

ROZHOVOR

Petr Koptík ze společnosti Minerva ČR nám představil trendy a očekávaný vývoj podnikových informačních systémů, úskalí implementace ERP i požadavky dnešních manažerů.



Kvalitní ERP nabízí výsledky k průběžnému řízení podniku

Jaké jsou aktuální trendy v poptávce a implementaci ERP?

Již 20 let se zaměřujeme na výrobní společnosti, určité trendy se v tomto oboru vysledovat dají.

Jednak je to mobilita pro manažery. Systém musí poskytovat uživateli data k rozhodování on-line, ať je kdekoliv, a to i z nových médií

jako iPadů a podobných zařízení. Manažeri se potřebují správně rozhodnout v kterýkoliv okamžik.

Další významný trend je, že se rozšiřuje pokrytí podnikových procesů ERP. Dříve se k ERP připojovaly speciální aplikace na pokrytí dalších přídatných procesů. Dnes systém ERP pokrývá téměř veške-

ré procesy ve firmě. Typické jsou pro manažery systémy Business Intelligence a podpora vztahu se zákazníkem.

I v oblasti technologické a technické došlo k pokroku. K základnímu systému často napojujeme další speciální technologická zařízení, jako jsou váhy a řídicí systémy



strojů, která byla dříve dodávána třetími stranami. V současnosti dodavatel ERP základního balíku musí umět i takovéto věci.

Změnila krize strukturu poptávaných ERP? Jsou poptávány jiné funkcionality než dříve?

Co se týče poptávané funkcionality, ta se nezměnila. Systém rozhodování v podniku byl nějakým způsobem nastaven a firma tak léta fungovala. Manažeri řídili firmu periodickým sledováním a kontrolováním několika reportů. Dnes je tlak na rozhodování on-line. Toto rozhodnutí, které je přeneseno do systému, musí mít navíc schopnost být realizováno. Požadavek se přenáší už i na střední management. Vše musí být v jednoduché, ovladatelné uživatelské formě a v přijatelné grafické podobě.

Co pociťujeme, je větší důraz klientů na rozpočty a náklady. Dochází k přísnějšímu nákladovému řízení projektů.

Kde v celém implementačním procesu vidíte nejslabší místo? A kde se nejvíce chybí?

Pokud mluvíme obecně o projektech nasazování systému jako je ten náš, vidím problém už ve výběru. Firma si zvolí systém, který nestačí pokrýt všechny její procesy a musí jej pak nechat doprogramovat.

Dalším slabým místem jsou data. Často nejsou pro implementaci připravená v takové kvalitě, aby poskytovala adekvátní informace k rozhodování pro činnost a výrobu. Jedná se především o výrobní data, např. různé číselníky, duplicitní adresáře atd. Pro dodavatele ERP systému jsou data při implementaci stěžejní. Pokud data nejsou kvalitní, musí se znovu vytvořit, aby systém fungoval, čímž může dojít ke zdržení celého implementačního procesu. A hlavně je to věc, kterou za zákazníka dodavatel neudělá.

Další úskalí nastává, když není dostatečně motivovaný tým na straně zákazníka. Důležitá je podpora projektu vedením a pro zdárný průběh je velmi vhodné nastavit motivaci pro tým, který spolupracuje s dodavatelem. Pokud se úkoly na obou stranách plní dle dohody, proces implementace probíhá hladce a šetří čas i peníze.

Podle čeho se zákazníci rozhodují o investicích, jaké věci požadují u ERP řešení, jak je to s českou náročností?

České firmy ve srovnání se zahraničními kladou menší důraz na vize a stabilitu dodavatele a více se zajímají o konkrétní funkcionalitu. Zákazníci kladou velký důraz na reference. U českých firem nejsou výjimkou celodenní prezentace za účasti TOP managementu. Bývají konzervativní ve finanční oblasti, trvají např. na určitých sestavách a funkcionalitě oproti globálním instalacím v Česku, které tu bez problémů fungují za stejných pravidel.

Jaký vidíte důvod ke změně ERP?

