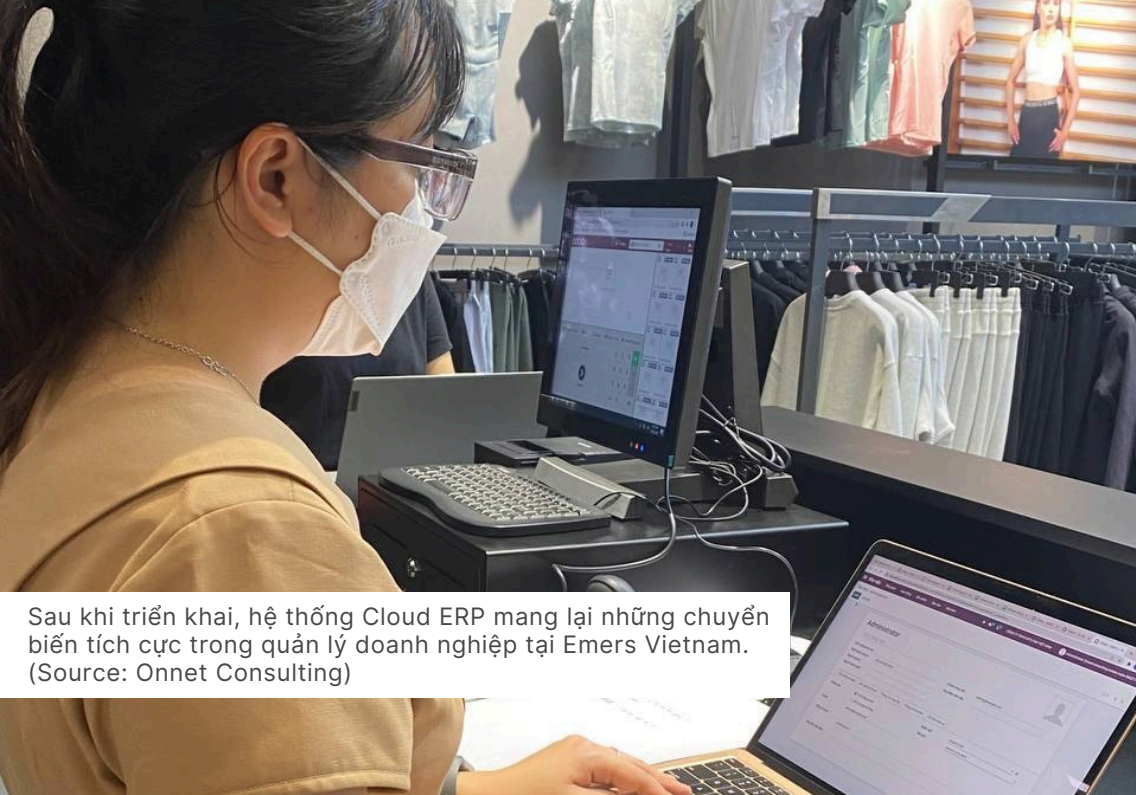
## Một số lưu ý khi báo cáo

- Cũng giống như trong phân tích ROI, mục tiêu của chúng tôi là tìm cách **giúp người dùng tiết kiệm thời gian trong các hoạt động hàng ngày** của họ;
- Chúng tôi thường làm việc với người quản lý dự án trong khi triển khai giải pháp. Báo cáo tiến độ nhằm mục đích trình bày cho **lãnh đạo cao nhất**. Đảm bảo lên lịch cuộc họp với họ.
- **Giữ nó rõ ràng và đơn giản:** Ưu tiên 3 thông tin có tác động mạnh mẽ hơn là 10 thông tin vừa phải;
- **Bắt đầu từ ngày đầu tiên:** Hãy luôn để ý trong suốt quá trình thực hiện và ghi lại những quan sát của bạn về các cơ hội tiềm năng trong tổ chức;
- **Chủ động:** Đừng ngần ngại tổ chức các cuộc họp để có thêm thông tin và xác nhận các giả định của bạn.

### Toolbox PEN Template tham khảo

- Báo cáo tiến trình:  
<https://www.on.net.vn/progress-report>





Sau khi triển khai, hệ thống Cloud ERP mang lại những chuyển biến tích cực trong quản lý doanh nghiệp tại Emers Vietnam. (Source: Onnet Consulting)



Emers Vietnam là đơn vị nhập khẩu và phân phối phụ kiện, trang phục thể thao chính hãng từ nhiều thương hiệu quốc tế khác nhau như Nike, Descente, GFORE, Champions, Asics, v.v. (Nguồn: Descente Facebook)

06.

*Thách thức*

**trong triển khai**

## Khuyến khích người dùng sử dụng ERP

Con người có xu hướng chống lại sự thay đổi một cách sâu sắc. Trên thực tế, không có sự thay đổi nào là nhỏ bé, và chúng hoàn toàn không chỉ là những "chi tiết nhỏ". Dù là nhân viên mới hay người sáng lập, thay đổi luôn là một vấn đề lớn!

Việc triển khai một phần mềm quản lý mới không chỉ là thay thế một công cụ mà hầu hết nhân viên sử dụng mà còn thuyết phục người dùng cuối để đạt được tầm nhìn của công ty. Đó chắc chắn là một vấn đề lớn. Doanh nghiệp cần thuyết phục và khuyến khích nhân viên trong công ty rằng phần mềm quản lý mới là công cụ tốt nhất từ trước đến nay!

Để làm được điều này, Quản lý dự án có các nguồn lực sau:

- **Bản thân sản phẩm:** Một khi người dùng bị thuyết phục bởi các tính năng và lợi ích, sự chấp nhận về tổng thể sẽ tăng lên. Do đó, chúng tôi tập trung giới thiệu vào các tính năng chính mà họ sẽ được hưởng lợi cho người dùng chưa quen.
- **Sự hỗ trợ của SPoC và những người dùng chính:** Vai trò của họ trong công ty và sự tích cực về dự án trước mặt nhân viên sẽ giúp việc quản lý thay đổi dễ dàng hơn.
- **Các cá nhân ra quyết định mua sắm** (tức là: CEO) hỗ trợ dự án.

Phần lớn các dự án thành công nhất là nhờ nhận được sự chấp nhận rộng rãi từ người dùng cuối, giúp quá trình triển khai Cloud ERP diễn ra suôn sẻ hơn.

### **Toolbox PEN**

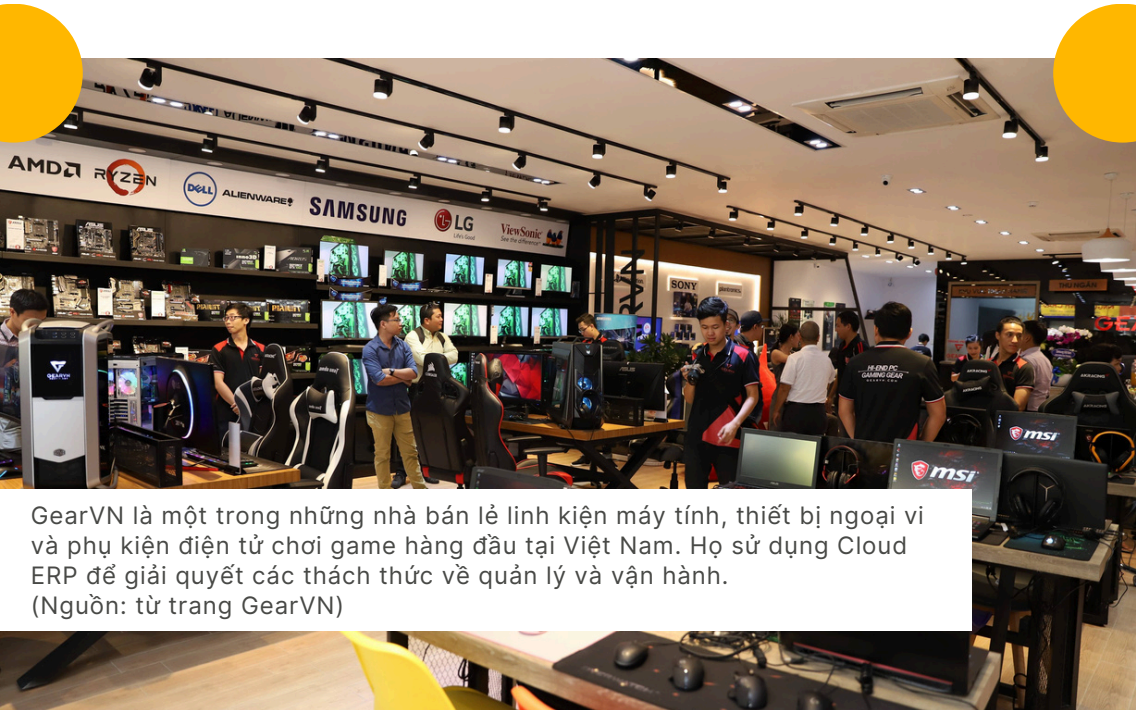
- Phương Pháp Quản lý Thay đổi ERP:  
<https://www.on.net.vn/change-management>

## Đối phó với sự phản đối


Một sai lầm phổ biến là gạt những người không bị thuyết phục sang một bên (xét cho cùng, tất cả chúng ta đều thích làm việc với những người đồng ý với những gì chúng ta đang nói). Tuy nhiên, cách làm đúng là làm ngược lại: đầu tư thời gian giải thích cho họ lý do và cách thức, đồng thời “bán” cho họ giải pháp kèm theo khóa đào tạo.

