

Faktory výběru vhodného ERP systému

Robert Fárek



Podnikové informační systémy, přesněji systémy plánování podnikových zdrojů (odtud ERP – Enterprise Resource Planning), dnes integrují procesy firmy napříč různými činnostmi a odvětvími. Rozmanitost systémů a jejich nabídek může značně komplikovat volbu vhodného řešení. V tomto článku proto shrnuji oblasti, které podle našich zkušeností v současné době hrají při výběru nového systému nejdůležitější roli.

Pokrytí procesů standardem systému

Specialitou implementací ERP systémů v České republice je snaha vyřešit všechny myslitelné výjimky. Mít v systému odpovědi na všechny otázky „co kdyby“ může být na jednu stranu označováno jako systémové řešení. Ovšem budoucnost takového ERP často ukazuje nebezpečnost jeho rozsáhlých modifikací při implementaci, ale i později při dalším provozování a podpoře v rutinním režimu.

S přibývajícím množstvím modifikací je čím dál těžší a zároveň i dražší realizovat nové a nové úpravy. Typický příkladem je

situace, kdy se uživatel systému rozhodne používat v rámci svého silně modifikovaného ERP systému nový modul. Jaké nepříjemné překvapení ho čeká při zjištění, že vytvořené modifikace, které mu měly pomáhat při práci, použití tohoto modulu neumožňují. Je tedy nutné systém opět modifikovat. Uživatelé i management společnosti se začínají pohybovat v začarovaném kruhu. Údržba a podpora takového systému se samozřejmě stává dražší a dražší. Přechod na novou verzi systému je pak noční můrou. Převádět všechny modifikace do nové verze a provádět jejich slučování prodražuje či často zcela znemožňuje přechod na novou verzi systému.

Jednoznačným doporučením je vybrat si systém, jehož standardem pokryjete většinu svých základních procesů a případné změny lze řešit parametrizací a nastavením. Pokud hodláte implementovat robustní prověřený ERP systém, zkuste co nejvíce využít jeho standardní procesy. Když základní procesy ERP systému prokazatelně fungují u zákazníků ve stejné oblasti podnikání, proč by nemohly fungovat i u vás? Často je prostě lepší využít to, co je mnohokrát osvědčené a ověřené. Proč si budovat za každou cenu vlastní cestu, když vám existující kvalitní dálnice může poskytnout mnohem pohodlnější a nakonec i rychlejší jízdu pro vaše procesy?

Zaměřte se na segment svého podnikání

Až budete definovat funkční požadavky a priority pro výběr ERP systému, zaměřte se na to, co je pro vaši firmu důležité. Nemůže být důležité vše, je nutné si určit hierarchii.

Jestliže jste obchodní firma, nebudete potřebovat ERP systém, jehož součástí je APS

(pokročilé plánování a rozvrhování výroby). Pokud jste výrobní firma, mělo by naopak být APS prioritním faktorem pro výběr systému. Soustředte se především na procesy úzce související se samotným průchodem zakázky – od plánování výroby přes samotný proces výroby až po expedici. Pokud provozujete velkoobchod s velkým množstvím položek, tak se asi neobejdete bez řízeného skladu (WMS).

End-to-end řešení

Ne náhodou jsem se zmínil o robustním ERP systému. Aktuálním trendem IT řešení je pokrývat s ERP co nejvíce firemních procesů. Oblasti logistiky, plánování výroby, financí, manažerských nástaveb (typicky Business Intelligence), řízených skladů jsou běžným standardem. Podnikové systémy jsou dále rozvíjeny o oblasti řízení efektivity pracovníků a pracovišť, integrovaného workflow, řízení a predikování údržby a servisu, řízení kvality, integrace na různé specializované moduly (CAD, PLM a podobně). Moderní ERP systémy mají připravené standardizované rozraní pro zpracování dat ze strojů. Umožní vám také rychle implementovat zákaznické portály s propojením až například na úroveň kusovníku a následného zaplánování objednaného produktu do výroby.

Fenomén sociálních sítí dostihl i oblast ERP systémů, proto se objevují integrované sociální sítě v rámci podnikového systému. Pracovní místo, kde zaměstnanec chatuje a přitom vlastně pracuje, může být pro mnohé mladé potenciální zaměstnance zajímavým lákadlem, proč dát vaší firmě přednost před konkurencí.

Zajímejte se, jaké všechny moduly ERP systém obsahuje. S rozvojem své firmy můžete třeba rok po implementaci potřebovat doplnit do podnikového systému nějaký modul pro pokrytí nové oblasti. Pokud bude mít váš ERP systém pro ni již připravený hotový modul, bude taková implementace určitě jednodušší (a tedy i rychlejší a levnější). Při výběru ERP systému si proto zvolte takový, který vám nabídne „end-to-end“ řešení podnikových procesů i s přesahem pokrývajícím prostor pro rozvoj společnosti.

