

Informační systémy dovedou zvýšit výkonnost podniku



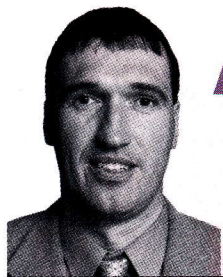
Informační systémy ERP hrají důležitou roli v řízení a každodenním provozu stále menších podniků. Ačkoli nikdo nepochybuje o jejich přínosu a významu, realita implementačních projektů není často hodnocena zcela pozitivně.

Text/ Lukáš Kříž, David Zajíc

Tuzemský trh podnikových informačních systémů ERP – Enterprise Resource Planning – čeká podle predikce společnosti Gartner několik let dvouciferného růstu. Pozitivní trend se obnovil již vloni a podle aktuálních očekávání analytiků potrvá minimálně do roku 2021. Letos společnosti, které působí na dodavatelské straně segmentu ERP, utrží v České republice téměř 77 milionů dolarů. Do čtyř let by podle predikce mohlo jít až o 122 milionů dolarů.

V souvislosti s trendy v segmentu ERP dnes oborové analytici a konzultační firmy nejčastěji zmiňují propoje-

ní s internetem věcí, hybridní model provozu systémů, vazbu na sociální média, integraci prvků umělé inteligence nebo rostoucí nabídku cenově dostupných cloudových řešení v režimu SaaS, kterou využívají zejména malé a střední podniky. Z diskutovaných témat se vytratila například podpora mobilních zařízení, analytika nebo integrace s dalšími systémy. Zjevně se tyto někdejší trendy již zařadily mezi samozřejmé součásti segmentu a jeho řešení. „Lze říci, že se jedná o mainstream, a to i v případě ERP. Prim hrají analytické nástroje a business intelligence, sběr dat a jejich vyhodnocová-



Vladimír Bartoš,
ředitel podpory prodeje,
Minerva Česká republika



Zákazník vždy zvažuje návratnost investice. Pokud je jeho ERP systém náročný na správu a zároveň klient trpí nedostatkem IT specialistů, je spíše ochoten platit za software jako službu. Pokud je však ERP systém téměř bezúdržbový, šance SaaS klesají.

ní," dodává Jan Líbal z firmy Asseco Solutions. Mírně odlišný postřeh prezentuje pro tuzemskou situaci Matěj Štochl ze společnosti Byznys software (Solitea): „Česká republika je konzervativnější v přijímání změn, a tak ještě chvíli potrvá, než budeme moci vyloženě hovořit o tom, že se jedná o mainstream.“

U oborových analytiků nepanuje jednoznačná shoda nad tím, zda podniky preferují masivní univerzální systémy s širokou podporou funkcionalit, nebo naopak jednodušší a subtilnější, které doplňují o vybrané nástroje či služby. Argumentů, jež podporují oba přístupy, je diskutována celá řada.

ERP v praxi

K aktuálně nejčastěji uváděným důvodům implementace systému ERP patří podle letošní studie Report on ERP Systems & Enterprise Software společnosti Panorama Consulting zvýšení výkonnosti podniku, usnadnění práce zaměstnanců, zajištění shody či reportingu a efektivnější integrace jednoho řešení napříč několika lokalitami. Ve srovnání s minulými ročníky výzkumu se méně často objevuje redukce lidského kapitálu, standardizace operací na globální úrovni nebo náhrada starších aplikací. Tyto důvody se ovšem mohou opět vrátit do hry, neboť studie společnosti Panorama Consulting cílí na podniky, které ve sledovaném období vybíraly, implementovaly nebo spustily nové podnikové informační systémy kategorie ERP.

Komentář k motivům pořízení informačního systému ERP připojuje Jiří Přibyslavský ze společnosti SAP ČR: „Firma od určité velikosti potřebuje informační systém z důvodu standardizace procesů a vyšších kapacitních možností, než jaké jí umožňuje dílčí vedení podnikových agend nebo manuální zpracování. Pro některé podniky je jednodušší nasazení ERP v cloudu než pořízení celé infrastruktury a složitá implementace úprav on-premise řešení. Se zákazníky bez zkušeností s ERP se v běžné praxi v podstatě nesetkáváme, nicméně je to časté například u start-upů.“

Historické srovnání výsledků průzkumu Report on ERP Systems z let 2013 až 2016 nabízí ne zcela jednoznačný pohled na téma výběru, zavádění a hodnocení nasazovaných ERP. Mnoho sledovaných parametrů totiž naznačuje, že ne vše, co oborová analytika považují za samozřejmé, se promítá i do praxe. Například podíl

implementovaných ERP v cloudovém modelu, který společnost Panorama Consulting definuje více méně jako hosting, ve výsledcích nijak nedominoval, a to ani v součtu s kategorií SaaS, tj. software jako služba. Může jít samozřejmě o specifikum zkoumaného vzorku respondentů, v němž figurovalo 342 subjektů.

