Pemodelan Proses, Peningkatan Proses, dan Implementasi ERP

Tema manajemen proses bisnis mendasari materi ini, kita akan mengeksplorasi alat, seperti diagram alur dan rantai proses, yang dapat digunakan untuk menggambarkan proses bisnis. Kita akan belajar bagaimana alat-alat ini, yang tidak spesifik untuk ERP, dapat membantu manajer mengidentifikasi elemen proses yang perlu ditingkatkan. Sebagai alat pemodelan proses ini berperan dalam proyek implementasi ERP.

PROSES PEMODELAN

Sekarang, harus jelas bahwa proses bisnis bisa sangat kompleks. Menambah kompleksitas itu adalah kenyataan bahwa individu dengan berbagai keterampilan dan kemampuan bertanggung jawab untuk menjalankan proses bisnis. Agar proses bisnis menjadi efektif (mencapai hasil yang diinginkan) dan efisien (mencapai hasil yang diinginkan dengan penggunaan sumber daya minimum), proses harus didefinisikan dengan jelas, dan individu harus dilatih secara memadai untuk melakukan peran mereka dan untuk memahami bagaimana peran mereka cocok dalam keseluruhan proses bisnis.

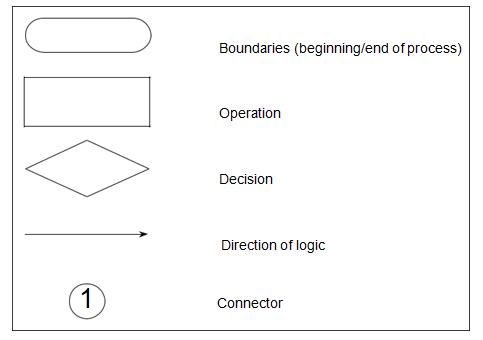
Kami akan menggunakan istilah model proses untuk menggambarkan setiap representasi abstrak dari sebuah proses. Model proses dapat sesederhana diagram dengan kotak dan panah sebagai perangkat lunak komputer yang memungkinkan untuk simulasi proses. Representasi grafis biasanya lebih mudah dipahami daripada deskripsi tertulis, dan alat pemodelan proses memberikan cara untuk menggambarkan proses bisnis sehingga siapa pun yang melihat model dapat dengan mudah memahami prosesnya. Seringkali, model proses dikembangkan oleh tim karyawan yang terlibat dalam proses. Interaksi yang diperlukan untuk mengembangkan model proses sering mengungkapkan kesalahpahaman dan memastikan bahwa semua anggota tim "pada halaman yang sama." Model proses yang dikembangkan dengan baik memberikan titik awal yang baik untuk menganalisis suatu proses sehingga peserta dapat merancang dan mengimplementasikan perbaikan. Model proses juga dapat digunakan untuk melatih karyawan yang akan mendukung proses bisnis.

Model Proses Flowcharting

Flowchart adalah alat pemodelan proses yang paling sederhana. Diagram alir adalah setiap representasi grafis dari pergerakan atau aliran benda konkret atau abstrak — bahan, dokumen, logika, dan sebagainya. Flowchart berasal dari matematikawan dan pemrogram komputer, yang menggunakannya untuk melacak alur logis suatu algoritma. Pada hari-hari awal pemrograman komputer, sumber daya komputer terbatas, dan menjalankan program menggunakan sumber daya yang cukup besar. Akibatnya, sebagian besar programmer menghabiskan banyak waktu untuk mendefinisikan logika program mereka menggunakan diagram alur sebelum benar-benar menulis kode dan menguji program.

Flowchart adalah representasi grafis yang jelas dari suatu proses dari awal hingga akhir, terlepas dari apakah proses tersebut merupakan algoritma atau prosedur pembuatan. Flowcharting telah digunakan dalam aplikasi bisnis sejak 1960-an untuk membantu pebisnis memvisualisasikan alur kerja dan tanggung jawab fungsional dalam organisasi. Saat ini istilah pemetaan proses sering digunakan secara bergantian dengan diagram alur, perbedaannya adalah bahwa pemetaan proses merujuk secara khusus pada kegiatan yang terjadi dalam proses bisnis yang ada. Pemetaan proses mengembangkan representasi “sebagaimana adanya” dari suatu proses, dengan tujuan mengungkap kelemahan yang perlu diatasi. Setelah perusahaan mengembangkan peta proses, ia dapat melakukan analisis kesenjangan, yang merupakan penilaian kesenjangan antara bagaimana proses saat ini bekerja dan bagaimana organisasi ingin itu bekerja.

