

Současné ERP:

Intelligence, cloudy a branžová řešení

VÍT PETRJANOŠ

Inteligentní ERP systémy i ERP v cloudu zatím v ČR bojují o své místo na slunci. Naproti tomu branžová řešení se osvědčují všude tam, kde to dává smysl.



Komplexní ERP systémy dnes kromě plánování podnikových zdrojů pokrývají svými funkcemi i téměř všechny další podnikové procesy – ať už jde o obchodní procesy CRM (Customer Relationship Management), řízení dodavatelského řetězce SCM (Supply Chain Management), řízení skladů WMS (Warehouse Management System), řízení a plánování výroby MRP II (Manufacturing Resource Planning) a APS (Advanced Planning and Scheduling), řízení dokumentace DMS (Document Management System) apod.

„Pokud firemní ERP systém obsáhne všechny klíčové a podpůrné procesy, popřípadě je schopen komunikovat s dalšími používanými softwarovými řešeními, jde o ideální stav, který umožňuje firmu s podporou relevantních dat a jejich analýz v ERP systému efektivně řídit,“ říká Daniel Holec, obchodní ředitel společnosti Karat Software, prodávající v ČR ERP systém Karat.

Pro takto zdokonalená řešení, která navíc umožňují automatizovat většinu podnikových procesů, se v poslední době vžilo označení inteligentní ERP systémy.

ERP a intelligence

Je intelligence u ERP řešení skutečnou šancí na zvýšení konkurenceschopnosti organizace, nebo jde o pouhý buzzword? Většina z oslovených odborníků z českých dodavatelských firem se kloní k první možnosti, najdou se však i výjimky.

Podle Vladimíra Bartoše, ředitele podpory prodeje ve společnosti Minerva Česká republika je inteligentní ERP systém takové řešení, které zpracovává informace on-line v reálném čase a podle nich řídí podnikové procesy.

„Malý příklad: Běžný systém zaskladňuje výrobky do skladu a pak organizuje expedici k zákazníkům. Inteligentní systém před pokynem k zaskladnění do skladu hotových výrobků nahlédne do

expedice, a pokud je to výhodné, rovnou přesměruje zboží z výroby do kamionu,“ vysvětluje Bartoš, jehož firma nabízí na českém trhu řešení QAD Enterprise Applications.

„Dochází tím ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace? Jednoznačně ano,“ míní Bartoš.

Termíny „inteligentní“ nebo „smart“ jsou v poslední době velmi frekventovanými pojmy, které bohužel mnohdy zůstávají pouze oním buzzwordem s nenaplněným potenciálem, míní Vladimír Přeč, ředitel obchodně-právní sekce ve firmě Gordic, která dodává systém Ginis.

„Nemusí to tak ovšem být vždy. Za pojem ‚inteligentní‘ si můžeme dosadit velmi silné funkcionality jako automatizace, vytěžování dat na pozadí, inteligentní asistence, kontextové nápovědy, znalostní báze atd.,“ pokračuje Přeč. Specializované moduly některých systémů například automatizují procesy na základě plánovaného času či jiné události v systému.

Podle Lukáše Ontla z firmy Assec Solutions prodávající řešení Helios Orange záleží na tom, jak se pojem „inteligentní ERP systém“ interpretuje. Je však jasné, že doba se mění velmi dynamicky.

Především pro praktickou aplikaci trendů typu IoT, datamining, prediktivní analýza atd. je téměř nezbytné, aby ERP v sobě obsahovaly prvky umělé inteligence, tj. nástroje usnadňující uživateli orientaci v informacích pro přijetí rychlého a správného rozhodnutí, konstatuje Ontl a upozorňuje: „Tuto roli však vnímám především v poloze analytické, nejsem přílišným zastáncem automatizace rozhodovacích procesů, kdy tuto úlohu nadále přisuzuji uživateli.“

„ERP systémy samy nemohou myslet, mohou se ale učit, predikovat budoucnost ekonomických čísel i chování trhu. V tomto kontextu je pojem ‚inteligentní‘ samozřejmě zavádějící,“ říká Martin Jirmann, CEO firmy Abra Software, dodavatele softwaru Abra Gen.

Pokud však mohou být inteligentní plastelína, dům nebo elektroinstalace, nelze zrovna ERP systémy z marketingového hlediska vynechat. V každém případě taková řešení, která dokážou automatizovat, propojovat data, integrovat internet věcí a reportovat, jsou jistě prostředkem zvy-

| Mobilní klient pro Android iOS WP10 BB | Mobilní webový přístup |
|--|------------------------|
| D D D D | D |
| X X X X | ✓ |
| ✓ ✓ ✓ X | ✓ |
| X X X X | X |
| X X X X | X |
| X X X X | ✓ |
| X X X X | ✓ |
| ✓ ✓ ✓ X | ✓ |
| D X X X | D |
| ✓ ✓ ✓ X | ✓ |
| D D X X | D |
| X X X X | X |
| ✓ ✓ X X | ✓ |
| ✓ ✓ X X | ✓ |
| ✓ ✓ X X | ✓ |
| X X X X | ✓ |
| ✓ ✓ ✓ X | ✓ |
| ✓ ✓ X X | ✓ |
| ✓ ✓ X X | ✓ |
| D D D D | D |
| D D D D | ✓ |
| X X X X | ✓ |
| X X X X | ✓ |

Společnost na stabilizovaném trhu se standardizovanými produkty a procesy může s úspěchem využít předpřipravené branžové řešení. Avšak pokud přichází na trh s inovativními službami nebo obchodním modelem, kterým se potřebuje odlišit od konkurence, pak bude organizace spíše volit kustomizované řešení, soudí Hampel, jehož firma prodává ERP systém Ventus.

