



Article citation info:

Walasek, J. Informatization barriers of logistics process management in production company. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2015, **88**, 133-143. ISSN: 0209-3324. DOI: 10.20858/sjsutst.2015.88.13.

Joanna WALASEK¹

INFORMATIZATION BARRIERS OF LOGISTICS PROCESS MANAGEMENT IN PRODUCTION COMPANY

Summary. This article is an attempt to characterize informatization barriers of logistics processes management in a production company which provides automotive parts. Threats of successful implementation of Enterprise Resource Planning Systems include: community barriers; organizational barriers; communication barriers; formal barriers; legal barriers; not prepared implementation team barrier; substantive barrier. Proper identification of barriers and solving them are the right way to implement Enterprise Resource Planning Systems in a company.

Keywords: informatization barriers; computerization system.

BARIERY INFORMATYZACJI ZARZĄDZANIA PROCESAMI LOGISTYCZNYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Streszczenie. W artykule przedstawiono bariery procesu informatyzacji zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie produkującym części samochodowe. Czynniki negatywnie oddziałujące na przebieg procesów implementacyjnych zintegrowanych systemów wsparcia zarządzania dzielą się na bariery: społeczną, organizacyjną, komunikacji, formalnoprawną, zespołu wdrożeniowego, marketingową, ekonomiczną, merytoryczną. Identyfikacja barier i podjęcie kroków prowadzących do ich eliminacji pozwala na pomyślny przebieg procesów informatyzacji przedsiębiorstwa.

¹ Faculty of Defence, National Defence University, Gen. A. Chruściela 103, 00-910 Warsaw, Poland, e-mail: j.walasek@aon.edu.pl

Słowa kluczowe: bariery procesu informatyzacji; system informatyczny.

1. WPROWADZENIE

Zarządzanie procesami logistycznymi zachodzącymi w przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą opiera się na ciągłych zmianach uwarunkowanych przystosowywaniem się organizacji do dynamicznie ewaluującego otoczenia rynkowego. Postęp technologiczny zmusza firmy do weryfikacji sposobu zorganizowania oraz ulepszania stosowanych technologii zarówno w dziedzinie produkcji, jak i przepływu informacji. Dążenie do osiągnięcia wysokiej efektywności biznesowej wymaga zastosowania kompleksowych rozwiązań informatycznych, które pozwolą na elastyczne dostosowanie się do globalizującego się otoczenia oraz umożliwią tworzenie nowych wartości dla ostatecznego klienta. Współczesne przedsiębiorstwo stoi w obliczu konieczności zmian, by z jednej strony dorównać dynamicznie zmieniającej się konkurencji, a z drugiej sprostać wzrastającym wymaganiom klientów.

Jedną z kluczowych zmian jest wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego w organizacji, który pozwala na zanik tradycyjnych ograniczeń oraz poszerzenie możliwości dostępu do rzetelnych i aktualnych danych. Współczesna gospodarka rynkowa jest oparta na masowych strumieniach informacyjnych, których efektywność przetwarzania warunkuje podejmowanie optymalnych decyzji logistycznych.

Dostęp do właściwych informacji w czasie rzeczywistym implikuje przedsiębiorstwu dostęp do rynku, gwarantując mu wysoką konkurencyjność, mocną pozycję rynkową oraz pozwala na prowadzenie aktywnej strategii rynkowej.

Wdrożenie zintegrowanych systemów informatycznych warunkuje sprawne i efektywne zarządzanie informacją oraz pozwala na podejmowanie optymalnych decyzji.

2. ROZWINIĘCIE

System SAP ze względu na złożoność funkcjonalną jest oprogramowaniem bardzo trudnym do implementacji. Wdrożenie do użytkowania nowych funkcjonalności systemu wymaga przezwyciężenia barier i wielu ograniczeń. Bariery i ograniczenia to wszystkie czynniki, których oddziaływanie ma lub może mieć negatywny pośredni bądź bezpośredni wpływ na przebieg procesów implementacyjnych.

Bariery procesów informatyzacji możemy podzielić na: bezwzględne, względne, pozorne [2]. Barierymi bezwzględnymi charakteryzują się ograniczenia, których nie można przezwyciężyć, barierami względnymi charakteryzują się ograniczenia, których przezwyciężenie wymaga podjęcia określonego wysiłku, a barierami pozornymi charakteryzują się ograniczenia, które nie wymagają dużego wkładu prac w przezwyciężanie ich.

