



7 pytań

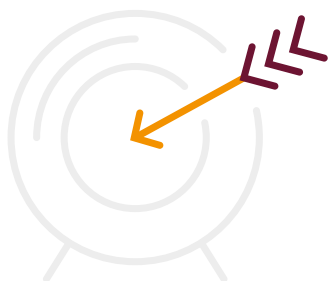
na które musisz sobie odpowiedzieć
przed wyborem systemu dla Twojej firmy.



W firmie rodzi się pomysł, aby wdrożyć system ERP. Wpada na niego prezes, któryś z członków zarządu, jeden z pracowników. Czasem pomysł podsuwa ktoś z zewnątrz - doświadczony konsultant lub znajomy, który właśnie wdrożył nowy system w swojej firmie. W zależności od sytuacji, firma aktualnie nie korzysta z żadnego rozwiązania IT lub ma system, który nie spełnia już oczekiwań.

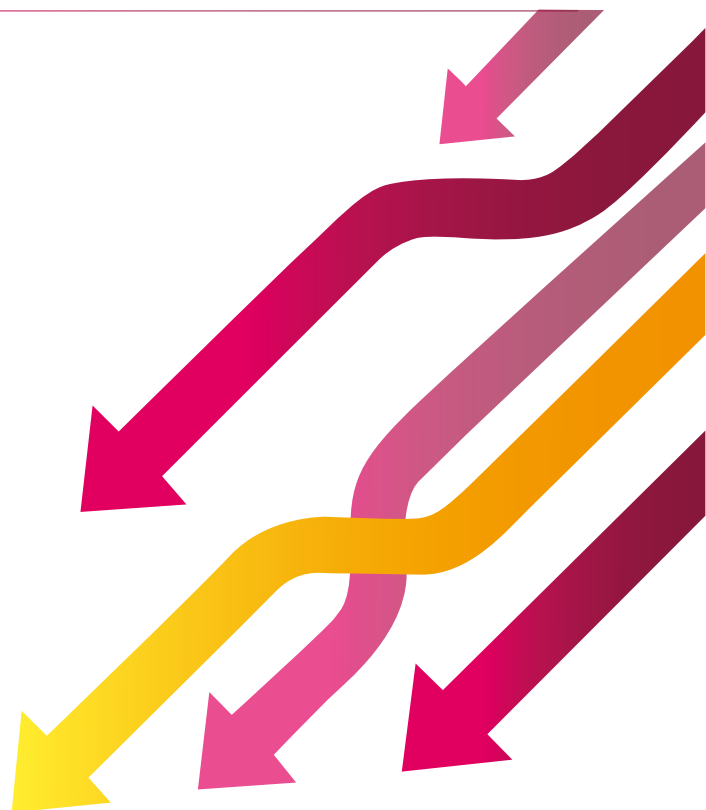
Sytuacja każdej z firm jest inna, a okoliczności wyboru systemu ERP mogą być bardzo różne. Są jednak aspekty, które przemysleć powinni wszyscy, którzy przymierzają się do wyboru nowego systemu. Zebraliśmy je w 7 pytaniach, na które powinieneś sobie odpowiedzieć jeśli chcesz, aby projekt wdrożeniowy w Twojej firmie zakończył się sukcesem.

Jaki jest cel wdrożenia systemu w Twojej firmie?



Cel biznesowy wdrożenia systemu to klucz do sukcesu całego projektu. To on definiuje jego zakres, przebieg, charakter i oczekiwany rezultat. Jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzeń projektów wdrożeniowych jest brak celu lub błędne jego zdefiniowanie. Często na etapie poszukiwań duży nacisk kładzie się na funkcje nowego systemu. I o ile są one istotną kwestią do rozważenia na etapie wyboru, to niestety koncentracja wyłącznie na nich sprawia, że nie jesteśmy w stanie zdefiniować i później osiągnąć prawdziwej wartości jaka może (i powinna) płynąć z wdrożenia nowych rozwiązań w firmie. Celem wdrożenia systemu nie może być... wdrożenie nowego systemu. A niestety często jest.

