

Nowe podejście do wyboru systemu ERP

Wybierać dobrze czy długo?



Z przedłużającym się procesem wyboru systemu ERP są związane konkretne koszty, dotkliwe zwłaszcza dla firm średniej wielkości. Przygotowując firmę do takiego wdrożenia, warto mieć tego świadomość – by koszty wyboru rozwiązania nie skonsumowały nam korzyści, które spodziewamy się osiągnąć dzięki wdrożeniu.

W materiałach poświęconych metodyce wyboru i wdrożenia systemu wspomagającego zarządzanie często można spotkać się z określeniem „zerowy etap projektu wdrożeniowego”. Myślenie o procesie wyboru systemu jako o jednej z faz projektu uzmysławia, jak ważny dla przyszłości organizacji jest wybór systemu ERP. Jest wiele artykułów o charakterze poradnikowym, które wskazują, czym się kierować, wybierając system, na jakie elementy zwrócić uwagę, ile czasu poświęcić poszczególnym etapom, kto powinien być decydem, kto doradcą itp. Często podkreśla się, jak żmudny i czasochłonny jest to proces.

Przedsiębiorstwo chce dokonać jak najlepszego wyboru, bo nowy system stanie się na lata najważniejszym narzędziem wspomagającym lub... ograniczającym możliwości rozwoju.

Na wybór systemu ERP w istocie składa się kilka podstawowych zadań: stworzenie w przedsiębiorstwie zespołu oceniającego, ewentualny wybór firmy doradczej, opracowanie wymaganego zakresu funkcjonalnego, przygotowanie zapytania ofertowego i przekazanie go do potencjalnych dostawców, poznanie możliwości systemów ERP oraz ocena przesłanych przez wdrożeniowców ofert. Są to czynności realizowane standardowo krok po kroku, których zasadności nikt nie podważa.

Wśród dostępnych opracowań trudno jest jednak znaleźć takie, w których jasno by określono, jak długo powinny trwać poszczególne etapy wyboru i ile powinny kosztować, by cały proces był dla firmy efektywny.

Ewolucja oczekiwań, ewolucja rozwiązań?

Punktem wyjścia do wypracowania wzorcowego sposobu wyboru systemu ERP były pierwsze wdrożenia systemów zintegrowanych w Polsce, w pierwszej połowie lat 90.

Wdrożenia te miały miejsce w bardzo dużych przedsiębiorstwach, bo tylko takie było wtedy stać na systemy klasy ERP. W tych firmach wypracowany model wyboru systemu i oferty doskonale się sprawdzał – uwzględniał wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa, planowane rozszerzenia standardu systemu, angażowanie odpowiednich zasobów i tworzenie zespołów projektowych. Proces był długi i wieloetapowy z racji wielkości firm i dużej liczby zagadnień, które należało uwzględnić.

Pod koniec lat 90. coraz więcej firm średniej wielkości zaczęło wdrażać systemy ERP. Były to albo mniejsze rozwiązania, tworzone przez lokalnych dostawców, albo też znane już i sprawdzone systemy, jak np. SAP, jednak z metodyką wdrożenia i zestawem funkcjonalności dostosowanych do mniejszych podmiotów.

To pozwoliło obniżyć koszty wdrożeń ERP, nie zmieniła się jednak metodyka wyboru systemu. W procesie wyboru firmy średniej wielkości nadal stosują praktyki wypracowane przez duże organizacje. Praktyka jednak pokazuje, że takie podejście nie uwzględnia skali biznesu, zasobów osobowych ani możliwości finansowych mniejszych przedsiębiorstw.

Czas to pieniądź

W procesie wyboru systemu ERP największym kosztem jest czas pracy osób zaangażowanych w to działanie. Średnio w wybór systemu włączonych jest od kilku do kilkunastu kluczowych pracowników firmy, w tym osoby ze ścisłego kierownictwa. Czas poświęcony na te działania w przypadku części z nich można oszacować na 50% ich dnia pracy.

