



Na sukces wdrożenia systemu ERP w przedsiębiorstwie składa się wiele czynników

## WDROŻYĆ SYSTEM PO LUDZKU

Sukces wdrożenia systemu ERP zależy od wielu czynników. Kluczowe jest zarówno określenie jasnych, spójnych ze strategią przedsiębiorstwa celów projektu, przemyślany dobór oprogramowania, jak również styl kierowania i właściwe zasady komunikacji. Równie istotne jest odpowiednie przygotowanie się organizacji do projektu wdrożeniowego i zaangażowanie pracowników.

**Sebastian Kanikuła**

**P**ierwszym krokiem w kierunku wdrożenia nowego systemu ERP jest dokładne określenie potrzeb przedsiębiorstwa i zakresu funkcjonalnego rozwiązania. Na tej podstawie możliwa będzie budowa specyfikacji systemu jako kompletnego rozwiązania biznesowego. Przygotowanie odpowiedniej specyfikacji na potrzeby wyboru i wdrożenia systemu klasy ERP wymaga kilku kroków. W pierwszym etapie należy m.in. zidentyfikować interesariuszy projektu i określić ich specyficzne wymagania oraz priorytety wdrożeniowe. Następnym krokiem jest ocena zakresu systemu oraz jego interakcji z otoczeniem i przełożenie zdefiniowanych wcześniej wymagań użytkowników na wymagania względem oprogramowania. Ostatnim etapem jest stworzenie na tej podstawie dokumentacji (tabel funkcjonalnych i schematów) wymagań względem systemu i ich ostateczna weryfikacja. Takie podejście pozwala na precyzyjne określenie kontekstu biznesowego, w jakim poszczególne funkcje systemu będą wykorzystywane. Przykładem może być choćby pro-

ces fakturowania – wystawianie faktur sprzedaży w przedsiębiorstwie produkcyjnym to przecież zupełnie odmienny proces niż np. w firmie IT.

### SPECYFIKACJA WDROŻENIA

Wszystko to powinno posłużyć do opracowania możliwie pełnej i jasno sprecyzowanej specyfikacji warunków wdrożenia. Dzięki niej otrzymamy możliwość porównywania złożonych ofert w oparciu o takie same dla wszystkich oferentów czynniki. Koncepcję systemu warto wykonać samemu. Pozwoli to na obiektywne porównanie kilku pakietów oprogramowania i da również pewność, że wybrane rozwiązanie koncentrować się będzie na rzeczywistych problemach biznesowych organizacji, a nie będzie wynikiem ograniczeń systemu oferowanego przez konkretnego wykonawcę.

Specyfikacja istotnych warunków zamówienia powinna obejmować przede wszystkim zagadnienia dotyczące wymagań procesowych i funkcjonalnych oraz potrzeby



w zakresie integracji z wykorzystywanymi już w firmie rozwiązaniami IT. Obejmuje ona jednak również szereg wymagań pozafunkcyjnych określających preferencje użytkownika w odniesieniu do zastosowanych rozwiązań technicznych, m.in.: wykorzystywany system baz danych, obsługiwane systemy operacyjne, funkcjonalności interfejsu, narzędzi raportowania czy metod zabezpieczenia systemu. Specyfikacja powinna zawierać ponadto ramowe postanowienia umowy wdrożeniowej wyraźnie precyzujące zakres współpracy po uruchomieniu systemu, procedury odbioru rozwiązania, warunki gwarancji i serwisu, zakres i zasady tworzenia dokumentacji systemu, a nawet sposób realizacji migracji danych, zasady prowadzenia szkoleń czy nawet kwestie związane z przeniesieniem praw autorskich. Powinna definiować także wymagania związane z finansowym zabezpieczeniem realizacji projektu czy oczekiwania względem zespołu wdrożeniowego. Warto również pamiętać o całym szeregu innych czynników wpływających na koszty projektu, np. liczbie lokalizacji, w których będzie wdrażany system czy też liczbie użytkowników.

Przygotowanie takiej specyfikacji wymaga czasu (w zależności od wielkości organizacji mogą to być nawet miesiące). Jest to jednak niezbędne, aby móc efektywnie przejść do następnego kroku, czyli wyboru rozwiązania obejmującego wysłanie zapytania ofertowego, ocenę ofert, organizację prezentacji i same negocjacje.

#### PARTNERSTWO U PODSTAW SUKCESU

Wybór właściwego partnera wdrożeniowego może decydować o sukcesie przedsiębiorstwa. Dostawca systemu ERP powinien posiadać wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów poparte licznymi referencjami od swoich klientów, potwierdzającymi nie tylko właściwe kompetencje, ale również poprawny sposób realizacji wdrożenia projektu. Wdrożenie systemu ERP wymaga nawiązania właściwej relacji partnerskiej pomiędzy obiema stronami umowy, otwartej na obustronny dialog i komunikację.

