

# Więcej wdrożeń, coraz

**Systemy informatyczne** | Na rynku systemów do wspomagania zarządzania firmą w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw od dwóch lat panuje boom. Jednak wraz z liczbą wdrożeń rośnie także liczba nieudanych inwestycji w systemy ERP

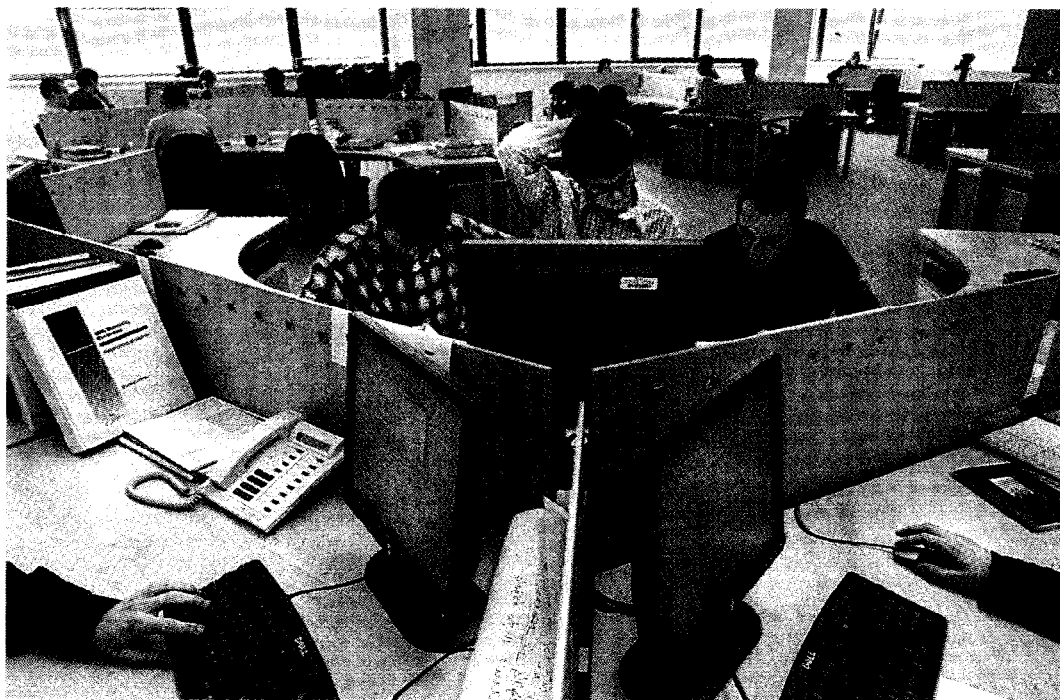
BARBARA MEJSSNER

Według agencji DiS w 2006 r. wzrost wartości rynku oprogramowania ERP dla małych i średnich firm w stosunku do ubiegłego roku wyniósł 29,6 proc. Jednak wraz ze zwiększającą się liczbą wdrożeń, rośnie także zjawisko niepokojące analityków, informatyków, kierownictwa firm i specjalistów ds. zarządzania: coraz więcej wdrożeń jest nieudanych.

Odsetek nieudanych inwestycji w oprogramowanie ERP i nieudanych wdrożeń jest zastanawiający. Jak zauważa Lars Mieritz, dyrektor ds. badań w firmie Gartner, w Europie średnio ponad 50 proc. projektów informatycznych, głównie w firmach średnich, kończy się wdrożeniową klęską lub nie przynosi zakładanych korzyści. W Polsce jednak wskaźniki te niewiele się różnią. Ernest Syska, analityk z IT Investment Consulting, twierdzi, że nieudane inwestycje w oprogramowanie do wspomagania zarządzania (ERP) stanowią około 53 proc. ogólnej liczby wdrożeń. W przypadku oprogramowania do wspomagania kontaktów z klientem (CRM) jest to aż 68 proc. ogólnej liczby wdrożeń.

Około połowy wdrożeń jest nieudanych w przypadku oprogramowania do zarządzania dokumentami (workflow) i analitycznego do wspomagania kierowania firmą (BI - Business Intelligence). Nie wiadomo, ile z tego przypada na małe i średnie firmy. Analitycy Standish Group uważają, że w tym segmencie 31 proc. projektów wdrożeń kończy się fiaskiem.

Według Emila Konarzewskiego z firmy analitycznej Audyteł, która bada wdrożenia systemów do wspomagania zarządzania w Polsce, powody takiego stanu wdrożeń są dość proste. Na naszym rynku firmy za bardzo oszczędzają na procesie implementacji systemu. Nakłady na konsulting wdrożeniowy są sześciokrotnie mniejsze niż w USA. W efekcie całkowity koszt posiadania, czyli wielkość określająca, ile wydaje się na system informatyczny i jego utrzymanie, wynosi w Polsce na jednego użytkownika systemu ERP w dużej firmie 6 tys. 380 dolarów. W USA ten sam wskaźnik wynosi 25 tys. 900 dolarów. Za to



Wiele firm skarży się na spadek produktywności w początkowym okresie uruchomienia systemu.

nakłady na system informatyczny liczone jako procent obrotów przedsiębiorstwa są w Polsce niemal trzykrotnie wyższe niż w USA. Oznacza to, że nasze firmy robią pozorne oszczędności i marnują pieniądze na wdrożenia, z których nie umieją potem skorzystać.

