

Vállalatirányítási rendszer bevezetése lépésről lépésre



Készítette : **Tóth Csaba**
 Civissoft Kft
 2014

Tartalomjegyzék

Egy végzetes félreértés tisztázása	4
Miért esik bele sok vállalatvezető Magyarországon abba a hibába, hogy a vállalati folyamataik rendbetételére vásárolnak egy vállalatirányítási szoftvert és azt hiszik, hogy mindent megtettek az „ügy” érdekében?	4
Ez a könyv Önnek készült.	4
Mi fán terem a vállalatirányítási rendszer	6
„Egy vállalat sikerének alapvető kritériuma, hogy működés módja jól menedzselhető legyen „(1).....	6
A 22-es csapdájának elkerülése	8
Olvasta Joseph Heller: A 22-es csapdája című regényét?	8
A bevezetés nem nyúlhat, mint a rétestészta	9
Járt utat a járatlanért.....	11
Van egy jó hírem az Ön részére.	11
Miért kellene a „járt út”-on haladni?.....	14
Ütemezze és méretezze az ERP bevezetést	15
Az ütemezéssel minden feladat kis lépésekre bontható fel.	15
Miért jó a bevezetést méretezni?.....	16
Szoftver? Szoftver!	17
Sikeres ERP bevezetés megfelelő ES nélkül elképzelhetetlen.	17
Tanácsadóval, vagy nélküle?	19
Döntése alapvetően befolyásolja a bevezetés menetét	19
Tanácsadó nélkül mehet?	19
Tanácsadó bevonása nem túl drága?	20
Felkészülés, kész, rajt!	21
Már azért is sokat kell dolgozni, hogy döntésre jusson.....	21
Kezdjük a feltárással	21
A kezdeti oktatás ne maradjon ki.....	22
A jövőkép meghatározása	22
Állítsa szembe a költségeket a várható haszonnal	23
Meghozható itt a végleges döntés?	24
A bevezetés csapatának indulása	26
Nem lehet csak úgy fejest ugrani a feladat megoldásába	26
Kell egy csapat.....	27
Kit és mikor részesítsen oktatásban	28

Miért fontos az oktatás?	28
Kit és mikor kell oktatni?	28
Nézzük meg, hogy ki tartsa az oktatást.....	30
Pontos adatok nélkül ne is álmodjon sikerről.....	31
Rossz adatból lehet jó információ?	31
Hogyan biztosíthatja az adatok pontosságát?	32
Az adatok hozzáférését is szabályozni kell	33
A bevezetés sebessége meghatározó.....	34
Megéri-e gyorsítani a bevezetést?.....	34
Szükséges-e próbaüzem az elindulás előtt?.....	37
ERP rendszer beindításának dilemmája	37
Próbaüzem.....	37
Részleges, vagy teljes bevezetés vezet sikerre?	39
Ezt a döntést már előzetesen meg kell hozni	39
Részleges bevezetés is vezethet jó irányba.....	39
Néhány jó tanács az ERP működtetéséhez.....	41
Minden megy magától.....	41
Tervezze meg saját jövőjét.....	43
A jövőkép kihat a vállalat teljesítőképességére	43
Internettel, vagy nélküle?	44
Ez szinte már nem is kérdés	44
Kommunikáció más rendszerekkel.....	46
Nem elég a méregdrága szoftver?.....	46
És aztán mindennek vége?	48
Belső igények változása	48
Külső követelmények alakulása.....	49
A tanulságokat érdemes felhasználni.....	50
Vállalatirányítási rendszer bevezetése lépésről lépésre.....	50
Az emberi tényezők	51
Felhasznált irodalom.....	52
A szerzőről néhány szóban.....	53
Jogkövetkezmények.....	54

Egy végzetes félreértés tisztázása

Miért esik bele sok vállalatvezető Magyarországon abba a hibába, hogy a vállalati folyamataik rendbetételére vásárolnak egy vállalatirányítási szoftvert és azt hiszik, hogy mindent megtettek az „ügy” érdekében?

A vállalatvezetők a fenti döntésükkel **milliókat dobnak ki az ablakon**. Teljesen feleslegesen.

Hogy miért? Ez egy jó kérdés. Sokszor hallgatnak a „szakemberek” tanácsára. Vagyis megkérdezték a „szakembert” és Ő ezt javasolta.

A fenti „szakemberek” java része informatikus, aki programokban tud gondolkodni. És sokszor nincs is informálva a vállalatirányítási rendszer fogalmáról.

A vállalatvezetők mégis hallgatnak rá, mert olyan ügyesen meg tudja bütykölni az internetet, és amit eddig tanácsolt az jó volt. Akkor logikus, hogy a mostani tanácsa is csak jó lehet.

TÉVEDÉS! A vállalatirányítási rendszerek bevezetése egy teljesen különálló szakma. Ha fáj a fülünk, akkor sem sebészhez fordulunk (aki szívesen műtene), hanem a fülész szakorvost választjuk és az Ő tanácsait fogadjuk meg. **Tehát csak vállalatirányítási rendszerben jártas szakember véleményére hallgasson!**

Nem azt mondom, hogy aki informatikus, az nem ért a vállalatirányításhoz, hanem azt, hogy ez egy külön szakma az informatikához kapcsolódva.

Sőt! Vállalatirányítás már létezett a szoftverek megjelenése előtt is.

FONTOS!

Csak olyan szakértő véleményét kérdezze meg, aki bizonyíthatóan jártas vállalatirányítási rendszer bevezetésében. **Ezzel sok időt és pénzt takaríthat meg!**

Ez a könyv Önnek készült.

Vagyis azoknak a gazdasági szakembereknek és döntéshozóknak, akiknek vállalata most szeretne bevezetni vállalatirányítási rendszert. Persze azoknak is szól, akik már bevezettek ilyen rendszert, de valamiért nem működik megfelelő szinten.

Őszintén bízom benne, hogy ez az online könyv kapaszkodóul fog szolgálni a bevezetés minden fázisában. **Ha 25 évvel ezelőtt ilyen könyv jutott volna el hozzám, akkor sokkal kevesebbet hibáztam volna.**

Tanácsadóként, és vállalatirányítási rendszer tapasztalt bevezetőjeként nyomatékosan tanácsolom, hogy a könyvben található irányelveket tartsák be.

Minél jobban betartják az irányelveket, annál eredményesebb lesz a bevezetés és annál több pénzt és eredményt fog hozni Önöknek!

Mi fán terem a vállalatirányítási rendszer

„Egy vállalat sikerének alapvető kritériuma, hogy működésmódja jól menedzselhető legyen „(1).

Ezt persze könnyű mondani. De hogyan lehet kivitelezni? Több módszer is van, de most ebben a könyvben a vállalatirányítási rendszer adta nagyon hatékony eszközt szeretném hangsúlyosan a figyelmébe ajánlani.

Teszem ezt abból a célból, hogy Ön fel tudja venni a versenyt a piacon. Tudjon gyorsan és hatékonyan dönteni, megelégedett vevők vegyék körül.

Ehhez tud a vállalatirányítási rendszer nagyszerű segítséget adni.

Nézzük meg először is, hogy mi is a vállalatirányítási rendszer, amire a bűvös ERP rövidítést szokták használni.

ERP (Enterprise Resource Planning) = Vállalati erőforrás tervezés

Nem szoftver, hanem egy szisztematikusan átgondolt módszer, amely a következő ismérvekkel bír:

- Vállalatirányítási eszközök egész vállalatra kiterjedő készlete, amely egyensúlyt teremt a kereslet és a szállítás között;
- magában foglalja annak a lehetőségét, hogy a vevőket és a szállítókat teljes ellátási láncba kapcsolja össze;
- az eddigiekben bevált vállalatirányítási módszerek alkalmazásával elősegíti a döntéshozatali folyamatokat;
- nagymértékű, funkciók közötti integrációt biztosít az értékesítések, a marketing, a gyártás, az üzemeltetés, a logisztika, a vásárlás, a finanszírozás, az új termékek fejlesztése, a humán erőforrás számára és ezáltal
- lehetővé teszi, hogy a dolgozók **magasabb színvonalon** és hatékonyabban végezhesék a munkájukat az ügyfelek kiszolgálása során, **alacsonyabb költségek** és kisebb árukészlet mellett, megteremtve a lehetőséget a **hatékony elektronikus kereskedelem** folytatására is (2).

De mit is jelent ez valójában?

Azt, hogy az Ön cége akár **20-30%-al** képes növelni az értékesítést akár még kisebb állandó költséggel. Ezáltal jobban ki tudja határidőre szolgálni a vevőit, így versenytársaikat megelőzve **vezető helyet** tud elfoglalni az Ön által megcélzott piaci szegmensben.

FIGYELEM!

ERP használatával az Ön cége piacvezető lehet!

Tudom, hogy ez jól hangzik és **tapasztalatból tudom, hogy ez igaz.** Persze nem adják ingyen, meg kell érte dolgozni. Viszont a jól átgondolt rendszer felépítésébe és bevezetésébe fektetett erőforrások megtérülése hihetetlenül gyors.

Egy jó bevezetés után akár már egy év alatt is megtérülhet az összes ráfordítás. Ez pedig egy nagyon hatékony beruházást jelent.

A következő fejezetekben azt mutatom meg, hogyan építse fel hatékonyan a saját ERP rendszerét. Meg fogom mutatni a bevezetés folyamatában rejlő buktatókat, valamint ezek kikerülésére való recepteket.

Nézzünk most meg még egy fogalmat:

ES (Enterprise Software) = Integrált vállalatirányítási szoftver

Ez egy olyan szoftver, amely az ERP gyors, pontos működtetését teszi lehetővé. Ez nem kevesebb és nem több.

Sokszor és sokan hitték azt, hogy egy ES bevezetésével az ERP is bevezetésre került. Ez egy fatális félreértés, amely a vállalat működésében igen jelentős zavarokat okozhat.

Például a szoftver vezeti a vállalatot. Vagyis a szoftver ezt tudja, és tessék így működtetni a vállalatot. Még elgondolni is rossz, hogy egy ilyen rendszerrel kellene hatékonyan dolgozni.

Dolgozni persze így is lehet, de ettől ne várja el a piacvezető pozíció elérését.

Ha piacvezető akar lenni, akkor vezesse be az ERP-t és támogassa azt egy megfelelően felépített ES-sel.

Ez nem könnyű. De aki szisztematikusan végigmegy az irányelveken és be tudja tartani, tartani azokat, csakis **sikerre van ítélve.**

A 22-es csapdájának elkerülése

Olvasta Joseph Heller: A 22-es csapdája című regényét?

Ha nem, akkor sajnálhatja. A "22-es csapdája" szállóigét viszont biztosan ismeri. Ezt a szállóigét minden olyan helyzetre alkalmazzák, amiből nem lehet kikeveredni.

De jelen esetünkben mit is jelent ez?

A top-menedzsment egyes tagjai addig nem állnak határozottan az ERP bevezetés mellé, amíg nincsenek kézzelfogható, jól publikálható eredmények (amíg a projekt jelentős kockázattal bír). A stratégiai vezetés „távolmaradása”, aktív támogatásának hiánya viszont megnehezíti a bevezetés folyamatát, és esetenként elhúzódó, elmérgesedő konfliktusokkal terhelheti meg a szervezetet. Mindez alapvetően gátolja a kritikus folyamatok optimalizálásának a felvállalását ⁽³⁾.

VESZÉLY!

