



# Konec babylonu systémů aneb Jak přistupovat k IT řešení v rámci skupiny firem

Robert Fárek

Softwaru implementovaného ve výrobních podnicích v České republice je velká řada. Svým způsobem je to dobře. Hnacím motorem jménem konkurence pomáhá neustále vylepšovat systémy a služby poskytované ze strany producentů i implementátorů softwaru. Pro český průmysl je pak přínosné, že i malé výrobní firmy mají k dispozici systémy odpovídající jejich velikosti a potřebám. Jenže pokud se firma stane součástí skupiny, přichází čas uvažovat o informačním řešení jinak. Musí být efektivní co do funkčnosti, správy i nákladů v rámci celého holdingu.

Skupina firem (holding, korporace) má zcela jiné požadavky a potřeby na ERP systém než malá lokální výrobní společnost. S čím se tedy můžeme setkat v korporátních firmách, jaké jsou zkušenosti s organizmem informačních systémů zejména v dceřiných společnostech a jak se s tím vším vypořádat?

## Babylon systémů

Často narážíme na to, že jsou v rámci skupiny používány snad veškeré možné a leckdy i nemožné systémy. Nové většinou přicházejí s novým managementem nebo klíčovými uživateli. Po odchodu manažera ale systém ve společnosti zůstává. Později nikdo ani neví, proč se systém implementoval. Natož aby ho používal. Systémy tvoří nesourodou, špatně řízenou, nákladnou a nepřehlednou strukturu podobající se babylonské věži, kde všichni mluví jiným jazykem. Příčinou mnohdy bývá počáteční špatná volba páteřního ERP systému. Možná odpovídá konkrétním potřebám v dané situaci, ale při nové potřebě řešit nový proces už nevyhovuje a poruší se další software.

Typickým stavem v takovém případě je duplikování některých procesů ve více systémech, přičemž v každém systému jsou jen malé odlišnosti. Průvodní jevy jsou například opakované ruční zadávání stejných dat do různých systémů, rozdílné evidence stejných údajů nebo vytváření nepřehledného množství pomocných excelových souborů a vlastních aplikací. Pro controlling a management se konsolidace dat většinou provádí mimo systémy právě ve všemocném Excelu. Ptát se, zda je tento systém komplexně zdokumentován, je obvykle zbytečnou otázkou. A i sebemenší úprava s sebou nese nepříjemné riziko, kdy se vlastně neví, co všechno se může stát.

## Nelokalizovaný systém

Jiným příkladem je situace, kdy je v rámci mezinárodního holdingu „násilně“ nasazován stejný ERP systém. Rozšířeným problémem je chybějící podpora lokalizace ve státě, kam je systém roll-outován. Navíc má problém s lokalizací dvě roviny. První je chybějící či špatný jazykový překlad systému. Druhá, podstatně závažnější, je absence nebo jen slabá podpora legislativy dané země.

Palčivější část se obejde výběrem a implementací lokálního účetního systému. Ten je v lepším případě s ERP systémem propojen prostřednictvím interface. V horším případě jsou doklady pro lokální účetnictví pořizovány duplicitně ručním zápisem. I když taková praxe určitě není optimální, alespoň jsou hlavní procesy řízeny v celé skupině shodně a konsolidace dat je podstatně snadnější.

## Může to být i jinak?

Ano, určitě může. Světovi výrobci informačních systémů dnes přicházejí s filozofií takzvaného end-to-end řešení. Prostřednictvím jednoho ERP systému lze pokrýt většinu procesů firmy. Důležitou roli hraje existence lokalizace systému pro stát, kde se software implementuje. Pro výrobce těchto ERP systémů je proto důležité, aby měli zajištěnou lokalizaci v co nejvíce zemích.

O vývoj lokalizací v jednotlivých státech se běžně starají partnerské společnosti, které jsou zároveň ERP řešení schopny implementovat.

## Způsoby sdílení dat

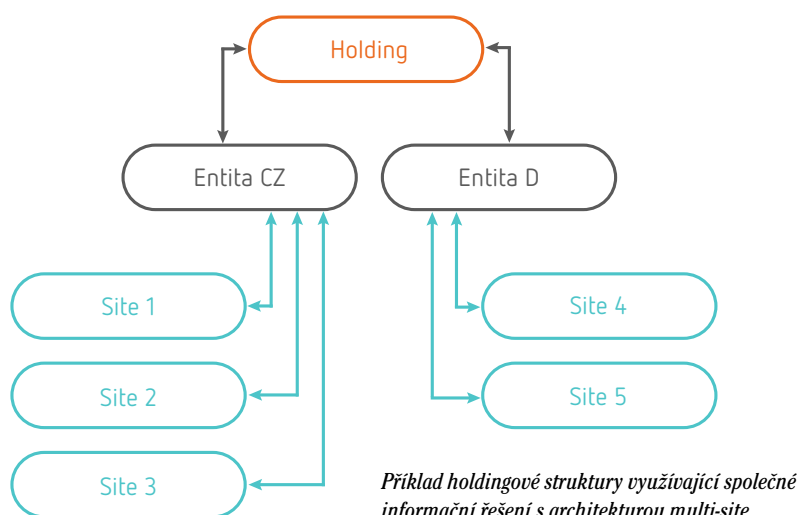
Kostrou komplexního informačního řešení je vytvoření jednotné architektury navzájem propojených společností skupiny, neboli „site“. Na způsob a úroveň sdílení dat v architektuře skupinového řešení se dá dívat ze dvou základních pohledů.