Partnerství s dodavatelem systému

Trh ERP systémů v české kotlině je rozmanitý. Pokud nehledáte jen „krabicovou“ aplikaci, ale požadujete robustnější řešení, nevybírejte pouze samotný systém. Zaměřte se i na konkrétního dodavatele – implementátora systému. Informační systém je sice založen na jedničkách a nulách, ale s dodavatelem

systému byste měli budovat dlouhodobé partnerství. Zde tedy nerozhodují pouze čísla. Partnerství je o porozumění a vzájemném respektu. V rámci výběru se snažte poznat firmu, která vám bude systém implementovat a následně i poskytovat podporu.

Návštěva firmy v jejich prostorách není ztrátou času. Napoví vám, jaké hodnoty firma vyznává, jací lidé zde pracují a jak jsou kompetentní a ochotní řešit vaše problémy a potřeby. Firma, jejíž hodnoty jsou postaveny na spokojenosti zákazníka, bude určitě lepším partnerem než firma založená na hodnotách tvrdých ekonomických metrik. Výběr systému není záležitostí několika dnů. Snažte se potkat s více lidmi ze společnosti dodavatele systému. Někteří obchodníci vám slíbí cokoli, pokud je jejich úkolem pouze prodat. Setkejte se s lidmi z realizace. S těmi, kteří budou systém u vás implementovat a následně ho podporovat. Budete mít určitě dost příležitostí udělat si o dodavateli systému vlastní představu a názor. Nepodceňujte dojmy a pocity z těchto setkání a zahrňte je do vyhodnocení výběrového řízení. Volba výhradně „podle tabulek“ často vede ke špatnému systému nebo dodavateli a může skončit odchodem klíčových zaměstnanců z vaší společnosti.



Přínosy

Zaměřte se na definování skutečných potřebných přínosů, které od systému očekáváte. Obecných formulací je spousta. Dejte si tu práci, sedněte si s klíčovými uživateli jednotlivých oddělení a sepište si společně, co je pro vás důležité. Reálná očekávání, reálné přínosy. Ty pak požadujte, aby vám nový ERP systém splnil. Zní to jednoduše, ale definovat konkrétní přínosy nebude snadné. Znat konkrétní odpověď na otázku, proč si vlastně pořizujete nový ERP systém, se určitě vyplatí.

Reference a praktické ukázky

Jakmile budete vědět, který modul či funkčnosti jsou pro vás klíčové, požadujte po dodavateli systému referenční návštěvu.

Zároveň si nechejte dodavatelem systému prezentovat konkrétní procesy naživo přímo v systému. Pro lepší orientaci bývá zvykem, že je prezentace připravena na základě vašich vzorových dat.

Cena

A na závěr cena. Ano, je samozřejmě důležitá. Peníze jsou vždy na prvním místě. Nicméně nabídková cena by sama o sobě neměla být rozhodující. Pořízení nového ERP systému není běžným provozním nákladem, ale dlouhodobou investicí. Systém budete využívat několik let. Můžete si vybrat systém, kde v rámci implementace ušetříte oproti ostatním systémům 20 % ceny. Absolutní hodnota tohoto rozdílu pak může často představovat pouze plat jednoho vašeho zaměstnance. To, že by jiný, o něco málo dražší systém mohl ušetřit práci hned několika zaměstnanců, často již není zohledněno.

Pokud má být přesto cena důležitým faktorem, zaměřte se na celkovou hodnotu investice. Pořízení nového systému mnohdy znamená nákup nového hardwaru, licencí SQL databází, ... U ceny za licence databází mohou být výrazné rozdíly. Vždy si zjistěte, zda budete muset v rámci nájedu nového systému pořizovat i nový hardware, zda je nutné obstarat nové licence pro SQL databázi.

Pak jsou tu provozní náklady. Můžete být spokojeni, jakou jste si u dodavatele systému zajistili slevu na pořízení licencí. Ale cena za podporu je často kalkulována z původní ceny licencí před slevou. Ověřte si to. V rámci nabídky si nechejte spočítat náklady spojené s provozem nového systému (roční podpora) alespoň na 3 roky dopředu. Výsledná čísla shrnující náklady na nákup a dlouhodobý provoz ERP pak mohou vypadat úplně jinak. ■

Robert Fárek



Autor článku je ředitelem realizace softwarové a konzultační společnosti ITeuro, která se specializuje na informační řešení pro výrobní firmy, implementuje ERP systém Infor Syte-Line (CloudSuite Industrial) a zároveň připravuje jeho lokální jazykovou a legislativní verzi.