

Excel opravdu na všechno nestačí

Jak přistupovat k ERP v malých firmách, jak malé firmy přistupují k ERP?

Jiří Pavlík

Pozorní čtenáři časopisu IT Systems v nadpisu jistě poznali, že zde parafrázuji titulky článku pana Václava Housera z IT Systems 6/2017, který se zamýšlel nad využitelností informačních systémů typu MIS/BI v malých a středních firmách. Jeho článek, spolu se zkušenostmi z praxe, mne přivedl k podobné otázce. Jak je to s využitím ERP systémů v malých firmách?

V roce 2010 používala každá pátá výrobní firma ERP systém, v roce 2015 to již byla téměř každá třetí firma bez ohledu na její velikost. Právě velikost firmy však zásadním způsobem ovlivňuje míru využívání ERP systémů. Zatímco u firem nad 250 zaměstnanců byl v roce 2015 podíl firem s ERP přes 80%, u firem do 50 zaměstnanců to bylo mírně přes 20%. Pro úplnost, u segmentu firem s počtem zaměstnanců 50–250 využívá ERP téměř 60% společností [1].

Potřebují tedy malé firmy nástroj jako ERP, nebo je to zbytečný přepych? Proč jen každá pátá malá firma má ERP systém? Co ovlivňuje tuto potřebu?

Má malá firma malé potřeby?

Z důvodu konzistence s úvodními statistickými přehledy budu dále za malou firmu považovat firmu do 50 zaměstnanců. Je počet zaměstnanců hlavním faktorem, který ovlivňuje malé rozšíření ERP systémů v tomto segmentu výrobních firem? Vždyť je to jasné

– lidí ve firmě je málo, všichni o všem vědí, kontakt mezi řídicími pracovníky a zástupci jednotlivých oblastí je velmi intenzivní, nemluvě o velké kumulaci funkcí. Jsem majitel, přijímám zakázky, zadávám je do výroby – o všem vím. Nebo ne?

Rozhodně to je jeden z hlavních důvodů, proč většina těchto firem ERP nemá. Podle mne je to však druhotný důvod. Primární faktor spojuje typ výroby, charakter zakázek, počet zákazníků. To jsou skutečnosti, které ovlivňují potřeby informovanosti a náročnost cesty k rychlé a přesné informaci.

Na jedné straně může mít firma minimální počet odběratelů, úzký sortiment výroby, jednoduchou výrobu a pravidelně opakované dodávky. Je to vlastně „externí dílna“ velké společnosti. Můžeme o tom diskutovat, mít k tomu výhrady a snašet důvody pro potřebu ERP, ale příznějme, že tady ten Excel stačí a při zachování tohoto charakteru firmy asi ještě poměrně dlouho stačit bude.

Na druhé straně má mnoho malých firem výrobu velmi pestrá. Široký sortiment většinou zákaznických položek, které dodává určitému okruhu odběratelů v rozdílných dávkách, ale v co nejkratších lhůtách. Na tom je postavena jejich konkurenceschopnost a podnikatelská filozofie. Není výjimkou, že malá firma disponuje velmi vyspělými technologiemi například v oblasti obrábění, využívá robotizaci při obsluze výrobních zařízení. Takovýto charakter činnosti už vyvolává velké potřeby na rychlost a přesnost informací. Potřeba informací je zde srovnatelná s velkým

podnikem – rychlost reakce na objednávku, potvrzení reálného termínu dodání, sledování rozpracovanosti, přesná informace o skladech, nákupu, potřebě materiálu a stavu nákupních objednávek. V neposlední řadě potřeba vědět, za kolik vlastně vyrábím, protože dopad ekonomicky špatných rozhodnutí je na malou firmu, na rozdíl od velkých společností, často existenční. Malá firma má v tomto případě velké potřeby a základním nástrojem jejich naplnění je vhodný ERP systém a v opodstatněných případech může potřeba vyvolávat i nutnost doplnit jej o systém typu MIS/BI, jak o tom psal pan V. Houser.

Má malá firma malou budoucnost?

Dalším aspektem, který musí hrát roli při úvahách o vhodnosti a potřebě ERP pro malou firmu, je nejen stav současných potřeb firmy, ale i pohled do budoucnosti. Opět mi to velmi připomíná situaci, která je obdobná jako u velkých firem. Co bude dál?

Dosáhla firma vrcholu, má ambice a prostor pro růst, je „malá, ale naše“, čili nám to takhle stačí? Zde se začínají, vedle zmíněných prvků charakteru činnosti firmy, více a výrazněji projevovat prvky spojené s charakterem vedení firmy. Jak se staví k této otázce majitel firmy? Vycházím z toho, že většinou jde o jednotlivce nebo malý počet společníků. Jejich subjektivní pohled je často rozhodující.