A felső vezetés nem áll teljes mellszélességgel a bevezetés mellé, amíg az nem produkál kellő eredményt. Ez viszont demoralizálólólag hat a bevezetést végző munkatársakra!

Az ERP rendszer bevezetése az egész vállalatot érintő hatalmas feladat.

Az alábbiakban ismertetem azokat az alapvetően fontos alapköveket, amelyek meghatározzák a bevezetés sikerességét:

- A bevezetés **rengeteg munkába** kerül. „Az ERP-bevezetés (vagy megújítás) súlyos belső konfliktusokkal terhelt folyamat. Olyan belső változási kényszerrel szembesíti a vállalatot, amely egyszerre hat a szervezeti struktúra és az aktuális munkakultúra különböző dimenzióiban. A komplex informatikai fejlesztések fontos tanulsága, hogy a technológiai kérdések helyes megválaszolása még nem biztosítja önmagában a hatékony alkalmazás feltételeit” ⁽³⁾.
- A sikeres bevezetéshez az összes fontos feladatot a vállalat munkatársainak kell elvégezniük. A felelősséget nem lehet külsősökre hárítani. **A bevezetést a leendő felhasználóknak kell végrehajtani.**

- Ennek a feladatnak az első számú prioritás (értékesítés) után kell következnie. Minél hátrébb helyezi, annál nagyobb a valószínűsége a nem megfelelő megvalósításnak.
- Mivel a bevezetés az egész vállalatot érinti, így be kell vonni minden részleget. Mert csak akkor érhet el sikert, ha minden dolgozó összehangolt munkáját tudja egyetlen jól működő rendszerre összekovácsolni.
- Mivel minden dolgozónak el kell látnia az első prioritású munkáját, ezért az ERP bevezetés csak többletmunkával lehetséges. Ehhez viszont fenn kell tartani a bevezetés befejezéséig a munkatársak intenzív munkavégzését és lelkesedését.
- A felső vezetés aktív részvétele nélkül elképzelhetetlen az ERP megvalósítása. Ők azok, akik az információkkal rendelkeznek, Ők döntenek vitás és stratégiai kérdésekben. Tehát rajtuk múlik a vállalat sorsa. Éppen a legfontosabb fejlesztésből maradnának ki?

Ha a fentieket saját maga is el tudja fogadni és a vállalat egészére is el tudja fogadtatni, máris lépéselőnyben van a versenytársaihoz képest.

A bevezetés nem nyúlhat, mint a rétestészta

Mivel ez is csak egy beruházás a többi között (persze ez az egyik legfontosabb), ezért itt is meg kell válaszolni a szokásos kérdéseket:

Mit, mikorra, mennyiért?

A válaszoknak világosaknak kell lenniük.

Egyértelműen határozza meg, hogy mit akar elérni. Egy lehetséges válasz : „A vállalat teljes egészét átfogó ERP rendszert szeretnék bevezetni és ennek támogatására meg szeretném vásárolni az elképzeléseimet leginkább támogató és hosszú távon is használható szoftvert, vagy szoftvereket.”

Ezek után mondja meg, hogy mennyi időt szán rá. A tapasztalat azt mutatja, hogy a fenti válaszhoz leginkább igazodó időtartam 18 hónap. **Ez megdöbbentően sok idő!** Azért gondoljon bele. Egy irodaház felépítéséhez is legalább ennyi idő kell. Persze mondhatja, hogy függ az irodaház nagyságától és komplexitásától. Egyetértek Önnel. Szerintem is. Így Önnek is meg kell határoznia az elvégzendő feladat nagyságát.

Később beszélünk arról, hogy lehet-e ezt a feladatot szakaszolni, vagy nem.

Egy kérdésről még nem beszéltünk. **Mennyibe is fog ez kerülni?** Nézze meg a cég lehetőségeit, nézze meg a feladat nagyságát és mérlegelje a működő rendszer által adott előnyöket.

Tehát van három változóból álló rendszere:

- Elvégzendő munka (Mit)
- Szükséges idő (Mikorra)
- Erőforrások (Mennyiért)

Ennek a három változónak a szabályozásával tudja a bevezetés mikéntjét és hatékonyságát befolyásolni.

FONTOS!

Kerülje el a 22-es csapdáját! Ha sikerül, és szívből remélem, hogy igen, akkor Ön a vállalat egyik legfontosabb beruházását tudja magas színvonalon megvalósítani. Ezáltal a tekintélye és az elismertsége kollégái körében tovább nő, a **vállalata növekedése előtt pedig szabad pálya nyílik meg.**

Járt utat a járatanért...

Van egy jó hírem az Ön részére.

A hatékony és sikeres bevezetés módszertanát nem kell Önnek kitalálnia. Már **megszenvedtek vele mások**. Önnek csak a mások által kitaposott „járt utat” kell alkalmaznia.

A „járt út” módszerét észak-amerikai cégek dolgozták ki. Ötvözték az elméletet és a gyakorlatot és egy egységes rendszert sikerült kialakítani.

Ahogy egy úton végig kell menni lépésről lépésre, ugyanígy itt is vannak egymásra épülő lépések, amelyeket sorrendben végig kell járni.

Mi az előnye ennek a módszernek? Egyszerűen annyi, hogy működik.

Most röviden végigmegyünk a lépéseken, ezáltal képzeletben fel tudja építeni a saját stratégiáját.

FIGYELEM!

A következő felsorolásban szereplő lépések megváltoztathatják az eddigi munkamódszereit! A „járt út”-tal pénzt és időt takarít meg, a munkatársai pedig sajátjukként fogják kezelni az Ön döntését.

- **Feltárás**
Ebben a részben mérje fel a vállalat jelenlegi helyzetét. Válaszoljon olyan kérdésekre, hogy „Miért akarok változtatni a jelenlegi helyzeten?”, vagy „Milyen előnyt kapok egy ERP bevezetésével”.
- **Kezdeti oktatás**
Az első számú vezetőknek döntenie kell az ERP esetleges bevezetéséről. Biztosan állíthatja, hogy tudja az ERP lehetőségeit, lényegét? Ha nem, akkor meg kell ezt tanulni. **Remélem, hogy ez a könyv sokat segít ennek a kérdésnek a megválaszolásában és hozzásegíti Önt abban, hogy a „járt út” filozófiáját fel tudja használni a vállalat sikeres és hatékony átszervezésében.**
- **Költség-haszon elemzés**
Ez az elemzés fontos alapja annak a döntésnek, hogy a vállalat belevág-e egy sikeres ERP bevezetésbe.

Látszódnak ebben az elemzésben, hogy a beruházás költségei mennyi idő alatt és milyen formában térülnek meg. Válaszoljon nyíltan arra a kérdésre, hogy megéri-e ez Önnek. Ha igen, akkor **legyen a bevezetés egész folyamatában aktív és lelkes**. Lelkesítsen másokat is, hiszen lesznek, akik erre rászorulnak.

- **Döntés**

Hozza meg a döntést és tudatosítsa mindenkiben. Ezt kell csinálni. Ha egy sportcsarnokot épít, akkor is eldönti az építés elkezdését és nem hagyja félbe azt.

Ugyanígy járjon el itt is. **Eldönti, elkezd és sikeresen befejezi.**

- **Jövőkép**

Sorolja fel az ERP által elérhető előnyöket.

Ön a kapitány, Önnek kell kijelölni a megfelelő irányt, valamint az elérendő végcélt. Ha ezt megteszi, akkor mindenki látni fogja, hogy a vállalat első vezetője ezt nagyon komolyan gondolja és Ő is személyesen részt vesz a bevezetés előkészítésében.

- **Végrehajtási célok meghatározása**

A jövőképnek megfelelő konkrét célkitűzések meghatározása. Ezáltal mindenki látja, hogy a vezetés nem légvárat épít, hanem mérhető és számon kérhető elvárásokat fogalmaz meg a vállalat egyes részlegei felé.

- **Projekt felállítása**

Határozza meg a bevezetést végző projekt szervezeti felépítését. Maga a projekt az dinamikusan változik a feladat összetettségétől függően.

- **Folyamatos oktatás megszervezése**

Sokan gondolják, hogy oktatni csak azokat kell, akik a számítógépes programmal (ES) kapcsolatba kerülnek. Nekik meg kell tanítani a program használatát. Ez igaz. De kevés. Az ERP rendszer a vállalat teljes egészét érintheti (az Ön döntésétől függően), ezáltal **minden érintett munkatársnak szüksége van oktatásra**. ha ezt nem teszi meg, akkor két dologgal fog szembesülni. A munkatársai egy része nem tudja, hogy milyen módon járulhat hozzá a vállalat céljainak megvalósításához. Az elmaradt oktatás pótlása sokkal többbe kerül (költségek, elmaradt haszon). A bevezetés utáni a szinten tartó oktatásokról sem szabad megfeledkezni.

- **Értékesítés- és működésszervezés**
Ez talán az ERP legfontosabb láncszeme. Feladata a kereslet és kínálat közötti összhang megteremtése mennyiségi szinten. Ezáltal pontosabban és gyorsabban ki lehet elégíteni a vevők igényeit és ehhez kisebb készletállomány is elégséges.
- **Keresletirányítás, folyamatok tervezése és ütemezése**
Semmit sem ér az értékesítési lánc működtetése, ha nincs mögötte egy tervszerűen kialakított automatizált ütemezés, amely biztosítja a készletállomány optimalizálásához kapcsolódó egyéb vállalati sajátosságok integrálását a folyamatba.
- **Adatintegritás**
Az adatok egymáshoz való kapcsolata jelentősen megváltozik az ERP és az ES bevezetésével. Nem csak mennyiségi, hanem minőségi változáson is átesnek. Ennek köszönhetően az adatok bevitelére, minőségére nagy hangsúlyt kell fektetni. A bevitt adatnak pontosnak, teljesnek és egyedinek kell lennie ahhoz, hogy magas szintű adatintegritásról beszélhessünk.
- **Pénzügyi és számviteli folyamatok megtervezése**
Ez a folyamat a legtöbb cég esetében (így Önnél is) már ismert. Törvények írják elő a működés jelentős részét. Mivel ez a terület ismert, így a teljes ERP folyamatba való beillesztése az egyik legkönnyebben megvalósítható terület. Ettől függetlenül nem szabad lebecsülni a fontosságát, mert a vállalat az adóhatóságok felé ezen a vonalon tartja a kapcsolatot.
- **Szoftver kiválasztása és bevezetése**
Ez csak akkor kerül szóba, ha a vállalata még nem rendelkezik szoftverrel. Ha rendelkezik, akkor az ERP folyamatának megfelelően meg lehet próbálni a szoftver működését átalakítani. Ha ez nem lehetséges, akkor csak olyan szoftver mellett döntsön, amely képes modellezni az Önök által felállított folyamatot. Semmiképpen se engedje meg, hogy a szoftver irányítsa az Ön vállalatát!

Miért kellene a „járt út”-on haladni?

Egyszerűen azért, mert **hatékonyan működik**.

A „járt út” felépítése és az ERP megvalósítása között szoros kapcsolat van.

Habár ez az út sok munkával jár, és hosszú időt vesz igénybe, valójában minimális kockázattal nagy a valószínűsége a sikeres és hatékony vállalati működés megteremtésének. És ezt szeretné elérni, igaz?

Nem állíthatom, hogy így biztosan révbe ér. Azt viszont biztosan állíthatom, hogy az Ön sikerének az irányítása így az Ön kezében van. Nem függ mások szeszélyétől, tehetségétől.

