

1. Ce este ERP?

Planificarea software a resurselor unei întreprinderi (ERP – Enterprise Resource Planning) nu se ridică la înălțimea acronimului său. Uitați de planificare – nu face asta - și uitați și despre resurse - un termen depășit. Dar amintiți-vă termenul de întreprindere. Aceasta este adevărata ambiție a ERP. Încearcă să integreze toate departamentele și funcțiile dintr-o companie într-un unic program pe computer care servește tuturor nevoilor particulare a diferitelor departamente.

Este un lucru greu de făcut, să construiești un program care să servească nevoilor oamenilor de la departamentul financiar la fel de bine ca celor de la departamentul de resurse umane și celor de la stocuri. Fiecare dintre aceste departamente are în mod obișnuit propriul său software optimizat pentru modul de lucru particular al departamentului respectiv. Dar ERP combină toate aceste programe optimizate într-un singur sistem integrat care lucrează cu o singură bază de date astfel încât departamentele pot să partajeze informațiile și pot comunica mult mai ușor între ele. Această abordare integrată își merită banii dacă companiile instalează software-ul corect.

Să luăm, de exemplu, o comandă de la un client. În mod obișnuit, când un client face o comandă, acea comandă începe o călătorie pe hârtie de la un angajat la altul în cadrul companiei, de multe ori fiind introdusă și reintrodusă în sistemul software a diferitelor departamente din companie în parcursul său. Toată această plimbare înceată de la un angajat la altul duce la întârzieri și uneori chiar la pierderea comenzii, iar toate introducerile în sistemele software ale diferitelor departamente conduc la erori. Între timp, nimeni din companie nu știe care este starea comenzii la un moment dat, deoarece, de exemplu, departamentul financiar nu are cum să acceseze sistemul software de la stocuri pentru a vedea dacă aceasta a fost trimisă sau nu. “Trebuie să sunați la stocuri” este răspunsul familiar primit de clienții frustrați.

ERP învinge programele software din departamentele financiar, resurse umane, producție și stocuri și îl înlocuiește cu un singur program software împărțit pe module software care aproximează vechile sisteme din fiecare departament în parte. Fiecare departament: financiar, producție și stocuri are propriul lui software, cu deosebirea că acum programele sunt în același mare program și comunică între ele, astfel încât cineva de la departamentul financiar poate accesa programul de la departamentul stocuri pentru a vedea dacă o comandă a fost trimisă sau nu. Marea majoritate a sistemelor ERP de pe piață sunt flexibile, astfel încât poți instala doar o parte din modulele sistemului fără a fi nevoit să cumperi întreg pachetul. Multe companii, de exemplu, vor instala doar modulele de financiar și resurse umane și vor lăsa celelalte module să le instaleze ulterior.

2. Cum poate ERP să îmbunătățească performanțele unei companii?

Cea mai mare speranță a sistemelor ERP pentru a își demonstra valoarea este un fel de “berbec” folosit pentru a îmbunătăți modul în care compania ta preia o comandă de la un client și o procesează, transformând-o într-o factură și în venit – proces cunoscut, de altfel, și sub numele de *proces de prelucrare a unei comenzi*. Din această cauză, ERP este deseori menționat ca fiind un software folosit în departamentele “back-office”. Nu se ocupă cu procesul “up-front” de vânzare (cu toate că cei mai mulți producători de sisteme ERP au dezvoltat, de curând, sisteme CRM care să se ocupe de așa ceva); mai degrabă, ERP ia o comandă a unui client și oferă o cale software de automatizare a diferitelor etape ce trebuie

parcurs pentru a o onora. Când un reprezentant al unui serviciu introduce o comandă a unui client într-un sistem ERP, are toate informațiile necesare pentru a onora comanda (reputația clientului și istoricul comenzilor sale, de la departamentul financiar, inventarul companiei de la stocuri și programul camioanelor care duc comenzile la destinație, de exemplu).

Oamenii care lucrează în aceste departamente diferite văd toți aceeași informație și o pot actualiza. Când un departament termină operațiile asupra unei comenzi, aceasta este trimisă automat, via ERP, către următorul departament. Pentru a afla în ce departament este o comandă, la un moment dat, trebuie să intri în sistemul ERP și să îi dai de urmă. În acest mod procesarea unei comenzi circulă cu viteza unui fulger în cadrul unei organizații, și comenzile ajung la clienți mai repede și cu mai puține erori ca înainte. Aceasta este cel puțin scopul unei aplicații ERP, realitatea este mult mai dură.