## Co zrobić, by się udało

Średni czas życia oprogramowania zintegrowanego wynosi 10 - 16 lat. Jak podaje Adam Gębski z firmy Zeto, jego przeciętny koszt wynosi od 150 do 300 tys. zł przy 20 stanowiskach i od 300 do 600 tys. zł przy wdrożeniu 50-stanowiskowym.

Systemów do wspomagania zarządzania jest na polskim rynku bardzo dużo. Oferują je lokalni dostawcy: Macrologic, BPSC, ComArch, Teta, Sage, zaś megapakiety to domena zachodnich korporacji: Microsoft (Dynamics NAV i Dynamics AX), SAP, IFS, Oracle, Epicor Scala, Exact. Choć różnice w cenach oraz zakresie funkcjonalnym bywają znaczne, klęską może się zakończyć każdy typ wdrożenia, a szanse są takie same zarówno w przypadku wielkiego globalnego dostawcy, jak i producenta krajowego.

Co zrobić, by wdrożenie systemu ERP się udało? Przede wszystkim zacząć od dobrej analizy. Nie wolno

na niej oszczędzać, nawet jeśli będzie stanowiła znaczącą część wdrożeniowego budżetu. Następnie wybrać właściwych ludzi do zespołu wdrożeniowego. Najlepiej, by były to osoby z zarządu firmy. Następny krok to właściwe rozpoznanie potrzeb. Jeśli firma nie wie dokładnie, czego potrzebuje, wdrożenie systemu ERP, niezależnie od jego skali, bywa po prostu loterią. System wybiera się na tyle lat, że warto zainwestować w analizę nawet 10 proc. wartości przyszłego kontraktu.

Klient musi jak najdokładniej określić, jak wyglądają procesy biznesowe w jego firmie i co chce osiągnąć dzięki wdrożeniu. Błędna ocena potrzeb pociągnie za sobą niewłaściwy wybór systemu, a co za tym idzie - ciągle rosnące koszty jego parametryzacji, dopisywanie brakujących elementów na życzenie klienta, wydłużenie czasu wdrożenia, ceny szkoleń i pracy konsultantów. Błędem powodującym niedoszacowanie kosztów jest też uwzględnienie jedynie kosztów systemu, bez analizy pełnych kosztów jego utrzymania. Nieodzownym elementem umowy jest też serwis oprogramowania. Dobrze serwisowany system żyje bowiem o 50 proc. dłużej niż system pozostawiony sam sobie.

Należy także dobrze sprawdzić referencje firmy wdrażającej. Nadal niestety są dostawcy, którzy wykorzystują naiwność klientów i świadomie umieszczają w umowach zapisy, które umożliwiają podnoszenie budżetu przedsięwzięcia z powodu „wzrostu złożoności systemu”. Dobrze wybrana firma i precyzyjnie określone w umowie potrzeby klienta powinny takie praktyki uniemożliwić. - Jeśli strony jasno zdefiniują wymagania klienta przed podpisaniem kontraktu, w trakcie realizacji nie powinno być miejsca na jakiegokolwiek dodatkowe koszty. Wyjątkiem może być sytuacja, kiedy klient sam zwiększy zakres wdrożenia, przekraczając ustalenie kontraktowe - mówi Michał Guzek z firmy 7milowy.

Następną przeszkodą do pokonania jest budżet wdrożenia. Choć polskie przedsiębiorstwa podpisują obecnie z firmami wdrożeniowymi umowy o budżetach zamkniętych, są one zazwyczaj przekraczane o kilka lub kilkanaście procent. Nie musi to być reguła. Jak wynika z doświadczeń wdrożeniowców, w krajach zachodniej Europy zdarza się to bardzo rzadko. Na tamtym rynku wielką wagę przywiązuje się do szczegółowej

# więcej błędów

→opinie

SPECJALNIE DLA „RZ”

## Czasem trzeba renegocjować



→Manoj Nair  
dyrektor zarządzający Columbus IT

Przy wdrożeniach zintegrowanych systemów informatycznych w Polsce i za granicą wyraźnie są różnice w podejściu do przedsięwzięcia. Inna jest wielkość budżetu, inni są ludzie oddelgowani do pracy przy wdrożeniu i inna jest świado-

mość zarządu. W Polsce są spółki, których właściciele i management angażują się w projekt. Ale są też firmy, które pozostają bierne. Najważniejszym elementem we wdrożeniu jest zarządzanie projektem, które wymaga udziału nie tylko firmy wdrożeniowej, ale również klienta. Project manager musi być autorytetem, który potrafi wskazać na czynniki decydujące o jakości wdrożenia. Jednym z nich jest wielkość budżetu na inwestycję.