W ramach swoich obowiązków osoby te opracowują specyfikacje wymagań i oczekiwań wobec systemu, uczestniczą w przygotowaniu zapytania ofertowego i weryfikują otrzymane oferty. Uczestniczą również w prezentacjach systemów, które przy długiej liście potencjalnych dostawców mogą trwać przez kilka tygodni. Tylko przy uwzględnieniu tego aspektu, w zależności od bezpośrednich kosztów pracowniczych, koszt wyboru systemu ERP może oscylować wokół kilkuset tysięcy złotych.

Doświadczenia firmy 7milowy wskazują, że jeszcze niedawno proces wyboru trwał średnio około 6 miesięcy i było w niego zaangażowanych 10 osób na stanowiskach menedżerskich. Jeśli założymy, że ich zarobki, wraz z kosztami w rodzaju ZUS, to średnio 6000 zł miesięcznie, to ponoszony w tym czasie przez firmę koszt wynosił aż 180 000 zł ($6 \times 10 \times 0,5 \times 6000$). A przecież nie uwzględniamy tutaj kosztów utraconych korzyści, wiążących się z nieuchronnym ograniczeniem aktywności tych pracowników w podstawowym zakresie ich obowiązków.

Kolejne koszty generuje odsuwanie w czasie ostatecznej decyzji. Pomijając wzrost kosztów pracowniczych, przedłużanie stanu braku odpowiedniego systemu ERP oznacza dla organizacji określone straty związane z bieżącą działalnością i utracone korzyści. Myślenie kategoriami: „brak systemu ERP to dla nas miesięczne starty rzędu tyłu i tyłu tysięcy złotych” wciąż jeszcze nie jest oczywiste. A przecież skoro wdrożenie systemu niesie wyliczalne korzyści, jego brak powoduje wyliczalne straty.

Z obserwacji sektora MSP wynika, że tylko nieliczne przedsiębiorstwa uwzględniają te elementy przy obliczaniu wskaźnika ROI.

	Firma A	Firma B
A. Szacowana roczna wartość korzyści z tytułu wdrożenia systemu	1 mln zł	1 mln zł
B. Liczba dostawców/systemów ERP branych pod uwagę	8	3
C. Liczba osób zaangażowanych w wybór	10	10
D. Koszt wynagrodzenia 1 osoby miesięcznie	6000 zł	6000 zł
E. Czas trwania procesu wyboru	6 miesięcy (0,5 roku)	2 miesiące (0,16 roku)
F. Koszt pracy zaangażowanych osób ($C \times 0,5 \times D \times E$)	180 000 zł	60 000 zł
G. Wynagrodzenie firmy doradczej	50 000 zł	-
H. Koszt utraconych korzyści z tytułu braku systemu ERP ($A \times E$)	500 000 zł	167 000 zł
Koszt procesu wyboru	730 000 zł	227 000 zł

■ Koszty wyboru systemu – symulacja dwóch wariantów

SAP gotowy do działania

Oferowany przez firmę 7milowy SPRINT stanowi kompletne rozwiązanie ERP, wspierające zarządzanie firmą w najważniejszych obszarach – finansów i kontroli, zaopatrzenia, produkcji oraz sprzedaży i dystrybucji. SPRINT jest oparty na najlepszych praktykach biznesowych oferowanych przez SAP, które dodatkowo zostały dostosowane do polskich realiów na podstawie kilkudziesięciu wdrożeń w firmach średniej wielkości.

Wybierając SPRINT, klient otrzymuje gotowy model działania, optymalny z punktu widzenia potrzeb i możliwości firmy średniej wielkości, wspierany najnowocześniejszą technologią informatyczną na świecie. SPRINT jest rozwiązaniem gotowym do użycia – aby rozpocząć korzystanie z systemu, wystarczy wprowadzić do niego dane podstawowe oraz przeszkolić użytkowników. Gotowość systemu sprawia, że nie jest potrzebny projekt wdrożeniowy, angażujący kluczowych pracowników na czas kilku czy nawet kilkunastu (w przypadku dużych firm) miesięcy.