Jaki więc powinien być cel wdrożenia systemu? Tutaj odpowiedzi można mnożyć w zależności od specyfiki branży, sytuacji firmy i obszarów biznesowych, jakie obejmować ma nowe rozwiązanie. Cele muszą być mierzalne, najlepiej wyrażone w konkretnej wartości liczbowej. Rezultat projektu powinien przynosić wyraźne korzyści firmie i otwierać przed nią nowe możliwości rozwoju. Wreszcie cel projektu powinien być znany wszystkim osobom zaangażowanym w jego realizację. Pracownikom i kierownictwu firmy i to już na etapie poszukiwań idealnego systemu, aby dokonać właściwego wyboru, a później podczas wdrożenia nie zgubić z oczu tego, do czego dążymy.



Cel musi być również znany osobom po stronie dostawcy oprogramowania, które będą odpowiedzialne za jego wdrożenie. Bez tego trudno sobie wyobrazić dobrą współpracę. W zależności od obszaru, który będzie obejmował system, celem może być np.: zwiększenie o 30% wydajności pracy magazynu; uruchomienie nowego magazynu w konkretnym terminie; skrócenie o 50% czasu realizacji zamówień w eCommerce; zwiększenie ilości wysyłanych towarów o 20% przy tej samej liczbie pracowników.

TIP



Spróbuj już na etapie wstępnych rozmów z firmami dostarczającymi systemy poruszać kwestie celów biznesowych. Jeśli po drugiej stronie nie będziesz widział partnera, który tak jak Ty jest świadomy wartości, jaką projekt ma przynieść do Twojej firmy, to rozważ, czy warto podejmować z nim współpracę.

Jakie obszary zostaną objęte projektem?



To pytanie dotyczy zakresu projektu, który chcesz zrealizować. Pozwala zdefiniować priorytety, którymi powinieneś się kierować w procesie wyboru rozwiązania oraz określić kluczowe elementy, na które powinieneś zwrócić uwagę podczas wstępnych rozmów z dostawcami. Zdefiniowanie wąskich gardeł już na etapie wyboru dostawcy, pozwoli określić priorytety, którymi powinieneś kierować się podczas planowania prac. Czy nowe rozwiązanie ma objąć tylko jeden obszar (np. sprzedaż) czy dotyczyć będzie kilka obszarów funkcjonowania Twojego biznesu? Jeśli kilku, to jakich konkretnie i w jakim zakresie? Który z nich powinien być uruchomiony jako pierwszy? Czy pierwszy powinien być np. obszar finansów i księgowości ze względu na wymagania formalne (JPK, Split Payment)? Obszar sprzedaży B2B? A może magazyn?

Drugim elementem, nad którym powinieneś się zastanowić jest kwestia integracji. Czy w Twojej firmie funkcjonują obecnie jakieś rozwiązania IT? Jeśli tak, to czy chcesz je zastąpić jednym kompleksowym rozwiązaniem? Czy może jesteś zadowolony z tych rozwiązań i nowy system ma tylko uzupełnić braki? Jeśli nowy system ma funkcjonować równolegle z innymi rozwiązaniami, to czy i w jakim zakresie potrzebna będzie integracja z nowym rozwiązaniem?

Na te wszystkie pytania powinieneś sobie odpowiedzieć jeszcze przed wyborem partnera do realizacji projektu wdrożeniowego. To bardzo istotne, aby harmonogram uruchamiania

poszczególnych elementów nowego systemu był odpowiednio zaplanowany, a założone cele w poszczególnych obszarach możliwe do osiągnięcia. Istotne jest to, aby wewnątrz przygotować się na wdrożenie i odpowiednio zorganizować pracę firmy podczas jego trwania. Archaiczna i absolutnie niedopuszczalna jest sytuacja, w której firma nie może obsługiwać klientów... bo wdraża system. Prace w projekcie powinny być tak zaplanowane i przemyślane, aby funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie było nawet na chwilę zaburzone. Masz prawo takiej deklaracji oczekiwać od dostawcy oprogramowania.

Ważne jest również doświadczenie dostawcy w integracji z różnego rodzaju rozwiązaniami. Migracje danych i ich wymiana, to procesy, które charakteryzują się dużym skomplikowaniem i trudnością w przewidzeniu wszystkich konsekwencji. Dlatego istotnym ułatwieniem jest sytuacja, kiedy dostawca ma już kompetencje w tego typu procesach, najlepiej potwierdzone referencjami z przeprowadzenia podobnych procesów u swoich klientów.