Să ne întoarcem pentru câteva clipe la acele module anterioare. Procesul poate că nu era la fel de eficient, dar era simplu. Contabilitatea își făcea treaba ei, stocurile își făceau treaba lor și dacă intervenea vreo problemă în afara departamentului nu considerau ca fiind o problemă ce îi privește. Acum nu mai este așa. Cu ERP, reprezentantul serviciului cu clienții nu mai este o persoană care doar introduce numele unui client în baza de date; interfața ERP îl transformă într-un om de afaceri. Se stabilește limita de credit pentru un client pentru departamentul financiar, și se stabilește nivelul de stocuri din depozit. Va plăti clientul până la scadență? Vom fi capabili să livrăm comanda la timp?

Acestea sunt deciziile pe care trebuie să le ia un reprezentant al serviciului cu clienții, decizii pe care până acum nu le-a mai luat, iar deciziile luate afectează clientul și celelalte departamente din companie. Dar nu este de ajuns ca doar reprezentanții departamentului cu clienții să se mobilizeze, gestionarii care obișnuiau să țină evidența stocurilor în mintea lor sau pe fișe de magazie acum este necesar ca ei să introducă aceste informații în sistemul integrat. Dacă ei nu țin o evidență exactă a stocurilor, reprezentanții departamentului cu clienții nu vor vedea care este nivelul stocurilor și vor refuza comanda unui client, pentru că nu văd în stoc bunurile comandate. Responsabilizarea și responsabilitatea și comunicarea nu au mai fost testate în acest mod în trecut.

Oamenii nu agreează schimbările, dar ERP le cere ca ei să schimbe modul în care își îndeplinesc sarcinile. Din acest motiv substanța ERP-ului este atât de greu de fixat. Software-ul este mai puțin important, ci modul în care companiile își conduc activitatea. Dacă folosești ERP ca să îmbunătățești modul în care oamenii iau comenzile, creează bunurile, le livrează și le facturează, vei observa și valoarea software-ului. Dacă doar instalezi aplicația și nu schimbi modul în care oamenii își îndeplinesc sarcinile, s-ar putea să nu observi deloc valoarea aplicației, într-adevăr noua aplicație s-ar putea să-ți încetinească activitatea prin aceea că înlocuiești vechea aplicație cunoscută de toți angajații cu cea nouă care nu este cunoscută.

3. Cât va dura implementarea ERP?

Companiile care implementează ERP nu au o treabă ușoară. Nu crede ce spun cei care vând ERP ca aplicație, că se implementează în aproximativ 3-6 luni în medie. Aceasta perioadă scurtă (6 luni este o perioadă scurtă) de implementare are cu siguranță o condiție de care depinde totul. Compania era una de mici dimensiuni, ori implementarea s-a făcut doar pentru un departament din companie, sau compania utiliza doar componentele financiare ale aplicației (situație în care ERP nu este altceva decât o aplicație contabilă foarte scumpă). Ca să implementezi un sistem ERP corect, modul în care îți desfășori activitatea și modul în care lucrează oamenii trebuie să se schimbe. Și această schimbare nu vine fără eforturi. Asta dacă

nu cumva, modul în care îți desfășori activitatea nu are cusur (toate comenzile sunt livrate la timp, productivitatea este mai mare decât a competitorilor, clienții pe deplin satisfăcuți), caz în care nu este necesar să implementezi ERP. Este important să nu te gândești la cât de mult va dura efortul de implementare (care ține în mod normal între 1 și 3 ani - în medie), ci mai degrabă să înțelegi de ce ai nevoie de ERP și cum îl vei folosi ca să-ți îmbunătățești activitatea.

4. Ce va face ERP să meargă mai bine în compania mea?

Sunt 5 motive principale pentru care companiile implementează ERP:

1. Integrarea datelor financiare - întrucât managerul general încearcă să înțeleagă performanțele generale ale companiei, va putea să evalueze diferite versiuni ale problemei. Contabilitatea are propriile cifre privind veniturile, vânzările au și ele versiunea lor, iar diferitele puncte de lucru pot avea și ele propriile versiuni despre cât au contribuit la realizarea veniturilor.

2. Integrarea bazei de date de comenzi - aplicația ERP poate deveni locul unde comanda unui client poate să 'trăiască' din momentul în care este primită, până când bunurile sunt livrate, contabilitatea întocmește și trimite factura. Având aceste informații într-o singură aplicație și nu în mai multe aplicații independente care nu comunică între ele, companiile pot ține o mai bună evidență a comenzilor, pot coordona mai bine producția, stocurile și livrările din mai multe locații în același timp.

