

Rozważnie, ale i szybko - czyli rzecz o tym, jak wybierać system informatyczny wspomagający MRPII

Aleksander Popończyk

Powszechnie wiadomo, że system informatyczny trzeba wybierać rozważnie. Tak nakazuje zdrowy rozsądek oraz fakt, że jest to jedna z tzw. inwestycji strategicznych - wymagających dodatkowego, głębokiego zastanowienia i przemyśleń. Skutkiem tego zwraca się mniejszą uwagę na czas trwania procesu wyboru. Umyka przy tym fakt, że przy wyborze systemu wspomagającego MRPII właśnie czynnik czasowy powinien być postrzegany jako najważniejszy. Dla średniej wielkości przedsiębiorstwa każdy miesiąc bez MRPII to utrata znacznych korzyści, wg APICS'u - rzędu 100 tys - 300 tys dolarów amerykańskich.

Zabobony wyboru systemu

Jak wspominałem w poprzednich artykułach, system informatyczny jest elementem niezbędnym do funkcjonowania rozbudowanego systemu MRPII w nowoczesnym przedsiębiorstwie. On po prostu musi być. Obecnie nie jest problemem znalezienie systemu zgodnego ze standardem MRPII. Co więcej - systemów jest całe mnóstwo tak, że nie wiadomo który wybrać. W sytuacji, gdy mamy wybór, staramy się w sposób mniej czy bardziej racjonalny ocenić dostępne warianty, aby wybrać rozwiązanie „najlepsze”, cokolwiek by to określenie oznaczało. Ponieważ w skali kraju zakupiono już ponad setkę różnych rozwiązań tej klasy, możemy mówić, że przyjęła się pewna praktyka prowadzenia procesu wyboru systemu. Niektóre z jej założeń są słuszne i sensowne, aliści są przemieszane z teoriami wręcz niebezpiecznymi - zabobonami. O niektórych z nich powiem poniżej parę słów.

Należy analizować wszystkie opcje. W koncepcji tej pobrzmiewa echo idealizmu, że gdy się rozważy każdy dostępny system, to stwierdzi się, który z nich jest najlepszy. Po pierwsze - nie zdarza się, aby dwie osoby uważały to samo i tak samo za najlepsze. Wybór jest zatem z natury rzeczy czymś subiektywnym, czemu dopiero próbuje się nadać znamiona obiektywizmu przez przeróżne wartościowania, skale i oceny. Oceny częściowe poszczególnych funkcji badanego systemu są nadawane bardzo arbitralnie, zaś uzyskaną ocenę zbiorczą traktuje się jak jakąś prawdę objawioną, która wskazuje nam nieomylnie ów „najlepszy” system. Niejeden system kupiono na bazie uzasadnienia, że np. suma jego ocen jest o 2 punkty większa niż konkurenta drugiego w kolejności.

Oprócz trudności z obiektywizmem wyboru należy również brać po uwagę czas, jaki pochłania analiza kilkunastu ofert różnych systemów. Średnia oferta ma około 150

stron, nie licząc załączników i dokumentacji systemu. Ktoś to musi przynajmniej raz przeczytać, zrozumieć i ocenić. Aby praca ta nosiła znamiona rzetelnej, to zajmuje ona - wraz z ewentualnymi wizytami referencyjnymi oraz wyjaśnieniami - około 2 tygodni na każdą propozycję. Rozpatrywanie 6-8 umów to jest już kwartał. Jeżeli, średnio, pełny system informatyczny, włączając oprogramowanie, wdrożenie, kable i sprzęt kosztuje w granicach 600 tys - 1 mln USD, a oferty wahają się w granicach +/- 30%, to więcej stracimy deliberując miesiącami o zaletach i wadach poszczególnych systemów, niż zyskamy na wyborze oferty „najlepszej” z jakichś względów. Globalnie, za pieniądze uzyskane dzięki szybkiemu wdrożeniu MRPII w przedsiębiorstwie, nawet względnie słabe rozwiązanie przystosujemy do naszych potrzeb, bowiem każdy miesiąc bez MRPII to strata 100 tys - 300 tys dolarów amerykańskich (za APICS'em).