TIP

Podczas rozmów z potencjalnymi partnerami pytaj o to, jak widzą oni przebieg wdrożenia w Twojej firmie. Jaki plan prac rekomendują, jak chcieliby podejść do tematu integracji. Jeśli odpowiednio się przygotujesz i przemyślisz wszystkie te kwestie przed rozpoczęciem rozmów, to poznanie zdania potencjalnych dostawców w tych kwestiach pozwoli Ci zweryfikować ich doświadczenie i kompetencje. Będziesz mógł mieć pewność, że wybierzesz właściwego partnera do realizacji projektu wdrożeniowego.

Potrzebujesz rozwiązania standardowego czy dedykowanego?



Rynek różnego rodzaju rozwiązań do wspomaganie zarządzania w firmach jest bardzo szeroki. Możemy na nim znaleźć małe, nieskomplikowane systemy, które są idealne dla niewielkich przedsiębiorstw, których struktura organizacyjna nie jest skomplikowana. Dla średnich i dużych przedsiębiorstw lepszym rozwiązaniem będą systemy bardziej rozbudowane i kompleksowe. Wśród nich można wyróżnić rozwiązania gotowe i dedykowane.

Gotowe systemy mają opracowane moduły odpowiadające specyfice danego obszaru biznesowego, a czasem i konkretnej branży. Sprawdzają się w firmach, które czują, że ich biznes nie różni się wiele od innych, podobnych z danej branży. Struktura takich przedsiębiorstw jest typowa dla danego segmentu, a firm podobnych do nich na rynku znaleźć można bardzo wiele. W takim przypadku wdrożenie systemu polega na implementacji modułów i ich podstawowej konfiguracji wg parametrów danej firmy.

Gotowe systemy są stosunkowo proste we wdrożeniu i utrzymaniu. Często jednak okazują się niewystarczające dla szybko rozwijających się firm, w których dynamika zmian jest duża. Dla takich przedsiębiorstw uniwersalne narzędzia, nawet te szeroko konfigurowalne, są zbyt “ociężałe”. Wdrożenie zmian zajmuje bardzo dużo czasu i jest złożoną czynnością. Często by poradzić sobie z ograniczeniami, wewnętrzny zespół programistów dopisuje potrzebne funkcjonalność, najczęściej w postaci dodatkowych, autorskich programów. System “ob-rasta” różnymi “przystawkami”. Po jakimś czasie firma przestaje się orientować w tak powstałym bałaganie i przychodzi czas na kolejną zmianę.

Odpowiedzią na potrzeby takich firm są systemy dedykowane, które oprócz gotowych modułów ERP oferują środowisko do budowania i rozwijania funkcji specyficznych dla danej firmy. Odpowiednia technologia umożliwia budowanie dodatkowych modułów pod unikalne wymagania. Indywidualny rozwój

w ramach jednorodnego systemu ma wartość szczególnie dla tych firm, które mają własny pomysł na zdobywanie przewagi konkurencyjnej przy pomocy systemu. Od dostawcy rozwiązania oczekują szybkiej i niezawodnej implementacji tego pomysłu w system sterujący pracą firmy. Zastosowanie rozwiązań dedykowanych przynosi korzyści, które nie mogłyby być osiągnięte za pomocą gotowych systemów.



Aby zdecydować jakiego typu rozwiązania potrzebuje Twój biznes, musisz odpowiedzieć sobie na pytanie jakie czynniki w funkcjonowaniu Twojej firmy ją wyróżniają, a które są standardowe dla branży. Uświadomienie sobie tego, jak wygląda proporcja między standardowymi a nietypowymi potrzebami pozwala stwierdzić czy gotowe rozwiązania zapokoją potrzeby biznesu, czy jednak trudno jest znaleźć idealne rozwiązanie i modyfikacje oraz rozbudowa w każdym przypadku będzie konieczna. Jeżeli unikalny model biznesowy jest Twoją przewagą konkurencyjną lub chcesz, aby się nią stał, to gotowe rozwiązania będą Cię ograniczały.

TIP



Kiedy ustalisz, jakiego rodzaju rozwiązania szukasz, skup się na dostawcach, którzy się w nich specjalizują. Jeśli uznasz, że dla Twojego biznesu priorytetem jest możliwość dostosowywania się do szybko zmieniającego się otoczenia, to postaw na dostawców doświadczonych w tym aspekcie. Podczas wstępnych rozmów postaraj się dowiedzieć jak najwięcej o sukcesach, jakimi mogą pochwalić się dostawcy w obszarze budowania dedykowanych rozwiązań. Jakie rezultaty udało im się osiągnąć i jak wygląda ich współpraca z klientami. Pamiętaj, że budowa, ale i rozwój dedykowanych rozwiązań, to praca na lata. Dlatego tak ważne jest podejście potencjalnego partnera do dalszych etapów współpracy.