Pozitivně nelze hodnotit ani samotný proces implementace. Podíl respondentů, kteří indikují překročení původně plánovaných nákladů na pořízení a zavedení systému ERP, se od roku 2013 zvyšuje. A vloni se s tímto problémem potýkaly téměř tři čtvrtiny z dotazovaných organizací. Ani další sledované parametry nenaznačují, že by zkušenosti dodavatelů a jejich zákazníků směřovaly k jakkoli definovanému ideálu. Výskyt narušení provozu osciluje kolem hodnoty 50 procent. Překročení času implementačního projektu se sice v posledních dvou letech snížilo, stále má ale velmi blízko k 60procentní hranici. Nijak zásadně se nezvyšuje ani rychlost zavádění systémů. Vloni šlo v průměru o 16,9 měsíce, předloni o 21,1 měsíce.

Jednoznačně roste míra zapojení konzultantů pro oblast OCM – Organizational Change Management, tedy řízení organizačních změn. V letošní edici studie jejich služby využila více než pětina respondentů. Teoreticky se jejich angažmá může projevit na zvyšující se míře spokojenosti s nasazeným systémem ERP. V roce 2013 uvedly dvě třetiny respondentů, že jejich podnik po skončení implementačního procesu obdržel 50 a méně procent očekávaných benefitů. Vloni šlo o 37 procent dotazovaných, což je i přes avizovaný pokles stále vysoká hodnota.

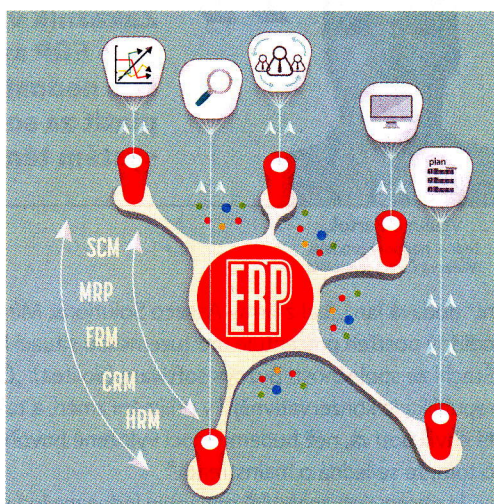
Model provozu

Více než dvě třetiny respondentů letošního ročníku studie nasadily systém ERP v modelu on-premise. Šest procent se rozhodlo pro nějakou variantu hostingu, v terminologii firmy Panorama Consulting jde o kategorii Cloud ERP, a 27 procent zvolilo software ve formě služby. Tyto výsledky nijak zásadně nepodporují myšlenku všudypřítomné migrace na cloudový model.

„Cloud computing je zatím v našem segmentu využíván spíše okrajově. Hlavním důvodem je dle mého názoru to, že naši zákazníci mají IT strukturu postavenou, mají zajištěné zdroje na její provoz a přechod na cloud se jim v takovém stavu finančně nevyplatí,“ dodává k tématu Jiří Panec ze společnosti Vision Praha. ▶

77

Tolik milionů dolarů mají podle analytiků společnosti Gartner utržit na českém trhu dodavatelé podnikových ERP systémů. V příštích letech by segment přitom měl růst dvouciferně.



Eric Kimberling, zakladatel firmy Panorama Consulting, navíc ve studii serveru TechTarget popisuje ještě komplikovanější situaci. Model SaaS pro informační systémy ERP podle jeho slov nepatří k nijak preferovaným. Mnohem rozšířenější přístup spočívá v pořízení běžné licence on-premise a v jejím následném provozu v cloudovém prostředí. Tím ovšem nevysvětluje šestiprocentní podíl kategorie Cloud ERP, který uvádí letošním vydáním studie z dílny jeho firmy.

