

Jak określić zakres wdrożenia ERP? Wdrożenie wieloetapowe – czy i jak?

_____ Kolejny ważny krok w przygotowaniu wdrożenia ERP



Istotnym z punktu widzenia opłacalności inwestycji w system ERP zagadnieniem jest określenie zakresu przyszłego wdrożenia. Z pytaniem – jakich funkcjonalności firma potrzebuje? – wiąże się zagadnienie: czy wszystkie potrzebne funkcjonalności wdrażać od razu, czy też etapami?

Czy wdrażać wszystko co się da?

Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP posiadają rozbudowaną funkcjonalność. W wielu firmach pojawia się pokusa, by system wspierał wszystkie funkcje przedsiębiorstwa i wszystkie rodzaje działalności.

Tymczasem zwiększanie zakresu wdrożenia wiąże się ze zwiększeniem zewnętrznych kosztów przedsięwzięcia i wydłużeniem czasu jego trwania, a także z koniecznością większego zaangażowania pracowników firmy w prace wdrożeniowe.

Dlatego zadaniem kierownika zespołu ds. wdrożenia (kierownika projektu), a także zarządu, jest także zdefiniowanie zakresu, żeby uzyskać maksymalne korzyści biznesowe, a zarazem zredukować do koniecznego minimum koszty, czas wdrożenia oraz zaangażowanie pracowników firmy.

Pytanie „Jaki zakres wdrożenia?” należy rozumieć na dwóch poziomach. Pierwszy odnosi się do „szerokości” wdrożenia, drugi do jego „głębokości”.

Aspekt „szerokości” to pytanie o celowość wdrażania poszczególnych funkcjonalności (zwanym modułami) systemu.

Jeśli, na przykład, model produkcji naszej firmy jest stosunkowo prosty, to wykorzystanie funkcjonalności planowania produkcji nie przyniesie istotnego zwiększenia efektywności procesów produkcyjnych.

Być może w takiej sytuacji wystarczy nam informacja o kosztach wytworzenia poszczególnych produktów, która będzie dostępna za pośrednictwem kontrolingu i zleceń kontrolingowych. Jeśli natomiast firma jest typowo firmą produkcyjną bez części handlowej (posiada wyłącznie kilku stałych

odbiorców) – nie ma potrzeby rozbudowywania rozwiązania do zarządzania sprzedażą.

Aspekt „głębokości” jest pytaniem o szczegółowość wdrażanych rozwiązań w ramach wybranych funkcjonalności.

Przykładowo, podjęliśmy decyzję o wdrożeniu modułu planowania produkcji (PP), ponieważ kluczowe jest dla nas wsparcie systemem informatycznym procesu planowania produkcji, w powiązaniu z wpływającymi i planowanymi zamówieniami od odbiorców.

Czy jednak konieczne jest, by system kontrolował, co w danym momencie znajduje się na danej maszynie? Czy ktoś potrzebuje tych danych, czy będzie je analizował i zrobi z nich użytek? Inny przykład: 99% naszej sprzedaży to sprzedaż produktów, a 1% – sprzedaż usług. Czy warto wspierać w systemie także proces sprzedaży usług?

Ze względu na jej wagę, decyzja o „szerokości” wdrożenia powinna być podejmowana przy udziale zarządu. Ograniczenie „głębokości” wdrożenia w poszczególnych obszarach do niezbędnego minimum – to rola przede wszystkim kierownika projektu.

Niebezpieczeństwa związane z nieprawidłowym określeniem zakresu

Negatywne konsekwencje niedokładnego bądź nieprawidłowego określenia zakresu wdrożenia można podzielić na:

- związane z utrudnieniem procesu wyboru systemu i wyboru oferenta
- związane ze zwiększeniem kosztów wdrożenia i zmniejszeniem korzyści biznesowych z wdrożenia

Ustalenie zakresu wdrożenia konieczne jest do uzyskania wiążących ofert na wdrożenie. Nie sposób porównać dwóch konkurencyjnych ofert, jeśli nie opisują one zakresu wdrożenia.

Brak choćby wstępnych ustaleń (zawartych w zapytaniu ofertowym) co do zakresu bywa wykorzystywany przez oferentów do manipulacji, zmierzających do obniżenia całościowych kosztów wdrożenia, przy jednoczesnym ukrytym zawężeniu przedmiotu oferty.

Wstępnie zarysowany w zapytaniu zakres powinien zostać uszczegółowiony podczas rozmów z wybranymi oferentami. Pozwala to im przeanalizować dogłębnie potrzeby firmy i uszczegółowić

propozycję, a następnie złożyć oferty wiążące, na podstawie których firma może podjąć decyzję o wyborze oferenta.

