

## מערכת ERP אחת או מגוון מערכות ייעודיות

משה קומוב, יועץ עצמאי ושותף בחברת מ.ל. מגמה



משה קומוב, יועץ עצמאי ושותף בחברת מ.ל. מגמה

מאמר זה נכתב בעקבות מאמרים שהופיעו לאחרונה בשבח התכנסות כל שרותי המידע תחת מטריה אחת גדולה דהיינו, ERP. אינני מתנגד ל-ERP או לרעיון של חבילת תוכנה גדולה וכוללנית, אך יש לי הסתייגות לגבי הקלות בה מתקבלות החלטות לאמץ פתרונות ERP. לעתים החלטות אלה מתקבלות בלי להתחשב בהשלכות או לשקול את טיבם של החלופות. יש לי מספר השגות לגבי היכולת של מערכות ERP לספק פתרון איכותי לכל רוחב הארגון.

### היתרונות ב-ERP

**שליטה מרכזית במערכת המידע:** היום קיימים כלים רבים לשליטה במערכת, מבקרת תהליכים (BPM) עד בקרת הרשת ואבטחת המידע. שליטה מרכזית ניתנת להשיג באמצעות כלים רבים ואין בהכרח צורך במערכת ERP כדי לטפל בנושא זה. נטען שמערכות ה-ERP נותנות שליטה טובה יותר במסד המידע, אך מערכות ERP אינן מספקות כלי מסד נתונים משלהן, אלא משתמשות במוצרים קיימים לניהול ושליטה במידע (אורקל, DB2, MS-SQL). מערכת ה-ERP הינה צרכן של שרותי ניהול מידע ומסתמכות על מסד המידע מיצרנים אחרים כדי להשיג שליטה מרכזית.

**מניעת קליטה כפולה של מידע:** בקרת קליטת הנתונים אינה מטופלת עד הסוף במערכות ERP. מרבית המערכות הפיננסיות בשוק מספיק בשלות כדי למנוע הזנה מיותרת של נתונים. הבעיה מתעוררת בכלל וגם במערכות ERP, כאשר מדובר בנושאים מורכבים כמו הטיפול באוכלוסיה (ספקים, לקוחות/CRM, נישומים ועוד). כאן בפריפריה, הבעיה של מניעת כפילות היא לוגית ולא טכנית. לכן אין קשר לאיזה מערכת אנו מפעילים.

**מהימנות הנתונים:** נושא זה קשור לנושא הקודם. אני לא מאמין שניתן לשמור על איכות הנתונים בהסתמכות על כלי זה או אחר. תמיד יש מישהו שמצליח להיתקל בפרצה ולשבש נתונים. היכולת של אמצעים טכניים מוגבלת במיוחד כאשר מדובר על לוגיקה וקשרים בין ישויות מידע. שמירה על נכסי המידע שייכת לתרבות הארגונית ולמקצוענות של העובדים. אומנם מערכות ERP ואחרות מעודדות פעילות בריאה בנושא החשוב הזה, אך עוד לא המציאו את המערכת שתמנע לחלוטין שיבושים במערך המידע.

מהימנות של נתונים נובעת מההבנות שלנו לגבי מבנה הנתונים, תכנון מסד המידע ואיכות הקשרים בין מבנים אלה. מהימנות נתונים אינה מוצר אלא פועל יוצא של המשמעת של האנשים העובדים עם המידע והכרה בחשיבות של הנושא.

**ניווט בתוך סבך המידע והיכולת לחקור אותו (Drill-Down):** שיטת הניווט המאשרת לחקור נתונים מצויה במערכות רבות. היא כמעט חובה בכל מערכת מודרנית. לא נראה לי שמערכות ERP עושות את הדבר הזה טוב יותר ממערכות אחרות. אדרבא, אילו מערכות ERP הצטיינו בתחום הזה, ספקי תבונה עסקית (BI) כגון **קוגנוס** ו**קריסטל** או מנהלי תוכן כמו **דוקומנטום** לא היו מפרסמים את מוצריהם כפתרונות משלימים בסביבות ERP. אנו עדים לכך שספקי ERP יוצרים הסכמי שיתוף פעולה עם ספקים שונים על מנת להשלים את הפתרון שהם מציעים. לאחרונה חתמה **סאפ** על הסכם עם **מג'יק** כדי לכלול את ה-iBolt על מנת לשפר את האינטגרציה במוצריה.