Důvody pro investici do ERP jsou různé, většinou však jsou k ní podniky okolnostmi donuceni. Tyto okolnosti mohou být například nevyhovující/nedostačující funkcionalita stávajícího řešení, nízká nebo žádná podpora dodavatele, systém, do kterého dodavatel neinvestuje, tzn. žádný rozvoj systému. Může to být také o růstu firmy, která jde do složitých projektů a stává se součástí složitého distribučního řetězce, potřebuje se více zaměřit na svůj byznys ve výrobní sféře. A pokud má podnik např. univerzální stávající systém typu All-in-one, takový ERP často nepostačuje. Tyto podnikové informační systémy nemají dostatečnou standardní funkcionalitu pro výrobní firmy. V tomto případě je lepší vsadit na ERP systému typu Best-of-Breed, který je zaměřen na určité odvětví s jeho specifikami.

Podle jakých kritérií určujete cenu systémů ERP, od čeho se odvíjí finanční kalkulace při jeho implementaci?

Cena se obecně skládá ze software, tzn. licencí. Jejich počet se odvíjí podle uživatelů, kteří budou se systémem pracovat.

Cena dále obsahuje položku služby, která závisí na rozsahu pokrytí firemních procesů, modulů a poboček, výchozí situaci u zákazníka, na prioritách klienta, podpoře projektu vedením firmy a v neposlední řadě na velikosti pracovního týmu, který je k dispozici. Většinou pokrýváme procesy celé firmy – od nákupu, přes prodej, plánování

až po výrobu. Někdy do ceny vstupuje i cena HW zařízení.

Cena závisí i na podílu prací zákazníka na jednotlivých činnostech. Minerva nabízí jako součást služby Dohodu o rozdělení prací, která přesně určuje, jaké služby poskytuje Minerva a na čem se podílí objednavatel. Pokud odběratel nebude mít vlastní kapacity, převezme proces za danou cenu Minerva. Tohle je důležité a férové si říct a dohodu uzavřít hned na začátku.

Za posledních deset let se těžiště nabídky informačních systémů zcela zjevně přesunulo od velkých společností ke středně velkým a malým podnikům. Jaké jsou rozdíly v požadavcích malých a velkých podniků?

Malá firma do 100 zaměstnanců je pro nás minoritní skupinou zákazníků, od 100 do cca 450/500 lidí jsou střední firmy a těch pokrýváme nejvíce. Máme ale i firmy velké s několika tisíci zaměstnanci.

Požadavky malých a velkých firem se příliš neliší. Požadavky na funkčnost systému jsou srovnatelné. I malá firma, která začíná, pokud něco vyrábí, nakupuje a prodává, má vysoké požadavky na funkčnost. Paradoxně následná podpora je složitější u firmy malé než u firmy velké. U velkého podniku existuje duplicita a lidé jsou zastupitelní, má se kdo věnovat implementaci. V malé firmě však jeden člověk obsluhuje více výrobních procesů. Co se týče následné péče, malí zákazníci volají na náš ServiceDesk mnohem častěji.

Jaké máte zkušenosti s využitím peněz malých podniků z evropských fondů?

Dotční program s názvem ICT v podnicích směřoval do firem se zpracovatelskou činností do velikosti 250 zaměstnanců. Jednalo se o menší a středně velké společnosti. Můj osobní názor je, že kdyby tato podpora nebyla, bylo by to pro zúčastněné strany lepší. Peníze možná firmám pomohly, ale mnohdy se na projektu pokřivily priority a cíle. Projekt nemohl probíhat standardně, tak jak by měl. Musela se dodržovat struktura, pravidla a evropskými penězi podmíněný výsledek, který často neodpovídal potřebné realitě. ▶

► Díky zájmu firem o tento druh financování ERP projektů, jsme v roce 2010 pořádali sérii seminářů spolu s CzechInvestem s názvem „Využijte možná poslední vlnu dotací z EU na pořízení informačního systému“. Musím konstatovat jednu věc. Zaměřujeme se na privátní sektor, tudíž s 90 % jednáme přímo s konkrétním vlastníkem a dotační programy nám vnesly do systému některé neduhy a praktiky, které známe se sektoru státního.

Jak bude fungovat integrovaný systém ERP v budoucnosti? Dočkáme se v tomto odvětví nějakých výrazných změn?

Mluvíme-li o vzdálenější budoucnosti, mám představu, že ERP systém budoucnosti bude komunikovat s uživateli jako živý rovnocenný partner – expertní poradce a vykonavatel jejich rozhodnutí. Systém si bude zajišťovat sám vstupní data monitorováním materiálového toku a vykonané práce lidmi a technologiemi. V neposlední řadě by mohl sám optimalizovat procesy.

