

CO VŠECHNO ROZHODUJE PŘI VÝBĚRU ERP?

Podnikové informační systémy ERP pomáhají řídit chod celé firmy od obchodu přes výrobu až po servis. Management s jejich pomocí dokáže efektivně řídit a „vidí“ do všech důležitých procesů. Přední dodavatelé ERP řešení se shodují, že správný výběr je důležitý a nebývá jednoduchý – každý podnik má jiné potřeby, které se mohou diametrálně lišit podle oboru a obchodních cílů.

Při výběru podnikového informačního systému ERP se hodnotí především vlastnosti a parametry řešení, jeho dodavatel a samozřejmě cena. Svoji váhu přitom mohou mít i další faktory, které zájemce třeba

„Osobně se domnívám, že neexistuje žádný jednoduchý způsob, jak najít ideální řešení“, říká **Olga Koupilová**, produktová manažerka Helios Green z Asseco Solutions. „Výběr nového ERP je proces,

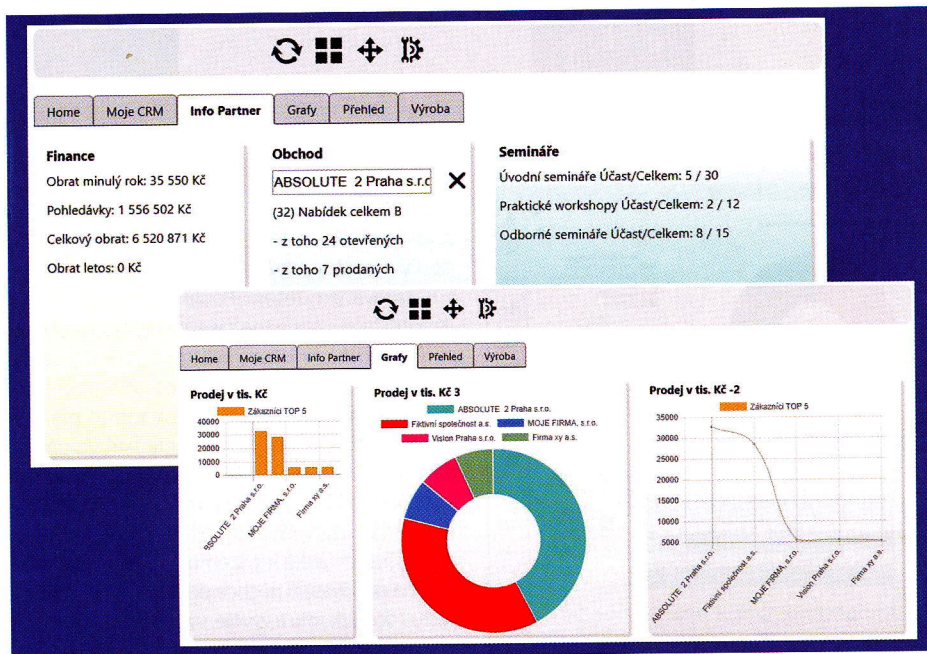
ve firmě „y“, bude dobře fungovat i u nás. Zapomíná se ale na „dimenzi“ implementátora. Mám na mysli, že stejný produkt často funguje (či nefunguje) ve dvou téměř totožných organizacích různě pouze z důvodu nedostatečné kvalifikace či nevhodného přístupu ze strany implementátora. Tím se dostáváme ke druhé „indicii“ – dodavateli IS. Je třeba jej posuzovat nejen v kontextu historických zkušeností, ale i aktuálního stavu. Například, když implementaci „x“ prováděli lidé, kteří již u dodavatele IS nepracují a jejich nástupci nemusí disponovat potřebnými znalostmi. To znamená, že je vhodné brát do úvahy profesní CV implementačního týmu.