Klasyczne bariery procesów informatyzacji przedsiębiorstw możemy rozpatrywać w kontekście: bariery technicznej – związanej z koniecznością implementacji nowoczesnych technologii informatycznych oraz infrastruktury technicznej; bariery ekonomicznej – związanej ze środkami finansowymi i ponoszonymi kosztami; bariery organizacyjnej – związanej z trudnością przystosowania struktury organizacyjnej i procedur działania do wprowadzanych zmian i specyfiki nowego zintegrowanego systemu informatycznego; bariery socjopsychologicznej – związanej z oporem pracowników wobec zmian [1]. Bardzo duża część występujących barier nie ma jednoznacznego charakteru i nie może być jednoznacznie przypisana do powyższej klasyfikacji.

Na potrzeby analizy ograniczeń informatyzacji występujących w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” bariery podzieliłam na: społeczną, organizacyjną, komunikacji, formalnoprawną, zespołu wdrożeniowego, marketingową, ekonomiczną; merytoryczną [3].

Bariera społeczna procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” przejawia się w co najmniej kilku kontekstach. Opór pracowników firmy wobec zachodzących zmian wynika z radykalnego charakteru wprowadzanych zmian oraz rewolucyjnych i szybkich wdrożeń nowych rozwiązań. Pracownicy nie uczestniczą w procesie akomodacji do nowego środowiska, natomiast oczekuje się od nich od samego początku pracy na wysokim poziomie. Jest to przyczyną powstawania naturalnej tendencji do eliminowania części zadań lub ograniczania części czynności, które są niezrozumiałe dla użytkownika lub trudne do wypełnienia. Implikuje to skłonność do powracania do starych, sprawdzonych rozwiązań i łamie jedną z zasad skutecznego przeprowadzania zmian – zerwania ze stanem dotychczasowym. Ponadto bardzo częstym błędem jest machinalne wykonywanie czynności, bez zrozumienia sensu działania wdrażanych narzędzi informatycznych. Pracownicy boją się odpowiedzialności za popełnianie błędów podczas obsługi nowego systemu, stąd występuje częste zatajanie nieprawidłowości i narastanie negatywnych konsekwencji. Informowanie o zaistniałych problemach bardzo często pojawia się w momencie całkowitego uniemożliwienia działań w systemie. Pracownicy postrzegają systemy informatyczne jako narzędzie kontroli wykonywanych zadań i środek inwigilacji czasu pracy, stąd istnieje obawa przed nieumiejętnością obsługi nowoczesnych narzędzi informatycznych i osiągnięciem niskich wyników pracy. Ograniczony czas na szkolenia oraz szkolenia w wolnym czasie potęgują braki w kompetencjach obsługi urządzeń, a w świadomości pracowników panuje obawa przed ośmieszeniem z powodu niskiego poziomu znajomości podstawowej funkcjonalności narzędzi informatycznych. Powszechne są: brak motywacji do akceptacji wdrażanych nowości oraz przekonanie o konieczności dużego nakładu dodatkowej pracy poświęconej na nauczenie się obsługi sprzętu i opanowanie umiejętności sprawnego poruszania się w nowym środowisku informatycznym. Ponadto zauważalne jest wyolbrzymianie przez pracowników skali trudności obsługi narzędzi i przekonanie, że stare rozwiązania były o wiele lepsze. Co więcej, obsługa systemów kojarzy się jako domena informatyków, co potęguje niechęć do wykonywania obowiązków sprawdzania poprawności wykonywanych czynności. Użytkownicy zintegrowanego systemu informatycznego nie są świadomi, w jak wielu obszarach wprowadzane przez nich do systemu informacje są wykorzystywane.

