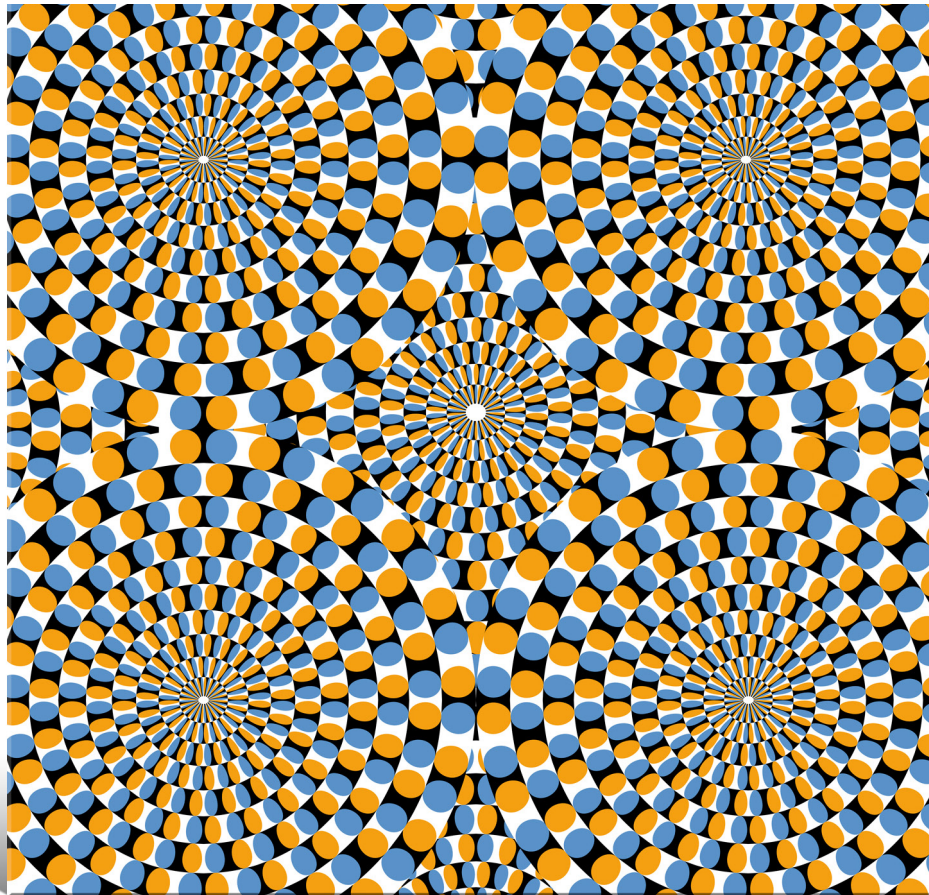


Liczą się fakty, nie złudzenia



Wielu szefów firm podejmując decyzję o inwestycji w rozwiązanie klasy ERP, staje przed dylematem polegającym na wyborze najbardziej optymalnego systemu do zarządzania firmą. Kryteria, jakie są najczęściej brane pod uwagę, to między innymi cena wdrożenia systemu i koszt jego utrzymania, referencje firm z podobnej branży czy też funkcjonalności dostępne w standardzie. Decydenci biorą również pod uwagę przyjazność interfejsu użytkownika, dopasowanie rozwiązania do potrzeb konkretnej firmy bądź też kompetencje konsultantów weryfikowane w trakcie kilkugodzinnej prezentacji systemu.

Wszystkie te elementy wpływające na wybór oprogramowania oraz firmy je wdrażającej są jak najbardziej racjonalne. Powstaje jednak pytanie, czy podpisując kontrakt z konkretnym dostawcą systemu, mamy świadomość, jakie korzyści, przeliczone na złotówki, zamierzamy osiągnąć. Doświadczenie pokazuje, że często zakładane cele, takie jak zmniejszenie ilości towaru w magazynie, lepsza ściągalność należności czy pozyskanie nowych rynków zbytu, są formułowane wyłącznie w formie opisowej, bez odniesienia do liczb.