Po referencích a implementačním týmu bych jako třetí indicii uvedla obchodní politiku dodavatele. Výběr IS je často zdoluhavý proces, který není záhodno uspěchat. Pokud vás dodavatel po jedné prezentaci tlačí k podpisu smlouvy a ještě to podpoří výraznými slevami, není něco v pořádku. Sleva je sice přitažlivá, ale může se také pěkně prodražit. Dodavatel, který svému řešení věří, nemá důvod jej nabízet „pod cenou“, ale poskytne dostatek času a součinnosti, kolik je potřeba. Velkou roli hraje také vzájemná důvěra.

„Drtivá většina společností potřebuje standardizovat finanční řízení a řízení lidských zdrojů. Význam dalších aplikací se mění dle zaměření firmy, např. jde o řízení výroby, řízení dodavatelско-odběratelských vztahů, skladů, dopravy, řízení vztahů se zákazníky či poprodejní podporu“, vyjmenovává **Martin Grof** ze společnosti Oracle.

ERP systém by měl podle **Jiřího Pance** z Vision Praha fungovat především jako nástroj managementu pro řízení firmy. To ve zkratce znamená, že by měl obsahovat nástroje pro plánování zdrojů, primárně financí, tzv. budgetování a nástroje na řízení procesů. Dále jde podle něj o splnění provozních požadavků: „Zde je dobré ověřit průchodnost hlavních procesů zákazníka systémem. Nesoustředit se izolovaně na vlastnosti jednotlivých modulů, ale na jejich vzájemnou provázanost. Jak v systému realizují zakázku od vytvoření nabídky po fakturaci při splnění specifických požadavků.“

„Za klíčový atribut jednoznačně považuji integraci všech komponent a agend do jednotného ERP systému“, vysvětluje **Olga Koupilová**. „Právě možnost unifikovaného ovládání a unifikovaných



ani nenapadne sledovat, jako např. výše investic do výzkumu a vývoje, finanční stabilita firmy či případná akvizice. Na zkušenosti s volbou vhodného řešení a praktické poznatky – včetně hlavních chyb, které se potenciální zákazníci při výběru ERP systému pro svou firmu často dopouštějí – jsme se zeptali hlavních dodavatelů tohoto softwaru působících na našem trhu.

kteří by žádná firma neměla podcenit a měla by jej řešit velice systémově a zodpovědně. Výsledné rozhodnutí se skládá z posouzení mnoha indicií, mezi které patří např. reference v daném oboru. Zde však musím poukázat na důležitou skutečnost, že reference zákazníci často vnímají pouze v rovině produktové. Tedy: když informační systém „x“ funguje

■ téma: software pro výrobu v návaznosti na ERP

a přehledných agregovaných výstupů pomáhá uživatelům rychleji zpracovat ono ohromné množství dat. V té souvislosti musím zmínit kvalitní Business Intelligence čili nástroj, který zajistí uživateli přehlednost a rychlost jejich vyhodnocování. Pouze tehdy, pokud ERP systém disponuje uvedenými vlastnostmi, může být pro moderní podnik opravdovým přínosem.

Pro účetní firmu jsou podle **Pavla Bláhovce** z IFS Czech stěžejní finance, pro obchodní firmu CRM, pro výrobní firmu pak plánování a řízení výroby: „Stěžejní oblast by pak měla mít hlavní slovo při definování požadavků a hodnocení. Důležité při výběru je odlišit hlavní a podpurné procesy. Ne vždy ve firmách síla slova klíčových uživatelů odpovídá reálné potřebě a v důsledku toho pak může dojít k volbě řešení, které není vhodnou variantou pro danou oblast použití – např. že se vybírá řešení pro účetní, a ne pro výrobní firmu.“

Zatímco pro obchodní společnost bude důležité účetnictví, výrobní společnost se bude rozhodovat



Co také vzít v potaz

Je pro úspěšný projekt důležitější produkt či jeho dodavatel? Podle Minervy dvě třetiny důležitosti jsou v kvalitě a pověsti dodavatele, jedna třetina v nasazovaném řešení. Podle IFS je třeba oboje: „Kvalitní řešení poskytne zákazníkovi dlouhodobou spokojenost s řešením, kvalitní dodavatel zajistí, že řešení bude možné vůbec nasadit.“ Potvrzuje to i **Martin Jirmann** s tím, že v tomto případě naprosto platí, že „jedna ruka netleská“. Vision dodává, že špatná implementace může znehodnotit investici do ERP systému a může přinést doprovodné náklady. Velkým problémem pak může být nedůvěra uživatelů k systému.