Flowcharting menggunakan serangkaian simbol standar untuk mewakili berbagai kegiatan bisnis. Anda dapat menggunakan berbagai simbol untuk pemetaan proses, tetapi himpunan dasar yang ditunjukkan pada Gambar 7-1 cukup untuk menggambarkan bahkan proses bisnis yang rumit. Menggunakan beberapa simbol sederhana menempatkan fokus pada proses daripada pada alat yang digunakan untuk mewakilinya.



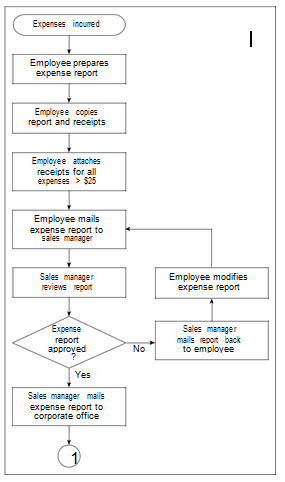
GAMBAR 7-1 Simbol diagram alur dasar

Bagian selanjutnya menjelaskan proses Fitter Snacker untuk mengganti staf penjualan untuk pengeluaran bisnis mereka; kita akan menggunakan contoh ini untuk menggambarkan pemetaan proses.

Proses Pelaporan Biaya Fitter

Maria adalah tenaga penjual Fitter yang sering bepergian untuk pekerjaannya. Setelah Maria mengeluarkan biaya perjalanan dengan kartu kredit pribadinya, ia menyelesaikan laporan pengeluaran kertas, membuat salinan untuk catatan-catatannya, menempelkan kwitansi untuk pengeluaran lebih dari $ 25, dan mengirimkan laporan itu kepada manajer zona di kantor cabang. Manajer, Kevin, meninjau laporan dan menyetujuinya atau mengirimkannya kembali ke Maria dengan catatan yang meminta penjelasan, verifikasi, atau modifikasi. Begitu Kevin menyetujui laporan pengeluaran, dia mengirimkannya ke kantor perusahaan. Setelah asisten administrasi menyortir surat di kantor perusahaan, dia meneruskan laporan pengeluaran ke petugas hutang (A / P), yang melakukan pemeriksaan awal atas laporan tersebut. Petugas menghubungi Kevin untuk klarifikasi yang diperlukan, kemudian meneruskan laporan pengeluaran kepada auditor laporan pengeluaran, yang meninjaunya. Jika ada masalah dengan laporan, auditor mengirimkannya kembali ke Maria, yang merevisinya dan mengembalikannya. Kemudian auditor memasukkan laporan ke dalam sistem akuntansi berbasis PC Fitter dan mengajukan salinan cetak dengan kwitansi dalam lemari arsip, diorganisasikan dengan nama karyawan.

Pada akhir setiap minggu, petugas A / P menggunakan sistem akuntansi berbasis PC untuk mencetak cek gaji, pembayaran kepada pemasok, dan cek penggantian biaya. Ketika Maria menerima cek reimbursement-nya, dia memasukkannya ke dalam rekening giro dan mengirimkan pembayaran ke perusahaan kartu kredit, yang mengkredit rekening kartunya. Gambar 7-2 menunjukkan peta proses untuk bagian pertama dari proses pelaporan pengeluaran Fitter Snacker saat ini