### Jednotná databáze

Při potřebě naprostého sdílení všech procesů a dat bez požadavku na pokrývání výjimek a odlišností je možné využít jednu sdílenou databázi pro více společností. To spočívá v nasazení jedné centralizované konfigurace, kde jsou data jednotlivých společností odlišena prostřednictvím nějakého atributu. Veškeré procesy a nastavení jsou pro všechny společnosti shodné. Uživatelé tak mají k dispozici data ze všech společností všech skupin ihned, online. Takové řešení bývá vhodné pro více společností v jedné zemi, ale se stejným nebo alespoň podobným předmětem podnikání.

### Více databází

Častějším nastavením architektury jsou samostatné databáze pro každou společnost. To sice nepřináší zcela online stav dat v rámci celé skupiny, ale lze řešit případné logické odlišnosti v jednotlivých společnostech. Pro každou firmu existuje samostatná instalace (site), kde jsou primárně pořizována data. Mezi jednotlivými site však musí být umožněno nastavení replikací dat, včetně nastavení rozsahu přenášených dat a periody přenosu. Replikovat lze takto zejména potřebná nastavení, číselníky, ale i samotná data. Typickým příkladem replikace dat může být evidence zákazníků a dodavatelů. Pořizovaná data jsou zadávána a spravována na jednom místě (v jedné site) a následně jsou automaticky replikována do dalších site. Zároveň lze však říci, která data se mají replikovat a která data



se budou v dalších konfiguracích lišit. Některé vlastnosti karty zákazníka mohou být v každé společnosti jiné. Proto se vyloučí z přenosu a tyto rozdílné atributy se pak spravují na úrovni každé konfigurace.

### Procesy

Snahou korporátní společnosti je řídit procesy stejnou metodikou. Jednotné procesy umožňují nastavit stejná pravidla, hodnocení a kontroly, například formou KPI ukazatelů. Jednotné procesy jsou přehledné i pro oblast controllingu. Prostřednictvím multi-site řešení lze procesy v ERP systému takto nastavit a řídit.

V takto nastaveném systému je možné některé hlavní procesy i centralizovat. Může se jednat například o procesy nákupu či o procesy obchodu. Pokud jednotlivé společnosti v rámci skupiny spolu obchodují, lze tento proces automatizovat. Prostřednictvím skupinového informačního řešení jde také centralizovat i proces plateb.

Vyspělé informační systémy podporují i funkce pokročilého plánování výroby (APS) pro více společností. Lze takto plánovat kapacity i zdroje výroby napříč více závody či pobočkami. Z pohledu podpůrných procesů zajišťujících plynulý chod společnosti je možné využít workflow běžící napříč celým holdingem. Prostřednictvím sdíleného workflow lze řídit třeba schvalování žádank o nákup nebo schvalování nákupních objednávek a podobně.

### Controlling a konsolidace dat

V rámci architektury multi-site často vzniká samostatná entita pro konsolidace dat z jednotlivých společností. Jednotná datová struktura a procesy logicky zjednodušují tuto konsolidaci dat do požadovaného výstupu. Pracovníci controllingu pak pracují pouze v této konsolidační entitě. Při práci s reporty a zpracováním dat lze samozřejmě snadno filtrovat data za určitou firmu.

Velké informační systémy dnes umožňují souběžné účtování do více účetních knih s použitím rozdílných účetních metodik (například IFRS - mezinárodní standardy účetního výkaznictví). Prostřednictvím tohoto nástroje lze účtovat v rámci společnosti jak dle účetní osnovy firmy (v dané zemi), tak podle účtové osnovy používané v rámci mateřské společnosti. Systémy rovněž podporují i pro potřebu konsolidace dat nezbytné vyloučení transakcí mezi skupinami (inter company).

### Závěr

V rámci skupiny firem je pro funkční a efektivní řízení, které vede k rozvoji holdingu, nutné mít kvalitní informační řešení. Tedy takové, které umožňuje účinné řízení na základě jednoduše dostupných a správných informací na všech úrovních. Ještě více než u nasazení ERP pro jedinou společnost je klíčové vhodně vybrat jak systém, tak implementačního partnera. ■

Robert Fárek



Autor je ředitelem realizace softwarové a konzultační společnosti ITeuro, která se specializuje na informační řešení pro výrobní firmy. ITeuro je také český Gold Channel Partner

mezinárodní společnosti Infor, implementuje ERP systém Infor CloudSuite Industrial (SyteLine) a zároveň připravuje jeho lokální jazykovou a legislativní verzi.

Inzerce

**ITeuro**

Jsme partnerem výrobních firem  
na cestě ke světové třídě

## ERP Infor CloudSuite Industrial (SyteLine)

Informační systém pro diskrétní výrobu,  
s pokročilým plánováním APS



Výroba strojů  
a zařízení



Lisovny  
a nástrojárny



Slévárny  
a kovárny

[iteuro.cz](http://iteuro.cz)

**infor** Gold  
Channel Partner