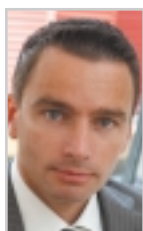




Krzysztof
Justynowicz,
prezes Zarządu



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

Fakty i mity

Wdrożenia systemów klasy MRP II/ERP są największymi inwestycjami informatycznymi przedsiębiorstwa pod względem kosztów, stopnia złożoności, trudności i czasu wdrożenia. Doświadczenie wskazuje jednak, że nakłady poniesione na wdrożenie systemu zwracają się przeciętnie w ciągu 2-3 lat.

Mit pierwszy – standard ERP

ERP (ang. Enterprise Resource Planning; Zintegrowany System Informatyczny – ZSI) to termin używany od początku lat 90. na określenie systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednak historia systemów informatycznych sięga lat 50., kiedy to na świecie pojawiły się tzw. systemy MRP (Material Requirement Planning), służące przedsiębiorstwu do planowania potrzeb materiałowych.

Liczne nieporozumienia dotyczące znaczenia i możliwości systemów ERP wynikają z niejednoznacznej definicji tego, czym jest ERP. Wielu dostawców wykorzystuje niejasności, oferując aplikacje, które tylko z nazwy są systemami ERP.

MRP II jest metodą planowania potrzeb materiałowych oraz wykorzystania zasobów firmy (ludzi i stanowisk produkcyjnych) w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby klientów przy możliwie najniższym koszcie. W grę wchodzi tu takie zaplanowanie zamówień od dostawców i zleceń produkcyjnych, aby była spełniona podstawowa zasada nowoczesnego zarządzania: właściwy element (np. surowiec, materiał, detal, wyrób) we właściwym miejscu o właściwym czasie. Wiąże się to m.in. z ograniczeniem zapasów do niezbędnego minimum, ciągłym śledzeniem i rozliczaniem kosztów, optymalnym wykorzystaniem istniejących zasobów. Warto podkreślić, że MRP II nie jest jedynie systemem informatycznym, ale kompleksowym modelem zarządzania przedsiębiorstwem. MRP II to unikalny zbiór zasad i norm, opierających się na wiedzy i doświadczeniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej. MRP II wyznacza standard, jakiego trzymają się dobre systemy ERP.

Problem i paradoks większości obecnych tzw. „systemów ERP” polega na tym, że są one nominalnie systemami ERP, czyli z założenia czymś więcej niż MRP II, natomiast nie spełniają podstawowych założeń MRP II! Wynika to z tego, że

brakuje jednoznacznej i klarownej definicji, czym jest ERP i co taki system powinien zawierać. Stąd tak wielkie różnice między poszczególnymi systemami pretendującymi do miana ERP i tak łatwo o kosztowną pomyłkę.

Mit drugi – system zintegrowany

Częstym sloganem używanym przez dostawców systemów jest termin „system zintegrowany”, który umożliwia „szybki dostęp do informacji” i „analizę danych rzeczywistych”. Okazuje się czasem, że „system zintegrowany” to statyczna wymiana danych między modułami, „szybki dostęp do informacji” wymaga przełączania się między raportami systemu, a „analiza danych rzeczywistych” jest dostępna wyłącznie na bazie trwale zaksięgowanych dokumentów w systemie.

Prawdziwy system zintegrowany sprawia, że rośnie samodzielność pracowników. Każdy z nich ma swobodny dostęp do przekrojowych analiz i wszelkich danych w systemie, które są automatycznie aktualizowane. Użytkownik może w ramach jednego raportu przemieszczać się po danych wprowadzanych przez osoby z różnych działów i szybko dojść aż do źródłowych dokumentów.

Mit trzeci – informacje od ręki

Kolejnym mitem jest posługiwanie się przez dostawców systemów określeniem „informacja dostępna na bieżąco, od ręki”. Często mniejsze systemy mają niższą wydajność aplikacji, a co za tym idzie – niższe wymagania sprzętowe. W efekcie mają problemy z szybkością przetwarzania danych oraz z kwestią transakcyjności. Co więcej, wydłużony czas kalkulacji czy większy raport do wygenerowania powodują blokadę innych funkcji i użytkowników systemu. Do tego dochodzi wrażenie wielu klientów, że system jest pisany od podstaw pod daną firmę bez wykorzystania tzw. najlepszych praktyk biznesowych.

Mit czwarty – zamknięty budżet

Większość dostawców systemów zintegrowanych deklaruje zamknięty budżet wdrożenia. Są jednak dostawcy, którzy świadomie umieszczają w umowach instrumenty prawne, co umożliwia im podnoszenie budżetu projektu, argumentując to np.: „wzrostem złożoności systemu”. Właściwie skonstruowana umowa wdrożenia ERP powinna mieć zdefiniowany stały budżet prac wdrożeniowych. Wyjątek może stanowić świadome zwiększenie zakresu wdrożenia, przekraczające ustalenia kontraktowe. Strony powinny wtedy wspólnie oszacować wpływ wzrostu zakresu wdrożenia na realizowany harmonogram prac i przystąpić do redefinicji budżetu projektu.

Krzysztof JUSTYNOWICZ i Robert STILLER

www.7milowy.pl