

автоматизацията на тези дейности в интегрирана ИС, която работи с единна база данни, така че различните отдели да могат по-лесно да споделят и обменят информация помежду си. Този интегриран подход може да донесе огромна полза, ако компаниите внедрят правилно софтуера.

Да вземем, например, клиентска поръчка. Обикновено, когато клиентът направи своята заявка, поръчката поема на „хартиено” пътешествие в компанията от входяща кутия във входяща кутия и често по този път се завежда отново и отново в компютърните системи на различни отдели. Престоят по кутиите причинява забавяне и изгубване на поръчки, а регистрирането в различните програми води до грешки. Междувременно никой в компанията не знае със сигурност статуса на поръчката във всеки един момент, защото няма начин финансовият отдел, например, да влезе в компютърната система на склада, за да види дали поръчаната стока е доставена. „Обадете се в склада”, е отговорът, който често получават ядосаните клиенти.

ERP замества отделните програми в различните отдели с единна ИС, разделена на софтуерни модули, които в общи линии покриват функциите на старите самостоятелни приложения. Счетоводство, производство и склад, всички получават своя собствена програма, но разликата е, че сега тя е свързана с останалите и от финансовия отдел могат да погледнат в софтуера на склада и да видят дали поръчката е доставена. През 90-те години ERP бе разработена като тясно интегрирана монолитна система, но днес повечето приложения на пазара са достатъчно гъвкави и позволяват внедряването на отделни модули без необходимостта да се закупува целия пакет. Много компании, избират например, само счетоводния модул и този за управление на човешките ресурси и оставят закупуването на другите за по-късен етап.

### **Колко време отнема един ERP проект?**

На фирмите, които внедряват ERP, не им е лесно. Не се заблуждавайте, когато доставчиците на ERP ви говорят за три- до шестмесечен срок за изпълнение. Тези кратки срокове за изпълнение крият някаква уловка (да, шест месеца е кратък срок) – или фирмата е малка, или става дума за внедряване само в част от компанията, или е поръчан само финансовия модул на ERP системата ( в който случай ERP не е нищо повече от един скъп счетоводен софтуер). Правилното внедряване означава, начинът на работа на бизнеса ви да се промени, както и начинът, по който служителите изпълняват задълженията си. А такава промяна не става безболезнено. Освен ако, разбира се, вашият бизнес не е един перфектно действащ механизъм (всички поръчки се доставят навреме, радват се на производителност, по-висока от тази на конкурентите, всичките ви клиенти са доволни), а в този случай най-вероятно не ви трябва ново информационно решение.

Важното е да се съсредоточавате не върху това колко време ще отнеме проекта (в действителност ERP трансформация отнема средно между една и три години), а по-скоро да се опитате да разберете защо ви е необходима новата система и как ще я използвате, за да подобрите своя бизнес.

### **Какво ще подобри ERP в нашия бизнес?**

Има пет основни причини, поради които компаниите внедряват ERP.

**1. Интегрирана финансова информация.** Когато изпълнителният директор се опита да разбере как се справя компанията като цяло, може да се сблъска с много и различни версии на истината. Счетоводството работи със свой собствен набор от приходни параметри, отделът по продажби – с друг, а всеки от фирмените филиали може да има своя собствена версия за приноса си към общата печалба. ERP създава единна версия, която е неоспорима, защото всички използват една и съща система.

**2. Интегрирана информация за поръчките.** ERP системите могат да се превърнат в мястото, където поръчките съществуват от момента на получаването от клиента до натоварването на стоката на кораба и фактурирането. Когато тази информация се намира в едно приложение вместо да е разпръсната в много различни програми, които не общуват помежду си, компаниите могат много по-лесно да проследяват поръчките и да координират производство, наличност и доставки между различните заводи едновременно.

**3. Стандартизиране и ускоряване на производството.** Производствените фирми, особено тези с апетит към сливанията и поглъщанията, често откриват, че различните бизнес единици в компанията извършват едно и също нещо, като използват различни методи и приложения. ERP системите предоставят стандартни методи за автоматизиране на някои етапи в производството. Стандартизирането на процесите и използването на единна интегрирана ИС може да спести време, да увеличи производителността и да доведе до оптимизиране на персонала.