Kupujemy system informatyczny i od razu nadaje się on do użytku. Nadzieja, że zainstalowane oprogramowanie będzie działać w sposób zgodny z oczekiwaniami, jest co najmniej złudna. Każde oprogramowanie, bez względu na to, co mówią sprzedawcy, posiada błędy. Jedne systemy mniej, a drugie więcej, ale zawsze znajdzie się coś wymagającego poprawy. Dodatkowo każdy nabywca ma swoją unikalną specyfikę - może przetwarzać informacje w sposób niespotykany gdzie indziej lub może rejestrować pewne dane, których projektanci systemu nie przewidzieli. Nie zdarza się, aby system od razu spełniał wszystkie potrzeby - coś trzeba będzie na pewno zmienić. A znając naszą rzeczywistość, łatwiej jest zmienić system niż nawyki organizacji. Należy także wziąć pod uwagę, że instalacja nowego systemu nie odbywa się w próżni; zwykle z jakichś systemów informatycznych już korzystamy. Niezbędne będą zatem wszelkiej maści interfejsy i programy do konwersji danych. Lepiej sobie od razu powiedzieć, że będziemy modyfikować oprogramowanie i starać się pannaować na zakresie rozszerzeń, ich kosztami i czasem.

Wystarczy zakupić system informatyczny, aby MRPII zaczęło funkcjonować. Mam nadzieję, że sofistyczny charakter tego stwierdzenia jest już oczywisty dla Czytelnika. To ludzie przyczyniają się do poprawnego funkcjonowania systemu. Nie wolno zatem rozpatrywać tych zagadnień w oderwaniu od siebie. Równoległe z wyborem systemu trzeba kontrolować proces przyswajania pryncypiów MRPII przez pracowników. System informatyczny będzie efektywny dopiero, gdy na stałe zagospodzą w przedsiębiorstwie takie cechy, jak odpowiedzialność i sumienność oraz

szerokie zrozumienie funkcji i roli MRPII. Nie należy także zapominać o danych. Muszą one być dokładne i kompletne. Jeżeli nie jesteśmy w stanie tego warunku spełnić, to po co kupować już teraz system informatyczny. Do takiego zakupu musimy być przygotowani organizacyjnie, a nie tylko informatycznie.

Im system bogatszy w różne funkcje, tym lepiej. Mówi się, że od przybytku głowa nie boli. Oj boli, boli! Zakładając, że wiemy, czego chcemy, powinniśmy szukać dokładnie takiego systemu, który spełnia potrzeby, i nie oglądać się na inne. Wcale nie musi to być ten wyposażony w największą ilość funkcji. Jeżeli zaś nie wiemy tak do końca, czego potrzebujemy, to też powinniśmy skoncentrować się na czymś ograniczonym. W przeciwnym wypadku zostaniemy zalani lawiną opcji i możliwości, przekraczającą nasze zdolności analizy. W prostej linii prowadzi to do wielomiesięcznych wdrożeń, polegających na badaniu kolejnych funkcji systemu i zastanawianiu się, czy ich użyć, a jeśli już, to do czego oraz w jaki sposób. Dla biznesu przedsiębiorstwa koszt takiego eksperymentu jest horrendalny.

Najnowsza wersja systemu jest najlepsza. W pełni zrozumiała jest chęć kupowania jak najnowszych modeli różnych rzeczy. Na nieszczęście, na grunt informatyki nie należy przenosić wszystkich doświadczeń z życia codziennego. Tutaj bardziej liczy się stabilność i niezawodność, niż dwa nowe przyciski na ekranie interfejsu graficznego. Nowy produkt najprawdopodobniej będzie posiadał nowe błędy. Borykanie się z nimi jest ceną, jaką płacimy za podążanie za nowinkami. Można powiedzieć, że zwykle wersja systemu o pełnym numerze, tj. 1.0, 2.0, 3.0 itd, nie nadaje się do użytku. Trochę lepiej jest, gdy pojawiają się poprawki do tych wersji, oznaczane zwyczajowo literami a, b, c, etc. Należy wówczas szukać jak „najwyższej” litery. Zwykle wersje, np. 2.1 czy 3.2, są już dopracowane. Z autopsji wiem, że firmy „zachodnie” często decydują się świadomie na starszą wersję oprogramowania, wiedząc, że będą miały z nią mniej problemów natury technicznej.