„Pravda je někde uprostřed,“ poznamenává Ontl z Asseco Solutions. „Nehovořme však o branžovém ERP, ale branžovém přístupu. Ten nespočívá pouze v tom, zda vaše ERP má tu či onu funkcionality, ale také v tom, zda příslušný implementátor disponuje potřebným know-how, zkušeností, která je často hlavním předpokladem úspěšného projektu.“

Na trhu přitom existuje dost branžových řešení, která nejsou schopna „vybočit“ ze své orientace a případná kustomizace je velmi problematická, pokračuje Ontl. Přitom dnes mnoho firem není pouze jednobranžově orientováno a ke svému podnikání potřebují podporu ERP, který se dokáže jejich specifikaci přizpůsobit.

„Otevřený systém zase znamená, že docílit požadovanou specifikaci stojí mnoho času, peněz. Branžové ERP tedy ano, ale s možností kustomizace systému, a to včetně nezávislosti na dodavateli,“ zdůrazňuje Ontl.

„Oboje má svá pro a proti,“ souhlasí Jakub Mošna z firmy Epass nabízející stejnojmenný ERP systém a pokračuje: „Záleží na konkrétním zákazníkovi – například na dynamice změn jeho procesů. Existuje-li předpoklad, že hlavní procesy se budou neustále rozvíjet a měnit, bude asi lepší metoda parametrizace. Nicméně i branžová řešení mohou být silně parametrizovatelná.“

„Otázka otevírá skutečně veliký prostor pro diskusi, který z uvedených směrů je pro zákazníka efektivnější. Praktické zkušenosti firem ukazují, že

směr parametrizovaných otevřených ERP řešení je přece jen preferovanější,“ kontruje Holec z Karat Software.

Pokud firma začíná s branžovým řešením, v určitém čase vývoje se dostane do stavu, kdy bude vyžadovat další funkčnosti a podporu svých dalších procesů, které v systému nebudou, a to právě díky jejich specializaci. Řešení prostřednictvím úprav systému je samozřejmě možné, nicméně je řešením krátkodobým, neboť branžový systém nikdy nedosáhne rozsahu komplexních ERP systémů, soudí Holec.

V dnešní době takové komplexní ERP systémy existují – pokrývají téměř všechny procesy firem a zároveň mají v určité míře pokryty i funkčnosti branžového řešení. Díky snadné kustomizaci ERP systému je možné další chybějící funkce dovyvinout. Výsledným řešením bude částečně upravený komplexní ERP systém, který firmě přinese podporu budoucích požadavků a nebude omezujícím faktorem rozvoje organizace, dodává Holec.

V oblasti veřejné správy vývoj posledních let ukazuje, že oborová řešení jsou preferovaná a zákazníky oblíbená, míní Přečch z firmy Gordic. Specifika tohoto sektoru jsou totiž velmi významná, ať už jde o silnou legislativní závislost nebo existenci kategorií v komerční sféře neznámých, jako je například rozpočet.

„Tyto věty ovšem nepopírají schopnosti parametrizace či otevřenosti těchto systémů. Naopak. Sledujeme trend propojování agend a informačních systémů. Práce v systému samotném je řízena pomocí uživatelských rolí a parametrizace,“ dodává Přečch.

Od účetnictví k ERP

Rychle rostoucí firma si nemůže dovolit propásnout ten správný okamžik pro přechod z účetního softwaru na ERP systém. Jak se taková chvíle pozná?

„Správný moment přechodu na nový ERP systém se ohlašuje sám,“ tvrdí Bartoš z Minervy. „Existující systém nesplňuje potřeby firmy, uživatelé jsou nespokojeni, vedení společnosti nemá informace pro podporu rozhodování atd. Tato situace však může trvat roky a jejím důsledkem je nižší výkonnost firmy.“

Nejtěžší je proto včasné rozhodnutí o radikálním řezu a závazné naplánování přechodu na nový systém. Některé firmy to udělají včas, jiné dlouho váhají a ztrácejí své pozice, varuje Bartoš.

