



Útmutató az ERP kiválasztásához

Tartalom

Fogalomtár	3-4
Prológus	5-6
Készülj a legrosszabbra	7
Házépítés vagy hegedülés	8
Belső munka	9-10
Független szakértő	11
Kiket hívjunk meg a tenderre?	12
Kik vegyenek részt a cégen belül a kiválasztásban?	13
Szoftver a lényeg vagy az emberek?	14
Kicsi vagy nagy	15
Egyedi szoftver	16
Iparági megoldás?	17
Magyar vagy multi szállító?	18
SAP	19-20
A jó üzleti intelligencia szoftver legfontosabb ismérvei	21-22
Finanszírozás	23
A legfontosabb tényező	24-25
Mikor kerülsz be az alagútba?	26
A tökéletes kiválasztás receptje	27-30

Fogalomtár

BI / Business Intelligence / Üzleti intelligencia rendszer

„Az üzleti intelligencia (Business Intelligence, BI) egy gyűjtőfogalom, amely felöleli azokat az alkalmazásokat, az infrastruktúrát, eszközöket, valamint legjobb gyakorlatokat, amelyek lehetővé teszik az információhoz való hozzáférést és annak elemzését a döntések és a teljesítmény javítása és optimalizálása céljából.” - Gartner definíciója alapján.

Dashboard / Műszerfal

A BI-ban használt általában egy képernyőn elférő grafikus felület, amely segítségével a felhasználó első ránézésre monitorozhatja a vállalati működést jellemző mutatószámokat.



ERP / Vállalatirányítási rendszer / Információs rendszer

Eredetileg a vállalati erőforrás-tervező (Enterprise Resource Planning) rövidítése, de a gyakorlatban a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat-környezet tranzakcióira vonatkozó információk paramétereit és folyamatos beszerzését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek, valamint a funkciók ellátását lehetővé tevő szoftver eszközök összessége. - Wikipédia

Fogalomtár

Felhasználói igényspecifikáció / URS / User Requirement Specification

Az a dokumentum, ami szisztematikusan összegzi a bevezetendő rendszerrel kapcsolatos elvárásokat, illetve a tervezett tevékenységeket a vállalat minden érintett területén

Konceptióterv / POC / Proof of Concept

A hardverkörnyezet, folyamatok és tevékenységek vázlatos leírása, ahogy azok megvalósulnak majd a rendszerben. Szűkebb fókuszú és terjedelmű, mint a rendszerterv, de fontos tartalmaznia a rendszer megvalósításának céljait

Kontrolling

Felöleli a célmeghatározás-, tervezés- és a kontroll- (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait a vállalat különböző területein.

Rendszerterv

A rendszerterv egy részletes konceptióterv, ahol lépésenként le van írva, hogy az egyes folyamatok hogyan lesznek lekövetve a rendszerben. Részletes információt tartalmaz a kezelendő adatok köréről, szükséges testreszabások részletes specifikációjáról, felhasználói tesztelés módjáról, kapcsolódó rendszerekhez az interfész specifikációról. A rendszerterv részletes leírást ad a jelenleg szükséges hardver infrastruktúráról és a szoftver-környezetről is.

Short list

Egy tender befejező szakaszában azon szállítók listája, akik leginkább megfelelnek a felhasználói igényspecifikációnak és a vállalat igényeinek

Workflow rendszer

Automatizálási szoftver, ami a vállalat munkafolyamatainak strukturált, logikus szervezését és támogatását szolgálja az egymást követő feladatok, munkafázisok folyamatának digitális követésével. A workflow feladata az egyes munkafázisok elektronikus úton történő irányítása, nyilvántartása, összefogása, azaz a munkafolyamat vezérlés.

Prológus

Reggel kicsit izgatottan szállsz ki a cég parkolójában az autóból, mert idefelé jövet az egyik vevő reklamációját hallgattad végig és hiába hívtad utána a kollégádat nem vette fel a telefont. A bejáratnál összefutsz a raktárossal, aki azt mondja, hogy "Főnök, nem tudtuk tegnap leleltározni a cikkszoportot, amit mondtál, mert a mobil eszközön nem jelent meg a leltárív bármit csináltam."

Bólintasz, most ennél fontosabb dolgod is van, és benyitasz a MEOs irodába, ahol éppen telefonál a vezető, amikor meglát félreteszi a telefont "Láttam, hogy hívtál, de éppen a supporttal beszélek, hogy a visszárut le tudjuk kezelni, mert nem jól nyomtatja a bizonylatot a rendszer!". Megbeszéled vele a vevői reklamációt és visszacsukod az ajtót, mész az irodád felé, egy jó, nyugtató kávé reményében, de a könyvelőd már az ajtóban vár: "Főnök, már két hete nem kaptam választ egy kérdésemre az ERP supporttól, itt most neked kell lépned már!".

És akkor már elfelejtetted a kávé is, kikotorod a telefont a zsebedből, miközben azon gondolkozol, hogy melyik vezetőt hívd az ERP szállítónál és hogy inkább ki kellene dobni a francba ezt az egészet és valami normális rendszert bevezetni.



Vannak olyan napok, amikor szinte elviselhetetlenné válik a nyomás a vállalatirányítási rendszer felhasználóitól a vezetőség felé és felmerül a rendszer lecserélésének gondolata. Egy új rendszer cseréje azonban ahhoz hasonlítható, hogy otthagysz a házádat, ahol laksz és újat építesz magadnak. Illetve még ennél is sokkal bonyolultabb, mert félhetsz attól, hogy ha a jelenlegi rendszered szállítója megneszeli a váltást, akkor hátra kerülsz a prioritási listáján.

Ráadásul azt az infót, hogy rossz a rendszer nem első kézből szerzed, hanem egyéb területen agyonterhelt kollégáid mondják érzelmekkel fűszerezve. Az ügyviteli rendszer minden területre kiterjed és ezernyi kis feladatot kezel a cégednél, viszont, ha az ezerből néhány helyen nem jól működik, az máris óriási hullámokat eredményezhet. Ha probléma van, persze kezelni kell, de nagyon fontos, hogy ne csak a szállítótól érkező kifogásokat kezeld kritikával, hanem a saját alkalmazottaiddal is legyél kellően kritikus. Legjobb, ha leülteted a két oldalt, megfigyelő pozícióba vonulsz a háttérbe és próbálsz elvonatkoztatni attól, hogy biztos annak van igaza, aki hangosabban kiabál.

Prológus

A fenti példában: a raktáros lehet, hogy azért nem tudta a mobilra betölteni a leltárvet, mert már elfelejtette, hogy hogyan kell és lusta volt megnézni a felhasználói kézikönyvben, a MEOs nem specifikálta eredeti igényként a visszaáruhoz kapcsolódó nyilatkozatot és most gyorsan ki akarja hajtani a szállítótól, de ők meg végig akarják a változásmenedzsment folyamaton terelni. A könyvelő pedig olyan kérdést tett fel, amihez több területet be kell vonni és állásfoglalást kell hivataltól kérni és ezért nincs még válasz.