3. Standardizarea și eficientizarea procesului de producție – companiile de producție, în mod deosebit cele care doresc să fuzioneze sau să se extindă, deseori fac aceeași greșeală în mai multe puncte de lucru folosind diferite metode și aplicații. ERP vine ca metodă standard pentru automatizarea unor pași din procesul de producție. Standardizarea acelor procese și folosirea unui singur sistem integrat poate salva timp, reduce costurile și crește producția.

4. Optimizarea stocurilor – ERP ajută procesul de producție să curgă fără probleme și îmbunătățirea modului de îndeplinire a comenzii. Asta poate duce la reducerea pierderilor, a producției în curs și poate ajuta utilizatorii aplicației să planifice mai bine livrările, să reducă stocul de produse finite din depozite. Pentru a îmbunătăți fluxul de aprovizionare este nevoie de software dedicat, dar și ERP poate rezolva asta.

5. Standardizarea informațiilor din departamentul resurse umane - în special în companiile cu mai multe puncte de lucru, departamentul de resurse umane s-ar putea să nu aibă o metodă unică de urmărire a timpului angajaților și de comunicare cu aceștia despre beneficii și servicii. ERP poate rezolva și asta.

În cursa de rezolvare a acestor probleme, companiile pierd din vedere faptul că ERP nu este altceva decât o reprezentare a modului cum o companie normală își desfășoară activitatea. În timp ce cele mai multe pachete ERP sunt cât mai complexe și detaliate, fiecare industrie are specificul ei care o face unică. Majoritatea aplicațiilor ERP au fost gândite să fie folosite pentru cazuri abstracte de companii de producție (care produc lucruri ce pot fi numărate) lucru care a făcut ca acele companii cu profil de activitate gen petrolier, chimice și companiile de servicii care își măsoară producția prin flux mai degrabă decât prin unități fizice, să nu fie acoperite de acest gen de aplicații. Fiecare dintre aceste companii s-a luptat cu cei care vând aplicații ERP să modifice și adapteze aplicația conform cerințelor lor.

5. Se va potrivi ERP modului în care eu fac afaceri?

Este critic pentru companii să-și dea seama dacă modul lor de a face afaceri se potrivește într-un software standard ERP înainte de a semna cecul și de a începe implementarea. Cel mai obișnuit motiv pentru care companiile nu cumpără sisteme ERP de milioane de dolari este din cauză că software-ul nu suportă unul din cele mai importante procese de afacere pe care ei îl implementează. În acest moment se pot face două lucruri: să schimbe procesul de afacere astfel încât să se potrivească cu software-ul, ceea ce înseamnă modificarea unor moduri de mult stabilite și știute de a face afaceri (care de obicei aduc și avantaje față de competiție) și să modifice rolurile și responsabilitățile unor oameni importanți din companie (așa ceva foarte puține companii au curajul/doresc să o facă).

Altă variantă este aceea de a modifica software-ul astfel încât să se potrivească cu procesul de afacere, lucru ce va încetini procesul, va introduce erori în sistem și va face ca upgrade-ul la următoarea variantă de software a producătorului să fie extrem de dificil, pentru că modificările trebuie să fie scoase din software și rescrise astfel încât să se potrivească noii versiuni. De regulă, trecerea la utilizarea unui sistem ERP este un proiect al cărui scop îți taie respirația iar prețul final front-end este suficient să facă și pe cel mai calm manager un pic agitat. În afară de a trece în buget costurile de software, șefii de la financiar trebuie să-și planifice să scrie cecuri pentru consultanță, rețușarea procesului, testarea după integrarea software-ului și pentru o listă lungă de alte cheltuieli înainte ca beneficiile ERP să-și facă simțite prezența. Sub-evaluarea costurilor aferente instruirii utilizatorilor noului software poate duce la un șoc. De asemenea, poate fi considerat eșec integrarea cerințelor bazei de date cu costurile pentru software-ul adițional care să duplicateze formatul vechilor rapoarte. Câteva omisiuni în buget și în faza de planificare poate să crească costurile ERP fără control mai repede decât omisiunile din planificare.