Bariera organizacyjna procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” przejawia się również w co najmniej kilku kontekstach. Opór pracowników firmy wobec zachodzących zmian wynika z utrudnień zachodzących w procesach komunikacji oraz braku zgłaszania i eskalowania pojawiających się problemów. Przyczyną tego jest brak informacji na temat struktur obszarów odpowiedzialności za obsługę modułów aplikacyjnych zintegrowanego systemu SAP. Ponadto ograniczeniem wykorzystania systemu w kontekście bariery organizacyjnej są odmienne oczekiwania co do korzyści z implementacji systemu w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive”. Najwyższe kierownictwo zwraca uwagę wyłącznie na korzyści finansowe wynikające z eksploatacji systemu, a w miarę przesuwania się w dół hierarchii organizacyjnej coraz większego znaczenia nabiera funkcjonalność systemu, sprawność jego działania, funkcjonalność oraz adaptacja stosownie do potrzeb organizacji. Ponadto panuje błędne przekonanie wśród menedżerów, że zaburzona funkcjonalność systemu SAP wynika wyłącznie z winy użytkowników systemu. Odnotowywany jest brak wsparcia wyższego kierownictwa, jeśli chodzi o udzielanie pomocy przy rozwiązywaniu pojawiających się przeszkód w realizacji działań i czynności obsługi systemu.

Bariera komunikacji procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” to opór pracowników firmy wobec zachodzących zmian wynikający z nieznajomości branżowej terminologii logistycznej, co powoduje trudności we wzajemnym zrozumieniu nadawanych komunikatów. Ponadto brak znajomości struktur obszarów odpowiedzialności za obsługę modułów aplikacyjnych zintegrowanego systemu SAP zaburza przepływ informacji i powoduje przepływ informacji w kierunku niewłaściwych osób. Co więcej, droga, jaką musi

przebieg informacji, jest znacznie dłuższa od bezpośrednich relacji osób zainteresowanych rozwiązaniem problemów, co skutkuje niejednokrotnie powstaniem efektu zniekształcania informacji pierwotnych.

Barierę formalnoprawną procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” stanowi zmienność przepisów wynikająca z dynamiki zmian zachodzących na rynku. Implikuje to konieczność ciągłej aktualizacji automatycznie generowanych dokumentów. Ponadto obserwowane są: niska świadomość przepisów prawnych oraz błędne przekonanie o niezmienności przepisów prawnych w ramach procedur postępowania.

Bariera zespołu wdrożeniowego procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” przejawia się również w kilku kontekstach. Opór pracowników firmy wobec zachodzących zmian wynika z ignorowania sugestii użytkowników co do zakresu funkcjonalności systemu i spełniania potrzeb pracowników. Traktowanie zgłaszanych pomysłów jako odrębnych, rozszerzających projekt działań przez zespół wdrożeniowy oraz przekonanie zespołu wdrożeniowego o absolutnej perfekcji wdrażanego rozwiązania pociągają za sobą nieefektywność wdrożonych rozwiązań w odniesieniu do potrzeb organizacji. Ponadto na drodze do pełnego zrozumienia funkcjonalności systemu i wdrażanych rozwiązań brakuje wyjaśnienia specyfiki działania i sieci współzależności międzyfunkcjonalnej oraz powiązań modułowych. Zespół wdrożeniowy często nie potrafi wyjaśnić celu podejmowanych w systemie działań oraz nie umie precyzyjnie nakreślić konsekwencji wprowadzanych do systemu informacji. Według zespołu wdrożeniowego system SAP stanowi niezawodne rozwiązanie, a wszelkie niepożądane konsekwencje działań zależą wyłącznie od użytkownika. W przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” brak jest zespołu specjalistów, który służyłby wsparciem w zakresie funkcjonalności systemu SAP. Wsparcie techniczne jest realizowane wyłącznie przez zespół informatyków, którzy służą pomocą jedynie od strony technicznej, a nie funkcjonalnej. Informatycy czuwają nad prawidłowością działania systemu w odniesieniu do bezawaryjnej pracy infrastruktury informatycznej.

Bariera marketingowa procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” przejawia się w wyborze firmy, która była odpowiedzialna za wdrożenie systemu, a teraz również za elastyczność jego wykorzystania i wdrażanie nowych narzędzi współpracujących z programem SAP. Rozpoczęcie współpracy zostało uwarunkowane ogłoszeniem przetargu na implementację systemu. Kontakt z firmami wdrożeniowymi ograniczył się do negocjacji pomiędzy handlowcami i zakupów. W rozmowach nie uczestniczyli przedstawiciele poszczególnych działów firmy, którzy dysponują wiedzą na temat potrzeb funkcjonalnych i wymagań sprzętowych. Spowodowało to wybór firmy, która nie ma wystarczającego zaplecza specjalistów służących wsparciem techniczno-funkcjonalnym, które pozwoliłoby na optymalne wykorzystanie funkcjonalności systemu SAP.

