

Grzechy główne wdrażania systemów ERP w przemyśle produkcyjnym

Szczegółowa analiza projektów wdrożenia systemów wspomagających zarządzanie w sektorze wytwórczym pozwala zidentyfikować najczęstsze błędy prowadzące do rozczarowujących lub wręcz katastrofalnych wyników. Najczęściej wynikają one z „pięciu grzechów głównych” popełnianych w trakcie procesu wdrożeniowego. Związane są one z przekonaniem, że projekt implementacji systemu kończy się wraz z instalacją oprogramowania. Firmy bardzo często zawężają swój punkt widzenia do samej aplikacji, zapominając o procesie ciągłych usprawnień. Co istotne, nie pamiętają również o budowie szerokiej koalicji pracowników odpowiedzialnych za procesy, które należy usprawnić.

Grzech 1: Brak nawyku ciągłego doskonalenia

Firmy z branży produkcyjnej w naturalny sposób wpisują proces doskonalenia w swoją strategię rozwoju. W celu minimalizowania wad oraz usprawnienia jakości, wielu producentów decyduje się na wprowadzenie takich metod zarządzania, jak Six Sigma, czy koncepcja Lean Manufacturing („Szczuła produkcja”).

Niestety nie wszyscy dostawcy rozwiązań klasy ERP wspierają swoich klientów w ich dążeniu do ciągłego doskonalenia. Częstym zjawiskiem towarzyszącym implementacji systemu jest tzw. podejście „wielkiego wybuchu” (ang. big-bang), objawiające się zawarciem maksymalnej ilości odpowiedzi na wymagania projektu na pierwszym, wstępnym etapie realizacji. Rezultatem takiego podejścia jest sytuacja, w której wdrożenie oprogramowania ERP obciąża klienta nie tylko poziomem skomplikowania oraz niewłaściwym przebiegiem projektu, ale także dodatkowymi kosztami. Takie wdrożenia są zazwyczaj powolne, a korzyści z nowego systemu niezauważalne.

Negatywne odczucia po stronie klienta mogą zniechęcić przedsiębiorców do kolejnych projektów. W efekcie, dostawcy oprogramowania prowadzą cykl kilku większych projektów, które trwają wiele lat i blokują możliwości dynamicznego rozwoju produktu. Z biegiem czasu możliwości dopasowania oraz zalety ich rozwiązań znikają. Takie podejście jest dalekie od strategii ciągłego usprawniania oferowanego produktu.

Najbardziej skuteczne wdrożenie systemu ERP koncentruje się na ciągłym rozwoju i możliwościach poprawy po obu stronach, zarówno przez firmę produkcyjną, jak i przez dostawcę oprogramowania. To grzech, że nie wszyscy dystrybutorzy aplikacji wspomagających zarządzanie rozumieją podejście branży produkcyjnej do ciągłego doskonalenia się i nie działają w ten sam sposób.

Grzech 2: Zawężenie punktu widzenia do oprogramowania

Druga, najczęstsza przyczyna niepowodzenia projektów ERP wynika z faktu, że dostawcy systemu skupiają się jedynie na samym narzędziu, a nie na skuteczności działań i procesów, które powinno obsługiwać. Istotą wdrożenia aplikacji jest optymalizacja i zrównoważenie procesów, systemu działania oraz personelu przedsiębiorstwa. Unikanie podejścia holistycznego, uwzględniającego wszystkie wymienione elementy, często przynosi rozczarowujące wyniki.

Grzech 3: Założenie, że praca jest skończona, kiedy pakiet oprogramowania został wdrożony

Wdrożeniu oprogramowania ERP towarzyszy często potrzeba usprawnienia procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Wprowadzenie oprogramowania wcale nie oznacza, że to założenie zostało spełnione. W tym miejscu popełniany jest największy grzech – przypuszczenie, że system jest gotowy, bez zapewnienia realizacji celów biznesowych.