6. Cât costă de fapt ERP?

Meta Group a făcut un raport care studiază “costul total al deținerii”¹ (*TCO – Total Cost of Ownership*) unui ERP, incluzând hardware, software, servicii profesionale și costurile interne cu pregătirea personalului. TCO include instalarea software-ului și costurile timp de 2 ani după instalare, care sunt adevăratele costuri de mentenanță, upgradare și optimizare a sistemului în funcție de afacerea ta. Aproape 63 de companii au supraviețuit – incluzând companii mici, medii și mari din industrie - media TCO a fost de 15 milioane de dolari (cel mai mult a fost 300 de milioane de dolari și cel mai puțin a fost 400.000 de dolari). Deoarece este greu să tragi o concluzie din cauza variației de tipuri de companii și eforturile ERP, Meta a venit cu o statistică care dovedește că ERP este scump indiferent de ce tip de companie îl folosește (TCO pentru un utilizator din conducerea firmei a fost estimat la suma de 53.320 de dolari).

¹ Popularizat intens de către cabinetul de analiză Gartner începând din anii '80, conceptul Total Cost of Ownership (TCO – tradus parțial exact prin „cost total de deținere”) are rădăcini mai adânci, datând din primele decenii ale secolului trecut. Cu toate acestea, modelul TCO a fost inițial conceput pentru analiza proiectelor IT (și apoi extins și în alte domenii, prin dezvoltarea de metodologii specifice), oferind o perspectivă directă a impactului financiar al unei tehnologii informatice pe parcursul întregului ciclu de viață al respectivei tehnologii. Principalul beneficiu oferit de această metrică rezidă în faptul că evidențiază factorii adiționali care adaugă costuri suplimentare după achiziție.

7. Când îmi vor fi răsplătite eforturile din partea ERP – și cât de mari vor fi beneficiile?

Nu te aștepta să-ți revoluționezi imediat afacerea cu ERP. Este un procedeu complex care se concentrează pe partea optimistă în care lucrurile sunt făcute intern decât pe partea de lucru cu clienții, furnizorii și partenerii. Măcar această concepție are beneficii dacă ești dornic să le aștepți – studiul Meta Group pe 63 de companii a descoperit că a trebuit să treacă 8 luni după instalarea noului sistem (32 de luni în total) pentru a vedea beneficiile. Dar profitul mediu anual obținut de pe urma ERP au fost de 1,6 milioane de dolari.

8. Care sunt costurile ascunse ale unui ERP?

Cu toate că diferitele companii vor descoperi diferite “mine” în procesul de buget, cei care au implementat ERP sunt de acord că anumite costuri au fost mai ales omise sau au fost subestimate de alții. Înarmați cu înțelegerea afacerii, susținătorii ERP votează următoarele activități ca fiind cele care vor duce la depășirea bugetului.

1. Instruirea – este aproape unanim votat, de implementatorii de ERP cu experiență, ca fiind cel mai subestimat articol din buget. Cheltuielile cu instruirea sunt mari pentru că angajații trebuie să învețe un nou set de procese, nu doar utilizarea unei noi interfețe software. Cursurile sunt axate pe a spune oamenilor cum să utilizeze software-ul, nu pe educarea oamenilor despre anumite particularități ale afacerii lor. Pregătiți-vă să dezvoltați o listă cu diferitele procese ale afacerii care vor fi afectate de ERP. Un manager a angajat oameni de la o școală locală de afaceri pentru ajută să dezvolte și să predea cursuri de ERP angajaților firmei. Amintiți-vă că utilizând ERP, oamenii de la financiar vor folosi același software precum cei de la depozite și ambii vor introduce informații ce vor afecta o comandă. Pentru a face acest lucru corect ar trebui să înțeleagă mai bine cum ceilalți colegi din companie își fac treaba, înainte de integrarea sistemului ERP. În ultimă fază, va ține de oamenii de la IT să facă această instruire. Așa că luați suma care ați planificat-o pentru instruire și dublați-o sau triplați-o. Va fi cea mai bună investiție pe care ați făcut-o în ERP.

2. Integrare și testare – testarea legăturilor dintre pachetele ERP și alte programe software ale companiei. O companie tipică de producție poate avea aplicații adiționale de tip major – comerț electronic și lanț furnizor-cumpărător, până la cele minore - calcularea taxelor pe vânzări și administrarea codurilor de bare. Toate acestea necesită legături de integrare cu sistemul ERP. Dacă poți cumpăra aplicații adiționale (gata integrate) de la vânzătorul de sisteme ERP este cel mai bine. Dacă trebuie să-ți construiești aceste legături singur, așteaptă-te ca lucrurile să devină urâte. Ca și instruirea, testarea integrării ERP trebuie făcută dintr-o perspectivă orientată pe proces. Veteranii recomandă ca în loc să introducem date fictive pe care să le mutăm de la o aplicație la alta, să rulăm un proces de comandă real în întreg sistemul, de la introducerea comenzii până la livrare și chitanța de plată – întreg procesul comandă-plată - de preferat cu participarea angajaților care vor face pe urmă aceste treburi zilnic.