Właściwy partner wdrożeniowy powinien być otwarty na indywidualne wymagania klienta oraz rozbudowę systemu, tak by nieustannie podążał za zmianami w strukturze organizacji oraz tendencjami rynku. Jednak przed decyzją o wyborze konkretnego rozwiązania konieczne jest określenie, na ile oczekiwane przez nas wymagania są realizowane w ramach standardu, a na ile w ramach modyfikacji oprogramowania. Należy pamiętać, że standardowe rozwiązania umożliwiają



MM WNIOSEK

**STOSOWNE BADANIA POKAZUJĄ, ŻE PRZEDSIĘBIORCY KORZYSTAJĄCY Z SYSTEMÓW ERP OCZEKUJĄ SPRAWNEGO I DOKŁADNEGO WYKONANIA USŁUGI, KRÓTKIEGO CZASU OCZEKIWANIA ZARÓWNO NA UMÓWIENIE SPOTKANIA Z SERWISANTEM, JAK I NA JEGO PRZYJAZD, A TAKŻE ZASTOSOWANIA TECHNOLOGII USPRAWIAJĄCYCH WSPÓŁPRACĘ.**

Maciej Nowosielski, prezes Zarządu Luceos Intelligence

#### MM OPINIA

Wybór systemu ERP wymaga dogłębnej analizy istniejącej sytuacji w firmie, jej potrzeb i perspektyw rozwoju. Zakup oprogramowania wiąże się także z kosztami jego późniejszego utrzymania i rozwoju. Inwestycja w system, którego nie można w przyszłości modyfikować i rozwijać, jest krótkowzroczna. Nowoczesne systemy to nowoczesna technologia, która umożliwia wprowadzanie modyfikacji. Muszą mieć możliwość konfigurowalności i odwzorowania procesów biznesowych. Niemniej istotne są wymagania sprzętowe – należy sprawdzić, czy nowy system nie wymusi zakupu szeregu dodatkowych urządzeń, a co za tym idzie spowoduje wzrost kosztów.

Wybierając system ERP, warto zwrócić baczną uwagę też na jego dostawcę. Ważny jest zespół, który wdraża oprogramowanie, jego doświadczenie i referencje. Firma z doświadczeniem zna wszystkie problemy, które mogą pojawić się podczas integracji, umie je przewidzieć i im zawczasu zapobiec. Dobry dostawca oferuje szereg szkoleń do każdego obszaru, co umożliwia użytkownikom systemu efektywnie z niego korzystać.

Bartłomiej Lux, dyrektor sprzedaży Sektora Komercyjnego w SIMPLE S.A.



łatwe wdrożenie i eksploatację oprogramowania (np. regularną aktualizację modułów). Indywidualne modyfikacje powinny być rozpatrywane wyłącznie w odniesieniu do tych procesów, które stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy.

## SUKCES = LUDZIE + KOMUNIKACJA

Wbrew pozorom za sukcesem wdrożenia ERP nie stoją jedynie jego możliwości i specyfikacja (warto wspomnieć, że dzisiejsze modułowe, dostępne na rynku systemy ERP w większości oferują podobne możliwości i rozwiązania) – tu decydują ludzie. Według Andrzeja Boryki, dyrektora ds. wdrożeń w BPSC S.A. największym zagrożeniem dla realizacji wdrożeń ERP są cztery czynniki: tradycjonalizm w postrzeganiu rzeczywistości przez pracowników, strach przed zwolnieniem, obawa przed dodatkowymi obowiązkami oraz obrona grupowych interesów.

Najczęściej spotykaną przeszkodą jest przekonanie użytkowników o wyższości starego rozwiązania nad nowym - nawet jeśli dotychczas używany system nie spełnia oczekiwań. Obawy te są związane na ogół z wątpliwościami dotyczącymi utrzymania stanowiska czy umiejętnościami obsługi nowych aplikacji. W takiej sytuacji wdrożenie może być uznane przez pracowników jako zagrożające ich interesom. System ERP daje pełną informację o realizowanych w organizacji zadaniach i procesach – niektórzy mogą czuć się zagrożeni wprowadzeniem takich systemowych mechanizmów kontroli i nadzoru.



– O tym, że nie można tego problemu lekceważyć świadczą przykłady firm produkcyjnych, w których cała wiedza o planowaniu produkcji i materiałów opiera się na intuicji i umiejętnościach 2 lub 3 osób, nierzadko posiadających ogromne kompetencje techniczne. Tacy pracownicy mogą dążyć do udowodnienia, że nie istnieje system, który mógłby efektywnie wspomóc ich pracę i skutecznie paraliżować projekt wdrożeniowy – podaje przykład Andrzej Boryka.