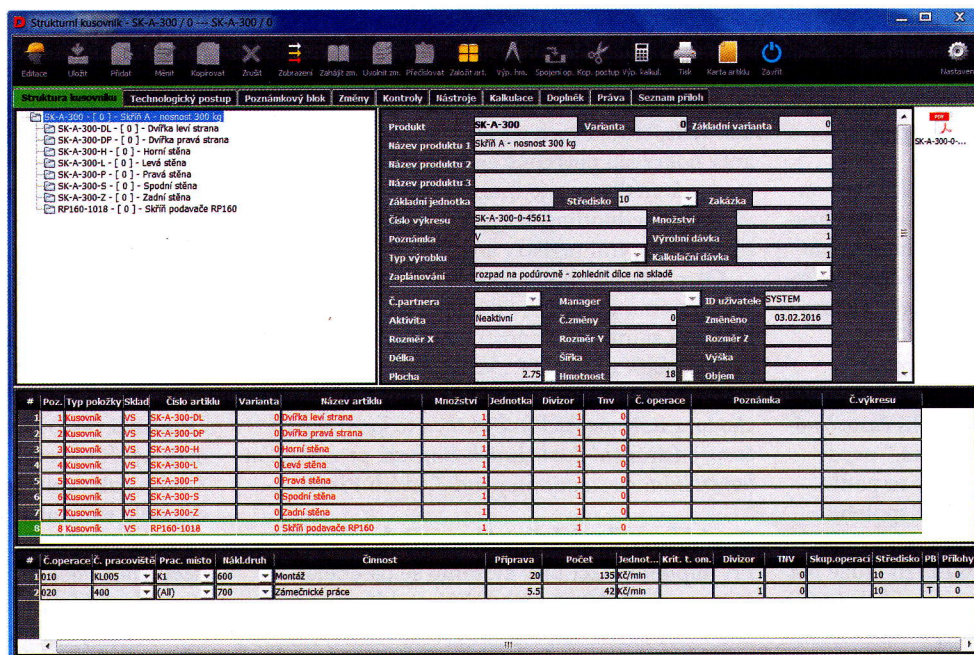
Melzer z DC Concept se domnívá, že je to okamžik, kdy přestane platit, že zde

„Podle mého názoru má největší šanci branžový otevřený ERP systém,“ prohlašuje Bartoš z Minervy. „Obsahuje totiž specializovanou funkcionality pro klienty z cílového odvětví, má přednastavené procesy a dodavatel má zkušené konzultanty.“ Celá implementace pak logicky může být rychlá a s „tahem na branku“.

Otevřenost systému je ale důležitá kvůli pokrytí specifických potřeb klienta a zdůraznění jeho konkurenčních výhod. Dodavatel musí být schopen integrovat do ERP systému stroje, specializované systémy apod., dodává Bartoš.

„I my sázíme na branžová řešení s využitím otevřeného ERP systému, který je díky vestavěnému vývojovému nástroji dostatečně flexibilní,“ říká Melzer z DC Concept. „Naši implementační partneři pak umějí tuto jeho vlastnost využít k vytvoření již zmiňovaného branžového řešení pro obor, na který se specializují.“

Podle Miroslava Hampela, generálního a statutárního ředitele společnosti Kvados, má každé řešení svou klientelu.



Strukturální kusovník zobrazený v prostředí systému Dialog 3000Skylia firmy Control

šení konkurenceschopnosti organizace, dodává Jirmann.

Ať jde o malou firmu, kde se pravomoci a zodpovědnost uživatelů informačního systému prolínají, nebo o velkou společnost, kde každý zpracovává konkrétní část procesu, je vždy přesný popis pracovních postupů pro jednotlivé role a uživatele obrovským přínosem, konstatuje Radka Mošovská, obchodní konzultantka ve firmě Flores Software nabízející systém IS Flores. Po implementaci se daří lépe určit, co má kdo v daný okamžik řešit, lze snadno hlídat termíny, dodávky či chybějící materiál. Dochází i k organizačním změnám, které zvyšují efektivitu zpracovávaných procesů.

Pokud má zákazník procesy popsané přímo v informačním systému a procesní mapu provázanou s daty tohoto systému, lze snadno sledovat například to, kdo se podílí na daném procesu, jaké doklady do procesu vstupují, které role mají přiřazeny jaké procesy či doklady. To v důsledku vede až k automatizaci procesů.

Příkladem jsou například příjem poptávky do e-mailové schránky, automatické založení dokladu, nastavení lhůt pro zpracování, přiřazení obchodníkovi, urgence nevyřízených poptávek nadřazeným atd. Tedy pokud lze některé kroky, které zpracovávali uživatelé, nahradit „robotem“, výrazně se sníží náklady společnosti, v níž je takový inteligentní ERP systém implementován, říká Mošovská.

Naopak skeptický k pojmu „inteligentní ERP systém“ je Jiří Melzer, majitel a jednatel společnosti DC Concept prodávající řešení QI: „Podle mě je to jen módní výraz bez jasné definice, co přesně znamená.“

Podobně smýšlí i Milan Hruška, obchodní ředitel firmy Berghof Systems prodávající řešení PSIPenta: „Sebelepší ERP není podle mého názoru již z principu schopný držet krok s realitou. Nemá mechanismy, které by dostatečně rychle a pružně reagovaly na každodenně vznikající rušení, vý-

padky a nepokrytí, obzvláště v zákaznických výrobcích.“

Řešením je podle Hrušky nasazení APS systému, ale u toho je naprosto nezbytné zabezpečit kvalitu základních (master) dat a vstupních parametrů.