3. Configurarea - aplicațiile adiționale sunt doar începutul costurilor cu integrarea ERP. Mult mai scump, și ceva de evitat de tot, dacă se poate, este configurarea efectivă a părții centrale a sistemului ERP. Acest lucru se întâmplă când ERP-ul nu poate rezolva unul dintre procesele afacerii tale și te hotărăști să umbli la software-ul ERP să facă ceea ce îți dorești. Te joci cu focul. Configurarea poate afecta toate modulele ERP pentru că sunt strâns legate între ele. Actualizarea sistemului ERP nu

este ca o plimbare în parc; în cel mai bun caz devine un coșmar pentru că va trebui să refaci toată configurarea de la capăt în noua versiune. Poate că va funcționa, poate că nu. În orice caz, vânzătorul nu va fi acolo să te ajute. Va trebui să angajezi oameni care să facă configurarea, și va trebui să-i angajezi pentru totdeauna pentru mentenanță.

4. Conversia datelor – costă să muți informațiile despre clienți, furnizori, proiectarea produsului și altele asemănătoare, din sistemele vechi în noul sistem ERP. Marea majoritate a managerilor vor admite că cele mai multe date din vechile sisteme nu sunt de mare ajutor. Companiile neagă că datele nu ar fi exacte până în momentul când trebuie să le mute în noile setup-uri client/server care sunt cerute în pachetele ERP. În mod constant, aceste companii subestimează costurile cu mutarea datelor. Dar chiar și datele corecte au nevoie de ceva corecții pentru a se potrivi cu procesul ERP.

5. Analiza datelor – de obicei, datele din sistemele ERP trebuie să fie combinate cu date din sisteme externe pentru a fi analizate. Utilizatorii care necesită analize complexe și mari ar trebui să includă în buget și costuri legate de păstrarea datelor – și ar trebui să se aștepte la un pic de muncă pentru a putea face sistemul să funcționeze corect. Utilizatorii sunt în dificultate atunci când actualizarea tuturor datelor din sistemul ERP în fiecare zi într-o companie mare este anevoios iar sistemele ERP nu fac treabă bună când vine vorba de depistarea datelor care au fost modificate de la o zi la alta, făcând actualizarea selectivă a datelor greu de făcut. O soluție scumpă este programarea customizată. Concluzia este că este înțelept să verificăm toate analizele ce trebuie făcute asupra datelor înainte să terminăm de planificat bugetul.

6. Consultanți la infinit - când utilizatorii nu reușesc să se elibereze, plățile pentru consultanță cresc enorm. Pentru a evita acest lucru, companiile ar trebui să-și identifice obiectivele pe care ar trebui să le urmărească atunci când fac instruirea personalului. Includeți măsurători în contractele consultanților, de exemplu, un număr specific de utilizatori dintre angajații companiei ar trebui să fie capabili să treacă un test al proiect-managerului.

7. Înlocuirea celor mai buni - este acceptată ca o înțelepciune faptul că succesul ERP depinde de angajarea în proiect a celor mai buni și mai luminați angajați din departamentul business și IT. Software-ul este prea complex și modificările în afacere prea mari pentru a încredința proiectul oricui. Vestea proastă este că firma ar trebui să fie pregătită să înlocuiască oamenii când proiectul se termină. Cu toate că piața sistemelor ERP nu mai este la fel de fierbinte ca altă dată, firmele de consultanță sau alte firme care și-au pierdut cei mai buni oameni îi vor vâna pe ai voștri cu salarii mai mari și bonusuri pe care voi nu vi le puteți permite - sau pe care politicile de resurse umane nu vi le permit. Discutați cu cei de la departamentul de resurse umane pentru a dezvolta un program de bonusuri pentru a rămâne în companie și pentru a crea o nouă grilă de salarizare pentru angajații cu experiență în ERP. Dacă îi lăsați să plece, vă veți grăbi să îi angajați pe ei sau pe alții ca ei, pe post de consultanți pentru un onorariu de două ori mai mare decât îi plăteți înainte.