**4. Намаляване на наличностите.** ERP допринася за по-гладкото протичане на производството и подобрява прозрачността на процеса по изпълнение на поръчката вътре в компанията. Това води до намаляване на поддържаните наличности от необходимите за производство материали, както и до по-добро планиране на доставките и намаляване на стоките на склад. За да постигнете наистина значително подобрене на потока на доставките във вашата фирма ви е необходим специализиран софтуер за управление на доставките, но ERP също ще ви е от полза.

**5. Стандартизиране на данните за човешките ресурси.** Особено при компаниите с множество бизнес единици, отделите „Човешки ресурси” рядко разполагат с единен лесен начин за проследяване на заетостта на служителите и информирането им за съществуващите социални придобивки и услуги. ERP може да поправи тази грешка.

В стремежа си да се справят с проблемите компаниите често забравят факта, че ERP пакетите не са нищо друго освен общо представяне на начините, по които една типична фирма функционира. И докато повечето пакети се опитват да са максимално изчерпателни, всеки бранш има своите особености, които го правят уникален.

**Подходяща ли е ERP системата за начина, по който нашата фирма функционира?**

Преди да се подпише договорът и да започне внедряването, е изключително важно компаниите да си отговорят на въпроса дали техният бизнес ще се впише в стандартен ERP пакет. Една от най-често срещаните причини фирмите да се отказват от многомилionни ERP проекти е, че софтуерът не поддържа някакъв важен за тях бизнес процес. На този етап могат да се направят две неща. Първо, могат да се променят бизнес процеси според софтуера, което означава сериозни промени в дългогодишно

установени начини на работа (които често са източник на конкурентни предимства) и в ролята и отговорностите на важни лица във фирмата. Второ, може да се модифицира софтуера според процесите, което ще забави проекта, ще създаде предпоставки за появата на сериозни бъгове в системата и ще затрудни бъдещия ъпгрейд при излизането на нова версия на продукта. Без съмнение, внедряването на ERP система е огромен проект, стойността на който може да стресне и най-хладнокръвния финансов директор. Наред с предвиждането на бюджет за разходите по софтуера, трябва да се предвиди още заплащането на консултантски услуги, преработки, тестове за интегрираност и дълъг списък от други разходи, преди ползите от ERP да започнат да излизат наяве. Неприятна изненада може да поднесе подценяването на стойността на обучението на потребителите на новата система или изключването от сметките на изискванията за интеграция на данни, както и разходите за допълнителен софтуер, който да дублира старите формати на отчетите. За разлика от други ИТ инвестиции, няколко такива пропуска при определянето на бюджета и планирането могат наистина да изстрелят ERP разходите в космоса.

### **Каква е реалната стойност на ERP?**

Стойността на ERP много трудно може да се предвиди, тъй като интегрирането на софтуера е свързано с най-различни променливи, например: брой на отделите, които ще обслужва, брой на модулите, които ще се внедряват, мащаб на интеграция със съществуващите системи, готовност на компанията за промяна и не на последно място, амбициозността на проекта. Ако ще послужи за основен двигател на реструктурирането на компанията и начина, по който извършва най-важните си дейности, проектът ще струва много повече и ще отнеме много повече време, отколкото когато от ERP се очаква просто да замени по-ограничено старо приложение. Експертите от години използват едно основно правило за определяне на стойността на внедряването на ERP и то е, че внедряването ще струва около шест пъти повече от софтуерния лиценз. Това правило обаче става все по-неприложимо в наши дни предвид насищането на ERP пазара и свързаните с това сериозни отстъпки, предлагани от софтуерните компании.