Những thay đổi luôn được coi là chi phí và rủi ro với người dùng bị ảnh hưởng. Và chi phí/rủi ro luôn xứng đáng khi lợi ích thu được lớn hơn nhiều. Khi cố gắng thuyết phục người dùng, chúng tôi sẽ không nói rằng không có rủi ro hoặc đó không phải vấn đề lớn. **Thay đổi luôn là vấn đề lớn.**

Thay vào đó, chúng tôi “**bán**” lợi ích của việc sử dụng giải pháp mới. Ví dụ như tổ chức các buổi giới thiệu sản phẩm, thử nghiệm các cách giải quyết vấn đề của họ và giải thích lý do tại sao chúng ta làm việc theo cách này. Một khi thấy được lợi ích của giải pháp, khách hàng sẽ sẵn sàng chấp nhận rủi ro.



GearVN là một trong những nhà bán lẻ linh kiện máy tính, thiết bị ngoại vi và phụ kiện điện tử chơi game hàng đầu tại Việt Nam. Họ sử dụng Cloud ERP để giải quyết các thách thức về quản lý và vận hành.  
(Nguồn: từ trang GearVN)



Trong một dự án với Source of Asia (SoA), bộ phận kế toán rất vui và hài lòng với sự thay đổi bởi Cloud ERP cho phép họ giảm bớt một lượng lớn công việc mà trước đây phải thực hiện thủ công. Mặt khác, việc thuyết phục đội ngũ sản xuất, đặc biệt là đội cung ứng (vốn là đội có nhất) lại gặp nhiều khó khăn. Có lẽ phong cách quản lý cũ đã trở nên quá quen thuộc khiến họ không thoải mái khi đưa các công việc hàng ngày vào hệ thống. Ban đầu, họ thậm chí còn không muốn thử nghiệm hệ thống. Để vượt qua những trở ngại này, nhóm của chúng tôi đã quản lý và tổ chức rất nhiều cuộc họp để giải thích và chứng minh không chỉ tầm quan trọng của việc tập trung dữ liệu mà còn cả cách Cloud ERP hỗ trợ họ trong công việc hàng ngày. Sau khoảng hai tháng làm việc, họ đã sẵn sàng thử nghiệm hệ thống dựa trên yêu cầu của mình và sẵn sàng tiến lên phía trước. Cloud ERP đã tạo ra những thay đổi lớn cho cả những trường hợp mà trước đây chưa thể giải quyết. Cuối cùng, dự án đã được vận hành thành công và SoA hiện vẫn tiếp tục hợp tác với chúng tôi để cung cấp một mô-đun Cloud ERP khác trong giai đoạn tiếp theo.

**My Nguyễn, Project Manager, Onnet Consulting**

## Giữ mọi thứ đơn giản

Người dùng có xu hướng làm cho mọi việc trở nên phức tạp hơn thực tế.

- **Tránh đưa ra nhiều lựa chọn cho người dùng** và để họ chọn những gì họ thích. Thay vào đó, hãy đề xuất những giải pháp tốt nhất.
- **Tránh trì hoãn các quyết định và tư vấn** mọi người ra quyết định.

Ngay cả khi mà người dùng suy nghĩ rằng mọi thứ đã được đơn giản hóa, chúng tôi có thể thậm chí làm tốt hơn:

- **Mời chuyên gia ứng dụng vào các giai đoạn quan trọng** (ví dụ: Phân tích GAP) để đánh giá ngang hàng. Vì họ không tham gia vào dự án nên họ có thể dễ dàng đưa ra những quyết định khó khăn và cung cấp cho bạn một quan điểm khác.

## Cách quản lý kỳ vọng của khách hàng

Cách đây vài năm, CEO của một khách hàng tiềm năng đã hẹn tôi gặp mặt trước khi ký hợp đồng. Cô ấy nói với tôi “dự án này là sự sống còn của công ty tôi, xin hãy nói với tôi rằng mọi việc sẽ diễn ra suôn sẻ”. Tôi đã trả lời đại loại như thế này: “Không. Một dự án như vậy thực sự khó khăn. Chúng ta sẽ có rất nhiều vấn đề. Nhưng cuối cùng, công ty của bạn sẽ tốt hơn. Và tôi cần bạn, với tư cách là Giám đốc điều hành, hỗ trợ dự án khi nhóm của bạn phàn nàn, để vượt qua những khó khăn này.”

Tôi đã không nhận được phản hồi từ khách hàng này cho đến hai năm khi CEO gọi điện cho tôi.

Dự án bị trì hoãn nghiêm trọng và những người sử dụng chính mất niềm tin vào sản phẩm. Một trong những điều đầu tiên vị CEO nói với tôi là: “Dự án này là một cơn ác mộng, chúng tôi đã trễ 12 tháng và tôi vẫn chưa thấy được điểm kết thúc. Nhưng tôi đã làm những gì bạn yêu cầu: Tôi luôn ủng hộ dự án, tôi chưa bao giờ chỉ trích sản phẩm của bạn trước mặt nhóm và luôn động viên những người dùng quan trọng muốn bỏ dự án. Nhưng bây giờ chúng ta đã đến giới hạn rồi, tôi cần cậu làm điều gì đó cho tôi...”

Như vậy, hai phút nói chuyện với CEO trước khi ký hợp đồng đã thực sự cứu được dự án. Nếu CEO đứng về phía người dùng chính thì dự án đã bị hủy bỏ từ nhiều tháng trước. Vì cô ấy đảm nhận vai trò hỗ trợ dự án một cách nghiêm túc nên dự án đã được cứu và triển khai sản xuất sau đó hai tháng.

Câu chuyện này minh họa hoàn hảo sức mạnh của việc quản lý kỳ vọng của khách hàng. Nếu Fabien nói “đừng lo lắng, dự án sẽ dễ dàng”, CEO sẽ mất niềm tin vào dự án và có lẽ đã nghe theo lời khuyên của những người dùng chính từ lâu khi căng thẳng leo thang nghiêm trọng.

## **Làm thế nào để viết một phân tích chức năng hệ thống tốt**

Một bản phân tích chức năng hệ thống tốt là ngắn gọn, trực quan và có cấu trúc như sau:

1. Nhu cầu kinh doanh: Trường hợp sử dụng (cái gì) và lý do giải thích lý do tại sao khách hàng đặc biệt cần tính năng đó (tối đa 2 hoặc 3 đoạn văn).
2. Đặc tả chức năng: Giải pháp được đề xuất sử dụng ERP (cách thức) được minh họa, nếu có thể, bằng một loạt ảnh chụp màn hình hoặc mô hình mô phỏng có ghi chú.
3. Gợi ý kỹ thuật: Những điều mà nhà phát triển sẽ phải quan tâm.



## Tránh tải lên lịch sử dữ liệu

Ngoài dữ liệu chính, khách hàng thường yêu cầu nhập toàn bộ lịch sử dữ liệu, như báo giá và doanh số bán hàng trong 7 năm trở lại đây. Việc này tốn rất nhiều thời gian và sẽ tiêu tốn một phần lớn ngân sách. Vì nó làm tăng thêm rủi ro cho sự thành công của dự án nên chúng ta chỉ nên làm điều đó khi điều đó thực sự hợp lý.