Většina dodavatelů nechce příliš rozebírat, kolik investují do výzkumu a vývoje, výjimkou je Vision. „Naš vývoj sleduje tři hlavní směry. Předně musíme udržovat systém aktuální v rámci legislativy a v rámci technického vývoje. Vedle toho realizujeme zákaznická řešení a z pohledu dlouhodobějšího vývoje je pro nás nejpodstatnější vlastní rozvoj produktu. Do rozvoje vkládáme téměř 15 % obrátu,“ říká **Jiří Panec** z Vision Praha.

„Kvalitní implementaci systému lze zvládnout pouze tehdy, jestliže na celý proces jsou dva – zákazník a dodavatel,“ je přesvědčena **Olga Koupiřová** z Ascco Solution. „Pouze, pokud oba jednají ve shodě a se stejným cílem, je možné implementaci úspěšně dotáhnout do konce. Společný přístup obou stran a míra jejich vzájemné tolerance ovlivňuje také to, že na jedné straně může implementace systému vyvolat organizační změny v podniku, ale na druhé straně by se systém měl umět zčásti přizpůsobit business modelu v dané společnosti. A pouze pokud obě strany jsou připraveny své zažité postupy flexibilně měnit, přinese nový ERP systém podniku očekávané a možná i neočekávané benefity,“ dodává.

Akvize ERP dodavatele

Změna majetkového podílu u dodavatele informačního systému je podle Minervy vždy rizikem.

(pokračování na str. 36)

vat podle nástrojů pro výrobu, tvrdí **Petr Šperka** z Iteuro: „Situace, kdy každé oddělení firmy preferuje jiné ERP, je zcela běžná. Je na managementu, aby určil důležitost jednotlivých oblastí. A z praxe víme, že toto se při výběrových řízeních děje.“ Výhodou vyspělých řešení je podle něj možnost integrace s dalšími systémy.

Svým zaměřením se odlišují nejen zákaznické firmy, ale i dodavatelé podnikových informačních systémů ERP. Například SAP je schopen pokrýt potřeby od malé firmy s několika zaměstnanci až po velké nadnárodní koncerny. „Máme celosvětově 45leté a na českém trhu 25leté zkušenosti v nejrůznějších odvětvích a podnikových procesech, kromě ERP i např. v oblasti řízení lidských zdrojů, e-commerce a podobně,“ říká **Jiří Přibyslavský** z SAP.

Pavel Bláhovec (IFS Czech) radí, že pokud zákazník uvažuje v blízké době o působení na mezinárodních trzích, pak by měl zvažovat řešení, které poskytuje možnosti globální podpory. Lokální řešení podle jeho názoru dávají smysl v případech, kdy aktuální ekonomické možnosti zákazníka neumožňují dosáhnout na globální řešení: „U lokálních řešení je třeba myslet také na funkčnost, která odpovídá znalostem lokálního výrobce – zkušenosti jsou lokální. Globální výrobce má globální zákazníky

a promítá tak do svého ERP globální zkušenosti, což je výhoda pro zákazníka jak na globálním, tak na lokálním trhu.“