Bariera ekonomiczna procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” występuje w kontekście polityki redukcji kosztów we wszystkich możliwych obszarach firmy. Ograniczenia występują w zakupie odpowiedniej klasy sprzętu informatycznego oraz uszczupleniu zakresu szkoleń. Ponadto na szczeblu menedżerskim obserwowane jest postrzeganie zmian przez pryzmat kosztów na nie ponoszonych. Ponadto skracanie procesów wdrożeniowych nowych funkcjonalności implikuje pobieżne wprowadzanie rozwiązań, co z kolei warunkuje niepełne wykorzystanie możliwości, jakie daje zintegrowany system informatyczny SAP.

Bariera merytoryczna procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” obejmuje ograniczenia: projektu, modeli referencyjnych, dostępności konsultantów, integracyjne, interfejsu, użytkowników, ograniczenia elastyczności. Bariera merytoryczna ograniczenia projektu sprowadza się do okrojonej dostępności wsparcia techniczno-funkcjonalnego systemu SAP. W przedsiębiorstwie odnotowuje się niedostateczną szybkość realizacji działań, powolną reakcję na obsługę awarii oraz wysokie koszty usług

konsultingowych dotyczących funkcjonalności systemu. Bariera merytoryczna ograniczenia modeli referencyjnych polega na niedostatecznym dostosowaniu systemu do specyfiki branży motoryzacyjnej, w której działa przedsiębiorstwo „Matchless Automotive”. Zastosowane rozwiązania są często ogólnikowe i nie wykorzystują pełnej parametryzacji systemu. Bariera merytoryczna ograniczenia dostępności konsultantów dotyczy braku możliwości korzystania z pomocy specjalistów w odpowiednim czasie. Często zgłoszenia problemów z funkcjonalnością systemu są rozpatrywane zbyt długo lub zbyt późno, co wynika ze zbyt małej liczby personelu wsparcia techniczno-funkcjonalnego systemu SAP. Bariera merytoryczna ograniczenia integracyjnego sprowadza się do braku jednoznacznie zarysowanych kompetencji użytkowników w odniesieniu do procesów w przedsiębiorstwie. Bariera merytoryczna ograniczenia interfejsu polega na niepełnej konfiguracji ustawień systemowych, co utrudnia użytkownikom pracę w systemie. Ponadto językiem urzędowym firmy jest język angielski, dlatego też również system jest w języku angielskim, co stwarza ograniczenie językowe dla pracowników firmy. Jest to związane ze specjalistycznym słownictwem, które często powoduje trudności w prawidłowej interpretacji danych. Bariera merytoryczna ograniczenia elastyczności polega na niedostatecznej wiedzy pracowników na temat możliwości funkcjonalnych systemu oraz zdolności dostosowania systemu do zmieniających się wymagań otoczenia.

Redukcja skutków i ograniczeń występowania barier mogłaby odbywać się w firmie przez realizację specjalistycznych szkoleń, organizowanych dla wszystkich użytkowników systemu SAP. Poziom i zakres szkoleń powinny być odnoszone do stopnia umiejętności posługiwania się narzędziami, jakie oferuje system SAP, oraz posiadanej przez pracowników wiedzy teoretycznej. Modelowanie nowych procesów w systemie SAP powinno być warunkowane rzeczywistymi potrzebami organizacji, a nie uniwersalnymi rozwiązaniami. Należy zapewnić wystarczające wsparcie techniczno-funkcjonalne specjalistów w dziedzinie zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP. Ponadto pomocne byłoby dostosowanie szybkości wdrażania wykorzystania nowych technologii do potrzeb użytkowników. Im większy jest opór wobec zmian, tym zmiany powinny zachodzić wolniej, a ich konieczność powinna być głębiej uświadamiana pracownikom.

W świetle przytoczonych barier w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” występuje potrzeba usystematyzowania pionowych i poziomych kanałów przepływu informacji. Pozwoli to na jasne określenie zakresów i kierunków raportowania o bieżących problemach oraz sprzyja skutecznej i jasnej wymianie poglądów.

Poziom skomplikowania zintegrowanego systemu informatycznego SAP implikuje wiele barier, które mają różną siłę wpływu na funkcjonalność systemu zainstalowanego w przedsiębiorstwie produkcyjnym „Matchless Automotive”. Jedne charakteryzują się łatwością przewycięzania, inne są trudniejsze do przełamania. Ważne jest, aby firma zastosowała kompleksowe, a zarazem racjonalne podejście do wszystkich tych ograniczeń.