Hãy hỏi những câu hỏi sau để kiểm tra xem nó có thực sự cần thiết hay không:

- Có thể giữ thông tin đó trong phần mềm cũ hoặc tệp xuất không?
- Khách hàng của bạn sẽ tham khảo thông tin đó bao lâu một lần? Vì mục đích gì?
- Nó có thể có tác động chiến lược gì trong 2, 3 hoặc 4 năm tới?

Cũng giống như bất kỳ yêu cầu nào khác, nếu không thực sự cần thiết thì yêu cầu nhập sẽ bị từ chối hoặc trì hoãn cho đến sau Go-Live.

Khi triển khai dự án, doanh nghiệp cần biết rằng việc nhập các dữ liệu lịch sử không phải là ưu tiên hàng đầu. Do đó, chúng ta luôn phải đặt câu hỏi cho khách hàng để xác định việc này có thực sự cần thiết hay không.

Trong một dự án mà chúng tôi tham gia, ban đầu khách hàng yêu cầu nhập tất cả các giao dịch kế toán, đơn đặt hàng và đơn bán hàng trong 3 năm vào hệ thống.

Tuy nhiên, với thời gian với thời gian triển khai và đưa vào hoạt động chỉ khoảng 2 tháng, điều này trở nên bất khả thi vì chỉ riêng thời gian để chỉnh sửa và thực hiện nhập dữ liệu cũng đã mất thời gian tương đương.

Vì vậy, chúng tôi đã đề xuất khách hàng đưa số dư đầu kỳ vào hoạt động và chỉ nhập lệnh để phát triển tính năng dự báo mà không cần nhập bất kỳ giao dịch kế toán hoặc lệnh mua hàng nào.

**Robert Minh Võ, Head of Functional Consulting,  
Onnet Consulting**

## Tránh viết tài liệu cho khách hàng của bạn

Khi triển khai Cloud ERP, bạn có thể phải tạo tài liệu cụ thể để giúp người dùng cuối dễ dàng tham gia. Ngay cả khi đó có vẻ là một ý tưởng hay, bạn sẽ nhận ra rằng giá trị bạn có thể mang lại không xứng đáng với thời gian đầu tư. Với tư cách là Trưởng dự án, bạn nên tập trung vào những nhiệm vụ mà chỉ bạn mới có thể thực hiện.

Nói cách khác, Trưởng dự án không nên lãng phí thời gian vào việc lập lại những lời giải thích đã được đưa ra trong suốt dự án. Khách hàng phải chịu trách nhiệm xây dựng tài liệu của riêng mình, dựa trên các trường hợp kinh doanh và thuật ngữ của riêng họ.

Ngoài ra, SPoC là người có kiến thức kinh doanh rộng nhất trong số tất cả các bên liên quan triển khai Cloud ERP.

Hơn nữa, việc cho phép khách hàng viết tài liệu của riêng họ đảm bảo rằng quy trình công việc Cloud ERP đã định cấu hình được SPoC hiểu và xử lý đúng cách. Điều này giúp giảm bớt quá trình quản lý thay đổi vì người dùng cuối có quyền truy cập trực tiếp vào nguồn kiến thức đáng tin cậy trong chính công ty của họ.

Tất nhiên, hầu hết các quy trình tiêu chuẩn đều đã được đề cập trong tài liệu hiện có, Cloud ERP chia sẻ tất cả kiến thức trực tuyến<sup>4</sup>. Các dự án nhỏ thường không yêu cầu tài liệu cụ thể.


# Làm thế nào để giải quyết nhu cầu cụ thể của khách hàng

Khi giao dịch với khách hàng, hãy nhớ rằng có sự khác biệt giữa mục tiêu của các bên liên quan và nhu cầu của người dùng chính. **Ưu tiên của hầu hết những người ra quyết định** là thời gian và ngân sách, trong khi những người dùng chính sẽ chủ yếu yêu cầu các tính năng cụ thể. Vì những mục tiêu này mâu thuẫn với nhau, bạn sẽ phải quyết định: bạn muốn làm hài lòng ai?

Chúng tôi phải luôn làm những gì chúng tôi cho là tốt nhất cho dự án; điều này có nghĩa là thách thức những yêu cầu của người dùng chính, đến mức từ chối thực hiện nếu chúng tôi cho rằng điều đó không có giá trị đối với dự án. Chúng tôi sẽ dùng các câu hỏi sau để giải quyết các yêu cầu phát triển tùy chỉnh:

1. Nó có thực sự cần thiết không?
2. Có đáng để hỗ trợ chi phí (phát triển và duy trì nó) không?
3. Mức tăng có đủ đáng kể không?
4. Chúng ta có thể phục vụ cùng một mục tiêu bằng một cách tiếp cận khác không?

Nếu chuyên viên của chúng tôi đi đến kết luận rằng việc phát triển một tính năng cụ thể là không đáng, chúng tôi sẽ giải thích khách hàng. Với cách tiếp cận khác nhau cho việc này: giải thích "Tại sao", thực hiện theo từng giai đoạn sau ngày "Go-Live", báo cáo lên người quản lý (mặc dù không lý tưởng nhưng đôi khi điều này là cần thiết).



"Ngày Go-Live" tại Source Of Asia. Dự án triển khai Odoo đã được Onnet Consulting thực hiện thành công. (Nguồn: Onnet Consulting)

## Phân tích 1: Nó có thực sự cần thiết

Giả sử bạn có yêu cầu phát triển tùy chỉnh sau:

Khách hàng có một trang web được phát triển bằng Magento Commerce và không muốn thay đổi trang web của mình vì họ đã đầu tư rất nhiều vào đó. Nhưng họ muốn Cloud ERP được tích hợp hoàn toàn với trang web Magento của họ (bao gồm các sản phẩm, phiếu giảm giá, lướt theo dõi các giỏ hàng bị bỏ rơi, v.v.)

Cách tốt nhất để đánh giá xem nó có cần thiết hay không là kiểm tra xem **khách hàng đã có tính năng này trong phần mềm cũ của họ hay chưa**. Nếu khách hàng ghi lại tất cả các đơn hàng theo cách thủ công trong phần mềm cũ, họ có thể thực hiện tương tự với Cloud ERP. Sau đó, chúng tôi khuyên bạn nên đưa vào sản xuất trước tiên mà không phát triển tích hợp với Magento, sử dụng Cloud ERP trong vài tháng rồi quyết định xem liệu nó có xứng đáng hay không. Hãy nhớ rằng, ưu tiên của khách hàng thay đổi khi họ đi vào sản xuất.

Về mặt quản lý thay đổi, việc triển khai dần dần các thay đổi trong quy trình kinh doanh sẽ dễ dàng hơn thay vì thực hiện mọi thay đổi cùng một lúc. Với tính mô-đun của Cloud ERP, việc triển khai theo nhiều giai đoạn là hợp lý: thứ nhất, với những gì khách hàng thực sự cần để vận hành doanh nghiệp và chỉ sau khi chuyển sang giai đoạn thứ hai, mới triển khai các tính năng khác để nâng cao hiệu quả.

Làm việc với SSIS là một trải nghiệm tuyệt vời đối với tôi, khách hàng thực hiện các bước để triển khai hệ thống ERP mới trong doanh nghiệp của họ và cách này rất thông minh. Ban đầu, họ thực sự không hiểu hệ thống ERP cung cấp những gì và ERP hỗ trợ công việc hàng ngày của họ như thế nào. Vì vậy, gói Phân tích Kinh doanh được ưu tiên hàng đầu, nhằm phân tích Sự phù hợp và Khoảng cách giữa hoạt động kinh doanh hiện tại của SSIS và các tính năng Cloud ERP. Sau khi đọc phân tích của chúng tôi và nghe giải pháp của chúng tôi cho tất cả các lỗ hổng, họ có thể hiểu sâu sắc về khái niệm hệ thống và có thể ưu tiên những phần nào sẽ được triển khai và triển khai trước. Việc chia toàn bộ dự án lớn thành nhiều giai đoạn không chỉ mang lại giá trị kinh doanh đáng kể mà còn giảm nguy cơ chậm trễ của dự án.