W jakiej metodyce powinieneś realizować projekt wdrożeniowy?



Sukces projektu wdrożeniowego w dużej mierze zależy od przyjętej metodyki jego realizacji. Wdrożenie to tylko pierwszy etap współpracy pomiędzy dostawcą oprogramowania a Twoim przedsiębiorstwem. Dlatego tak istotne jest, aby przyjęta metodyka była odpowiednio dobrana do specyfiki biznesu. Dzięki temu możliwe jest prowadzenie efektywnych działań, które przyczynią się zarówno do osiągnięcia celów biznesowych stawianych przed projektem wdrożeniowym, jak i zapewnią solidne fundamenty pod dalszą współpracę.

Najpopularniejsze obecnie w obszarze wdrożeń rozwiązań informatycznych są metodyka kaskadowa oraz metodyka zwinna. Wybór jednej z nich dla określonego wdrożenia zależy od sytuacji i oczekiwań klienta: celów biznesowych, zakresu prac, terminów itp.

Metodyka klasyczna wybierana jest najczęściej przez firmy o stabilnej organizacji, małej dynamice zmian, dobrze udokumentowanych procesach operacyjnych. Sprawdza się również tam, gdzie czas wdrożenia nie jest tak istotny, procesy biznesowe są relatywnie standardowe, a wymagany poziom automatyzacji czy integracji z innymi systemami nie za wysoki. Wówczas możliwe jest sporządzenie w przewidywalnym czasie wiarygodnej dokumentacji projektowej, która będzie dobrą podstawą dalszej współpracy.

Metodyki zwinne we wdrożeniach rozwiązań wspomagania zarządzania to stosunkowo nowe zjawisko. Choć od dawna stosowane w krajach zachodnich do Polski trafiło dopiero niedawno. Dlatego wiele firm obawia się jej, choć – jak pokazują doświadczenia – całkiem nieślusnie. Wykorzystuje się ją w przypadku firm dynamicznych, gdzie procesy zmieniają się szybko, a szansę na budowę przewagi firmy upatruje się w wysokiej automatyzacji procesów. W takiej organizacji dokładne zaprojektowanie całości rozwiązań, szczególnie tych dotyczących biznesowych procesów operacyjnych, jest niemożliwe. Dlatego prace realizuje się etapami, a każdy kolejny element rozwiązania jest na bieżąco testowany w naturalnym boju.

W uzasadnionych przypadkach, przy dużych i złożonych projektach, możliwe jest stosowanie obu metodyk jednocześnie - np. do obszarów ustandaryzowanych takich jak finanse i księgowość, personel - metodyki kaskadowej, a do obszarów związanych ze sprzedażą czy logistyką - metodyki zwinnej. Stanowi to oczywiście trudność organizacyjną, szczególnie w zakresie rozliczania projektów, układaniu priorytetów oraz formułowania umów serwisowych.

TIP



Zastanów się, w jakiej metodyce chciałbyś realizować wdrożenie w swojej firmie. Już na etapie wyboru partnera zidentyfikuj zalety i wady każdej z nich. To ułatwi Ci rozmowy z potencjalnymi dostawcami. Pamiętaj, że metodyki zwinne nie są jeszcze w Polsce powszechnie stosowanym modelem. Dlatego jeśli uznasz, że to właśnie zwinna realizacja projektu będzie najbardziej korzystna dla Twojej firmy, to sprawdź, czy potencjalni partnerzy mają doświadczenia w realizacji wdrożeń w tym modelu.

Ile warto wydać na system?



Jeśli określiłeś już cel projektu, jego zakres, priorytety i metodykę, w której chcesz go realizować, czas zastanowić się, ile warto jest wydać na takie rozwiązanie. Wdrożenie nowego systemu zawsze wiąże się z kosztami. Trudno dyskutować z takim faktem. Nie bez przyczyny aż 25%¹ przedsiębiorców wskazuje dobrą cenę jako czynnik, którym kierują się przy wyborze systemu ERP. Koszty wdrożenia systemu są ważne, ale aby je oszacować nie powinno się brać pod uwagę wyłącznie ceny. Nowe rozwiązanie to inwestycja, która w określonym czasie ma przynieść Twojej firmie wymierne efekty. Tylko takie podejście pozwoli realnie określić, ile warto jest zainwestować w projekt wdrożeniowy. Dzięki temu będziesz miał pewność, że koszty, które zdecydujesz się ponieść będą jak najbardziej uzasadnione.