3. PODSUMOWANIE

Bariery procesów informatyzacji możemy podzielić na: bezwzględne – nie do przewycięzania, względne – wymagające określonego wysiłku, oraz bariery pozorne – niewymagające dużego wkładu prac na drodze do przewycięzania ich.

Proces informatyzacji w przedsiębiorstwie możemy rozpatrywać w kontekście zbioru czterech uniwersalnych barier: technicznej – związanej z zabezpieczeniem niezbędnej infrastruktury informatycznej, ekonomicznej – związanej z kosztami procesów informatyzacji, organizacyjnej – związanej z dostosowaniem struktury organizacyjnej do podejścia procesowego, socjopsychologicznej – związanej z oporem pracowników wobec zmian.

Z punktu widzenia zaistniałych w firmie „Matchless Automotive” problemów obserwowane w przedsiębiorstwie ograniczenia można podzielić na: barierę społeczną – związaną z mentalną stroną dostosowania się pracowników do wdrażanych zmian, barierę organizacyjną – związaną z koniecznością modelowania nowej struktury organizacyjnej, barierę komunikacji – związaną z konfiguracją strumieni przepływu informacji w spójny model komunikacji, barierę formalnoprawną – związaną z ciągłym ewaluowaniem zagadnień prawnych i oczekiwań partnerów biznesowych, barierę zespołu wdrożeniowego – związaną z nieadekwatnym dostosowaniem partnera wdrażającego rozwiązanie biznesowe do potrzeb organizacji, barierę marketingową – związaną z uczestnictwem w początkowej fazie implementacji systemu osób niedoświadczonych we wdrożeniach systemów, barierę ekonomiczną – związaną z kosztami implementacji i wykorzystania systemu, barierę merytoryczną – związaną z dostępnością doświadczonych specjalistów i infrastruktury technicznej oraz wiedzy i doświadczenia użytkowników systemu.

References

1. Janczak J. 2011. *Informatyczne systemy wspomaganie zarządzania*. [In Polish: *Information management support systems*]. Warszawa: AON.
2. Askanas W. 1978. *Konflikty organizacyjne przy wdrażaniu ETO*. [In Polish: *Organizational conflicts in the implementation of the ECA*]. Warszawa: PWN.
3. Opracowano na podstawie *Arkusza wywiadu*. [Based on the interview sheet].

Received 12.08.2014; accepted in revised form 16.03.2015



Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**ARKUSZ WYWIADU Z EKSPERTEM**

Szanowny Panie,

Przystępuję do zgłębienia wiedzy w obszarze barier procesu informatyzacji w przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą. Jestem studentką III roku Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej studiów III stopnia na kierunku obronność. Przedmiotem moich zainteresowań badawczych (na potrzeby artykułu) są bariery i ograniczenia procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym „Matchless Automotive”. W związku z tym zwracam się z uprzejmą prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w poniższym wywiadzie eksperckim.

Sądzę, że Pana wiedza i zdobyte doświadczenie staną się przesłanką do określenia, jakie wyróżniamy bariery procesów informatyzacji w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive”, a tym samym przyczynią się do celów naukowych.

Serdecznie dziękuję za trud włożony w udzielenie wywiadu.

Joanna Walasek

WARSZAWA 2014

Metryczka

1. Imię i nazwisko (inicjały) eksperta.
Jan Kowalski
2. Zajmowane stanowisko służbowe.
Kluczowy użytkownik systemu SAP (ang. SAP Key user) w firmie „XYZ”, konsultant systemu SAP
3. Staż pracy na tym stanowisku.
7 lat.
4. Czy pracował(a) Pan(i) wcześniej na podobnym stanowisku w innym miejscu?
Tak, jako specjalista ds. wdrożeń systemu SAP Business One.
5. W ilu akcjach wdrażania systemu SAP brał(a) Pan(i) udział?
Zajmowałem się projektami wdrożeń przez 15 lat. Trudno mi określić liczbę projektów zakończonych sukcesem.

Pytania merytoryczne

1. Jak ocenia Pan wybór zintegrowanego systemu informatycznego SAP dla specyfiki działania przedsiębiorstwa produkcyjnego „Matchless Automotive”?