Cloud: V ČR stále ztuha

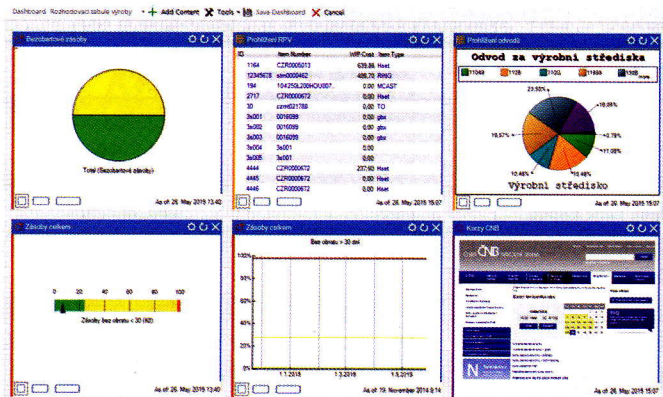
Cloudová ERP řešení stále nemohou v české kotlině nabrat dech. Zákazníci mají obavy z úniků dat, zvažují cenové politiky poskytovatelů a odrazuje je roztržštěnost trhu.

Podle Holce z Karat Software přináší cloudové řešení zákazníkům řadu výhod, kdy mezi ty nejvýznamnější patří minimalizace vstupní investice, efektivní a snadná kalkulace měsíčních nákladů, nezávislost na vlastním IT zázemí, flexibilita změn rozsahu využívaných funkcí informačního systému, škálovatelnost hardwarového výkonu, garance dostupnosti řešení, bezpečnost dat apod.

„Na druhé straně je třeba říci, že stále velké množství zákazníků preferuje instalaci ERP systému na firemních serverech a ani využití softwaru jako služby není kvůli nákladovosti v dlouhodobém pohledu vyhledávanou alternativou způsobu provozování ERP systému,“ přiznává Holec.

„Čistý cloudový provoz ERP systému znamená, že stejný systém bez modifikací používají desítky zákazníků. Pokud bereme ERP systém jako běžný nástroj, je cloud dobrou cestou,“ vysvětluje Bartoš z Minervy a pokračuje: „Pokud však chceme ERP systém použít jako konkurenční výhodu, musí poskytnout více. Musí zvýraznit naše konkurenční výhody a eliminovat slabiny.“ To standardní systém bez úprav poskytovaný v cloudu nedokáže.

„Proto potřebujeme specializovaný ERP systém pro naše podnikání a kvalitní konzultanty, kteří



Řídicí panel v prostředí QAD Enterprise Applications dodávaném firmou Minerva Česká republika

nám porozumí a zohlední naše potřeby při implementaci. ERP systém pak musí být provozován klasickým ‚on premise‘ způsobem nebo v ‚pseudocloudu‘, tedy v cloudu jen pro naši firmu.“

Nabídka ERP systému v cloudu je zajímavá zejména u systémů, které jsou náročné na provoz, říká dále Bartoš. Pak cloud odstraní potřebu správce systému a pořízování serveru. V praxi je však více problémů s vnitropodnikovou sítí a koncovými zařízeními než se serverem. „Pokud chceme opravdu vytěsnit aktivity spojené s provozem informačního systému, spíše bych se přikláněl ke staršímu pojmu outsourcing informačního systému. Cloud může být jeho podmnožinou,“ uvažuje Bartoš.

„Pomalou, ale jistě. Tak nejlépe bych asi vyjádřil situaci, ve které se z hlediska využívání cloudových ERP systémů nyní nacházíme,“ konstatuje Ontl z Asseco Solutions.

Předpovědi před pěti lety očekávaly zcela jinou situaci, tedy mnohem rychlejší penetraci cloudových služeb. Ale je potřeba na téma pohlížet tuzemskou perspektivou a vnímat všechny souvislosti počínaje roztržštěností trhu dodavatelů ERP, konzervativním přístupem zákazníků,