Niestety, w wielu firmach nie ma świadomości co do konieczności takich rozmów uszczegóławiających. Mylnie zakłada się, że to oferenci powinni zaproponować rozwiązania, bez analizy modelu biznesu firmy, i że nie jest konieczne, żeby szef sprzedaży czy szef zaopatrzenia przekazywał szczegółowe informacje o modelu działania firmy. Konsekwencją jest niedopasowanie wdrażanych rozwiązań do potrzeb, a więc nieudane wdrożenie.

Jeśli zakres wdrożenia został zdefiniowany zbyt szeroko, oferty będą opiewały na bardzo wysokie kwoty. Wówczas wiele firm rezygnuje z wdrożenia ERP, uznając, że jest to zbyt drogie narzędzie.

Jeśli firma zdecyduje się na realizację zbyt szerokiego zakresu wdrożenia, ponoszone koszty usług wdrożeniowych przewyższą osiągnięte korzyści. Jednocześnie, niepotrzebnie rosną koszty wewnętrzne firmy, związane z uczestnictwem pracowników w pracach wdrożeniowych, a także z niezbędnymi zmianami organizacyjnymi.

Nawet jeśli system zostanie uruchomiony w zakresie szerszym niż istniejące potrzeby, zbyt liczne funkcjonalności nie będą wykorzystywane. Nikt nie będzie analizował generowanych przez system danych. Gorzej, jeśli z niewykorzystaniem niektórych funkcji (niewprowadzaniem danych, niezrealizowaniem transakcji) będą związane nieprawidłowości w działaniu innych, kluczowych obszarów systemu.

Z drugiej strony, gdy zakres zostanie zbyt mocno zawężony, rezygnacja z wdrożenia niektórych ważnych funkcji oznacza rezygnację z korzyści biznesowych także w innych obszarach.

Największa korzyść ERP kryje się w zintegrowaniu różnych funkcji przedsiębiorstwa. Przykładowo – trudno zbudować efektywny (tzn. dający podstawę do trafnych decyzji) system kontrolingu, jeśli dostępne w nim raporty nie będą tworzone na podstawie realnych i aktualnych danych, generowanych z obszaru logistyki (zaopatrzenia, sprzedaży).

Strategia firmy jako punkt wyjścia

Jak zdefiniować „szerokość” wdrożenia? Gdzie znaleźć odpowiedź, czy powinniśmy – np. jako firma produkcyjna – skupić się na rozwiązaniach optymalizujących procesy produkcyjne, czy też – ponieważ również handlujemy – winniśmy koncen-

trować się na sprzedaży i dystrybucji?

Ponieważ wdrożenie ERP ma dostarczyć narzędzi do optymalizacji biznesu firmy, punktem wyjścia do określenia zakresu winna być strategia firmy. Z całościowej strategii firmy, a także strategii w zarządzaniu finansami, zaopatrzeniem, sprzedażą itd. wynika, które obszary upatruje się jako kluczowe w zwiększeniu efektywności całego przedsiębiorstwa.

W jednej firmie będzie to np. optymalny wybór źródeł zaopatrzenia i usprawnienie komunikacji z dostawcami, a w innej – optymalizacja kosztów osobowych. Znając ze strategii odpowiedź na pytanie „Co chce firma osiągnąć, w jakim obszarze i w jakim czasie”, możemy stwierdzić, jakie narzędzia (w tym informatyczne) potrzebne są do realizacji tych celów.

Ponadto, w każdym przedsiębiorstwie konieczne jest prowadzenie księgowości, a także potrzebny jest kontroling, który umożliwi zarządzanie rentownością produktów i klientów na poziomie kierownictwa firmy. Oznacza to, że każdej firmie potrzebne jest oprogramowanie wspierające obszary finansowe (zarówno sprawozdawczość zewnętrzną, jak i rachunkowość zarządczą).

Podczas formułowania zakresu należy określić priorytety dla funkcjonalności. Które z nich są bezwzględnie konieczne, które – potrzebne, a które – mniej istotne dla efektywności biznesu?

Mając przyporządkowane priorytety oraz informacje o kosztach wdrożenia poszczególnych funkcji, można podjąć decyzję co do zakresu – zgodnie ze wspomnianą zasadą: „jak najwięcej korzyści przy jak najmniejszym koszcie”.

W każdym z obszarów, w których zarządzanie ma zostać wsparte systemem, istnieją potrzeby informacyjne, które muszą być zaspokojone, by można było podejmować trafne decyzje.

Raporty, przekroje można mnożyć w systemie informatycznym w nieskończoność, jednak – jak już wyżej wspomniano – nie ma sensu generowanie olbrzymiej ilości informacji, której nikt nie będzie analizował. Po nad to, należy sobie odpowiedzieć na pytanie, na jakim poziomie szczegółowości ERP ma wspierać dany proces.

Właściwa odpowiedź co do potrzeb informacyjnych oraz co do poziomu szczegółowości wsparcia procesów, jest równoznaczna z określeniem „głębokości” wdrożenia w danym obszarze.

Zakres wdrożenia – cała funkcjonalność jednocześnie, czy etapami?

