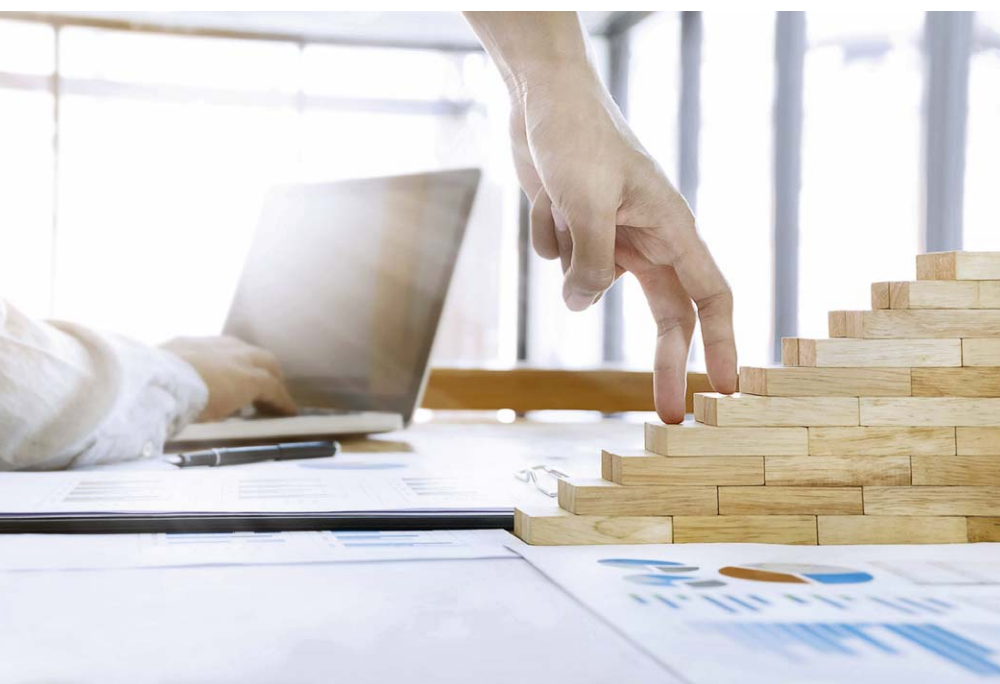


5 kroků, jak připravit implementaci ERP na straně zákazníka

Jiří Pavlík



Jak to udělat, aby vztahy mezi zájemcem o softwarové řešení a dodavatelem tohoto softwaru nebyly „věčným bojem“, ale dospěly k oboustranně výhodnému výsledku? Vybudujte most sloužící ku prospěchu obyvatel na obou březích. Nejprve se ale na stavbu dobře připravte.

Chtěl bych se podívat ze břehu dodavatele na břeh potenciálního zájemce o softwarové řešení. Typicky se jedná o ERP systém, případně o doplnění architektury o aplikace pro podporu procesů ve výrobě. Jaké práce by měly být u zájemce provedeny, aby pilíř na jeho břehu byl pevnou oporou pro budoucí

most? Důkladná „projektová příprava“ dokáže omezit pozdější problémy a zabránit katastrofě. Jak se připravit na výběr a implementaci nového podnikového softwaru? To hlavní se dá shrnout do pěti kroků.

1. Definujte potřeby současné, ale i budoucí. Most by obvykle měl sloužit dlouho a účelně, už kvůli úsilí a nákladům, které jeho stavba vyžaduje

Je užitečné položit si a důkladně zodpovědět otázku „Proč chceme měnit systém a co od něj chceme?“ Odpověď se zdá být obvykle zřejmá – chybí funkcionality, jde o zastaralé řešení a podobně. Je však nezbytné vyjít ze strategie firmy. Jasně definovat současné záměry, ale také ty vzdálenější, za obzorem. Čeho chcete dosáhnout? A co k tomu budete potřebovat? Informační řešení je jedním z předpokladů. Ale co od něj budete vyžadovat? Spolu se soupisem nedostatků současného informačního řešení by toto mělo být východiskem pro podrobnější definování požadavků na nové řešení. Když vám bude

jasné, co a proč chcete, bude se vám tento záměr lépe komunikovat i uvnitř firmy a bude kompasem, který určí, kam má most vést.

