



# 28 pytań

o wdrożenie systemu ERP  
w firmie produkcyjnej

# Geneza publikacji

Wiele firm z branży produkcji poszukuje rozwiązań, które pomogą zoptymalizować pracę, wyeliminować marnotrawienie surowców i oszczędzić zasoby finansowe. Cyfryzacja procesów produkcyjnych przy wykorzystaniu systemu ERP jest dobrym sposobem, aby zrealizować te cele.

Niezależnie od tego, czy dopiero poszukujesz pierwszego rozwiązania ERP, czy planujesz zamienić obecne oprogramowanie na nowe, na pewno istnieje wiele kwestii, które wydają się niejasne. Być może pojawiły się nawet wątpliwości. Nie powinno Cię to martwić – to naturalne przed tak ważnym przedsięwzięciem.

Aby dobrze przygotować się do wdrożenia systemu ERP w firmie produkcyjnej, warto zadać sobie odpowiednie pytania na każdym etapie – przed, w trakcie oraz po implementacji rozwiązania. Każde z nich dotyczy kluczowych aspektów, o których należy pamiętać w trakcie prowadzenia projektu, wyboru oraz wdrożenia rozwiązań ERP. Możesz zatem potraktować je jako checklistę – aby mieć pewność, że o niczym nie zapomnisz i weźmiesz pod uwagę nawet najdrobniejsze szczegóły.

W tej publikacji, poza pytaniami, znajdziesz także wyjaśnienie i genezę każdego z nich. Co sprawia, że są istotne i dlaczego właśnie na te kwestie należy zwrócić uwagę? Każde z nich może być pomocne, jeśli chcesz wdrożyć w swojej firmie produkcyjnej system, który będzie idealnie odpowiadał na problemy, z którymi zmagają się Twoja organizacja.

## Patroni materiału



# Spis treści

## Przed wdrożeniem

- 6 Czy wiesz, jaki jest koszt Twojej produkcji?
  - 7 Czy w Twoim przedsiębiorstwie często zdarzają się pomyłki w procesie produkcji?
  - 8 Czy wiesz, na jakich etapach procesu produkcji marnujesz surowce?
  - 9 Jak zarządzasz zapasem materiałowym?
  - 10 Czy zdarza Ci się przyjmować za dużo zleceń, których w efekcie nie jesteś w stanie wykonać?
  - 11 Czy Twoja produkcja zatrzymuje się z powodu braku surowców?
  - 12 Czy zdarzają się sytuacje, w których w trakcie produkcji okazuje się, że jest za mało materiału, co skutkuje przestojami?
  - 13 Jak trafnie przewidujesz zapotrzebowanie na Twoje produkty?
  - 14 Jak zorganizowana jest kompletacja zestawów w Twojej firmie?
  - 15 Jak opracujesz plan i koncepcję wdrożenia?
  - 16 Co chcesz osiągnąć dzięki wdrożeniu? Jak zdefiniujesz cele?
  - 17 Co wymaga więcej wysiłku Twoich pracowników: trzymanie się obecnego systemu, czy zmiana na nowy?
  - 18 Jakiego rodzaju rozwiązania ERP potrzebujesz?
  - 19 W jaki sposób planujesz pokryć koszty wdrożenia?
  - 21 Kiedy planujesz uruchomienie nowego systemu?
  - 22 Jak stworzysz zespół projektowy?
  - 23 Jak zakomunikować zmiany pracownikom?
  - 24 Czego unikać, aby projekt zakończył się powodzeniem?
  - 25 Ilu użytkowników w Twojej firmie będzie korzystać z systemu?
  - 26 Jak sobie radzisz z dużą liczbą zamówień spływających na raz?
  - 27 Czy wiesz, z jakich systemów korzysta konkurencja?
  - 28 Czy Twoja firma jest dostosowana do nagłych zmian?
-

## **W trakcie wdrożenia**

- 30 Czy wybrany przez Ciebie dostawca traktuje Cię jak partnera?
- 31 Jak zabezpieczysz swoją infrastrukturę przed cyberatakiem?
- 32 Co zrobić, jeśli budżet projektu zostanie przekroczony w trakcie wdrożenia?

## **Po wdrożeniu**

- 34 Czy uruchomiony system spełnia Twoje oczekiwania?
  - 35 Jak oceniasz przebieg projektu?
  - 36 Czy po wdrożeniu zauważasz jeszcze jakieś zmiany, które potrzebujesz wdrożyć?
-



# Przed wdrożeniem

Podjęcie decyzji o wdrożeniu nowego oprogramowania i wybór dostawcy to bardzo ważne kwestie. W końcu system ERP to cyfryzacja i optymalizacja pracy w całej organizacji. Będzie miał wpływ na przebieg całego procesu produkcyjnego w kolejnych latach. Na maksymalizację zysków, minimalizację strat i eliminację marnotrawstwa na wielu polach. Być może nawet na liczbę zatrudnionych osób w firmie lub zmiany podejścia do sposobu, w jaki funkcjonuje Twoje przedsiębiorstwo. Dlatego jeszcze przed implementacją należy skupić się na kluczowych kwestiach i dokładnie się do niej przygotować.



# 01

## Czy wiesz, jaki jest koszt Twojej produkcji?

Czy zmagasz się z brakiem wiedzy na temat dokładnego kosztu produkcji w Twojej firmie? Może się on różnić z godziny na godzinę, gdyż składa się na niego wiele czynników: zatrudnienie, zmienność cen surowców, czy eksploatacja. Trudno przez to dokładnie oszacować koszty ponoszone przez firmę w procesie produkcji. W wyniku tego może wydarzyć się sytuacja, w której sprzedajesz towar za cenę niższą, niż jego wartość. Inwestycja w oprogramowanie dedykowane firmom produkcyjnym pozwoli przypisać bezpośrednio działania i ich koszty do konkretnych procesów wytwórczych.