Bízzon önmagában és a munkatársaiban – ez a siker egyik kulcsa. Támaszkodjon megfelelő tanácsadókra, válassza ki az ERP bevezetését mindenben kiszolgálni tudó programo(ka)t. Ezután már csak végig kell mennie az úton.

Sok sikert hozzá!

Ütemezze és méretezze az ERP bevezetést

Az ütemezéssel minden feladat kis lépésekre bontható fel.

Ez a kijelentés igaz az ERP bevezetésére is. A teljes ERP bevezetése nagyon nagy feladat, ha egyszerre akar nekirugaszkodni. Ezért alapvetően fontos már az elején eldönteni, hogy „mit, mikorra, mennyiért”.

Látja, már megint itt vagyunk. Ugyanazok a kérdések kerülnek elő újra és újra. Csak most más döntési szinten vagyunk.

Állítson fel mérföldköveket. Ezek lesznek a bevezetés stabil pontjai. Ide mindenképpen el kell jutni ahhoz, hogy tovább lehessen menni.

Határozza meg az utat, utakat, amelyekkel ide el lehet jutni. Emlékszik, beszéltem Önnek a házépítésről. Ott is vannak mérföldkövek, vannak olyan feladatok, amelyeket csak egymás után lehet elvégezni. De vannak olyan feladatok, amelyeket egymás mellett is el lehet és el is kell végezni. Ha nem így tenne, akkor beláthatatlanul sok időbe kerülne egy épület felépítése.

Használjon olyan számítógépes eszközöket, amelyek segítik ezt az ütemezést. **Keresse meg a kritikus utat és arra nagyon figyeljen, hogy itt semmiféle csúszás se legyen.** Különböző a bevezetés nagyon sokáig tartana és ez Önnek veszteséget jelent.

Ha jól végzi a feladatok ütemezését, akkor a feladatok elvégzése közben már lehet hatékonyság növekedéssel számolni.

FONTOS!

A gondosan és jól megtervezett mérföldkövekhez vezető kritikus út határidejének tartása a teljes bevezetés kulcsa.

Sokszor előfordul, hogy a bevezetésben részvevő cégek az ütemezést a szoftver moduljainak megfelelően teszik meg.

Ezáltal az ERP alapvető érdekeit sértik meg. A vállalat hatékony működéséhez, irányításához a szoftver „csak” egy eszköz, amelyet a hatékony működés szolgálatába kell állítani.

A folyamat által megkövetelt úton kell járni és ezt kell folyamatosan szoftverrel támogatni. Persze figyeljen oda, hogy a teljes folyamat átgondolásra, megtervezésre kerüljön, és ennek fényében ütemezzék be a szoftver hozzáillesztését is. Különben a szoftver átgondolatlan hozzáillesztése nagyon sok plusz kiadással és idővel jár.

Miért jó a bevezetést méretezni?

Nem lenne elég egy hasonló cégnél működő ERP-t támogató szoftvert megvenni? De elég, ha pontosan úgy akar dolgozni, mint a másik cég.

Én még két egyformán működő vállalatot nem láttam. Hasonlót igen. De ezeknél is vannak olyan alapvető eltérések, amelyek miatt nem minden vehető át egy az egyben.

Tehát újat kell alkotni. Persze nem mindegy, hogy honnan indul el. Lehet, hogy az Ön vállalata már magas szinten megoldott az évek során bizonyos részterületeket. Ezeket nem kell kidobni. Ezek értékesek. meg kell teremteni a lehetőséget az egységes rendszerbe való beillesztésre.

Számtalan példát lehetne még felsorolni, miért lehet minden bevezetést egyedinek nevezni.

Szoftver? Szoftver!

Sikeres ERP bevezetés megfelelő ES nélkül elképzelhetetlen.

Mire kell ügyelnünk az ERP bevezetésnél?

„A bevezetett rendszer által szolgáltatott adatoknak, információknak eleget kell tenniük a hatályos jogszabályi előírásoknak, és ki kell elégíteniük a menedzsment és tulajdonosok elvárásait. A komplex igények teljesülését célszerű már a bevezetés során, a jellemző mérföldköveknél ellenőrizni, így biztosítható, hogy az éles üzemre elindított, működő rendszer megfelel majd a belső és külső szabályzatoknak.”⁽¹⁾

„Nem szabad az informatikai divatot gondolkodás nélkül követni. Elemezni kell, hogy az aktuális technológia bevezetése és alkalmazása tényleg haszonnal jár-e a vállalat számára. A gyors fejlődés miatt egy rövid, pár hónapos várakozás néha milliós költség megtakarítását, vagy jobb, „személyre szabottabb” megoldást eredményezhet.”⁽⁴⁾

Olyan szoftverre van szükség, amely pontos adatokat szolgáltat és az ERP folyamatot az Ön vállalkozásának megfelelően, személyre szabottan tudja támogatni.

Bármilyen szoftvert választ is, az alábbi 4 lépésen át kell jutnia:

- **Kiválasztás**

Ahhoz, hogy megfelelő szoftvert, vagy szoftvereket tudjon kiválasztani, ismernie kell a vállalat működését. Fel kell állítania a teljes ERP folyamatot. Ezt elemezve kell kiválasztania az Önök számára leginkább megfelelőt. Ha egyedül nem kívánják felvállalni a teljes felelősséget, akkor kérjenek fel ERP bevezetésben jártas tanácsadót. Hallgassa meg a véleményét, vesse össze az alternatívákat, és döntsön. A döntése mellett viszont álljon ki. Amikor több alternatíva között kell döntenie, akkor ne csak a jelenkori előnyöket és hátrányokat vesse össze, hanem próbálja beleélni magát 5, vagy 10 évvel későbbi helyzetbe. Akkor is ezzel a szoftverrel (vagy bevezető társasággal) szeretne együtt dolgozni? Ha igen, akkor erősítsék egymást kölcsönösen. **Akkor eredményes és hatékony a közös munka, ha az ERP bevezetőjében teljesen megbízik emberileg és szakmailag.** Rá fogja bízni az egyik legfontosabb beruházását.

- **Konfigurálás, testreszabás**

Mivel az ERP folyamatot össze kell kapcsolni a kiválasztott szoftverrel, szoftverekkel. Ez nem lehet egy ad-hoc kapcsolat. Pontosán és előre meg kell tervezni a kapcsolódási pontokat, mert ekkor a szoftver még könnyen alakítható, de a teljes megvalósítás utáni változtatási igények már lényegesen hosszabb és költségesebb beavatkozást igényelnek. Ezek a fajta szoftverek általában különálló modulokból épülnek fel. Mindegyik modul működését a vállalati ERP folyamathoz kell igazítani. Ennek megtervezése, kialakítása és ellenőrzése nem egyszerű feladat.

- **Telepítés**

Akkor és oda telepítsék a szoftvert, ahová szükséges. A felesleges helyekre történő telepítések és használatok nem várt kellemetlenségeket okozhatnak. Biztosítsa, hogy a telepített szoftver megfelelő környezetbe kerüljön. Ezen szoftvereket futtató gépeken ne engedjen eltérő használatot (játék, film, stb). Éles indítás előtt feltétlenül szükséges a tesztüzem végrehajtása. Még akkor is, ha senkinek sincs rá ideje. Egy rosszul bevezetett, letesztetetlen rendszer éles üzemben történő helytelen működése után úgyis lesz mindenkinek rá ideje. Csak akkor már sokszor a kapkodás a legfőbb irányító. **Ha, lehet, akkor kerülje el!**

- **Folyamatos támogatás**

Ha sikerült a program határidőre való telepítése, akkor megérdemli az ünneplést. Gratulálok! Ha viszont utána elégedetten hátradől, akkor egy év múlva már az ünneplés helyét a bosszúság fogja átvenni. Ahogy egy kisgyermek születésével nem ért véget a szülők feladata (sőt ekkor indul csak el igazán), ugyanúgy az ERP és ES rendszert folyamatosan módosítani, tanítani kell. Ez nem kikerülhető dolog! Sokan gondolják, hogy ezen majd megspórolnak pár milliót évente. Miközben ennek a többszörösét veszítik el az elmaradt továbblépések miatt.

FIGYELEM!

Hosszú távú költség-haszon elemzés nélkül ne vágjon bele. **Találja meg a hosszú távon hatékony működést lehetővé tevő konstrukciót és következetesen működtesse azt.**

Tanácsadóval, vagy nélküle?

Döntése alapvetően befolyásolja a bevezetés menetét

„Természetesen nem mindig várható el a felhasználóknál dolgozó informatikai szervezettől, szakemberektől, hogy egyedül vezessék be a rendszereket. A vállalatoknak nem konkrét szoftverrendszerekre van szükségük, hanem üzleti problémáik megoldására. Megjelentek a piacon az ún. rendszerintegrátorok és tanácsadó cégek, amelyek különböző, egymással kompatibilis megoldásokat illesztve segíteni tudnak az integrált vállalati információs rendszerek kialakításában.”⁽⁴⁾

Akkor tehát eldőlt a kérdés. Tanácsadóval. Ha ez ilyen egyszerű lenne, akkor nem kellett volna feltenni a kérdést.

Én személyesen mindkét típusú bevezetést végigcsináltam már. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai.

Vizsgáljuk meg mindkét lehetőséget az Ön szempontjából.

Tanácsadó nélkül mehet?

Legtöbbször a vállalatok azért választják a bevezetésnek ezt a formáját, hogy pénzt takarítsanak meg. Vagyis a kényszer hozza ezt.

Ha teheti, akkor javaslom, hogy ne csináljon mindent saját maga. Persze vannak kivételek.

Ilyen kivétel, ha Ön is tanácsadó, vagy az Ön vállalatánál van olyan felkészültségű szakember (rendszer-szervező), aki el tudja látni objektívan ezt a feladatot.

Akkor is maradhat tanácsadó nélkül, ha feltétel nélkül megbízik a szoftvert szállító cégben, és az ő tudásukat használja fel. Ebben az esetben csak annyi a probléma, hogy a szoftvert szállító cég szakembere abban érdekelt (még ha nem is szándékosan), hogy a szoftvernek leginkább megfelelő megoldást javasolja. Ha ez sokszor előfordul, akkor eljuthat oda, hogy a szoftver irányítja a vállalatot. Erről beszéltünk már, ezt érdemes elkerülni.

Tanácsadó bevonása nem túl drága?

Persze, hogy drága. Ha olcsó lenne, akkor nem lehetne tanácsadónak nevezni. A tanácsadó mögött sok bevezetés, rengeteg tapasztalat van. Ez a tudás pedig nagyon sok év alatt alakult ki.

Van egy jó hírem! A jó tanácsadó bőségesen megéri a pénzét. Ez biztos. Azért jó tanácsadó.

Emlékszik, a bevezetést a vállalat munkatársai valósítják meg. Ők ismerik a céget.

A tanácsadó viszont ismeri a bevezetés technikai részleteit. Tudja, hogy milyen úton kell járni, nem hagyja Önöket eltévedni. Ezzel hónapokat tud megspórolni a munkatársai munkaidejéből. Ez pedig egyenértékű azzal, hogy a **tudásával és elkötelezettségével milliókat hoz a vállalatnak.**

A következőkben a teljesség igénye nélkül ismertetem, hogy milyen területen tud hatékony segítséget adni Önnek egy szakmailag jó tanácsadó:

- ERP oktatás
- „Járt út” megvalósítása
- Ütemezés
- Szoftver kiválasztása
- Dokumentálás
- Szoftverrel szembeni elvárások megfogalmazása
- Mérföldkövek betartásának felügyelete

Mivel általában a tanácsadó szoftver megoldásokban is jártas, így az ERP-hez való szoftver illesztés felügyelete és ellenőrzése sem idegen tőle. Persze ez már túlmegy a tanácsadó általános feladatain.