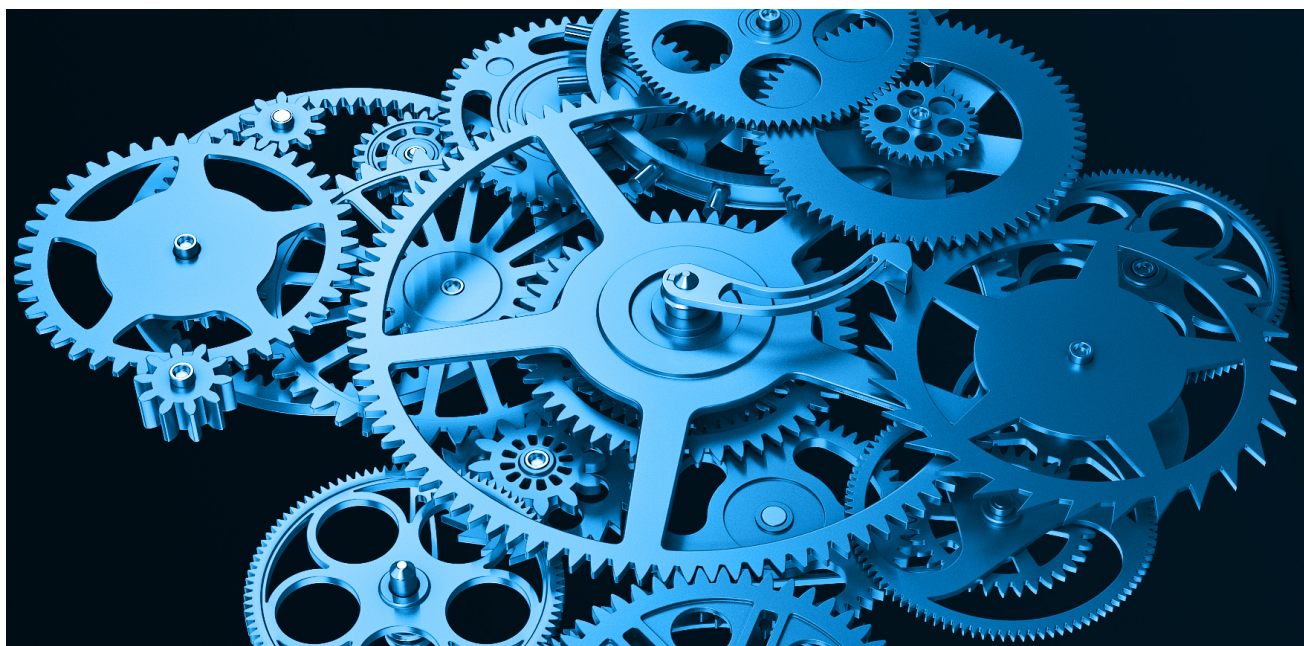
De mi van akkor, ha higgadtan mérlegelve is arra jutsz, hogy a jelenlegi rendszer túl sok sebből vérzik. Még itt is azt javaslom, hogy vizsgálj meg azt a lehetőséget, hogy más rendszerek integrálásával hogyan tudnád befoltózni a lyukakat. Ezzel kapcsolatban mindenképp ajánlom ezt a cikket:

LE AKAROD CSERÉLNI AZ ERP-RENDSZERED?

LEHET, HOGY VAN EGYSZERŰBB MEGOLDÁS!

A vállalatirányítási rendszer kérdést elsődleges prioritásként kezeld, hiszen az ügyviteli rendszered az, ami a folyamataidat simává vagy épp göröngyössé teszi, viszont a folyamatos súrlódáson rengeteg pénzt veszíthetsz.

Ha pedig mindezek után is úgy érzed, hogy váltani kell, akkor vágj bele, de ne úgy, mint legutóbb, amikor ezt a jelenlegi rendszert kiválasztottad, hiszen akkor csak hasonló eredményre számíthatsz.

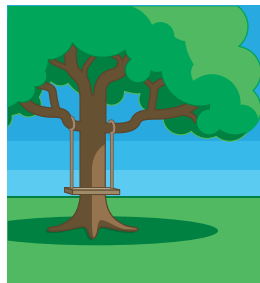


Készülj a legrosszabra

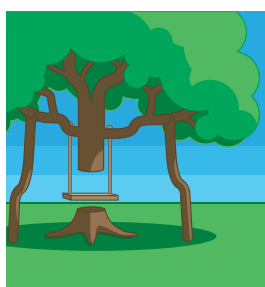
Az alábbi karikatúra remekül bemutatja, hogy mire számíts egy nem megfelelő ERP bevezetésnél. Bár ez a könyv csak a kiválasztásról szól, érdemes készülni arra, hogy ha rosszul választasz, akkor keserű mosollyal fogsz visszagondolni ezekre a képekre:



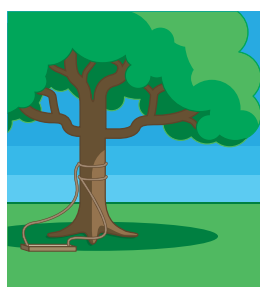
Ilyennek magyarázták el vágjaikat a vevők



A projektvezető ezt így értette



Ilyennek tervezték az elemzők



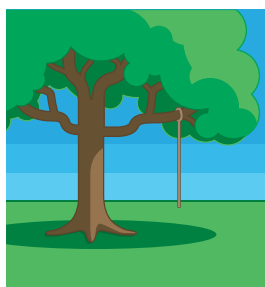
Így írták meg a programozók



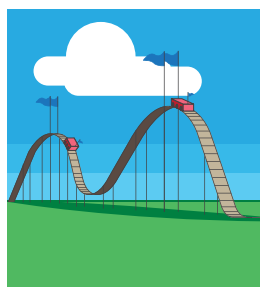
Ilyennek írták le az üzletkötők



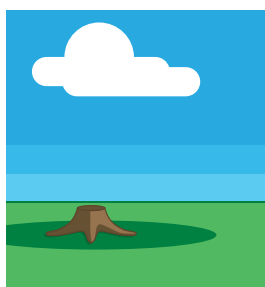
Így dokumentálták a projektet



Ilyen lett az elkészült termék



Így számlázták ki a vevőnek



Így vállaltak garanciát a termékre és supportálták

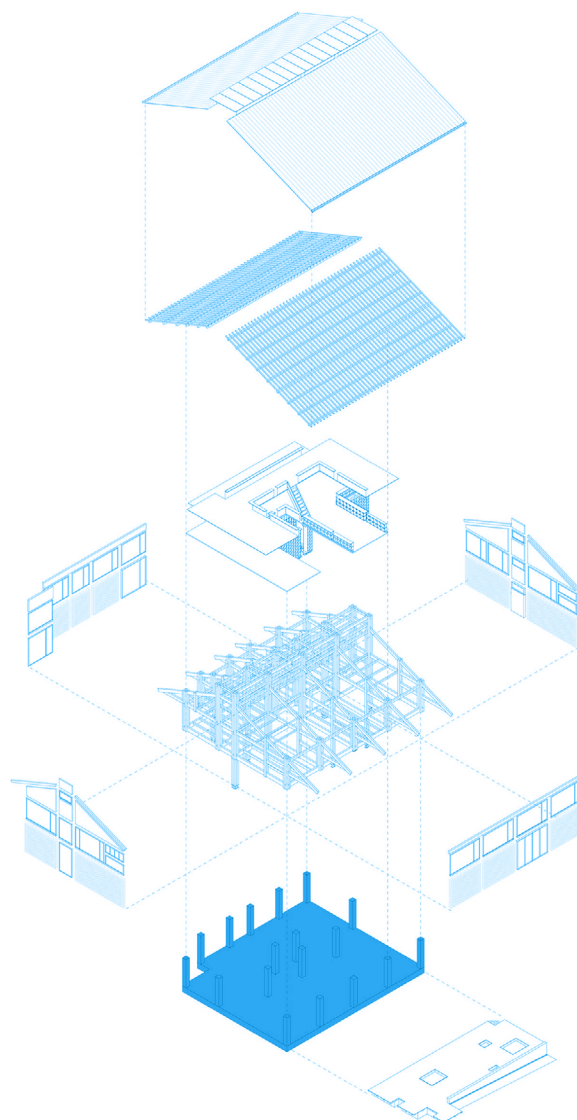


Ezt akarta valójában a vevő

Házépítés vagy hegedülés

Az építkezésnél a beruházás kezdetén készítene el egy tervet (építészeti terv, kivitelezési terv stb.), amit, ha a megrendelő elfogad, a kivitelező a terv alapján el tud kezdeni és végig tudja vinni akár kulcsrakész állapotig. Az ERP bevezetésnél nem csak a kivitelező dolgozik, hanem egy közös munka során alakul ki a rendszer. Tapasztalatok szerint az ügyfél legalább kétszer annyi időt tölt az informatikai rendszer bevezetésével, mint maga a szállító.