Rozwiązanie ERP do zarządzania produkcją powinno na bieżąco dostarczać raporty i informacje dotyczące rentowności wytwarzanych towarów. Dzięki temu, jeśli zauważysz, że niektóre z nich są nieopłacalne, możesz z nich zrezygnować, lub urentownić je.

### Rada



Ponadto system powinien mieć możliwość tworzenia kalkulacji, w których wylistowane będą składniki kosztowe i ich podsumowania. Taka funkcja umożliwi zbadanie wpływu wszystkich czynników na końcową cenę wyrobu. Posiadając tego rodzaju informacje, zapobiegiesz sprzedawaniu gotowych produktów poniżej kosztu wytworzenia ich.

## 02

## Czy w Twoim przedsiębiorstwie często zdarzają się pomyłki w procesie produkcji?

W firmie produkcyjnej pomyłki nie są niczym niecodziennym. Część pracowników ma wysoką efektywność, a część niższą. Niektóre maszyny powodują straty, na innych zdarza się to rzadko. W przypadku kompletacji zestawów łatwo o pomyłkę – np. dodanie nieprawidłowych detali. Jednak warto zidentyfikować najślabsze ogniwa i wyeliminować je. Każda pomyłka to potencjalna utrata klienta lub marnotrawstwo surowców i zasobów.

### Rada



Pamiętaj, że odpowiednie oprogramowanie ERP dla branży produkcji wykorzystuje algorytmy badające efektywność oraz jakość procesów w organizacji. Przygotowując się do wdrożenia, wybierz system, który pomoże wyeliminować pomyłki niezależnie od tego, na którym etapie procesu wytwarzania występowały. Dzięki temu poprawi się produktywność Twojego przedsiębiorstwa. Klienci z kolei będą zadowoleni, że ich zamówienia docierają do nich bez pomyłek i na czas.

## 03

## Czy wiesz, na jakich etapach procesu produkcji marnujesz surowce?

Powszechnym problemem firm z branży produkcji jest zużywanie większej ilości surowców, niż powinny. Dzieje się tak, gdyż wiele z nich marnuje materiał poprzez złe i nieefektywne zarządzanie nim. To z kolei przyczynia się do narażania przedsiębiorstwa na ponoszenie kosztów zakupu dodatkowych półproduktów, a także opóźnienia w stworzeniu końcowego towaru. Jednak trudno jest zorientować się, na jakim etapie procesu wytwarzania wykorzystuje się zbyt dużo surowca, jeśli nie posiada się odpowiednich narzędzi. Dlatego rozwiązanie ERP musi być wyposażone w moduł umożliwiający badanie efektywności realizowania produkcji zgodnie z wcześniej przyjętymi założeniami.

### Rada



Aby ulepszyć sam proces wytwarzania i ograniczyć marnowanie surowców, system ERP powinien regularnie dostarczać raporty analizujące wykorzystania surowca. W ten sposób otrzymasz informacje, które wskażą, na jakim etapie produkcji należy się skupić, aby zminimalizować problem. Przy wyborze oprogramowania zwróć również uwagę na to, czy raportuje ono braki i określa powód ich powstawania. Dzięki temu łatwiej będzie Ci przeanalizować, co jest najczęstszą przyczyną – wadliwy materiał, błąd pracownika – i ją wyeliminować.



# 04

## Jak zarządzasz zapasem materiałowym?

Zarządzanie zapasami materiału może się różnić w zależności od modelu biznesowego danego przedsiębiorstwa. Przykładowo, firma, która wytwarza meble tapicerowane, do danej komisji produkcyjnej będzie uznawała za istotne użycie tkaniny z tej samej partii. Dzieje się tak, ponieważ proces związany z barwieniem tkanin nie jest idealnie powtarzalny, więc może się ona różnić odcieniem, pomimo tego samego koloru. Tak więc w przypadku tej organizacji, system ERP powinien ewidencjonować planowane wykroje i kontrolować proces szycia – aby uniknąć przypadkowego zszywania tkanin, które zostały wykrojone pod inne komisje produkcyjne. W zależności od branży specyfika zarządzania zapasami oraz potrzeby w tym zakresie mogą być inne. Wpływają one bezpośrednio na zakres funkcji systemu, którego wdrożenie masz w planach.

### Rada



Przed decyzją o wyborze konkretnego rozwiązania ERP dokładnie przeanalizuj to, w jaki sposób zarządzasz zapasami surowców. Dzięki temu łatwiej będzie przedstawić problematykę wyzwań, z którymi mierzysz się w tym obszarze, wybranemu dostawcy, który z kolei lepiej dopasuje oprogramowanie do Twojej firmy i uwzględni jej specyfikę.

## 05

## Czy zdarza Ci się przyjmować za dużo zleceń, których w efekcie nie jesteś w stanie wykonać?

Błąd, który zdarza się popełniać nawet najbardziej doświadczonym firmom, to przyjmowanie zbyt wielu zleceń, których nie da się zrealizować. Z kolei, jeśli już się uda, to najczęściej z dużym opóźnieniem, co wpływa na wizerunek firmy i niechęć klientów do ponownego skorzystania z jej usług. Jednak przyjmowanie mniejszej liczby zamówień też nie jest najlepszym wyborem, ponieważ nie pozwala na wykorzystanie pełnego potencjału przedsiębiorstwa. Kluczowym elementem jest stworzenie planów produkcji dostosowanych do okoliczności, dostępności surowców, maszyn, a także liczby Twoich pracowników. Ważne jest także zapotrzebowanie na towar.

### Rada



Wybierając system ERP, zwróć uwagę na to, czy rozwiązanie, które rozważasz, pozwoli efektywnie zaplanować proces wytwarzania produktów. Odpowiednie oprogramowanie obejmie wszystkie wyżej wymienione cechy, a także uwzględni gorące okresy sprzedażowe, takie jak np. Black Friday czy Święta. Klienci i kontrahenci otrzymają zamówienie na czas.