Mivel a tanácsadó független a vállalat mindennapi ügyintézésétől, így bizonyos távolságból tudja szemlélni az ERP bevezetést. Ez megkönnyíti az esetleges hibák minél gyorsabb feltárását és javítását.

Viszont a vállalat érdekeit képviseli, hiszen a vállalat kérte a segítségét.

FONTOS!

Használja ki egy tapasztalt tanácsadó tudását. Végezze el a segítségével gyorsabban és hatékonyabban az ERP bevezetését!

Felkészülés, kész, rajt!

Már azért is sokat kell dolgozni, hogy döntésre jusson

Ez bizony így van. Addig a pontig, míg döntést tud hozni a bevezetés mellett, vagy ellene, sok munkát el kell végeznie.

Én azt javaslom, hogy a „járt út” tematikáját kövesse és tegye meg az első öt lépést.

Kezdjük a feltárással

Nézzék át, hogy miért merült fel egyáltalán az ERP bevezetés gondolata. Valamilyen hátrányt szeretne leküzdeni a vállalat? Esetleg a termelési és/vagy értékesítési önköltséget kellene csökkenteni? Nézzék meg, hogy részleges vagy teljes ERP bevezetés segíti legjobban az Önök érdekeit.

Ebben a szakaszban, amely néhány naptól akár hónapokig is eltarthat, arra kell összpontosítani, hogy kiderítse, mi az, ami nem működik jól, mit kell tenni, hogy jól működjön.

Kik vesznek részt ebben a szakaszban?

- Vállalatvezetők
- Tanácsadó
- Szoftveres külső szakértők

Milyen információk gyűlnek össze?

- A vállalat elvárt működését gátló hibák
- Van-e a vállalatnak ki nem aknázott belső tartaléka
- Vevőink elégedettek-e
- Meg vagyunk-e elégedve szállítóinkkal
- Termékváltás előtt vagyunk-e
- Milyen erőforrásokat tudunk mozgósítani
- Árajánlatok bekérése szoftverekre
- Milyen eredményt várunk el a bevezetéstől

A kezdeti oktatás ne maradjon ki

Azért fontos az oktatás, hogy a vállalat vezetői pontosan tudják, hogy az ERP fogalma alatt mit értenek.

Meg kell érteniük, hogy ez nem egy csodaeszköz, hanem egy rendszer, amely segíthet a mindennapi munkák hatékony ellátásában.

Érezze át a vezetőség annak a szükségességét, hogy igen, ez kell nekünk. Ha kétségei vannak, akkor addig kérjen információt, amíg a kétségei el nem oszlanak, vagy meggyőződik arról, hogy ez nem segíti megfelelően a vállalat céljainak elérését.

Nem mellékes kérdés az sem, hogy ez a bevezetés milyen erőforrásokat von el a vállalattól emberi munkában és pénzben.

Legyen ott ezen az oktatáson minden felelős vezető. Ne legyen kivétel. Aki a döntéshozatalban részt fog venni, az kapjon meg minden információt. Tudjon a bevezetés jó és hátrányos oldalairól is.

Jól dönteni csak teljes információ birtokában lehet.

A jövőkép meghatározása

A fenti oktatás után a felsővezetők és döntéshozók határozzák meg azokat a célokat és eredményeket, amelyeket a bevezetéssel el kívánnak érni.

Ez nem jelent túl nagy munkát, de a célok meghatározása nélkül nehéz előrejutni.

Vegyük azt a példát, hogy idegen helyre kell autóval eljutnia. Biztosra akar menni és vásárol egy GPS rendszert. Tehát elhatározta, hogy külső segítséget vesz igénybe, mert hasznosnak vél. Kiválasztotta a megfelelő eszközt és megvásárolta.

Miután megismerte a működését, be fogja állítani azt a helyet, ahová el szeretne jutni. A GPS eszköznek nincs más feladata, mint a megfelelő irány megválasztása és menet közben korrigálása, ha valami váratlan jön közben (például útlezárás).

Mivel Ön megadta a célt, az eszköz a benne lévő program segítségével elvezeti Önt a megfelelő helyre.

Valahogy így van ez a jövőkép írásos meghatározásával. Ez legyen rövid, tömör, de pontosan határozza meg az elérendő valós célokat.

Ha még nem teljesen tiszta az elérni kívánt cél, akkor ne menjenek tovább, hanem további értekezleteken próbálják meg megfogalmazni és elfogadni a vállalati stratégiával összhangban álló célokat.

FONTOS!

A jövőkép az a cél, amelyet az ERP-vel, mint eszközzel el szeretne érni. Ha rosszul határozza meg a célt, akkor hiába a jó bevezetés, a végén nem fogja megkapni az elvárt eredményt.

Állítsa szembe a költségeket a várható haszonnal

Tételezzünk fel egy átlagos magyar kereskedő vállalatot 1 milliárd forintos árbevétellel és átlag 20%-os árréssel.

Ebben az esetben a költség-haszon elemzést az alábbi példán keresztül tudom szemléltetni:

Költségek (18 hónap)			
Megnevezés	Egyszeri	Folyamatos	Megjegyzés
Számítástechnika			
Hardver	3 000 000		Feltételezve, hogy csak szervert kell vásárolni
Szoftver	8 000 000	2 400 000	Nagymértékben függ a szállítótól
ERP megvalósítás	8 000 000	2 400 000	ERP rendszerhez való hozzáigazítás
Adatok			
Adatok pontosságának javítása	1 000 000	300 000	Új eszközök beszerzése és munkába állítása
Emberek			
Projekt		12 600 000	5 ember havi díjazása
Külső oktatások	2 000 000		Előre tervezett oktatások
Összesen	22 000 000	17 700 000	
Tartalék	2 200 000	1 770 000	A teljes összeg 10%-a
Mindösszesen	24 200 000	19 470 000	
Teljes költség		43 670 000	

Megtérülés (12 hónap)			
Megnevezés	Javulás %	Növekedés	Megjegyzés
Árbevétel növekedés			
Forgalom	10	20 000 000	Szerény 10%-os növekedéssel számolva
Költség csökkenés			
Készlet (300 Mforint esetén)	10	30 000 000	Kisebb és gyorsabban forgó készlet elég a vevők kiszolgálására
Hatékonyabb munkavégzés	10	6 720 000	2 fő bérének és közterheinek megtakarítása
Egyéb			
Előre nem látható költség		-10 000 000	Felmerülő problémákra
Teljes hozam		46 720 000	
Egy hónapra jutó hozam		3 893 333	
Beruházás megtérülése		11,22	Hónap alatt

Kérem, ne felejtse el, hogy a fenti példa csak játék a számokkal!

Csak szemléltetni szerettem volna két dolgot. Az egyik, hogy még egy ilyen sokba kerülő beruházás is kevesebb, mint egy év alatt megtérül.

A másik, hogy minden egyes hónap késés várhatóan majdnem 4 millió forint veszteséget okozhat Önnek. Ezért fontos a mérőföldkövekhez rendelt feladatok és idők betartása.

Meghozható itt a végleges döntés?

Igen. Minden információt gondosan elemzett, meghallgatott jó néhány szakembert, elment és megnézett hasonlóan működő vállalatot. Megvannak a céljai, ismeri a saját lehetőségeit.

Itt van az a pillanat, ahol az „igen vagy nem” kérdésre egyértelmű választ tud adni!

Ha összegyűjtötték az összes információt, akkor a vállalat vezetéséért felelős vezetők tanulmányozzák át azokat.

Ha valakinek valami még nem világos, akkor kérjenek be további információkat. Járjanak el körültekintően.

A végső döntés előtt aludjanak rá egyet. A végső egyeztetésről úgy jöjjenek ki, hogy megvan a döntés.

Csak az a jó döntés, ahol mindenki egyetért. Ha van ellenző felsővezető, akkor a bevezetés során nem tud teljes mellszélességgel kiállni a munkatársai elé. Pedig lesznek olyan helyzetek, ahol a munkahelyi vezetőnek át kell segítenie munkatársait a nehézségeken. Lelkesedés hiányában pedig a bevezetés megfeneklik. Ez pedig veszteség az egész vállalatnak.

A döntésről pontos írásos feljegyzés készüljön, amelyet minden közép- és felsővezető kapjon meg. Ez lehet egy értekezlet témája is, ahol az írásos feljegyzés mellé szóban is meg lehet erősíteni a döntést.

Lássák Önökön, hogy eltökéltek.

Nem az a kérdés, hogy egy középvezető szeretné-e ezt a bevezetést, hanem az, hogy vele, illetve nélküle valósul ez meg.

Ha a munkatársak egyértelmű üzenetet kapnak, akkor ezt a feladatot is jól el fogják látni. Mint ahogy a többi feladatukkal is boldogulnak.

Lássuk a továbbiakban a kedvező döntés után milyen teendők lesznek.

A bevezetés csapatának indulása

Nem lehet csak úgy fejest ugrani a feladat megoldásába

Ez egy idegen terület Önnek és valószínűleg még nem csinált végig hasonló bevezetést.

Ezt fogja fel ugyanúgy, mint egy konkrét építkezési projektet. Annak is van felelős vezetője, vannak munkatársak, akik a kiadott feladatokat megfelelő minőségben és határidőre megvalósítják. Vannak külső szakemberek, akiket bevonnak a projekt bizonyos részeibe. És persze vannak eszközeik az építkezéshez.

Remélem, hogy az ERP bevezetésénél is rendelkeznek ezekkel az erőforrásokkal. Ha igen, akkor összeállhat az ERP projekt.

A projektvezető személye fontos a bevezetés sikere szempontjából. Legyen a cégnél ismert és elismert szakember. Legyen a cég dolgozója és ismerje a vállalat működését. Ideális esetben a projekt vezetését teljes munkaidőben lássa el.

A projektvezető a cég alaptevékenységében legyen tapasztalt, tudnia kell a vállalat stratégiáját magáévá tenni.

A projektvezető mind munkájában, mind magánéletében járjon a többiek előtt. Ne lehessen vele szemben gáncsoskodni.

Tudom, hogy nagyon nehéz kivenni a mindennapi munkából az egyik legjobb munkatársat. Nehéz döntést igényel, de hozza meg. Csak az Ő személye a garancia arra, hogy a bevezetés az elvárt színvonalon és határidőre megvalósulhat.

A projektvezető az alábbi feladatokat látja el:

- Projekt vezetése
- ERP ütemezés egyeztetése és karbantartása
- Részt vesz a vezetőség ERP-vel kapcsolatos ülésein
- A vezetés felé folyamatos tájékoztatást ad
- A tanácsadó tevékenységét koordinálja
- Tartja a kapcsolatot a külső szakértőkkel
- A feladatok ellátásához biztosítja a megfelelő erőforrásokat

Kell egy csapat...

Egyedül nem megy. Ez az a csapat, amely vállalja a felelősséget az ERP és/vagy ES határidőre történő bevezetéséért.

Nem mindegy, hogy kik vesznek részt állandó jelleggel ebben a munkában. Mivel ez a csapat irányít, döntéseket hoz, koordinál, problémákat old meg, ezért az összeállításnál ne érvényesüljön a maradék elv.