2. Revidujte a navrhňte změny procesů

Nové záměry, nové cíle a také nová technologie, kterou představuje nové informační řešení, budou vyžadovat nové procesy, nebo aspoň úpravu stávajících. Je výhodné vyjmenovat si procesy, které vám přinášejí výhody a jsou náskokem proti konkurenci. Na druhou hromádku dejte procesy, které byly zavedeny jako „nouzové“, řešily nedostatky v lidské práci, technologii nebo zdrojích. Přidejte procesy, které mají potenciál přinášet výhody, ale nejsou tak efektivní, jak byste potřebovali nebo jak fungují u konkurence. Tato druhá skupina je prostředím, kam by se mělo úsilí o reengineering soustředit. Abyste takové procesy našli, je vhodné se poměřit pomocí benchmarkingu a třeba se i inspirovat z řešení vyspělých ERP systémů. Tyto systémy většinou vycházejí z dlouholetých nejlepších zkušeností svých zákazníků (best practice) a mají tyto procesní potřeby zahrnuté. Zvláště pokud jde o software specializovaný na váš typ podnikání, typ výroby.

3. Rozhodněte o strategii implementace

Dodavatelé mají vybudované metodiky implementace. Zákazníci si ale na základě konkrétní situace a možností musejí stanovit svou reálnou strategii a tu pak navrhnout, případně projednat s později vybraným dodavatelem. Bude to záviset na rozsahu nasazovaného řešení, velikosti a složitosti struktury organizace a samozřejmě i na zdrojích. Ne pouze finančních, ale hlavně lidských. Nezapomeňte zvážit a popsat faktory úspěchu budoucího projektu a potenciální rizika. Počítejte s nimi ve strategii – jak v předimplementační fázi, tak i během implementace. Součástí stanovení strategie implementace by měla být analýza požadavků a odpověď, zda potřebujete vše najednou. Tedy jestli musíte mít všechny funkcionality a moduly, integraci skutečně

veškerého svého softwaru a „udělatek“ již k nájedzu nového řešení. Rozdělte, pokud to jde, postup do etap. Co je nutné na začátku, co a kdy můžete připojit dodatečně? Zejména nově zaváděné funkcionality, například údržbu a servis, řízení kvality nebo konfigurátor, lze připojovat postupně po úvodním náporu.

4. Komunikujte s lidmi uvnitř firmy

Součástí strategie implementace musí být nejen zajištění rozpočtu budoucího projektu, ale hlavně získání lidí, stavba projektového týmu.

Pokud máte zajištěnou podporu a angažovanost „shora“, máte vyčleněn rozpočet, máte připraven záměr a naplánován postup implementace, je nejvyšší čas a zároveň poslední moment, kdy začít komunikovat tento záměr uvnitř firmy. Nejlépe je však zahájit komunikaci mnohem dříve. Podporu získáte, když budou lidé ze všech úrovní firmy zapojeni již od začátku. Pouze pokud pochopí strategii firmy, její záměry a cíle, uvidí nedostatky. Nebo lépe, pokud se na tomto podílejí, pochopí nutnost změny informačního systému a lze tak lépe získat jejich podporu a angažovanost. Takové lidi je také vhodné zapojit do projektového týmu. Silný projektový tým na straně zákazníka je nosnou výztuží pilíře mostu na tomto břehu.

Nezapomínejte však, že implementace znamená pro tyto lidi ohromný nárůst zátěže nad úroveň jejich běžných pracovních činností. Svoji práci musejí odvést tak jako tak. Můžete se samozřejmě snažit u klíčových osob jim některé činnosti odebrat, přesunout. Ale tato cesta je málokdy reálná. Dalším problémem může být obava z „nadbytečnosti“, jakmile práci „převezme“ software. Součástí revize procesů musí být i revize rolí. Jednak mohou vzniknout potřeby nových, a hlavně se bude měnit typ práce u řady z nich. O tom by měla být jasná představa předem a ta by měla být také pracovníkům komunikována.