Inzerce

minerva. 25 let

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

Některé ERP systémy dostupné na českém trhu

| Produkt | Dodavatel v ČR | Kontakt | Forma provozu | Podporované desktopové OS | Podporované databáze |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Abra Gen | Abra Software | www.abra.eu | on-premise, SaaS, hosting | MS Windows | Firebird, Oracle, MS SQL |
| Periskop | Accord | www.accord.cz | on-premise, SaaS, hybrid | MS Windows | Firebird |
| Helios Orange | Asseco Solutions | www.assecosolutions.com | on-premise, SaaS, PaaS | MS Windows, OS X | MS SQL Server |
| Beep Twist Inspire | Beep | www.twist-erp.cz | on-premise, SaaS | MS Windows | MS SQL Server |
| Benefit 2000 Plus | Benefit CZ | www.benefitcz.cz | on-premise, SaaS | MS Windows | MS SQL Server |
| Dialog 3000Skylla | Control | www.control.cz | on-premise | Linux, MS Windows | SAP ASE |
| i/2 | Data-Norms | www.data-norms.cz | on-premise, SaaS | MS Windows | Progress |
| QI | DC Concept | www.qi.cz | on-premise | MS Windows | MS SQL Server |
| Epass | Epass | www.epass.cz | on-premise | MS Windows | MS SQL Server |
| ES09 | ES09 international | www.eso9.info | on-premise, privátní cloud | MS Windows, Google Android, Apple iOS | MS SQL Server |
| IS Flores | Flores Software | www.floresps.cz | on-premise, SaaS | MS Windows | Firebird, MS SQL Server |
| Infor Visual | Gemma Systems | www.gemma.cz | on-premise | MS Windows | MS SQL Server |
| Ginis | Gordic | www.gordic.cz | on-premise, SaaS, PaaS | Linux, MS Windows, OS X, Unix | MS SQL Server, Oracle, Informix |
| Informační systém K2 | K2 atmitec | www.k2.cz | on-premise, SaaS | Linux, Novell, MS Windows | MS SQL Server, Oracle |
| Karat | Karat Software | www.karatsoftware.com | on-premise, SaaS | MS Windows | MS SQL Server |
| Ventus | Kvados | www.kvados.cz | SaaS, on-premise, privátní cloud | MS Windows | MS SQL Server |
| Proxio ERP | Marbes Consulting | www.marbes.cz | on-premise | MS Windows | MS SQL Server |
| QAD Enterprise Applications | Minerva Česká republika | www.minerva-is.eu | on-premise, SaaS, hybrid | Linux, MS Windows, Unix | Progress, Oracle |
| Oracle Fusion | Oracle Czech Republic | www.oracle.cz | cloud | všechny běžně dostupné | Oracle* |
| AZ.PRO | Prospeks-IT | www.azpro.cz | on-premise, SaaS, terminál | MS Windows | MS SQL Server |
| PSIpena | Berghof Systems | www.berghof.systems | on-premise, SaaS | i5/OS, Linux, MS Windows, Unix | IBM DB2, MS SQL Server, Oracle |
| INFOpower | RTS | www.rts.cz/software | on-premise | MS Windows | MS SQL Server |
| Orakiss | SigmaSoft | www.sigmasoft.cz | on-premise, SaaS | MS Windows | Oracle |

D - doplněk (není v ceně softwaru, dokupuje se zvlášť)

* Ostatní DB platformy podle typu produktu

nedůvěru posilovanou neustálými zprávami o útoku hackerů a také cenovou dostupností této služby.

„Osobně se domnívám, že cloud bude v cílovém stavu zaujímat majoritní postavení. A až i naše společnost zaznamenala rostoucí poptávku, nedovolují si spekulovat o tom, kdy této majority trhu cloud dosáhne,“ konstatuje Ontl.

Podobně smýšlí i Jirmann z Abra Software: „Čistě cloudové ERP systémy jsou v českých firmách velkou vzácností. Doba jejich velkého rozšíření teprve přijde spolu s větší ochotou uživatelů pracovat s daty v cloudu a s inovovanou nabídkou výrobců ERP systémů.“

Ani Melzer z DC Concept nevidí rozvoj cloudových ERP zatím příliš růžově: „Zájem se rozvíjí

velmi zvolna, čeští zákazníci jsou totiž konzervativní a data si raději drží u sebe kvůli obavám z úniku informací. Na jednu stranu se není čemu divit – firemní know-how je mnohdy cennější než peníze a ztráta informací bývá většinou neprůkazná.“

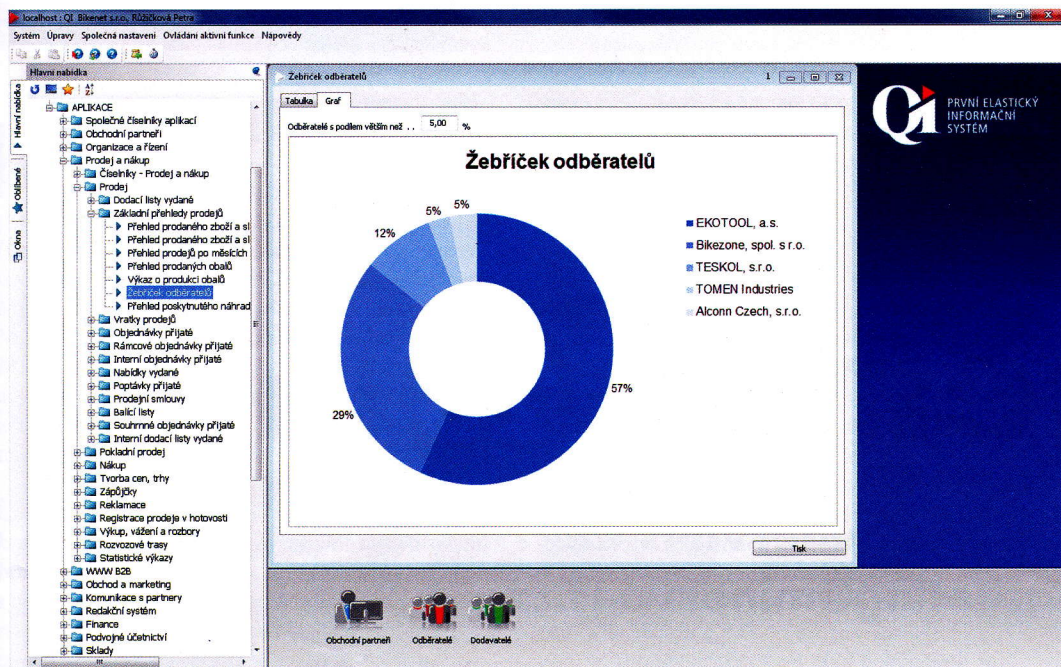
Jistá zdrženlivost při nasazování cloudových ERP systémů panuje i u výrobních společností, jak dosvědčuje Hruška z Berghof Systems: „Data z výroby považují výrobní podniky za svoje velice cenné know-how a nechce se jim je zatím pouštět z fabriky.“