FONTOS!

A bevezető csoport összetétele nagyban befolyásolja a bevezetés minőségét. **Állítsa be a legjobb munkatársait, csapatjátékosait a csapatba és garantált a bevezetés utáni megelégedettség!**

A projekt csoport a következő feladatokat látja el:

- Ütemezés kidolgozása
- Feladatok kiadása
- Külső szakemberekkel való kapcsolattartás
- Munkatársak bevonása a feladatok ellátására
- Határidők betartatása
- Feladatok ellátásának igazolása
- Szoftver illesztés koordinálása

Mivel ennek a csoportnak a tagjai a vállalat legjobb szakemberei, ezért a csoport munkáját nagyon hatékonyan kell irányítani. Ne legyenek végtelenbe nyúló értekezletek, parttalan viták. A konkrét feladatokat osszák le és kérjék számon!

Ha használnak tanácsadót a projekt csoport munkájában, a menet közben felmerülő problémák elhárításában óriási szerepe lehet.

Ne feledje! Ez a csoport az ERP bevezetés záloga! **Becsülje meg és segítse őket minden lehetséges eszközzel!**

Kit és mikor részesítsen oktatásban

Miért fontos az oktatás?

Egyszerűen azért, mert amit nem ismer, azt nem tudja hatékonyan használni. Ez egy általános igazság.

Persze ez nem csak általánosságokban igaz, hanem konkrét dolgokban is. Abban csak igazán!

Hogyan várhatja el egy munkatársától, hogy lelkesen dolgozzon a bevezetésen, ha nem is tudja, hogy az mire való?

Mit várunk el az oktatástól?

Azt, hogy üzenje a munkatársak felé, hogy itt egy rendszer, amely megismerhető, komolyan kell venni. Ez a rendszer elvárja a vállalat minden munkatársától, hogy ennek megfelelően más mentalitással végezze a munkáját. Értse meg, hogy rajta is sok múlik, hogy a jól elvégzett munkája nyomán a rendszer automatizmusain keresztül az egész vállalat hatékonyan képes dolgozni. Ezáltal maga a munkatárs elismertsége, megbecsülése is növekszik. Tehát neki **megéri jól dolgozni!**

Az oktatás tényeket közvetít szakszerűen és emellett olyan magatartás-változást idéz elő (tudatos munkavégzésre való nevelés), amelyet minden vállalat szívesen lát.

Kit és mikor kell oktatni?

Általánosan azt lehet mondani, hogy az ERP bevezetése már oktatással indul és az ERP használatának egészen a végéig tart.

Tudom, hogy ez általános és nem mindig tartható folyamatnak látszik. Ezt sokan nem is tartják olyan fontosnak. Pedig annak kellene lennie.

Már beszéltem a kezdeti oktatásról. Gondolom Ön is egyetért velem abban, hogy az ERP bevezetésének előfeltétele, hogy a vállalat döntéshozói pontos képet kapjanak arról, hogy mi is az ERP, mivel jár a bevezetése.

Ugyanúgy fontosnak tartom azt is, hogy a vállalat szinte minden munkatársa ugyanúgy informálva legyen erről a bevezetésről a döntés után. Hiszen alapvetően fogja érinteni őket. És nem csak a bevezetés végén, hanem közben is. Hiszen a folyamat kidolgozásában, megfogalmazásában lehet rájuk támaszkodni.

Persze csak akkor, ha tudják, hogy miért kell nekik többletmunkát végezni.

A magatartásuk megváltozása alapvető fontosságú az ERP működtetésében és sikeres megvalósításában.

Állítson fel egy oktatási programot, amely részletesen meghatározza, hogy kit, mikor és ki fog oktatni. Ha szükségesnek látja, akkor vonjon be külső szakértőket, vonja be bizonyos témákban a szoftver illesztésének végrehajtóit.

Az oktatási program terjedjen ki a bevezetés időszakára és a sikeres bevezetés utáni időkre is.

Határozza meg az oktatásban résztvevőket. Kezdje a vállalati döntéshozókkal és fejezze be a segéd munkásokkal (nem lekicsinyelve a munkájukat). Mindenki olyan és annyi oktatást kapjon, amely az ERP hatékony működtetéséhez szükséges.

Nevezzen ki embereket, akikre adott területeken a legjobban lehet számítani. Én „**kulcsfelhasználó**” szóval jellemzem Őket. A kulcsfelhasználó minden információt részletesen megkap. Ő az, aki a legképzettebb, a legjobban oktatott munkatársa a vállalatnak. Az Ő jelenléte a garancia az általa felügyelt terület zökkenőmentes működéséhez.

Szükséges az ismétlődő, szinten tartó oktatásokra is felkészülni, mert a bevezetés hosszú folyamata alatt bizonyos információk elfelejtődnek, torzulnak.

A bevezetés után is fel kell készülnie, hogy a munkavállalók állománya is folyamatosan változik. Akár úgy, hogy újak jönnek, és a régiék elmennek, akár úgy, hogy valaki új munkakörbe kerül. Nem elég csak az új munkakörbe került dolgozónak a munkaköréhez tartozó program kezelését megtanítani, hanem a munkakör ERP-ben betöltött szerepéről is kell oktatást tartani.

FONTOS!

Az oktatás egy folyamatos és aktív cselekvés, amelynek a célja, hogy a munkavállalók lelkesen és szakszerűen tudják ellátni a rendszert tökéletesen kiszolgáló feladatukat.

Nézzük meg, hogy ki tartsa az oktatást

Az első és legfontosabb szempont, hogy az oktató legyen szakmailag teljesen hiteles. Tudjon sokkal többet az adott témáról, mint azok, akiket oktat. Legyen felkészült, tájékozott.

Nagyon kellemetlen, ha az oktatót valamelyik „diák”-ja megfogja. Onnan kezdve azt az oktatást akár meg se tartsák. Nem lesz olyan hatékony és lelkesítő, mint lehetne.

Vannak olyan oktatások, amelyet mindenképpen külső szakértőknek kell tartani. Ilyen például a vezetőknek tartott kezdeti oktatás. De számtalan ilyen példát lehet még hozni.

Ugyanakkor én azt az irányt képviselem, hogy az oktatások zömét belső munkatársak, kulcsfelhasználók tartsák meg. Természetesen azután, ha erre kellő kiképzést kaptak.

Miért jó ez?

Költséghatékony. Már ez is elég lenne, hogy emellett döntsön. De van itt még valami plusz, amit egy külső szakember nem tud leküzdeni. A kulcsfelhasználó ismeri a saját munkatársait. Tud rájuk hatni. Ha valamit nem értettek meg tökéletesen, akkor van módjuk pár nap múlva is felkeresni és további információt kérni. És ez a belső oktatás talán legnagyobb előnye.

Ha jól csinálják, akkor közösséget is formál.

Pontos adatok nélkül ne is álmodjon sikerről

Rossz adatból lehet jó információ?

Sajnos nem! Mégis a vállalatok egy része úgy gondolja, hogy elég a szoftvereket megvenni és a rendszer „gombnyomásra” szolgáltatja a megálmodott információt.

Ön ne így gondolkodjon! Sok felesleges bosszúságtól fogja megóvni saját magát és persze a vállalatot is.

Az ERP bevezetése során - vagy még előtte – pontosan megállapítható, hogy hol keletkeznek manuálisan bevitt kritikus adatok. Nézze meg, hogy ezeknek az adatoknak a pontossága milyen szinten áll jelenleg. Ha lehet, akkor fokozza a pontosság mértékét.

Az adatokat pontosság szerint két kategóriába lehet sorolni:

- **Szigorúan pontos adatok**
Ide tartoznak azok az adatok, amelyek a vállalat működését alapvetően befolyásolják: készlet, rendelések, bér, bevallások, könyvelés, pénzügy, és minden más, amit Ön annak minősít.
- **Egyéb adatok**
Ezekre jellemző, hogy a pontatlanságuk nem sodorja veszélybe a vállalatot és később is korrigálhatóak: útnyilvántartás, előrejelzések, tervek, elszámolási egységek, stb.

Egy szóval sem mondom, hogy csak a szigorúan pontos adatok esetén tartassa be a bevitel pontosságát, de először erre összpontosítson, és ha ez elfogadható szintet ért el, akkor lépjen tovább.

Nevezze ki a bevezető csoport egy tagját, aki az adatpontosságért felel. Minden adatpontossággal kapcsolatos információ hozzá fut be. Ő az, aki a teljes rendszer adatpontosságát végig tudja követni. Képzelve el azt a teljesen életszerű problémát, hogy egy banki kimutatást 2 tizedes jegyre kell elkészíteni, mert vannak 2 tizedes jegyre vonatkozó tranzakciók. Ha a bevitelnél csak törtrészek nélkül lehet a banki adatokat bevinni, akkor már torzult is az információ. Igaz csak kis mértékben, de sok kicsi sokra megy.

Ugyanígy sok vállalat a készletnyilvántartását 2, vagy 4 tizedes jegy pontossággal határozza meg, míg a könyvelési feladásba már egészen kerekített értékek kerülnek be. Kérdezem. Hogyan fog az analitika és a könyvelés megegyezni? Csak úgy, hogy **bizonyos kompromisszumokat kell kötni. De nem utólag, hanem előre!**

Hogyan biztosíthatja az adatok pontosságát?

Sokféle lehetőség közül választhat.

Az egyik legbiztosabb, de talán nem a legkönnyebb feladat a munkatársak hozzáállásának a megváltoztatása. Ehhez oktatásra és pontos feladatléírásra van szükség.

Ugyancsak fontos láncszem az adatok pontosságának biztosításához az, hogy minél kevesebbszer kelljen ugyanazt a bizonylatot kézbe venni és a rajta található adatokat bevinni. Tehát biztosítani kell, hogy egyszeri adatrögzítéssel minden olyan adat bevitelre kerüljön a bizonylatról, ami a későbbi feldolgozáshoz szükséges lehet.

Természetesen azt is biztosítani kell, hogy az így bevitt adat minden olyan helyre eljusson automatikusan (és lehetőleg valós időben), ahol szükséges vele foglalkozni.

Követelje meg partnereitől, hogy adjanak meg minden olyan információt a bejövő bizonylaton (ár, határidő, rendelési szám, kapcsolattartó, stb.), amely a feldolgozás folyamán információs tartalmat hordozhat.

Építsen be ellenőrzési pontokat, listákat, módszereket, hogy a rögzítési hiba szükség esetén kiszűrhető, megtalálható legyen. **A megtalált hibát nem csak javítani, korrigálni kell, hanem meg kell keresni a hiba okát és azt kell megszüntetni.**

NE FELEDJE!

A legjobb módszer az adatok pontosságához az oktatás és az előre megtervezett megelőzés! Ha viszont mégis bekövetkezett a hiba, keresse meg a hiba okát és azt szüntesse meg. **A tüneti kezelés sosem hoz tartós eredményt!**

Az adatok hozzáférését is szabályozni kell

Hogyan jön az adatok hozzáférése ehhez a fejezethez? Hiszen itt az adatok pontosságáról beszélek. Ez igaz, viszont az is az adatpontosság kérdéskörébe tartozik, hogy ki módosíthatja, viheti be, esetleg törölheti az adatot.

Tehát az adatok hozzáféréseinek szabályozása, mégpedig rendkívül szigorú szabályozása alapvető feltétele annak, hogy az adatok pontosságát biztosítani lehessen.

Miért?