Mění podle vás ERP úlohu finančního manažera, příp. jak?

Zcela jistě. Narážíme na mnoho finančních manažerů, kteří ve starém systému zkoumají absolutní výsledky firmy, utápějí se v desítkách sestav, žijí v měsíčních periodách. Kvalitní ERP systém nabízí on-line výsledky k průběžnému řízení podniku. Pracuje s porovnáváním požadovaných a skutečných hodnot. Priorizuje potřeby řídicích zásahů formou metrik s upozorňováním na nejvyšší odchylky skutečnosti od plánovaných údajů.

Proč jsou v době komplexních, takřka dokonale modulárních informačních systémů s neomezenou funkcionalitou stále tak populární spreadsheets? Jsou snad finanční manažeri nenapravitelní hráčkové?

Spreadsheets jsou fantastickým simulačním nástrojem. Nesvazují uživatele podnikovými standardy a kontrolami. Umožňují ihned simulovat jakýkoli nápad. Informační systém je multiuživatelský nástroj zajišťující ve firmě pořádek, podporující řízení. Bylo by chybou sbírat data a řídit firmu pomocí spreadsheetů. Je však také chybou

snažit se vytěsnit z firmy spreadsheety ze všech oblastí. Ideálním stavem je, pokud informační systém dokáže vytvořit ve spreadsheetu podklad pro simulace a manažer si v něm pak hraje s daty. Případné závěry pak realizuje v informačním systému.

Dovedu si představit, že ERP významně pomáhají řešit dílčí záležitosti, např. provozní likviditu. Jak mohou přispět k naplnění růstových strategií?

Jestliže chce firma růst, musí vedení stanovit, jak růstu dosáhne. Bude to zvýšením prodeje, výroby, zkrátíme dodací lhůty nebo zvýšíme marži potlačením nákladů? Realizace všech těchto cílů je v rukou klíčových uživatelů a dobře naimplementovaného ERP systému.

Velcí dodavatelé ERP v poslední době tlačí své klienty na cloud. Je to trvalý trend, nebo jen přechodná, módní záležitost?

Módní záležitost to určitě není, je to další možnost, jak využívat ERP systém. I tento přístup má své výhody. Osobně odhaduji, že v horizontu pěti let budeme mít 15% projektů v režimu cloud.

Jaké je vaše postavení na trhu s podnikovými informačními systémy?

Považujeme se za lídra v oblasti ERP pro výrobní firmy. Jsme stabilní firma, dosáhli jsme určitého růstu. Posledních pět let zaměstnáváme okolo 100 lidí, obrát cca 250 milionů Kč je stabilizován 3 roky a celkem máme přes 150 zákazníků. S ERP systémem QAD dlouhodobě patříme mezi TOP 5 dodavatelů ERP systémů v ČR.

Jaké šance mají čeští dodavatelé ERP prosadit se také globálně?

Odpověď bych chtěl rozdělit na dvě části – český výrobce ERP systému šanci prosadit se globálně nemá. Maximálně může uspět v sousedním Slovensku. Druhá část je český dodavatel, jako implementátor globálního ERP systému a ten má šanci se prosadit v mezinárodních projektech. Mohu uvést příklady našich implementací v Saudské Arábii, západní Evropě i v zemích bývalého Sovětského svazu.

Přes 40% procent našich projektů nějakým způsobem souvisí se zahraničím. Spolupracujeme s naším strategickým partnerem, americkou vývojářskou společností QAD, s níž máme výhradní distribuční smlouvu pro ČR a Slovensko. V případě, že QAD získá globálně projekt týkající se Česka, Slovenska, Ruska a pobaltských republik, zakázku nám často předá nebo spolupracuje s naším nadnárodním týmem. Další projekty aplikujeme pro sesterské společnosti – pobočky našich českých zákazníků. Řešíme například jazyk, lokalizaci a místní podmínky. •

katerina.pavlickova@economia.cz



PETR KOPTÍK

Obchodní ředitel a předseda představenstva společnosti Minerva ČR působí ve firmě od jejího založení v roce 1992. Od roku 1999 je ve funkci obchodního ředitele a v roce 2008 se stal předsedou představenstva. Petr Koptík má více než dvacetileté zkušenosti v oboru IT.