

Co ovlivňuje dlouhodobý přínos ERP systému

Začíná vás současný podnikový informační systém brzdit? Chybí vám tam potřebná funkcionality? Musíte v něm dělat zbytečné kroky, aby byl proces funkční? Nebo nejste spokojeni se službami svého dodavatele ERP systému? Pak jste na nejlepší cestě k výběrovému řízení na informační systém nový. Výše uvedené otázky jsou totiž nejčastější příčinou jeho výměny.

V minulosti jsme se setkávali s dělením systémů do tří hlavních skupin:

- a) All-in-one systémy obsahující vše a směřující do všech výrobních i nevýrobních odvětví.
- b) Specializované systémy zaměřené na konkrétní typy průmyslu; většinou s velmi propracovanou oblastí plánování a řízení výroby.
- c) Systémy vyvíjené na míru, kam řádíme i lokální informační systémy, které je nutné vzhledem k omezené funkcionalitě většinou masivně deprogramovat.

Obecné all-in-one systémy jsou velmi rozsáhlé, obtížně se implementují a mají tendenci všem svým klientům vnucovat stejné řešení procesů. Pokud však potřebujete podpořit speciality svého průmyslu nebo jste ve svých procesech vymysleli něco zvláštního, čím se odlišujete od svých konkurentů a je to vaše výhoda proti nim, pak máte smůlu. Musíte to dořešit Excelem nebo dalším specializovaným SW. Výsledkem v praxi jsou pak firmy, které ve svém ERP systému pořízeném za nemalé peníze řeší účetnictví a sklady, ale výrobu plánují v Excelu nebo hledají něco dalšího za další peníze. Takovým firmám se snažíme pomoci např. implementací APS plánování, ale jednou z nejobtížnějších položek projektu je integrace,

protože spolupráce s původním dodavatelem ERP systému nebývá ideální a zajistit oboustrannou komunikaci mezi ERP a APS je pro dobrou funkčnost nutností.

Specializované ERP systémy jsou vyvíjeny obvykle pro vybrané typy průmyslu. Výhodou je štihlé, dobře implementovatelné řešení díky zacílené funkcionalitě na dané oblasti. Automobilový průmysl a už i dodavatelé výrobců spotřebního zboží se neobejdou při vzájemné komunikaci a plánování bez rozvrhů a odvolávek a EDI komunikace, kontejnerizace a strukturovaných balicích listů; potravináři potřebují podporu linkové výroby a v TPV formule a procesy; strojaři konfigurace výrobků a zakázkové plánování a řešení odchylek ve výrobě. Rozdílů mezi podnikovými procesy různých typů výrob a průmyslů je mnoho a je velký rozdíl, jestli implementujete obecný systém a pracně vysvětlujete jeho dodavateli, co potřebujete, nebo jestli zavádíte specializovaný systém a konzultant dodavatele nejen že vám rozumí, ale je schopný i aktivně navrhovat různé způsoby řešení vašich specialit a upozornit vás na důsledky ještě dříve, než vás napadnou.

Lokální IS s masivním dodatečným vývojem na míru vás mohou zlákat nižší pořizovací cenou a schopností ko-

pírovat vaše potřeby díky vývoji nových funkcí. Masivní vývoj však představuje ohromné riziko, že cena projektu bude mnohonásobně vyšší než dosavadní předpoklad, a zakonzervuje vás v původním stavu. Za definici cílového řešení jste jako zadavatel totiž zodpovědní vy. Konzultanti dodavatele se ptají vašich klíčových uživatelů, jak to chcete. Udělají analýzu, které příliš nerozumíte, nechají si ji od vás podepsat a naprogramují řešení. Pak téměř vždy zjistíte, že jste vše nedomysleli nebo že v systému jsou nějaké vazby, o kterých jste nevěděli, a vše se musí přeprogramovat. Takové kolečko se u středně složitěho programu opakuje pětkrát, a kdo je hlavní viník víceprací? No přece zadavatel – klíčový uživatel. A proto musí také více práce platit vaše firma a proto jsou masivně upravované informační systémy při implementacích vždy výrazně dražší, než se předpokládalo na počátku při výběrovém řízení. Když už se rozhodnete jít touto cestou třeba i proto, že vaše procesy jsou opravdu velmi speciální a žádné standardní řešení pro ně neexistuje, je strašně důležité ubrzdit klíčové uživatele v jejich přáních a nápadech a hledat společně s dodavatelem rozumné kompromisy. Vždy, když klíčový uživatel nutně potřebuje něco zprogramovat, ptejte se: kolik ti to dá práce

a jak často to děláš? Setkal jsem se s případy, kdy se programovala složitá úprava systému v řádu deseti člověkodnů, aby zautomatizovala dvouhodinovou práci uživatele. Problém byl, že četnost dané aktivity byla rok a nikdo se o to nezajímal.

Přitom při rozhodování o vícepracích, o výběru dodavatele i informačního systému by měl být hlavním kritériem přínos. Zejména pak dlouhodobý přínos pro vaši firmu.

