

Grupa Sokołów: Nie było alternatywy dla SAP

Wdrożenie SAP ERP



Grupa Sokołów to pierwszy duży producent mięsa w Polsce, który zdecydował się wdrożyć SAP. O tym, dlaczego warto w firmie zmieniać system i dlaczego projekt jest realizowany właśnie teraz, rozmawiamy z Januszem Jastrzębskim, Wiceprezesem Zarządu ds. Finansowych, oraz Bogdanem Biłasem, Pełnomocnikiem Zarządu ds. Informatyki.

Grupa Sokołów SA jest jednym z liderów branży mięsnej w Polsce. W skład Grupy wchodzi siedem dużych, nowoczesnie wyposażonych zakładów produkcyjnych w Sokołowie Podlaskim, Czyżewie, Kole, Jarosławiu, Tarnowie, Dębicy oraz Robakowie k. Poznania. Należą do niej również spółki zależne: Agro-Sokołów z trzema dużymi gospodarstwami rolno-hodowlanymi, Sokołów-Export – obsługująca handel zagraniczny Grupy, Sokołów-Service – zapewniająca obsługę techniczną, oraz Sokołów-Logistyka – odpowiadająca za sprawy transportu i logistyki. Grupa Sokołów posiada potencjał produkcyjny umożliwiający dzienną produkcję około 1200 ton wyrobów. Marka Sokołów jest obecnie najlepiej rozpoznawalna na polskim rynku produktów mięsnych. Średnio ok. 25-30% ogólnej wielkości sprzedaży trafia na rynki zagraniczne, w tym głównie do Unii Europejskiej. Więcej informacji: www.sokolow.pl

Skąd decyzja o inwestycji w nowe rozwiązanie?

Bogdan Biłas: Korzystamy obecnie z różnych systemów IT, co jest naturalną konsekwencją wynikającą z historii naszej Spółki. W 2000 roku doszło do połączenia Farm Food i Sokołowa. Było to łącznie pięć zakładów produkcyjnych. Każdy z nich wniósł swój własny system dopasowywany do indywidualnych potrzeb. Tak jest praktycznie do dziś. Trudno więc mówić o zintegrowanej instalacji.

System 21, który użytkujemy od 2000 r. w Sokołowie i Kole, w zasadzie od tamtego czasu nie był u nas rozwijany zaś jeden upgrade do wersji 3.5.2 przeprowadzony na przestrzeni ostatnich kilku lat nie wniósł znaczących zmian funkcjonalnych. Był jedynie konsekwencją polityki prowadzonej przez producenta i dostawcę.

W okresie eksploatacji tego systemu zaczęły nam doskwierać również problemy związane z brakiem transakcyjności. Wobec tego doszliśmy do wniosku, że skoro jest tak dużo problemów w dwóch lokalizacjach, to ryzykowną rzeczą byłoby propagowanie tego systemu na pozostałe jednostki spółki. Skala problemów rosłaby z całą pewnością nieliniowo.

Ponadto od jakiegoś czasu system nie nadąża za wzrostem spółki – piętrzą się problemy na przykład z zarządzaniem łańcuchem dostaw czy z ewidencją i rozliczaniem opakowań zwrotnych. Problemy z obsługą procesów w systemie IT utrudniają działalność biznesową i generują niepotrzebne koszty.

Janusz Jastrzębski: Także w sferze analityki finansowej i raportowania dla naszych właścicieli doszliśmy już do ściany. Przez wiele lat nasze systemy były łączone, interfejsowane, uzupełniane dodatkowym oprogramowaniem, ale osiągnęliśmy już masę krytyczną. Pojawiły się wąskie gardła związane z obciążeniem informacji. Chcąc się dalej rozwijać, musieliśmy zdecydować się na stanowczy krok. Wszystko wskazuje na to, że SAP spełni nasze oczekiwania również i w tym zakresie.

Jakie są cele wdrożenia SAP?

JJ: Przede wszystkim zależy nam na centralnym zarządzaniu finansami, w tym na ograniczeniu dublowania niektórych czynności i procedur, co pociągnęłoby za sobą konkretne oszczędności. Chcemy przyspieszyć zamykanie okresów rozliczeniowych i ujedynolicić sprawozdawczość finansową w całej grupie – od planu kont aż po formularze raportowania wyników dla udziałowców. Kolejną sprawą to szeroko pojęte zarządzanie płynnością. Żeby prowadzić je w sposób uporządkowany i systematyczny, potrzebny jest dobry system IT.