Takie podejście powoduje, że w wielu przypadkach współpraca z dostawcą oprogramowania zbyt mocno koncentruje się na samym przebiegu wdrożenia – konfiguracji serwerów, przeszkoleniu osób, ustaleniu wyglądu wydruków etc. Pozostawiając nieco z boku to, co jest najważniejsze – mierzalne i osiągalne cele biznesowe. W konsekwencji, po kilkumiesięcznej realizacji projektu trudno tak naprawdę ocenić, czy i w jakim stopniu udało się osiągnąć zamierzone efekty.

Wdrożenie systemu ERP = inwestycja

Planując uruchomienie bądź wymianę systemu klasy ERP, najlepiej taki projekt rozpatrywać w kategoriach inwestycji, czyli przedsięwzięcia, które jest wydatkiem mającym przynieść konkretne korzyści w przyszłości.

W przypadku typowych projektów inwestycyjnych, takich jak budowa magazynu, otwarcie oddziału czy zakup linii technologicznej, w wielu przedsiębiorstwach dokonywane są analizy stosunku kosztów do korzyści. Wszystko po to, aby określić, czy ponoszone wydatki przyniosą odpowiednie zyski w założonym czasie.

Warto w ten sam sposób potraktować wdrożenie zintegrowanego systemu do zarządzania firmą, aby jeszcze przed uruchomieniem projektu oszacować, jaki będzie zwrot z inwestycji, i decyzję o starcie wdrożenia podjąć z jasno wytyczonymi i możliwymi do weryfikacji planami biznesowymi.

Koszty wdrożenia – dowiedz się od dostawców

Skoro traktujemy projekt ERP jako przedsięwzięcie inwestycyjne, to określmy, jakie nakłady poniesiemy i korzyści uzyskamy dzięki wdrożeniu oprogramowania.

Informację o kosztach realizacji projektu uzyskamy stosunkowo szybko – wystarczy poprosić o w miarę precyzyjną ofertę kilku dostawców oprogramowania, pamiętając jednocześnie o kosztach sprzętu (jednego bądź kilku serwerów) i licencji dodatkowych (licencje

na bazy danych, oprogramowanie etc.). Zadając pytanie o cenę, warto dopytać o opłaty wynikające z utrzymania systemu, takie jak koszt dostępu do nowych wersji oprogramowania czy koszty opieki w postaci wsparcia technicznego konsultantów producenta IT.

Planowane korzyści – gwóźdź programu

Uzyskanie informacji o korzyściach wynikających z wdrożenia systemu klasy ERP wymaga jednak dłuższej chwili zastanowienia. Przede wszystkim musimy określić, w jakich obszarach rozwiązanie ma nam pomóc. Wyobraźmy sobie, że zarządzamy firmą, która zakłada, że innowacyjne oprogramowanie:

- » pozwoli na otwarcie kanału sprzedaży przez Internet,
- » usprawni obsługę zamówień,
- » skróci czas potrzebny na generowanie raportów.

Na podstawie tak postawionych celów przystąpmy do liczbowego określenia, w jakiej sytuacji jesteśmy obecnie we wskazanych obszarach, a także zdefiniujmy, jakie mierzalne korzyści uda się osiągnąć.

I tak, w przypadku pierwszego celu, jeżeli jeszcze nie prowadzimy sprzedaży przez Internet, to bez trudu ocenimy stan istniejący – na ten moment przychód generowany przez ten kanał sprzedaży wynosi 0 zł. Po określeniu obecnej sytuacji pora na liczbowe wyrażenie planowanej korzyści. Znając swoje wyniki ze sprzedaży (np. 30 mln zł w skali roku), możemy przyjąć założenie, że dzięki uruchomieniu e-sklepu zarobimy więcej, np. o 5 proc., co łatwo przeliczymy na złotówki (w opisywanym przykładzie – 1,5 mln zł).