## Phân tích 2: Liệu có đáng để hỗ trợ chi phí?

Bạn cần đánh giá lợi ích như sau: khách hàng sẽ tiết kiệm được bao nhiêu ngày công mỗi tháng nhờ tính năng này? Thông thường, khách hàng chỉ tính xem hiện tại họ dành bao nhiêu thời gian cho loại công việc này và họ nghĩ mình sẽ tiết kiệm được bao nhiêu trong tương lai. Trên thực tế, họ vẫn sẽ phải ghi lại tất cả dữ liệu cần thiết cho việc tính toán, xử lý các trường hợp ngoại lệ theo cách thủ công, v.v. Ví dụ: Ngay cả khi khách hàng phát triển trình kết nối Magento, họ vẫn sẽ phải giải quyết mọi xung đột, ghi lại giảm giá trong cả hai giải pháp phần mềm, giải quyết xung đột hàng tồn kho vì đồng bộ hóa không theo thời gian thực, v.v.

Sau đó, bạn cần đánh giá các chi phí liên tục. Thông thường, khách hàng chỉ nhìn thấy "chi phí phát triển một lần". Trên thực tế, bạn có thể nhân chi phí này với 2 hoặc 3 để bảo trì và nâng cấp trong vòng 5 năm tới.

Lưu ý rằng việc sử dụng mô-đun cộng đồng cho phép bạn tiết kiệm thời gian trong quá trình phát triển ban đầu nhưng bạn vẫn sẽ phải tính đến chi phí cho việc kiểm tra, bảo trì, trì hoãn dự án và nâng cấp. Mô-đun cộng đồng cũng là một khoản nợ kỹ thuật.

## Phân tích 3: Lợi ích đổi lại có đủ nhiều hay không?

Giả sử bạn có yêu cầu phát triển tùy chỉnh sau:

*Khi xác nhận đơn đặt hàng cho một dự án xây dựng, chúng tôi muốn tạo một loạt các nhiệm vụ dựa trên một bộ quy tắc phụ thuộc vào sản phẩm, khách hàng và địa điểm.*

Khi bạn có nhu cầu tùy chỉnh, trước tiên bạn nên đặt câu hỏi về khối lượng: “Bạn đã giành được bao nhiêu dự án xây dựng mỗi tháng?” Giả sử khách hàng thắng được 10 dự án này mỗi tháng. Có thể mất 10 phút để tạo và cập nhật các tác vụ bằng cách sao chép và cập nhật các dự án mẫu.

Có đáng để khởi động một dự án phát triển phức tạp để tiết kiệm dưới 2 giờ làm việc mỗi tháng không? Chắc chắn là không, tính năng này sẽ tốn khoảng 10 ngày để phát triển, cộng thêm 25% chi phí tương tự mỗi năm.

## **Phân tích 4: Chúng ta có thể phục vụ cùng một mục tiêu nhưng với cách tiếp cận khác không?**

Giả sử bạn có yêu cầu của khách hàng như sau:

*Tôi muốn đồng bộ hóa lịch Outlook của chúng tôi với ERP CRM.*

Cloud ERP có trình kết nối tiêu chuẩn với Lịch Google, nhưng không có Outlook. Đồng thời việc phát triển và bảo trì một đầu nối có thể tốn rất nhiều tiền. Tuy nhiên, có rất nhiều dịch vụ đồng bộ hóa Lịch Google với Outlook (chẳng hạn như IFTTT). Vì vậy, giải pháp là đăng ký và thiết lập một dịch vụ như vậy cho mọi nhân viên.

Mặc dù giải pháp này chưa hoàn hảo vì bạn sẽ phải sửa đổi thiết lập của mình mỗi khi tuyển nhân viên mới. Tuy nhiên, nó sẽ sẵn sàng sau 2 giờ và chỉ mất 10 phút cho mỗi nhân viên mới. Điều này vẫn còn ít hơn nhiều so với việc phát triển một hệ thống mới nếu công ty có ít hơn 100 nhân viên.

Cách đây không lâu, khi Onnet Consulting tham gia dự án Hino Motors Việt Nam, khách hàng của chúng tôi đã đặt mục tiêu triển khai hệ thống Cloud ERP để thay thế các giải pháp CRM và Kế toán đang được sử dụng hiện nay.

Tuy nhiên, chiến lược ban đầu của chúng tôi là triển khai các quy trình kinh doanh liên quan đến bán hàng trước, sau đó là kế toán và sử dụng API để cập nhật tạm thời thông tin thanh toán với các đơn hàng được phê duyệt. Tuy nhiên, khách hàng không chấp nhận phương án này và phản đối giải pháp được đề xuất.

Sau khi hai bên ngồi lại bàn bạc kỹ lưỡng thì đã có sự thay đổi trong chiến lược thực hiện. Thay vì triển khai toàn bộ Hệ thống Kế toán, phương án mới được đề xuất là triển khai một phần Hệ thống Kế toán tập trung vào quản lý công nợ, song song với việc triển khai các quy trình Bán hàng.

Điều này có nghĩa là không triển khai toàn bộ Hệ thống Kế toán mà chỉ tập trung vào một phần nhất định, tạo ra giải pháp phù hợp với yêu cầu cụ thể của khách hàng. Kế hoạch này sau đó đã được phê duyệt và đưa vào thực hiện.

**Tâm Nguyễn, Giám đốc Dự án, Onnet Consulting**

## **Tại sao chúng tôi luôn tối thiểu hóa việc tùy chỉnh?**

**Đối với khách hàng**, việc phát triển tùy chỉnh sẽ tạo thêm chi phí và sự chậm trễ về thời gian, đôi khi đến mức khiến dự án gặp rủi ro. Ngoài ra, việc phát triển tùy chỉnh còn dẫn đến nợ kỹ thuật mà khách hàng sẽ phải trả trong những năm tới dưới dạng chi phí bảo trì và nâng cấp.



Mỗi sự phát triển có vẻ đơn giản và giá cả phải chăng. Tuy nhiên, như đã giải thích, độ phức tạp của dự án tăng theo cấp số nhân khi số lượng tùy chỉnh tăng lên chứ không phải theo tuyến tính. Khách hàng có thể muốn giải quyết những gì họ không thích trong phần mềm trước đây, nhưng sẽ tốt hơn nếu tiêu chuẩn hóa quy trình kinh doanh của họ và triển khai dự án nhanh hơn gấp hai lần với chi phí chỉ bằng một nửa?

**Đối với các công ty dịch vụ triển khai**, việc phát triển tùy chỉnh thường có chi phí cao và giá trị thấp. Đây là kịch bản điển hình: đội ngũ triển khai ước tính mất 10 ngày để phát triển một tính năng; khách hàng cho rằng như vậy là quá nhiều cho một tính năng cơ bản như vậy nên bạn chỉ tính phí trong 8 ngày, nhưng cuối cùng, đội ngũ đã dành 12 ngày cho nó. Sau đó, chúng tôi phát hiện ra các vấn đề/thay đổi cần thiết vì đội ngũ phải thực hiện vội vàng và khách hàng sẽ không trả thêm ngày vì đó là lỗi của bạn.

Để phát triển, việc tập trung vào các dịch vụ có giá trị với tỷ suất lợi nhuận tốt hơn sẽ dễ dàng hơn và giảm rủi ro về số giờ không tính phí. Các dịch vụ này bao gồm: quản lý dự án, phân tích kinh doanh, tùy chỉnh mà không cần phát triển, quản lý thay đổi và đào tạo.

Các công ty dịch vụ xây dựng tư duy giảm thiểu phát triển tùy chỉnh sớm hay muộn sẽ cạnh tranh hơn các công ty khác. Những công ty quản lý tốt hơn sự mong đợi của khách hàng sẽ có chi phí thực hiện dự án thấp hơn. Tất nhiên, việc phát triển tùy chỉnh đôi khi là cần thiết để điều hành một doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của chúng tôi, phần lớn các yêu cầu của khách hàng đều không đáng giá và không phù hợp khi họ bắt đầu sử dụng Cloud ERP hoặc họ có thể thực hiện mà không cần đến nó vì đây không phải là một phần mục đích sử dụng cốt lõi của họ.

SOA là một đơn vị tư vấn quốc tế hóa quá trình phát triển kinh doanh tại Việt Nam và Đông Nam Á. Để hiện diện trên toàn cầu, SOA tự hào là một phần của Globalians, mạng lưới Chuyên gia Kinh doanh Quốc tế đầu tiên bao phủ hơn 50 quốc gia.