Zwróć uwagę nie tylko na cenę samego wdrożenia, ale również opłaty za utrzymanie i rozwój systemu, które będziesz ponosił w przyszłości. Znając swoje potrzeby i efekty, jakie możesz osiągnąć w poszczególnych obszarach, postaraj się dopasować do nich adekwatne wydatki. Jeśli stwierdzisz, że Twój system ma być standardowy i służyć wyłącznie jako narzędzie wspierające standardowe procesy, to prawdopodobnie cena będzie czynnikiem na który zwrócisz uwagę. Jeśli jednak w rozwoju systemu upatrujesz szansy na osiągnięcie

¹ Źródło: 2016 ERP Report, Panorama Consulting



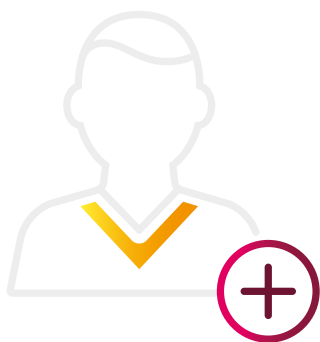
przewagi konkurencyjnej, to koszty nie powinny być dla Ciebie najważniejsze. W takiej sytuacji powinieneś skupić się na możliwych do osiągnięcia rezultatach. Dostawca oprogramowania, którego wybierzesz, powinien być partnerem który będzie podzielał Twoją wizję i ambicje, a jego doświadczenie i kompetencje pozwolą Ci osiągać założone cele biznesowe. Koszty takiego rozwiązania, choć oczywiście istotne, powinny jednak grać drugorzędną rolę w Twoim procesie decyzyjnym.

TIP



Sprawdź, co o zwrocie z inwestycji mają do powiedzenia potencjalni dostawcy rozwiązań. Podczas rozmów zapytaj, w jakim czasie średnio zwracają się koszty systemu u ich klientów. Jeśli dostawca ma doświadczenie w realizacji podobnych projektów, to nie powinien mieć trudności, aby oszacować, jakie efekty i w jakim czasie są możliwe do osiągnięcia w Twojej firmie. Dzięki takim pytaniom przekonasz się, czy masz do czynienia z partnerem, dla którego priorytetem jest realizacja Twoich celów biznesowych czy też firmą, która postrzega wdrożenia systemu przez pryzmat funkcja - cena.

Kto powinien zaangażować się w wybór systemu dla Twojej firmy i uczestniczyć we wdrożeniu?



Decyzja o wyborze systemu ma charakter strategiczny. Wpływa na to, jak funkcjonować i rozwijać będzie się Twoja firma przez najbliższe lata. Kto powinien zaangażować się w podjęcie tak istotnej decyzji? Ważne jest, aby w wybór nowego rozwiązania zaangażowali się zarówno właściciele firmy, jak i osoby, które pełnią kluczową rolę w obszarach, które ma objąć nowy system. Pierwsza grupa jest oczywistą, która przychodzi do głowy, kiedy mowa o podjęciu strategicznej dla rozwoju firmy decyzji. Druga grupa to osoby, których wiedza merytoryczna i doświadczenie są nieocenione w procesie definiowania oczekiwań, ustalania zakresu projektu, harmonogramu czy wybrze metodyki.



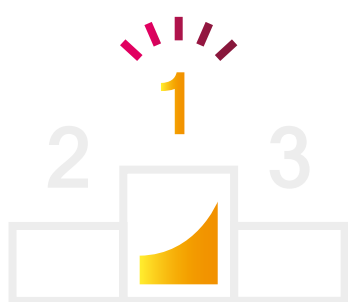
Ważne jest, aby w wybór systemu zaangażowane były osoby, które będą następnie uczestniczyć w projekcie wdrożeniowym, a docelowo korzystać z systemu. Dzięki temu rozwiązanie, które wspólnie wybierzeć, będzie idealnie dopasowane do specyfiki firmy. Ale nie rezygnuj z udziału w wyborze. Zespół musi czuć, że ma Twoje wsparcie we wdrażaniu zmian organizacyjnych. A te zmiany to Twoja decyzja - to Ty musisz wiedzieć, jak chcesz by działała Twoja firma. Jeden z częstych błędów popełnianych przez zarządy firm, jest zupełne wyłączenie się z procesu wdrożeniowego - a jednak podczas jego realizacji ktoś musi podejmować trudne decyzje dotyczące zmian w organizacji. Tutaj jesteś niezbędny.

