

Orzeźwienie firmy z cyfrowego źródła

Biznes i Technologie Niektórzy wątpią w sens wdrożeń. Niech posłuchają tych, którzy dzięki IT stali się więksi



Mirosław Konkel

m.konkel@pb.pl ■ 22-333-98-55

W 2011 r. pojawiła się na naszym rynku firma Artyzan zajmująca się sprzedażą koncepcyjnych zabawek i artykułów plastycznych, które rozwijają u dzieci zdolności manualne, wyobraźnię i abstrakcyjne myślenie. Co miesiąc francuzodawca marki Kreatywne Maluchy zwiększał obroty, co wiązało się z koniecznością zatrudniania kolejnych osób i otwieraniem nowych stoisk w galeriach handlowych, salonów i sklepu w sieci. Pewnego dnia struktura przedsiębiorstwa stała się na tyle złożona, że nie dało się nimi efektywnie zarządzać za pomocą starych, mało wydajnych systemów IT. Dlatego kierownictwo spółki z Trzebnicy zaczęło się zastanawiać, jakich rozwiązań cyfrowych potrzeba, aby np. scentralizować informacje o stanach magazynów i finansów, zyskać dostęp online do danych i możliwość śledzenia zmian. A ponieważ Artyzan specjalizuje się w zabawkach, a nie w nowinkach informatycznych, zaczęto szukać dostawcy odpowiedniej platformy. Znalazienie go wcale nie było łatwe, ponieważ liczba działających w Polsce producentów i dystrybutorów oprogramowania jest ogromna, a oferta bogata. Aż w końcu wybór padł na spółkę InsERT i jej system ERP Navireo adresowany do małych i średnich podmiotów.

– Dzięki Navireo zysaliśmy pełne wsparcie w zarządzaniu firmą i indywidualne rozwiązania dla poszczególnych działów, a nawet konkretnych użytkowników. Zintegrowaliśmy wszystkie placówki i działy w jednym spójnym systemie. Dzięki stałemu dostępowi do informacji możemy natychmiast reagować na zmieniające się warunki biznesowe i niepokojące zjawiska – wskazuje Marcin Skwarek, właściciel spółki Artyzan.

Ryzyko i szanse

Wdrożenie u dystrybutora zabawek to dowód na to, że cyfryzacja nie omija również małych i średnich przedsiębiorstw. Nie wystarczy jednak mieć system ERP. Rozwiązanie powinno spełniać oczekiwania klienta. Tymczasem 46 proc. użytkowników uważa, że korzyści z wdrożenia są o połowę niższe, niż zakładali. Niekiedy oprogramowanie zostało źle dobrane. Albo wprowadzono je niedbale, w pośpiechu, obcinając budżet. Lub nie przeszkolono tych, którzy na co dzień korzystają z nowych narzędzi IT. Zdaniem Adama Stańczyka, analityka biznesowego ze



śląskiej firmy BPSC, zadowolenie zależy w dużym stopniu od danych, którymi aplikacja została „nakarmiona”. Problem w tym, że z powodu niewielkiej automatyzacji przedsiębiorstw i zakładów produkcyjnych informacje często są niepełne lub przeterminowane. Jak w tej sytuacji spodziewać się zwrotu z inwestycji technologicznej, na co większość przedsiębiorstw liczy?

– Systemy ERP są uzależnione od jakości danych jak samochody od dobrej jakości paliwa. Jeśli zasilimy aplikację nieaktualnymi informacjami, będzie ona wyciągała błędne wnioski. Niestety, firmy często nie dysponują aktualnymi danymi, co wynika ze stosunkowo niewielkiej automatyzacji, a – co za tym idzie – możliwości popelnienia zwykłego ludzkiego błędu w momencie wprowadzania danych – wyjaśnia Adam Stańczyk.

System podkręca tempo

Zwrot z inwestycji w IT to drażliwy temat. Choć nie można powiedzieć tego ani o Artyzanie, ani o spółce Defro, która jest jednym z największych producentów kotłów centralnego ogrzewania w Polsce. Kilka lat temu ten wytwórca zdecydował się na system Impuls firmy BPSC – i od

▶ NOWA ŚWIADOMOŚĆ:

Szef działu powinien nie tylko orientować się w swojej branży, ale też rozumieć potrzebę automatyzacji procesów, wpływ narzędzi IT na osiąganie celów, a w konsekwencji – na wypracowaną wartość – mówi dr Sergiusz Prokurat, ekonomista, prezes think-tanku SCCD i autor książki „Praca 4.0”. [FOT. MW]

tamtej pory zwiększył swoje obroty kilkakrotnie.

