

ERP pro výrobu v krabici?

Jste zodpovědný za výběr ERP a na první pohled se téměř všechny nebo alespoň drtivá většina systémů jeví jako vhodné řešení pro váš podnik. Na jedné straně máte krabicové řešení za pár korun, na druhé straně věhlasnou značku. Na co se tedy zaměřit? Jak rozpoznat, zda levnější řešení je dostačující? Lze najít ten nejlepší poměr cena/výkon?

Michal Samek



Nejprve si udělejte jasno v tom, jaké jsou motivy výběru nového řešení. Určitě každý chce získat lepší řešení, než má to současné, ale co vnímáte pod pojmem „lepší řešení“? Mezi nejčastější důvody výběru ERP patří například fakt, že nemáte žádný ERP systém, pouze určitý účetní balík, a chcete zavést nový komplexní ERP systém, končí podpora stávajícího systému a hledáte jeho náhradu s minimálně stejnou funkcionalitou jako současné řešení, dosáhli jste nejvyšší míry využitelnosti stávajícího systému, plánujete navýšení výroby například objemu a variability.

Chcete-li pouze nahradit stávající systém z určitého důvodu a požadujete podporu jen standardních procesů, které naleznete v každé společnosti, tj. evidence zakázek, fakturace, nákupní objednávky, sklady, účetnictví atd., zaměřte se na řešení „krabicová“, tzn. taková, u kterých si po zaškolení nastavíte pár parametrů a můžete je začít využívat. Potřebujete-li řešit kritické procesy v oblasti plánování a řízení výroby, nečekejte, že vám tyto procesy bude uspokojivě řešit ERP, které jeho dodavatel nabízí i do obchodních firem, bank, pojišťoven, škol, státní správy atd. Snad jedině v případě, jste-li ochotni stát se jeho

laboratoři a vyvíjet spolu s ním nové řešení. I tato cesta může být pro vás zajímavá. Bohužel ne v případě, kdy kromě samotného ERP potřebujete i související poradenství.

S ohledem na cílovou skupinu zákazníků lze rozlišit následující kategorie ERP systémů. U univerzálních ERP systémů se setkáte s jejich nasazením téměř ve všech oblastech. Najdete zde zákazníky v segmentu služeb, telekomunikací, obchodů, bankovníctví, medicíny, pojištění, výroby, vzdělávání atd. Zcela určitě jsou tyto systémy zajímavé pro velké podniky, které mají velmi široký záběr své působnosti.

Specifické ERP systémy představují systémy zaměřené na konkrétní oblast, snaží se pokrýt specifika dané problematiky. Zde najdeme oborová řešení pro hotely, lékárny, školy atd. Vhodné řešení pro malou společnost se specifickým zaměřením.

VELKÁ PRVNÍ SKUPINA

Co se týče stability jednotlivých řešení, je nutno podotknout, že většina velkých hráčů na trhu se soustředí do první skupiny, kdežto do druhé skupiny patří spíše menší lokální dodavatelé. Na základě toho je možné definovat ještě jednu kategorii, a to systémy zaměřující se na specifickou oblast, ale spadající do rámce velkých a stabilních dodavatelů. Na tuto oblast zaměřte svou pozornost, chcete-li systém speciálně určený pro svou oblast a zároveň potřebujete záruku dlouhodobé podpory a stálého vývoje.

Hlavně se při výběru ptejte sami sebe nejen na to, co chcete vyřešit a pokrýt dnes, ale kde chcete být za několik let? Bude vám i potom zvolené řešení dobře sloužit? Nebo chcete po několika letech opět systém vyměnit? Někdy je velmi těžké si jednotlivá řešení podle výše uvedeného popisu rozčlenit, protože není snadné rozpoznat stabilní řešení. Zkuste se zeptat potenciálního dodavatele nejen na seznam referencí ve vaší oblasti, ale třeba také na seznam společností, kde byl jejich systém nahrazen jiným řešením.

ERP systémy s podporou plánování a řízení výroby mohou tvořit samostatnou kategorii. Pokud se rozhlížíte po takovém systému, znamená to, že vyžadujete od systému nejen výborné evidenční vlastnosti, ale i něco navíc – jmenovitě pokročilou podporu systému v klíčových oblastech vaší činnosti. A zde opět mohou nastat dva případy.

