

MSI

Manufacturing Systems Information **POLSKA**

Przewiduj, planuj, decyduj, zarządzaj ERP/MRP, BI

Janusz Latacz
Simple sp. z o.o.



Czym kierować się przy doborze systemu ERP/MRP?

- Nie będę oryginalny, jeśli podkreślę, że przy wyborze systemu ERP trzeba kierować się doświadczeniem dostawcy oraz możliwością spełnienia przez wybierany system wymagań branżowych.

Polecamy sprawdzenie, czy rozwiązanie ERP/MRP rzeczywiście wspiera obsługę procesów produkcyjnych. Nie można oczywiście abstrahować od własnej, dotychczasowej organizacji produkcji, charakteru procesów produkcyjnych, wykorzystywanych zasobów, bo może się okazać, że wdrożenie sprawnego zarządzania produkcją to nakłady sporo większe niż tylko zakup i wdrożenie oprogramowania ERP/MRP. To biznesowa decyzja klienta, czy chce poddać się rygorowi i skorzystać z np. funkcji bilansowania potrzeb materiałowych w oparciu o plan produkcji, jeśli jednak organizacja nabyła oprogramowanie niebędące w rzeczywistości systemem ERP/MRP, to z pewnością z takiego bilansowania nie skorzysta, nawet gdy docelowo uzna, że byłoby przydatne. ERP/MRP powinno obejmować także produkcję, gdyż właśnie usprawnienie zarządzania w obszarze produkcji było i jest docelową korzyścią, jaką ma uzyskać firma produkcyjna z wdrożenia ERP/MRP.

To, czy system ERP jest wdrażany jako kompleksowe rozwiązanie czy tylko modułowo, czy jest to rozwiązanie krajowego czy zagranicznego dostawcy, „basic” czy „enterprise” - jest odzwierciedleniem własnej kultury organizacyjnej klienta. Tam, gdzie kultura ta przypomina „wyspy”, można spotkać rozwiązania powstające w wyniku integracji modułów pochodzących od kilku dostawców specjalizowanych w swoich obszarach. Gdzie zarządzanie jest silnie scentralizowane, preferowane są zintegrowane systemy pochodzące od jednego dostawcy, najczęściej wysoce standaryzowane lub prekonfigurowane branżowo. W dojrzałych firmach wykorzystujących efekt synergii można spo-

tknąć zintegrowane rozwiązania „enterprise”, umożliwiające wdrożenie dedykowanej funkcjonalności, ale w tych przypadkach budżet zakupu i wdrożenia jest istotnie wyższy - w odniesieniu do systemów standardowych czy „pudełkowych”.

Jak wygląda wdrożenie systemu ERP/MRP?

- Dobra technologia, choć niezbędna dla sukcesu inwestycji w zakresie systemu IT, zawsze wymaga profesjonalnej oprawy w postaci sprawdzonej metodyki wdrożenia. Wdrożenia w naszej firmie realizujemy zgodnie z autorską metodyką, łączącą najlepsze praktyki przyjęte w branży, wieloletnie doświadczenie z certyfikowanym systemem zarządzania jakością ISO 9001:2009.

Kluczowa dla powodzenia procesu wdrożenia jest rzetelnie sporządzona analiza przedwdrożeniowa, podczas której precyzyjnie definiowany jest zakres i harmonogram projektu. To ważny etap wdrożenia, bowiem poza wdrożeniami obejmującymi pełną funkcjonalność, projekty realizujemy także etapowo: funkcjonalnie - wdrażając wybrane obszary systemu pokrywające się funkcjonalnie z zadaniami wybranych działów organizacyjnych, lub procesowo - wspierając wybrane procesy i ich obsługę w różnych działach organizacji. Podczas analizy przedwdrożeniowej klienci przyswajają sobie dokumenty i metody pracy projektu wdrożeniowego, mają okazję poznać i ocenić kompetencje konsultantów przewidzianych do realizacji wdrożenia.

Drugim kluczowym elementem wdrożenia jest umiejętność zarządzania zmianą. Choć dobrze przeprowadzona analiza przedwdrożeniowa powinna tak definiować zakres projektu, aby zmian nie trzeba było wprowadzać ad hoc, praktyka jednak pokazuje, że w trakcie procesu wdrożenia pojawiają się zmiany zakresu projektu. To wpływ niewidzialnej ręki rynku, gdzie w zmieniających się dynamicznie realiach gospodarczych następują zmiany priorytetów, wprowadzane przez klientów.

Jak ocenia pan rynek dostawców systemów ERP/MRP w Polsce?

- Rynek dostawców systemów ERP/MRP w Polsce jest ustabilizowany. Można na nim znaleźć wszystkich istotnych dostawców zagranicznych oraz kilkunastu liczących się krajowych producentów. Do tego rynek wzbogaca kilkudziesięciu dostawców specjalizowanych modułów uzupełniających, w obszarach WMS, HR, CRM itp.

Procesy konsolidacji krajowych dostawców systemów ERP przebiegają podobnie jak za granicą, nie powodując jednak nagłych zmian w układzie sił, co więcej, podobnie jak za granicą, firmy po konsolidacji gorzej sobie radzą, ale to pewnie wynik zmian w układach kapitałowych, właścicielskich, organizacyjnych i menedżerskich.

Konkurencja jest silna i rośnie, bowiem wbrew obiegowym opiniom nie jesteśmy świadkami dynamicznego wzrostu popytu na systemy ERP, przy jednoczesnym wzroście apetytu poszczególnych graczy na wzrost udziału w rynku.

W oparciu o nasze doświadczenia z międzynarodowej kooperacji możemy stwierdzić, że w Polsce menedżerowie nadal przywiązują ogromną wagę do ceny, często stawiając funkcjonalność na dalszym planie. Można to przypisywać pewnym zaszczołom historycznym i wynikającej stąd mentalności menedżerów w polskich firmach, skłaniającej ich raczej do inwestowania we flotę samochodową niż w informatykę zarządzającą, nie mniej fakt pozostaje faktem, że polskie firmy reprezentujące największy segment rynku mniej inwestują w IT niż ich zagraniczni odpowiednicy.

Nieprzypadkowo liderami sprzedaży na polskim rynku zintegrowanych systemów informatycznych są dostawcy standardowych, wręcz pudełkowych rozwiązań. Symptomatyczne jest również, że mimo rocznej sprzedaży standardowych rozwiązań sięgającej nawet kilkuset i więcej systemów ERP, liczba referencji uzyskiwanych co roku od zadowolonych klientów nie przekracza kilku procent.