Co je při výběru ERP stěžejní

„V každém odvětví se důležitost jednotlivých podnikových procesů liší. Ve strojírenství je klíčové plánování a řízení zakázkové výroby, v automobilovém průmyslu EDI komunikace s podporou forecastů a odvolávek provázaná do plánování a řízení opakované výroby, ve zdravotnictví šarže a dohledatelnost, v potravinách linková výroba a podobně,“ vyjmenovává **Vladimír Bartoš** z Minervy. Ten, kdo má výběr informačního systému na starosti, by podle jeho názoru měl předem priority v podnikových procesech stanovit a nečekat, až se vyprofilují silní klíčoví uživatelé a priority změnit k obrazu svému. Microsoft podle slov **Nikoly Plesky** vidí jako klíčové odstranění datových sil a složitých transakčních modelů, které z podstaty věci vytváří procesní neflexibilitu: „Je podstatné, aby všechny systémy podporovaly klíčové činnosti uživatelů – jinými slovy, aby se systémům nepřizpůsobil byznys a uživatelé, ale naopak vznikl prostor pro vyšší flexibilitu. Akcent dává Microsoft také na systémovou otevřenost a mobilitu.“

■ téma: software pro výrobu v návaznosti na ERP

(pokračování ze str. 32)

„Doporučuji neriskovat s firmami, jejichž vlastník provozuje paralelně několik navzájem konkurenčních systémů. Vaše finanční a časová investice z implementace může jít do produktu, který v budoucnu nebude prioritní. Jak se na trhu s ERP v minulosti potvrdilo,“ varuje **Vladimír Bartoš** z Minervy.

Podle Visionu může být na převzetí pozitivní upevnění pozice firmy na trhu a případně zázemí silné korporace. „Jako klient bych se ale zřejmě obával možnosti, že nový majitel využije zdroje nově získané společnosti na vývoj svého původního produktu na úkor toho, který používám já,“ popisuje **Jiří Panec**. Majitelé Visionu prý také obdrželi nabídky na odkup společnosti, ale nevyužili je právě z důvodu, že by nemohli dále zaručit dlouholetým zákazníkům, že produkt zůstane nadále zachován s náležitou podporou.

Z pozitiv mohou podle Abry zákazníci očekávat rychlejší inovace, posílení personálního zázemí a finanční stability. Riziky jsou ukončení podpory stávajících řešení, změna cenové politiky, možné personální oslabení v důsledku odchodu klíčových

zaměstnanců a také hrozí tzv. ztráta vize, zejména, pokud jde o finanční investici. „Bohužel, investorům do hlavy nikdy nevidíte. Správná reakce je být „ve střehu“, sledovat situaci, monitorovat trh a připravovat si případně únikovou cestu. A v případě negativních signálů na nic nečekejte,“ radí **Martin Jirmann**. IFS konstatuje, že pokud jde o koupi investiční společností, pak lze očekávat pozitiva. „Investor má typicky zájem o rozvoj, jeho cílem je zvýšení

hodnoty koupené společnosti. Tedy o zlepšování, a to je výhodné pro zákazníky,“ říká **Pavel Bláhovec** z české pobočky IFS. Pokud je za koupí konkurenční společnost, lze podle IFS spíše očekávat opak. Utlumení rozvoje a zájem pouze o čerpání supportních poplatků při co nejmenších nákladech. Spokojenost zákazníků bude klesat. Na to je prý spousta příkladů z našich končin. ■

Kamil Pittner

The screenshot displays the Dynamics 365 Operations user interface for user Julia Funderburk. The interface is organized into several sections:

- Header:** Dynamics 365 Operations, user name Julia Funderburk, and navigation icons.
- Left Sidebar:** Navigation menu with options like Home, My Information, and various business process flows.
- Main Content Area:**
 - My Information:** Displays user profile (Julia Funderburk, Marketing Executive), contact details, and a list of recent activities.
 - Performance Review:** Shows a score of 1 and links to performance review tasks.
 - Time Management:** Displays a score of 0 and links to time management tasks.
 - Company Information:** Shows a score of 10 and links to company information tasks.
 - Additional Information:** Lists various business process flows and tasks.