Erre egyszerű a válasz. Csak az oktatáson részt vett és a feldolgozási folyamatba beilleszkedő munkatárs végezhet el felelősségteljes adatbevitelt.

Aki belekontárkodik a bevitelbe (és erre bizony nagyon sok példa van a mindennapi életben), akkor sokszor előáll olyan torzult információ, amely felvitelét mindenki értetlenül szemléli. Ekkor szokták legtöbbször ráfogni a szoftverre, hogy rosszul dolgozik. Ez néha igaz, de az esetek jelentős részében csak a rossz adatbevitel leplezésére szolgál ez az állítás.

Nyomatékosan felhívom a figyelmét, hogy az a bevezető csapatba tartozó munkatárs, aki az adatok pontosságáért felel, dolgozza ki és/vagy dolgoztassa ki az ERP folyamatnak tökéletesen megfelelő jogosultsági rendszert.

Ugyanúgy tétesse lehetővé, hogy minden (a szoftveren keresztülfutó) adat módosulásáról meg lehessen állapítani a következőket:

- Ki
- Mikor
- Mit
- Miről
- Honnan

Ha ez bármikor visszakereshető, akkor rendelkezésére áll egy olyan eszköz, amellyel vissza tud nyúlni az adat keletkezéséhez, ezáltal a **helytelen adat létrejöttének az okát fel tudja tárni**, és remélhetőleg meg is tudja azt szüntetni.

A bevezetés sebessége meghatározó

Megéri-e gyorsítani a bevezetést?

Sokan próbálkoznak vele, mert úgy érzik, hogy nem képesek végigvinni az egész vállalaton átívelő bevezetést.

Sokszor áll a választás háttérében az az elgondolás, hogy Önnek csak ki kell választania a megfelelő vállalatirányítási szoftvert és a többi feladat a szoftvert szállítók feladata.

Fontos tanulság, hogy az ERP, mint szervezetfejlesztési eszköz, önmagában nem képes rutinszerűvé vált munkakultúrák gyors megváltoztatására, a vezetők hozzáállásának érdemi befolyásolására. Éppen ezért az ERP bevezetés sebességét nehéz is mesterségesen befolyásolni. A szervezeti tehetetlenség, illetve a középvezetői szintek érdektelensége (ellenállása?) jelentős mértékben felerősíti azokat a „természetes” hátrányokat, amelyek az átfogó informatikai fejlesztéseket amúgy is jellemzik⁽³⁾:

A gyors ERP bevezetés előnyei és hátrányai	
Előnyök	Hátrányok
• Gyorsan működésbe helyezett ERP modulok • A munkatársak részéről a bevezetés viszonylag kevés időbefektetést igényel • Az átmeneti időszak csökkentésével kisebb törések az ügyrendben • A bevezetés magas költségeit kompenzálják az üzemeltetéssel megvalósuló megtakarítások	• Az ERP testre szabása sérül, a rendszer nem felel meg teljes mértékben az ügyviteli folyamatoknak • A stratégiai és fontosabb operatív döntéseket egy szűk kör hozza meg, szervezeti szintű konzultáció nélkül • A bevezetés folyamata jelentős mértékben függ külső szakértő cégektől, és nehezen alakulnak ki házon belül a szükséges informatikai kompetenciák

Mint látja, az ERP bevezetésének gyorsításával igazából az ERP nem valósul meg.

Persze kap egy jól működő és gyorsan bevezetett szoftvert, amely pontosan ellátja a kijelölt feladatokat. Ez jó. Viszont a vállalat működésének modellezését elhagyva, ez a bevezetés nem ad optimális megoldást a vállalat előtt álló szervezeti átalakításra és tudatformálásra.

Ha Önnek a hatáskörébe tartozik a kezdeti döntés az ERP bevezetésével kapcsolatban, akkor már az elején tisztázza magában a következőt:

Be akarom vezetni a vállalatirányítási rendszert és ezáltal olyan módszerek és programok harmonikus rendszerét kapom, amellyel a vállalat a megcélzott szegmensben piacvezető pozícióba kerülhet?

Ha igen a válasz, akkor mindenképpen menjen végig a „járt út” által adott módszertanon. Ez viszont nem jelent gyors bevezetést.

Ha nem a válasz, akkor tudomásul kell venni, hogy Ön egy várhatóan jó integrált vállalatirányítási szoftvert vásárol meg, amely jó esetben lemodellezi és felgyorsítja a jelenlegi munkafolyamatokat. Ezáltal gyorsabb munkavégzéssel, a vevők gyorsabb kiszolgálásával a bevétel növekedését fogja tapasztalni.

Ezt a fajta ERP bevezetést választják sokan.

Viszont azok a vállalatok, amelyek a „járt út” módszerét át tudják ültetni a gyakorlatba, azok ki tudják hozni az ERP által kínált lehetőségekből a maximumot.

Ők azok, akik a teljes folyamatukat magas szinten tudják automatizálni. Ők azok, akik a továbbiakban gyorsan tudnak a piac változásaihoz igazodni. Ők azok, akikhez a vevők szívesen visszamennek, mert minden olajozottan működik.

Ön szeretné, ha a fenti mondatok az Ön vállalatáról szólnának?

Ha igen, akkor lásson neki!

Miért hinné el, hogy egy tízemeletes házat három hónap alatt fel lehet építeni úgy, hogy minden működik benne? Márpedig visszatérve az ERP bevezetéshez sokan ezt ajánlják majd Önnek.

Azt mondják, hogy kész sablonokat hoznak, és szinte semmit sem kell tennie, csak a kész programok működtetését kell megtanulni. Azt sem Önnek, hanem a munkatársainak.

Hát ez tényleg kényelmes, jól hangzik. Munka és átgondolás nélkül kaphat egy igen jó megoldást.

Pedig vannak a piacon olyanok, akik ezt fogják mondani.
Mint ahogy vannak olyanok, akik mindenféle csodaszerrel
„segítenek” a lefogyni akaró embereknek.

Megerőltetés nélkül.

Csak be kell venni a tablettákat, vagy napi öt perc mosolyogva
eltöltött TV nézés közbeni „haspárnát” kell használni.

És olyan izmos lesz, hogy mindenki Ön után néz.

Ne higgyen nekik!

Csak az árujukat akarják eladni.

Nézzzen utána mindennek!

Ha ERP bevezetést szeretne, mert meggyőződött arról, hogy
ez megéri, akkor azt vásároljon.

De az hosszú és fáradtságos folyamat. Sok munkával,
sok gondolkodással a vállalat minden tagjának.

Különösen a döntéshozóknak.

Viszont megéri. Készített költség-haszon elemzést. Abból azt
látja, hogy ez a bevezetés megvalósítható és a vállalatnak
bőségesen megéri.

FIGYELEM!

Óvakodjon azoktól, akik csak egy terméket akarnak
Önnek eladni ERP bevezetés címszó alatt.

**Ne feledje, a döntés az Ön kezében van. Informálódjon
körültekintően és csak utána döntsön!**

Szükséges-e próbaüzem az elindulás előtt?

ERP rendszer beindításának dilemmája

A bevezetések jelentős részénél tapasztalható az a szemlélet, hogy határidőre elkészülnek (ha elkészülnek) a folyamatot elősegítő programrészek, majd egyik napról a másikra már az új szoftver viszi az ügymenetet.

Ez hihetetlenül veszélyes és költséges megoldás! Összeomolhat a teljes vállalati ügyviteli rendszer. A menet közbeni program- és adathibából adódó javítgatások nagyon sokba kerülhetnek.

Miért?

Több okból is. A munkatársak szemében a szoftver hiteltelenné válik, a bevezető csapat elveszti a kedvét. A hibás adatokkal való dolgozás konkrét pénzügyi veszteséget okozhat. Vevőket lehet elveszíteni, a készlet megbízhatatlan lesz, és többszöri leltárral lehet csak korrigálni. Ez pedig pénz, nagyon sok pénz!

Ha lehet, akkor kerülje el ezt a fajta élesítést.

Próbaüzem

Jó megoldás a fenti problémára a próbaüzem az élesítés előtt.

Először is egyeztessék végig, hogy az előre eltervezett ERP folyamatnak milyen részét fedi le az új szoftver. Ez már a tervezés időszakában előírásra került, most viszont ellenőrizze le, hogy a szoftver átalakítása és működése megfelel-e a követelményeknek.

Ez az ellenőrzés még csak egyszerű funkcionális ellenőrzés. Minden funkció működik, nem maradt ki semmi.

A következő lépésként azokra a gépekre, amelyeken az éles üzem is megvalósul fel kell telepíteni a programot és „járatni” kell.

Itt kiderül, hogy van-e valamilyen hardveres probléma, amely lehetetlenné teszi a biztonságos működést.

Ekkor a már leírt jogosultsági rendszer élesítése is elkezdődik. Minden olyan állapotba kerül, mintha már élesben az új szoftver adta lehetőségeket használhatnák. **Ne feledje, hogy a munkatársak oktatása már megtörtént.**

Ezen a ponton választhat és választania is kell a próbaüzemmel kapcsolatban.

Mivel a próbaüzem nem próbaadatokkal való futtatást jelenti, ezért az egész rendszer már az aktuális adatokkal rendelkezik.

Választhatja azt a lehetőséget, hogy a jelenlegi rendszer mellett elindítja az újat is egy-három hónap időtartamra. Ezt hívják **párhuzamos feldolgozásnak**.

A másik lehetőség az, ha a próbaüzemet nem a teljes vertikumra indítja el, hanem az adatok egy előre meghatározott körére. Ha itt jól működnek a folyamatok, akkor ebből következtethet arra, hogy a teljes vertikumba is jól fog működni. Nyilvánvaló, hogy ez a fajta próbaüzem **kevesebb munkaráfordítást igényel**, és ha jól választotta meg a termékcsoporthat, akkor biztonsággal nekivághat a teljes éles indulásnak.

A mai zaklatott életünkben én személy szerint a második megoldást ajánlom.

Mindkét esetre igaz, hogy a próbaüzem alatt a szoftvert használó munkatársak folyamatosan mondják el a véleményüket. Elsősorban ne kritizáljanak, hanem előre mutató megállapításaikkal segítsék a folyamat minél jobb kiszolgálását. Ez az Ő érdekük is, mivel Ők fognak naponként ezzel a rendszerrel dolgozni.

FONTOS!

Csak sikeres próbaüzem után indítsa el az éles feldolgozást! A próbaüzem közben tett megállapításokat elemezze és a szükséges átalakításokról intézkedjen!

Részleges, vagy teljes bevezetés vezet sikerre?

Ezt a döntést már előzetesen meg kell hozni

Ne a bevezetés menete közben változtasson a döntésén, hanem már a „járt út” legelején mérlegelje a lehetőségeket és ezek alapján mondja ki a döntő szót.

Habár én Önnek messziről jövő embernek számíthatok, akinek semmi sem drága, ezzel együtt is azt javaslom, hogy ha lehetősége van, akkor a teljes ERP bevezetés mellett tegye le a voksát!

Habár nyilvánvalóan ez a legdrágább megoldás, mégis ez a megoldás takarít meg Önnek a legtöbbet.

A teljes rendszer az egész vállalatot formálja át eszközökkel, emberekkel, szemléletmóddal együtt. Olyan előnyökhöz juthat, amelyekről még csak nem is álmodott. Minden a helyére kerül és működik. A vevői és az Ön öröme és hasznára.