Więcej informacji: www.7milowy.pl

Warto zwrócić uwagę, że dla firmy produkcyjnej średniej wielkości koszty wewnętrzne i utracone korzyści spowodowane trwającym rok procesem wyboru systemu mogą sięgać nawet miliona złotych (wg badań APICS).

Firmy wpadają również w pułapkę własnych oczekiwań. Chcąc rzetelnie podejść do wyboru, a nie ufając do końca własnym doświadczeniom w tym zakresie, zatrudniają zewnętrzne firmy doradcze, które mają ułatwić wybór systemu ERP. Także i tutaj konieczny jest umiar i rozsądek. Jeżeli po analizie przedwdrożeńowej tworzone jest zapytanie ofertowe, nie ma sensu wysyłanie go do większości dostawców oferujących systemy wspomagające zarządzanie w Polsce.

Jednym z celów analizy powinna być selekcja dostępnych rozwiązań i zawężenie wyboru, wraz z rekomendacjami. Pamiętajmy, że konieczność spotkania się ze zbyt dużą liczbą dostawców spowoduje wydłużenie procesu o kolejne tygodnie lub miesiące, a koszty o których wspomniano wcześniej, równolegle wzrastają.

Równocześnie zwiększa się też zaangażowanie, a więc i wynagrodzenie firmy doradczej wspierającej proces wyboru. Skupienie się na maksymalnie kilku rozwiązaniach i na dobrym poznaniu narzędzi wytypowanych do wąskiej listy nie tylko oszczędzi czas, ale też pozwoli lepiej porównać oferty.

Szybciej znaczy lepiej

Do tej pory niewiele firm średniej wielkości prowadziło szacunki kosztów wyboru. Informacja o tym, jakie straty generuje przedłużający się proces wyboru ERP i ile kosztuje czas zaangażowanych pracowników, nie mobilizowały więc do szybszego działania. Firmy skupiały się na ustaleniu korzystnych warunków zakupu i wdrożenia systemu, a zapomniały o uwzględnieniu środków finansowych, które są konsumowane w fazie zero. Ten „brak świadomości kosztów” powodował, że sam wybór systemu trwał nierzadko dłużej od projektu wdrożeniowego i dublował wartość systemu.

W ostatnim czasie ten trend zaczyna się jednak zmieniać. W większości przedsiębiorstw czas jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu. Jak szybko będziemy w stanie zrealizować zlecenie klienta, jak możemy skrócić proces produkcji, jak przyspieszyć obieg dokumentów w firmie, jak zorganizować proces wprowadzania nowego produktu na rynek, by nie wyprzedziła nas konkurencja – to pytania, na które codziennie muszą sobie odpowiadać osoby odpowiedzialne za poszczególne procesy. Coraz częściej zadawanym pytaniem jest także – jak zorganizować wybór systemu ERP, by nie marnotrawić środków, a system jak najszybciej zaczął przynosić korzyści.

Coraz więcej firm średniej wielkości dostrzega, że w ich przypadku nieuzasadnione jest stosowanie w procesie decyzyjnym standardów wypracowanych dla bardzo dużych przedsiębiorstw. Rośnie świadomość różnic w posiadanych zasobach zarówno gdy chodzi o czas, jak i planowany budżet.

Jesteśmy świadkami dostosowania działań w obszarze wyboru systemu do rzeczywistości biznesowej. Faza zero jest przeliczana na konkretne kwoty, co powoduje, że czas poświęcany na wybór rozwiązania skraca się do minimum. Firmy z sektora MSP udowadniają tym samym, że wybór rozwiązania ERP jest możliwy już w ciągu dwóch, trzech miesięcy i co ważniejsze, równie skuteczny.



Autor:

Mirosław Kapustka
7milowy