**ייעול ההדרכה ותהליך הקליטה:** נכון, מערכות אחידות ממקור אחד יכולות להקל על תהליך הדרכת משתמשים. אולם, מרבית המערכות היום מתיישרות לפי מספר סגנונות שנקבעו על ידי תקנים שונים כגון, Official Guidelines for User Interface Developers and Designers של **מיקרוסופט** ואחרים. היום המעבר מיישום ליישום קל יותר מבעבר. אם ארגון מקדיש מחשבה ויקבע לעצמו תקן בנושא הצגת המידע (GUI) לא צפויה בעיה בהדרכת עובדים או מעבר בין יישומים.

לא כדאי גם להשקיע משאבים באחידות יתר. בסופו של דבר האופי השונה של בעלי תפקידים שונים מבטל את הצורך במסכים אחידים. למשל, אין דרישה שחשב שטר יכנס למסכים של הקניין וחס וחלילה שההפך יקרה. לכן במקרה הזה ורבים כמותו אין צורך או יתרון באחידות הממשק.

**תמיכה במערכת אחת:** היה טוב אילו יכולנו לקבל את כל השירותים והיישומים במקום אחד, אך גם חברות ה-ERP בעצמן

אינן מצליחות לעשות זאת והן כוללות בחבילות שלהן מוצרים מיצרנים אחרים. יש לזכור שמערכות ERP הן מגוונות וכוללות מרכיבים רבים. ספקי ERP גדולים מחולקים לחטיבות, מנהלי מוצר וצוותי עבודה מתמחים. יתכן שהשרות של קבוצה אחת יהיה טוב מאוד ושל אחרת פחות טוב, כך שמערך התמיכה לא שונה מפתרון מרובה ספקים.

**תחזוקה קלה של המערכת:** מערכות ERP תרמו רבות בנושא הזה אבל ארגון המקפיד על תקנים וקיום מכרזים כהלכה יכולה להגיע לאותם הישגים עם ריבוי ספקים. הגדרה מראש של תפוקות, ממשקים ותחומי אחריות יכולה להבטיח שיישום זה או אחר ישתלב, יתפקד ויתחזק בצורה נכונה ולאורך זמן.

**סדר בתהליך העדכון:** עדכונים במערכת ERP מתבצעים לפי מודולים ולא כמקשה אחת, לכן מערכות אלה דומות למערכות מרובות יישומים. היתרון ב-ERP באחריות של הספק לדאוג להתאמה בין המרכיבים אחרי העדכון אך גם סביבת ERP אינה חסינה מפני כשלים בתחום הזה.

**הפחתת עלויות:** השאלה האם מערכות ERP באמת מקטינות עלויות הינה סוגיה מסובכת. אלה שקיבלו החלטה לאמץ מוצר ERP לאולם לא יודו בכישלון, הם ימשיכו להלל את המוצר זמן רב אחרי שפרצו כל תקציב ופיגרו בלוח הזמנים. העלויות ביישום מערכת ERP גבוהות. ההשקעה הראשונית בהטמעת ERP וברישיונות מגדילה את הסיכון בפרויקט. דרוש זמן רב או שיעור החזר הון גדול (חסכון גדול לעומת המערכת הקיימת) על מנת להצדיק את ההשקעה.

## החסרונות ב-ERP

**שליטה מרכזית למי?** הפיתוי לאמץ חבילה אחת ממקור אחד, שנותנת את כל הפתרונות, הוא גדול. כל מקבלי ההחלטות היו רוצים שמישהו אחר יעשה את העבודה עבורם, אבל העולם לא פועל כך. עבור קצת שליטה ונוחות אנחנו מוכנים למסור את השליטה שלנו במערכות המידע. הניסיון מלמד שלא נכון למסור את המפתחות למישהו אחר מכיוון שהדבר טומן בחובו הפתעות רבות. אין צורך להרחיב את הדיבור על הנזקים הנגרמים על ידי מונופולים שיודעים לשלוט בלקוחות השבויים במוצריהם. קשה להיכנס למערכות ERP ועוד יותר קשה להשתחרר מהן.