## 06

## Jak przebiega proces planowania zapasów surowca w Twojej firmie?

Planowanie zapasów surowców w firmie produkcyjnej może stanowić nie lada wyzwanie. Za przykład weźmy branżę meblarską: jeden mebel może być wytworzony z wielu różnych materiałów – tkanina, drewno, metal. Szczególnie przy zamówieniach na dużą skalę, cały proces potrafi bardzo skomplikować pracę osób z działu zaopatrzenia. System ERP pomaga w efektywnym planowaniu dzięki stałemu monitorowaniu pozostałych zapasów. Dostarczając informacje o stanach magazynowych dla poszczególnych produktów, pomoże uniknąć sytuacji, w których braknie surowca. Ponadto precyzyjne dane pomagają uniknąć marnotrawienia poprzez zakup zbyt dużej jego ilości.

### Rada



Ostatnie lata nie były najłatwiejsze. Zrywanie łańcuchów dostaw, kryzysy gospodarcze, braki podzespołów i rosnące ceny surowców spowodowały spore problemy wśród firm produkcyjnych. Aby być lepiej przygotowanym na takie trudne sytuacje w przyszłości, wykorzystaj rozwiązanie ERP do bardziej precyzyjnego planowania oraz zachowania ciągłości produkcji. Podczas procesu wyboru zwróć uwagę, aby system dawał Ci jak największe możliwości w zakresie dynamicznego prognozowania zasobów. Osiągniesz lepsze efekty, a Twoje przedsiębiorstwo będzie bardziej konkurencyjne i niespodziewane kryzysy nie wpłyną na jego produktywność.

## 07

## Czy Twoja produkcja zatrzymuje się z powodu braku surowców?

Czasami niektóre firmy spotykają się z problemem związanym z niedoszacowaniem ilości surowców potrzebnych do produkcji. O ile materiały są dostępne u Twojego zaufanego dostawcy, zamówienie dodatkowej partii nie powinno stanowić problemu. Jednak w momencie, gdy ich brakuje, zaczynają się schody. Porównywanie ofert w poszukiwaniu tej najkorzystniejszej, czy szukanie zamienników? Zbyt długie zastanawianie się nad decyzją może spowodować przestój na produkcji, a to z kolei stwarza zagrożenie niewywiązania się z umowy. Firma może zostać obciążona karami za opóźnienia. Dlatego system ERP, oprócz precyzyjnego planowania zasobów, podpowiada zamienniki, które są przystosowane do wykorzystania ich w produkcji.

### Rada



Aby przyspieszyć proces produkcji i wyeliminować sytuacje opisane powyżej, przy wyborze dostawcy ERP warto spytać o doświadczenie w rozwiązywaniu takich problemów. Być może inna firma, która zdecydowała się na wdrożenie, przeżywała podobne trudności. Dostawca z doświadczeniem będzie w stanie lepiej dopasować rozwiązanie do Twoich potrzeb. Pomaga ono śledzić stan zapasów i zamawiać je z wyprzedzeniem. Przełoży się to również na oszczędności finansowe, ponieważ przestaniesz zamrażać kapitał w nadmiernych zapasach surowców.

## 08

## Jak trafnie przewidujesz zapotrzebowanie na Twoje produkty?

Czy zdarza Ci się wyprodukować zbyt mało asortymentu? Lub przeciwnie, wytwarzasz nadmiar towarów, które później zalegają w magazynie? Aby trafnie oszacować zapotrzebowanie na wytwarzane produkty, warto mieć dostęp do zestawień sprzedaży z zeszłych miesięcy. Może się ono zmieniać, w zależności od sezonu, panujących trendów, lub wielu innych czynników. Jeśli produkujesz zimową odzież, prawdopodobnie na jesień sprzedaż zaczyna się zwiększać, a wiosną zmniejszać. Jednak niektóre organizacje produkują bardzo specyficzne towary, na które popyt jest mniej regularny i trudno go przewidzieć.

### Rada



Dobry system ERP to taki, który pomoże przewidzieć zapotrzebowanie z góry na podstawie danych z poprzednich okresów. Informacje te zostaną następnie wykorzystane w procesie zakupu surowców oraz produkcji. Jeżeli wystąpią jakieś problemy w łańcuchu dostaw, rozwiązanie uwzględni je w przyszłości – minimalizuje się więc ryzyko powtórki tych samych sytuacji. Jeśli więc w Twoim przedsiębiorstwie przewidywanie zapotrzebowania nie należy do łatwych zadań, na etapie wyboru systemu ERP warto sprawdzić, które z rozwiązań skutecznie wesprze Cię w tym zakresie.



## 09

## Jak zorganizowana jest kompletacja zestawów w Twojej firmie?

Niektóre firmy produkują zestawy składające się z kilku lub kilkunastu produktów. Personalizowane komplety zawierające asortyment w wielu kolorach, stylach, wykonane z różnych materiałów, mogą później stanowić źródło pomyłek przy wytwarzaniu i kompletowaniu zamówienia. Może się to przekładać na wydłużenie czasu produkcji, szczególnie w trakcie pików sprzedażowych.

### Rada



Odpowiednie oprogramowanie ERP dla firmy produkcyjnej umożliwia przygotowywanie takich zestawów, które najczęściej są zamawiane przez klientów. Wybierając dostawcę, dowiedz się, czy w jego systemie konfiguracja produktów może zostać dostosowana do bieżącego zapotrzebowania. Przełoży się to na oszczędność czasu produkcji oraz późniejszego kompletowania zamówień.

# 10

## Jak opracujesz plan i koncepcję wdrożenia?

Nie musisz od razu mieć gotowej koncepcji wdrożenia. Zostanie ona opracowana z dostawcą w trakcie sprintu analitycznego. Ma on na celu sformułowane celów projektu i jego mierników, a także rozpisanie szczegółowego planu wdrożenia. Następnie na podstawie harmonogramu realizowane są prace związane z implementacją. Etap ten służy zweryfikowaniu potrzeb oraz celów, które ma objąć i zrealizować wdrożenie rozwiązania. W tym procesie kluczowe jest otrzymanie wsparcia i partnerstwa ze strony dostawcy.

