

## **Wdrożenie systemu ERP – jakie są oczekiwania i korzyści; metody szacowania „wartości dodanej” wdrożonej aplikacji (SVA, ROI)**

Decyzje o zakupie i wdrożeniu zintegrowanego systemu informatycznego wiążą się zawsze z koniecznością przeznaczenia niemałych kwot na zakup licencji, usługi wdrożeniowe, szkolenia, a także zazwyczaj zakup sprzętu i rozbudowę sieci. Ponadto niezbędny w takim przypadku udział własnych pracowników tworzy istotny składnik kosztów całego przedsięwzięcia. Powstaje zatem kwestia celowości wydatkowania znacznych środków. Jakkolwiek znaczna część spodziewanych korzyści może być trudna do opisania w postaci liczbowej, to jednak podstawowe argumenty za (lub przeciw) powinny mieć możliwie solidne, udokumentowane podstawy biznesowe. Należy zatem określić spodziewane korzyści w poszczególnych obszarach operacyjnych, a na tej podstawie kilka innych parametrów, takich jak np. przewidywany zwrot z inwestycji (z ang. Return On Investment – w skr. ROI).

Ocena opłacalności zastosowania systemu informatycznego wiąże się jednak z kilkoma problemami. Po pierwsze dla większości przyszłych użytkowników jest to pierwsze tej skali przedsięwzięcie informatyczne, co więcej często związane z koniecznością dokonania szeregu istotnych zmian w procesach i organizacji przedsiębiorstwa. Po drugie, aby można było precyzyjnie określić wpływ zastosowania systemu na poszczególne parametry gospodarcze, trzeba dysponować znacznym doświadczeniem w ich szacowaniu, opartym na ciągłym monitorowaniu tychże parametrów i związanej z powyższym wiedzy na temat ich dynamiki i zależności.

Praktyka jednoznacznie wskazuje na fakt, że raczej rzadko można spotkać przedsiębiorstwa, w których po raz kolejny będzie wdrażany system ERP, a ponadto w sposób ciągły dokonuje się pomiaru parametrów takich jak np. cykl rotacji zapasów w poszczególnych grupach towarowych i związane z tym zaangażowanie kapitału obrotowego, ocena jakości dostawców (cena, jakość, terminowość, zgodność z zamówieniami, elastyczność, etc), jakość obsługi klientów mierzona np. zarówno ilością i rodzajem reklamacji jak i stopniem realizacji zamówień i terminowości dostaw. Posiadanie takich danych byłoby najlepszą podstawą zarówno do szacowania jak i do późniejszej oceny efektywności wdrożenia. Kłopot w tym, że takich pomiarów przedsiębiorstwa dokonują niezwykle rzadko, a jeśli już to są to zazwyczaj pomiary fragmentaryczne, niepełne i dotyczące tylko pojedynczych, wybranych parametrów. Czy zatem decyzje o strategicznym znaczeniu, obarczone znacznym ryzykiem, związane przy tym ze sporym zaangażowaniem sił i środków, należy podejmować niejako na ślepo? Ponadto jak minimalizować ryzyko, wyznaczać cele dla organizacji mierzyć stopień ich realizacji?

Odpowiedź dają formalne metody szacowania potencjalnych korzyści. Jedną z nich jest metoda oferowana przez Oracle pod nazwą SVA (od ang. Solution Value Assessment – Oszacowanie Wartości Rozwiązania). Metoda ta opiera się na szacowaniu opartym na danych z przedsiębiorstwa – możliwie dokładnych i precyzyjnych. Dane te w części pozyskiwane są w trakcie wywiadów z pracownikami kluczowymi dla poszczególnych obszarów, w części kalkulowane na podstawie innych uzyskanych informacji. Podstawą szacowania potencjalnych korzyści są informacje na temat typowych wartości poszczególnych parametrów dla danej branży i obszaru geograficznego, z ewentualnym uwzględnieniem bieżących i przewidywanych trendów oraz planów rozwojowych przedsiębiorstwa.

Na podstawie uzyskanych danych i informacji dokonują się obliczeń pozwalających na określenie kształtowania poszczególnych parametrów przy założeniu usprawnień i oszczędności w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa uzyskanych dzięki zastosowaniu ZSI. Kalkulacje takie mogą i zazwyczaj są prowadzone wariantowo, a wyliczane na ich

podstawie współczynniki takie jak np. ROI weryfikowane poprzez porównanie z praktycznymi wynikami uzyskiwanymi w wyniku takiego samego procesu (wdrożenia) przez inne firmy z tego samego sektora, lub firmy podobne co do rozmiaru i charakteru biznesu.

Wyniki SVA prezentowane są w postaci wydawnictwa zawierającego wszelkie niezbędne informacje (dane, ich źródła, założenia i sposoby wyliczeń, metody szacowania i wartości typowe) prezentowane w postaci tabel i wykresów opatrzonych stosownym komentarzem. Zazwyczaj także dostarczenia tak opracowanego wydawnictwa związane jest z odpowiednią prezentacją wyników badań.

Celem takiej prezentacji jest także wyjaśnienie założeń, metod i skomentowanie uzyskanych wyników, co i uzyskanie oceny i ew. zastrzeżeń ograniczających przydatność opracowania do celów decyzyjnych. Rezultatem natomiast jest możliwość dokonania przez kierownictwo przedsiębiorstwa oceny opłacalności i celowości wdrożenia oraz uzyskanie zestawu miar przydatnych do określenia wielkości nakładów i rozłożenia ich w czasie, ale także do mierzenia rzeczywistych postępów i uzyskiwanych w wyniku wdrożenia rezultatów.