

ERP: Nekončící příběh řízení podnikových zdrojů

Text | Lukáš Kříž, David Zajíc
Foto | Shutterstock

R

rozvoj nových technologií, měnící se požadavky zákazníků, zrychlující se tempo inovací a v neposlední řadě sílící konkurence zvyšují nároky na schopnosti, možnosti a výkon systémů ERP. Nemálo stávajících implementací již novým potřebám nevyhoví.

Hovoříme-li o nových, měnících se nebo i budoucích potřebách a požadavcích na řízení podnikových zdrojů (dále jen ERP), nelze přehlížet téma digitální transformace. Systémy ERP nejen dodavatel a oborový analytik považuje za klíčovou součást příslušných digitalizačních iniciativ v organizacích.

Představuje implementace systému ERP jeden z dílčích kroků digitální transformace? Podle konzultantů společnosti Panorama Consulting je většina organizací s významem tohoto termínu obeznána. Analytici firmy Gartner jej definují jako proces využití digitálních technologií a podpůrných schopností s cílem vytvořit robustní nový digitální model byznysu.

Samotné nasazení systému ERP do provozu vloni označilo za počín odehrávající se v rámci digitální transformace podniku 43 procent zástupců dotazo-



vaných subjektů. Specialisté společnosti Panorama z vlastní zkušenosti podotýkají, že většina firem se pohybuje spíše mezi dvěma póly, tj. prostou implementací a digitální transformací. Záleží na velikosti a složitosti organizace. Za jednoznačný počín digitální transformace označilo nasazení systému ERP 28 procent respondentů studie ERP Report 2020.

„Většina zákazníků správně chápe ERP jako nástroj, který pomůže lépe řídit firmu, standardizovat a optimalizovat procesy a vytvořit základnu pro digitální transformaci. Proto svou snahu v rámci výběru směřují zejména k tomu, aby zvolili vhodný nástroj, tedy takový ERP systém, jaký je zaměřen na oblast podnikání zákazníka a v rámci standardních funkcí pokryje všechny klíčové procesy,“ dodává Milan Tesař, ředitel obchodu ve společnosti InfoConsulting Czech.

Upgrade

stávajícího řešení volí podniky v menší míře než v minulosti (23,2 %). Ačkoli tento postup nabízí vyšší rychlost nasazení a nižší cenu, ne vždy dokáže vyřešit všechny identifikované nedostatky.

Zdroj: Panorama Consulting, ERP Report 2020

ZMĚNA A LOAJALITA

Nemálo organizací v posledních letech přikročilo k obměně informačního systému kategorie ERP. Specialisté společnosti Panorama Consulting si v této souvislosti povšimli, že přechod na technologicky nové řešení je pro podniky náročnější než migrace z jednoho moderního systému ERP na jiný.

Obvykle bývá v praxi podceňována problematika řízení změn. Nový systém klade vyšší nároky na zaškolení zaměstnanců a současně jeho uvedení do provozu doprovází silnější odpor. Pokud organizace zvládne odřídit potřebné změny, dočká se všestranně lepších výsledků implementace. Nejde pouze o případné překročení rozpočtu nebo termínu projektu, ale také o vnímání nového informačního systému uživateli. Praktickou zkušenost přidává Petr Šperka, obchodní ředitel společnosti ITEuro: „Změna ERP je pro firmy velkým krokem, proto ji nejčastěji zvažují, až když musejí, například kvůli ukončení podpory jejich stávajícího systému. Nebo když v jejich starém ERP chybí některé důležité funkcionality, které se musejí doplnit mohutným dovývojem a modifikací, mnohdy i nákupem nějakého dalšího softwarového nástroje. Když si to pak firma spočítá, často dojde k závěru, že je perspektivnější a výhodnější rovnou přejít na moderní systém, připravený ihned pokrývat jejich stávající i budoucí potřeby.“

Mnoho organizací ještě stále nahrazuje informační systém, jež po dlouhou řadu let využívaly, upravovaly, přizpůsobovaly a nezřídka i samy vytvořily. V současném rychle se měnícím konkurenčním prostředí už podobný přístup k řízení podnikových zdrojů neobstojí. Obvykle v jeho neprospěch hovoří kombinace času, nákladů a kapacit.