GAMBAR 7-2 Peta proses sebagian untuk proses pelaporan pengeluaran Fitter

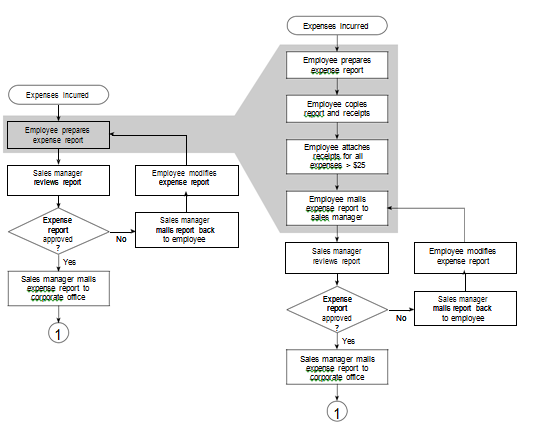
Menetapkan batas-batas proses adalah salah satu langkah terpenting dalam pemetaan proses. Batas-batas proses menentukan kegiatan mana yang harus dimasukkan dalam proses, dan mana yang dianggap sebagai bagian dari lingkungan di luar proses. Penting untuk secara jelas mendefinisikan kegiatan yang merupakan bagian dari proses dan kegiatan yang berada di luar proses. Tanpa batasan yang jelas, sebuah proyek dapat berkembang ke titik di mana ia bisa menjadi tidak terkelola. Banyak kegiatan yang berkaitan dengan pengeluaran karyawan penjualan dianggap di luar batas peta proses pelaporan pengeluaran Fitter. Misalnya, Fitter dapat menyediakan uang muka atau menerbitkan kartu kredit perusahaan untuk biaya perjalanan. Karyawan mungkin perlu membuat reservasi untuk perjalanannya melalui kantor perjalanan perusahaan. Perusahaan mungkin mengharuskan karyawan untuk menggunakan hotel pilihan, atau mungkin memiliki kebijakan khusus mengenai penyewaan mobil, termasuk perusahaan rental pilihan, kelas mobil yang disetujui, asuransi, dan gas prabayar. Sementara semua pertimbangan ini penting dan harus didokumentasikan di suatu tempat, proses yang dipetakan pada Gambar 7-2 adalah proses pelaporan pengeluaran; batas proses tidak termasuk kegiatan tambahan terkait perjalanan ini. Memasukkan pertimbangan eksternal ini dalam peta proses akan sangat meningkatkan ukuran proyek pemetaan proses dan menempatkan proyek peningkatan proses berisiko. Peta proses lengkap untuk proses pelaporan pengeluaran dimulai setelah biaya perjalanan dikeluarkan dan diakhiri dengan kwitansi oleh penjual atas cek pengembalian uang. Titik awal dan akhir ini adalah proses batas untuk proses pelaporan pengeluaran

Semua proses harus hanya memiliki satu titik awal dan satu titik akhir. Dalam Gambar 7-2, batas proses awal diwakili oleh angka oval yang berisi teks "Biaya yang dikeluarkan." Selanjutnya, peta proses menunjukkan empat blok operasi yang menentukan tugas yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan laporan pengeluaran. Jumlah blok operasi yang digunakan dan tingkat detail dalam deskripsi adalah masalah pilihan dan tergantung pada tujuan pembuatan peta proses. Jika peta proses akan digunakan untuk meningkatkan proses bisnis, dan anggota tim peningkatan proses terbiasa dengan proses, maka kurang detail diperlukan. Bahkan, terlalu banyak detail bisa mengaburkan fitur utama dari proses. Di sisi lain, jika peta proses akan digunakan untuk mendokumentasikan proses pelatihan karyawan penjualan baru, lebih detail diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan baru dapat menggunakan peta proses untuk mengikuti proses dengan benar. Gambar 7-2 juga berisi satu berlian keputusan. Diamond keputusan mengambil pertanyaan yang dapat dijawab dengan Ya atau Tidak. Dalam hal ini, berlian keputusan menanyakan apakah manajer penjualan menyetujui laporan pengeluaran. Hanya ada dua opsi yang mungkin Ya dan Tidak. Mungkin tergoda bagi pemula untuk membuat peta proses dengan berlian keputusan yang memiliki lebih dari dua hasil. Namun, hal itu dapat menyebabkan logika bingung. Semua proses bisnis dapat didefinisikan menggunakan satu atau lebih berlian keputusan, masing-masing dengan hanya dua hasil.

Akhirnya, karena Gambar 7-2 hanya menunjukkan bagian dari proses pelaporan pengeluaran, diagram alur berakhir dengan konektor. Sebagian besar proses bisnis terlalu rumit untuk dimuat dalam selembar kertas. Konektor menyediakan cara untuk melanjutkan proses peta dari satu lembar ke lembar berikutnya.