Chúng tôi đã cố gắng hết sức để thảo luận với các đại diện của SOA để đạt được thỏa thuận ban đầu với các mẫu của họ. Onnet Consulting đề xuất đảm bảo khả năng cập nhật 2-3 phiên bản của hệ thống Odoo trong quá trình Bảo trì. Để giảm Yêu cầu Thay đổi (CR) trong giai đoạn triển khai, chúng tôi hợp tác với nhóm SOA để tạo ra Tài liệu Yêu cầu Người dùng (URD) toàn diện.

Tổng cộng có năm giai đoạn cho dự án Odoo với SOA và di chuyển dữ liệu là một trong những quy trình sử dụng nhiều nguồn lực hơn. Vì SOA là bộ phận hỗ trợ các giải pháp phát triển cho nhiều doanh nghiệp nên lượng dữ liệu chính là rất lớn. Onnet Consulting chịu trách nhiệm xác định và chuẩn bị danh sách kiểm tra & mẫu dữ liệu, xác thực cho đến khi di chuyển dữ liệu vào môi trường testing. Nhóm của chúng tôi đã tạo ra các thiết kế trường hợp thử nghiệm và sửa đổi các tính năng để tuân thủ URD của SOA trong suốt Giai đoạn Thực thi.

Xuyên suốt quá trình hợp tác triển khai và bảo trì hệ thống Odoo ERP cho SOA, họ hài lòng với hệ thống chúng tôi cung cấp chỉ sau 4 tháng triển khai. Các tính năng và mô-đun như Tuyển dụng, Nhân viên, Nghỉ phép (Nghỉ phép), Chấm công và Tính lương đã được cập nhật theo dòng thời gian và dự toán ngân sách ban đầu.

Onnet Consulting kỳ vọng sẽ hỗ trợ hiệu quả cho nhiều doanh nghiệp hơn trong quá trình chuyển đổi số thành công, giống như những gì chúng tôi đã đạt được với SOA trong dự án Triển khai Odoo này.

***Andrew Quách, CEO của Onnet Consulting.***

## Cách giải quyết vấn đề chính trị nội bộ

Khi có sự cố xảy ra, mọi người cố gắng tìm ai đó chịu trách nhiệm và viện ra lý do để bào chữa cho mình. Điều này thường xảy ra khi có nhiều công ty dịch vụ tham gia vào dự án. Trong trường hợp thất bại, họ sẽ khẳng định mình không có lỗi và nói rằng đó là trách nhiệm của người khác.

Chính trị nội bộ là một trò chơi mà mọi người đều thua. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là tránh chơi game. Khi một dự án thất bại, đó thường là lỗi của mọi người. Vì vậy, khi chuyện tồi tệ xảy ra, đừng lãng phí thời gian tranh cãi xem ai phải chịu trách nhiệm. Đừng lãng phí thời gian của bạn để xây dựng một hệ thống phòng thủ.

Thay vào đó, hãy tập trung vào việc tiến về phía trước và giải quyết vấn đề (dù vấn đề đó có phải của bạn hay không; chúng tôi không quan tâm ai chịu trách nhiệm, chúng tôi quan tâm đến sự thành công của dự án).

Ví dụ điển hình cho tình trạng này là HĐQT đã quyết định chuyển đổi số nhưng việc thông báo cho nhân sự chủ chốt và đảm bảo sự tham gia đầy đủ của người dùng chính ngay từ đầu vẫn chưa được thực hiện đầy đủ.

Đây là vấn đề chúng tôi gặp phải khi thực hiện dự án cho một trong những tập đoàn hàng đầu đầu tư về thẩm mỹ và chăm sóc sức khỏe tại Việt Nam.

Mặc dù các hoạt động thực tế vẫn tồn tại nhưng bộ phận Kế Toán và bộ phận Vận Hành chưa có tiếng nói chung và phối hợp hiệu quả, thậm chí còn đổ lỗi cho nhau khi có vấn đề xảy ra.

Để giải quyết tình trạng này cần có sự can thiệp của trung gian. Đầu tiên, cần giải thích rõ hơn cho bộ phận Vận Hành tại sao bộ phận Kế Toán lại yêu cầu họ thực hiện thêm một số nghiệp vụ.

Thứ hai, cũng cần giải thích cho bộ phận Kế toán rằng một số thông tin chi tiết họ yêu cầu có thể khái quát hóa một cách hợp lý mà vẫn đảm bảo mục tiêu.

Có thể một số quy trình của bộ phận nghiệp vụ sẽ phải nhập thêm một số trường thông tin nhưng nhờ đó hệ thống có thể tính toán và đưa ra các báo cáo tự động cho cả Vận Hành và Kế Toán. Cả hai bộ phận đều giảm thời gian thu thập dữ liệu hoặc thiết kế báo cáo hàng tuần hoặc hàng tháng.

Thông qua việc đối chiếu và giải thích rõ ràng, dự án có thể tiếp tục được tiến hành một cách mạch lạc, mang lại lợi ích cho cả hai bộ phận nói riêng và tổng thể dự án nói chung.

**Tâm Nguyễn, Quản lý dự án, Onnet Consulting Consulting**

## **Cách làm việc với cá nhân có động lực khác nhau**

Quản lý nhiều dự án cùng một lúc không phải là điều dễ dàng và việc phải điều chỉnh giải pháp của bạn cho phù hợp với từng người khiến điều đó là không thể. Tuy nhiên, đôi khi nó giúp phát hiện các đặc điểm tính cách khác nhau:

## **“Làm ngay bây giờ” là những người đi thẳng vào vấn đề.**

SPoC thường sẽ không đầu tư đủ thời gian vào quá trình học tập của họ và có thể diễn ra quá nhanh để người dùng cuối có thể tiếp cận Cloud ERP một cách chính xác. Hành động của chúng tôi sẽ là:

- Đảm bảo rằng SPoC biết rõ về Cloud ERP (kiểm tra ba lần).
- Đảm bảo rằng SPoC truyền đạt đầy đủ nội bộ về dự án (kiểm tra xem họ có dành thời gian chuẩn bị bài trình bộ mà họ sẽ phát cho người dùng cuối hay không).
- Đảm bảo rằng những người phản kháng sẽ tham gia vào dự án (tham gia nhiều hơn vào việc lựa chọn người dùng chính).
- Tham gia vào quá trình đào tạo người dùng cuối (đào tạo song song).

Những cá nhân **“Làm ngay bây giờ”** tôn trọng các quy tắc đến từng chi tiết nhỏ nhất. SPoC của chúng tôi có thể chống lại bất kỳ thay đổi nào “bởi vì chúng tôi luôn làm việc như vậy” và đặt câu hỏi về tính hợp pháp của chúng tôi trong việc đề xuất một cách tiếp cận mới. Hành động của các chuyên viên sẽ là:

- Làm rõ các yêu cầu thực sự của khách hàng (tập trung nhiều hơn vào giá trị gia tăng hơn là thực tế đó là tiêu chuẩn).
- Thu hút các Chuyên gia ứng dụng nhanh hơn để tăng cường tính hợp pháp cho các đề xuất của chúng tôi.

Nhóm cá nhân **“Thực hiện một cách hài hòa”** có cái nhìn tổng quan tốt về hoạt động kinh doanh của họ và mong đợi điều tương tự trong dự án của họ. SPoC có thể muốn có toàn quyền kiểm soát mọi tình huống (từ chi tiết nhỏ nhất đến bức tranh toàn cảnh). Hành động của chúng tôi:

- Đảm bảo người dùng chính được đào tạo đầy đủ về Cloud ERP
- Đảm bảo rằng họ có kiến thức về Cloud ERP (đào tạo thêm nếu được yêu cầu).

Nhóm cá nhân **“Thực hiện cùng nhau”** rất linh hoạt, hướng tới giải pháp. SPoC của sẽ có 1000 ý tưởng mỗi phút và thường xuyên thay đổi ý tưởng. Hành động của bạn:

- Đưa ra các quy tắc rõ ràng: SPoC thể hiện nhu cầu kinh doanh (cái gì và tại sao) và chúng tôi đưa ra quyết định về cách họ nên sử dụng Cloud ERP (như thế nào).

07.

