

JOKOPOST.COM

פאשלה רבתי

הפסקת פרויקט ה-ERP ב"כימיקלים לישראל"  מאת יונתן קורפל
דצמבר 02

[/https://www.jokopost.com/it/12192](https://www.jokopost.com/it/12192)



בימים האחרונים פרסמה חברת כי"ל את הדו"חות הכספיים שלה לרבעון השלישי של שנת 2016. התוצאות עגומות. הסעיף הקשה ביותר הנו מחיקה של מיליארד ש"ח בגין נטישת פרויקט ה-ERP של החברה. סיפור חמור נוסף בשרשרת הטרגדיות המלוות, בארגונים שונים בארץ ובעולם, את אימוץ המערכות הארגוניות הגדולות מסוג ERP.

לפני כשלוש שנים החליטה החברה, באישור הדירקטוריון, להתחיל בפרויקט של ריכוז כל מערכות המידע הרבות בחברה למערכת אחת. צמיחת החברה ובעיקר הרכישה המתמדת של חברות בכל העולם האיצי את קשיי השליטה והבקרה בחברה. הלכו והתאספו כאן הרבה מאוד מערכות מידע, לא מעט מהן מערכות ERP שונות, שפעלו בנפרד. ההנהלה הבינה שהעמדת מערכת מידע אחת כלל חברתית וגלובלית היא צורך חיוני והחליטה להקדיש לכך משאבים גדולים.

הפרויקט, שהוכתר כהרמוניזציה, החל בפועל לפני כשנתיים. נבחרה התכנה של חברת SAP, וההטמעה הוטלה על חברת יבמ. שתי חברות מצמרת ליגת העל העולמית. בפרויקט הועסקו כמה מאות עובדים של החברות הנזכרות ומטעם גורמים נוספים. תוך כדי התקופה הקצרה יחסית הלך ותפח התקציב המיועד. לוח הזמנים התארך. יותר ויותר בעיות, החמצות, התנגדויות פנימיות וכן הלאה הלכו ונצברו. והנה כעת החליט הדירקטוריון לבטל את הפרויקט, אחרי שכבר הושקע בו סכום גדול כל כך.

במסמכי כי"ל נאמר כי הפסקת הפרויקט תביא לחיסכון של מאות מיליוני שקלים נוספים שנדרשים להמשך

הפרויקט. ואתה לא יודע אם לצחוק, או לצחוק בקול רם. שהרי החברה החליטה להשקיע את הכסף הרב כיוון שהגיעה למסקנה שבלי המערכת היא תתקשה לתפקד ולהתחרות בשוק ההולך ונעשה קשה. כעת מנסים להתנחם בכך שמונעים את המשך ההשקעה? הרי החברה נותרה עם מיליארד שקל פחות בקופה, וגרוע מכך – ללא מערכת המידע החיונית לה כל כך.

למערכות המידע הארגוניות ובראשן ה-ERP יתרונות גדולים. הבעיה היא שהדרך להטמעתן מלאת חתחתים. לא מעט סיפורי כישלונות הולכים ונצברים בדרך אל המטרה המיוחלת. בסך הכול היתרונות עולים על החסרונות, ולכן הארגונים, וקודם כול הגדולים שבהם, עברו או עוברים לעבוד בגישה המתקדמת. בכי"ל הבעיה הייתה ברמה גבוהה יותר, בכל פינות הארגון היו מערכות ERP, והן לא דיברו ביניהן.

כאן במדור הבאנו זה מכבר את סיפור **מערכות המידע מסוג ERP בצה"ל**. גם בארגון החשוב כל כך לכולנו הבעיה זהה. המערכות הארגוניות נוצרו כדי למנוע מצב של ריבוי מערכות בדידות, והנה ארגונים גדולים מוצאים עצמם עם ריבוי מערכות ERP. ההתמודדות של צבאנו עם הסוגיה מביכה בדרכה.

פרויקט המחשוב האמור בכי"ל קרס, כמו גם אלה של חברת הביטוח "הראל", שירות בתי הסוהר ועוד שורה ארוכה של פרויקטים שנגזזו בטרם הניבו תועלת כלשהי ושגבו מחיר יקר. פרויקטים אחרים הסתיימו לכאורה, אך בתוך זמן קצר הם נזרקו והמערכות הוחלפו במערכות ERP אחרות, כמו למשל במקרה של **מערכת ה-ERP בנת"ע**. ברור שמרבית פרויקטי המערכות הארגוניות לא התמוטטו, אך גם הם אכזבו מבחינת המחיר או לוח הזמנים או השגת המטרות שהוצבו מלכתחילה.

הלקח החשוב ביותר הנו כי הצלחה או כישלון של מערכת מידע נעוץ קודם כול בהחלטות ניהוליות. במרבית הארגונים מתקשים לחזור על הטעויות הללו. ואמות הסיפים, גם במקרה של כימיקלים לישראל, לא רועדות מספיק. מעניין מי יהיה הארגון שיעמוד במרכז הסיפור הבא.

כל הזכויות שמורות ל-קורפל ניהול ושירותים בע"מ ©