Przejdźmy do drugiego założenia biznesowego. Obsługa zamówień jest już pojęciem bardziej ogólnym – w jaki sposób ocenić w pieniądzu, że w tym obszarze uzyskamy usprawnienie? Jeden ze sposobów może być następujący – zapewne wiemy, ilu pracowników obsługuje zamówienia, wiemy też, ile zarabiają. Na tej podstawie możemy oszacować, jaki jest konkretny koszt wykonywanej przez nich pracy w skali roku. Jeżeli w efekcie np. wprowadzenia internetowej obsługi zamówień dla naszych stałych odbiorców ta sama liczba zamówień będzie mogła być obsługiwana przez mniejszą grupę pracowników (np. o dwa etaty ze średnimi zarobkami na poziomie 3 tys. zł miesięcznie), to koszt wynagrodzenia osób obsługujących zamówienia będzie naszą oszczędnością (w naszym przykładzie jest to 72 tys. zł w skali roku).

Z kolei w przypadku czasu potrzebnego na generowanie raportów warto zastanowić się, ile osobodni w miesiącu pracownicy poświęcają na przygotowanie potrzebnych zestawień analitycznych służących podejmowaniu trafnych decyzji. Mając informację na ten



TOMASZ RUTKOWSKI

Dyrektor Konsultingu ERP Polska

Comarch SA

ROI@Comarch.pl

temat (np. 30 osobodni), możemy przyjąć, że dzięki wdrożeniu odpowiednich narzędzi raportujących czas ten zostanie skrócony (np. o połowę). Mniejszy nakład pracy to kolejna korzyść, którą możemy wyrazić w złotówkach (np. 33 480 zł w skali roku).

Analizowany parametr	Średnia poprawa
Czas potrzebny na przygotowanie raportów	87 proc.
Czas realizacji zamówień	36 proc.
Wartość przeterminowanych należności	24 proc.
Wartość zapasów magazynowych	23 proc.
Liczba obsługiwanych zamówień	42 proc.
Wydajność pracy	18 proc.
Przychody ze sprzedaży	15 proc.
Czas ewidencji dokumentów	48 proc.
Wydajność pracy działu księgowego	25 proc.

Rys. 1. Najczęstsze korzyści i średnie wartości parametrów uzyskiwane przez klientów Comarch ERP po wdrożeniu zintegrowanego systemu do zarządzania firmą (opracowane w oparciu o zrealizowane wdrożenia Comarch ERP)

Indywidualne podejście – klucz do sukcesu

Oczywiście powyższe trzy przykłady obliczeń są bardzo proste i w rzeczywistości trzeba wziąć pod uwagę o wiele więcej elementów. Lista analizowanych wskaźników będzie też zdecydowanie dłuższa – w obszarze sprzedaży istotny będzie wzrost marży czy większa efektywność przedstawicieli handlowych, z kolei w magazynie zwrócimy uwagę na obniżenie średniego czasu zalegania towarów i przygotowania kompletacji, a także na zmniejszenie liczby błędów przy wydaniach towaru. W odniesieniu do strony finansowej funkcjonowania przedsiębiorstwa warto pamiętać o skróceniu średniego okresu spływu należności czy też zmniejszeniu wartości nieściągalnych należności.

Tak uzyskane korzyści powinniśmy zsumować, a następnie przeprowadzić analizę przepływów pieniężnych, np. metodą wartości zaktualizowanej netto (NPV), uwzględniając planowane wydatki i zyski (bądź oszczędności) wynikające z wdrożenia systemu, i na tej podstawie oszacować stopę oraz okres zwrotu z inwestycji.

Samodzielnie czy we współpracy z ekspertami?