Najważniejszym celem sprintu analitycznego jest zdefiniowanie założeń projektu i sposobów ich realizacji wraz z miernikami oraz spisanie szczegółowego planu wdrożeniowego. Ponadto jest to pierwszy moment, gdy następuje przedstawienie zespołu po stronie firmy, która wdraża oprogramowanie i osób zaangażowanych w przedsięwzięcie po stronie klienta. Wszystkie elementy projektu powinny zostać zawarte w harmonogramie, który następnie będzie podstawą realizacji prac.

### Rada



Im więcej szczegółowych informacji zostanie omówionych i ustalonych podczas sprintu analitycznego, tym skuteczniej będziesz w stanie ocenić przebieg projektu oraz jego efekty, gdy oprogramowanie zostanie już wdrożone. Zarówno cele biznesowe, lista modułów oraz funkcji, w które zostanie wyposażony system, jak i wycena wraz z dodatkowymi kosztami, powinny znaleźć się w podsumowaniu sprintu analitycznego.

# 11

## Co chcesz osiągnąć dzięki wdrożeniu? Jak zdefiniujesz cele?

Wiesz już, że potrzebujesz nowego rozwiązania w firmie. Takiego, które zoptymalizuje procesy. No właśnie – które procesy? Co konkretnie chcesz usprawnić? Niestety, odpowiedź „wszystko” tak naprawdę nic nie mówi. Aby dobrze przeprowadzić wdrożenie, musisz sformułować jego cele. W przeciwnym razie trudno będzie zmierzyć efekty i sprawdzić, czy implementacja systemu ERP przyniosła Twojej organizacji korzyści.

Najważniejsze pytanie, jakie powinna postawić sobie osoba przygotowująca się do transformacji cyfrowej, brzmi „Jaki jest cel tego wdrożenia?”. Bez tego łatwo ponieść klęskę i wydać pieniądze na oprogramowanie, które niewiele zmieni w firmie. Wiele organizacji przed implementacją nowego rozwiązania, tworzy mapę procesów i na jej podstawie określa cele biznesowe. Dzięki mapowaniu można dostrzec słabe punkty, a wtedy celem będzie ich usprawnienie.

### Rada



Zaczynając od ustalenia celu wdrożenia i określenia mierników jego realizacji, zwiększasz swoją szansę na powodzenie projektu. Ponadto bez wyznaczenia ich, nie będziesz w stanie sprawdzić, czy implementacja przynosi oczekiwane skutki. Przy wyznaczaniu celów warto skorzystać z pomocy osób, które mają doświadczenie w tego rodzaju przedsięwzięciu – np. project manager. Możesz także skorzystać np. z metody SMART, która pozwala na ustalenie konkretnych, łatwych do zmierzenia i określonych w czasie celów.

## 12

## Co wymaga więcej wysiłku Twoich pracowników: trzymanie się obecnego systemu, czy zmiana na nowy?

Jeśli nie przekonuje Cię do końca wdrożenie nowego rozwiązania lub uważasz, że ta potrzeba nie jest jeszcze paląca – pomyśl nad tym, co więcej kosztuje. Nowy system to spory wydatek, ale czy dotychczasowe programy lub narzędzia, z których korzysta firma, są lepszym wyborem? Inwestycja w ERP to optymalizacja pracy w Twojej organizacji. Wiele czynności jest automatyzowanych, co oznacza, że pracownicy będą mogli wykonywać więcej zadań w tym samym czasie. Nie musisz więc zatrudniać dodatkowych osób, aby zwiększyć produktywność w przedsiębiorstwie.

### Rada



Wiele firm opiera swoje działanie na sprzęcie i oprogramowaniu sprzed lat, które nie są obecnie tak efektywne, jak nowoczesne maszyny i systemy. To problem, który generuje niepotrzebne wydatki i przyczynia się do wielu błędów. Być może faktycznie rozwiązanie ERP nie jest Ci w tym momencie potrzebne i możesz poczekać jeszcze kilka miesięcy. Jednak aby to stwierdzić, potrzebujesz dokładnego wyznaczenia celów implementacji. Pomoże Ci oszacować, co będzie bardziej opłacalne dla Twojej organizacji – nowy system, czy utrzymanie starego.

# 13

## Jakiego rodzaju rozwiązania ERP potrzebujesz?

Jeśli nie posiadasz żadnego doświadczenia z rozwiązaniami ERP, możesz nie wiedzieć, że dzielą się one na dwa typy: gotowe oraz dedykowane. Ten pierwszy wdrożysz zdecydowanie szybciej, a dzięki uniwersalności, jego koszt jest stosunkowo niższy. Jednak zwykle nie ma możliwości rozbudowy ani dopasowania do potrzeb konkretnej firmy, więc efekty mogą być mniej spektakularne, niż w przypadku tego drugiego rodzaju. Z kolei system dedykowany jest bardziej elastyczny. Lepiej wspiera procesy organizacji, ponieważ można go dopasować i rozbudować o potrzebne moduły. Jednak wiąże się to z dłuższym czasem wdrożenia oraz wysokimi kosztami implementacji. Przed rozpoczęciem projektu warto zastanowić się, który lepiej odpowie na specyfikę Twojego przedsiębiorstwa i pomoże zrealizować założone cele.

### Rada



Jeśli procesy biznesowe Twojej firmy różnią się od standardów w branży produkcyjnej, to pamiętaj o tym, że rozwiązanie powinno być na tyle elastyczne, aby móc je wspierać. Być może uda się jednak „zmieścić” sposób działania Twojego przedsiębiorstwa w gotowym systemie ERP lub lekko je zmodyfikować. Ponadto pamiętaj o tym, że w przyszłości Twoja organizacja może rozwinąć się w kierunku, o którym w tym momencie nawet nie myślisz. Czy oprogramowanie, które wybierzesz, będzie miało możliwość rozbudowy, lub zaprojektowania dodatkowych modułów, odpowiadających nowemu profilowi działalności?