Morálně zastaralé informační systémy většinou nelze efektivně rozvíjet. Na některé funkcionality musí podniky rezignovat. Konzultanti společnosti Panorama poukazují zejména na absenci pokročilejších analytických nástrojů a postupů nebo na faktickou nedostupnost dat v reálném čase. „První impulz pro změnu nastává v momentě, kdy stávající systém začíná omezovat rozvoj podniku. Ať už jde o schopnost integrovat se s jinými aplikacemi, neexistenci klíčových funkcí, technologickou zastaralost a s tím ▶

Praktické souvislosti a vztah systémů ERP a digitální transformace přibližuje na příkladu průmyslového nasazení Vladimír Bartoš, senior konzultant společnosti Minerva Česká republika: „Klíčová je široká funkcionalita systému, která musí podporovat digitální transformaci. Implementujeme MRPII plánování rozšířené o pokročilé APS rozvrhování výroby. Aby však bylo účinné, musí mít aktuální data o zásobách a jejich umístění, o rozpracovanosti jednotlivých operací, o poptávce, materiálu na cestě a také podrobná data z PLM systému o technologii výrobků. To se nedá efektivně evidovat pomocí klávesnice. ERP systém musí elektronicky komunikovat s partnery, importovat kusovníky, postupy z PLM, skenovat materiálový tok a řídit a evidovat výrobu přímo přes operátory, komunikací s klíčovými stroji nebo specializovaným MES.“

Bez ohledu na angažovanost organizací v tématu digitální transformace zůstává stále aktuální potřeba efektivního řízení podnikových zdrojů. Ne vždy ji stávající systém ERP dokáže úspěšně naplňovat.

PODNIKY BY PODLE OBOROVÝCH ANALYTIKŮ PŘI VÝBĚRU NOVÉHO ERP SYSTÉMU MĚLY ZVÁŽIT, JAKÉ FUNKCIONALITY BUDOU POTŘEBOVAT V HORIZONTU PĚTI LET.

► spojenou složitost údržby, nebo o nedostatečnost dodavatele v oblasti služeb, které provoz každého ERP vyžaduje," říká Martin Jirmann, výkonný ředitel společnosti Abra Software, a dodává: „Pokud má zákazník dlouhodobě vybudovaný vztah s dodavatelem stávajícího řešení, je pro něho vždy jednodušší přejít na systém od stejného dodavatele, pokud ho nabízí a naplňuje zákaznickovy nové potřeby.“

Za této situace organizaci často nezbyvá než sáhnout po novém informačním systému. Ze studie ERP Report 2020 vyplývá, že upgrade stávajícího řešení volí podniky v menší míře než v minulosti (23,2 %). Ačkoli tento postup nabízí vyšší rychlost implementace a nižší cenu, ne vždy dokáže vyřešit všechny identifikované nedostatky. Třetina respondentů vloni opouštěla zastaralé řešení a zhruba 13 procent podniků přešlo na systém ERP vyšší úrovně. Zjištění konzultantů potvrzuje Milan Tesař ze společnosti InfoConsulting Czech: „Na jedné straně příčinou změny ERP systémů bývají významné změny na úrovni podniku, např. rychlý růst, kdy stávající ERP přestane dostačovat, nebo rozšíření produktů a služeb o nové, které stávající systém nepodporuje apod. Na druhé straně, nejběžnějším důvodem dle mého názoru zůstává morální zastarávání stávajícího ERP systému. V takovém případě se pak zákazník rozhoduje mezi upgradem na novou verzi stávajícího systému a jinými řešeními nabízenými na trhu.“

Dokončení implementace nebo upgradu podnikového informačního systému nedoprovází právě jednotná odezva. 52 procent respondentů studie ERP Report 2020 je s výsledkem projektu a fungováním nového či inovovaného řešení spokojeno. Téměř dvě pětiny zaujaly neutrální stanovisko. Bezmála desetina se ale netajila jistým rozčarováním.

Loajalitu tuzemských podniků k dodavatelům systémů ERP komentuje Petr Schaffartzik, předseda představenstva skupiny K2: „Věrnost značce a dodavateli je v případě fungujících vztahů docela zásadní. Změna ERP je pro každý podnik velmi komplikovaný a obvykle nechtěný proces, který přináší řadu rizik. Přirozenou obrannou reakcí tak často je snaha dát ještě další a další šanci stávajícímu dodavateli, přestože fakta hovoří jednoznačně v jeho neprospěch. Chyba ve výběru nového ERP systému je totiž chybou, která se neodpouští.“



FAKTORY VÝBĚRU ERP

Ve výběru nového systému ERP hraje důležitou roli existence dlouhodobé digitální strategie podniku. Ta samozřejmě musí podporovat současné i budoucí cíle organizace. Podniky by podle konzultantů firmy Panorama měly zvážit, jaké funkcionality budou potřebovat v horizontu pěti let. Ne všemi musí disponovat okamžitě, ne všechny musí zvolený dodavatel ERP v dané chvíli nabízet. Obě strany by ale měly najít shodu v tempu vývoje potřeb a inovací.