Naopak veřejná správa se přechodu na cloudová řešení, byť s jistou dávkou opatrnosti, obecně nebrání, jak zdůrazňuje Přeč z firmy Gordic. Motiv úspory za investici do vlastních licencí i za správu a údržbu systému je lákavý. Vliv hrají i výkonnostně kapacitní nároky, které by u náročných procesů vyžadovaly takové parametry použitého hardwaru a softwaru, které by byly pro uživatele finančně neakceptovatelné.

„ERP systémy na cloudovou vlnu naskočí o něco později než jednodušší technologie, ale je to otázka následujících několika let,“ věří Přeč.

Branžová, nebo univerzální řešení?

Branžová ERP řešení mají své nesporné přednosti, zejména v tom, že dodavatel je (nebo by měl být) dokonale obeznán s problematikou daného sektoru. Přesto může být někdy výhodnější univerzální otevřený ERP systém, zvláště pokud umožňuje svou důslednou parametrizaci.



Přehled odběratelů v systému QI od společnosti DC Concept

„všichni vědí o všem“. To podle Hampela z Kvasosu nastane, pokud přesáhne počet aktivních pracujících se systémem třicetku a když zároveň začnou růst požadavky zákazníků na kvalitu dodávaných služeb. Organizace si pak začne být vědoma nutnosti zefektivnit sdílení procesů a informací a zvýšit produktivitu.

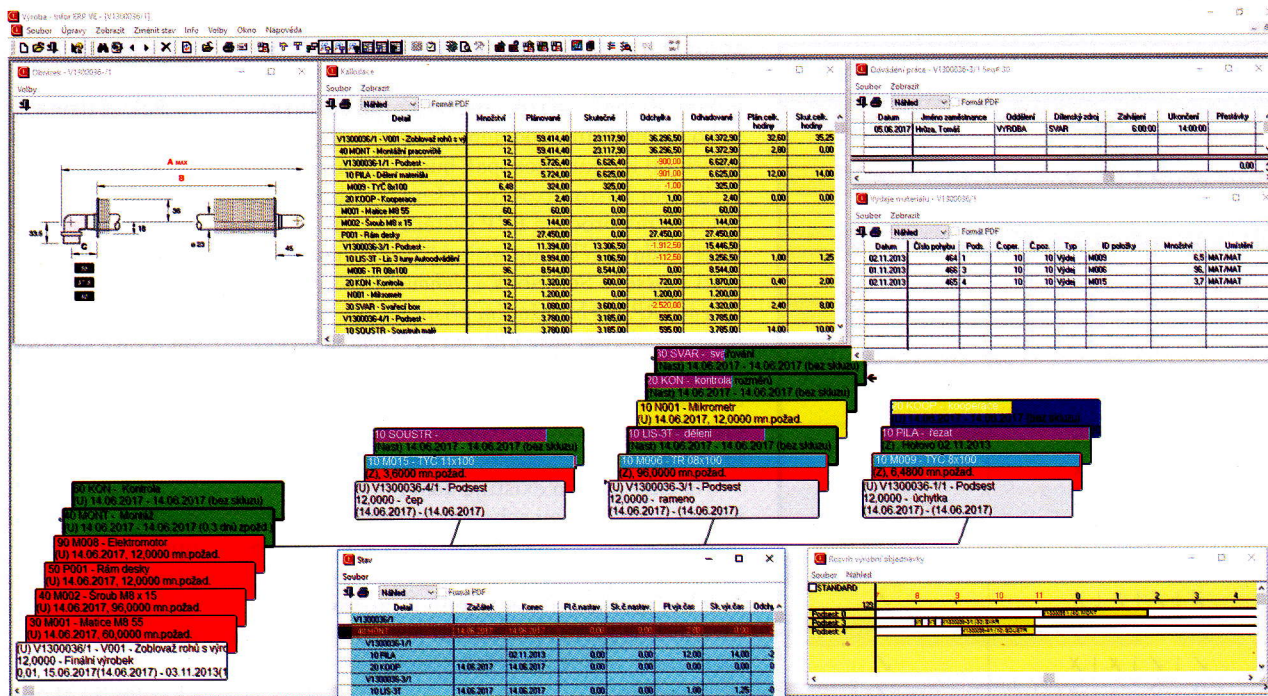
„K ERP systému bych měl přejít tehdy, kdy už nechci pomocí softwaru pouze účtovat, ale chci jeho prostřednictvím firmu řídit. Tedy tehdy, kdy mám jasnou představu, v čem mi současně řešení nevyhovuje, a jsem schopen formulovat cíle, kterých chci zavedením ERP dosáhnout,“ říká Ontl z Ascco Solutions. Dalšími kritérii jsou podle něj organizačně-personální, neboť většina ERP vyžaduje konkrétně definované schvalovací procesy, definované kompetence a zodpovědnosti apod.