8. Echipele de implementare nu se pot opri – cele mai multe companii au tendința de a trata implementarea sistemului ERP ca pe orice altă implementare de software. Își imaginează, că odată software-ul instalat, echipa de implementare va fi trimisă acasă și fiecare își va relua activitățile de zi cu zi. Dar după instalarea ERP nu poți să mai pleci acasă. Implementatorii sunt mult prea prețioși. Din cauză că au lucrat atât de adânc în sistemul ERP știu mai multe despre vânzări decât oamenii de la vânzări și știu mai multe despre procesul de producție decât oamenii de la producție. Companiile nu-și

pot permite să trimită oamenii implicați în implementare înapoi la afacere pentru că sunt foarte multe de făcut după ce software-ul ERP este instalat. Doar procesul de a scrie rapoarte ce scot informații din noul sistem ERP va ține echipa de proiect ocupată pentru încă un an. Din păcate, puține dintre departamentele de integrare a sistemelor plănuiesc nebunia de după activitatea de implementare a ERP; dintre acestea, și mai puține o planifică în buget atunci când pornesc proiectele ERP. Mulți sunt obligați să ceară mai mulți bani și oameni imediat după ce au terminat de implementat, înainte ca sistemul ERP să-și demonstreze beneficiile.

9. Așteptând ROI (Return on Investment) - una dintre cele mai înșelătoare moșteniri despre software-ul tradițional de proiect management este faptul că firmele așteaptă să câștige valoare din momentul în care este instalat software-ul, în timp ce proiect managerul așteaptă o pauză sau poate o bătaie ușoară cu palma pe spate. Nici una dintre aceste așteptări nu se aplică la ERP. Multe dintre aceste sisteme nu-și arată valoarea decât după sunt utilizate o perioadă mai lungă de timp și se concentrează asupra îmbunătățirii proceselor de afacere care sunt afectate de sistem. Iar managerul de proiect nu va fi premiat decât după ce software-ul își va arăta beneficiile.

10. Depresia post-ERP - Sistemele ERP creează, de multe ori, pagube în firmele care le instalează. Într-o cercetare a firmei Deloitte Consulting asupra a 64 dintre companiile Fortune 500, una din patru admite că a suferit o scădere de performanță în momentul în care sistemul lor ERP a prins viață. Procentajul adevărat este fără îndoială mult mai mare. Ce mai obișnuit motiv pentru care scade performanța este faptul că totul arată și funcționează altfel decât arăta și funcționa înainte. Când oamenii nu-și pot face treaba cum au fost obișnuiți și încă nu cunosc foarte bine noua modalitate, se panichează și afacerea merge mai greu.

9. De ce proiectele ERP cad atât de des?

La cel mai simplu nivel, un ERP este o mulțime de manevre foarte bune pentru a efectua diferite îndatoriri în compania ta, incluzând finanțe, producție și stocuri. Pentru a obține ce este mai bun din software, trebuie să-ți aduci oameni în companie care să adopte stilul de lucru al metodelor impuse de software. Dacă oamenii din departamente diferite care vor utiliza ERP nu sunt de acord că metodele de lucru din cadrul sistemului sunt mai bune decât cele utilizate până acum, vor opune rezistență în a utiliza noile metode sau vor dori ca departamentul IT să schimbe software-ul astfel încât să lucreze așa cum lucrează ei în mod curent. Luptele politice se duc asupra faptului cum trebuie sau dacă trebuie instalat noul software. Departamentul IT se trezește prins în a face configurări grele la sistem pentru a se potrivi cu dorințele de business ale patronului. Configurările fac software-ul instabil și mai greu de întreținut atunci când ajunge să fie folosit. Poveștile horror care se citesc în presă despre sisteme ERP pot provini de la schimbările făcute în inima sistemului ERP pentru a se potrivi propriilor metode de lucru. Din cauză că sistemul ERP acoperă foarte mult din ce face o companie, o eroare în software afectă extrem de negativ business-ul companiei.

Dar departamentul IT poate rezolva destul de repede bug-urile care apar, în cele mai multe cazuri. În afară de a acest lucru, foarte puține companii mari pot evita configurarea ERP-ului - fiecare afacere este diferită și este legată de metode de lucru unice pe care vânzătorul nu le poate imagina atunci când dezvoltă software-ul. Greșeala pe care companiile o fac este atunci când cred că a schimba obiceiurile oamenilor este mai ușor decât configurarea software-ul. Nu este! Să determini oamenii din compania ta să folosească software-ul pentru a-și îmbunătăți modul în care își fac treaba este de departe cea mai grea încercare. Dacă firma ta este rigidă la schimbare atunci cel mai probabil ERP o să eșueze.