První z nich je charakteristický tím, že procesy v oblasti plánování a řízení výroby máte zmapovány a neustále je zdokonalujete díky vzdělávání klíčových zaměstnanců v této oblasti. Tito zaměstnanci přicházejí sami s návrhy na zlepšování jednotlivých procesů a aktivně se podílejí na jejich uvedení do života. V tomto případě se můžete porozhlédnout po krabicovém řešení. Vaši zaměstnanci jsou určitě schopni rozpoznat, zda daná krabice obsahuje veškeré nástroje pro podporu jejich procesů a jejich zlepšování.

Ve druhém případě se jedná o podnik, který sice pracuje na základě definovaných procesů, ale tyto procesy jsou chápány jako neměnné – „je to naše specifikum“. Často se ukazuje, že toto „specifikum“ je pozůstatkem dob minulých. Položte si otázku, zda vaši zaměstnanci jsou skutečně schopni podívat se na problém s nadhledem a z úhlu pohledu nejnovějších poznatků v oboru. Pokud tomu tak není, svěřte raději implementaci nového systému dodavateli, který se zaměřuje nejen na implementaci systému, ale i na poradenství. Řešení těchto dodavatelů je mnohem více flexibilní v oblasti pokrytí procesů dané specifické oblasti (plánování výroby) a jeho vývoj jde stále kupředu právě v souladu s nejnovějšími trendy v oboru. Zde je na místě si uvědomit, zda hledáte řešení pro dnešní den, nebo i pro budoucnost.

KDYŽ JDETE DÁL

Systémy spadající do druhé kategorie jdou mnohem dále nad rámec pouhého evidenčního systému, kde pod pojmem „plánování“ se rozumí vhodně setříděný a formátovaný pohled na statická data. Klíčovou oblastí, na kterou zaměřte svou pozornost, je model výrobního prostředí, na jehož základě jsou systémy schopny plánovat. Často se také označuje jako model zdrojů. Už dávno pominuly doby, kdy se k pracovním postupům u jednotlivých operací přiřazovaly konkrétní zdroje, případně skupiny stejných zdrojů – tento způsob je dostačující pouze v případě, že máte právě jeden zdroj daného typu nebo že k provedení operace potřebujete vždy celou skupinu zdrojů. Problémy nastaly v případě posílení kapacity takového pracoviště, například nákupem nového stroje. Musely se procházet jednotlivé pracovní postupy a definovat, kde se použije stroj nový a kde původní. Moderní systémy umožňují dynamickou práci s modelem zdrojů. U operací pracovního postupu určujete pouze vlastnosti zdroje, který chcete použít. V té chvíli vás nezajímá, na kterém konkrétním stroji se práce bude provádět – to je právě úkolem

plánování. Následující otázky by se určitě měly objevit při vaší komunikaci s potenciálním dodavatelem: Jak řešíte alternativní zdroje? Co obnáší navýšení kapacity pracoviště např. nákup nového stroje? Musí se měnit pracovní postupy? Jak modelujete kapacitu zdrojů? Jak se systém dozví o odstávce zdroje například z důvodu plánované údržby nebo výpadku? Bere systém v úvahu při plánování kapacity i materiál současně? Umožňuje systém u vybraných zdrojů plánovat do omezených kapacit?

Výběr ERP systému je velmi důležitý pro budoucnost vaší firmy. Může znamenat začátek nové éry, nebo také začátek bludného kruhu. Dívejte se na nové řešení nejen z pohledu toho, co potřebujete dnes, ale ptejte

se, kde chcete být za pár let a zda vybrané řešení je schopno růst s vámi (ideálně pár kroků před vámi). Snažte se dívat nikoliv na jednotlivé vlastnosti ERP systému, ale ptejte se, jakou souvislost mají tyto vlastnosti s přínosy, které očekáváte. Hledejte informace o měřitelných přínosech u stávajících uživatelů daného řešení, například návratnost investic, snížení stavu skladů a rozpracovanosti, zvýšení dodavatelské spolehlivosti apod. Jedině tak budete schopni provést tu správnou volbu a vsadit na řešení vedoucí k úspěšnému cíli.

Autor pracuje jako produktový manažer a konzultant ve společnosti ITeuro.

7 0095/kap ■