# 14

---

## W jaki sposób planujesz pokryć koszty wdrożenia?

Koszt wdrożenia oprogramowania ERP to zwykle duża inwestycja. Jednak idzie za nim poprawa efektywności w firmie, zwiększenie optymalizacji procesów, a także wiele innych korzyści. Na początku należy więc zastanowić się, w jaki sposób pokryć koszty implementacji. Być może dysponujesz już potrzebną kwotą i nie potrzebujesz dodatkowych informacji – możesz więc śmiało przejść do kolejnych pytań. Warto poznać także inne możliwości.

Poniższe sposoby finansowania dobrze sprawdzają się przy projektach IT i można je wykorzystać, planując wdrożenie w firmie produkcyjnej:

- ▮ **Podział wdrożenia na mniejsze etapy.** Ten sposób jest dobry, aby nie pokrywać z góry całej kwoty, tylko wygodnie podzielić je na części rozłożone w czasie.
- ▮ **Leasing oprogramowania lub wynajem licencji na oprogramowanie.** Te rozwiązania, podobnie jak poprzednie, rozbijają koszty na mniejsze części. Nie wymagają też kupna, więc nie ponosisz jednej opłaty.

- ▮ **Zewnętrzne źródło finansowania.** Dotacje pomagają odciążyć firmowy portfel, ale należy pamiętać, że zwykle stosowane są w formie refundacji. Musisz więc najpierw zabezpieczyć kwotę potrzebną do opłacenia projektu, aby później została Ci ona zwrócona.
- ▮ **Fundusze europejskie.** Aby otrzymać możliwość finansowania z funduszy europejskich, należy spełnić szereg warunków, jednak warto się o to postarać. Firmy, które dopiero wchodzą na rynek, dzięki takiemu rozwiązaniu mają możliwość szybkiego rozwoju i konkurencyjności. Przedsiębiorstwa, które były już obecne na rynku, mają z kolei szansę na nadrobienie wszelkich zaległości w stanie wiedzy ich pracowników czy jakości sprzętu.

## Rada



Najlepiej podejść do takiej zmiany jako do inwestycji, która w dłuższej perspektywie przyniesie Ci zysk. Zastanów się nad tym, który ze sposobów będzie Ci najbardziej odpowiadał pod względem elastyczności i dopasowania do Twojej sytuacji.

# 15

## Kiedy planujesz uruchomienie nowego systemu?

Wdrożenie systemu ERP może potrwać wiele tygodni lub nawet miesięcy. Dlatego ważne jest zaplanowanie go tak, aby nie kolidowało z okresem zwiększonej produkcji. Są one obciążające dla wielu przedsiębiorstw, więc nie warto dokładać sobie pracy związanej z uruchomieniem nowego oprogramowania. Możesz wystartować z rozwiązaniem, gdy będzie w pełni gotowe, co zapewni użytkownikom lepsze wrażenia. Jednak uruchamiając je po kolei, stopniowo przyzwyczajasz ich do korzystania z oprogramowania oraz masz możliwość usłyszenia sugestii, których będą na bieżąco dostarczać podczas testowania nowych funkcji.

### Rada



Warto zaplanować implementację w takim okresie, w którym zwiększenie obowiązków nie odbije się negatywnie na bieżącej pracy firmy i płynności realizacji zleceń. Samo rozwiązanie ma na celu zwiększyć produktywność w firmie, ale zanim do tego dojdzie, Twoi pracownicy będą musieli zostać wyszkoleni z korzystania z oprogramowania i przyzwyczać się do niego. Wiele zależy też od tego, czy zamierzasz podzielić projekt na mniejsze części i uruchamiać je po kolei, aby dać możliwość przetestowania części funkcjonalności użytkownikom, czy postawisz na korzystanie z gotowego systemu.

# 16

## Jak stworzysz zespół projektowy?

Każdy projekt w firmie powinien być prowadzony przez wyznaczony do tego zespół. Przewodzić mu powinien project manager. To on, po konsultacji z innymi osobami oraz zarządem, podejmuje najważniejsze decyzje oraz nadzoruje, aby wdrożenie nie zbaczało z głównego toru i trzymało się wyznaczonych terminów. Odpowiada także za wymianę informacji między dostawcą a firmą, dlatego musi to być osoba, która radzi sobie z komunikacją.

Project manager musi znać wszystkie procesy produkcyjne w firmie. Przy projekcie powinien współpracować z zespołami operacyjnymi, takimi jak produkcja, łańcuch dostaw, inżynieria, R&D. W ten sposób zapewni komplet informacji, które potrzebne są dostawcy oprogramowania, aby jak najlepiej dopasować je do przedsiębiorstwa.

### Rada



Dobrą decyzją będzie wybranie project managera, który ma doświadczenie w prowadzeniu podobnych przedsięwzięć. Nie zapomnij także o tym, że zespół projektowy powinien składać się z osób, które znają i rozumieją biznesowe procesy zachodzące w firmie, są otwarte na zmiany i potrafią ze sobą współpracować. Jeśli kierownik projektu nie będzie rozumiał, skąd biorą się problemy Twojej firmy, nie będzie dobrze prowadzić wdrożenia. Musi wiedzieć, czy np. produkujesz zbyt wiele towaru, czy jednak często brakuje Ci surowców do dokończenia zamówienia. Ta osoba przewodzi implementacji, więc musi być zaangażowana w to, jak działa produkcja w Twojej organizacji.