Duże oczekiwania wiążę z dostępnymi w SAP narzędziami kontrolingowymi. W naszej branży średnia marża netto waha się między 1 a 3 procent, więc każdą złotówkę trzeba uważnie obejrzeć przed wydaniem. Zatem kluczowym zadaniem jest stworzenie szczegółowego systemu budżetowania. Na tyle szczegółowego, by pozwalał kontrolować wszystkie procedury, a potem dzień po dniu, na bieżąco śledzić, gdzie występują przekroczenia, i dlaczego. Tylko przy takim restrykcyjnym podejściu można sobie zapewnić osiągnięcie tych 3 proc. marży.

Efektywne budżetowanie na podstawie Excela w grupie składającej się z dziewięciu jednostek, w tym siedmiu produkcyjnych, nie jest możliwe. Pojawia się zbyt dużo błędów, na które nas nie stać.

Nowoczesny kontroling, wspierany przez SAP, pozwoli nam więc na bieżąco reagować na zmiany i korygować działania. To narzędzie może decydować o naszej przewadze konkurencyjnej.

BB: Narzędzia SAP zbliżają nas do takiego rozumienia kontrolingu, które wynika z jego angielskiego znaczenia – czyli sterowanie. Dzięki wiedzy pochodzącej z różnych źródeł w systemie IT, nie tylko z finansów czy budżetowania, ale także z produkcji, możemy przeświecić przedsiębiorstwo od samego dołu, od początku procesu produkcyjnego, aż do samej góry, gdzie efektem tych działań jest grupa raportów dających wiedzę, na podstawie której można podejmować dobre decyzje i zarządzać firmą.

Dlaczego zdecydowali się Państwo na wdrożenie SAP SEM-BCS?

JJ: Sporządzenie raportu skonsolidowanego jest czynnością dość skomplikowaną. Jesteśmy zobowiązani, by przygotowywać takie skonsolidowane raporty wyników naszych spółek, jednak zadanie to jest tym trudniejsze, gdyż zakres działalności podmiotów gospodarczych w ramach Grupy Sokołów jest różnorodny.

Nie wszystkie jednostki zajmują się produkcją mięsa. Mamy spółkę rolniczą, która prowadzi uprawę ziemi i hodowlę zwierząt, mamy spółkę zajmującą się logistyką w grupie. Do tego dochodzi komunikacja z systemami raportowymi naszych udziałowców. Połączyć to wszystko jednym systemem nie było łatwo, ale dzięki SAP SEM-BCS będziemy mieli taką możliwość.

Poza tym rozwiązanie wreszcie pozwoli nam stworzyć wspólny plan kont dla całej firmy. To ważne, bo można powiedzieć, że prowadzimy trzy księgowości: w polskiej rachunkowości, gdyż jesteśmy zobligowani wobec polskiego prawa, skonsolidowane dane jesteśmy zobowiązani prezentować dla udziałowców w międzynarodowych standardach rachunkowych; a do tego dochodzi obsługa dwóch okresów rozliczeniowych u naszego udziałowca Danish Crown, u którego rok obrachunkowy nie pokrywa się z kalendarzowym.

Przejdźmy do obsługi relacji z klientami i dostawcami. Co wniesie SAP w tych obszarach?

BB: Centralne zarządzanie pieniędzem to także rozrachunki z klientami. Nasi odbiorcy oczekują, by obsługa przebiegała według tych samych zasad we wszystkich zakładach. To oczywiście zrozumiałe, jednak dla nas dotychczas stanowiło to dość istotny problem.

SAP w Grupie Sokołów

W trwający od listopada 2008 r. projekt zaangażowanych jest ponad 80 osób, w tym 25 konsultantów BCC. Wdrażane rozwiązanie SAP będzie wspomagać zarządzanie finansami, środkami trwałymi, płynnością finansową, kontrolingiem, zaopatrzeniem oraz sprzedażą i dystrybucją. Ważnym elementem jest rozwiązanie SAP SEM-BCS, wspierające konsolidację wyników finansowych grupy. W zakresie projektu znajduje się również wdrożenie narzędzi SAP Business Intelligence oraz integracja SAP ERP z systemem wspomagającym zarządzanie procesami produkcyjnymi, w oparciu o platformę SAP PI (dawniej: SAP Exchange Infrastructure). Użytkownicy rozpoczną korzystanie z SAP ERP w listopadzie 2009 r.