TIP



Angażuj swoich pracowników. Na rozmowy z potencjalnymi dostawcami zaprosz przedstawicieli najważniejszych obszarów, które objąć ma nowy system. Pracownicy, którzy mają realny wpływ na decyzję o wyborze systemu są później bardziej zaangażowani w proces wdrożenia i czują się współodpowiedzialni za uzyskane efekty. Wspólny wybór pozwoli Ci mieć pewność, że nowy system zostanie dobrze przyjęty przez osoby, które będą na nim docelowo pracowały. A to połowa sukcesu.

Jakie cechy powinien mieć idealny dostawca systemu ERP?



Aby przygotować dobry system wspomagania zarządzania w danej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa potrzebne są dwie rzeczy. Po pierwsze dobra **technologia** do szybkiego i sprawnego projektowania i dostarczania aplikacji biznesowej. Tutaj należy zwrócić uwagę na to, czy nasz potencjalny partner w realizacji projektu wdrożeniowego jest tylko dostawcą oprogramowania czy również jego producentem. Jeśli firma dostarcza systemy innego producenta, to należy pamiętać, że z dużym prawdopodobieństwem jej możliwości konfiguracji i modyfikacji systemu są ograniczone. Jeśli mamy do czynienia z producentem oprogramowania możemy przypuszczać, że posiada on odpowiednie zaplecze programistyczne, a jego możliwości ingerencji w autorskie rozwiązania są duże.

Drugim istotnym aspektem jest **wiedza merytoryczna i doświadczenie** na temat tego, jak wyglądają procesy w danym obszarze w podobnych firmach i z jaką organizacją w tych obszarach można się w firmach spotkać. Realizacja projektów w podobnych branżach, w firmach z podobnymi wyzwaniami to coś, co zdecydowanie uwiarygadnia dostawcę rozwiązań. Warto więc sprawdzić, jakimi referencjami może się pochwalić.

Współpraca z dostawcą systemu, to nie tylko okres wdrożenia. To długofalowa, wspólna praca nad rozwojem rozwiązań. Tak, aby stale stanowiły one wsparcie dla Twojego biznesu w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Czym bardziej dedykowane i dostosowane do specyfiki Twojego biznesu rozwiązania, tym bardziej wymagające będzie ich utrzymanie. System, który wybierzesz może (i powinien) zmieniać się i ewoluować, tak jak naturalnie będzie robiła to Twoja firma. Codzienne funkcjonowanie Twojego biznesu obfituje w sytuacje niespodziewane i kryzysowe. W takich momentach często pojawia się potrzeba wprowadzenia szybkich zmian w systemie. To właśnie **dostępność** kompetentnych i merytorycznie przygotowanych do obsługi Twojego systemu konsultantów to kolejny aspekt, na który powinieneś zwrócić szczególną uwagę.

TIP



Zapoznaj się z historią potencjalnego partnera, opiniami na jego temat. Poproś o referencje i (co najważniejsze) sprawdź je. Zadzwoń do właścicieli firm, w których wdrożony został system danego dostawcy. Rozważ również wizytę referencyjną u jednego z klientów. Wówczas otrzymasz niepowtarzalną możliwość przekonania się, jak system pracuje “w boju”. A kto może być lepszym źródłem wiedzy o dostawcy, niż osoba, która już korzysta z jego rozwiązań? W rozmowie podczas wizyty referencyjnej spróbuj dowiedzieć się od przedstawicieli firmy jak najwięcej na temat tego, jak układa się ich współpraca z dostawcą. Przekonaj się, czy jego zapewnienia mają potwierdzenie w praktyce. W ten sposób zdecydowanie ułatwisz sobie decyzję.



Autor:

Ewa Bednarz

e.bednarz@sente.pl

LinkedIn



Szczegółowe informacje
o naszych rozwiązaniach
znajdziesz na stronie
www.sente.pl

+48 71 78 47 900
kontakt@sente.pl