**Câu hỏi** *tình huống*

## Tình huống 1

Trong quá trình thực hiện dự án kéo dài 9 tháng, người dùng chính yêu cầu một thay đổi sẽ giúp họ tiết kiệm 4 giờ làm việc mỗi tuần. Người dùng cho bạn biết rằng đó là lý do chính khiến họ muốn thay đổi phần mềm của mình. Thật không may, tính năng này không phải là tiêu chuẩn và ước tính sẽ mất thêm 2 tuần để phát triển thêm.

### Điều mà chúng tôi sẽ làm?

- Nếu khách hàng sẵn sàng thanh toán; Bạn có thể phát triển những gì sẽ đáp ứng được nhu cầu của họ.
- Cố gắng thuyết phục khách hàng tránh phát triển nhưng cuối cùng hãy chấp nhận nếu họ thực sự muốn.
- Thêm tính năng này vào phần tồn đọng của quá trình phát triển để thực hiện sau Go-Live.

*Trả lời: C. Vì người dùng không sử dụng tính năng như vậy trong phần mềm hiện tại của họ nên họ có thể hoạt động mà không có nó trong vài tháng nữa. Tránh làm dự án bị trì hoãn thêm: thêm 2 tuần có vẻ không nhiều, nhưng bạn không bao giờ biết mình sẽ phải đối mặt với bao nhiêu quyết định như thế này trong suốt quá trình thực hiện dự án*

## Tình huống 2

Người quản lý dự án của một công ty có 20 nhân viên muốn thêm một bước xác nhận bổ sung về chi phí của nhân viên: bất kỳ chi phí nào cao hơn 500 \$ đều phải được CFO phê duyệt lần thứ hai. Bạn ước tính có thêm 2 ngày phát triển.

### Điều mà chúng tôi sẽ làm?

- Thêm các bước xác thực mới để phù hợp với các ràng buộc của công ty.
- Xác định chính sách nội bộ (yêu cầu người quản lý và CFO của bạn về các khoản chi phí >500 \$) và yêu cầu nhân viên gửi email cho cả hai người..
- Hãy từ chối coi đó là một nhu cầu có thể chấp nhận được.

*Đáp án B: Các công ty nhỏ thường thay đổi cách thức hoạt động. Vì vậy, tốt hơn hết chúng tôi sẽ xác định chính sách thay vì phát triển một tính năng tùy chỉnh. Tất cả những gì bạn phải làm là gửi thủ tục qua email cho nhân viên: hãy hỏi người quản lý và CFO của bạn bằng cách gửi email. Trái ngược với sự phát triển cứng nhắc, các chính sách có thể được điều chỉnh dễ dàng mà vẫn cho phép ý thức chung chiếm ưu thế (ví dụ: nếu người quản lý của bạn đang đi nghỉ, bạn chỉ có thể yêu cầu CFO xác nhận).*

### **Tình huống 3**

Trong phiên xác thực chuyển giao giải pháp hàng tuần từ xa, bạn đang demo công việc của mình (cấu hình và các tùy chỉnh tối thiểu) trong chu kỳ thanh toán của khách hàng. Đột nhiên, CFO phát hiện tính năng xác thực lập hóa đơn hàng loạt bị thiếu và (về tổng thể) bản demo của bạn là một thất bại. Người dùng chính của nhóm tính năng này im lặng và từ chối phản hồi các câu hỏi của đội ngũ tư vấn, mặc dù thực tế là người dùng sau đã tích cực tham gia vào tất cả các phiên trước đó. Làm thế nào để bạn thoát khỏi sự vướng mắc?

- a. Chuyên viên của chúng tôi xin lỗi, tắt máy tính và về nhà... Ngày mai là một ngày mới.
- b. Chuyên viên của chúng tôi tiếp tục lặp lại rằng mọi việc đã được thực hiện theo đúng người dùng chính..
- c. Chuyên viên của chúng tôi xin lỗi, đồng ý với CFO và hứa sẽ sửa lỗi.
- d. Chuyên viên của chúng tôi nhắc nhở họ về những điều cơ bản bằng cách tham khảo phân tích GAP.

*Trả lời D: Chúng tôi sẽ phân tích GAP bằng cách chia sẻ nó trên màn hình. Chúng tôi xác định rằng thành công của dự án được xác định bởi quyền sở hữu có trách nhiệm của người dùng chính đối với lĩnh vực đó như đã được thỏa thuận rõ ràng với tất cả các bên liên quan khi bắt đầu dự án. Chuyên viên của chúng tôi sẵn sàng nói chuyện với CFO cùng với người dùng chính để giải quyết những khúc mắc trong một phiên riêng biệt, lưu ý rằng (nếu được đánh giá phù hợp) nhu cầu sẽ được đưa vào phần lưu ý của dự án đối với các yêu cầu Go-Live. Việc nâng cấp có thể phù hợp vì một giải pháp thay thế có thể là loại bỏ nội dung tồn đọng hiện có để thay thế theo nhu cầu của khách hàng.*





## Tình huống 4

Đối với cuộc họp về tình trạng dự án, khách hàng đã mời các bên liên quan của từng phòng ban trong số 7 phòng ban. Họ có 10 đại diện trong cuộc họp. Bao nhiêu trưởng dự án Cloud ERP nên tham dự cuộc họp này?

- a. 1 hoặc 2, nhiều hơn sẽ lãng phí thời gian..
- b. 4, cảm thấy 'ngghiêm túc' so với điểm 10 mà khách hàng đưa ra..
- c. 7, một cho mỗi bộ phận để tích hợp
- d. 10, nhiều như số lượng đại diện phòng ban.

*Câu trả lời A: Chúng ta phải làm việc hiệu quả nhất có thể. Nếu bạn đã có kinh nghiệm quản lý dự án thì một người là đủ. Tuy nhiên, thật tốt khi mời các nhà phân tích kinh doanh mới đến họp để họ học hỏi. Hoặc, nếu người quản lý dự án không thoải mái về một chủ đề nào đó, anh ta có thể nhờ sự giúp đỡ của chuyên gia..*

# 08.

**Đo lường**

*tiền độ dự án*

Dưới đây là những cột mốc quan trọng mà hầu hết các Quản lý dự án Cloud ERP sẽ trải qua trong sự nghiệp của mình.

## NGƯỜI MỚI

- Triển khai một dự án đúng thời gian và ngân sách **1 Điểm**

Triển khai khách hàng vào sản xuất trong thời gian và ngân sách ban đầu.
- Nhận phản hồi tích cực từ khách hàng **1 Điểm**

Có một khách hàng hài lòng đến mức họ tặng bạn một món quà.
- Triển khai tối thiểu 4 ứng dụng, trong 2 tuần cho mỗi ứng dụng **1 Điểm**

Ví dụ: Bán hàng, Mua hàng, Tồn kho, CRM, Lập hóa đơn trong vòng chưa đầy 10 tuần.
- Thực hiện dự án ở mức 80% ngân sách ban đầu **1 Điểm**

Triển khai khách hàng vào sản xuất ở mức đạt ít hơn 80% so với báo giá ban đầu.
- Tự triển khai cho công ty với quy mô 25 người dùng **1 Điểm**

Đưa vào sản xuất mà không cần sự hỗ trợ từ chuyên gia khác.