5. Definujte požadavky na evidenci a využití dat

Nové informační řešení přinese nové možnosti využití dat. I na to je nutné se připravit. Jednou stránkou je revize současné struktury uchovávání dat a dokumentů. Druhým požadavkem je čištění dat. Nejde pouze o odstranění smetí, ale i například o klasifikaci dat s ohledem na jejich budoucí využití pro tvorbu reportů – máte třídící znaky pro sestavení přehledů dle skupin položek, zákazníků, oblastí, ...? Důkladně se také zamyslete nad potřebou reportů. Analyzujte dosavadní používané výstupy. I zde odstraňte smetí. Někdo



to někdy chtěl, ale dnes to nikdo nechte. Shrňte požadavky jednotlivých úseků či manažerů a definujte znovu potřebu reportů. Totéž udělejte s ukazateli. Začněte od definovaných procesů, stanovte jejich kritické faktory úspěchu a k nim teprve vytvořte ukazatele, které budou mít dostatečnou vypovídací schopnost o úrovni a trendu rozhodujících procesů. Nezapomeňte ani na ukazatele úspěchu samotného procesu zavádění nových informačních řešení. Ty musejí měřit vaše cíle a objektivně tak vyjadřovat míru jejich dosažení.

Hotovo. Co dál?

Pokud projdete předeslými kroky a máte z nich reálné výstupy, udělali jste na své straně maximum pro úspěch budoucí stavby. Zbývá ještě jedna otázka. Jste schopni připravit stavbu sami, nebo potřebujete odborného projektanta – v tomto případě nezávislou poradenskou organizaci či poradce?

Na to není jednoduchá odpověď. Komponenty pilíře na vaší straně jsou vaše a jsou vám velmi dobře známy. Neměl by být problém je připravit, když víte, které součásti pilíře to mají být. Na druhou stranu zvažte, jestli máte takovou kulturu v organizaci, že jste schopni touto fází projít rychle a účelně. To může záviset na velikosti a struktuře organizace, na dostupnosti zdrojů, v tomto případě zejména máte-li člověka, který to určí s dostatečnou pravomocí a autoritou a samozřejmě se znalostí věci.

Pokud jen trochu váháte, potřebujete ne ani tak odborného projektanta, ale spíše projektového manažera, který s vámi projde všechny fáze přípravy, donutí vás zpracovat podklady a pak teprve vám pomůže definovat zadávací dokumentaci a případně s výběrem a implementací řešení.

Naproti tomu odborný poradce by skutečně měl s vámi začít připravovat projekt již hluboko v předimplementační fázi a vést vás výše popsaným postupem. Bohužel musím konstatovat, že s takovým přístupem jsem se v obchodních případech za posledních deset let setkal velmi ojediněle, a to ještě v omezeném rozsahu. Běžný je vstup poradce až ve fázi formulace zadávací dokumentace nebo dokonce až ve výběrovém řízení. Je to pak spíše přístup stavbyvedoucího než projektanta. Nezbyvá než si přát, aby se přístup poradenských firem a osob postupně rozšiřoval i do této etapy přípravy na výběr a implementaci.

Tolik tedy pohled z druhého břehu. Pokud je pilíř na straně zákazníka pevný a kompletní, usnadní to práci na obou stranách mostu.

Podrobně se danou problematikou zabývá studie 7 PreImplementation Steps for a Successful Implementation společnosti Panorama Consulting, kterou jsem se nechal inspirovat při psaní tohoto článku. ■

Jiří Pavlík



Autor je business konzultantem softwarové a konzultační společnosti ITeuro, která se specializuje na informační řešení pro výrobní firmy a je také partnerem

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