Ekstensi Pemetaan Proses

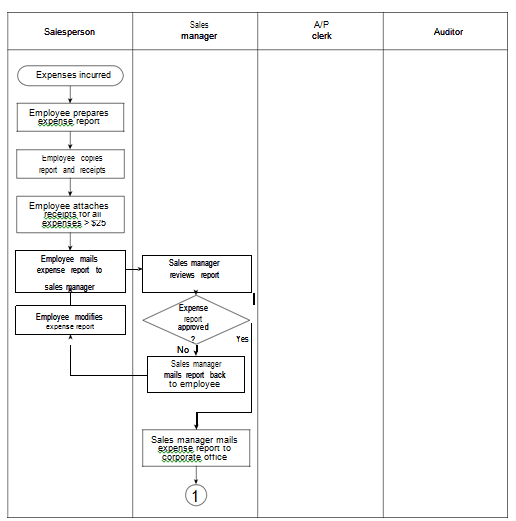
Perkembangan teknologi komputer — khususnya, antarmuka grafis berkualitas tinggi — telah memungkinkan alat pemetaan proses berevolusi di luar simbol sederhana diagram alur. Salah satu alat yang membantu adalah pemodelan hierarkis, yang merupakan jenis pemetaan proses di mana proses bisnis dapat dijelaskan secara lebih besar atau lebih detail, tergantung pada tugas yang dihadapi. Gambar 7-3 mengilustrasikan model hierarki proses pelaporan pengeluaran Fitter.



GAMBAR 7-3 Pemodelan hierarki proses pelaporan pengeluaran Fitter

Untuk tujuan pelatihan, penting untuk mendokumentasikan langkah-langkah terperinci yang harus diikuti oleh tenaga penjualan untuk menyelesaikan laporan pengeluaran; namun, detailnya dapat membuat peta proses menjadi rumit untuk kegiatan peningkatan proses. Dalam pemodelan hierarkis, empat langkah yang diikuti oleh tenaga penjualan untuk menyelesaikan laporan pengeluaran dapat diringkas menjadi satu langkah: "Karyawan menyelesaikan laporan pengeluaran." Perangkat lunak pemodelan hierarki menyediakan pengguna dengan fleksibilitas untuk bergerak dengan mudah dari level yang lebih tinggi, tampilan yang kurang rinci ke tampilan level yang lebih rendah dengan lebih banyak detail. Pemodelan hierarkis dapat membantu dalam pemetaan proses dengan memungkinkan pengguna untuk membuat pandangan tingkat tinggi yang luas dari suatu proses dan kemudian menambahkan lebih detail ketika proses dianalisis.

Jenis lain dari teknik pemetaan proses yang banyak digunakan dan diakui secara luas adalah penyebaran flowcharting (juga dikenal sebagai swimlane flowcharting). Jenis diagram alur ini menggambarkan anggota tim di bagian atas, dengan setiap langkah disejajarkan secara vertikal di bawah karyawan atau tim yang sesuai. Gambar 7-4 menunjukkan proses pelaporan pengeluaran Fitter sebagai bagan alur penyebaran. Teknik pemetaan proses ini memiliki keuntungan mengidentifikasi dengan jelas tugas masing-masing orang dalam proses tersebut.



GAMBAR 7-4 diagram alur proses pelaporan pengeluaran Fitter

PENINGKATAN PROSES

Alat pemetaan proses memberikan kemampuan untuk menggambarkan proses bisnis dalam format yang dipahami secara universal. Secara umum, tugas memetakan suatu proses membutuhkan tim yang terdiri dari personel kunci yang terlibat dalam proses tersebut. Seringkali, tindakan menggambarkan proses secara akurat, dan memahami bagaimana bidang fungsional berinteraksi, memperjelas bagi tim langkah-langkah apa yang diperlukan untuk meningkatkan proses. Ini terutama berlaku untuk organisasi yang sebelumnya berfokus pada tanggung jawab fungsional daripada proses bisnis.