Standardowe umowy są nienegocjowalne. Jeżeli decydujemy się na zakup systemu, który wzbudził nasze zainteresowanie, to zawieramy umowę kupna, zwaną często kontraktem. Jest to moment emocjonujący i często umyka uwadze, że jest to najbardziej newralgiczna chwila wyboru. Tutaj możemy stracić wszystko za jednym zamachem. Najczęściej dzieje się tak, gdy damy się omamić stwierdzeniem dostawcy, że ma on standardowy kontrakt, który wszyscy podpisują. Proszę się siebie zapytać, dlaczego my nie możemy być potraktowani w sposób wyjątkowy? Wszak to my mamy pieniądze. Jeżeli dostawca ma sztywne stanowisko w tej kwestii, to czemu przypuszczamy, że przy wdrożeniu będzie się nam lepiej współpracować i nie będziemy lekceważeni? Każdy kontrakt można negocjować, a przynajmniej zawrzeć z dostawcą czy reprezentantem dostawcy, aneks do standardowego kontraktu.

Kontrakt zawiera się z tylko z jednym partnerem - integratorem. Od blisko 4 lat pewną manierą jest zawieranie umów na dostawę, instalację i wdrożenie z jednym, głównym partnerem. Oferty składają konsorcja, kierowane

przez lidera, ponoszącego główną odpowiedzialność kontraktową za prace. Sądzi się bowiem, że taka struktura zapewni szybsze rozwiązywanie konfliktów między firmami dostarczającymi różne elementy składowe systemu, usprawni zarządzanie wdrożeniem oraz nie wymaga od kupującego dysponowania kadrą znającą wszechstronnie różne zagadnienia techniczno-organizacyjne wdrożenia. Nic bardziej błędnego. Dziadoci już mówili, że pańskie oko konia tuczy. Jeżeli sami nie będziemy wszystkiego pilnować, to trwać będziemy w złudnym przekonaniu prawidłowej współpracy aż do nieprzyjemnego ocknięcia się, gdy coś nie będzie działać. Dlaczego zakładamy, że integrator będzie zatrudniał jakąś osobę znającą całość zagadnień, jeżeli my sami nie chcemy takiego „omnibusa” zaangażować? Najprawdopodobniej zadanie „integrowania” zostanie zlecone osobie dysponującej wolnym czasem, a nie specjalną wiedzą merytoryczną. Nie ludźmy się również, że echa wewnętrznych konfliktów między stronami konsorcjum nie będą do nas docierać. Na pewno będziemy ubierani w rolę arbitra albo opóźnienia będą wyjaśniane obiektywnymi kłopotami poszczególnych dostawców. Dzieje się tak, bo tak naprawdę to tylko my jesteśmy zainteresowani tym, żeby system zadziałał, i to możliwie szybko. Dostawca od momentu podpisania kontraktu ma nas w ręku i jest prawie niemożliwe wygrać z nim w sądzie czy w arbitrażu. Warto pamiętać, że integrator za sam fakt występowania w takiej roli pobiera zwykle ok. 10% wartości całego kontraktu. Są to duże pieniądze i jeżeli zaproponujemy je wybranej przez nas, doświadczonej osobie, jako wynagrodzenie w ramach umowy o dzieło, to bądźmy pewni - będzie sprawy pilnowała jak własnej, a na pewno lepiej będzie dbała o interes zakładu, niż jakiegokolwiek integrator. Jeżeli nie mamy własnego pracownika, którego zadaniem jest **kontrolowanie różnych dostawców**, to na pewno znajdziemy kogoś na rynku lokalnym, np. w firmie komputerowej za bramą. Nie bójmy się zawierać umów z różnymi stronami na dostawę sprzętu, oprogramowania czy wdrożenia. Rozsądnie podchodząc do rzeczy podolamy koordynacji prac.