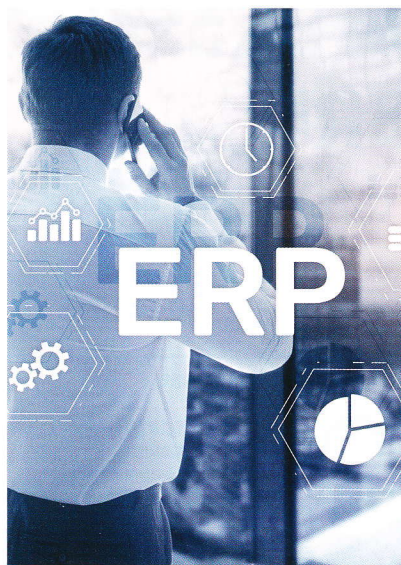
CO JE TEDY ROZHODUJÍCÍ PRO DLOUHODOBÝ PŘÍNOS ERP SYSTÉMU

Váš ERP systém a jeho dodavatel musejí dobře pokrýt vaše současné potřeby, ale hlavně musejí dokázat plnit i vaše budoucí potřeby. A budoucnost a její změny jsou nyní kritičtější než kdy dříve.

Žijeme ve světě nejistoty a neustálých změn:

- Automotive přechází na elektromobilitu. Před dvěma lety jsem mluvil s českým výrobcem elektromotorů pro spalovací motory, který mi řekl: nevěřím, že elektromobilita má budoucnost. Dnes mu klesá odbyt, a přitom měl jedinečnou příležitost rozjet výrobu nových komponent pro elektropohony aut.
- V pračkách jsou tiché bezkomutátorové motory napojené bez řemenu přímo na buben.
- Potraviny se místo pasterizace ošetřují UV zářením.
- Výrobci se předhánějí v zelených technologiích s důrazem na udržitelný rozvoj.
- Výroba je robotizována a digitalizována.
- Státy zavádějí stále nové regulace v souvislosti s exity z obchodních unií a celními válkami.
- Pandemie a přírodní katastrofy narušují dodavatelské řetězce i stabilitu našich výrobních zdrojů.

A jistotu máme pouze jednu: změna a různých poruch bude stále více. Jste na to připraveni? Podniky, které byly ještě



před pár lety obrovskými korporacemi, kvůli několika chybným strategickým rozhodnutím dnes živoří, nebo dokonce vůbec neexistují. Výběr informačního systému patří ke strategickým rozhodnutím a významně ovlivňuje fungování firmy. Vždyť je hlavním nástrojem manažerů i běžných uživatelů v podnikových procesech. A nástroje rozhodují. Zkuste si představit rozdíly ve výkonech dělníka, pokud bude řezat kulatinu ruční, nebo strojní pilou.

Jak ale určit budoucí požadavky firmy na informační systém v naší době se stále rychlejšími změnami? A je vůbec potřeba tyto požadavky předvídat?

Profesor podnikového managementu z Luisiany Leon C. Megginson řekl: „Není to ten silnější, kdo přežije. Ani ten nejinteligentnější. Ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit změnám.“

ERP SYSTÉMY BUDOUCNOSTI MUSEJÍ BÝT ADAPTIVNÍ

Tzn., že musejí dokázat pokrýt vaše dosavadní specifické potřeby a musejí umět reagovat na změny. Ale ne programováním, jež zafixuje váš podnikový proces proti dalším změnám a potřebám a které zhorší možnosti upgradu ERP systému na vyšší verze. Adaptivní ERP systém by měl umožnit vývoj nových funkcí generováním aplikací na uživatelské úrovni. Chcete evido-

vat v systému nová data? Máte je zatím v Excelu? Spustíte generátor nové aplikace, pojmenujete ji, zvolíte svůj Excel jako šablonu pro její tvorbu a systém udělá vše ostatní za vás. Rozšíří databázi o nové tabulky a pole, vygeneruje funkce pro evidenci dat i funkce pro jejich zobrazení a analýzy. Tyto funkce by zároveň měly být zcela datově definovány, tak aby byly automaticky převoditelné do vyšších verzí systému. To je vize budoucích moderních ERP systémů a některé to již dnes dokážou.

Dodavatel vašeho ERP systému by měl být stále více vaším byznys poradcem než programátorem. Vždyť se pohybuje po celoevropském nebo i světovém trhu a vidí, jak kde podnikové procesy podobné těm vašim řeší. Jaké výhody a nevýhody mají varianty dostupných řešení. Konzultant dodavatele pak ale nemůže být servilním vykonavatelem pokynů, který vám vše odkývá. Musí to být partner pro vaše klíčové uživatele i manažery, který dokáže diplomatically upozornit na chyby v procesech i na nedostatky v jejich požadavcích, nebo dokonce v jejich chování. Cílem není prosazení jednoho nebo druhého člověka, zvyku nebo standardu systému. Cílem je nalezení dlouhodobě nejpřínosnějšího řešení pro váš podnik.

Podnikový informační systém je jádrem vašeho podnikání. Může vás brzdit, nebo může být vaší konkurenční výhodou. Vybírejte podle dvou klíčových faktorů: schopností systému (rozsahu funkcionality, míry uživatelského nastavení, technologií umožňujících adaptivní vývoj) a schopností dodavatele implementovat a poradit vám s vaším byznysem. Změna je život a nový informační systém je nástrojem ke změně. Dodavatel systému je partner, který vám změnu pomůže prosadit a dotáhnout do úspěšného konce. ■



VLADIMÍR BARTOŠ
Reditel pro strategii, Minerva ČR