Wielu przedsiębiorcom nasuwają się teraz pytania – jak oszacować, czy wzrost sprzedaży przez Internet wyniesie 1,5 czy też 10 procent, czy i jak system pomoże mi w usprawnieniu obiegu dokumentów w firmie i jak to przeliczyć na złotówki, ile będzie trwało planowanie i rozliczanie produkcji, czy też jak zmieni się wydajność pracy zespołu księgowego i jak uwzględnić specyfikę mojej branży? Niekiedy też zapewne zastanawiają się, kto w firmie ma wystarczające kompetencje, żeby policzyć wspomniane NPV, a następnie wyjaśnić osobom koncentrującym się na biznesie, a nie finansach, o co w tym wszystkim chodzi?

Na te i inne pytania można poszukać odpowiedzi samodzielnie bądź też nawiązać kontakt z dostawcą oprogramowania blisko współpracującym z Twoją firmą, który:

- » określi, jakie są kluczowe obszary, w których wdrożenie systemu informatycznego przyniesie największe korzyści,
- » zdefiniuje parametry, za pomocą których będzie można mierzyć uzyskane efekty (np. okres ściągania należności, rotacja towarów na magazynie, średni czas realizacji zamówienia),
- » określi planowane efekty wdrożenia (np. wzrost rotacji w magazynie o 10 proc., zmniejszenie o 5 osób zespołu obsługującego zamówienia),
- » zmierzy, ile konkretnie Twoja firma zyska (w złotówkach, osobodniach) na wdrożeniu nowego systemu w poszczególnych obszarach działalności firmy,
- » określi, w jaki sposób będziemy mierzyć poszczególne parametry.

Dzięki takiej informacji zarząd firmy będzie mógł w pełni racjonalnie podjąć decyzję o ewentualnym uruchomieniu projektu i objąć nim obszary, które są najbardziej opłacalne.

Odkładanie decyzji przynosi straty – sprawdź, ile zyskasz

Pamiętajmy jednocześnie, że skoro wdrożenie zintegrowanego oprogramowania do zarządzania firmą przynosi mierzalne korzyści, to odkładanie w czasie decyzji o realizacji projektu systemu wiąże się z kosztem utraconych możliwości. Dlatego też warto jak najszybciej przekonać się, ile złotych możesz zyskać dzięki wdrożeniu oprogramowania, a w konsekwencji podjąć racjonalną decyzję o rozwoju informatyki w przedsiębiorstwie.

Podejście opisowe:

- optymalizacja magazynów
- dostęp do raportów
- szybsze księgowanie
- większa płynność finansowa

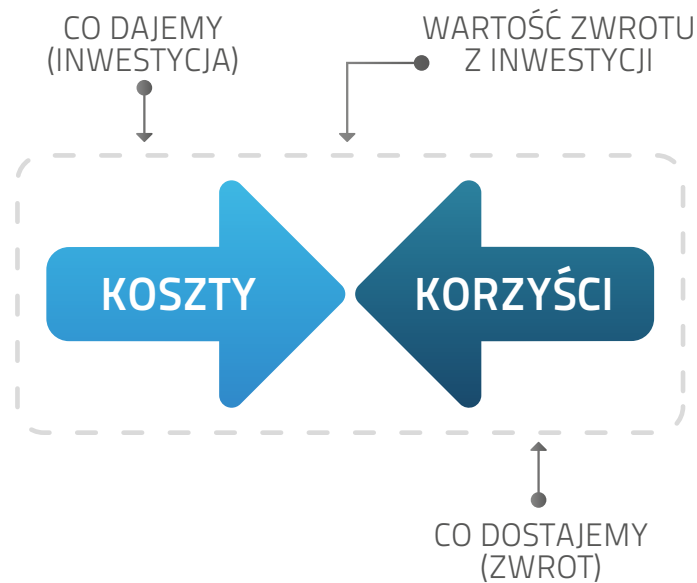


Podejście wartościowe:

- 765 000 zł/rok
- 1423 roboczodni na rok
- zwrot z inwestycji w przeciągu 1,5 roku



Rys. 2. Zmiana w podejściu do wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego



Rys. 3. Istota analizy zwrotu z inwestycji