10. Cum configurez un software de tip ERP?

Chiar dacă companiile își instalează software ERP pentru așa numitele motive corecte și toată lumea cade de acord asupra definiției optime a unui client, dificultățile inerente la implementarea unui lucru atât de complex cum este ERP este ca și cum ai învăța un elefant să facă balet. Pachetele sunt construite din tabele din baza de date, mii de tabele, pe care programatorii departamentului de integrare și utilizatorii finali trebuie să le seteze să se potrivească cu procesele lor de afaceri; fiecare tabelă are un “buton” de decizie care conduce software-ul pe o cale sau alta. Prezentarea unei singure modalități de a realiza o anumită sarcină - să spunem să ruleze statele de plată sau să închidă actele – este un lucru relativ simplu. Dar să-ți dai seama exact cum să setezi exact toate acele butoane în tabele necesită o înțelegere profundă a proceselor existente care sunt folosite pentru a opera asupra întregii afaceri. De îndată ce mulțimea de setări este stabilită, aceste procese trebuiesc regândite în felul sistemului de gândire ERP. Cele mai multe sisteme ERP nu sunt vândute ca sisteme în care clienții trebuie să determine până în cele mai minuțioase nivele cum trebuie setate procedurile funcționale, luând mii de decizii care vor afecta modul în care sistemul funcționează în linie cu propriile activități de afaceri. Cele mai multe sisteme ERP sunt preconfigurate, permițând doar câteva sute de setări procedurale să fie făcute de client.

11. Cum implementează companiile aplicația ERP?

Conform observațiilor noastre există trei modele de implementare a ERP-ului.

A. Marele *Big Bang* – în această situație (care este cea mai ambițioasă și mai dificilă metodă de implementare a sistemelor ERP) companiile renunță definitiv la vechile lor sisteme deodată și instalează o singură aplicație integrată ERP pentru întreaga companie. Deși aceasta a fost metoda cel mai des întâlnită pentru primele implementări ERP, puține companii mai îndrăznesc să facă astfel, deoarece presupune mobilizarea și schimbarea sincronizată a întregii companii. Cele mai dramatice experiențe de implementare ERP din anii ‘90 ne avertizează cu privire la companiile care au făcut acest lucru. Să faci pe toți să coopereze și să accepte un nou sistem în același timp este destul de dificil, pentru că noul sistem nu va avea nici un susținător. Nimeni din companie nu are experiență în folosirea lui, așa că nimeni nu este sigur că va funcționa. De asemenea, ERP implică în mod inevitabil compromisuri. Multe departamente au sisteme care au fost mulate pe modul lor de lucru. În cele mai multe cazuri, ERP nu oferă nici funcționalitatea și nici confortul sau familiaritatea unui sistem dedicat. În cele mai multe cazuri, viteza noului sistem poate suferi, deoarece deservește întreaga companie și nu doar un departament. Implementarea ERP necesită aprobarea directă a managerului general.

B. Strategia în franciză – această abordare se pretează companiilor mari sau cu o diversitate mare, care nu au sarcini comune în cadrul punctelor de lucru sau departamentelor. Sisteme ERP independente se instalează în fiecare unitate, iar pentru contabilitate ele sunt interconectate în cadrul companiei. Această strategie a devenit modul cel mai frecvent de implementare a sistemelor ERP. În cele mai multe cazuri fiecare punct de lucru are propriul sistem ERP, format dintr-un sistem și o bază de date independentă. Sistemele sunt conectate doar pentru a putea prezenta la nivel de grup informații astfel încât să se creeze o imagine de ansamblu despre toate punctele de lucru (veniturile pe fiecare centru spre exemplu), sau pentru procese care nu variază mult de la un punct de lucru la altul (respectiv bonusurile HR). De regulă, aceste implementări încep printr-o demonstrație sau o instalare pilot într-un punct de lucru, unde dacă se întâmplă ceva greșit să nu fie afectată activitatea companiei. Odată ce managerul de proiect reușește să pună pe picioare sistemul și repară toate problemele, se poate instala și în celelalte puncte de lucru ale ERP-ului, folosind prima implementare ca referință

din partea casei asupra viabilității sistemului. Realizarea acestei strategii durează destul de mult în timp.

C. *Slam dunk (aplicare rapidă)* – în acest caz, sistemul ERP dictează procesul de implementare, care se concentrează doar pe câteva procese de bază, așa cum sunt cele conținute într-un modul financiar al unui sistem ERP. Această metodă este viabilă pentru companiile mici care se așteaptă să crească odată cu aplicația ERP. Scopul este să pui pe picioare aplicația rapid și să renunți la o modelare de durată, în favoarea unui sistem dedicat ERP. Puține companii care au implementat de o asemenea manieră ERP au beneficiat de avantajele sistemului. Multe firme folosesc sistemul ca o infrastructură care să le ajute la o implementare viitoare mai ușoară. Totuși mulți descoperă că este mai viabilă o instalare rapidă în locul unui sistem dedicat mai vechi deoarece nu forțează utilizatorii finali (angajații) să-și schimbe modul de lucru. De fapt, este mai provocator să adaptezi ceva instalat decât ceva care nu există în nici un sistem, deoarece la acel moment nimeni din companie nu ar simți diferența.