Zintegrowany system informatyczny klasy ERP, jaki oferuje firma SAP AG, cieszy się dużą popularnością na rynku. Jest to rozwiązanie, które doskonale sprawdza się w każdej branży, niezależnie od jej specyfiki i turbulencji warunków rynkowych. Uważam, że branża motoryzacyjna powinna być obsługiwana właśnie przez naprawdę wysokiej klasy systemy, a takim właśnie systemem jest rozwiązanie zaoferowane przez firmę SAP. Dynamiczne środowisko działania przedsiębiorstwa „Matchless Automotive” i ciągły wzrost oczekiwań klientów co do jakości i terminowości realizacji zamówień wymaga wsparcia elastycznego systemu, który pozwoli na szybkie dostosowanie się do zmieniających się warunków. System SAP jest rozwiązaniem, które sprosta wszystkim tym wymaganiom.

2. Jak ocenia Pan stopień informatyzacji przedsiębiorstwa produkcyjnego „Matchless Automotive”?

Zakład produkcyjny „Matchless Automotive” posiada bardzo duży potencjał dla wdrożenia optymalnych rozwiązań zintegrowanego systemu informatycznego SAP. Jest to przedsiębiorstwo zorientowane na procesy, co pozwala na bardzo dobrą implementację systemu wspomagania zarządzania klasy ERP. Niestety na chwilę obecną wsparcie informatyczne, jakie firma posiada, nie jest w pełni wykorzystywane. Szeroka gama możliwości, które oferuje wdrożony system SAP, jest bezużyteczna, ponieważ wymaga przeszkolenia personelu. Nieznajomość wielu istniejących funkcji znacznie obniża możliwości zastosowanych w firmie rozwiązań.

3. Jakie perspektywy rozwoju dostrzega Pan w kompatybilności zintegrowanego systemu informatycznego SAP w przedsiębiorstwie produkcyjnym „Matchless Automotive”?

Uważam, że przedsiębiorstwo „Matchless Automotive” powinno wdrożyć IT_Tools – narzędzia informatyczne pisane na bazie arkusza kalkulacyjnego Excel, które dzięki kompatybilności ze środowiskiem systemu SAP oferują szereg możliwości tworzenia zestawień i raportów dotyczących bieżącej działalności organizacji. Rozwiązania IT_Tools cieszą się dużą popularnością i uznaniem w przedsiębiorstwach z różnych branż, gdzie znalazły zastosowanie już kilka lat temu. Są to bardzo proste narzędzia, jednak dzięki możliwości zaciągania danych z systemu SAP umożliwiają tworzenie zaawansowanych i specjalistycznych baz danych.

4. Co wg Pana jest przyczyną niedostatecznego wykorzystania możliwości, jakie daje zintegrowany system wspomagania zarządzania SAP?

Przyczyny niedostatecznego wykorzystania możliwości, jakie daje zintegrowany system informatyczny SAP, leżą w wielu sferach działalności firmy. Nie ma jednej uniwersalnej przyczyny, która byłaby odpowiedzią na to pytanie.

5. Jakie zatem może Pan wymienić główne bariery procesu informatyzacji przedsiębiorstwa produkcyjnego „Matchless Automotive”?

Uważam, że najpoważniejszym ograniczeniem jest bariera ekonomiczna. Wynika ona z przyjętej przez przedsiębiorstwo polityki cięcia kosztów w każdym aspekcie działalności firmy. Ograniczenia finansowe spowodowały, że już w czasie wdrażania zintegrowanego systemu informatycznego SAP zrezygnowano z części działań, których podjęcie warunkowało optymalność funkcjonowania rozwiązań. Menadżerowie postrzegali wdrożenie nowoczesnej technologii informatycznej przez pryzmat kosztów, co spowodowało, że proces wdrożenia przebiegał krótko i burzliwie, a wiele stanowisk pracy nie miało dostatecznie dużo czasu na przyswojenie istoty nowych rozwiązań. Brak nakładów na szkolenia dotyczące obsługi systemu tylko spotęgował strach przed zachodzącymi zmianami.