Nasze jednostki, jak już wcześniej wspomniałem, działają w oparciu o własne autonomiczne systemy informatyczne i mimo pewnych mechanizmów centralnego zarządzania i dostępnych centralnych systemów analitycznych nie była możliwa kompleksowa obsługa klienta. Centralny system pozwoli nam zaoszczędzić pieniądze, a równocześnie pomoże skrócić czas konieczny do obsługi tych procesów.

Kolejną kwestią są charakterystyczne dla branży spożywczej zagadnienia związane z transportem. Transport żywych zwierząt i mięsa wiąże się z krótkim czasem na realizację dostawy, dodatkowo jest obwarowany licznymi przepisami sanitarnymi. Niezwykle ważna jest więc dla nas organizacja i planowanie dostaw oraz obsługa skupu. Branża mięsna to jedna z nielicznych, w której wystawia się tzw. faktury RR, czyli w imieniu dostawcy. Po przeprowadzeniu klasyfikacji poubojowej wystawiamy faktury w imieniu dostawcy i także ten proces musi być odwzorowany w SAP.

Jednak wracając do transportu – to kolejny obszar, w którym dostrzegamy duże możliwości obniżenia kosztów.

W ciągu ostatnich lat zrobiliśmy ogromny krok naprzód w procesie redukcji kosztów transportu, ale osoby odpowiedzialne za procesy logistyczne twierdzą, że to kres możliwości, niemożliwy do przekroczenia bez wprowadzenia jednolitego zarządzania tym procesem.

Planowanie transportu w SAP pozwoli na dalsze oszczędności. Już teraz widzimy, że będziemy w stanie lepiej planować trasy, optymalizować transport towaru i opakowań zwrotnych, lepiej planować ładunek na transport powrotny, by nie wozić powietrza.

Innym przykładem oczekiwanych usprawnień jest obsługa opakowań zwrotnych. Każda firma produkcyjno-handlowa zdaje sobie sprawę ze skali problemu jaki się z tym procesem wiąże. Jestem przekonany, że środki uwolnione w efekcie lepszego zarządzania pojemnikami można lepiej wykorzystać.

Wdrożenie SAP zostało poprzedzone analizą doświadczeń z użytkowania poprzedniego systemu ERP. Jak te doświadczenia wpłynęły na Państwa wymagania wobec SAP-a?

BB: Czas wdrażania poprzedniego systemu ERP nie był łatwy dla Sokołowa. Był to okres przekształceń, restrukturyzacji i problemów finansowych związanych z kryzysem na Wschodzie. Jednak większość zamierzeń, które wówczas sobie postawiliśmy, zostało spełnione.

Nierozwiązane pozostały kwestie na przykład raportowania na poziomie biura zarządu spółki czy dla właścicieli. Ówczesne założenia nie przewidywały także wdrożenia hurtowni danych czy innego narzędzia do centralnego raportowania. Brakowało też funkcji konsolidacyjnych. Te obszary funkcjonalne nie istniały w Systemie 21 w chwili wdrożenia.

Choć obecnie dostawca tego systemu oferuje tego rodzaju oprogramowanie, naszym zastrzeżeniem jest brak jednorodności tych rozwiązań.

Te doświadczenia przełożyły się na nasze oczekiwania względem nowego systemu.

Chciliśmy mieć kompleksowe rozwiązanie, w ramach którego są dostępne narzędzia, z których będziemy mogli korzystać teraz i w przyszłości. Ważne jest dla nas, że ewentualna przyszła rozbudowa instalacji będzie możliwa bez obawy o stabilność i bezpieczeństwo systemu.

Jak doszło do wyboru SAP?

JJ: Potrzeba matką wynalazków. Wychodzimy z założenia, że zarząd nie powinien narzucać gotowych rozwiązań tylko dlatego, że są one popularne na rynku czy też znajdują aprobatę u udziałowców.

Uważamy, że ludzie, którzy bezpośrednio biorą udział w pewnych procesach zachodzących w spółce, powinni być zaangażowani w wybór narzędzia, które usprawni ich pracę i zaoszczędzi pieniądze dla spółki. Zawsze tak działamy, nie tylko przy wyborze narzędzi IT.

Ten sygnał od pracowników, że dzięki dostępnym na rynku narzędziom mogliby efektywniej pracować – był dla nas dodatkowym impulsem do działania i podjęcia decyzji o wdrożeniu SAP.