## 17

## Jak zakomunikować zmiany pracownikom?

Bardzo częstą blokadą we wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych w firmie są... pracownicy. Strach przed zmianą jest naturalny, więc reagowanie na nie w sposób niechętny nie jest niczym niecodziennym. Niektórzy obawiają się, że nowe oprogramowanie przyczyni się do zwolnień. Inni mają wątpliwości, czy poradzą sobie z obsługą systemu. Choć często te obawy nie są racjonalne, zignorowanie tego rodzaju uczuć może prowadzić do większego problemu – na przykład do wypowiedzeń pracy lub intencjonalnego spowalniania projektu. Warto od początku prowadzić otwartą politykę komunikacyjną i przekazywać zatrudnionym informacje o projekcie na bieżąco.

Pracownicy będą bardziej pozytywnie nastawieni do implementacji nowego systemu dedykowanego branży produkcyjnej, jeśli od początku będą znali cel i przyczyny takiego przedsięwzięcia. Najlepszym sposobem jest transparentna komunikacja i uświadomienie potrzeb, czyli powodu, dla którego decydujesz się na takie kroki. Otwarcie wskaż zatrudnionym na problemy w firmie. Awarie maszyn? Marnotrawienie surowców? Zła gospodarka odpadami? Niezależnie od powodu, przekaz taką informację osobom w zakładzie, aby wiedziały, że wdrożenie to nie „wymysł zarządu”, a realna potrzeba.

Warto również zwrócić uwagę na to, czy wśród Twoich pracowników nie ma osób, które chętnie zaangażują się w projekt. Nastawieni pozytywnie, łatwiej zachęcą pozostałych do otwarcia się na nowe możliwości, które niesie ze sobą oprogramowanie ERP. Pracownicy, którzy mogą wziąć udział w implementacji, z większą otwartością pokażą Ci, czego potrzebują. Podpowiedzą, jak powinno wyglądać to rozwiązanie, aby usprawnić ich codzienne zadania. W końcu to oni będą regularnie korzystać z systemu przy produkowaniu wyrobów.

### Rada





# 18

## Czego unikać, aby projekt zakończył się powodzeniem?

Najważniejszym czynnikiem decydującym o powodzeniu projektu jest zdefiniowanie celów biznesowych. Jeżeli mało precyzyjnie je sformułujesz, a mierniki zostaną źle dobrane, nie będą spójne z Twoimi potrzebami, narażą Cię na straty finansowe. Unikaj też dostawców, którzy nie mają w swoim portfolio współpracy z firmą produkcyjną o podobnych procesach. Brak doświadczenia może oznaczać, że nie będą umieli odpowiedzieć na problemy, które są przyczyną wymiany oprogramowania w Twojej organizacji.

Bardzo ważne jest zaangażowanie po Twojej stronie. Jeżeli wiesz, że nie masz czasu, aby w pełni poświęcić uwagę projektowi, zatrudnij project managera, który dopilnuje, aby wdrożenie odbywało się zgodnie z planem. Zapewni dobrą komunikację pomiędzy stronami przedsięwzięcia i obejmie pieczę nad najważniejszymi elementami implementacji.

### Rada



Jeżeli pomimo przestrzegania powyższych wskazówek, projekt wdrożeniowy nie poszedł po Twojej myśli, nie podchodź do tego, jak do porażki. Z każdego błędu możesz się czegoś nauczyć. Ponadto podczas planowania implementacji weź pod uwagę ewentualne przeszkody, które mogą stanąć Ci na drodze. Dzięki temu wypracujesz scenariusze kryzysowe, które pozwolą Ci odpowiednio zareagować na taką ewentualność.

# 19

## Ilu użytkowników w Twojej firmie będzie korzystać z systemu?

Znajomość liczby użytkowników korzystających z systemu ERP potrzebna jest do tego, aby lepiej oszacować cenę licencji i nie generować dodatkowych kosztów, które nie są potrzebne. Zastanów się, ilu pracowników regularnie korzysta z obecnych w firmie narzędzi wspomagających produkcję, a ilu z nich robi to raz na jakiś czas. Czy ta liczba będzie rosła? Jeśli planujesz nowe zatrudnienia, weź je pod uwagę w wyliczeniach.

### Rada



Myśląc o liczbie użytkowników, patrz nie tylko na obecny stan firmy. Najbliższe kilka lat na pewno przyczyni się do rozwoju Twojej organizacji, być może zwiększysz zatrudnienie lub otworzysz dodatkowy oddział produkcyjny w innym mieście. Co prawda możesz zwiększyć liczbę licencji na oprogramowanie w przyszłości, ale jeśli przeanalizujesz tę kwestię, zanim wdrożysz rozwiązanie, lepiej się do niej przygotujesz.

# 20

## Jak sobie radzisz z dużą liczbą zamówień spływających na raz?

Są okresy w roku, w których firma zaczyna produkować więcej. Klienci składają dużo zamówień i Twoja organizacja musi się do tego dostosować. Przykładem może być produkcja biurek – producenci przyspieszają z wytwarzaniem asortymentu pod koniec wakacji, aby z początkiem roku szkolnego zaopatrzyć sklepy w swoje towary. Zamówienie odpowiedniej ilości surowców, aby zaspokoić zapotrzebowanie, może stanowić spore wyzwanie.

Manualna obsługa zwiększonej liczby zleceń jest czasochłonna i podatna na błędy, poza tym przy źle zaplanowanej dystrybucji materiałów może prowadzić do marnotrawstwa. W takich dniach lepiej postawić na automatyzację tego procesu. System ERP dla branży produkcyjnej umożliwi stworzenie harmonogramu produkcji, który rozplanuje zużycie surowca, oceni możliwość przyjęcia kolejnych zamówień do realizacji oraz przyczyni się do utrzymania terminu wykonania.

### Rada



Poza dokładnym zaplanowaniem produkcji, rozwiązanie ERP powinno posiadać funkcje, które będą wspomagać zarządzanie zwiększoną liczbą napływających zamówień. Automatyzacja obsługi takich zleceń wpłynie na efektywność ich realizacji.