Mégis vannak olyan helyzetek, amikor mindenképpen a részleges bevezetés mellett érdemes dönteni. Ez még mindig jobb megoldás, mint a teljes bevezetés elnagyolása, vagy esetleges félbehagyása.

Az alábbi esetekben érdemes a részleges bevezetés:

- Újra próbálkozik egy sikertelen bevezetés után
- A felső vezetés még nem kész a teljes bevezetés támogatására
- Egyszerre túl nagy falat lenne a bevezetés
- A pénzügyi lehetőségek nem teszik lehetővé
- Van olyan terület, amely gyors és hatékony beavatkozást igényel
- Sürget az idő
- Nagy a munkatársak leterheltsége

Részleges bevezetés is vezethet jó irányba

Ha eldöntötte, hogy jelenleg csak egy területre vezeti be a vállalatirányítási rendszert, az attól még vállalatirányítási rendszer marad.

Járja végig ugyanazokat a lépéseket, mintha teljes rendszert vezetne be.

Próbálja meg (ha van idő rá) a teljes rendszert megtervezni, és ennek fényében kijelölni a most bevezetendő részt.

Miért jó ez így?

Lesz koncepciója, amely a teljes és hatékony vállalati működést mutatja.

A rész megvalósítása nem fogja hátráltatni a teljes megvalósítást.

Az igaz viszont, hogy a teljes rendszer részenként történő megvalósítása összességében több pénzbe és több időbe kerül, mint az egyszerre történő megvalósítás.

A részleges bevezetés esetén olyan módszereket és programokat alkalmazzon, amelyek később, a teljes bevezetés esetén már jó alapot szolgálnak, vagy kiváltásuk nem túl nagy veszteség.

FIGYELEM!

Egy jól végrehajtott részleges bevezetés megteremtheti a teljes bevezetés mentális és anyagi lehetőségét.

Ha jól irányítja a bevezetés menetét, akkor a munkatársai tudni fogják Önről, hogy megbízhatnak a döntéseiben. Ezért a teljes bevezetés idején is mennek majd Ön után.

A részleges bevezetésnél már rutint fog szerezni, amelyet jól fel fog tudni használni egyéb bevezetésekénél is.

Tehát figyeljen oda, hogy a részleges bevezetés ne legyen kidobott pénz és idő.

Ha jól csinálja, akkor ezzel a lépéssel is közelebb jutott az eredeti célkitűzéséhez – piacvezetőnek lenni.

Néhány jó tanács az ERP működtetéséhez

Minden megy magától

Nagy tévedés! Semmi sem megy magától. Csak akkor megy, ha odafigyel rá.

Először is gratulálok Önnek, ha előző a fejezet a tanácsai segítségével részlegesen, vagy teljesen bevezettek egy ERP rendszert. Ez nagy dolog!

Most pedig felvetődik a kérdés, hogy mi legyen a továbbiakban. A bevezető csapat elvégezte a rábízott munkát, a munkafeltételek kialakításra kerültek, a bevezetési projekt lezárult és mindenki megkapta a jó munka jutalmát (remélem).

Ha most magára hagyja a rendszert, akkor pár hónap és kezdheti előlről.

Az emberek elkényelmesednek, és egy idő után rutinból próbálják meg elvégezni a rájuk bízott feladatokat. Ezen pedig könnyen megbukhat a bevezetett rendszer.

Mit kell tehát tenni, hogy ne következzen be a rendszer működtetésében törés?

Értesse meg a munkatársaival, hogy ez a feladat nem csak abból állt, hogy bevezetik a rendszert, hanem abból is, hogy folyamatosan ugyanolyan lelkesedéssel és figyelemmel, a szabályokat betartva biztosítják a rendszer működését.

Habár a bevezetési csapat megtette a kötelességét és a rábízott feladatot (bevezetést) elvégezte, teljesen ne szűnjön meg a működése. A monitorozást felügyeljék. Irányítsák az ERP működtetését. Ez nem igényel annyi munkát, mint a bevezetés, és mégis maradnak olyan munkatársai, akikre mindig számíthat.

Időközönként mérje a munkatársak tudását, elkötelezettségét.

Szükség esetén tartson oktatásokat az alábbiak miatt:

- **Szinten tartás**
Sajnos mindannyian felejtünk, ezért az ismereteket néha nem árt felfrissíteni. Ha ezt ügyesen tárja a munkatársai felé, akkor nem fogják zaklatásnak venni az ismétlődő oktatást. Az oktatás végén legyenek kontrollkérdések!

- **Új munkatársak**

Tőlük nem várható el, hogy ismerjék az Önök rendszerét. Számukra alapos kiképzés szükséges. Nem csak a program működését kell nekik megtanítani, hanem átfogó ERP ismeretekre is szükségük van. Fel kell venniük a többi munkatárs mentalitását, elkötelezettségét.

- **Megváltozott körülmények**

Az élet folyamatosan változik. Ami ma elégséges volt, az holnapra már kevésbé válik. Az ERP rendszert mindig hozzá kell igazítani a körülményekhez. Ezáltal a megtanult folyamatokat újra kell tanulni.

Még egy dolgot ne hanyagoljon el! Emlékszik, a bevezetés elején elkészített egy költség-haszon elemzést. Időről időre vizsgálja meg, hogy az ott leírtaknak megfelelően elérte-e a kitűzött célt.

Ha igen, akkor örüljön, és kettőzött erővel keresse a további javítási lehetőségeket.

Ha nem, akkor elemezze az elmaradás okát. Próbálja meg orvosolni a problémát és a kitűzött feladat felé terelni az ERP feladatot.

Az ERP működtetése folyamán a figyelme ne lankadjon. Vegye észre a figyelmeztető jeleket és már azelőtt tegye meg a szükséges intézkedéseket, mielőtt a rendszer átcsapna nem megfelelő működésbe!

Tervezze meg saját jövőjét

A jövőkép kihat a vállalat teljesítőképességére

A bevezetés elején már adott egy jövőkép nyilatkozatot. Itt meghatározta, hogy az ERP bevezetésével mit szeretne elérni. Remélem, hogy sikerült a kitűzött célokat elérnie.

Ezen felbuzdulva most már az egész vállalat elé tűzzön ki reális, de nagyszabású terveket.

Az ERP sikeres bevezetésével két fontos dolog áll az Ön rendelkezésére, amellyel sok vállalat küszködik.

Idő és tudás.

Ez tudom, hogy furcsán hangzik, de igaz. Mivel az értékesítési folyamatai jól működnek az **ERP segítségével**, ezért van ideje a vevőivel foglalkozni. Mások azzal vannak elfoglalva, hogyan tudják a vevők igényeit kielégíteni határidőre. Ez Önnek nem probléma, mert megvan az a tudása és megvan az eszköze, hogy ezt zökkenőmentesen végre tudja hajtani.

Tehát olyan jövőképet tervezhet meg, amellyel a többi vetélytársa előtt járhat.

Emlékszik, hogy mi lehet a sikeres ERP bevezetés egyik hozománya?

Igen, piacvezető lehet!

Persze ehhez Ön is kell. Olyan jövőképet vázoljon fel, amely segítségével lépésről lépésre közelebb juthat a piacvezető pozíció eléréséhez.

Fogja fel az egészet úgy, mint egy részleges ERP bevezetést.
Egy lépéssel közelebb kerülhet a céljához.

Ehhez csak jövőkép kell, kitartó munka és elkötelezett munkatársak.

És persze egy olyan rendszer, amely lehetővé teszi azt, hogy meg tudja valósítani a terveit.

Ezt manapság ERP-nek hívják.

Internettel, vagy nélküle?

Ez szinte már nem is kérdés

Pedig még a mai napig is megfigyelhető egy elég jelentős ellenérzés az internet és a vállalatirányítási folyamatok kapcsolatában.

Ez nyilván abból adódik, hogy a világháló felé kinyitott rendszer lényegesen sebezhetőbb, mint a kapcsolat nélküli megvalósítás.

Ez tökéletesen igaz, de ne feledje el, hogy sokkal nagyobb előnyöket kaphat az internet használatával, mint ha ezt a lehetőséget kihagyja.

Az internet lehetőséget biztosít a vevői és szállítói lánc összekapcsolására. A vevő szinte a szállítótól rendel az Ön rendszerén keresztül. Ezzel jelentős energiája szabadul fel.

Az internetes lehetőséget ne csak használja! Kapcsolja be a vállalatirányítási rendszerbe, mint alapelemet. Így az ERP által lefedett területek hatékonysága, gyorsasága soha nem látott magasságokba fog emelkedni.

Megteremtheti és kontrollálhatja a vállalatok közötti elektronikus adatcserét (B2B).

A vevői és szállítói rendelések mellett automatizálhatja az email küldő rendszerét. **Így a vállalatirányítási rendszeren belülről meghatározhatja, hogy melyik partnerének mikor milyen információt juttat el email formájában teljesen automatikusan.**

Arra tartunk, hogy az ERP rendszert kiszolgáló szoftver (ES) is internetes megoldásként fog rendelkezésre állni. Így még jobban megoldható az ERP és az internet kapcsolata.

Az internet bekapcsolása az ERP folyamatokba biztosan forradalmi hatással lesz a vállalat irányítására.

Képzelse el, hogy a gondosan felépített vállalati rendszerről szeretne gyorsan információhoz jutni, mert a világ másik felén tárgyal és a döntéshez aktuális adatokra van szüksége.

Az internet és persze az előre megírt program segítségével minden további nélkül beléphet azonosítás után a saját rendszerébe és az Önt érdeklő információkat le tudja kérdezni.

Ha az Ön vetélytársa nem rendelkezik ilyen gyors információ-szerzési lehetőséggel, akkor Ön a tárgyaláson már előnyösebb pozícióba került. **Jobb feltételeket tud elérni, megerősítheti piaci jelenlétét.**

Természetesen nem szabad fejjel a falnak rohanni! Tartsa szem előtt a biztonságot!

Rendszergazdái tegyenek meg mindent az illetéktelen hozzáférések elkerüléséhez, minimalizálásához.

A többi kérdésben viszont szárnyaljon! Folyamatosan járjon a vetélytársai előtt gondolkodásban és technológiában.

NE FELEDJE!

A vállalatirányítási rendszer internettel megerősített szoftver segítségével drámaian átformálja az Ön által elérhető célokat.

Ehhez Önnek már minden eszköz a rendelkezésére áll.
Csak Önön múlik, hogy akar-e élni vele!

Kommunikáció más rendszerekkel

Nem elég a méregdrága szoftver?

Sajnos nem elég. Egyszerűen sosem készülne el az a szoftver, ami minden más rendszerrel kommunikál.

Gondoljon csak a banki terminál programra, ahol az átutalásait tudja intézni. Ezt a programot nem tudja integrálni az ES-be, mert ezt a bank biztonsági okokból nem engedi meg.

Vizsont adatokat tud átadni és átvenni a terminálból. Így nem kell minden kifizetendő tételt a terminálba bevinni, hanem az ES automatikusan (félig automatikusan) átadja azt.

De gondolhat tervező rendszerekre, ahol olyan speciális feladatokat kell ellátni, amely meghaladja az ERP lehetőségeit.

Például egy gép, vagy épület megtervezése, látványterve. Arra nincs szükség, hogy a megtervezés az ERP-n belül valósuljon meg. Vizsont arra szükség van, hogy a megtervezett gép, vagy épület milyen és mennyi anyagból áll össze, valamint milyen műveleteket kell végrehajtani. Az ERP-t arra kell felkészíteni, hogy a speciális programból képes legyen fogadni adatokat.