Ilyen szempontból a vállalatirányítási rendszer bevezetésére jobb hasonlat a hegedűtanulás. A hangszer kiválasztása után ki kell választani a hegedűtanárt (de nem mindegy, hogy népzenei vagy klasszikus akarunk majd játszani). A hangszer fel kell húrozni, meg kell tanulni a fogásmódot, majd rengeteget-rengeteget gyakorolni.



Ennek ellenére mégis házépítéssel fogok példálózni, mert egyrészt a szállító-/kivitelező-választás problémája sokkal több párhuzamot tartalmaz, másrészt mivel házat többen építettek már, mint ahányan megtanultak hegedülni, ezért sokkal szemléletesebb.

Van, aki magának építi a házat és mivel nem lehet szakértő minden területen, erre mondják, hogy az elsőt az ellenségednek építed. Ez házépítésnél még akár bele is férhet, de a saját fejlesztésre elfecsérelt milliók, eredmény nélkül, akár csődbe is vihetnek egy céget.

Van, aki azt a kis mutyis céget bízta meg, aki először szembe jön veled, mert árban meg tud egyezni veled, de 5 év után rájön, hogy mi mindent spóroltak ki a kivitelezés során.

És van, aki a nagy multihoz fordul, és kap egy jó házat (ERP-t), jó drágán, viszont semmilyen egyedi igényét nem tudja érvényesíteni a kivitelezőn.

Azt azért tudjuk, hogy vannak jó házak és házépítők, de vajon jó vállalatirányítási rendszer szállítók is vannak?

Belső munka

A kérdés inkább az, hogy neked ki a jó. Márpedig ahhoz, hogy a neked megfelelő szállítót megtaláld, nagyon jól kell ismerned az üzleti folyamataidat.

Amikor a cégnél összegyűlik mindazon igény, amit ki kell szolgálnia az új rendszernek, az ügyvezető megbízza az egyes részlegek vezetőit, hogy írják le a folyamatokat. Ezen kívül csinálnak néhány képernyőfotót a "kulcsfontosságú egyedi működések" -kel kapcsolatban. Ez egyébként már önmagában is dicséretes, mert sokan úgy gondolják, hogy majd elmondják szóban ugyanezt a szállítónak, de sajnos az nem elegendő.

Ha megkéred a családod tagjait, hogy skicceljék le, hogy az új házban milyen szobában szeretnének lakni, akkor az elkészült "terv" biztosan nem lesz elegendő arra, hogy felelős árat és határidőt mondjon rá a kivitelező - úgyhogy ezt légyiszi az ERP szállítótól se várd el az összeollózott anyagok alapján.

Két dolgot tehetsz:

- Megelégedsz egy házon belül összerakott dokumentációval és tudva, hogy ez még nem tökéletes, figyeled, hogy az egyes szállítók hogyan dolgozzák mindezt fel, hogyan reagálnak az igényeidre.
- Külső szakértőt kérsz fel az igényspecifikáció elkészítésére.



Egy vállalatirányítási rendszer bevezetése nagy befektetés, ezért meg kell határozni, hogy mit akarsz elérni a végén. És ennek nem csak homályos célnak kell lennie, hanem jól mérhető számnak, amit meg tudsz határozni a bevezetés kezdetén, majd összevetni a bevezetés befejeztével.

Érdeemes minél több ilyen mérőszámot ismerned, fontos támpontot mutatnak pl. a bevezetés hevében, amikor csak a káoszt érzed, és ezek alapján mégis látod, hol tartotok, majd azt is, mikor értéktek el a célt (általában nem akkor, amikor a szállító mondja).

Belső munka

Ha még nem olvastad, javaslom iratkozz fel és végezd el a “Mesterséges intelligencia a cégvezetésben” című online tanfolyamot:

[FELIRATKOZOM AZ INGYENES EMAIL TANFOLYAMRA](#)

A tanfolyam alapján be tudod majd azonosítani, hogy a céged a digitalizáció és a termelékenység melyik fokán van és mit kell tenned a következő fokra lépéshez. Fontos kérdés még, hogy mi az a dátum, amikor már élesben akarod használni a rendszert.

Ez persze függ:

- a bevezető csapattól,
- a testreszabási igénytől,
- a munkatársaid terhelhetőségétől,
- és ha például főkönyvi modul is része a bevezetésnek, akkor ott általában a január elejei indulás a legfájdalommentesebb.



Független szakértő

A megfelelő igényspecifikációhoz kell valaki, aki szakértő módon kézbe veszi a belső tervezési munkát, illetve segít az egyes területeknek, hogy egy egységes felhasználói specifikáció elkészüljön. Sokan csinálnak ilyen munkát a piacon, de ezek közül sem egyszerű választani.



Ha külső, független tanácsadó céget választasz, úgy előfordulhat, hogy a nap végére kiderül, nem is annyira "független", mint amennyire mondta magáról. Sok független tanácsadót ismerek, de egy sincs közöttük, aki a Magyarországon fellelhető több száz ügyviteli szoftvert mind ismerné (főleg az iparág-specifikus megoldásokat), és ezekből 2-3-nál többet is ajánlana. Gondolj csak bele, te tudnál olyan szoftvert ajánlani az ügyfelednek, amit nem ismersz? Épp ezért ő is igyekszik biztosra menni, vagyis a nagy, drága és rugalmatlan rendszerek közül fog neked egyet ajánlani.

Ha ERP tanácsadót választasz, akkor ő a saját cuccát fogja nyomni, - persze legalább nyíltan. (Ennek a változatnak a biztonságos kivitelezésére az utolsó fejezetben adok egy tippet.) Akkor vagy a legszerencsésebb, ha olyan emberrel dolgozhatsz, akiben megbízol és jól ismeri az ERP rendszerek világát és a vállalati folyamatokat, DE nem abból él, hogy ilyen specifikációkat csinál. Itt a bizalom a legfontosabb talán, mert róla is kiderülhet, hogy kalapács van a kezében és mindent szögnek néz.

Kiket hívjunk meg a tenderre?

Önmagában nincs azzal semmi baj, ha megbízunk abban, akivel együtt vitorlázunk vagy vadászunk, viszont üzleti ügyekben ez pont az a kisvállalati hozzáállás a cégvezetéshez, mint amikor azért nevezek ki valakit egy vezetői posztra, mert sógor, rokon, koma vagy barát! Egy vállalatirányítási rendszer kiválasztásnál kevés fontosabb döntés van egy cég életében, ezért megfelelő alaposággal kell előkészíteni.