„Když už se firma rozhodne vybrat a zavést nový systém, ví, že to nebude chtít absolvovat za pět let znovu. Nový systém proto musí mít dlouhodobou perspektivu. To znamená, že nový systém musí už dnes disponovat nástroji podporujícími digitální transformaci a jeho výrobce musí mít záměr a být dostatečně silný ve vývoji dlouhodobě pokračovat. Dříve si mohl zákazník dovolit vsadit na systém lokálního výrobce, nebo si systém vyvíjel sám. Dnes jsou však požadavky na rozvoj informačních řešení tak velké, že se globálním výrobcům systémů konkurovat nedá,“ doplňuje doporučení analytiků Petr Šperka ze společnosti ITeuro.

Stranou zájmu nesmí stát ani snaha organizace o zlepšení vlastních procesů. Teprve po jejich vyhodnocení by měla začít s výběrem vhodného systému a dodavatele. Systém ERP sám o sobě procesy nezlepší. Doporučení konzultantů doplňuje Milan Tesař ze společnosti InfoConsulting Czech: „Důleži- ►

DOPORUČENÍ PRO VÝBĚR A IMPLEMENTACI SYSTÉMU ERP. ČEMU SE VYHNOUT, CO NEOPOMENOUT?



MARTIN JIRMANN, VÝKONNÝ ŘEDITEL, ABRA SOFTWARE
Nasazení nového ERP je zásadní krok a zásah do života firmy. Proto za klíčovou považují přípravu. Dobře popsat svoje potřeby, ale současně rovnou nepředjímat jejich detailní řešení, to nechat i na dodavatelích a jejich zkušenostech. Dále zmapovat trh, vybírat z takových řešení, která splňují výše popsané, a hledat dodavatele, který vnímá zákaznickovy potřeby, nejde mu jen o byznys, ale chce budovat dlouhodobý vztah. A když ho najde, tak nepodcenit fázi, kdy se rodí popis nového řešení, tj. fáze tvorby implementační studie.



PETR SCHAFFARTZIK, PŘEDSEDA PŘEDSTAVENSTVA SKUPINY K2
Zájemcům o nový ERP systém bych řekl: Ujasněte si skutečné motivy, proč chcete systém změnit. Ty si napište a k nim se vraťte. Po každé schůzce s potenciálním dodavatelem, po každé prezentaci nebo referenci, kterou navštívíte. Nezaměřte se jen na systém a jeho implementaci. Uvědomte si, že do budoucna je klíčový hlavně servis. A ten budou dělat lidé, kteří u dodavatele pracují.



VLADIMÍR BARTOŠ, SENIOR KONZULTANT, MINERVA ČESKÁ REPUBLIKA
Při výběru nového ERP systému zkoumejte schopnosti potenciálních dodavatelů a vlastnosti nabízených ERP systémů. V uvedeném pořadí! Pokud bude pokračovat vývoj nabídky IT specialistů na českém trhu, váš dodavatel ERP systému bude klíčovým faktorem vývoje vaší firmy v budoucích deseti letech.



MILAN TESAŘ, ŘEDITEL OBCHODU, INFOCONSULTING CZECH
Na úrovni obecných doporučení bych zdůraznil pozornost vůči internímu projektovému týmu na straně zákazníka – pokud interní tým sestavený z klíčových uživatelů je správně motivovaný, má kompetence a znalosti a zejména dostatek dedikovaných časových kapacit, pak se extrémně zvyšuje úspěšnost projektu zavedení ERP systému.

► tým faktorem je bezesporu tým na straně dodavatele, protože i sebelepší nástroj je třeba správně použít a zavést do firmy – jediné tak zákazník dosáhne očekávaných přínosů.”