Wojciech Różalski, dyrektor zarządzający Defro, nie podejmuje się jednak „zwalutowania” korzyści z programu ERP. Zaznacza tylko, że to system informatyczny umożliwił tak szybki rozwój. Chodzi m.in. o wzrost zatrudnienia – w momencie wdrażania systemu było 250, teraz jest 550 pracowników. Innym sukcesem jest powiększenie asortymentu kotłów CO – z 46 indeksów wyrobu gotowego do prawie tysiąca.

– Trudno mi sobie wyobrazić realizację pewnych procesów – od zamówień i sprzedaży – bez ERP. Zarządzanie produkcją, finansami, księgowością, obsługą magazynu oparte na oprogramowaniu rozproszonym i Excelu byłoby niemożliwe – twierdzi Wojciech Różalski.

Sprzysią dyskusji

Wśród korzyści z wdrożenia ERP użytkownicy najczęściej wymieniają: lepszy dostęp do informacji (14 proc.), wyższą jakość danych i większą efektywność (po 11 proc.), a także lepszy poziom integracji (10 proc.). Na redukcję kosztów operacyjnych i pracowniczych wskazało 4 proc., na oszczędności IT 7 proc. responden-

tów – wynika z najnowszego raportu Panorama Consulting.

Zadowolenie z systemów ERP byłoby większe, gdyby w ich wybór i wprowadzanie zaangażowano więcej osób w firmie, nie wyłączając pracowników liniowych – taką opinią dzieli się dr Sergiusz Prokurat, ekonomista, prezes think-tanku SCCD i autor książki „Praca 4.0”. Jego zdaniem, przez bodźce motywacyjne menedżerowie rozumieją głównie mechanizmy premiowania. Chodzi zaś o to, by zatrudnieni współdecydowali np. o wdrożeniach czy usprawnieniach organizacyjnych. W przeciwnym razie można stworzyć nowoczesną infrastrukturę, a to i tak nie przyspieszy rozwoju przedsiębiorstwa, bo ludzie pozostaną bierni, zachowawczy, nieskorzy do zgłaszania innowacji.

– Rzecz w tym, aby przedsiębiorstwa tworzyły środowiska sprzyjające intelektualnej dyskusji o technologiach, edukacji i trendach rynkowych, która byłaby załącznikiem zmiany na lepsze. Tymczasem w wielu firmach dyrektorzy siedzą w gabinetach strzeżonych przez sztab asystentów, na szczytach szklanych wieżowców i zapominają o tym, gdzie jest ich rynek. Wówczas pracownicy przestają wierzyć, że mają na cokolwiek wpływ – tłumaczy dr Sergiusz Prokurat.

W okowach status quo

Nie zawsze winien jest prezes i jego najbliżsi współpracownicy. Niekiedy największymi hamulcowymi są średniej rangi menedżerowie, którzy np. z braku cyfrowych kwalifikacji lub dla świętego spokoju torpedują dobre pomysły, przez co ich biznes usycha.

– Brak właściwie wyedukowanych osób na szczeblu operacyjnym może przyczynić się do upadku każdej próby działania proinnowacyjnego podjętej przez zarząd – potwierdza Sergiusz Prokurat.

Cytuje badacza organizacji Petera Druckera, który twierdził, że nie można zarządzać tym, czego nie jesteśmy w stanie zmierzyć. Narzędzia IT – mówi – umożliwiają mierzenie rzeczy, których wcześniej nigdy nie próbowano przeliczać, mierzyć i kwantyfikować. To sprawa, że dzisiejszy menedżer musi mieć w sobie coś z naukowca – umieć analizować trendy na podstawie zebranych informacji przez systemy wspomagające sprzedaż, marketing, relacje z klientem oraz planujące dalsze działania i przewidywać rozwój wydarzeń. Zdobycie takich kompetencji to ogromne wyzwanie. Nic dziwnego, że wielu szefów odpowiedzialnych za informatyzację nie idzie drogą wyznaczoną przez takie firmy jak Defro czy Artyzan. ©