Egy (vagy több) külső tanácsadót itt már meg lehet kérdezni a meghívandó szállítók köréről, fel kell hívni a hasonló iparágban működő cégeket, hogy mennyire elégedettek a jelenlegi rendszerükkel és ajánlják-e azt. Jellemzően amúgy a cégek nem elégedettek az ERP-jükkel, szóval az még nem feltétlenül kizáró ok, ha gyalázzák az adott rendszert, csak egy figyelmeztető jel. És persze a Google is a barátod, rá tudsz keresni azokra a kulcsszavakra, amik a tevékenységben a legspeciálisabbak.



Tehát egy vállalatirányítási rendszer kiválasztásánál már fel kell mérned az elérhető megoldások piacát (ahogy a multik is teszik egy beruházás előtt), és megtalálnod a céged számára minden szempontból legjobb megoldást.

Az így összeállított potenciális ERP szállítóknak el tudod küldeni a fentebb hivatkozott igényspecifikációt (vagy az anyagot, amid van helyette), de azt ajánlom, hogy első körben ne add ki a teljes anyagot, csak egy rövidített változatát. Ha az adott cég felkerül a "short list"-re, akkor majd úgymint megkapja a teljes igényspecifikációt, de előtte aláír egy titoktartási nyilatkozatot. Azt sem taktikus elárulni, hogy kiket hívtál meg a tenderre, tehát az egyes szállítókkal egyenként tárgyalj! Ezek után már csak várnod kell és fognak keresni az egyes cégek értékesítői.

Kik vegyenek részt a cégen belül a kiválasztásban?

A rövid válasz, hogy a cég főbb területeinek vezetői és a top vezetők. A döntés a vállalatirányítási rendszerről befolyásolni fogja a következő 5-10 évet, azt, hogy mennyire fogsz tudni koncentrálni a munkádra és mennyi profitot realizál a vállalat. Egy ilyen döntés sokkal fontosabb, mint a bank kiválasztása vagy egy új gyártó gép beszerzése, jelentőségben egy új ügyvezető kiválasztásához hasonlítható. Általában ezt csak akkor érti meg a döntéshozó, amikor már bement abba a bizonyos alagútba, ahonnan késő visszafordulni (az alagútról írok az utolsó előtti fejezetben).



Jó, ha kidolgoztok egy értékelő rendszert (amire az utolsó fejezetben mutatok példát) még a bemutatók előtt, hogy egységes szempontrendszer szerint tudjanak kérdezni a kollégák az ERP szállítótól.

Nagyon fontos, hogy a kiválasztási folyamatban részt vegyenek azok a vezetők, akikben bízol, mert a bevonásukkal megnyered őket a rendszer bevezetésének, márpedig ez később kiemelten fontos lesz, ahogy Niccolo Machiavelli már az 1500-as években is leírta:



Nem szabad elfelejteni, hogy semmi sem nehezebb, a sikere kétségesebb, kezelése veszélyesebb, mint egy új rendszer bevezetése.



Szoftver a lényeg vagy az emberek?

Attól, hogy a szoftver jó, a bevezető csapaton (tapasztalat, szakértelem, rugalmasság, motiváció) elbukhat a bevezetés és ez fordítva is igaz (jó csapat is elbukhat egy adott területen nem megfelelő szoftverrel). Ezért érdemes arra időt és pénzt áldozni, hogy a leendő bevezető tanácsadókat és a szoftvert megismerjék a kollégáid és persze te is.

A csapatnál a szakmai hozzáértés mellett az is fontos, hogy kialakuljon a kémia, hiszen hosszú és intenzív munkát kell együtt elvégeznetek. Az utolsó fejezetben írok egy lehetséges menetrendet arra, ahogyan a short listen szereplő tanácsadó cégeket megismerheted.



A szoftver képességeinek megismerése nehezebb feladat, mert általában nagyon komplex rendszerekről van szó. A bemutató egy összefogó képet nyújt csak a funkciókról és valószínűleg a szállító értékesítője sem fog tudni minden finomságot megmutatni.

Érdemes megkérni a szállítót, hogy vigye el a kollégáidat egy hasonló céghez referencia látogatásra, ahol élőben tudjátok megnézni a szoftver működését, mindemellett ajánlott felhívni a szállító weboldalán szereplő referenciákat is, hogy mennyire elégedettek a megoldással.

A szállító általában biztosít lehetőséget (gyakran pénz ellenében) workshopra is, ahol a konkrét adataitokon mutatják be a szoftver működését bizonyos területeken. Ennél én jobbnak tartom azt (bár sokkal drágább), ha az utolsó körben megfelelt szállítók mindegyikével elkészítettetek a koncepciótervet (lásd utolsó fejezet).

Kicsi vagy nagy

A nagy és komplex beruházásoknál (mint amilyen egy vállalatirányítási rendszer bevezetése) jó stratégia lehet a túl nagy és túl kicsi szállítók kerülése. A túl kicsi bevezető cég azért kockázatos, mert lehet, hogy nem lesz elegendő tudása, erőforrása a feladat megvalósításához, a túl nagy szállítónál pedig - hacsak nem egy giga céget vezetsz - a projekted egy lesz a sok közül, azaz rugalmatlan és drága kiszolgálást fogsz kapni.



Utalnék ismét az utolsó fejezetben leírt ideális szállító kiválasztási folyamatra, ahol nem kevés pénzt javaslok elkölteni a koncepcióterv/rendszerterv kidolgozására. Ebben a folyamatban szinte biztos, hogy lesznek olyan helyzetek, amikor szükség lesz a szállító részéről is a rugalmasságra.

Mivel ők már akkor projektben lesznek, az értékesítési gépezet nem torzítja el a reakciót és pontosan érzékelné, hogy hogyan kezel a szállító egy olyan helyzetet, ahol neki is változtatni kell. Egy ilyen szituációban az is beszédesebb, hogy ki az a legmagasabb pozíciójú vezető a bevezető, illetve a fejlesztő cégnél, aki szóba áll veled.

Egyedi szoftver

Egy pályázati cég tulajdonos vezetője meséli, hogy a 2000-es évek elején még írtak ki pályázatot egyedi fejlesztésű vállalatirányítási rendszerek beszerzésére és 10 olyan projektje volt, ahol az ügyfelek úgy döntöttek, hogy a nulláról saját ERP-t fejlesztenek. Nos, a 10-ből 10 projekt elbukott.

Annak ellenére, hogy vannak kivételek, biztosan a legkockázatosabb út, ha saját ERP-t akarsz csinálni, saját vagy külső csapattal. Nagyon ritkán lehet annyira speciális a tevékenységed, hogy az egy nagyságrenddel nagyobb költség és a kudarc megnövekedett kockázata értelmezhetővé tesz egy ilyen választást.

Sok magyar cég a saját kárán tanulta meg ezt és biztosan találsz az ismerőseid körében olyat, aki első kézből tudja elmesélni, hogy mennyi pénzt, időt és idegességet öntött bele egy egyedi szoftver kifejlesztésébe.

Javaslom, hogy messze kerüld el azokat a szállítókat, akik azt mondják, hogy a nulláról megcsinálják Neked az egyedi igényeid alapján a rendszert, és nem tudnak egy működő standard rendszert mutatni a bemutatón (hiszen úgymint minden úgy lesz, ahogy majd a speciális igényeid alapján te akarod).



Iparági megoldás?

Itt is azt javaslom, hogy kerüld az extrémumokat. A teljesen iparági szoftvert általában egy nemzetközi fejlesztő cég adja, akinek sok országban vannak ügyfelei, és teljesen ugyanaz a tevékenységük, mint a te cégednek. Egy ilyen szállítótól a szakmád egyedi specialitásaira nagyon erős, minden más területen viszont gyenge szoftvert fogsz kapni és amit megnyersz a gyártási folyamatnál, kamatostul el fogod veszíteni pl. a pénzügy kezelésénél.