Zdrowe zasady wyboru

Aby nie być posądzonym o czarnowidztwo, pragnę stwierdzić, że na szczęście praktyka wyboru systemów dostarcza również pozytywnych wzorów. Poniżej opisuję kilka zdroworozsądkowych kroków, wynikających z mojego doświadczenia. Jeżeli ktoś byłby zainteresowany całościowym omówieniem procedury wyboru systemu informatycznego wspomagającego MRPII, to polecam publikację p. Christophera D. Gray, pt. „The right choice”, wydaną przez nieocenioną oficynę Oliver Wight.

Edukacja. Generalnie każde dobrze rokujące podejście rozpoczyna się od edukacji. Zarówno kadra kierownicza, jak i zespół wybierający oprogramowanie muszą dysponować przynajmniej podstawowymi wiadomościami o przedmiocie zakupu. Jest to niezbędne do przeprowadzenia rzeczowej oceny i świadomego wyboru. Edukacja, zwykle w formie seminarium lub szkolenia prowadzonego w ramach wstępnej fazy wdrażania systemu MRPII, powinna pozwolić pracownikom na ukształtowanie wizji roz-

wiązania. Ludzie nie tylko muszą wiedzieć, co to jest MRPII, ale również jak będzie ono mogło wyglądać w ich konkretnych warunkach.

Komisja selekcyjna. Wybór systemu jest zwykle wykonywany kolegią. Można takiej formie zarzucać zachowawczość, ale wydaje się ona być najbezpieczniejsza. Celem wydajnej pracy komisja musi zostać właściwie upoważniona do prowadzenia prac. Ludzie wtedy traktują rzecz serio, gdy wiąże się z nią odpowiedzialność bądź autorytet. Skład komisji powinien być adekwatny do jej zadania, co oznacza, że musi być w niej m.in. szef produkcji, główny technolog oraz informatyk. Komisja musi wiedzieć, jaką kwotę dysponuje na zakup systemu.

Jasno określone wymagania. Jeżeli nie ma jasno określonego celu, każda droga do niego jest jednakowo zła. Przed rozpoczęciem całego procesu, a najpóźniej w jego wczesnych fazach, konieczne jest zdefiniowanie wymagań funkcjonalnych odnośnie nabywanego systemu. Mogą to być listy wymagań, może to być wybór ze wspomianej już normy przemysłowej „Standard system”, ewentualnie każdy inny dokument stwierdzający wystarczająco jasno, jednoznacznie i szczegółowo, czego poszukujemy. Wymagania przekazujemy oferentowi do wglądu, a następnie, w trakcie specjalnego spotkania staramy się uzyskać jednoznaczne odpowiedzi. Dokument, zawierający wymagania i opis ich spełnienia przez system, jest integralną częścią oferty oraz późniejszego kontraktu.

Źródła oprogramowania. Już na wstępie należy rozważyć różne dostępne źródła oprogramowania. Członkowie komisji powinni zdecydować o tym, czy pakiet będzie budowany na zamówienie, tworzony własnymi siłami czy też będzie to gotowe rozwiązanie. Jeżeli przekracza to ich kompetencje, mogą sięgnąć po fachowe porady, np. konsultantów zewnętrznych. Jednak zawsze powinna zapaść ostateczna decyzja odnośnie konkretnego źródła dostawy systemu. Jeżeli będziemy mieszać ze sobą różne koncepcje, to nie mamy szans na sprowadzenie ich do wspólnego mianownika.