Kolejną kwestią jest pytanie o kolejność wdrażania poszczególnych funkcjonalności. Czy wszystkie wybrane funkcjonalności wdrażać jednocześnie? – wówczas firma rozpocznie korzystanie z systemu jednocześnie we wszystkich obszarach. A może podzielić wdrożenie na etapy – rozpoczynając od finansów, zaopatrzenia i sprzedaży, w drugim etapie uruchomić planowanie produkcji, a w trzecim – gospodarkę remontową, a także kadry i płace?

Odpowiedź na pytanie o zasadność rozłożenia wdrożenia na etapy nie może być związana tylko z porównaniem priorytetów i kosztów zewnętrznych, przyporządkowanych poszczególnym funkcjonalnościom.

Pamiętajmy o konieczności zaangażowania pracowników firmy – czy zasoby ludzkie przedsiębiorstwa pozwalają na zaangażowanie kluczowych osób – np. na 6 miesięcy, na 50% ich czasu pracy, zarówno w finansach, w zaopatrzeniu, jak i w produkcji i w kadrach?

Wdrożenie wieloetapowe ma wiele zalet: pozwala firmie stopniowo „przyzwyczajając się” do nowego sposobu działania, umożliwia rozłożenie kosztów w czasie (gdy ponosimy koszty drugiego etapu, uruchomione już funkcjonalności przynoszą korzyści), pozwala też ograniczyć ryzyko niepowodzenia (większy projekt = większe ryzyko, mniejszy projekt = mniejsze ryzyko).

Z drugiej strony, wdrażanie całego docelowego zakresu systemu pozwala dokonać wielu pozytywnych zmian w funkcjonowaniu biznesu w firmie w krótszym czasie. Ponieważ prace wdrożeniowe prowadzone są we wszystkich obszarach jednocześnie, w trakcie tworzenia koncepcji systemu od razu wypracowuje się docelowy model funkcjonowania firmy.

Podsumowując, na pytanie o etapy nie ma jednoznacznej, uniwersalnej odpowiedzi. Uwzględnienie wszystkich wspomnianych elementów pozwala podjąć decyzję o rozłożeniu prac wdrożeniowych na etapy, bądź o realizacji wdrożenia jednoetapowego.

Zakres wdrożenia w firmie wielozakładowej

Gdy mówimy o przedsiębiorstwie składającym się z wielu zakładów – mniej lub bardziej samodzielnych i jednolitych jednostek gospodarczych – nasuwa się następujące pytania.

Czy należy przyjąć minimalny zakres wdrożenia i w pierwszym etapie wdrożyć go we wszystkich jednostkach – czy lepiej w ramach jednej, „pilotażowej” jednostki wypracować modelowe rozwiązanie o szerokim zakresie, które później będziemy przenosić („roll-outować”) na inne zakłady?

Podobnie jak w firmie jednozakładowej, zaletą pierwszego podejścia (mały zakres w wielu jednostkach) jest szybsze osiągnięcie korzyści biznesowych (choć w węższym zakresie), a drugiego (szerokie wdrożenie pilotażowe, a następnie roll-outy) – możliwość wypracowania docelowego rozwiązania o szerokiej funkcjonalności.

Tu znów należy odnieść się z jednej strony do strategii firmy (co zamierzamy osiągnąć, jakie narzędzia i w jakim czasie są konieczne, by to osiągnąć?), a z drugiej strony – do dostępnych zasobów (finansowych – by sfinansować usługi zewnętrzne, osobowych – by zapewnić uczestnictwo pracowników w pracach wdrożeniowych).

Tak więc i tutaj nie ma jednej recepty dla wszystkich.

Niezależnie od tego, wdrożenie ERP jest doskonałą okazją do ujednoczenia procesów biznesowych w poszczególnych jednostkach, a także do wzmocnienia kontroli nad zakładami. Scentralizowanie zarządzania jednostkami, ujednoczenie ich procesów – jest szczególnie ważne w czasach recesji, gdy sprawą pierwszoplanową jest konieczność redukcji kosztów.

Te korzyści, związane z wdrożeniem systemu ERP w firmie wielozakładowej, są tym bardziej istotne, jeśli bierzemy pod uwagę przyszłe skonsolidowanie jednostek w jeden podmiot. Wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego może być dobrym przygotowaniem takiego procesu.

Podsumowując, odpowiednie zdefiniowanie zakresu wdrożenia, zgodnie z zasadą „jak najwięcej korzyści, jak najmniejszym kosztem”, jest warunkiem sprawnego przeprowadzenia przetargu na system ERP oraz warunkiem powodzenia wdrożenia, a w przyszłości – uzyskania realnych (i odpowiednich do poniesionych nakładów) korzyści z użytkowania systemu.



autor:

Grzegorz Grupiński
Kierownik Zespołu Marketingu i PR
BCC

Tekst przygotowany w kwietniu 2002 roku.

Wszystkie nazwy i znaki użyte w tekście są znakami zastrzeżonymi.