Ugyanakkor, ha azt mondja az értékesítő, hogy az adott iparágban ugyan nincs tapasztalatuk, de az általuk fejlesztett szoftver olyan rugalmas, hogy biztosan kezelni fogja a gyártásod egyedi igényeit, akkor is maradj skeptikus.



Azok a szoftverek lehetnek jók, amik kellőképpen általánosak, de a tevékenységedhez hasonló területen van már működő referenciájuk. Ezekből a referenciákból pedig érdemes a saját szemeddel megnézni egyet (referencia látogatás formájában) és elvonatkoztatni attól, hogy nálad az adott folyamat hogyan működne.

A magam részéről nem láttam még két olyan céget, akik bár ugyanabban az iparágban dolgoztak, de ugyanúgy kezelték volna a folyamataikat, főleg a termelési folyamataikat. Nem is gondolom jónak, ha egy rendszer bevezetése során a szállító bele akarja szorítani az ügyfelet egy standard iparági "dobozba", mert ennek során gyakran éppen azon erősségeit veszíti el a cég, amelyek a piaci előnyét biztosították.

Magyar vagy multi szállító?

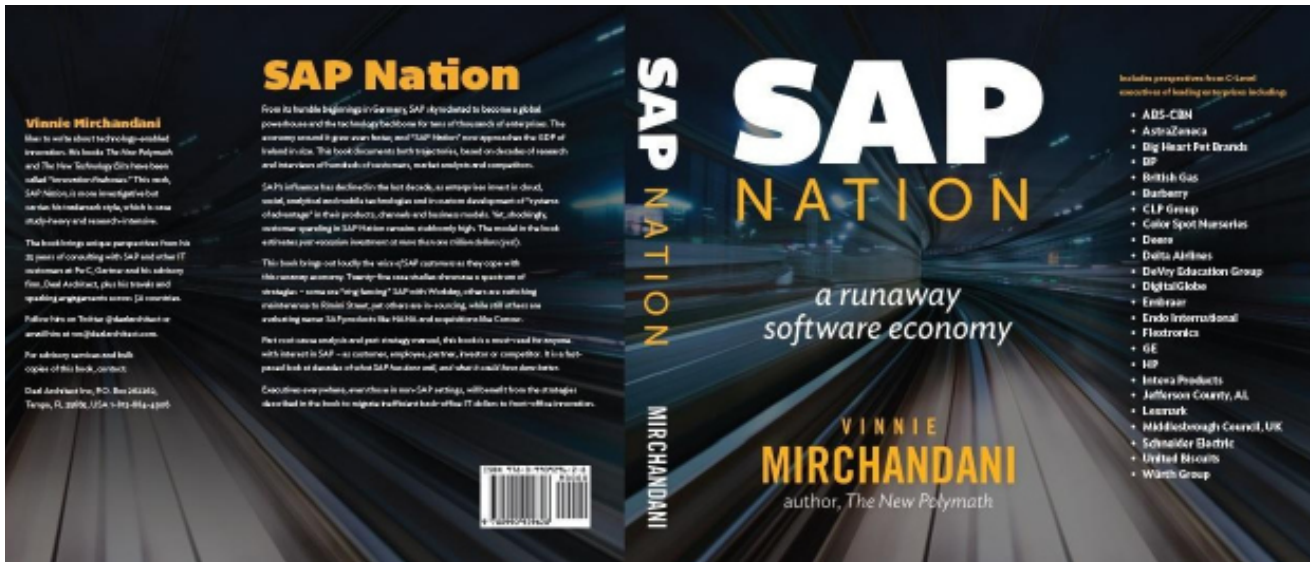
Sok olyan tenderről hallani, ahol kizárják a magyar fejlesztésű ERP-k részvételét (mert az ügysem lehet elég jó). Ez 15 éve még lehet igaz volt, de manapság már nagyon komoly magyar fejlesztésű ERP rendszerek vannak a piacon, amik ráadásul a világ egyik legkomplexebb szabályozási környezetében fejlődtek ki, tehát alpból tudják azokat a specialitásokat, amit a magyar számviteli szabályozás megkövetel. Vedd észre, hogy itt nem a bevezető cégről van szó, aki szinte minden esetben magyar, hanem az ERP-t fejlesztő cégről.

Az alábbi táblázatban igyekeztem összeszedni azokat a szempontokat, amikre érdemes figyelni egy magyar vagy egy multi fejlesztésű szoftvernél:

	MAGYAR	MULTI
Szoftverfejlesztő cég stabilitása	Probléma lehet	Általában jó
Testreszabhatóság	Az információ egy helyen van	Gyakran vannak korlátok
Referenciaszám	Általában néhány tucat	Általában nagyszámú referencia
Magyar szabályozás követése (pl. pénzügy)	Általában megoldott egy nagyobb rendszerben	A legnagyobb rendszerekben is vannak problémák
Alku lehetősége, szerződés módosítása	Rugalmas	Minimális módosítás a szerződésben, alku lehetősége korlátozott
Rendszerbevezetési tapasztalat	Gyakran problémás	Szállítótól függ, de általában van módszertan
Értékesítés során	Általában a rendszer jobb, mint ahogy az értékesítő eladja	Általában a rendszer nem olyan jó, mint ahogy az értékesítő eladja

Ha találsz olyan ERP fejlesztőt, aki magyar, de nagy projekt-tapasztalattal (legalább 100 projekt) rendelkezik, vannak iparági referenciái, sőt, nemzetközi bevezetései is, akkor annak a rendszerét biztosan érdemes feltenned a listára.

Ki ne tudná, hogy ez a három betű mit jelent. Az SAP a világ legnagyobb ERP fejlesztő cége, ennek minden előnyével és hátrányával. Mielőtt SAP bevezetés mellett döntenés javasolom, hogy olvasd el ezt a könyvet, hogy megismerd a teljes képet:



A könyvből kiderül, hogy rúgtak már ki azért alkalmazottat, mert SAP-t választott... nem is keveset, és az is kiderül, hogy milyen komoly hatékonyság növekedést lehet elérni egy jó SAP bevezetéssel.

Az SAP (All-in-One, S/4HANA, R/3, ECC) kétségkívül jó rendszer, noha 10 Mrd Ft forgalom alatti cégnél csak a legkritább esetben térül meg, 10 Mrd feletti cégnél viszont kötelező meghívott a tenderben. A kistestvér SAP Business One igazából mostohatestvér, mert egy megvásárolt, teljesen más gyökerű rendszere az SAP-nak. Sokkal gyengébb funkcionalitással rendelkezik, alap kiépítésben kereskedő cégeknek jó lehet, szolgáltatóknak és gyártóknak viszont a fejlődés korlátját jelentheti.

Nehéz egy elefánt mellett érvényesülni, ezért - az esélyegyenlőség jegyében - kiemelném a könyvből azokat a csúsztatásokat, amiket az SAP értékesítői általában mondanak:

ÁLLÍTÁS

Az IT és a végfelhasználók ismerik az SAP-t. Miért kellene egy másik technológiát megtanulnod?

VALÓSÁG

Valóban nagyon sok SAP-s szakember van, de ez sem elég - ezért ez egy nagyon drága tudás. Ráadásul az egyes szakemberek csak szűk területen alkalmazhatók, mert csak néhány modulhoz értenek.

SAP

ÁLLÍTÁS

Az SAP központjában 2500 közgazdász tudása épült be a rendszerbe.

VALÓSÁG

A KKV szektor számára értékesített SAP Business One egy megvásárolt szoftver, ezért nincs benne a 2500 közgazdász tudása.