„Krásný případ jsem zažil, když jsem kdysi systém nabízel jedné firmě,“ vzpomíná Ontl. „Sice si nás vybrali, ale nekoupili. Měli jeden účetní software a při výběru ERP zjistili, jak nedostatečně mají organizovány a řízeny jednotlivé procesy ve firmě. V podstatě jsme odhalili řadu problémů, které si společnost musela nejprve vyřešit interně. Asi po roce mi zákazník sdělil, že již ‚dorostli‘ a můžeme implementovat...“

Podle Jirmanna z Abra Software takový moment nastává v každé firmě v jinou dobu. Společným jmenovatelem přechodu na ERP systém může být například potřeba pracovat s rozsáhlejší databází kontaktů, evidovat skladové zásoby, plán nově obchodovat prostřednictvím e-shopu nebo automatizovat obchodní procesy. Tyto činnosti účetní systémy pokrývají pouze částečně, nebo dokonce vůbec.

„Oproti tomu moderní ERP systémy dokážou například napřímo komunikovat s e-shopem, synchronizovat stavy skladů nebo zajišťovat aktuální cenotvorbu. V některých případech je e-shop dokonce integrovanou součástí, takže veškeré chování elektronického obchodu uživatel ovládá přímo z informačního systému,“ podotýká Jirmann.

„Podle našich zkušeností nastává ta chvíle v momentu, kdy dispečerské řízení je již příliš časově náročné a míra stresu začíná být neúnosná,“ uvádí Hruška z Berghof Systems. Důsledky se podle něj projevují ve snížení dodavatelské spolehlivosti, což má nejen negativní ekonomický efekt, ale hrozí i ztráta důvěry odběratelů. To může být pro podnik, byť i kapitálově silný, likvidační moment. Obvykle dochází ke zlomu, pokud ve firmě přesáhne počet zaměstnanců cca 150, podotýká Hruška.



Výrobní data v řešení Infor Visual dodávaném firmou Gemma Systems

„Nejdůležitější je zbavit takovou firmu představ, že se vše vyřeší samo. Bez aktivní účasti, času, energie, nasazení a porozumění ze strany majitelů a managementu čeká společnost pouze výsledek, který se velmi podobá původnímu stavu,“ říká Petr Schaffartzik, ředitel systémové integrace a vývoje ve firmě K2 atmitec nabízející systém K2. ERP se podle něj stane pouhým účetním systémem a systémem pro vystavování dokladů.

„Máme pětadvacetileté zkušenosti, takže se snažíme nároky na management při zavádění systému vysvětlovat už ve fázi obchodních jednání. V každém případě by firma měla mít jasno v tom, co chce, proč to chce a co jí to má přinést,“ konstatuje Schaffartzik.

„V oblasti veřejné správy můžeme za takový krok označit přechod z autonomních, dávkově kooperujících, provozně nenáročných produktů na komplexní centralizované řešení pro interaktivně kooperující uživatele,“ říká Přeč z firmy Gordic. Obě varianty pokrývají potřebné agendy, databázové řešení ovšem disponuje intenzivnější datovou provázaností jednotlivých agend, centrální administrací, sdílenými registry atd.

Okamžik přechodu na kvalitativně vyšší úroveň systému bývá individuální a často souvisí s osobní zainteresovaností a také erudicí vedení organizace v oblasti IT. „Vzhledem k rostoucí náročnosti vedení agend jsme však svědky tohoto přechodu u stále menších subjektů, a to kvůli úspoře času, odstranění duplicitních činností, preciznějším kontrolním mechanismům atd.,“ uvádí Přeč.

Problémy českých zákazníků

Při implementaci ERP systému se dá udělat spousta chyb. Mezi nejčastější problémy jejich tuzemských uživatelů patří podle oslovených expertů neschopnost formulovat jasné a přesné zadání, chybějící popis procesů, které mají být no-

vým ERP systémem podpořeny a problémy s personálním obsazením implementačního týmu.

Podle Bartoše z Minervy vzniká nejvíce chyb už na samém začátku, při poptávce: „Zákazník nemá jasné cíle a priority projektu. Poptávku založ na stovkách univerzálních požadavků na informační systém a pak zkoumá nabídky dodavatelů a hledá mezi nimi rozdíly. Realizace projektu pak spočívá pouze ve snaze nějak pokrýt všechny požadavky poptávky, aby je bylo možné při závěrečném předání úspěšně odškrtat.“

Bartoš tvrdí, že lepším přístupem je definice strategických cílů a zadání studie vybraným dodavatelům. Zákazník pak má možnost pozorovat jak konzultanti dodavatelů pracují, a vybrat nejlepší z navrhovaných řešení. Celá realizace projektu pak postupuje podle řešení popsaného ve studii a přirozeně i k plnění strategických cílů firmy.