Menggunakan teknik analisis nilai yang sederhana juga dapat menghasilkan peningkatan proses ide ide. Dalam analisis nilai, setiap aktivitas dalam proses dianalisis untuk nilai yang ditambahkannya pada produk atau layanan. Nilai tambah adalah peningkatan nilai produk atau layanan, dari perspektif pelanggan. Aktivitas dapat menambahkan:

• Nilai riil — Nilai yang ingin dibayar pelanggan

• Nilai bisnis — Nilai yang membantu perusahaan menjalankan bisnisnya

• Tanpa nilai — Aktivitas yang harus dihilangkan

Proses pelaporan pengeluaran Fitter tidak memberikan nilai nyata, karena pelanggan Fitter tidak peduli apakah karyawan penjualan menerima penggantian biaya bisnis mereka secara cepat dan akurat. Namun, proses pelaporan pengeluaran memang menambah nilai bisnis, dan harus menyediakan nilai ini dengan biaya minimum. Menentukan nilai suatu barang atau jasa itu mudah itu adalah keinginan seseorang untuk membayarnya. Akan tetapi, mengevaluasi nilai bagian dari suatu kegiatan bisnis bukanlah ilmu pasti karena sebagian proses tidak dapat dijual di pasar terbuka. Meskipun ini adalah tugas yang menantang, mengevaluasi setiap kegiatan berdasarkan nilai yang diberikan dapat menyoroti peluang untuk perbaikan. Kegiatan yang harganya lebih mahal dari nilai tambahnya harus ditingkatkan.

Konsep analisis nilai dapat diperluas ke evaluasi waktu dan biaya setiap langkah proses. Untuk setiap langkah dalam proses saat ini, Anda memperkirakan waktu dan biaya aktual. Kemudian Anda memperkirakan waktu dan biaya pertambahan nilai menentukan berapa banyak waktu sebenarnya yang menambah nilai dan berapa banyak biaya yang harus dibayar.

Kami akan menggunakan fungsi "Laporan pengeluaran surat" dari proses pelaporan pengeluaran Fitter untuk menggambarkan analisis nilai. Fungsi ini dapat menelan biaya hingga $ 50, termasuk tidak hanya biaya amplop dan ongkos kirim, tetapi juga waktu yang dihabiskan oleh tenaga penjualan untuk mengirimkan laporan pengeluaran. Analisis nilai mencakup waktu yang telah berlalu untuk mengirimkan laporan pengeluaran, termasuk waktu yang diperlukan tenaga penjualan untuk menemukan kotak surat, waktu yang dibutuhkan layanan pos untuk mengirimkan laporan pengeluaran ke kantor pusat perusahaan, dan waktu yang dibutuhkan surat internal perusahaan sistem untuk mengirimkan laporan pengeluaran kepada manajer penjualan.

Misalkan untuk Fitter waktu yang berlalu biasanya tiga hari. Untuk melakukan analisis nilai, Anda akan menentukan berapa banyak waktu dan biaya ini merupakan nilai tambah. Untuk menentukan nilai ini, Anda harus melihat aktivitas “Laporan pengeluaran surat” dalam hal apa yang sebenarnya sedang dicapai. Dalam hal ini, bukan transmisi fisik kertas yang penting. Mengirim laporan pengeluaran adalah sarana untuk mengirimkan data pengeluaran dan dokumentasi. Email dapat meminimalkan waktu dan biaya yang diperlukan untuk mengirimkan data itu; oleh karena itu, mengirimkan laporan pengeluaran dengan biaya $ 50, untuk tiba dalam tiga hari, hanya memberikan nilai uang bernilai (yang merupakan biaya untuk mengirim email) dalam suatu fungsi yang dapat dieksekusi dalam hitungan detik. Melihat waktu dan biaya saat ini dari setiap proses langkah, lalu bertanya, "Apa yang sebenarnya dicapai, dan apa nilainya?" dapat membantu mengidentifikasi area untuk perbaikan proses. Setiap langkah dalam proses bisnis harus ditantang untuk menentukan apakah itu memberikan nilai. H. James Harrington, dalam bukunya Business Process Improvement, menyarankan bahwa perusahaan mengajukan pertanyaan berikut tentang proses bisnis mereka untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan:

• Apakah ada cek dan saldo yang tidak perlu?

• Apakah aktivitas tersebut memeriksa atau menyetujui pekerjaan orang lain?

• Apakah memerlukan lebih dari satu tanda tangan?

• Apakah diperlukan beberapa salinan?