# 21

## Czy wiesz, z jakich systemów korzysta konkurencja?

Przedsiębiorca, któremu zależy na tym, aby być konkurencyjnym na rynku, powinien zorientować się, z jakich rozwiązań korzystają inne firmy z tej samej branży. Nie tylko konkurencja, ale i zaprzyjaźnione przedsiębiorstwa. Warto dowiedzieć się, jak ich system wspiera produkcję w ich organizacji. Być może któreś z nich poleci swojego dostawcę, który mając doświadczenie w branży produkcyjnej, lepiej odpowie na Twoje potrzeby i dostosuje do nich system.

### Rada



Zrób dokładny research na temat oprogramowania ERP, z którego korzystają konkurenci. Pomoże Ci to określić, czego im brakuje i czego szukać u dostawcy, aby zwiększyć przewagę Twojej firmy nad innymi.

# 22

## Czy Twoja firma jest dostosowana do nagłych zmian?

Ostatnie lata mocno testują wytrzymałość przedsiębiorców na całym świecie. Obostrzenia związane z pandemią, kryzys gospodarczy, galopująca inflacja, wojna w Ukrainie, zmiany prawne, przerwane łańcuchy dostaw... Wielu tych wydarzeń nie dało się przewidzieć. Nie oznacza to jednak, że firma nie powinna być na nie przygotowana.

### Rada



Każde przedsiębiorstwo powinno mieć przygotowane scenariusze działania w krytycznych sytuacjach. Dzięki temu nie będzie problemu z przystosowaniem się do zmieniającego się otoczenia, a firma szybciej stanie na nogi. Dobrze dopasowany system ERP powinien pomóc z wyprzedzeniem wychwycić wszelkie zmiany w produkcji. Jeśli z uwagi na zerwanie łańcucha dostaw, zamówienie surowca u dotychczasowego dostawcy będzie niemożliwe, oprogramowanie poszukuje zamienników, tak, by nie przerywać procesu wytwarzania. Dlatego przy wyborze rozwiązania, szukaj takiego, które dostarczy Ci narzędzia ułatwiające to zadanie.

# W trakcie wdrożenia

Kiedy te najtrudniejsze kroki już za Tobą, możesz przygotować się do uruchomienia projektu wdrożeniowego. To jednak nie koniec – nadal możesz zadać sobie kilka pytań, które odpowiedzą Ci, w jaki sposób podejść do implementacji systemu ERP dla produkcji w Twojej firmie.





## 23

## Czy wybrany przez Ciebie dostawca traktuje Cię jak partnera?

Bardzo ważną kwestią, o której musisz pomyśleć przed wdrożeniem, lub na samym jego początku, jest podejście, jakiego oczekujesz od dostawcy. Implementacja oprogramowania ERP dla firm produkcyjnych jest zmianą, która będzie działała przez wiele kolejnych lat. Wszelkie techniczne nieprawidłowości, czy też chęć rozwinięcia rozwiązania o dodatkowe moduły, będzie konsultowana z tym samym dostawcą. Dlatego bardzo ważne, żeby była to osoba, która ma partnerskie podejście, a nie będzie Cię traktować jako numer w bazie danych. Nie szukasz tylko systemu – szukasz osoby, z którą będziesz współpracować przez lata. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój sektora produkcji, warto pracować z dostawcą, który stale ulepsza swoje rozwiązania i dostarczy Ci nowoczesne oprogramowanie.

### Rada



Warto zastanowić się, czego oczekujesz od dostawcy i w jaki sposób wyobrażasz sobie pracę u jego boku. Stawiając na takiego partnera, który ma doświadczenie w branży produkcji, możesz mieć pewność, że będzie on lepiej rozumiał Twoje potrzeby i trafniej zaproponuje rozwiązanie. Pomyśl o tym, jak ta współpraca będzie wyglądała za 5 lat – czy nadal będziesz czuć zadowolenie z tego wyboru? Czy będzie można liczyć na innowację ze strony dostawcy, a system wciąż będzie spełniał swoje zadania? Jeśli coś Cię niepokoi, a dostawca ignoruje Twoje problemy, być może nie jest najlepszą możliwością dla Twojej organizacji.



## 24

## Jak zabezpieczysz swoją infrastrukturę przed cyberatakiem?

Początek wdrożenia ERP to dobry czas na to, by pomyśleć o zabezpieczeniu infrastruktury przed atakami cyberprzestępców. Cyberataki dokonywane są codziennie. Wiele firm cierpi z ich powodu, a same ataki przyczyniają się nawet do problemów z łańcuchami dostaw i opóźnień w procesie wytwarzania. Co możesz zrobić, aby uniknąć tego problemu?

Zadaniem po stronie dostawcy nowego oprogramowania jest dokładne zapoznanie się z Twoją infrastrukturą, zrozumienie jej słabych punktów i dostarczenie odpowiedniego rozwiązania. Musi ono zabezpieczyć Cię przed potencjalnymi atakami, np. poprzez szyfrowanie danych. Interneci przestępcy mogą za pośrednictwem kilku kliknięć wykraść Twoje receptury i projekty produktów, które jeszcze nie są dostępne na rynku.

Aby cyberbezpieczeństwo miało sens, musisz regularnie szkolić swoich pracowników z zagadnień związanych z bezpieczeństwem korzystania z systemu. Wiele problemów wynika z niewiedzy osób zatrudnionych w firmie. Szczególnie jeśli zdecydujesz się na usługę dostępną w chmurze, z której pracownicy będą mogli korzystać zdalnie.

### Rada



Porozmawiaj z dostawcą o możliwościach, jakie Ci oferuje. To bardzo ważna kwestia, zaniedbanie jej może prowadzić do kryzysu finansowego i wizerunkowego, a nawet do bankructwa i odpowiedzialności karnej. Poza tym zadbaj o poziom wiedzy osób pracujących w Twojej organizacji. Wykorzystaj ten moment na szkolenie, następnie regularnie przypominaj o najważniejszych zasadach cyberbezpieczeństwa i korzystania z oprogramowania do zarządzania produkcją.