### **Кога да очакваме възвращаемост от ERP и каква ще е тя?**

Не очаквайте вашият бизнес да преживее революция с ERP. Приносът на системата е в оптимизирането по-скоро на вътрешнофирмените процеси, отколкото на работата ви с клиенти, доставчици или партньори. И отново, резултатите зависят от амбицията. Ако ERP е в сърцето на усилията на компанията за постигане на драстични подобрения в начина ѝ на работа, резултатите ще са много повече, отколкото ако проектът се възприема като обикновена смяна на едно приложение с друго. И дори да доведе до сериозна промяна, тъй като засяга преди всичко вътрешнофирмени процеси (например, управление на поръчките) вместо да създава нови източници на печалба, резултатът в годишния баланс може да не е голям. Ветераните в бизнеса казват, че ERP по-скоро повишава ефективността на компанията, отколкото да предлага голяма възвращаемост. Шест месеца и повече са необходими да заработят новите система и процеси, добавят те. Проучване на Meta Group сред 63 компании показва, че първите ползи са забелязани едва осем месеца след внедряването на новата система. Средните годишни спестявания от новата ИС са \$1,6 млн. – доста скромно, като се има предвид, че ERP проектите в големи компании могат да надхвърлят \$50 млн. Разбира се у нас мащабите са други, но съотношението в голяма степен се запазва.

## Какви са скритите разходи на ERP?

Различните компании могат да се натъкнат на различни “мини” в процеса на бюджетиране. Внедрилите ERP обаче са съгласни в едно, че някои разходи по-често се пренебрегват или подценяват от други. Ето основните от тях:

**1. Обучение.** Обучението е определено най-често подценяваният разход при определяне на бюджета на ERP проекта. Разходите за обучение са високи, тъй като на служителите неминуемо им се налага да разучат нови процеси, а не просто нов интерфейс. Кое е по-лошо, външни компании за обучение на персонала едва ли ще могат да ви помогнат. Те се занимават с това да казват на хората как да използват софтуера, но не и да обясняват специфичните начини, по които извършвате дейността си. Бъдете готови сами да направите схема, която идентифицира и обяснява различните бизнес процеси, които ще засегне ERP системата. Не забравяйте, че при ERP служителите от счетоводството ще използват същия софтуер като тези в склада и всеки ще въвежда данни, които засягат дейността на другите. За да не допускат грешки, служителите трябва да имат по-широко разбиране за дейността на другите отдели в компанията, отколкото им се е налагало досега. Най-накрая, вашите собствени ИТ служители ще извършват обучението. Затова вземете заложената от вас в бюджета сума за обучение и я удвоете или утроете от самото начало. Това ще е най-добрата ERP инвестиция, която ще направите.

**2. Интеграция и тестване.** Тестването на връзките между ERP пакетите и други фирмени приложения, които ще трябва да се изграждат индивидуално, е друг често подценяван разход. Една обикновена производствена компания може да разполага с широк спектър приложения – както с мащабни системи (електронна търговия и управление на доставките), така и с по-ограничена функционалност (изчисляване на ДДС и управление на бар кодове). Всички те трябва да се интегрират в ERP. Ще ви е по-лесно, ако можете да закупите такива приложения от самата компания, която ви предлага ERP, защото те ще са предварително интегрирани. Ако трябва сами да изградите тези връзки, може да изпаднете в сложна ситуация. Също както при обучението, тестването на интеграцията трябва да се направи от гледна точка процесите. Ветераните препоръчват вместо да използвате фалшиви данни за теста и да ги местите от едно приложение в друго, да тествате с реална поръчка, която да премине през всички процеси във фирмата, по възможност с участието на служителите, които впоследствие ще се занимават с това.

**3. Адаптиране на системата.** Допълнителните приложения са само върха на разходите за интеграция при ERP. Много повече разходи, които трябва да се избегнат по възможност, са свързани с адаптирането на основата на самия ERP софтуер. Това се налага, когато системата не може да се справи с някой от вашите бизнес процеси и вие решите да модифицирате софтуера, за да го накарате да прави, каквото искате. Играете си с огъня. Адаптирането може да засегне всеки модул на ERP системата, защото те всички са в тясна връзка помежду си. Ъпгрейдът на ERP, който и без друго не е проста задача, се превръща в абсолютен кошмар, защото ще трябва да преработвате обновената версия, за да постигнете адаптацията отново. Може да успеете, а може и да не успеете. Във всеки случай, при такава ситуация, компанията, продала ви ERP системата, няма да е до вас за да ви помогне. Ще ви се наложи да наемете допълнително хора, които да извършват адаптирането и да ги задържите, за да го поддържат.