

Kdy (ne)měnit informační systém?

Jiří Pavlík



Viděli jste někdy při prezentacích softwarových řešení, že by majitelům výrobních firem zářily oči nadšením stejně, jako když obdivují moderní výkonný stroj na veletrhu? Zcela výjimečný je přístup jednoho mého známého, majitele úspěšné firmy, který považuje informační systém za nejdůležitější výrobní zařízení ve firmě, protože s ním pracují v podstatě všichni zaměstnanci. Z tohoto pohledu také přistupuje k IT investicím – jednak očekává, že se musí „zaplatit“, a také věnuje velkou pozornost míře využití informačního systému za strany uživatelů. Jde vlastně o obdobu sledování efektivity výrobního zařízení. Většinou je však oblast investic do informačního systému brána jako nutné zlo. Tyto dva protikladné přístupy pak ovlivňují i způsob řešení (či neřešení) otázek spojených s rozvojem informačního systému ve firmě.

Symptomy vyčerpání ERP systému

Dospěli jsme do doby, kdy střední, ale i malé firmy neřeší otázku, jestli potřebují

ERP, ale dostaly se do fáze, kdy musí řešit nové nároky na funkčnost informačního systému. Jedná se o firmy, které byly pokrokové a již od počátku podnikání

využívaly komplexní informační systém, ty, které přejaly ERP od své zahraniční matky nebo od firmy, ze které se vyčlenily. Ale ať už byl původní impulz jakýkoli, jde o firmy, které se mezitím úspěšně rozvíjely a jejichž potřeby jsou dnes jiné než v době pořízení informačního systému.

Symptomy vyčerpání potenciálu informačního systému jsou:

- Existuje mnoho samostatných aplikací pro specializované agendy.
- Nutnost zadávat data opakovaně (duplicita údajů vede k rozdílům v datech).
- Tvorba vlastních „pomocných“ přehledů a evidencí (výkazy jsou plněny daty mimo informační systém).
- Převaha operativy. Nedostupnost požadovaných informací.
- Je obtížné nebo nemožné evidovat, a tedy vyhodnocovat potřebné informace (např. systém neumožňuje zajistit zpětnou sledovatelnost a identifikaci).
- Technologická omezení. Nelze využít moderní technologie pro komunikaci nebo zadávání dat (např. EDI, mobilní aplikace, webové portály).
- Management nemá dostupné aktuální informace o stavu a trendech vývoje firemních procesů a výsledků firmy.

Je však třeba odlišit situaci, kdy nedostatky vyplývají z povahy informačního systému, od toho, kdy jsou způsobeny nesprávným či nedostatečným využitím systému uživateli. Proto je nutno věnovat využití informačního systému stejnou pozornost, jakou věnujeme efektivitě strojního zařízení. Dobrým nástrojem je „audit“ využití IS uživateli v jednotlivých oblastech a hodnocení potenciálu přínosů stávajícího systému. Ten si lze provést vlastními silami nebo tuto službu poskytují i někteří dodavatelé informačního systému v rámci péče o zákazníka.

Pokud jsme identifikovali některý ze symptomů „umírajícího“ systému, je zapotřebí přijmout rychlá opatření. Rozhodně bychom se měli držet příslovi „Když zjistíš, že jedeš na mrtvém koni, sesedni“. Nepomůže nám říkat „Vždyť ten kůň vždycky jezdil“. Nepomůže

nám, ani když „zdvojnásobíme přiděly krmení“, „obstaráme si větší bič“ nebo „nařídíme přesčas a nosíme mrtvého koně sami“. Přesto se v praxi s těmito metodami často setkáváme. Za cenu většího úsilí, tedy menší efektivity, často i těch přesčasů se snažíme dostat výsledek z „mrtvého koně“.

V případě informačních systémů je však reálným problémem to, co v případě mrtvého koně zní absurdně: „Prohlásíme, že žádný kůň nemůže být natolik mrtvý, aby se na něm ještě nedalo jezdit.“ Informační systém opravdu není úplně mrtvý, on je v podstatě stejně funkční jako dříve. Podstatné je, že je mrtvý z pohledu současných a budoucích potřeb firmy.

Doplnit, nebo vyměnit?

Východiskem musí být důkladná analýza potřeb firmy z pohledu dosaženého stavu a z pohledu rozvojových záměrů, tedy strategie firmy. Jaké jsou potřeby či záměry, jaké jsou rozhodující faktory pro naplnění těchto záměrů a potřeb? Existuje softwarový nástroj, který mi pomůže tyto potřeby uspokojovat? Takový by měl být sled kroků při rozhodování o tom, co je nutné pořídit. Výsledkem může být potřeba samostatné funkčnosti nebo produktu – CRM,

pokročilé plánování, webové portály pro komunikaci s dodavateli a zákazníky, životní cyklus produktu (PLM), propojení na CAD systémy, Business Intelligence apod.

**V minulosti: „Potřebujeme ERP.“
Dnes: „Potřebujeme jiné ERP,
jinou funkci...“**

Management často stojí před rozhodnutím, zda má stávající systém pouze doplnit, nebo jej vyměnit. Přistupujeme-li k informačnímu systému zodpovědně jako k investici, je nutné položit si otázku: „Je současný informační systém s případnými doplňky schopen generovat další přínosy? Nebo je krmení dražší než služba, kterou mi kůň poskytuje?“ Nejdůležitější pohled na dostatečnost stávajícího informačního systému je charakterizován otázkou: Je současný ERP systém schopen růst společně s firmou?

Při rozhodování je dobré uplatnit také „pohled za obzor“. Jak dlouho mi vydrží přijaté řešení? Bude koník s novými kopyty schopen mne nést i za obzorem dnešních jasně definovaných potřeb krajinou pravděpodobného rozvoje a nových požadavků? To už je však otázka spjatá s výběrem konkrétního řešení.

Pokud se vrátíme ke dvěma přístupům k investicím do softwarových řešení z úvodu článku, lze odhadnout, že tam, kde tyto investice chápou jako nutné zlo, bude převládat snaha preferovat okamžitou minimální investici ve stylu „doplňte si, co vám chybí, a jinak nechte systém běžet“. Tato investice se však může ukázat jako ztráta, protože systém není schopen generovat další přínosy a řešit komplexně potřeby firmy. Rozhodně doporučujeme přistupovat k informačnímu systému jako k investici – posoudit nejen okamžitý přínos, ale hlavně potenciál pro řešení všech současných i budoucích potřeb. Tento přístup se v celkovém efektu většinou ukáže jako levnější.

Jiří Pavlík



Autor článku je konzultantem ve společnosti ITeuro.

Inzerce

Technologie pro inovaci

+

internetový portál
www.cad.cz
aktuální informace o CA.. technologiích



vydavatelství
grafické studio
tiskárna
webservis



Speciální vydání časopisu IT Systems



Exkluzivně světem golfo



Top styl magazín pro Brno



S přehledem ve světě podnikové informatiky



Průvodce světem průmyslu