## 25

## Co zrobić, jeśli budżet projektu zostanie przekroczony w trakcie wdrożenia?

Wyobraź sobie, że jesteś w zaawansowanej fazie wdrożenia nowego systemu ERP. Okazuje się, że jeszcze przed uruchomieniem rozwiązania, budżet zostaje przekroczony. Jak kontynuować projekt, skoro skończyły się na niego środki, pomimo wcześniejszego ich zabezpieczenia?

Wszystkie poprzednie pytania powinny zostać zadane w celu uniknięcia tego problemu. Pieczołowite zaplanowanie celów wdrożenia w domyśle powinno uchronić Cię przed nim. Dostawca powinien na bieżąco porozumiewać się z osobą kierującą projektem i przekazywać informacje o tym, że np. dodatkowy temat, zgłoszony w trakcie prac, wpływa na przekroczenie budżetu. Wtedy możliwe jest reagowanie na czas i decydowanie o projekcie na bieżąco.

### Rada



Jeśli jednak już doszło do takiej sytuacji, koniecznie zweryfikuj ją z dostawcą. Należy zidentyfikować jej przyczynę i ustalić, czy np. zwiększenie budżetu było uzasadnionym krokiem. Warto także przeanalizować projekt i zweryfikować, czy wszystkie dodatki, na które zdecydowano się w trakcie wdrożenia, były niezbędne do funkcjonowania oprogramowania ERP w Twojej firmie.

# Po wdrożeniu

System ERP został uruchomiony w Twojej firmie. Pracownicy korzystają z jego funkcji, a Ty powoli zaczynasz widzieć, jakie przynosi ono efekty. To dobry moment na to, aby podsumować projekt i zastanowić się, czy spełnia Twoje oczekiwania.



## 26

## Czy uruchomiony system spełnia Twoje oczekiwania?

Dobłą praktyką jest ocena, na ile zakładane na początku projektu efekty biznesowe, zostały osiągnięte w praktyce. W zależności od ich specyfiki, będzie to możliwe w kilka tygodni lub miesięcy po uruchomieniu. Jeśli przeczytasz pierwszy rozdział tej publikacji, to dowiesz się, że najważniejsze w całym przedsięwzięciu jest postawienie celów biznesowych. Teraz gdy system ERP jest uruchomiony w Twojej firmie, możesz zweryfikować, w jakim stopniu zostały zrealizowane. Które z nich już zostały osiągnięte, a na które trzeba jeszcze poczekać. Czy wszystkie problemy związane z procesem produkcji zostały wyeliminowane, a jeżeli nie, to kiedy i w jakim stopniu możesz spodziewać się efektów.

### Rada



Jeżeli na początku zostały postawione cele, które wymagają porównania danych w konkretnych okresach (np. zmniejszenie marnotrawienia surowca w skali rok do roku), to nie będziesz w stanie od razu określić, czy rozwiązanie działa. Rozłożenie retrospekcji projektu i oceny jego efektów w czasie to dobra praktyka, z której korzysta wiele firm. Dopiero wtedy możesz rzetelnie ocenić, czy projekt spełnia swoje zadanie.

# 27

## Jak oceniasz przebieg projektu?

Wnioski oraz obserwacje, które poczynisz w trakcie wdrożenia systemu ERP dla branży produkcji, mogą być przydatne w przyszłości. Na pewno to nie ostatni projekt w ramach transformacji cyfrowej w Twojej firmie – w kolejnych latach zapewne zdecydujesz się na kolejne zmiany lub modyfikacje. Być może uznasz, że warto otworzyć nowe linie produkcyjne, lub zmodyfikować obecne. Dlatego doświadczenie, które zdobędziesz podczas tej implementacji, warto zebrać i omówić z zespołem projektowym.

### Rada



W trakcie retrospekcji omów nie tylko efekty wdrożenia, ale także swoje obserwacje oraz wnioski związane z samym jego prowadzeniem. Czy wszystko poszło zgodnie z harmonogramem? Czy wybrana przez zespół projektowy metodyka prowadzenia projektu dała pozytywny efekt? Informacje warto przekazać także dostawcy oprogramowania, ponieważ w ten sposób Wasza współpraca będzie bardziej efektywna.

## 28

## Czy po wdrożeniu zauważasz jeszcze jakieś zmiany, które potrzebujesz wdrożyć?

Odpowiedź na to pytanie nie musi pojawić się od razu, lecz nie pomijaj tej kwestii. Być może podczas wdrożenia umknął Ci jakiś obszar lub proces produkcyjny, który warto objąć systemem ERP. Może nawet świadomie nie podjęto decyzji o tym, aby tak się stało, ale teraz widzisz, że był to błąd. Nie martw się – po uruchomieniu oprogramowania nadal możesz doprojektowywać pewne elementy i funkcje, o ile zdecydowałeś się na współpracę z dostawcą, który zapewnia Ci tak elastyczne podejście.

### Rada



Po wdrożeniu nie spocznij na laurach, ale obserwuj, czy nie pojawiają się jakieś problemy związane z nowym systemem oraz posłuchaj, co mają do powiedzenia użytkownicy. W razie potrzeby skonsultuj pomysły na usprawnienie z dostawcą, a wszelkie nieścisłości niezwłocznie mu zgłaszaj. Rozwiązanie ERP ma na celu zwiększenie efektywności w Twojej firmie i polepszenie procesów, które w niej występują. Do tego należy dążyć.



# Porozmawiajmy o Twoim biznesie.



Porozmawiajmy o wdrożeniach systemów  
informatycznych albo o czymś zupełnie innym.

Jesteśmy do Twojej dyspozycji.

[www.sente.pl](http://www.sente.pl)  
tel. +48 717 847 900  
[kontakt@sente.pl](mailto:kontakt@sente.pl)

Sente S.A.  
ul. Legnicka 51-53  
54-203 Wrocław