Nie bez znaczenia jest oczywiście fakt, że zarówno w Danish Crown, jak i w HK Ruokatalo – u naszych dwóch głównych udziałowców – wykorzystywany jest system SAP. Choć musimy podkreślić, że udziałowcy nie wywierali na nas presji.

BB: Zanim podjęliśmy ostateczną decyzję, odbyliśmy wizytę referencyjną w siedzibie Danish Crown w Randers, rozmawialiśmy tam z osobami, które odpowiadają za produkcję, poznaliśmy też opinie ludzi, którzy korzystają z SAP w części finansowo-kontrolingowej. Zorientowaliśmy się, jakie są możliwości i ograniczenia systemu. Zadaliśmy kilka prostych pytań, na przykład, czy dokonaliby jeszcze raz tego samego wyboru. Bez zastanowienia odpowiedzieli, że tak. A ponieważ jest to firma z długoletnim doświadczeniem, która od wielu lat buduje swoje rozwiązania IT, doszliśmy do wniosku, że jest to dobra rekomendacja. Otrzymaliśmy cenne wskazówki, z których najważniejsza była taka, by unikać w procesie wdrożenia presji czasu, która jest potencjalnie najpoważniejszym źródłem błędów wdrożeniowych.

Rekomendacja właścicieli była więc istotna, chociaż nasza decyzja była w głównej mierze oparta na czynnikach merytorycznych. Owszem, przyglądaliśmy się innym rozwiązaniom stosowanym w naszej branży. Jednak doszliśmy do wniosku, że nie są one odpowiednie dla firmy o naszej skali działania.

Skala zagadnień związanych z interfejsowaniem z systemami produkcyjnymi, z konsolidacją, raportowaniem w złożonej strukturze – wszystko to wymaga narzędzia, które sprosta tym wyzwaniom.

Mechanizmy integracji, którymi dysponuje SAP, są bardzo rozbudowane, Szczególnie dobrze elastyczność systemu widać, gdy mamy do czynienia z narzędziami służącymi do integracji, jak SAP NetWeaver.

Janusz Jastrzębski jest Wiceprezesem Zarządu ds. Finansowych w Grupie Sokołów. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego. Pracę rozpoczął jako analityk finansowy w Banku Rozwoju Eksportu (obecnie BRE Bank) oraz w firmie doradczej Business Management & Finance. Od 1996 r. związany z branżą mięsną – jako Wiceprezes Zarządu w Spółce Farm Food. Funkcję tę pełnił do momentu fuzji z Grupą Sokołów. W 1999 r. uczestniczył w jednym z pierwszych wdrożeń systemu ERP w branży mięsnej – w Grupie Sokołów.

Nie znaleźliśmy więc na rynku alternatywy dla SAP. Skoro zdecydowaliśmy się na to rozwiązanie, to liczymy, że sprawę systemu ERP mamy załatwioną raz na zawsze. System będzie się rozwijał razem z firmą, bez konieczności zmiany za kolejne kilka lat.

Jakimi kryteriami Państwo się kierowali, wybierając dostawcę rozwiązania?

JJ: Do przedstawienia oferty zaprosiliśmy wszystkich liczących się dostawców SAP w Polsce. Ocenialiśmy przede wszystkim dotychczasowe wdrożenia firm, sprawność prowadzenia i skalę tych projektów.

Odbywaliśmy z dostawcami merytoryczne spotkania, w których uczestniczyły nie tylko osoby związane z informatyką, ale także z biznesem. Pracownicy tych działów, które chcieliśmy usprawnić, zadawali pytania o użytkowanie i możliwości rozwiązań. Ważna dla nas była także tak zwana chemia międzyludzka.

BCC wzbudziło nasze największe zaufanie. Największy zespół konsultantów SAP, kompetencje pracowników, najwięcej wdrożeń SAP w Polsce – wszystko to przekłada się na potencjał realizacyjny, zdolność do prowadzenia tak dużych i wymagających przedsięwzięć.

BB: Podobało nam się podejście BCC do przygotowania oferty. Zanim przeszliśmy do rozmów handlowych, odbyliśmy serię spotkań, które stanowiły swego rodzaju analizę naszych potrzeb. To zaangażowanie na tak wczesnym etapie zrobiło na nas duże wrażenie. Spotykaliśmy się ze specjalistami z każdego obszaru funkcjonalnego. Definiowaliśmy nasze oczekiwania i uzyskiwaliśmy odpowiedź, czy dany problem jesteśmy w stanie rozwiązać w SAP.