Nagyon sok példát lehetne felhozni, hogy milyen külső kapcsolódási pontok vannak, amelyeket jó volna a vállalatirányítási rendszerbe bekapcsolni.

Ezek jó része csak célszoftverekkel kapcsolhatóak a vállalatirányítási szoftverhez.

Mikor vegyen célszoftvert?

Mindig elemezze, hogy mi éri meg jobban! Lehet, hogy érdemes a vállalatirányítási rendszert kibővíteni egy új funkcióval, de az is lehet, hogy érdemesebb célszoftvert választani és ezt összekapcsolni a meglévő szoftverrel.

A mindig optimális megoldásra nem lehet receptet adni.

Vannak, akik azt vallják, hogy minden egy helyről jöjjön és egységes legyen, míg mások támogatják a heterogén elemekből álló egységesített rendszert.

Ha megengedi, én azt javaslom, hogy abból induljon ki, hogy mi vezet a sikerhez. Olyan szoftvert, vagy szoftvereket válasszon, amely, vagy amelyek teljes mértékben beleillenek az Ön által megálmodott és felállított vállalatirányítási rendszerbe.

Azért vannak szoftveres szakemberek, hogy megtalálják az ERP rendszer hatékony működtetéséhez szükséges szoftveres megoldásokat.

Emlékszik. Azt javasoltam, hogy ne a szoftver határozza meg a vállalat működését.

Most is azt javaslom, hogy az ERP hatékony munkavégzéséhez leginkább igazodó és megfizethető megoldást válassza.

És aztán mindennek vége?

Belső igények változása

Bizony van egy nem igazán jó hírem annak, aki a sikeres bevezetés után hátra akart dőlni. **Nincs vége!**

Nincs bizony. Akármilyen jól is tervezte meg a vállalatirányítási rendszert, biztosan maradtak még tartalékok. Tárja fel azokat, és illessze be a rendszerbe. Ez a beillesztés kicsiben megint egy ERP bevezetés. Persze sokkal kevesebb időt és erőforrást igényel, de járja végig vele a kitaposott utat.

Ön egyre jobb és jobb lesz a bevezetésekben. Ezáltal meg fogja találni a rendszer gyenge pontjait és javaslatot tud tenni azok kijavítására.

Ami jó volt ma a vállalat vezetőjének, lehet, hogy holnapra már nem elég. **Újabb igények merülnek fel.**

Lesznek olyan igények, amelyek megvalósíthatóak egyszerűen, és lesznek nem, vagy csak nehezen megvalósítható feladatok.

Látni fogja, hogy egyre jobban fogják használni a rendszert, ahogy megbízna a rendszer által kezelt adatok pontosságában. Használja ki ezt a lehetőséget és folyamatosan kérdezze a munkatársakat, hogy mivel lehetne segíteni a munkájukat.

Bátorítsa Őket és a beérkezett kéréseket, javaslatokat illessze be a fejlesztési lehetőségek közé. Minden javaslatra válaszoljon, és a válaszában köszönje meg a munkatárs megállapításait.

Ne feledkezzen meg az oktatásról! Szinten kell tartani a megszerzett tudást, különben átalakul passzív tudássá.

A kinevezett „kulcsfelhasználók” képzése viszont alapvető. Ha ez elmarad, akkor nem lesz olyan kompetens személy, aki a felhasználók mindennapi problémájában tudna segíteni.

Külső követelmények alakulása

A belső igények változásához képest a külső követelmények változása még nagyobb terhelést igényel.

Talán csak gondoljon bele a jogszabályi háttér folyamatos és ezáltal nem vállalkozó barát változásaira.

Lehetnek olyan változások, amelyek nem csak kisebb szoftver változtatást igényelnek, de érinthetik az egész ERP rendszer néhány részének újra gondolását, tervezését.

A külső követelmények változása azért is okoz problémát, mert sokszor jogvesztő határidő kapcsolódik hozzá. Ezt pedig be kell tartani. Ezért a változás által érintett részeket minél előbb el kell kezdeni újratervezni és a szoftveres kollégákkal módosíttatni, hogy a határidők betarthatóak legyenek.

Tapasztalatom az, hogy ezt néha szinte lehetetlen betartani!

Későn megjelenő jogszabályi változások miatt néha kapkodás vesz erőt a csapaton. Ez – sajnos - ma majdnem természetes. Ettől függetlenül törekedjen a megszokott”járt út” módszeréhez és a gyorsan elkészült részeket vizsgálja felül!

Ezen túl is lehet, hogy egy nagyobb vevő, vagy szállító hatására jelentősen át fogja alakítani az ERP rendszerét.

Ha ez Önnek megéri, akkor tegye meg, de gondolja végig az előnyöket és a hátrányokat. Készítsen költség-haszon elemzést.

Az integrált vállalatirányítási rendszer úgy működik, mint egy élő szervezet, amely a belső és külső körülmények hatására folyamatosan változik.

Ha a változást át tudja konvertálni előnnyé, akkor a változások generálta negatív hatással együtt is az élmezőnyben tud maradni.

Ha viszont figyelmen kívül hagyja a változásokat, akkor függetlenül a rendszerre áldozott sok pénztől és energiától, le fog maradni a többiektől.

Vagyis feleslegesen dobott ki pénzt az ablakon.

A tanulságokat érdemes felhasználni

Vállalatirányítási rendszer bevezetése lépésről lépésre

Nem véletlenül ez a tanulmány címe. Meggyőződéselem és tapasztalatom, hogy egy sikeres ERP bevezetés sok millió forint megtakarítást jelent Önnek.

Az előző fejezetekben megpróbáltam szemléltetni azokat a módszereket és lehetőségeket, amelyek hozzásegíthetik a kitűzött cél eléréséhez.

Rámutattam, hogy van egy nemzetközileg elismert „járt út”, amely nem csak külföldön, hanem itthon is tökéletesen használható.

A költség-haszon elemzéssel megmutattam Önnek, hogyan elemezheti egyszerűen azt, hogy megéri-e az ERP bevezetés.

Ez az elemzés segíthet Önnek abban is, hogy elkerülje azokat a csapdákat, amelyek szerint mindenből a legdrágábbat kell venni, és a siker garantált.

Nem, ez nem így van. Az ERP rendszert kell először felállítani, majd ennek fényében lehet azokat a szoftvereket és megoldásokat kiválasztani, amelyek a rendszer által támasztott követelményeket maradéktalanul kielégítik.

Ha nem nézi azt a hasznot, amit egy ERP rendszer hatékonysága miatt érhet el, hanem csak a szoftver kiválasztás oldalát nézi, akkor is elmondható, hogy a „járt út” szemléletét használva a határidő csúszása nélkül, az optimális szoftverek és szakemberek kiválasztásával 15-20%-os költségmegtakarítás érhető el mindenféle megerőltetés nélkül.

18 hónapos bevezetéssel számoltuk az elképzelt cég bevezetését és 43 670 000 forintot irányoztunk elő. Biztosan állíthatom, hogy a „járt út” nélkül ez a költség meghaladná az 50 000 000 forintot.

Az emberi tényezők

Az ERP bevezetésben a legfontosabb láncszem maga az ember. Tehát ezzel az erőforrással kell a legtöbbet foglalkozni. Az Ő igényeit kell, hogy kiszolgálja a rendszer.

A munkatárs az, aki a pontos adatokat szolgáltatja. Ő az, aki a „főnök” kimutatásaihoz szükséges információ nagy részét határidőre előállítja.

Persze Ő az is, akinek néha nincs kedve dolgozni, aki problémákkal küszködik, aki néha beteg lesz.

Mindez jelzi, hogy mi emberek mennyire összetettek vagyunk.

Kérem, ne felejtse el, hogy ha valamelyik munkatársa hibázik, akkor ez mással is előfordulhat.

Ha sokszor hibázik, akkor lehetséges, hogy nem megfelelő beosztásban dolgozik. Próbálja meg mindenkinek megtalálni a helyét.

Az ERP bevezetése és működtetése az esetek túlnyomó többségében szervezeti és munkaköri átcsoportosítással jár. Ezt tudomásul kell venni, ez így természetes.

Érje el beosztással, pénzzel és jó szóval, dicsérettel azt, hogy a munkatársai akarják a rendszer hatékony működtetését.

Lássák, hogy az Ön vállalatánál megéri jól dolgozni, mert annak van erkölcsi és anyagi megtérülése.

A sikeres ERP bevezetéshez sok sikert és kitartás kívánok.

Ezzel a tanulmánnyal szeretnék az Ön sikeréhez én is segítséget nyújtani.

Tisztelettel:

Tóth Csaba

Felhasznált irodalom

A tanulmányban az alábbi könyvek és cikkek gondolatait és sorait használtam fel:

- (1) - Kovács Emilné: Tárguló vezetési tanácsadás
- (2) - Thomas F. Wallace, Michael H. Kremzar:
ERP – vállalatirányítási rendszerek
- (3) - Vécsey Zsádány: A vezetői információs
rendszerek struktúraalakító hatásai
- (4) - Michelberger Pál: Vállalati Információs
Rendszerek Jövője

Ezekén kívül szeretném köszönetemet nyilvánítani minden eddigi tisztelt Partneremnek, ahol a hosszú évek során a tanulmányban megfogalmazott elképzeléseket a gyakorlatban próbáltuk megvalósítani.

Bevallom, hogy ez nem mindig sikerült.

De azért is ember az ember, hogy tanuljon a saját hibájából.
Azt mondják, hogy az okos ember mások hibájából is tud tanulni.

Ön legyen okos ember és tanuljon az én hibáimból.

A szerzőről néhány szóban

Tóth Csabának hívnak.

1982-ben végeztem Debrecenben a Kossuth Lajos Tudományegyetem Programozó matematikus szakán.

Azóta folyamatosan az ügyviteli problémák megoldásával foglalkozom.

A különböző rendszereken (IBM, VAX, PC) szerzett tapasztalatom egyértelműen megmutatta, hogy nem a megvalósítás mikéntje az elsődleges, hanem a folyamatok helyes elemzése és ezek átfordítása a gyakorlati életbe.

1994 óta van saját vállalkozásom (Belsoft Kft, Civissoft Kft), ahol munkatársaimmal közösen integrált vállalatirányítási rendszerek bevezetésével és folyamatos támogatásával foglalkozom.

Az elmúlt 30 év tapasztalatai vezettek rá, hogy az ERP bevezetést elhatározó vállalatok vezetői nem rendelkeznek megfelelő információval, ami sokszor csak szoftervásárláshoz vezet. Ez pedig nem hozza meg a kívánt eredményt.

Ezzel a könyvvel ezt a hiányosságot próbálom pótolni az Önök hasznára.

Jogkövetkezmények

Ez a könyv a szerző és a Civissoft Kft szellemi terméke.

A könyv értékesítése csak a szerző, illetve a Civissoft Kft írásos engedélye alapján engedélyezett.

A könyv részeinek másolása, ingyenes továbbítása megengedett az alábbi feltételek esetén:

- Akár melyik rész szó szerinti idézése esetén meg kell említeni a szerző nevét és a mű címét
- A könyvből való idézés esetén a szöveg megváltoztatása nem megengedett

Vitás esetekben irányadóak a szellemi termékek védelméről szóló jogszabályok rendelkezései.

A könyv félreértelmezéséből, használatából származó esetleges károkért a szerző és a Civissoft Kft nem vállal felelősséget.