

Jak úspěšně zvládnout výběrové řízení na ERP systém

Robert Fárek



Pokud jste se ve firmě rozhodli, že nastal čas na implementaci nového ERP systému, zřejmě vás čeká výběrové řízení. Na jeho konci by mělo být vítězné duo jednak nejvhodnějšího systému pro vaši společnost, ale zároveň i dobrého implementačního partnera tohoto softwaru. Jak postupovat, aby se tak opravdu stalo a vy jste si vybrali ten správný systém i správného dodavatele?

Projektový tým – klíčoví uživatelé

Již ve fázi výběrového řízení je vhodné vytvořit projektový tým, který pak bude pracovat i na následné implementaci. Důvodem je kontinuita výběru systému s následnou realizací projektu. Součástí tohoto týmu by měli být klíčoví uživatelé za jednotlivé oblasti (výroba, nákup, sklady, TPV, účetnictví, obchod, IT, ...).

Klíčovým uživatelem nemusí být vždy vedoucí daného střediska. Měl by to být ideálně uživatel se zkušenostmi z oddělení, které zastupuje, ale má zároveň i další potřebné vlastnosti pro projekt. Mezi ně patří zejména schopnost otevřené komunikace, analytické myšlení, ale důležitá je i určitá míra vhladu do procesů ostatních oddělení. Na co nezapomenout při správném výběru klíčového uživatele, je i zajištění potřebné

časové kapacity na projekt. Dost často se na projektech setkáváme se situací, kdy klíčový uživatel splňuje všechny zmiňované vlastnosti, ale je tak vytížený (možná právě kvůli své důležitosti), že na projekt nemá vůbec prostor. Negativní dopad takového stavu na projekt je zřejmý.

Samotné výběrové řízení musí někdo řídit. Užitečné je, když to bude osoba, která pak bude v projektu pracovat na úrovni vedoucího projektu. U této osoby platí obdobná kritéria jako u klíčových uživatelů. Potřeba znát alespoň na základní úrovni procesy napříč firmou je pro tuto roli nezbytná stejně jako organizační schopnosti.

Zadávací dokumentace

Základním kamenem výběrového řízení je zadávací dokumentace. Pečlivost a úsilí

vynaložené v přípravné fázi výběru se vám určitě vrátí. Zadávací dokumentace by totiž měla obsahovat relativně hodně dokumentů. Není až tak důležité, jak jsou tyto dokumenty pojmenovány nebo zda části dokumentace budou rozděleny do příloh a podobně. Důležité je, aby součástí dokumentace opravdu byly dokumenty obsahující potřebné informace. Co patří zejména mezi takové dokumenty:

Oslovení dodavatele ERP systému –

dokument, kterým budete oslovovat vámi vybrané implementátory informačních systémů, by měl obsahovat alespoň tyto základní informace:

- Popis firmy, její velikost, organizační struktura, předmět podnikání.
- Co je předmětem výběrového řízení.
- Uvést, proč měníte informační systém. Jaká jsou vaše očekávání, důvody a požadavky na nový systém.
- Jak bude probíhat výběrové řízení, včetně termínů.
- Počet uživatelů (bude důležitý pro cenu licenci). Pokud má být součástí informačního systému více oblastí (například MES systém), je vhodné uvést počty uživatelů za jednotlivé oblasti.
- Jaké podmínky musí splňovat implementátor (velikost firmy, počet konzultantů za jednotlivé oblasti, reference, počet implementací a podobně).
- Na základě jakých parametrů se bude výběrové řízení vyhodnocovat.

Mezi přílohy či samostatné dokumenty zadávací dokumentace pak patří:

- **Šablona nabídky.** Na šabloně nabídky byste si měli dát záležet. Uvést nabídku ve vámi dodané struktuře by mělo být povinné (z důvodu následného srovnání, ale i orientace při vyhodnocování). Zde by měl být také popis jednotlivých částí řešení.
- **Seznam funkčních požadavků či akceptačních kritérií.** Pro tuto šablonu je praktická excelovská tabulka. U požadavků je někdy vhodné uvést i jejich prioritu a zda se jedná o povinný požadavek. Naopak není dobré seskupovat do jednoho požadavku více funkcionalit. Při popisu požadavků byste se pak měli držet obecných názvů a ne ozna-

čení funkcionalit, které jste například používali ve stávajícím informačním systému. Vyhněte se tak nejasnostem a nebudete muset následně vysvětlovat všechny své požadavky na funkčnost jednotlivým dodavatelům.

● **Popis architektury stávajících systémů a popis hardwarové infrastruktury.** Zejména u hardwaru není nutné vše nahrazovat, spíše je žádoucí snížit náklady projektu zachováním zařízení, která mohou sloužit dále. Dostatečný popis současného stavu pomůže implementační firmě při návrhu neefektivnější architektury nového řešení.

