

## **Produkcja to ciągle doskonalenie**

O tym czy IT wciąż ma znaczenie, sugerowanych kierunkach ewolucji systemów wspomagających zarządzanie oraz ciągłym doskonaleniu rozmawiamy z Tomaszem Plasą, Interim Managerem pracującym w firmach produkcyjnych.

**Swego czasu Nicolas Carr na łamach Harvard Business Review powiedział „IT does not matter”, wychodząc z założenia, że jeśli wszyscy mają podobne rozwiązania IT, to nie stanowią one wartości w walce z innymi graczami na rynku. Co Pan sądzi na ten temat w kontekście wykorzystania ERP?**

Nie zgadzam się z tezą Carr'a, że systemy ERP stają się tak rozpowszechnione, że przestają być czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Systemy ERP są bardzo złożone, obejmują większość funkcji w przedsiębiorstwie. Pomyślnie wdrożenie systemu ERP jest niezwykle trudnym zadaniem, ponieważ wymaga: zrozumienia, które funkcje i procesy w firmie najbardziej skorzystają na wdrożeniu narzędzi informatycznych; poznania silnych i słabych stron konkretnego systemu; zaakceptowania konieczności zmian organizacyjnych i następnie sprawnego wdrożenia tych zmian; sprawnego komunikowania w poprzek organizacji tak, aby wyważyć kompromisy i znaleźć rozwiązania na zasadzie „złotego środka”; umiejętności zarządzania projektem; zdolności efektywnego ułożenia współpracy z dostawcą systemu i firmą wdrażającą system. W rezultacie niewiele jest jeszcze firm, w których dobrze wybrany i wdrożony system ERP szybko się zwrócił i stał się źródłem istotnej przewagi konkurencyjnej. To trochę tak jak z systemami zarządzania jakością wg ISO 9000: ma je już prawie każda firma, ale wciąż niewiele jest firm, w których zarządzanie jakością spowodowało istotny (np. dwucyfrowy) wzrost rentowności. W większości firm systemy ISO 9000 są wdrożone byle jak lub na pokaz.

**Pytanie dodatkowe: Rozumiem, że zwraca Pan uwagę na jakość projektu wdrożeniowego. Co Pana zdaniem ma największy wpływ na jakość wdrażania systemów IT?**

Firma, która chce wdrożyć złożony system IT musi przede wszystkim wiedzieć, czego chce. Trzeba dokładnie poznać system, wybrać funkcjonalności, które chcemy wdrażać, i ustalić kolejność ich wdrażania. Wdrożenie systemu będzie wiązało się ze zmianami organizacyjnymi w firmie, i na to trzeba się zawnoczu odpowiednio przygotować. Oczywiście kwestią jest wybór dobrej firmy wdrożeniowej – tu warto sprawdzić referencje u innych klientów firmy. Wdrożenie to duży złożony projekt, i trzeba go prowadzić zgodnie z zasadami zarządzania projektami. Projekt musi mieć menedżera projektu o odpowiednich kwalifikacjach i zasobach czasowych, zespół projektowy, komitet sterujący, harmonogram, budżet, kamienie milowe i przeglądy wyników projektu. Rekomenduję uzgodnienie z firmą wdrożeniową nie stawek godzinowych, tylko całkowitego ryczałtowego wynagrodzenia za wdrożenie (płatnego po wdrożeniu). Firma wdrożeniowa nie ma wówczas motywacji do przeciągania w czasie projektu, tylko wręcz przeciwnie – ma motywację, aby wdrożenie zakończyło się jak najszybciej. My z kolei musimy starannie zdefiniować produkt końcowy wdrożenia i udostępnić niezbędne zasoby, czyli naszych pracowników i ich czas. Ponieważ wdrożenia złożonych systemów pociągają za sobą liczne i często poważne zmiany organizacyjne, zalecam ustanowienie dodatkowego elementu struktury projektu, czegoś pośredniego między menedżerem projektu a komitetem sterującym. Często jest tak, że menedżer projektu to członek kadry

średniego szczebla, nie mający władzy do wprowadzania zmian organizacyjnych. Z kolei komitet sterujący, który ma taką władzę, spotyka się zbyt rzadko (np. raz w miesiącu). Sprawdzone rozwiązanie do oddelegowania z komitetu sterującego jednego-dwóch członków zarządu do bezpośredniego nadzorowania projektu. Ci członkowie zarządu spotykają się raz tygodniu z menedżerem projektu lub z całym zespołem projektowym i podejmują decyzje organizacyjne „średniego kalibru”. Tylko decyzje organizacyjne „dużego kalibru” trafiają na komitet sterujący. Bardzo przyspiesza to proces wdrażania systemu.