ÁLLÍTÁS

Az iparági elemzők azt mondják, hogy az SAP, IBM és Microsoft mindig jelen lesz és ha ki akarjuk zárni a kockázatot ez fontos szempont lehet a döntésben.

VALÓSÁG

Az SAP-nál már sokkal nagyobb cégek is mentek csődbe, ugyanakkor elgondolkodtató, hogy olyan ökoszisztémába fenntartásába önti egy ügyfél a pénzét, aminek a forgalma nagyobb, mint Portugália GDP-je.

ÁLLÍTÁS

Az integráció a szállító felelőssége az SAP-nál, de bekerül a közösbe, ami máshol is használható lesz.

VALÓSÁG

Valóban óriási tudásbázis van az SAP-nál, de ez egy konkrét bevezetés során csak limitáltan, drágán és nehézkesen érhető el.

ÁLLÍTÁS

Ha egy projekt elbukik az SAP-val, akkor az valamennyire elfogadható a vezetők számára - hiszen olyan sok egyéb kudarc van a világban.

VALÓSÁG

Egy multinál ez talán igaz, de aligha van olyan magyar vállalat, aki ezt megengedheti magának.

ÁLLÍTÁS

A biztonság a számokban rejlik - a legtöbb Fortune 500 cég SAP-t használ.

VALÓSÁG

Az állítás igaz, és nagyvállalatoknál az SAP szinte verhetetlen, de ettől még nem biztos, hogy egy középvállalatnál is jó lesz.

A jó üzleti intelligencia szoftver legfontosabb ismérvei

Gyakran már az ERP kiválasztásnál felmerül a kontrolling rendszer szükségessége (BI) is. Szerintem sem rossz ötlet összevonni a kettőt, bár a BI-ra később lesz szükség, de:

- a BI projekt nem forgatja fel a teljes cég ügyvitelét, mivel a meglévő adatokra épül,
- segíthet az adat importban,
- testreszabási fejlesztéseket spórolhatunk meg vele,
- és ha már úgylis összeállt a tenderre a kiválasztást végző team, akkor relatíve kisebb erőbefektetés ezt is megcsinálni.



A BI bevezetése sokkal egyszerűbb, mert:

- a BI projekt nem forgatja fel a teljes cég ügyvitelét, mivel a meglévő adatokra épül,
- a BI projekt jellemzően csak a vezetőket érinti, akik motiváltabbak általában,
- a BI rendszer licenz- és bevezetési költsége jóval kevesebb, mint egy ERP rendszeré,
- a BI rendszer egyik nagy előnye, hogy képes összefogni és egy közös felületen megjeleníteni a vállalati szigetrendszerekből származó adatokat.

Ezért gondolom, hogy érdemes az üzleti intelligencia rendszerek kiválasztási kritériumairól is ejteni néhány szót.

A magyar fejlesztésű szoftvereknél jellemző, hogy az ERP-be beépített BI rendszerről beszélnek. A probléma ezzel csak az, hogy ezek a rendszerek legtöbbször csak az ERP adatbázisából képesek adatot fogadni, elveszítve ezzel az egyik legfontosabb tulajdonságukat, az integrálást, amikor is külső excelből, vagy programokból, vagy akár szenzorokból is szükségünk van adatokra.

A jó üzleti intelligencia szoftver legfontosabb ismérvei

Mindemellett a legjobb BI rendszerek a következő jellemzőkkel rendelkeznek:

Beépített workflow - ami a vállalati folyamatok automatizálását támogatja. Előre beállítható, hogy milyen események bekövetkeztekor milyen akciókat indítson a rendszer, illetve mely felhasználóknak milyen üzenetet küldjön. A komplex üzenetkezelő képes egy webes felületen az üzleti partnerek számára testreszabott grafikonokat publikálni (pl. lejárt számla esetén).

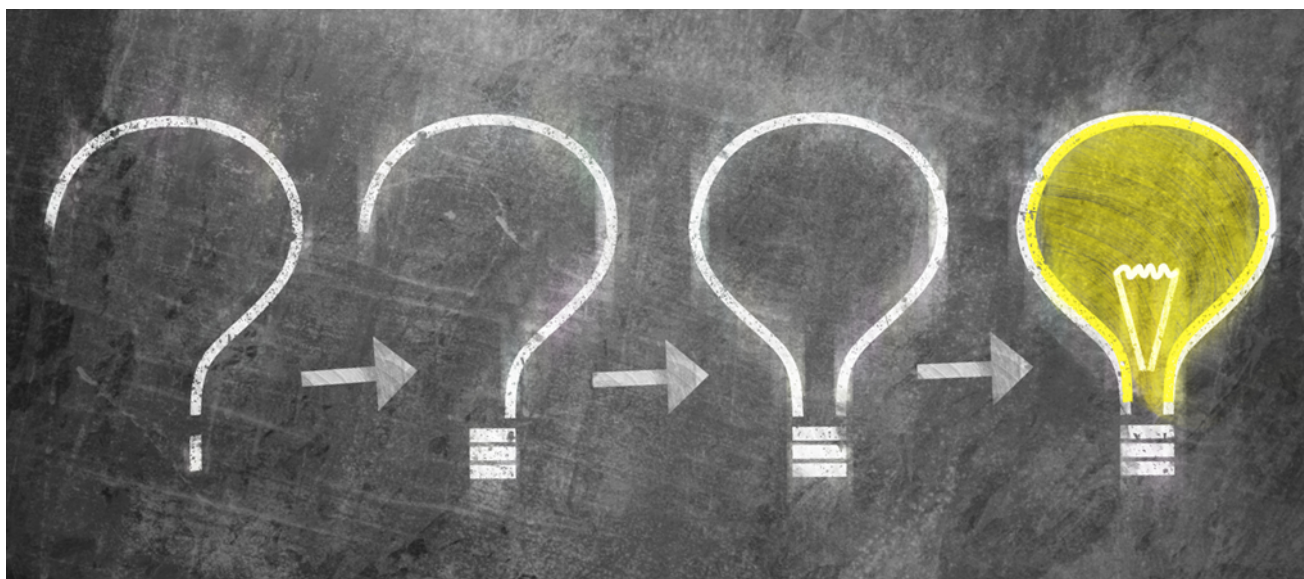
Tervezés - a BI teljességéhez nem csak az adatok vizualizálása, hanem az üzleti adatok tervezésének lehetősége és a tervek teljesülésének folyamatos követése is hozzátartozik.

Testreszabható - Mivel egyes ügyfelek az ERP hiányosságainak befoltozására is használhatják az üzleti intelligencia rendszert, ezért nagyon hasznos, ha akár tranzakciós adatok feldolgozása is beépíthető a BI-ba.

Szemantikus réteg megléte - vagyis az egyes diagramok programozási tudás nélkül is beállíthatók, nem kell minden kimutatáshoz informatikus hívni.

Kimutatások, dashboardok elérhetők weben, de akár mobiltelefonon is.

Predikció, adatelemzés, mesterséges intelligencia - Az ún. analitikai képességekkel rendelkező BI képes a múlt adataiból előre jelezni a jövőt idősorok esetén vagy árérzékenység elemzéssel megmondani, hogy melyik terméked árát tudod úgy növelni (és mennyivel), hogy a forgalom ne csökkenjen.



Finanszírozás

Az ERP bevezetés nem olcsó mulatság. A szoftverfejlesztőnek fizetendő licenz és a szállítónak fizetendő bevezetési költségeken túl a dolgozóid is nagyon sok időt fognak azzal tölteni, hogy:

- az új rendszer dokumentációját olvassák,
- meetingeken üljenek,
- adatokat importáljanak,
- és teszteljék a rendszert.