Podobało mi się, gdy konsultant jasno komunikował, że czegoś nie da się zrobić w standardzie systemu. Taka szczerłość to rzadkość w rozmowach z dostawcami, podczas których zazwyczaj można się dowiedzieć, że system czyni cuda.

Jakie są Państwa obserwacje z przebiegu projektu?

JJ: Znamienne jest to, że już teraz, na etapie szkoleń i budowy koncepcji, pomysły rozwijania systemu w kolejnych obszarach wychodzą od ludzi odpowiedzialnych za biznes, np. finansistów.

Już w tej chwili świadomość możliwości SAP-a powoduje, że menedżerowie dostrzegają jeszcze więcej możliwości do uzyskania korzyści.

BB: To bardzo cenna inicjatywa naszych pracowników, którą możemy wykorzystywać w sposobie prowadzenia projektu, jaki zaproponowało nam BCC.

To dobrze, że najpierw w trakcie szkoleń przejmujemy od konsultantów odpowiednią wiedzę, a następnie przystępujemy do budowy koncepcji. Obecnie jesteśmy w stanie świadomie i odpowiedzialnie dyskutować z konsultantami BCC o budowie prototypu systemu, dzięki temu że wiemy, jak SAP funkcjonuje i co może nam dać.

Oprócz SAP nadal będą funkcjonowały aplikacje do zarządzania produkcją klasy MES. W jakim stopniu te rozwiązania będą zintegrowane z SAP?

BB: Zakłady w Kole i Sokołowie korzystają z aplikacji do planowania produkcji w ramach wspomnianego Systemu 21 firmy Infor. Z kolei w Czyżewie mamy system specjalistyczny dedykowany branży mięsnej firmy HPS. W Jarosławiu i Tarnowie są to dwa systemy IT obsługujące produkcję – SWR firmy Wiser oraz Multiflex duńskiej firmy Scanvaegt.

W Jarosławiu mamy jeszcze Impulsa firmy BPSC. Ten ostatni system jest obecnie wdrażany i – o ile wdrożenie pójdzie sprawnie i wszystkie nasze zamierzenia zostaną spełnione – będziemy zmierzać do obsługi procesów produkcji przetwórczej właśnie w tym systemie. Decyzja jednak jeszcze nie zapadła. Jarosław jest poletkiem doświadczalnym, na którym weryfikujemy funkcjonalność rozwiązania i wydolność dostawcy.

To istotne, bo jedyną sensowną drogą dla nas jest centralizacja procesów produkcyjnych tam, gdzie można to uczynić, oraz ujednoczenie infrastruktury IT w lokalnej skali, gdzie wymagana jest wysoka dostępność oraz wydajność rozwiązań. Dodatkowym argumentem za ich centralizacją są przyszłe plany związane z wdrożeniem wybranych funkcjonalności SAP w zakresie planowania produkcji.

Nie planujemy uruchomienia SAP na poszczególnych stanowiskach produkcyjnych. Nasza branża charakteryzuje się tym, że jest nasycona ogromną ilością zaawansowanego sprzętu kontrolno-pomiarowego, jak wagi czy automatyka przemysłowa. Na przykład w Sokołowie Podlaskim dysponujemy linią rozbiorową, która jest jednym z najnowocześniejszych rozwiązań tego typu na świecie, między innymi z zastosowaniem technologii RFID.

Inny przykład to proces obróbki termicznej, na przykład wędzenia, który obsługuje rozbudowany komputer, automatycznie sterujący poziomem zadymienia w komorze, mierzący temperaturę, pH, temperaturę wewnątrz produktu, itp. To jest cała gama parametrów, którymi trzeba sterować i które trzeba rejestrować i przechowywać przez kilka lat, ponieważ przepisy, które nas do tego obligują, są równie restrykcyjne jak w przemyśle farmaceutycznym.

W tym otoczeniu nie jesteśmy w stanie osadzić terminala SAP. Po ujednoczeniu dotychczas wykorzystywanych rozwiązań, w przyszłości będziemy wykorzystywać mechanizmy integracyjne SAP i budować interfejsy, by móc wykorzystywać te funkcjonalności, które SAP ma, a których nie mamy w naszych systemach produkcyjnych.

Mam tutaj na myśli kontroling, centralne receptury, kalkulacje, analizy, optymalizację kosztową, itp. Systemy lokalne staną się elementarną bazą danych do SAP.