• Apakah salinan disimpan tanpa alasan yang jelas?

• Apakah salinan dikirimkan kepada orang yang tidak memerlukan informasi?

• Apakah ada korespondensi tertulis yang tidak perlu?

• Apakah ada orang atau lembaga yang terlibat yang menghambat efektivitas dan efisiensi proses?

• Apakah prosedur organisasi yang ada secara rutin menghambat kinerja yang efisien, efektif, dan tepat waktu?

• Apakah seseorang menyetujui sesuatu yang telah mereka setujui (misalnya, menyetujui pengeluaran modal yang disetujui sebagai bagian dari anggaran)?

• Apakah informasi yang sama dikumpulkan di lebih dari satu waktu atau lokasi?

• Apakah duplikat basis data dipertahankan?

Harrington juga menyarankan menggunakan pendekatan berikut untuk meningkatkan proses:

• Melakukan aktivitas secara paralel (misalnya, persetujuan).

• Ubah urutan kegiatan.

• Mengurangi interupsi.

• Hindari duplikasi atau fragmentasi tugas.

• Hindari aliran dan hambatan yang rumit.

• Gabungkan kegiatan serupa.

• Mengurangi jumlah penanganan.

• Menghilangkan data yang tidak digunakan.

• Hilangkan salinan

Mengevaluasi Peningkatan Proses Sebelum Implementasi

Meskipun mengidentifikasi perbaikan proses mungkin sulit, mengimplementasikannya bahkan lebih menantang. Mengganggu proses saat ini untuk melakukan perubahan bisa memakan banyak biaya dan waktu, dan manajer sering enggan mengambil risiko mencoba ide-ide perbaikan proses terutama jika ide-ide tersebut membutuhkan perubahan signifikan dalam cara suatu kegiatan diselesaikan. Salah satu cara untuk mengurangi risiko ini adalah dengan menggunakan pemodelan proses dinamis untuk mengevaluasi perubahan proses sebelum diterapkan. Pemodelan proses dinamis mengambil diagram alur proses dasar dan menerapkannya, menggunakan teknik simulasi komputer untuk memfasilitasi evaluasi perubahan proses yang diusulkan. Simulasi komputer berulang kali menghasilkan variabel acak (seperti pesanan pelanggan) yang berinteraksi dengan model logis dari proses bisnis untuk memprediksi kinerja sistem yang sebenarnya. Model proses yang dinamis dapat memperkirakan kinerja suatu sistem, menggunakan langkah-langkah seperti waktu siklus (berapa lama proses itu berlangsung), produktivitas, total biaya, waktu idle, dan kemacetan.

ALAT WORKFLOW ERP

Sebagian besar proses bisnis dilakukan secara teratur, memungkinkan karyawan yang bertanggung jawab atas proses menjadi efisien dalam tugas-tugas yang terlibat dalam proses tersebut. Misalnya, proses pesanan penjualan merupakan hal mendasar bagi bisnis manufaktur; para tenaga penjualan, pegawai pesanan penjualan, manajer gudang, pegawai yang dapat menerima piutang, dan yang lainnya menghabiskan sebagian besar hari mereka untuk mendukung proses tersebut. Jika proses dirancang dan dikelola secara efisien, dan karyawan dilatih dengan baik, pekerja akan mengalami pengulangan yang cukup untuk menjadi efisien dalam tugas sehari-hari mereka.