Problematiku hostovaných systémů ERP objasňuje Lukáš Erben ze společnosti KPC-Group: „Hostované ERP tvoří kombinace běžné softwarové licence a pronajaté infrastruktury. První uvedená položka pro podnik představuje investiční výdaj, druhá provozní. Samotná aplikace nemusí být doručována do webového prohlížeče, ale obvykle je zpřístupněna vzdáleně. Oproti tomu SaaS cloudové ERP představuje čistě provozní výdaj, kdy zákazník platí za licenci i infrastrukturu dohromady. V důsledku to znamená, že hostovaná varianta by měla oproti SaaS nabízet širší možnosti zákaznických úprav a případně i širší funkcionalitu.“

Praktický pohled na volbu provozního modelu osvětluje také Vladimír Bartoš ze společnosti Minerva Česká republika: „Zákazník vždy zvažuje návratnost investice a schopnost zajistit spolehlivý provoz systému. Pokud je jeho ERP systém náročný na správu a zároveň klient trpí nedostatkem IT specialistů, je spíše ochoten platit si software jako službu. Pokud však je ERP systém téměř bezúdržbový, šance SaaS klesají.“

Samostatnou kapitolu v tématu implementace systémů ERP představuje rozsah jejich následného přizpůsobení. Za ideální míru individuálních úprav považují konzultanti firmy Panorama Consulting interval 10 až 20 procent. A v něm se po-

hybují více než dvě třetiny respondentů. Zhruba deseti-
na se dokonce obešla bez jakýchkoli zásahů do poříze-
ného systému. Významné nebo zcela zásadní změny
indikovalo pět procent dotazovaných subjektů. „S tím,
jak se postupně zdokonalují funkcionality a možnosti
parametrizace informačních systémů, klesá potřeba je-
jich zakázkových úprav. Řada změn vyžadovaných zá-
kazníky totiž ve skutečnosti nevycházela ze specific-
kých potřeb klienta, nýbrž z toho, že mnohé informační
systémy nesplňovaly obecné požadavky vyplývající
z běžných podnikových procesů,“ dodává Jiří Melzer
ze společnosti DC Concept.

Konzultace a řízení změn

Zapojení konzultantů do procesů výběru a implemen-
tace má řadu důvodů. Ve více než čtvrtině případů
projekt nasazení systému řídí. 22 procent respondentů je-
jich služby využívá pro podporu zavádění organizačních
změn. Necelá pětina konzultanty zapojuje do procesu
výběru vhodného systému ERP. V menší míře se věnují
podpoře interních kapacit nebo vyhodnocování rizik
implementace. Zhruba desetina dotazovaných organi-
zací je nasazuje v roli strategických partnerů pro kom-
pletní zajištění procesů výběru a zprovoznění. „Rozhod-

nutí využít konzultační služby často ovlivňuje předpo-
kládaný rozsah investice a komplexnost řešení. Obvykle
se jedná o zmapování procesů, návrh požadovaného
stavu a koordinaci výběru,“ dodává Matěj Štochl
ze společnosti Byznys software (Solitea).

Téma řízení organizační změny meziročně získalo
na významu. Pouze 16 procent respondentů mu věnuje
jen velmi malou nebo žádnou pozornost. Pro necelou
třetinu představuje naopak významnou výzvu. Podob-
ný vývoj studie zaznamenala i v případě řízení podniku-
ových procesů. Tři čtvrtiny respondentů se věnovaly je-
jich kompletnímu zdokonalení, zhruba pětina se zamě-
řila alespoň na klíčové. Pouze sedm procent dotazova-
ných organizací uvedlo, že podnikové procesy projekt
implementace systému ERP neovlivnil.

Spokojení s ERP, nespokojení s dodavateli

Hodnocení projektů zavádění nového informačního
systému představuje asi mediálně nejatraktivnější sou-
část průzkumů firmy Panorama Consulting. V aktuál-
ním vydání studie meziročně posílila strana úspěchu
i neúspěchu. Snížilo se naopak zastoupení těch respon-
dentů, kteří neoznačili ani jednu z těchto variant. 70
procent projektů vyhodnotil dotazované organizace

75 %

Až tři čtvrtiny
respondentů se
podle průzkumu
společnosti Pano-
rama Consulting
v rámci imple-
mentace ERP
systému zabývalo
zdokonalováním
řízení podniku-
ových procesů.

INZERCE

minerva. 25 let

www.minerva-is.eu
marketing@minerva-is.cz

ERP: novinky a inovace

Jaké zásadní inovace jste v posledních dvou letech zavedli v rámci svého ERP systému?