12. Cum se pretează ERP comerțului electronic?

Distribuitorii de sisteme ERP nu sunt pregătiți, de regulă, pentru asaltul comerțului online. Un sistem ERP este complex și nu este gândit pentru utilizatori publici neinițiați. Sistemul este gândit ca să fie utilizat doar de angajații unei companii, care sunt instruiți și pregătiți pentru utilizarea programului. Dar clienții și furnizorii doresc ca în același moment să aibă acces la informații ca și angajații firmei prin intermediul sistemului ERP – de exemplu, să vadă în ce stadiu este o comandă, nivelul stocului și factura proformă, cu precizarea că doresc aceste informații în mod simplificat pe o pagină web, fără a presupune să cunoască termenii programului.

Comerțul electronic presupune că departamentul de IT să construiască două noi canale de acces în cadrul aplicației – unul pentru clienți (cunoscut ca și *business-to-consumer*) și altul pentru furnizori și parteneri (*business-to-business*). Aceste două tipuri diferite de utilizatori ai sistemului doresc informații diferite din cadrul aplicației. Clienții vor să știe care este stadiul comenzii și informații despre facturare, iar furnizorii și partenerii vor exact restul.

Distribuitorii sistemelor ERP întâmpină probleme în a crea legături între pagina de web și aplicație, deși sunt conștienți că este necesară această conexiune. În concluzie, companiile care vor să desfășoare comerț online se confruntă cu destule probleme de integrare pentru a face aplicația ERP disponibilă și pe pagina de web. Pentru acele companii care au avut norocul să cumpere aplicația ERP de la un distribuitor cu experiență în dezvoltarea de comerț online, adăugarea unor aplicații integrate de la același furnizor poate fi o metodă eficientă de rezolvare a acestui neajuns. Pentru acele companii care au achiziționat sistemul ERP de la distribuitori fără experiență în dezvoltarea comerțului online, singura soluție posibilă ar putea fi ca angajații sau consultanții externi să adapteze sistemul pentru a răspunde noilor cerințe.

Oricare ar fi detaliile, integrarea ERP cu sistemul de comerț electronic necesită un plan detaliat care să asigure o implementare în direcția cea bună. Unul dintre aspectele cele mai dificile ale integrării ERP cu comerțul electronic este faptul că Internetul evoluează continuu. Aplicațiile ERP sunt mari, complexe și necesită permanent mentenanță. Decizia este clară: dacă sistemul ERP este conectat la Internet trebuie să ai asigurată mentenanța pentru sistemul ERP și pentru pagina de web. Cei mulți împătimiți ai comerțului electronic vor construi legături flexibile între sistemul ERP și comerțul online care să le permită să ruleze noile aplicații de comerț electronic direct de pe pagina de web, în timp ce închid sistemul ERP pentru îmbunătățirea și repararea lui.

Dificultatea în a face ERP și comerțul online să ruleze împreună, menționând și celelalte aplicații care necesită informații din sistemul ERP, așa cum sunt fluxul de aprovizionare și software-ul de tip CRM (Customer Relationship Management), au condus la ideea că trebuie luat în calcul un sistem alternativ cunoscut sub denumirea de *middleware*² sau *software de integrare a aplicațiilor de întreprindere (software EAI – Enterprise Application Integration)*³. Aceste aplicații se comportă ca niște traducători ce preiau informația din sistemul ERP și o transformă într-o formă ce poate fi înțeleasă de către comerțul electronic și celelalte aplicații. Middleware-ul s-a îmbunătățit semnificativ în ultimii ani, și deși este dificil de vândut și demonstrată eficiența investiției pe piață (invizibilă pentru utilizatorii finali), acesta poate rezolva una dintre cele mai mari probleme în legătură integrarea IT din prezent.

² Software ce acționează ca un intermediar între un sistem software integrat și o aplicație, funcționând ca un nivel de conversie sau traducere.

³ Reprezintă un cadru de integrare a aplicațiilor compus dintr-o colecție de tehnologii și servicii ce formează un middleware ce permite integrarea sistemelor și aplicațiilor la nivelul unei întreprinderi.