## CHUYÊN VIÊN CÓ KINH NGHIỆM

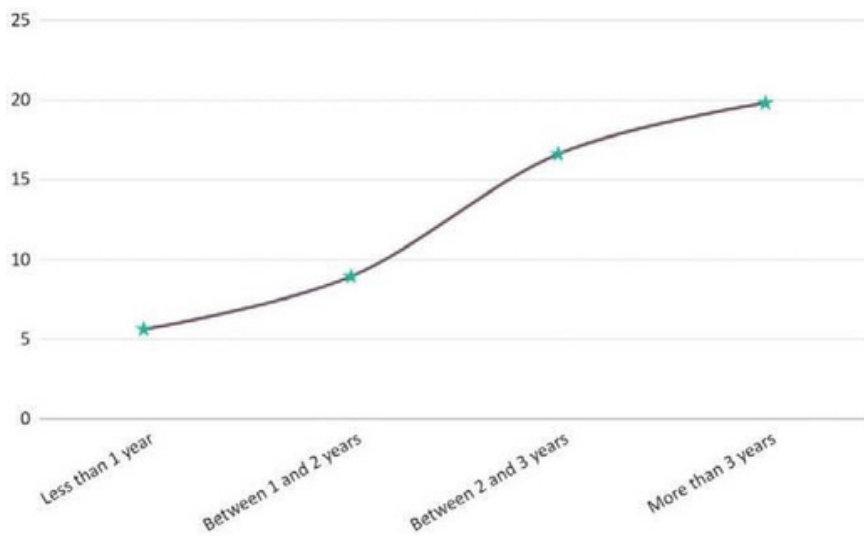
- Đạt chứng chỉ với mức 70%+ **2 Điểm**

- Go-Live trong phạm vi 70% ngân sách ban đầu  
Triển khai quá trình sản xuất chưa đến 70% thời gian dự kiến ban đầu. **2 Điểm**
- Thành công ở 3 lĩnh vực khác nhau  
Đã thực hiện thành công một dự án ở 3 lĩnh vực khác nhau. **2 Điểm**
- Chuyển đổi từ ERP truyền thống trong 2 tháng  
  
Quá trình chuyển đổi từ ERP truyền thống sang Cloud ERP trong chưa đầy 2 tháng trước khi Go-Live. **2 Điểm**
- Có 3 dự án liên tiếp trong ngân sách  
  
Triển khai 3 dự án đang trong quá trình sản xuất trong ngân sách mà không phát sinh thêm gói mở rộng **2 Điểm**

## CHUYÊN GIA

- Triển khai 500 người dùng vào khâu sản xuất **3 Điểm**
- Có 10 dự án trong ngân sách **3 Điểm**
- Đã di chuyển một hệ thống ERP truyền thống trong 4 tuần. **3 Điểm**  
  
Di chuyển ERP truyền thống sang Cloud ERP trong vòng chưa đầy 4 tuần.

## Kết quả



# 09.

**Phương pháp**

*chuyên giao giải pháp*

## Tuyển dụng & Đào tạo đội ngũ

Các chuyên gia tư vấn của chúng tôi có năng lực và kinh nghiệm như những người quản lý dự án- những người luôn sẵn sàng làm việc theo giá trị khách hàng.

Dưới đây là quá trình đào tạo người mới của chúng tôi:

1. **Học về sản phẩm** qua eLearning<sup>1</sup> and Scale-Up (2 tuần)
2. Hoàn thành khóa học và các kỳ thi để được cấp giấy chứng nhận<sup>2</sup>
3. **Coaching hàng tuần để thành thực bản demo** trong 3 luồng (i.e. dịch vụ, sản xuất, and another one)

Bắt đầu với việc thành thạo bản demo chung, phần còn lại sẽ đến từ kinh nghiệm. Càng gặp gỡ khách hàng và triển khai nhiều, họ càng điều chỉnh quy trình phù hợp với ngành và tìm hiểu thêm về các phương pháp kinh doanh tốt nhất.

Mục tiêu của việc phát triển một đội ngũ chuyển giao giải pháp hiệu quả là khả năng thực hiện...thật nhiều. Thông thường, đội ngũ chuyển giao giải pháp của Onnet Consulting thực hiện **nhều hơn 3 bản demo một tuần**. Chúng tôi tin rằng đây là lý do mà đội ngũ của chúng tôi mạnh hơn các đơn vị triển khai khác.

## Kiểm soát quá trình chuyển giao giải pháp

Trong quá trình mua hàng, có rất nhiều phòng ban trong tổ chức quan tâm tới các tính năng khác nhau. Điều này có thể trở nên quá tải: “các yêu cầu” kinh doanh sẽ chồng chất lên và khách hàng sẽ dễ dàng đánh mất những gì họ mong muốn từ điểm xuất phát ban đầu.

1 <https://www.on.net.vn/r/5kN>

2 <https://www.on.net.vn/r/GxD>

Công việc của một chuyên viên tư vấn chuyển giao giải pháp của chúng tôi bao gồm:

- **Trình bày demo cho khách hàng**
- Hướng dẫn khách hàng trong quá trình mua hàng
- Hiểu những gì khách hàng cần, chứ không phải thứ mà khách hàng muốn: đặt các câu hỏi làm đơn giản hóa và đúng bản chất yêu cầu và giảm ngân sách. **Chúng tôi có thể yêu cầu giải thích trong trường hợp chúng tôi không hiểu điều gì đó.**
- Loại bỏ sự phức tạp không cần thiết và tập trung vào các cơ hội gia tăng giá trị
- Truyền đạt rõ ràng chức năng tiêu chuẩn và đề xuất giá trị
- **Hiểu mong đợi của khách hàng: không hứa hẹn quá khả năng.**



# Khách hàng khác nhau = Cách tiếp cận khác nhau

Dù là dành cho các công ty nhỏ hay tập đoàn, phương pháp của chúng tôi đều giống nhau. Họ chia sẻ cùng tư duy, cùng công cụ, v.v... Nhưng có một số khác biệt.

Khi phục vụ các công ty nhỏ, tốt nhất bạn nên để khách hàng tiếp xúc với sản phẩm càng sớm càng tốt (lý tưởng nhất là trong cuộc gọi đầu tiên). Mục tiêu của chúng tôi là giúp khách hàng hiểu những gì giải pháp tiêu chuẩn cung cấp, đồng thời cung cấp bản trình diễn các tính năng chính mà khách hàng đang tìm kiếm. Chúng ta càng sớm học cách trình diễn sản phẩm và thảo luận về ROI một cách nhanh chóng thì các dự án mà chúng ta định thực hiện sẽ bắt đầu nhanh hơn. Chỉ đơn giản là như vậy.

Khi tham gia vào các dự án lớn, những ý tưởng đều giống nhau (demo càng sớm càng tốt, giữ mọi thứ đơn giản), nhưng các bước thì sẽ khác nhau:

1. Đầu tiên, khách hàng phải muốn Cloud ERP như một sản phẩm (RFI, bản demo, v.v.)
2. Chỉ tại thời điểm đó, chúng tôi sẽ cung cấp phân tích ROI cho bạn.
3. Sau đó, chúng tôi sẽ triển khai dự án theo yêu cầu của bạn.

Các dự án lớn đòi hỏi phải có tư vấn phân tích nhiều hơn. Khi phục vụ các dự án lớn hơn, việc trở thành đối tác kinh doanh của bạn sẽ mang lại giá trị - vì chúng tôi không còn chỉ bán một sản phẩm hoặc chuyên môn đặc biệt nữa. Chúng tôi sẽ cho khách hàng xem phần mềm sớm nhất có thể để giúp gỡ cảnh hóa cuộc trò chuyện (đây là một điểm khác biệt lớn, không có nhiều nhà cung cấp phần mềm khác sẵn sàng demo sản phẩm của họ vào ngày đánh giá đầu tiên).

## Lợi thế cạnh tranh của Cloud ERP

Điểm khác biệt số một mà bạn có ở Onnet Consulting là tính minh bạch và bằng cách tận dụng lợi thế này, bạn có thể trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Onnet Consulting chúng tôi minh bạch một cách độc đáo về những tiêu chí sau đây:

- Định giá
- Sản phẩm/chức năng
- Phương pháp luận
- Những thách thức và hạn chế liên quan đến việc thực hiện
- Điều khoản pháp lý