Namun, beberapa proses bisnis hanya dilakukan secara sporadis. Seringkali, proses seperti itu   
tidak efisien, terutama ketika proses melibatkan lebih dari satu bidang fungsional. Pekerjaan mungkin "jatuh melalui celah-celah," tidak harus karena kelalaian, tetapi karena kurangnya pengulangan. Misalnya, proses penetapan batas kredit dapat terjadi hanya sesekali dan mungkin memerlukan koordinasi antara Departemen Penjualan, yang mengidentifikasi pelanggan baru dan mengumpulkan data dasar (nama kontak, alamat, syarat dan ketentuan kontrak) dan Departemen Piutang Usaha, yang mengevaluasi suatu riwayat kredit pelanggan untuk menetapkan batas kredit. Kecuali jika karyawan mengelola proses penetapan batas kredit dengan benar, pesanan pelanggan baru dapat diblokir untuk jangka waktu yang tidak dapat diterima. Untuk proses sporadis seperti ini, alat perangkat lunak alur kerja dapat membantu karyawan menghindari “menjatuhkan bola” dengan menyediakan alat untuk melacak dan memantau tugas-tugas di proyek dan memberikan pengingat kepada karyawan yang terlibat. Alat alur kerja adalah program perangkat lunak yang mengotomatiskan pelaksanaan proses bisnis dan mengatasi semua aspek dari suatu proses, termasuk aliran proses (langkah-langkah logis dalam proses bisnis), orang-orang yang terlibat (organisasi), dan efek (informasi proses yang mendokumentasikan langkah-langkah proses). Perangkat lunak ERP menyediakan sistem manajemen alur kerja yang mendukung dan mempercepat proses bisnis. Ini memungkinkan karyawan untuk melakukan proses bisnis yang kompleks dan melacak status proses saat ini setiap saat.

Alat alur kerja SAP ERP, yang disebut SAP Business Workflow, menghubungkan karyawan dengan transaksi bisnis yang perlu dilakukan. Dalam proses bisnis normal, seorang karyawan menggunakan pengetahuannya untuk menentukan transaksi apa yang harus diproses pada jam berapa. Terkadang pekerjaan ini dipicu oleh sumber eksternal, seperti panggilan pelanggan yang menyebabkan petugas pesanan penjualan melakukan transaksi pembuatan pesanan penjualan. Dalam kasus lain, seorang karyawan menggunakan alat pelaporan untuk menentukan transaksi apa yang perlu diproses. Misalnya, seperti manajemen kredit industri diimplementasikan dengan memblokir pesanan penjualan ketika ada masalah kredit.

PENERAPAN SISTEM ERP

Seperti di saya jelaskan di bab sebelumnya beberapa masalah dan tantangan dalam menerapkan sistem ERP. Implementasi sangat menantang pada akhir 1990-an, karena banyak perusahaan bergegas menerapkan sistem ERP untuk menghindari masalah Y2K. Pertumbuhan eksplosif dalam permintaan untuk implementasi ERP pada waktu itu menyebabkan kekurangan yang signifikan dari konsultan berpengalaman. Sejak tahun 2000, langkah implementasi telah melambat. Sebagian besar perusahaan menerapkan sistem ERP. Area pertumbuhan saat ini dalam implementasi ERP adalah di pasar bisnis kecil hingga menengah, dan vendor telah mengembangkan produk, termasuk Microsoft Dynamics dan SAP Business One, yang dirancang khusus untuk pasar ini. Ingatlah bahwa implementasi ERP adalah proses yang berkelanjutan, bukan tugas satu kali. Sistem ERP sangat rumit, dan tidak ada perusahaan yang memanfaatkan sepenuhnya semua kemampuan dalam suatu sistem. Karena tantangan dalam implementasi awal sistem ERP, banyak perusahaan membatasi ruang lingkup proyek implementasi hanya pada apa yang benar-benar diperlukan untuk mengoperasikan bisnis, dan memang demikian. Setelah implementasi selesai dan sistem berjalan dengan lancar, banyak perusahaan berusaha untuk lebih meningkatkan proses bisnis mereka dengan memperbarui dan memperluas sistem ERP. Proyek implementasi lanjutan ini, walaupun lebih kecil dari implementasi ERP awal, masih membutuhkan manajemen yang efektif.

Biaya dan Manfaat Sistem ERP

Seperti yang kita bahas di bab sebelumnya, implementasi ERP cukup mahal namun tergantung pada ukuran perusahaan). Biaya implementasi ERP meliputi:

* Biaya lisensi perangkat lunak, perangkat lunak ERP cukup mahal, dan sebagian besar vendor ERP membebankan biaya lisensi tahunan berdasarkan jumlah pengguna.

• Biaya konsultasi implementasi ERP memerlukan penggunaan konsultan dengan keterampilan untuk mengonfigurasi perangkat lunak untuk mendukung proses bisnis perusahaan. Konsultan yang baik memiliki pengalaman luas dalam cara ERP fungsi sistem dalam praktiknya, dan mereka dapat membantu perusahaan membuat keputusan yang menghindari input data berlebihan, sambil menangkap informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan manajerial.

