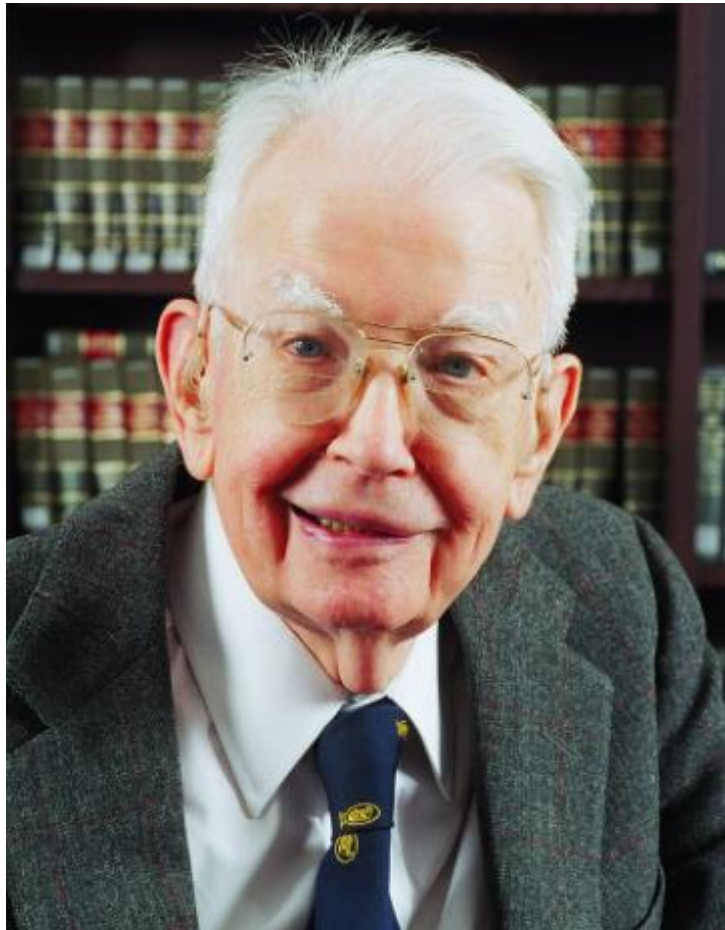


ERP JAZZ. ХОРОШО ПОДГОТОВЛЕННАЯ ИМПРОВИЗАЦИЯ

Философский взгляд на проекты внедрения ERP

по мотивам: <http://csoprocom.com.ua/info/articles/zadacha-moiseya/>

ИСТОЧНИКИ. ГАРРИ КОУЗ



Рональд Гарри Коуз американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике 1991 г. «за открытие и прояснение точного смысла транзакционных издержек и прав собственности в институциональной структуре и функционировании экономики».

В процессе производства и продажи товаров объективно существуют производственные и транзакционные издержки – издержки на заключение контрактов по найму рабочих, заключению договоров на поставки, сбору и анализу информации о конъюнктуре рынка, юридическому сопровождению. И если находится способ при котором сумма производственных издержек вместе с транзакционными издержками меньше среднерыночных издержек изготовления этого товара, то рождается фирма.

В своих статьях Коуз сформулировал важный вопрос:

«Если появляется фирма способна нести издержки меньше рыночных, то почему в экономике не существует единая фирма-монополист, производящая все товары данной отрасли?»

ИСТОЧНИКИ. ИЦХАК АДIZES



Ицхак Кальдерон Адизес — американский писатель, один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса.

В своей книге «Управление жизненным циклом корпораций» (2004 г.) Адизес утверждает, что каждое предприятие, подобно живому организму рождается, крепнет, стареет и умирает и это объективный процесс, который можно ускорить или замедлить, но нельзя игнорировать.

Адизес приводит график жизненного цикла корпорации и дает подробные пояснения по каждому этапу.

И хотя методология Адизеса, как мой взгляд, скорее метафора, чем строго научная теория, она является хорошей базой для развития собственных знаний и представлений о жизни корпораций.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОРПОРАЦИЙ



(*) Справедливости ради, следует сказать, что впервые подобный график привел и обосновал Лев Гумилев в своей работе «Этногенез и биосфера земли» (1979 г.) для описания жизненного цикла этноса. В графике Гумилева по вертикальной оси откладывалось значение показателя, который Гумилев назвал «пассионарность» и, который, по его мнению являлся генетическим свойством.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОРПОРАЦИЙ



ВНЕДРЕНИЕ ERP - ПРОЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ СИЛЫ



Описание классического исполнения проекта организационных изменений широко известно по библейской книге «Исход»

В рамках этой метафоры

- ❖ **Бог** «визионер» - инициатор изменений. Часто это собственник, влияющий на стратегию развития, но не занимающийся непосредственно оперативным управлением.
- ❖ **Аарон и левиты** - сторонники изменений - люди, которые готовы к изменениям и связывают с ним свои личные перспективы.
- ❖ **Фараон и армия** - противники изменений. Таких - большинство. Этот консерватизм не есть чем-то плохим, это нормальное свойство любой организации.