Projekt wdrożenia systemu ERP powinien już na wstępie zawierać wyznaczone mierzalne cele. Zespół musi się skupić na realizacji korzyści w trakcie realizacji projektu i, co najważniejsze, na mierzeniu wyników w czasie gdy projekt jest kompletny. Analiza parametrów przed i po wdrożeniu rozwiązania ERP pozwala organizacji mierzyć wpływ inwestycji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wprowadzić niezbędne korekty jeżeli zachodzi taka potrzeba.

Trzeci grzech wynika z faktu, że niektórzy dostawcy systemów ERP nie koncentrują się na wymiernych korzyściach biznesowych realizowanych przez siebie projektów.

Grzech 4: Zbyt wąski zespół wdrażający

System ERP obejmuje główne obszary biznesowe przedsiębiorstwa, takie jak produkcja, finanse, sprzedaż, czy dostawy. Implementacja oprogramowania wymaga zatem kompleksowego spojrzenia na większość procesów, których wzrostu efektywności oczekujemy. Kryteria doboru zespołu wdrożeniowego, takie jak doświadczenie i świadomość biznesowych celów firmy, uzupełnione o choćby minimalne wymagania dotyczące wycucia technologii często powodują znaczące ograniczenie liczebności zespołu wdrożeniowego do zaledwie kilku osób. Zdarza się, najczęściej w średnich i małych firmach, że są to te same osoby, które biorą udział we wszystkich projektach usprawniających w przedsiębiorstwie. Mały zespół wdrożeniowy (3-4 osoby) w naturalny sposób kreuje rozwiązania dla pozostałych, słabiej reprezentowanych obszarów, w oparciu o swoją, często nieaktualną lub fragmentaryczną wiedzę co do szczegółów. W momencie testów, angażujących już większą grupę pracowników, częstym zjawiskiem jest odrzucenie koncepcji pracy i powrót do fazy jej opracowania. Jeśli firma sformułowała zestaw wskaźników (KPI) to można założyć, że w zespole wdrażającym powinni znaleźć się wszyscy odpowiedzialni za choćby jeden z nich.

Najczęstsze niedomówienia pomiędzy firmami produkcyjnymi a dostawcami systemów ERP

Każdy z tych grzechów ilustruje obszary, w których rozmijają się producenci oraz dostawcy systemów ERP. W konsekwencji, firmy produkcyjne nie są w stanie spełnić założonych celów i uzyskać oczekiwanych rezultatów.

Przedstawiciele branży produkcyjnej mogą uniknąć wymienionych „grzechów”, stosując przy realizacji wdrożenia takie samo podejście, jak w przypadku procesów produkcyjnych:

- Należy upewnić się, że projekt wdrożenia ERP **nie jest postrzegany jako jednorazowa implementacja, ale jako początek programu** usprawniającego działanie przedsiębiorstwa.
- Ważne jest, żeby **uniknąć podejścia „wielkiego wybuchu”** – nie wszystko da się zawrzeć w pierwszej wersji projektu. To jest bardzo ważne, nawet w

przypadku standaryzowania procesów zgodnie z szerszymi modelami działania – regionalnym lub globalnym. Proces ten powinien być rozłożony w czasie.

- Istotna jest **koncentracja na procesach biznesowych**, które usprawniają działanie operacyjne przedsiębiorstwa. Nie trzeba wyważać otwartych drzwi. Ważne jest umiejętne wykorzystanie kluczowych wskaźników wydajności (KPI), aby zwrócić uwagę na odpowiednie czynniki warunkujące zamierzone cele.
- **Stwórz płaszczyznę komunikacji** – sprawdź, jak skuteczność działania jest mierzona przez twoich partnerów ale także włącz ich w próby zmiany i usprawnienia istniejących procesów. Będzie to korzystne dla obu stron.
- **Zdefiniuj wymierne i osiągalne cele biznesowe** dla wszystkich projektów. Jeżeli zespół nie wie, jakie są cele, na pewno nie będzie w stanie ich osiągnąć.

Sukces uda się osiągnąć, kiedy dostawcy systemów ERP zmienią swoje nastawienie do procesów biznesowych, na zbliżone do firm produkcyjnych - ich standardów myślenia i działania.