„Zákazníci mají často problém s jasným a přesným zadáním, které by precizně specifikovalo jejich očekávání a potřeby. S tím souvisí i nedostatečné vymezení kompetencí uvnitř týmů,“ souhlasí Přeč z firmy Gordic. Často rovněž nejsou ochotni přijmout omezení, která jsou dána standardizovanými funkcionalitami ERP, a nad rámec zadání požadují vytváření dalších, specifických funkcionalit.

Melzer z DC Concept upozorňuje na fakt, že zákazníci často nemají popsány procesy, které mají být funkcemi ERP systému podpořeny. Z toho pak vyplývá nízká kvalita zadání pro dodavatele softwaru.

„Důležité je také nezanedbat přípravu projektu řízení implementace a zapojit do implementačního týmu vlastní lidi. Vždy vítáme účast manažerů zákazníka zodpovědných za nosné procesy a klíčových uživatelů, kteří s danými funkcionalitami budou denně v kontaktu,“ dodává Melzer.

Na podobný problém upozorňuje Jirmann z Abra Software: „Často mívají zákazníci para-doxně potíž s tím najít uvnitř firmy vhodnou osobu, která si vezme náročnou implementaci informač-ního systému na starosti a zároveň má patřičné roz-hodovací kompetence.“

„Jedním z problémů je, že se do nové implemen-tace ERP přináší chyby a limity předešlého sy-tému,“ podotýká Hampel z Kvadosu. Organizace podle něj nejsou připraveny na změnu procesu, chybí jim procesní myšlení a často podceňují přípravnou a analytickou část projektu.

„Při nasazování nových technologií je nutná znalost a potřeba porozumění novým procesům, které potřebují změnu přístupu především v agen-dách DMS nebo CRM,“ zdůrazňuje Hampel.

Ontl z firmy Asseco Solutions poznamenává, že zákazníci velmi často nevědí, jakého cíle chtějí implementací ERP dosáhnout, což je hlavní příčinou dalších chyb, kterých se dopouštějí.

Výběr nového ERP je podle něj nejčastěji motivován neochotou předchozího dodavatele rozvíjet svůj systém a poskytovat k němu odpovídací služby, absencí klíčových funkcionalit (například řízení výroby, BI, CRM apod.) či zastaralou technologií. Svou roli mohou hrát i ma-jetkové „tlaky“, například po změně vlastníka.

Ke skutečné změně ERP systému však moti-vují pouze chybějící funkce. Z jejich absence se

dá cíl snadno odvodit. Vše ostatní jsou změny vynucené vnějšími okolnostmi.

V takových případech se ovšem logicky klade důraz na cenu, nikoliv na přidanou hodnotu ře-šení, a vedení organizace tyto situace nevnímá jako příležitost pro optimalizaci, efektivitu či úspory. Důsledkem potom je, že si majitel firmy místo ERP raději koupí nové auto, konstatuje Ontl.

Mošna z Epassu vidí jako největší problém neadekvátní očekávání, že nasazením ERP sy-stému zmizí aktuální potíže, aniž se zákazník bude muset dále angažovat.

„Nasazením to všechno začíná. Něco jako úplně nasazený ERP systém neexistuje. Vše je v pohybu a tomu odpovídá i další rozvoj informačního sy-stému společnosti, který by měl průběžně reflektovat změny procesů zákazníka,“ zdůrazňuje Mošna.

„Je třeba si uvědomit, že dobře zavedený ERP sy-stém se v podstatě stává nervovou soustavou firmy,“ podotýká Schaffartzik z K2 atmitec. Při výběru řešení je proto třeba se zaměřit nejen na to, co si pořídit a jak systém zavést, ale také na to, co bude se systémem dále – za pět či za deset let.

Představu, že lze ERP zakonzervovat a po sedmi letech naimplementovat znovu, je třeba jednoznačně odmítnout, varuje Schaffartzik a tvrdí, že takové změny stojí firmy čím dál tím více času a peněz. Naopak je třeba myslet na to,

jak systém dlouhodobě udržovat stále aktuální.

„A co se přeceňuje? Aktuální potřeby,“ vysvět-luje Schaffartzik. Firmy podle něj mnohdy kladou důraz pouze na požadavky, které aktuálně potřebují. A přitom po roce se stejně objeví nové důležité nároky, o kterých ve chvíli výběru ještě nemají ponětí.

„Budu se opakovat, ale je třeba se dívat do-předu,“ dodává Schaffartzik. Důležité je pře-devším to, jak pružně bude dodavatel schopen (a jestli vůbec) plnit budoucí požadavky na roz-voj systému. Výběr ERP systému není věc, která skončí implementací. Jde o jedno z nejdůležitě-jších dlouhodobých byznysových partnerství každé společnosti.

„Bohužel v naprosté většině bývají problémy způsobeny selháním implementátora. Není výjim-kou, že implementace ERP se táhne i více než dva roky,“ líčí Hruška z Berghof Systems.

„Dodavatelé ERP musejí být dostatečně fundo-vaní a schopní zákazníkům vysvětlit, že některé po-žadavky lze vyřešit i jinak s využitím zkušeností z obdobných společností. Jinak se může projekt na-prosto zbytečně ‚ukustomizovat‘, a to je cesta do pe-kel,“ uzavírá Hruška.



Zaujal vás tento příspěvek?
Čtete související články s příbuznou
tematikou on-line.