Průřez parametry výběru systému ERP nabízí Petr Schaffartzik, předseda představenstva skupiny K2: „Prvním faktorem je kvalita ERP systému. Vysoce konkurenční prostředí vytváří tlak na výrobce ERP systémů, aby neustále inovovali a reagovali na technologické trendy. To, co před pár lety bylo bonusem navíc, je dnes automaticky mezi základními požadavky na nový ERP systém. Ruku v ruce s tím jde i tlak na uživatelský komfort. S ERP systémem stále ještě pracují lidé. Kvalitních lidí je na trhu práce nedostatek, a tak nám začíná záležet také na tom, jak systém vizuálně vypadá a jak složitě bude pro zaměstnance naučit se s ním pracovat. Pořízení nového systému znamená závazek dlouholetého partnerství s novým dodavatelem. Proto je druhým faktorem stabilita budoucího dodavatele a kvalita jeho referencí.”

ČESKÁ SPECIFIKA

Ačkoli žijeme v éře globalizace, řada regionů i zemí si zachovává jisté odlišnosti. Jaká specifika mají české podniky ve vztahu k systémům ERP? „Když pominu nutnost podporovat českou legislativu, která je hodně specifická, české firmy nijak nevybočují,” říká Martin Jirman ze společnosti Abra Software. Jeho legislativní postřeh potvrzují slova Petra Schaffartzika ze skupiny K2: „Když srovnám své osobní zkušenosti s implementací K2 ERP v USA, Velké Británii nebo například Nizozemsku, za české – nebo spíše česko-slovenské – specifikum považuji přístup k legislativě. Okolní svět primárně řeší byznys, který je tím, proč firma existuje. A splnění

legislativních podmínek je pouze nutným předpokladem a požadavkem. V našem prostředí má diskuse o legislativním řešení požadavků často stejnou, nebo dokonce vyšší váhu než diskuse o řízení výroby nebo obchodu v novém ERP.“

Na nákladové či cenové aspekty tuzemské klientely upozorňuje Milan Tesař ze společnosti Info-Consulting Czech: „Zajímavý rozdíl vnímám v obchodním modelu implementace. Zatímco v Čechách je ve výběrových řízeních často mantrou pevná cena, na západ od našich hranic jsou na implementaci ERP systémů běžné kontrakty typu time & material. S tím souvisí i rozdílné vnímání zodpovědností za implementaci ERP systému. S trochou nadsázky lze říct, že za našimi hranicemi je projekt ve vlastnictví projektového týmu zákazníka, kterému dodavatel poskytuje konzultace pro úspěšné zvládnutí projektu, v ČR lze stále v některých případech narazit na přístup, kdy zákazník předpokládá, že dodavatel naimplementuje systém s minimální součinností zákazníka.“ Jeho slova doplňuje Petr Klapka, ředitel společnosti Vision: „Řekl bych, že český podnikatel hledá velmi pečlivě, jak za co nejméně peněz do-

COVER STORY ANKETA



PETR ŠPERKA, OBCHODNÍ ŘEDITEL, ITEURO

Důležité je se na změnu dobře připravit. To znamená především definovat současně i budoucí potřeby podniku, revidovat a navrhnout změny procesů, rozhodnout o strategii implementace a samozřejmě důsledně komunikovat s lidmi uvnitř vlastní firmy. Vhodné je mít přehled jak o výrobcích systémů, tak o jejich lokálních dodavatelích včetně referencí, zkušeností i kapacit.



PETR KLAPKA, ŘEDITEL, VISION

Je třeba definovat tým a jeho vedoucího, který má zodpovědnost, ale také důvěru vedení a dokáže celý projekt dotáhnout do konce. Tým by měl spolupracovat již na výběru systému, stanovit priority a kritéria výběru. Další rada je, aby hlavním kritériem nebyla první indikativní cenová nabídka, kterou může některý prodejce záměrně podhodnotit, aby získal konkurenční výhodu, ale v průběhu implementace se pak ukáže, že cena nebyla reálná.

stat co nejvíce muziky. To samozřejmě vede k velmi nízkým cenám za software. Vedle tlaku na cenu, který považuji za normální, ale někdy přichází nereálný požadavek na speciální řešení, často s nepromyšlenou koncepcí a tvrdohlavým trváním na nesystémových postupech. Je to rozpor, který když se podaří vyřešit, pak systém zákazníkovi opravdu slouží.“

Postřeh ze světa průmyslu přidává Vladimír Bartoš ze společnosti Minerva Česká republika: „České firmy jako jedny z prvních ve světě začaly v ERP systémech skenovat materiálový tok a evidovat práci přímo u strojů. A nejen ty velké, ale i střední a malé se ve využívání moderních technologií často vyrovnaly nadnárodním mamutům. A umíme to udělat za poloviční peníze, než je ve světě zvykem.“