A költségek csak növekedni fognak, ha menet közben elmennek tőled kulcsemberek vagy túl kicsi fókuszt marad a bevezetésre.

Az új rendszer bevezetését úgy kell támogatni a szervezeted, hogy közben az operatív munkának folyamatosan mennie kell. Azért nagyon fontos az előkészítés ezeknél a projekteknél, mert jó tervezéssel sok későbbi probléma elkerülhető és ezért a legnagyobb költség-multiplikáló tényező a sietség és kapkodás, mert akkor nem marad idő a megfelelő előkészítésre. Rémálom az, amikor tesztelés nélkül, az új igényeket folyamatosan előhozva történik a bevezetés, pont mintha menet közben szeretnél kerekeket és motort cserélni az autódon.



Az ár is tényező azonban, a bevezetendő rendszernek nyilván nagyobb költsége lesz, mint az előző dobozos rendszerednek, de azért itt is lehet keresgélni a költséghatékonyabb megoldásokat. Ugyanakkor nem ajánlatos, ha a költség az első három szempont között van egy kiválasztásnál, mert az új ERP rendszer megtérülést és óriási károkat is tud csinálni a cégedben, ezért az optimális működés biztosítása szerintem sokkal fontosabb, mint az ár!

Véleményem szerint az önálló finanszírozási képesség is lehet az érettség egy adott szintje, vagyis ha nincs elég pénzed, akkor még valószínűleg nem vagy érett arra, hogy egy komplex vállalatirányítási rendszered legyen. Ezért nagyon káros a pályázat, ahol plusz, "ingyen" finanszírozás vonható be, ezzel az ügyfelek sokszor egy mérettel nagyobb szoftvert vesznek, aminek azután a fenntartása is költségesebb lesz.

Ha pályázat kedvéért vezetsz be ERP-t az olyan, mint Ferrarira költeni a lottónyereményt, de végül csak a garázsban tartani, mert nincs pénzed megtankolni!

A legfontosabb tényező

Az ERP projekt sikerességének legfontosabb tényezőjét nem a fejlesztett szoftverben vagy a szállító képességeiben kell keresni. A bevezetés biztosan kudarcra van ítélve, ha a te szervezetben nem jó ember menedzseli az ERP kiválasztással és bevezetéssel kapcsolatos folyamatokat. Ezért a szoftver és szállító kiválasztás mellett annak az alkalmazottnak a kiválasztása a legfontosabb, akit ügyféloldali projektvezetőként vagy kulcsfelhasználóként aposztrofálnak a bevezető cégek.

Ügyfél projektvezető feladatai:

- Kapcsolattartás a szállítóval (az egycsatornás kommunikáció preferált, azaz a szállító oldalán is van egy projektmenedzser, aki hasonlóan koordinálja az erőforrásokat és a kommunikációt a másik oldalon),
- Belső döntések előkészítése, és/vagy meghozatala,
- Bevezetés koordinálása a saját cégen belül,
- Határidők, feladatok, projekt költségek alakulásának nyomon követése,
- A projekt-team tagok munkájának koordinálása:
 - Feladatok szétosztása,
 - Feladatok ellenőrzése,
 - Kérdések, észrevételek összegyűjtése és továbbítása a szállító cég projektmenedzserének vagy a hotline-nak,
 - Belső tájékoztatás.

Kulcsfelhasználó feladatai:

- Átfogó ismeret szerzése (a területét érintő) minden modulról, funkcióról,
- Kollégái oktatása (sokszor a szállító csak a kulcsfelhasználó(ka)t oktatja),
- Cégre szabott „felhasználói kézikönyv” összeállítása (olcsóbb és hatékonyabb, ha ezt ti csináljátok),
- Részvétel oktatásokon,
- Specifikációk olvasása, jóváhagyása, a rendszer tesztelése.

A legfontosabb tényező



Amint látszik a projektvezető inkább menedzser jellegű tevékenységeket végez, de kisebb szervezetben a két személy (projektvezető és kulcsfelhasználó) lehet ugyanaz, nagyobb szervezetben pedig célszerű területenkénti, részlegenkénti kulcsfelhasználókat (pl. értékesítés, pénzügy, logisztika, termelés) bevonni a projektbe.

Ha ezek az emberek nem elég elkötelezettek, nincs idejük az operatív munka mellett a bevezetési feladatokra, vagy a bevezetés közben elmennek a cégtől, akkor az akár a bevezetés kudarcát is jelentheti, de időben és költségben mindenképpen jelentős többlet ráfordítást jelent.

Ezért nagyon fontos, hogy csak akkor kezdj bele egy ilyen bevezetésbe, ha megvan ez az embered!

Projektmenedzserként külsőst is lehet alkalmazni, aki viszont nem fogja jól ismerni a belső folyamatokat és mivel a team tagok őt sem ismerik, nagyon nehéz lesz neki átverekedni a céged dolgozóin az egyes feladatok végrehajtását.

A legjobb, ha szervezeten belül találsz egy dolgozót, aki már régóta a cégnél dolgozik, van tekintélye és ki tudod venni többé kevésbé az operatív munkából. Ne felejtse el őt motiválni pluszban, hiszen elsősorban rajta múlik a projekt sikeressége!

Nagyon ritkán tud az ügyvezető beülni a projektvezetői vagy kulcsfelhasználói székek valamelyikébe (mert nincs erre ideje) és ha beül, akkor éppen ő lesz a kudarc elsődleges okozója. Egy bevezetés viszontagságos folyamat, sok kellemetlenséggel jár. Ha egy ügyvezető egyesben kapja a gyomrosokat, akkor hamarabb elfogy a türelme, pedig ha már benn vagy az alagútban, akkor a türelem elvesztése nagyon sok pénz elvesztését is jelenti.

Mikor kerülsz be az alagútba?



A szoftver iparágban általános, hogy a projekt indulásakor, a szerződés megkötése után a szállító kiszámlázza a rendszer licenszdíját vagy annak egy tekintélyes részét. Ennek azért van értelme, mert a szoftver standard verziója gyakran a bevezetés korai fázisában kikerül az ügyfélhez és ún. előoktatásokat is végez a segítségével a szállító. A licenszeknek pedig ára van és általában ez a legnagyobb költségelem a projektben.

A szerződés finomhangolásával lehet ugyan a kockázatokat csökkenteni, de túl sok energiát - részletes koncepcióterv nélkül - nem szabad ebbe ölnöd. Egyrészt a multik esetében szinte lehetetlen a licenz-szerződésen érdemi változtatást elérni, de ha kisebb fejlesztőt választasz, annak is volt már a több tucat projektjében annyi tapasztalata (ha nincs, akkor rosszul választottál szoftvert), hogy kivédi a legkockázatosabb pontokat, amikor a feladatok még nincsenek egyértelműen definiálva.

Az én tanácsom az, hogy az előkészítési időt hosszabbítsd meg addig, amíg nem vagy biztos abban, hogy jól és jót választasz. Ahhoz, hogy a bevezető cég felmérje a folyamataidat és az igényeidet, nem elég néhány óra és főleg nem elegendő egy értékesítő.

Több napos felmérésre van szükség feketeöves tanácsadókkal, aminek a végén egy részletes dokumentációt kapsz a folyamataidról és egy megvalósíthatósági tanulmányt arról, hogy hogyan lehet ezeket majd az adott rendszerben lekezelné. Ennek a munkaidejét természetesen ki kell fizetned a bevezető cégnek, de ha ez megvan, akkor már tudsz olyan szerződést kötni, ahol az igényeid pontos ismeretében garanciális feltételek kérésével tudsz szerződni a szoftverre.