# 10.

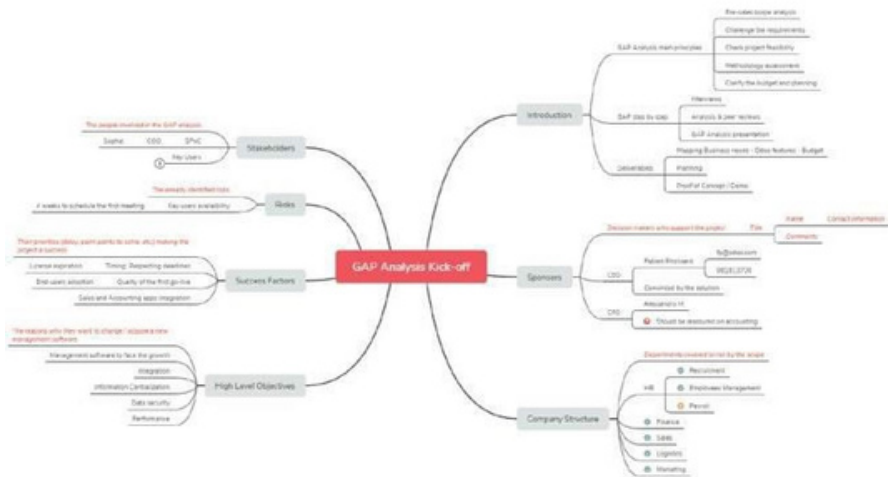
**Tài liệu tham khảo**

*bổ sung*

# Tài liệu tham khảo thêm

## Phụ lục A: ROI – Khởi động dự án

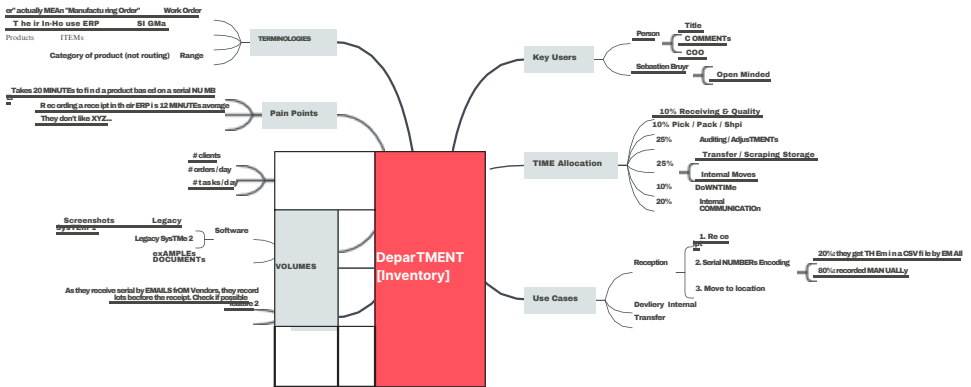
Sử dụng XMind để ghi chú trong cuộc họp ROI – Khởi động dự án với SPoC và những người ra quyết định. Với mẫu này, hãy bắt đầu từ phần “Giới thiệu” nằm trên cùng bên phải và di chuyển theo chiều kim đồng hồ trong cuộc phỏng vấn (các nút bên trái dành cho ghi chú được viết trong các cuộc thảo luận).



Mẫu ROI – khởi động dự án

# Phụ lục B: ROI – Phỏng vấn những người dùng chính

Sử dụng **XMind** để ghi chú trong các cuộc họp với những người dùng chính. Với mẫu này, hãy bắt đầu từ phần “Mọi người” nằm trên cùng bên phải và di chuyển theo chiều kim đồng hồ trong cuộc phỏng vấn (các nút bên trái dành cho ghi chú được viết trong các cuộc thảo luận).



Mẫu ROI – Phỏng vấn những người dùng chính

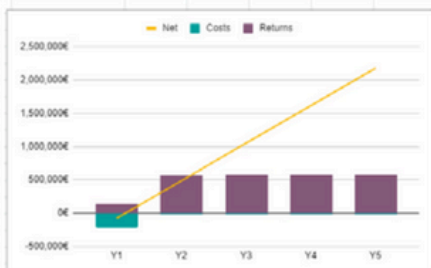
# Phụ lục C: ROI - Công cụ phân tích

Sử dụng Bảng tính Google để ghi lại Phân tích GAP của bạn

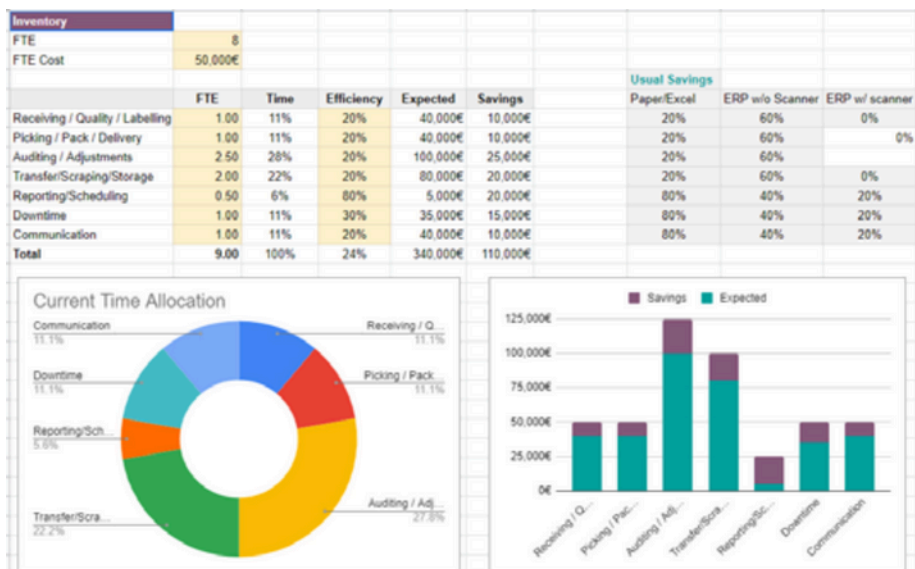
Tải xuống mẫu: Công cụ phân tích ROI:  
<https://www.on.net.vn/roi-analysis>

Returns			
Cost Savings	Costs	Efficiency Gained	Perf Savings k€
Legacy Software Licences	100.000€	0%	10.000€
Sales	275.000€	21%	75.000€
Procurements	296.875€	18%	65.625€
Inventory	340.000€	24%	110.000€
Finance	510.000€	32%	240.000€
MRP	275.000€	21%	75.000€
Services	1.006.579€	6%	667.105
Marketing	346.750€	22%	98.250€
Human Resources	271.875€	25%	90.625€
<b>Totals</b>	<b>€3,422,079</b>	<b>19%</b>	<b>575,625€</b>
Total FTE's	70.25		
Operating Leverage			
Current Cost	Efficiency gained	Improvements	
Better product configurator	1%	1000	
Reduced inventory	2%		
Sales Productivity	3%		
<b>Yearly Extra Revenues</b>		<b>1000</b>	
Investments			
Implementation Costs	Subtotal		
Data Import	9%	20.700€	
Development	10%	21.600€	
Integration	7%	16.200€	
Standard	44%	96.300€	
Training	8%	18.000€	
Project Management	22%	47.500€	
<b>Total Implementation</b>		<b>220.300€</b>	

Project Duration	9 months				
Return on Investment					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Returns	143.500€	575.625€	576.625€	576.625€	576.625€
Costs	-220.300€	-13.272€	-13.272€	-13.272€	-13.272€
Net	-76.394€	485.959€	1.049.312€	1.612.665€	2.176.018€



## Phân tích ROI – Tổng quan



To modify Accordingly to the project				
Apps / Departments	Phase	Ressources	# Resources	Kick-off #weeks
Sales	Phase - 1	Project Management	1	2
Human Resources	Phase - 2	Business Analysis	3	
Department 3	Phase - 3	Development	4	
Department 4				
Department 5				

Mẫu phân tích ROI – Mục đầu tư

## Phụ lục D: ROI – Bản thuyết trình kết thúc

Sử dụng Google Presentation (hiện được đổi tên thành Google Slides) để ghi lại phân tích ROI của bạn. Liên kết tất cả các biểu đồ và bảng của bạn với Công cụ phân tích GAP để cập nhật thông tin tự động.

Khi gửi kết quả phân tích cho khách hàng, bạn phải cung cấp cái nhìn tổng quan rõ ràng và mạch lạc về dự án sắp tới cho những người ra quyết định.

Tải xuống mẫu: Bản thuyết trình kết thúc GAP:

[https://www.on.net.vn/gap\\_closing](https://www.on.net.vn/gap_closing)

## Phụ lục E: Ví dụ về Báo cáo tiến độ

Một ví dụ điển hình về báo cáo tiến độ:

[https://www.on.net.vn/progress\\_report](https://www.on.net.vn/progress_report)

## Phụ lục F: Quản lý thay đổi ERP

Nhận thêm thông tin chi tiết về cách tiếp cận của chúng tôi:

[https://www.on.net.vn/change\\_management](https://www.on.net.vn/change_management)

## Phụ lục G: Ví dụ về thông số kỹ thuật

Cách viết một thông số kỹ thuật tốt:

[https://www.on.net.vn/Spec\\_example](https://www.on.net.vn/Spec_example)





## LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

**Andrew Quach**  
CEO



**EMAIL**

andrew.quach@arrowhitech.com



**WEBSITE**

<https://on.net.vn/>



**ĐIỆN THOẠI**

+84 934 1777 35