● **Popis firemních procesů.** Pokud budete schopni dodat do zadávací dokumentace i popis firemních procesů (ideálně v grafické podobě), bude to pro výběrové řízení velkým přínosem. Dodavatelé informačních systémů pak budou schopni lépe a přesněji zpracovat nabídku. Zároveň tento podklad pomůže i v projektové fázi při zpracování návrhu řešení.

Jedno kolo nestačí

Výběrové řízení je dobré rozdělit na dvě kola. První kolo funguje jako předvýběr (semifinále) systémů pro finální kolo. Do prvního kola, tedy předvýběru, ale nezahrnuje všechny systémy na trhu. Jednoduše ne každý systém se pro vaši firmu hodí. Zvažujte maximálně pět systémů, respektive dodavatelů. Jeden software totiž může nabízet více implementátorů. Větší množství oslovených dodavatelů bude zbytečně zvyšovat časové náklady na výběr a pružnost rozhodování. Pokud však oslovíte pouze pět dodavatelů jednoho či dvou systémů, nemusí být výsledné řešení nejvhodnější pro váš typ podniku. Systémy různých výrobců nemají shodnou funkčnost ve všech oblastech.

V prvním kole se můžete rozhodovat pouze na úrovni zaslaných nabídek, referenční návštěvy by v této fázi byly příliš časově

náročné. Při vyhodnocování cenové kalkulace byste se neměli zaměřit jen na náklady samotné implementace, ale na celkové náklady provozu systému v pětiletém horizontu.

Požadavek na výpočet těchto nákladů může být i součástí souboru požadavků v rámci zadávací dokumentace. Důležitou součástí těchto nákladů jsou pak kromě licencí a implementačních nákladů i náklady související s platbou podpory.

Finálové kolo zužte na dva až tři dodavatele. Nyní je již nezbytné prezentovat nabídky klíčovými uživateli. Prezentace by ale neměla být pouze formou povídání nad mnoha powerpointovými snímkami. Chtějte vidět samotný systém zejména na praktických ukázkách důležitých procesů. Nechte se ukázat to, co považujete za klíčové, přímo naživo v systému. Při prezentacích budete mít zároveň možnost se setkat s konzultanty implementační firmy. Osobní rovina je možná těžce měřitelná. Ale uděláte si představu o znalostech a kompetencích pracovníků, kteří se budou podílet na výrazných změnách ve vaší společnosti a následně vám budou další roky poskytovat podporu při využívání systému.

Zajištění referenční návštěvy ve firmě s podobným zaměřením jako vaše je dalším parametrem finálního kola. Budete mít možnost zjistit, jak vypadá systém v reálném používání. Naskytne se vám příležitost pohovořit s uživateli a zjistit i spokojenost s poskytováním podpory systému.

Výběr systémů do výběrového řízení

Jak vybrat ty správné systémy? Jednoznačná a jednoduchá odpověď na tuto otázku zřejmě neexistuje. Výběrem byste měli začít dříve, než vám například skončí podpora současného systému. A výběr by měl vycházet i z vašich funkčních požadavků a očekávání.

Pokud jste výrobní firma, oslovte dodavatele výrobních systémů. Nemá smysl poptávat systémy, které nejsou zaměřené na váš obor. Zdrojů pro hledání systémů může být více, od internetu, sociálních sítí (zejména LinkedIn), konferencí, odborných časopisů až po osobní zkušenosti.

Pozor na jablka a hrušky

Při vyhodnocování mějte vždy na paměti, abyste srovnávali srovnatelné hodnoty. U licencí může být problém při srovnávání jmenových a plovoucích licencí. Rozdílný přístup může být aplikován při výpočtu ceny podpory z licencí. Jednoznačným kritériem nemusí být pouze procentuální výše. Při nákupu většího množství licencí je dnes běžně aplikována sleva. Někteří dodavatelé vypočítávají procenta podpory z ceníkové ceny licence, někteří pak z ceny licence po slevě. Někdy i vyšší procentuální sazba podpory může reálně znamenat nižší cenu podpory, pokud je aplikován výpočet z ceny licence po slevě. ■

Robert Fárek



Autor je ředitelem společnosti ITeuro, která se specializuje na informační řešení pro výrobní firmy a je Gold Channel Partnerem mezinárodní firmy Infor.

Inzerce



Jsme partnerem výrobních firem na cestě ke světové třídě



Stavíme end-to-end řešení pro digitální transformaci

ERP | APS | CPQ | SCADA/ASD | DMS | MES | PLM | WMS | BI | EAM | CRM
a další nástroje, všechny od jednoho výrobce a v jednom prostředí

iteuro.cz



Gold
Channel Partner