A tökéletes kiválasztás receptje

Persze semmi sem lehet tökéletes, de ha az alábbi módszer szerint jársz el, akkor minimalizálhatod a kockázatokat.

- 1.** Olvass utána a témának. Angol nyelven nagyon sok jó felkészítő anyag van az interneten, de a <https://www.dyntell.com/> oldalain sok magyar nyelvű cikket is találsz. Ha végigolvastad a fejezeteket, akkor tudod, mennyit veszíthetsz és nyerhetsz egy rendszer és egy szállító kiválasztásával, ezért vedd komolyan a felkészülést!
- 2.** Győződj meg arról, hogy biztosan új rendszerre van szükséged! Egy vállalatirányítási rendszer bevezetése garantáltan megterhelő a céged számára, nincs királyi út. Olvasd el ezt a cikket ezzel kapcsolatban:

LE AKAROD CSERÉLNI AZ ERP-RENDSZERED?

LEHET, HOGY VAN EGYSZERŰBB MEGOLDÁS!

- 3.** Válaszd ki cégen belül azt a vezetődet, aki felelős lesz a bevezetésért és találd ki neki motivációs csomagot, értesd meg vele a váltás sikerességének fontosságát. Ehhez tedd fel magadnak az alábbi kérdéseket:
 - Van-e olyan alkalmazottam, aki nagyjából átlátja a cég működését, elegendő tekintélye van a kollégák között?
 - Ki tudom venni legalább heti két napra a napi teendői közül?
 - Motivált?
 - Ez az ember nem lehetsz Te (vagyis a cégvezető)!
 - A kiválasztott az egyes területek szakértőit bevonva véglegesítse az igényspecifikációt.

A tökéletes kiválasztás receptje

4. Készíts belső igényspecifikációt. Kérd meg az egyes részlegek vezetőit, hogy írják le a folyamatokat és az igényeiket az új rendszerrel kapcsolatban. Neked az a feladatod, hogy az igényspecifikáció végén kristálytisztn tudj válaszolni legalább az alábbi kérdésekre:
 - Mi a pontos célom az ERP bevezetéssel? (Egy rövid mondattal válaszolj!)
 - Milyen területeken van szükség új rendszerre?
 - Az adott területeken mik a pontos folyamatok?
 - Hol várható belső ellenállás a bevezetéssel kapcsolatban? Kik "fúrhatják" meg a projektet?
 - Szükséges-e modernizálnom a hardveres/hálózati infrastruktúrát?
 - Mennyi pénzem van a projektre?
5. A projektvezetővel dolgozzatok ki értékelési rendszert a szoftverek és bevezető cégek értékelésére. Fontos, hogy ebbe bele kell vonnotok az egyes területek vezetőit, főleg azokat, ahonnan az ellenállás várható.
6. Válasszátok ki a tenderre meghívott cégeket. Hívd fel a partnereidet, ők mennyire ajánlják az általuk használt rendszereket, keress az interneten és persze ne feledkezz meg a Dyntellről :) A kiválasztottnak küldesd ki az összeállított anyagokat.
7. Ezután jönnek a demók, élvezd, hogy versengenek érted a szoftverszállítók. Keresd fel a szállítók weboldalát, nézd meg a referencialistájukat és szűrőpróbaszerűen hívd fel egy pár céget, hogy mennyire elégedettek az ERPjükkel és a bevezető céggel (fontos, hogy értsd: a szoftver és a bevezető cég szakértelme két különböző dolog).

Ne hagyd magad befolyásolni az értékesítőtől! A bemutató minden esetben szuper lesz és ha valamit nem tud a szoftver, akkor azt éppen fejlesztik a fejlesztők és a következő verzióban lesz benne. :)

Azok a cégek és szállítók, akik átmertek ezen a szűrőn, a titoktartási aláírása után megkaphatják a célterületek igényspecifikációit (folyamatok leírását). És ez alapján indikatív ajánlatot kell tőlük kérni (természetesen lehetőséget kell biztosítani a kérdések feltételére). Mivel Te is tudod, hogy az, amit összeállítottatok korántsem teljes igényspecifikáció, ezért biztosíts lehetőséget további konzultációra és jelezd az ajánlatadóknak, hogy a küldött anyagok alapján csak egy indikatív ajánlatot vársz.

A tökéletes kiválasztás receptje

8. Az első ajánlatok után már látszik, hogy kik jók árban, funkciókban, kik vették komolyan a feladatot és lehet is készíteni egy "short list" -et, ahol lehetőleg csak 3-5 rendszer maradjon.

Ha a rendszer várható beszerzési értéke 5 M Ft felett van, akkor ezektől a cégektől mind kérj olyan bemutatót, ahol a Te folyamataidhoz alakítva mutatják be a rendszer működését, illetve kérj referencia-látogatás lehetőséget is egy hozzád hasonló cégnél. 5 M Ft alatt is kérj részletesebb személyes vagy távoli asztalos bemutatót a rendszerről. Mindezek után ki kell választanod a két legjobb rendszert a short list-ről és 5 M alatt nem biztos, hogy érdemes tovább lépned a 9-es pontra.

9. Az utolsó pont költséges és nem szokványos, de ennek az alkalmazásával tudod legjobban csökkenteni a kockázatot. Annak a pénznek a többszörösét fogod megspórolni, amit itt elköltesz.

- Válaszd ki a két legjobb ajánlattevőt!
- Elemezd és beszéld át kollégáiddal újra, hogy milyen szempontok szerint szeretnéd értékelni a szoftvert és a szolgáltatást!
- Kérd a folyamatfelmérést és koncepciótervet mindkettő szállítótól! Adjanak erre külön ajánlatot! Ehhez 30-150 tanácsadási óra szükséges (a rendszered nagyságától függően), ami nem lesz olcsó, de hidd el vastagon megéri!
- Kérj legalább 2-2 napos oktatást mindkét csapattól! Ugyanarról a területről, hogy összehasonlítható legyen.
- Fizesd ki mindkét szállítót!
- Értékelj őket az előzetesen finomra hangolt szempontok alapján és válaszd ki a jobbat!

Külön értékelj a szoftvert és külön a bevezető csapatot! A rendszer felmérés során tapasztalni fogod, hogy az adott szoftver mennyire rugalmas, az oktatás során pedig megtapasztalod a szoftver használhatóságát és direkt kontaktba kerülsz a bevezető cég tanácsadóival. Már az oktatási időpontok egyeztetéséből is nagyon sok tanulságot le lehet majd vonni.

A tökéletes kiválasztás receptje

A módszer fontos eleme, hogy ott már pontos árakat fogsz látni, ugyanis a szállítóknak a folyamatfelmérés után látnia kell a szükséges:

- testreszabásokat,
- a licenz és bevezetési költségeket
- és egy hozzávetőleges bevezetési időt is.

Az értékelésbe vond be az egyes területek vezetőit, hiszen ők fogják majd használni a szoftvert és együtt dolgozni a bevezető céggel.

Ennél az értékelési módnál az egyik rendszer költségeit látszólag feleslegesen fizeted ki, de ezzel a másik oldalon annak többszörösét takarítod meg egy nagy projektben. A dolog lényege, hogy mélyebb ismeretet szerzel a szoftverekről és a csapatokról is (lakva ismerszik meg...). És ha mindezekkel még nem sikerült elvennem a kedved egy új ERP-től, akkor kalandra fel!

SOK SIKERT KÍVÁNOK A KIVÁLASZTÁSHOZ!



Salga Péter

CEO | Dyntell Software