Vladimír Bartoš,

ředitel podpory prodeje, Minerva Česká republika:

Nabízíme širší pokrytí podnikových procesů bez navýšení ceny. Do ERP systému QAD napojujeme výrobní a skladovací technologie (MES), dle průběhu

výroby řídíme údržbu, přímo ze systému QAD podporujeme rozhodování (BI), vedle podnikového MRP plánování nabízíme podrobné dílenské plánování s automatickou optimalizací dle alternativ, dostupných zdrojů a optimalizačních kritérií (APS) apod. S tím souvisí nové technologie jako mobilní klienti pro řízení materiálového toku nebo pružná architektura pro kombinaci vzdálené cloudové instalace a řízení výrobních technologií ve firmě.



Jan Líbal,

vedoucí přímého prodeje SME, Asseco Solutions:

Asi již mohu říct, že jsme zásadním způsobem inovovali systémy Helios, po stránce vzhledu, uživatelského ovládání, ale zároveň i funkcionality. Musím zmínit například plnohodnotné business intelligence

přímo v ERP, provoz našich ERP v cloudu pomocí zajímavé služby Erport a nemohu také opomenout řešení SCS, které je zcela konkrétní a funkční odpovědí na požadavky Průmyslu 4.0. To jsou konkrétní věci, které již zákazníkům nabízíme.



Jiří Melzer,

majitel a jednatel, DC Concept:

V posledních letech jsme do našeho informačního systému zabudovali pokročilé plánování výroby (APS), aparát pro snadnou tvorbu mobilních aplikací, vlastní docházkový systém, systém pro správu

dokumentů (DMS), výrazně jsme zdokonalili vestavěný manažerský informační systém (BI) a posunuli na novou kvalitativní úroveň modul personalistiky jeho propojením s aparátem umožňujícím provádění psychometrických testů osob ucházejících se o zaměstnání.



Jiří Příbyslavský,

konzultant pro analytiku a finance, SAP ČR:

Letos v září jsme uvedli novou ERP verzi SAP S/4HANA 1709, stejně tak každé čtvrtletí uvádíme na trh novou cloudovou verzi SAP S/4HANA.

V souvislosti s in-memory technologií SAP HANA, na které SAP S/4HANA běží, dochází nově k technickému začleňování původně nadstavbových řešení typu pokročilé plánování výroby (PPDS) nebo řízení logistiky (SAP Transportation Management). Díky tomu není potřeba kopírování dat ani žádné technické mezivrstvy (middleware).

jako úspěšné. 26 procent označilo výběrové a implementační snažení za selhání.

V posledních dvou letech rovněž roste podíl podniků, které pozitivně hodnotí samotný výběr systému ERP. Pokud by se mohli vrátit v čase, zvolili by stejný. Poněkud jiné hodnocení si ale v očích respondentů vysloužili samotní dodavatelé. Spokojenost s nimi meziročně poklesla o 28 procent. Ve struktuře hodnocení převažuje s přesně 50procentním podílem slabší či silnější kritika. Zhruba čtvrtina dotazovaných zachovává neutrální postoj. Spokojenost deklarovalo 26 procent respondentů. Konzultanti v této souvislosti upozorňují na roli experta pro vyjednávání s dodavateli. Jeho zapojením může organizace ušetřit nemalé prostředky, neboť by měl mimo jiné zabránit pořízení předimenzovaného řešení.

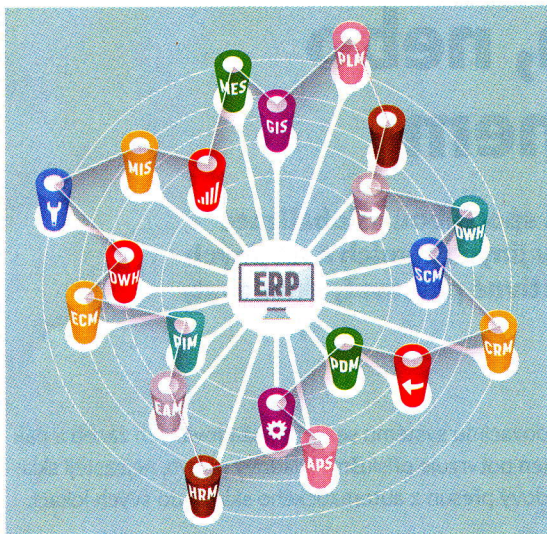
Rozpočty, termíny, přínosy

Důvody selhání implementačních procesů lze interpretovat ve třech rovinách. Jde o překročení původního rozpočtu, nedodržení stanoveného termínu a nedosažení očekávaných přínosů. Každý z parametrů je ve studii Report on ERP Systems sledován zvlášť. Vypovídací hodnotu by bezesporu zvýšilo, kdyby konzultanti firmy Panorama Consulting ve své studii publikovali i další relace. Například jak velké procento firem překročilo rozpočet i termín současně a zdali projekt označily za neúspěšný, nebo indikovaly nespokojenost s dodavatelem.