• Waktu anggota tim proyek proyek ERP membutuhkan orang-orang kunci di dalam perusahaan untuk memandu implementasi. Ini adalah anggota tim yang memiliki pengetahuan terperinci tentang bisnis perusahaan. Mereka bekerja sama dengan para konsultan untuk memastikan konfigurasi perangkat lunak ERP mendukung kebutuhan perusahaan, yang berarti para pekerja ini seringkali diambil dari tanggung jawab harian mereka.

• Pelatihan karyawan Anggota tim proyek membutuhkan pelatihan dalam perangkat lunak ERP sehingga mereka dapat bekerja dengan sukses dengan konsultan dalam pelaksanaannya. Anggota tim tersebut juga sering bekerja dengan konsultan pelatihan untuk mengembangkan dan memberikan program pelatihan khusus perusahaan untuk semua karyawan.

• Kehilangan produktivitas Tidak peduli seberapa lancar implementasi ERP, perusahaan biasanya kehilangan produktivitas selama minggu dan bulan pertama setelah beralih ke sistem ERP baru.

IMPLEMENTASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Bagaimana cara perusahaan memastikan bahwa investasi ERPnya terbayar dengan peningkatan profitabilitas? Tantangan utama bukanlah dalam mengelola teknologi, tetapi dalam mengelola orang. Sistem ERP mengubah cara orang bekerja, dan agar sistem menjadi efektif, perubahan itu mungkin harus dramatis, melampaui cara karyawan berinteraksi dengan perangkat lunak hingga cara mereka melakukan tugas-tugas mereka. Selain itu, proses bisnis yang lebih efektif membutuhkan lebih sedikit orang. Beberapa karyawan tidak lagi dibutuhkan. Bukan hal kecil untuk meminta orang berpartisipasi dalam proses yang mungkin tidak hanya mengubah kegiatan sehari-hari mereka, tetapi juga dapat menghilangkan pekerjaan mereka saat ini. Mengelola aspek perilaku manusia dari perubahan organisasi disebut manajemen perubahan organisasi / *organizational change management* (OCM). Jangan meremehkan pentingnya aspek dari proses implementasi ini. Salah satu kunci untuk mengelola OCM adalah untuk menyadari bahwa kebanyakan orang tidak keberatan berubah, mereka keberatan diubah. Jika implementasi ERP adalah proyek yang dipaksakan pada karyawan, mereka akan menolaknya. Jika karyawan memandangnya sebagai peluang untuk membuat perusahaan lebih efisien dan efektif dengan meningkatkan proses bisnis dan jika perbaikan proses ini akan membuat perusahaan lebih menguntungkan dan karenanya memberikan lebih banyak keamanan kerja ada kemungkinan lebih besar bahwa karyawan akan mendukung upaya implementasi. Seperti disebutkan sebelumnya, cara terbaik untuk meningkatkan proses bisnis adalah membuat orang yang paling akrab dengan proses memanfaatkan pengalaman dan kreativitas mereka untuk mengembangkan ide-ide peningkatan proses. Ketika karyawan berkontribusi pada perubahan proses, mereka memiliki rasa kepemilikan dan akan lebih mungkin untuk mendukung perubahan tersebut.

Alat Implementasi

Banyak alat yang tersedia untuk membantu mengelola proyek implementasi. Pemetaan proses, yang dijelaskan sebelumnya, mungkin yang paling kritis. Agar implementasi ERP berjalan dengan lancar dan memberikan nilai, sangat penting bagi perusahaan untuk memahami prosesnya saat ini dan kondisi proses yang diinginkan setelah implementasi. SAP menyediakan Solution Manager, seperangkat alat dan informasi yang membantu perusahaan mengelola implementasi SAP ERP. Dalam Solution Manager, proyek implementasi ERP disajikan dalam Roadmap Implementasi, sebagai contoh yang terdiri dari lima fase berikut:

• Persiapan Proyek (15 hingga 20 hari)

• Cetak Biru Bisnis (25 hingga 40 hari)

• Realisasi (55 hingga 80 hari)

• Persiapan Terakhir (35 hingga 55 hari)

• Go Live dan Dukungan (20 hingga 24 hari)