Znaleźć pakiet. Jeżeli decydujemy się na zakup gotowego rozwiązania, to wiedząc już czego i gdzie szukamy, pozostaje nam zidentyfikować potencjalnie interesujące rozwiązania. Otwarty przetarg jest tutaj ostatecznością, zajmuje bowiem dużo czasu, a jego efekty są nad wyraz mizerne. Raczej należy wybrać 2-3 „polecanych” dostawców i poprosić ich o ofertę. Musimy pamiętać, że na szybko przeprowadzonej analizie zyskamy więcej, niż ewentualnie „utracimy” na wyborze oferty o kilka procent droższej od innych.

Ocena ofert i dokumentacji. Dokumenty, które przekazują nam oferty, należy wnikliwie przeczytać. Uwaga! - oferta piękna i wymuskana wcale nie musi być bardziej wartościowa od innych. Zwykle oznacza to tylko, że firma ma dobrze przygotowany wzór oferty, w który - we właściwe miejsca - wprowadza nazwę naszej firmy. Jeżeli zaś oferta jest nieskładna, strony są nie po kolei oraz czegoś w niej brakuje, to znaczy, że była kończona w przeddzień złożenia i nikt jej nie czytał. Nie jest to coś dyskwalifikującego, ale powinno być ostrzeżeniem, że firma może być

nadmiernie obciążona lub panuje w niej bałagan. Wybór dokumentacji stanowi zwykle obowiązkowy załącznik do oferty. Ponieważ firmy raczej nie mają w zwyczaju dołączać najgorszych jej fragmentów, to możemy być prawie pewni, że nic lepszego ponad to już nie otrzymamy. Warto poświęcić trochę czasu na jej uważne przestudiowanie.

Ocena wymagań sprzętowych i zaawansowania technicznego rozwiązania. Zwykle dostawca proszony jest o podanie w ofercie zalecanej, względnie minimalnej konfiguracji sprzętu komputerowego. Propozycję tę musimy porównać z posiadanym wyposażeniem i trendami rynku. Trzeba też ocenić poziom techniczny, jaki rozwiązanie sobą reprezentuje. Czy jest skalowalne, czy są dostępne kody źródłowe i możliwy jest samodzielny rozwój aplikacji? Zasadniczo nie akceptuje się już rozwiązań np. typu TurboPascal v5.5 w oparciu o Retrieve i Novell Network.

Czy system działa? Sprawa wydaje się prozaiczna, ale trzeba bezwzględnie zobaczyć system w działaniu. Dokładnie ta wersja, która jest proponowana, powinna być przedmiotem kilkudniowych badań, np. w siedzibie oferenta. Można zawsze poprosić konsultanta o asystę i o wykonanie jakichś funkcji na systemie. Zobaczymy od razu, czy naprawdę możliwe jest to, co czytamy w broszurach reklamowych; jak skomplikowane jest uzyskanie tych informacji oraz, co też jest istotne, jaki poziom merytoryczny prezentują sobą wdrożeniowcy firmy.

Określenie niezbędnych modyfikacji i interfejsów. Jeżeli jakieś rozwiązanie wydaje nam się interesujące, należy ocenić, ile czasu zajmą i ile będą kosztować poprawki i rozszerzenia zidentyfikowane w wyniku porównania możliwości systemu z wymaganiami. Kto będzie je wykonywał? Czy programista jest osiągalny i czy dysponuje odpowiednią wiedzą? Co z prawami autorskimi i gwarancjami? Czy opracowane programy można będzie przenieść do nowych wersji systemu czy też trzeba je będzie pisać od nowa? Komisja musi uzyskać jasne odpowiedzi na wszystkie wątpliwe kwestie.

Oszacowanie kosztów. W kolejnym kroku musimy uczciwie określić koszty zakupu rozwiązania. To znaczy, ile gotówki i na kiedy będziemy musieli wyłożyć w perspektywie trwania wdrożenia. Również należy oszacować nakłady wewnętrzne, będące pochodnymi szkoleń i testów. Nasi pracownicy, oddelegowani do prac nad systemem, również nas kosztują. Kierownictwo zawsze żąda tych informacji, zatem bądźmy na to przygotowani. Starajmy się tylko nie przywiązywać do kosztów systemu zbyt dużej wagi. Nie powinien być to jedyny warunek przesądzający o odrzuceniu czyjejś oferty. Wszystko jest kwestią umowy, a margines cenowy, w jakim porusza się oferent, jest naprawdę duży.