Obecně platné pravidlo úspěšné implementace nabízí Nikola Pleska ze společnosti Microsoft: „Pro úspěšné dokončení jakéhokoliv IT projektu je důležité nepodcenit dvě záležitosti. První spočívá ve výběru vhodného implementačního partnera se zkušenostmi s daným odvětvím a s dostatečným personálním základem a kompetencemi. Druhá má podobu precizně provedené procesní analýzy a realistického nastavení projektového plánu.“

V průměru organizace vynaložily na implementační projekt ERP 3,6 procenta svého ročního obrátu. Průměrná hodnota pořízení a nasazení systému meziročně klesla z 3,8 milionu dolarů na 1,3 milionu. Překročení původního rozpočtu v letošním vydání studie indikovalo 74 procent respondentů. Zhruba pětina navýšila vynaložený objem prostředků o více než 25 procent.

Jaké byly nejčastější důvody překročení rozpočtu? Téměř ve čtvrtině případů šlo o dů-



sledek předpokládaných technických nebo organizačních problémů. 22 procent respondentů uvedlo jako důvod překročení rozpočtu dodatečné technologické požadavky. U pětiny šlo o rozšíření rozsahu projektu. Desetina respondentů podcenila objem poplatků za konzultační služby. Vysloveně nerealistický návrh rozpočtu indikovalo jen pět procent dotazovaných organizací.

Průměrná doba implementačního projektu vloni meziročně poklesla o 19 procent na 16,9 měsíce. Ve srovnání s mírou překročení rozpočtu nedochází k neplánovanému oddalování finálního termínu ukončení tak často. I přesto jej indikovalo 59 procent respondentů. Zhruba čtvrtina uvedla, že se původně plánovaná doba realizace projektu prodloužila o více než čtvrtinu. „Při implementaci velmi dobře funguje pocit naléhavosti, například termín prvního zpracování mezd, do kterého je nutno projekt uzavřít,“ dodává Jaroslav Šmarda ze společnosti Vema (Solitea).

K hlavním příčinám nedodržování harmonogramu patří rozšíření rozsahu projektu a problémy v datové,

technické nebo organizační oblasti. Nerealistický odhad délky projektu uvedlo 13 procent respondentů. Téměř desetina se potýkala s nedostatkem zdrojů, který vedl k finálnímu zpoždění. Konfliktní priority, problémy se zaškolením nebo selhání dodavatele patřily k méně častým důvodům. „Nové požadavky se v průběhu implementace běžně zohledňují. Lze je ale snadno uřídit silným projektovým managementem,“ dodává Martin Grof ze společnosti Oracle.

Alespoň nějaké benefity přinesla realizace projektu u 78 procent respondentů. Většina z nich se pohybovala mezi 30 a 80 procenty z celku plánovaného nebo očekávaného přínosu. 18 procent dotazovaných podniků dosažené benefity nedokázalo změřit. Pro čtyři procenta neměla implementace ERP žádný měřitelný přínos. Zastoupení této kategorie se v průzkumu meziročně snížilo.

Kdy se benefity dostavují? Téměř polovina organizací dosáhla očekávaných přínosů nebo alespoň jejich části do šesti měsíců od ukončení implementačního projektu a zahájení rutinního provozu. Téměř pětina respondentů na podobné hodnocení či tvrzení čekala déle než rok. V posledních letech konzultanti Panorama Consulting zaznamenávají rychlejší tempo realizace benefitů z implementačních projektů ERP.

Kategorizace přínosů, kterou uvádí studie, je poměrně rozříštěná. Kolem desetiprocentní hranice se pohybují například vyšší dostupnost informací, nárůst interakcí, efekty související se spolehlivostí dat, lepší rozhodování nebo zvýšení produktivity a efektivity. Jde povětšinou o benefity, které se projevují uvnitř organizace. Snížení nákladů na informační technologie, jejich provoz nebo pracovní síly zmiňovali respondenti pouze minoritně.

Narušení provozu po zahájení rutinního provozu indikovalo 56 procent dotazovaných organizací. Meziročně došlo v tomto směru k jejich nárůstu. Zhruba třetina problémů netrvala déle než týden, dvě pětiny případů nepřevyšily měsíc. Horní hranice doby narušení nepřesáhla dobu tří měsíců. ■

3,6 %

Podle analytiků společnosti Panorama Consulting vynaložily organizace na implementační projekt ERP systému v průměru 3,6 procenta svého ročního obrátu.