Разумеется, классификация условная, люди не ходят по предприятию с бирками на лбу, а идентификация ключевых групп - отдельная творческая задача.

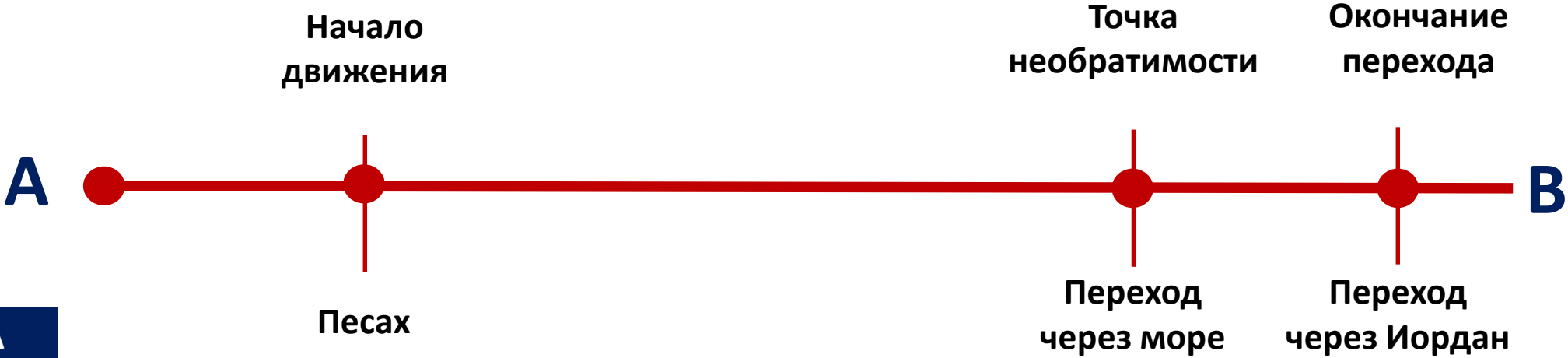
НАЧАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ

При отсутствии ограничений по времени и другим ресурсам «задача Моисея» в общем виде имеет решение всегда.

Но на практике, ресурсы ограничены, и это значит, что существует такие начальные позиции, при которых задача не имеет решения, то есть лучше даже не начинать – станет только хуже. Начальная позиция может быть описана в 5 категориях (*придумано, к сожалению, не мной, оригинал см. Сунь-цзы, «Искусство войны», часть 1*):

- ❖ Наличие у собственника веры в то, что предстоящие изменения неизбежны и к лучшему, и готовность пожертвовать «статус-кво» ради этих изменений. А также, наличие критической массы доверия сотрудников предприятия к собственнику или первому руководителю.
- ❖ Время начала проекта и общие ограничения по времен.
- ❖ Уровень существующей на предприятии культуры использования информационных технологий.
- ❖ Знания и навыки (в том числе дисциплина) руководителей
- ❖ **Организационная эффективность, способность членов организации координировать свои действия, то есть вообще куда-то двигаться.**

СТРАТЕГИЯ ПЕРЕХОДА



КЛАССИКА

МОДЕРН

Моделирование	Доработки	Обучение пользователей	Опытная эксплуатация	Опытно-промышленная эксплуатация
---------------	-----------	------------------------	----------------------	----------------------------------

ОЦЕНКА НАЧАЛЬНОЙ ПОЗИЦИИ

При разработке сценария проекта используются простые логические рассуждения:

- ❖ Если на предприятии слабый менеджмент и низкая организационная эффективность проводить моделирование бесполезно. Нужно уделять больше времени обучению пользователей и опытной эксплуатации;
- ❖ Если на предприятии существует развитая культура использования ИТ, то нужно концентрировать усилия на моделировании и доработке программного кода, причем, возможно ничего кроме этого делать уже не понадобится;
- ❖ Если есть очень жесткие ограничения по времени, то нужно отказаться от опытной эксплуатации, а основной акцент сделать на обучении пользователей;
- ❖ и т.д.

Основная мысль:

Стоимость проекта внедрения ERP на 20% зависит от требований по функциональным границам и на 80% от выбранного сценария проекта, а уже выбор сценария, в свою очередь, зависит от начальной позиции и баланса сил.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



Сергей Бутенко

sergey.butenko@procom.zp.ua

ООО "ПРОКОМ"

+38 (061) 284 99 33

office@procom.zp.ua

csoprocom.com.ua