Mimo że w Sokołowie uważnie ogląda się każdą złotówkę, zdecydowali się Państwo na rozpoczęcie projektu wdrożeniowego, i to pomimo dekonunktury.

JJ: Wychodzimy z założenia, że nie możemy rezygnować z rozwiązań, które mają usprawnić działanie i przynieść konkretne oszczędności. To jest ten okres, gdy musimy ściśle kontrolować budżet i każdą wydaną złotówkę. Dlatego nie odłożyliśmy zaplanowanego wcześniej projektu. Przeciwnie, właśnie teraz szczególnie są nam potrzebne narzędzia, za pomocą których będziemy mogli kontrolować nasze finanse.

BB: Od jakiegoś czasu IT przestaje pełnić wyłącznie funkcję usługową, stając się integralną częścią biznesu. My i gros naszych klientów, na przykład duże sieci handlowe, funkcjonujemy we wzajemnej sieci powiązań. Do nas zamówienia docierają drogą elektroniczną, od nas oczekuje się wysyłania faktur w postaci elektronicznej.

To są elementy, które optymalizują koszty zarówno po jednej, jak i po drugiej stronie. Dziennie pozyskujemy setki zamówień drogą elektroniczną. To są wymierne korzyści, które generują nam aplikacje IT, a mamy nadzieję, że SAP pozwoli na zaspokojenie tych i innych potrzeb w tym zakresie.

Bogdan Biłas jest Pełnomocnikiem Zarządu ds. Informatyki w Grupie Sokołów. Absolwent Wydziału Elektroniki Politechniki Warszawskiej. Swoją karierę zawodową związał od początku ze Spółką Sokołów. Zajmował kolejno stanowiska Programisty, Specjalisty ds. Informatyki, Kierownika Działu Informatyki zaś od 1997 roku pełni funkcję Pełnomocnika Zarządu. Ukończył studia podyplomowe z zakresu Rachunkowości Przedsiębiorstw. Od początku swojej aktywności zawodowej kierował wieloma projektami wdrożeniowymi różnej skali włącznie z projektem wdrożenia systemu ERP System21.

Podobnie jest na przykład w zaopatrzeniu. W tej chwili już trudno jest nam sobie wyobrazić centralne zarządzanie zaopatrzeniem surowcowym, czyli skupem zwierząt, lub zaopatrzeniem materiałowym, czyli zakupem przypraw, opakowań, bez sprawnego systemu informatycznego. Nie mówiąc o zarządzaniu zapasami tych zasobów.

Wydatki na obsługę informatyczną tak ważnych procesów to nie fanaberia, z której można zrezygnować w chwili zaciskania pasa.

Co poradziliby Panowie menedżerom, którzy obecnie rozważają wdrożenie systemu ERP, a być może wstrzymują się z podjęciem tej decyzji?

JJ: Przede wszystkim warto aranżować dużo rozmów na temat potrzeb i oczekiwań z osobami, które będą użytkować system. Pozwoli to dobrze dopasować rozwiązanie do firmy i zaoszczędzi dużo pieniędzy, których nie wydamy na nietrafione rozwiązania. Należy wsłuchać się w potrzeby firmy i niech te potrzeby będą siłą napędową przy wdrożeniu systemu.

A co do kryzysu – należy jasno zdefiniować nasze podstawowe oczekiwania związane z systemem ERP. Jeśli efektem ma być takie podniesienie sprawności organizacyjnej, które przełoży się na wycielne korzyści finansowe, to warto zadać sobie odwrotne pytanie: czy stać nas na oszczędzanie na informatyce?

BB: Z moich obserwacji wynika, że wnioski co do konieczności wdrożenia nowych rozwiązań IT pojawiają się same, gdy widzimy wąskie gardła na styku różnych sfer działalności. Można znaleźć na rynku aplikacje, które wspierają obsługę konkretnych procesów, np. systemy budżetujące, systemy do zarządzania łańcuchem dostaw czy systemy finansowo-księgowe.

Ale jeżeli występują problemy na styku tych procesów biznesowych, to jest to sygnał, żeby przyjrzeć się rozwiązaniom, które wspierają funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sposób kompleksowy i jednolity.

Zupełnie jak ze zdrowiem człowieka. Należy leczyć, to co boli, przeciwdziałać przyczynom, a nie skutkom, ale jeśli cały organizm odczuwa różne dolegliwości, warto zastosować kompleksową terapię. Jednak do takiego kompleksowego podejścia trzeba dojrzeć.

Rozmawiała Mirosława Huk, Grupa BCC