Zawsze określamy go na jakiś zakres wdrożenia. W Polsce częściej się zdarza, że nie jest on dobrze zdefiniowany. Efekt jest zwykle taki, że budżet jest przekraczany. Niewiele przedsiębiorstw zatrudnia firmy konsultingowe, które pomogłyby wykonać przedwdrożeniową analizę. Jeśli widać, że coś nie idzie zgodnie z planem w pierwszym etapie wdrożenia, to lepiej zatrzymać projekt. Nie bójmy się tego. Renegocjujemy na nowo. ■

## Odpowiadają obie strony



→Robert Stiller  
doradca klienta, 7milowy sp. z o.o.

Za niepowodzenie wdrożenia systemu informatycznego istnieje solidarna odpowiedzialność obu stron. Jeżeli zamawiający rozwiązanie popełni błąd, to wina wykonawcy polega na tym, że nie poinformował klienta o wszystkich

obszarach ryzyka związanych z podjęciem przez niego decyzji. Najczęstszą przyczyną niepowodzenia wdrożenia systemu jest rozczarowanie klienta, który oczekiwał innego zakresu usług, niż otrzymał. Po ujawnieniu rozbieżności dostawca zaoferował odpowiednie usługi, ale za dodatkowym wynagrodzeniem. W takim przypadku mamy do czynienia z niewłaściwym zdefiniowaniem zakresu projektu, co wpływa na zwiększenie budżetu projektu lub zerwanie kontraktu.

Niepowodzenie przedsięwzięcia może wynikać również ze złej organizacji zespołów wdrożeniowych, co wpływa na niedotrzymanie harmonogramu prac i opóźnienie terminu startu systemu. Prawidłowo prowadzony projekt powinien mieć w standardowej procedurze „Zarządzanie ryzykiem projektu” zdefiniowane niebezpieczeństwo spowolnienia obsługi systemu przez użytkowników końcowych w pierwszych dniach lub tygodniach działania systemu. ■

analizy projektu. W Polsce jest to wypadkowa błędów popełnionych jeszcze przed pierwszym etapem wdrożenia. Jeśli źle określono potrzeby, od razu spiętrzą się trudności. Jedną z nich są kosztowne modyfikacje systemu. Nie są one wielkim problemem, jeśli system był zamawiany u dostawców lokalnych, gorzej, gdy wybrano system globalnej firmy. Wówczas taka modyfikacja trafia do długiej kolejki oczekujących. Proces implementacji poprawek trwa nieraz kilka miesięcy.

Krytyczny jest także pierwszy okres po wdrożeniu. Wiele firm skarży się na spadek produktywności w początkowym okresie uruchomienia systemu. Zwykle problemy ze startem systemu związane są z bardzo prozaicznym przystosowaniem się do niego – pracownicy potrzebują od trzech do sześciu miesięcy na zapoznanie się z nim i przyzwyczajenie się do nowych funkcji.

– Ludzie w różnym tempie asymilują wiedzę, więc korzystanie z nowej aplikacji może spowodować tymczasowe spowolnienie pracy. Dlatego firmy wdrożeniowe coraz mocniej podkreślają wagę etapu związanego z tzw. nadzorem nad eksploatacją w pierwszych miesiącach pracy z nowym systemem i rezerwują coraz znaczącą część budżetu wdrożeniowego na ten cel – mówi Adam Gębski z Zeto.

Jednak Wojciech Karwowski z firmy Columbus IT ma nieco inne zdanie na temat powdrożeniowych „zacięć” w procesach produkcyjnych.

– Choć praca ulega spowolnieniu, nie musi się to wiązać ze znaczącym spadkiem produktywności. Spadek ten jest uwarunkowany złym prowadzeniem projektu. Jeżeli analiza przedwdrożeniowa jest przeprowadzona prawidłowo, nie dochodzi do takiej sytuacji. To się zdarza tak często, jak często są błę-

dy w projekcie. Nie wolno iść na skróty na etapie negocjacji kontraktu. U nas zwykle najważniejsze jest, by wynegocjować najniższą cenę, a trzeba zacząć od zakresu działania systemu. W polskich firmach jest taka tendencja, żeby ten zakres zrobić za darmo, a to duży wysiłek i nie warto tu oszczędzać, lepiej przeznaczyć na to część budżetu. Kiedy firma ma dobrze zdefiniowaną strategię, łatwiej jest wdrożyć system – uważa.

Analitycy twierdzą, że liczba nieudanych wdrożeń nie powinna już rosnąć. Jednak przez dłuższy czas może utrzymać się na dzisiejszym poziomie. Powodem jest dosyć povolna edukacja informatyczna w firmach. Jednak, według IDC, małe i średnie przedsiębiorstwa zaczynają powoli przekonywać się do wprowadzania rygorystycznej metodyki wdrożeń każdego systemu informatycznego, co jest zjawiskiem pozytywnym.