Wizyty referencyjne. Nic tak nie oddaje zalet i wad systemu, jak rozmowa z jego użytkownikami. Telefonicznie możemy uzyskać pewne informacje, ale również powinniśmy się wybrać i zobaczyć, jak inni wdrażają bądź wdrożyli rozwiązanie w rzeczywistości. Przestrzegam jednak przed bezkrytycznym przyjmowaniem opinii zebranych w trakcie wizyt. Jak wspominaliśmy, z różnych powodów większość wdrożeń idzie raczej nie najlepiej, i dlatego też

trzeba patrzeć na to zdroworozsądkowo, próbując dociec prawdziwych przyczyn porażek. Sądzę, że przeważnie przyczyną jest brak wiedzy odnośnie organizacyjnych aspektów podejścia do wdrożenia MRPII. Pochodną tego stanu rzeczy jest wątpliwa korzyść z wizyt u krajowych użytkowników. Na pewno nie są one szkodliwe, ale co nam po informacji, że system u kogoś nie działa. W tym przypadku zalecam raczej wizyty referencyjne za granicą i poczynienie obserwacji, co to znaczy, że ktoś pracuje w systemie MRPII posługując się danym oprogramowaniem. Będziemy mieli wtedy piękny wzór do naśladowania.

Pozycja finansowa dostawcy i dostępne wsparcie.

Sprawą o dużym znaczeniu jest również stabilność finansowa oferenta. Można zauważyć występowanie korelacji pomiędzy zasobami finansowymi firmy z jej potencjałem wdrożeniowym. Oczywiście małe firemki, np. początkujący dystrybutorzy, nie powinny być dyskryminowane, ale należy się im bacznie przyjrzeć, czy przypadkiem nie są to obrotowi sprzedawcy bez wsparcia zespołu merytorycznego. Już wiemy, że od dostawcy nie będziemy wymagali ogromnych prac wdrożeniowych - to jest działka samego przedsiębiorstwa - ale ktoś musi z sensem wyjaśnić, jak funkcjonuje oprogramowanie, jak się je parametryzuje czy wreszcie ktoś musi poprawiać błędy.

Partnerska umowa

Najtrudniejszą oraz - co się zdarza - najbardziej czasochłonną fazą wyboru systemu są negocjacje kontraktowe i podpisanie umowy. Jest to okres dużych emocji i wymaga od obydwu stron silnej woli i zdecydowania. Niestety, często nabywca jest w trakcie negocjacji na słabszej pozycji. Po pierwsze oferent widzi już siebie w roli wybranego dostawcy - wszak nie rozmawialibyśmy z nim tylko, aby sobie pogawędzić - i usztywnia swoje stanowisko. Zawodowy sprzedawca czuje się tej roli jak ryba w wodzie. Potrafi się dziwić, obrażać, a nawet pokrzykiwać. Wszystkie chwytaki są tutaj dozwolone. Po drugie nabywca ma zrozumiałe skrupuły przed „konfrontacją”. Myśli perspektywnie o współpracy i obawia się, czy jego upór w pewnych kwestiach nie będzie odbijał się negatywnie na późniejszych stosunkach. Po trzecie na ogół nie ma doświadczenia i „na wiarę” przyjmuje zapewnienia oferenta o zabezpieczeniu jego interesów.