6. Czy można zatem powiedzieć, że kolejną barierę stanowi opór pracowników wobec zmian?

Bariera społeczna wobec wprowadzanych zmian jest zawsze obecna przy wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań. Opór wobec zmian wynika przede wszystkim z nieznaności systemu i potrzeby dużego nakładu pracy w zrozumienie jego funkcjonalności. Ponadto wśród pracowników panuje obawa przed odpowiedzialnością błędnie wykonywanych czynności, co implikuje tendencję do eliminowania części zadań, których nie potrafią oni wykonać. Co więcej, pracownicy często bagatelizują błędy sygnalizowane przez system, zgłaszając je w momencie uniemożliwienia dalszej pracy. Użytkownicy systemu nie zostali uświadomieni o korzyściach płynących z wdrożenia systemu, co implikuje niedostateczną motywację do akceptacji nowości. Pracownicy wręcz demonizują rozmiary trudności zrozumienia istoty działania systemu i sieci współzależności komunikacyjnych.

7. Jak brak zrozumienia istoty działania systemu SAP może wpłynąć na komunikację między użytkownikami systemu?

Niezrozumienie specyfiki działania systemu SAP może stać się przyczyną nieporozumień w zakresie stosowanej terminologii. Przekazywane informacje mogą być nieprawidłowo odbierane i źle interpretowane. Ponadto wśród pracowników mogą występować błędy komunikacyjne powstałe w wyniku braku zrozumienia kanałów przepływu informacji i sieci podległości organizacyjnej.

8. Czy można zatem powiedzieć, że w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” istnieje również bariera organizacyjna?

Oczywiście, że tak. Utrudnienia w procesach komunikacyjnych oraz trudności w zgłaszaniu problemów podyktowane są brakiem zdefiniowania procedur postępowania w realizacji zadań i czynności. Ponadto oczekiwania wobec systemu i jego funkcjonalności różnią się w zależności od szczebla struktury organizacyjnej firmy. Dla najniżej usytuowanych w strukturze pracowników najważniejsza jest specyfika działania systemu, natomiast dla menadżerów – korzyści finansowe.

9. Czy wpływ na zastosowane w firmie rozwiązanie ma również środowisko prawne, w jakim działa organizacja „Matchless Automotive”?

Zmienność przepisów prawnych stanowi zagrożenie dla funkcjonalności systemu w aspekcie opóźnień w realizacji uaktualnień parametryzacji systemu. Same zmiany przepisów prawnych nie stanowią poważnego zagrożenia dla systemu SAP, ponieważ jest on bardzo elastycznym oprogramowaniem.

10. Czy Pana zdaniem zapewnione jest dostateczne wsparcie merytoryczne użytkowników przez konsultantów systemu SAP?

Uważam, że w przedsiębiorstwie „Matchless Automotive” brakuje dostatecznego wsparcia merytorycznego nad wykonywaniem powierzonych pracownikom działań. Szybkość działań w przypadku awarii lub odpowiedź w przypadku zapytań pozostawia wiele do życzenia. Dostępność konsultantów z różnych zakresów tematycznych jest niewystarczająca.

11. Czy błędy mogą leżeć po stronie systemu SAP?

Niedostateczna lub nieprawidłowa parametryzacja może być przyczyną uzyskiwania przez użytkowników systemu błędnych wyników pracy. Należy jednak pamiętać, że ograniczeniem nie jest tutaj sam system, ale błędne założenia użytkowników, który nieprawidłowo odczytują wymagania lub nie znają sieci zależności i powiązań informacyjnych oferowanych przez system SAP. Ponadto często brakuje aktualizacji wprowadzonej parametryzacji systemu, co powoduje narastanie problemu przekłamania niektórych danych.

12. Jakie środki powinna firma „Matchless Automotive” przedsięwziąć na drodze do eliminacji barier procesu informatyzacji przedsiębiorstwa?

Przedsiębiorstwo „Matchless Automotive” powinno bardziej zadbać o dostosowanie funkcjonalności systemu SAP do specyfiki działania. Ponadto pracownicy powinni zerwać z dotychczasowymi przyzwyczajeniami i tradycyjnymi sposobami wykonywania pracy. Menedżerowie powinni zapewnić szereg specjalistycznych szkoleń, a nieprawidłowo wykonywane zadania zamiast karać powinni starać się przewycięzać i uczyć na błędach innych pracowników. Co więcej, kierownictwo powinno usystematyzować pracownikom informacje na temat zależności i sieci powiązań komunikacyjnych występujących w zintegrowanym systemie informatycznym. Zmiany nie powinny budzić obaw, ale stanowić perspektywę zmiany na lepsze.