### **Jaki powinien być według Pana kierunek rozwoju systemów wspomagających zarządzanie?**

Jeśli chodzi o to, w jakim kierunku systemy IT dla firm produkcyjnych mogą się rozwijać, to nie chciałbym, aby rozwijały się w kierunku dokładania do systemów funkcjonalności, które są „nice to have”, ale w rzeczywistości są niepotrzebne. To tak jak z MS Word, który rozrasta się z każdą kolejną wersją, ale nadal wykorzystujemy może 30-40% jego funkcjonalności, bo tyle w zupełności nam wystarcza. Bardzo sensownym trendem jest tworzenie systemów „prekonfigurowanych”, które integrują w sobie „najlepsze praktyki” zarządzania przedsiębiorstwem, zaobserwowane i zebrane w ciągu minionych lat (raczej dekad). Taki prekonfigurowany system można ponadto szybciej wdrożyć. Chciałbym, aby systemy informatyczne były elastyczne, tzn. aby użytkownik (czy jego dział IT) mógł samodzielnie wprowadzać w nim zmiany w pewnym zakresie, bez nauki specjalnych języków programowania. No i systemy informatyczne powinny być „przyjazne dla użytkownika”, a z tym wciąż jeszcze jest problem, mimo pewnych postępów.

### **Jakie ma Pan wskazówki dla dostawców systemów informatycznych dla produkcji?**

Firmy żyją, rozwijają i przekształcają się. System informatyczny nie powinien być hamulcem rozwoju firmy. Nie powinno być tak, że wprowadzenie prostej zmiany organizacyjnej w firmie wymaga ściągnięcia zewnętrznych konsultantów do systemu IT, zapłacenia im potężnych pieniędzy i czekania przez kilka tygodni na efekty dopasowania systemu do tej zmiany. *Last but not least*, chciałbym, aby branża systemów IT dla przemysłu myślała nie tylko o dodatkowych funkcjonalnościach systemów, ale i o obniżaniu kosztów systemów. Rzeczywiste okresy zwrotu w inwestycje w systemy IT nadal są długie, m.in. z powodu wysokich cen tych systemów i wysokich *Total Cost of Ownership*.

**Co według Pana ma obecnie największy udział w TCO? Jakie zmiany w tym zakresie wprowadza model chmurowy? Co Pan sądzi o „chmurze w produkcji” – Gartner twierdzi, że idziemy w tym kierunku. Ponieważ złożone systemy IT wybiera się „raz na całe życie”, to największy udział w TCO ma opłata roczna za utrzymanie i aktualizację systemu, czyli tzw. „maintenance fee”.**

Możliwość korzystania z rozwiązań „w chmurze” to korzystne zjawisko dla klientów branży IT, ponieważ zwiększa elastyczność w korzystaniu z IT i pozwala zamienić nakłady inwestycyjne na koszty operacyjne. Bariera „wejścia w system” obniża się dzięki temu.

**Jaka jest Pana opinia na temat coraz popularniejszego trendu outsourcingu IT, czyli przekazywania części funkcji IT do zewnętrznych dostawców?**

Dziedzina IT bardzo się rozrosła i rozwinęła. Coraz trudniej jest wymagać od wewnętrznego działu IT, aby posiadał całą tę wiedzę i know-how. Dlatego outsourcing IT jest rozsądnym rozwiązaniem. Chcąc jednak mieć korzyści z outsourcingu, trzeba mieć opanowaną wiedzę z zakresu zarządzania outsourcingiem. Ponadto, dokonując outsourcingu IT trzeba pozostawić w firmie Głównego Informatyka. Główny Informatyk (CIO) musi nie tylko zarządzać umową outsourcingową, ale również (a raczej przede wszystkim) obserwować rynek, oceniać pojawiające się rozwiązania IT - czy to w oprogramowaniu, czy w sprzęcie, czy w przesyłanych danych – i jeśli stwierdzi, że przyniosą korzyści firmie, to organizować ich wdrożenie. Dla przykładu możliwość korzystania z rozwiązań „w chmurze” to korzystne zjawisko dla klientów branży IT, ponieważ zwiększa elastyczność w korzystaniu z IT i pozwala zamienić nakłady inwestycyjne na koszty operacyjne.

### **Jakie perspektywy zatem stoją przed osobami zarządzającymi produkcją w firmie w kontekście wykorzystania informatyki?**

Główne wyzwanie dla firm to ciągłe doskonalenie na „trzech wierzchołkach trójkąta”, którymi są: jakość, czas i koszty. IT z definicji zajmuje się dostarczaniem informacji zarządczych. Chodzi o to, aby a.) dostarczane informacje odpowiadały potrzebom informacyjnym zarządzających b.) nakład na dostarczenie tych informacji nie był zbyt duży. Jakość narzędzi IT dla zakładu produkcyjnego widać wtedy, jeśli można szybko (w czasie rzeczywistym) uzyskać w łatwy sposób wszystkie niezbędne informacje dla zarządzania zakładem, takie jak: czasy pracy maszyn i linii; statystyki przestojów i ich przyczyny; wykorzystanie mocy produkcyjnych; porównania norm dotyczących np. wyprodukowanych ilości, czasów lub braków/odpadów z rzeczywistymi ilościami, czasami lub brakami/odpadami; poziomy zapasów; zużycia surowców/materiałów i mediów energetycznych; statystyki awaryjności, statystyki jakościowe, statystyki absencji pracowników; mierniki produktywności. Idealnie jest, kiedy te informacje można szybko i łatwo agregować i dezagregować, porównywać z przeszłymi okresami.