Uwaga - to wszystko jest tylko grą pozorów. Zwykle sprzedawca jest osobą otrzymującą prowizję od sprzedaży. Zatem obiecałby on i złote góry, byleby tylko kontrakt został podpisany. Nie bójmy się z nim twardo negocjować. Możemy być prawie pewni, że po zawarciu kontraktu nie zobaczymy więcej już tego sprzedawcy w naszym przedsiębiorstwie. Pamiętajmy jednak o tym, że negocjowana umowa musi być partnerska, tzn. akceptowana przez obydwie strony i zabezpieczająca ich interesy. Są tylko dwie możliwości - albo wygrywamy razem albo tracimy przedsiębiorstwo kupujące system. Dlaczego? Jeżeli kontrakt jest niekorzystny dla dostawcy, to on się z niego i tak nie wywiąże, gromadząc zawczasu „papier” na rozprawę lub likwidując interes. Jeżeli umowa jest niekorzystna dla zakładu, to oferent wykorzysta każdą możliwość, aby ograniczyć swój wkład w pracę. W obydwu wariantach tej możliwości straci na tym przedsiębiorstwo.

Przystępując do negocjacji musimy być przygotowani. Komisja powinna zapoznać się szczegółowo z ofertą, przedyskutować refleksje po wizytach referencyjnych, prezentacjach, etc. W spotkaniach muszą brać udział kompetentni ludzie, i to po obydwu stronach. Aby rozmowa miała sens, mają być oni uprawnieni do podejmowania wiążących rozstrzygnięć. Niezbędny jest również radca prawny, najlepiej znający problematykę umów na dostawę systemów informatycznych. Ciekawą rzeczą jest, że korzystne jest dla przedsiębiorstwa wynajęcie konsultantów zewnętrznych do prowadzenia negocjacji. Jest to pewnego rodzaju trzecia strona, dająca zespołowi czas na zastanowienie się w trakcie rozmów oraz podnosząca kwestie niejasne bądź sporne. Często doradcy dysponują przykładami ustaleń z innych kontraktów, co pozwala przełamywać impasy.

Zasadniczą rzeczą pozostaje, że to, czego nie ma w kontrakcie, nie zostało ustalone. Dlatego też trzeba włączyć do kontraktu nasze wymagania i odpowiedzi udzielone na nie przez dostawcę. Wszelkie zidentyfikowane modyfikacje, kwestie praw autorskich i sprawy gwarancji. Również nie wolno zapomnieć o karach umownych, choć nie spotkałem się jeszcze z przypadkiem, aby udało się je wyegzekwować. Koniecznie trzeba opisać testy i procedury testowania systemu. Od ich pomyślnego wykonania zależy będzie, czy odbierzemy system czy nie. Określić należy również obsługi poinstalacyjne i pogwarancyjne, oraz tzw. maintenance - opiekę nad systemem.

Samowystarczalność

Nadchodzi wreszcie podniosła chwila, gdy wszystkie ustalenia są dopięte na przysłowiowy ostatni guzik. Podpis, uścisk dłoni, lampka szampana i życzenia owocnej współpracy. Jest to znak, że już trzeba myśleć, jak się rozstać z dostawcą. Bynajmniej nie jest to makabryczny makiawelizm, ale proste następstwo faktu, że dostawca zajmuje się sprzedażą, a my rzeczywistym użytkowaniem oprogramowania. Im wcześniej będziemy w stanie absolutnie samodzielnie i niezależnie obsługiwać program, tym lepiej. Musimy dopracować się własnej kadry do tworzenia modyfikacji, raportów i obsługi operatorskiej. Jeżeli funkcjonowanie całego naszego biznesu będzie opierać się o ten system, to czy pozwolimy sobie na ryzyko jakiegokolwiek zależności od zewnętrznej firmy? Nie - musimy być tak przygotowani, jakby dostawca mógł z dnia na dzień przestać istnieć. Wtedy nas nic nie zaskoczy.

Mam nadzieję, że ten artykuł będzie służył praktyczną pomocą osobom odpowiedzialnym w przedsiębiorstwach produkcyjnych za wybór systemu informatycznego klasy MRPII, a przynajmniej da pewien asumpt do własnych przemyśleń. Jeżeli omawiana tematyka Państwa interesuje, zapraszam za miesiąc, gdzie w kolejnym artykule powiem sobie o metodach wdrażania systemu MRPII.

Aleksander Popórczyk jest pracownikiem polskiego oddziału firmy Coopers & Lybrand, zajmującej się doradztwem w zakresie zarządzania.