**הבינוניות חוגגת:** שאלה שכדאי לשאול היא האם מערכות ERP יכולות לעשות את הכל בצורה טובה? האם היתרון במעט שליטה מרכזית ומספר מודולים טובים שווים את היתרון על קשת פתרונות מגוונים ואיכות לרוחב הארגון? הכמיהה לאחידות מערכות ושליטה מרכזית במערך המידע יכולה להוביל אותנו לרמת שרות נמוכה בשרותי המידע ופתרונות לא איכותיים.

הכניעה והשעבוד לשיקולים מערכתיים (שליטה, בקרה, נוחות בתחזוקה) מעידים על אובדן דרך. צריכים לזכור שמערכת המידע מיועדת לספק שרות ליחידות בארגון.

שליטה, תחזוקה ובקרה הם מטרות פנימיות של יחידת מערכת המידע. יש להחזיר את הצרכן, משתמש הקצה למרכז התמונה ולתת לו את כלים הטובים ביותר על מנת לבצע את עבודתו. האם מערכות ERP מובילות אותנו לעולם של בינוניות והסתפקות במועט?

**מדוע לקנות פרה שלמה על מנת לקבל כוס חלב?** לעיתים ההחלטה לקלוט מערכת ERP באה מתוך רצון לפתור מספר בעיות ממוקדות ומציקות. יחד עם הפתרון של אותה בעיה אנחנו מקבלים ב-ERP אוסף של פתרונות לא חיוניים ותהליך קליטה מייגע המשבש את חיי הארגון. אולי תכנון נכון והתאמת הפתרונות לבעיות היו מולידים מערכת יעילה יותר, מותאמת לצרכים, בעלות נמוכות ובפחות הפרעה לארגון.

## חלופות למערכת ERP

**תכנית פיתוח למערכות המידע:** בתחילת דרכי היה לי הכבוד להשתתף בהכנת תכנית אב למערכות מידע לעיריית חיפה. מהעבודה הזאת למדתי שתכנון נכון וקביעת תקנים מראש יכולים להוביל לשליטה מצוינת, שילוב טוב של מערכות מגוונות ותחזוקה בעלויות נמוכות. התקנים לשילוב והעברת מידע הבטיחו אינטגרציה של מערכות שהצטרפו למערך המידע שנים לאחר הכנת התכנית.

**שליטה ואינטגרציה בדרכים אחרות (SOA):** ברגע שיש לנו חזון לגבי מהי המערכת הרצויה ואימצנו תקנים לשילוב המידע בין היישומים השונים, אפשר להרכיב בעצמנו פתרון המורכב מהיישומים הטובים ביותר לאותן מטרות (Best of Breed Solutions). אני רואה בתקן SOA, חבילות BPM ושפע כלי האינטגרציה הבטחה חדשה לעצמאותם של הארגונים הצורכים שרותי מידע. הופעת תקנים המאפשרים שילוב של מידע בין מערכות יאפשרו לארגון לבחור את הפתרונות המתאימים ביותר לצרכים שלו. כל זה ללא חשש מפני בעיות חוסר התאמה או סרבול הנובעים משילוב מידע ממקורות שונים.

## סיכום

פתחתי את המאמר בהצהרה שאינני מתנגד למערכות ERP. מערכות ERP, כמו כל המערכות, דורשות תכנון קפדני ומאמץ רב בהטמעה על מנת להבטיח את הצלחתן. מה שמדאיג אותי היא הקלות שבה מערכות אלה מאומצות על ידי ארגונים שונים. לעיתים קרובות הפתרון לא נבדק היטב, אין בדיקת חלופות וה-ERP נתפס כתרופת פלא לכל בעיות הארגון. הדרך ליישום מערכת ERP ארוכה, יקרה, ולא נעדרת סכנות. מערכת ERP אינה הפתרון היחיד בשוק והייתי מציע למקבלי החלטות לבדוק היטב את החלופות ולהתקדם בזהירות.

אני אישית מאמין בתכנון קפדני. יש להיצמד לכללי ניהול פרויקט מקובלים וקבלת החלטות מתוך לימוד והכרה של הבעיה:

- בחן את הצרכים של הארגון
- הכן תכנית מפורטת
- למד את האפשרויות העומדות לרשותך
- שקול את ההשלכות של כל חלופה ובחר את הפתרון המתאים ביותר
- בצע את הפתרון

חשוב לא להיגרר אחרי פתרונות קסם ואופנות חולפות ולשמור על המטרה – השגת הפתרון המתאים ביותר לארגון תוך שמירה על יעילות כלכלית.