Należy także pamiętać, że nowy system to nie tylko ułatwienia i automatyzacja. Wdrożenie ERP niesie za sobą także dodatkowe obowiązki i odpowiedzialność dla wielu pracowników (np. wprowadzanie dokumentów do systemu w miejscu ich powstania, a nie wyłącznie w dziale księgowości).

Dla powodzenie projektu równie ważne jest znalezienie entuzjastów zmian (liderów, którzy zarażą swoim zaangażowaniem innych pracowników), jak i poświęcenie dużej uwagi przeciwnikom nowego systemu. Jednym ze sposobów przełamania niechęci do zmian, jest zaangażowanie tych osób we wdrożenie. Powinni mieć oni wgląd w zmiany zachodzące w organizacji i możliwość ich oceny – oczywiście nie decydować o tym, jak ma być prowadzony projekt, ale móc wyrazić swoją opinię i zakomunikować wątpliwości. Dopuszczenie ich do głosu, uważne wysłuchanie obaw i uwag, nie tylko pozwoli rozwiązać łatwiej te pierwsze, ale również rozpatrzyć te drugie – propozycje osób bezpośrednio zaangażowanych i dobrze znających dany proces często skutkują wprowadzeniem istotnych ulepszeń i ułatwiają ocenę konieczności zmian. Dlatego też wdrożenie ERP wymaga odpowiedniego menedżera projektu – pracownika, który rozumie procesy w przedsiębiorstwie, zna osoby z nimi związane oraz zdaje sobie sprawę z potencjalnych przeszkód i zagrożeń, na jakie można się natknąć podczas wdrożenia. Zadaniem osób realizujących wdrożenie jest zrobić wszystko, by postawy użytkowników nie miały destruktywnego wpływu na zaplanowane działania i nie doprowadziły do porażki całego przedsięwzięcia.

Priorytetem powinno być zaangażowanie zarządu i odpowiednia komunikacja potrzeb, które stały za decyzją o wdrożeniu nowych rozwiązań. Kluczowa jest jasna prezentacja głównych celów, jakie organizacja chce osiągnąć dzięki wdrożeniu nowego ERP. Cel nie może być ogólnikowy i nieprecyzyjny. Dla przeciętnego pracownika produkcji truizmy np. o konieczności „usprawnienia procesów przepływu danych” będą niezrozumiałe. Co jeśli usprawnienie procesów oznacza likwidację mojego stanowiska pracy? Rolą zarządu i osób odpowiedzialnych za wdrożenie jest klarowne i zrozumiałe poinformowanie pracowników, co nowy system oznacza dla przyszłości firmy, a przede wszystkim dla nich samych.

Każdy projekt to inne problemy i skala – tempo, czas i koszty wdrożenia systemu zależą od wielkości firmy, jej organizacji, struktury własności i sposobu zarządzania. Tylko znajomość własnej organizacji może pomóc w identyfikacji przyczyn zachowań poszczególnych pracowników i ułatwić zmianę ich nastawienia.

## MM WYPOWIEDŹ

Wdrożenie systemu ERP w firmie to inwestycja, która nie może być traktowana po macoszemu. Wymaga ona czasu na rozpoznanie własnych potrzeb, ustalenia, czy nadal chcemy działać i realizować procesy tak, jak to robimy obecnie, czy coś zmienimy oraz analizy oferty rynkowej i przygotowania ludzi w organizacji do zmiany, która nastąpi.

Wdrożenia nie udają się w tych firmach, gdzie zarząd nie zaangażował się w tę inwestycję, traktując wdrożenie ERP jak „wgranie” do komputera każdego innego oprogramowania, którego można używać po przeprowadzeniu szybkich szkoleń. Brak wsparcia zarządu, ograniczona decyzyjność osób wyznaczonych do realizacji i nadzorowania projektu wdrożenia systemu oraz ustalenie priorytetów to problemy, które poważnie wpływają na pracę dostawcy oprogramowania i powodują przekroczenia w zadeklarowanych terminach. Trzeba pamiętać o tym, że dostawca rozwiązania nie może podejmować decyzji za firmę produkcyjną czy handlową. Dostawca systemu ERP podpowiada i wskazuje rozwiązania, jakie można zastosować, ale decyzję i tak podejmują zarządzający daną firmą, bo to oni wiedzą, czy chcą i mogą tak działać, czy nie.

Jola Uździcka,  
dyrektor Działu Marketingu Streamsoft