Znám mnoho příkladů z praxe, kdy z malé firmy vyrostl podnik střední velikosti nebo kdy tam malá firma směřuje. Tady je potřeba přidat poznámku, že budoucí rozvoj firmy nemusí být lineárně spojen s růstem počtu zaměstnanců. I firma, která to s budoucností myslí vážně, může zůstat dlouho, dokonce i napořád, z pohledu počtu lidí firmou malou. Ale její potřeby rostou v souvislosti s jejím rozvojem a ERP se stává nezbytným pomocníkem při plnění potřeb budoucnosti.





Má malá firma malý rozhled?

Pokud z pohledu potřeb firmy zdůrazňuji především objektivní skutečnosti, tedy typ a charakter výroby, zákazníků a podobně, pak z pohledu budoucnosti již k objektivním rysům přistupuje subjektivní pohled majitele. Potřebu ERP systému v malé firmě ovlivňuje ještě třetí skutečnost. A ta je rozhodující. Je jí subjektivní vliv majitele na styl a podobu firmy. Není snad většího specifika malých firem. Vliv osoby majitele je u nich výraznější než v případě „kolektivního“ vedení větších společností.

Vedení – majitel se zodpovídá sám sobě. Nemá nad sebou skupinu akcionářů, přísnou dozorčí radu ani před sebou štáb ředitelů úseků. Proto na jeho osobnosti budoucnost společnosti závisí, dá se říci, rozhodující měrou.

Zde mohou být rozdíly dané osobností majitele – ředitele, jeho přístupem jak k firmě, tak k IT technologiím. Navíc tento faktor není stabilní a mění se v čase i u jednotlivce. Dost se již napsalo o krizi v nástupnictví u rodinných firem. Majitel – například otec nebo dědeček – vybudoval firmu. Nyní již samozřejmě nemá stejné priority jako v „budovatelském období“. Pokud mu navíc potomci dávají zřetelně najevo, že oni mají představy o životě jiné než obětování se rodinné firmě a mají jiné priority, může „zakladatel“ ztratit zájem o změnu, o rozvoj. Přitom právě aplikace pokročilých ERP systémů může být východiskem. Dnešní ERP dovolují mobilní přístupy, vzdálený reporting a další užitečné funkce pro jiné, pohodlnější formy řízení a rozhodování spojené s delegováním pravomocí. Klasický přístup

„od nevidím do nevidím“, kterým si prošli jejich otcové a dědové, není již nutný.

Má ERP v malé firmě malé reálné přínosy?

Jsem přesvědčen, že zde není rozdíl mezi velkou a malou firmou. Dosažení přínosů využíváním ERP systémů závisí i tady na charakteru a funkcích konkrétního ERP vzhledem k potřebám firmy a na zájmu vedení tyto přínosy pomocí tohoto nástroje dosahovat. Obrátila se na nás před časem firma značně menší, než jací jsou naši typičtí zákazníci, se zájmem o vyspělý ERP systém. Zaměstnává přibližně 25 lidí, zabývá se malosériovou výrobou a dodává kovové a plastové díly finálním výrobcům. Měla jasno z pohledu svých potřeb: evidence všech informací v jednom systému, plánování zakázek, možnost slibit reálný termín, nahlížet na stav výroby online, propojit reálnou činnost s tokem účetních dat v reálném čase. Systém skutečně přinesl rychlejší reakce na potřeby zákazníků, pořádek v datech, lepší přehled o rozpracované výrobě a zlepšení využití výrobních kapacit. Majitel firmy od té doby rozšířil využívané funkce o další specializované aplikace, například pro údržbu, plánování i hlášení incidentů přes terminály ve výrobě, a má další plány na širší využití ERP pro oblast řízení kvality a další oblasti. Tento přístup má na základě ocenění přínosů vybraného „velkého“ ERP systému pro svou malou firmu.

Závěr

Využití ERP vidím jako nezbytné u malých firem s komplikovanější výrobou, složitější strukturou sortimentu a zákazníků. U malých firem, které to s budoucností myslí vážně a mají vedení – majitele, který má zájem na správném a rychlém rozhodování založeném na přesných informacích. Z tohoto pohledu zde ještě je velký potenciál – takových malých firem práce není jen 20%. ■

Literatura:

[1] Šetření o využívání ICT v podnikatelském sektoru (ICT 5-01), ČSÚ 2016

Jiří Pavlík



Autor článku je business konzultantem společnosti ITeuro, která se specializuje na software a konzultační služby pro výrobní firmy.