

Modernizace informačního systému je příležitost přehodnotit způsob práce

říká Robert Fárek, ředitel a předseda představenstva ITeuro

-lg-

Robert Fárek stojí v čele ostravské softwarové a konzultační firmy ITeuro, která se specializuje na IT řešení pro výrobní firmy a je předním českým partnerem mezinárodní softwarové společnosti Infor. Sešli jsme se, abychom probrali aktuální trendy v oblasti digitalizace výrobních podniků a výzvy, kterým dnes český průmysl čelí.

Průmyslové podniky dnes čelí tolika problémům současně – covid vystrídala energetická krize a složitá geopolitická situace přináší nejistotu a náhlé změny podmínek na trhu. Mají výrobní podniky i v takové situaci chuť a odvahu pouštět se do inovací a digitalizace?

Právě složité podmínky a menší či větší krize často motivují hledat nové cesty, jak zůstat konkurenceschopní a efektivní. Firmy si uvědomují, že flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny jsou klíčové, a právě IT nástroje jim to umožňují. Samozřejmě záleží na odvětví i finanční situaci podniku, ale obecně vidíme, že tlak na efektivitu a automatizaci je čím dále větší.

Odvaha investovat do inovací se navíc často vrací v podobě větší odolnosti vůči krizím, a to se během posledních let také opakovaně potvrzuje.

Lidé mají ke změnám podvědomě odpor a brání se jim otázkou, proč měnit věci, které fungují? Jenže to „fungují“ často znamená, že si jen zvyknou na omezení, ve kterých musí pracovat. Jaké jsou typické příznaky, že dosavadní způsob řízení a používané nástroje už podnik brzdí? Nebo jinak řečeno, jak poznat, že už sedlají mrtvého koně?

Jedním z prvních příznaků je postupné zpomalování reakce na požadavky zákazníků. Když se zpracování objednávek a nabídek neustále prodlužuje, je to jasný signál, že něco není v pořádku. S tím

souvisí i rostoucí počet manuálních zásahů. Zaměstnanci musí stále častěji obcházet systém nebo vytvářet dočasná řešení. Dalším typickým příznakem je duplicita práce. Stejná data se zadávají na více místech nebo je více oddělení zpracovává nezávisle. To vede k nekonzistencím dat a zbytečnému plýtvání časem. Častým úkazem je také množství excelových tabulek mimo hlavní systémy. Pokud se důležité informace a procesy „stěhují do excelů“, je to jasná známka toho, že oficiální nástroje již nepokrývají reálné potřeby podniku.

Neschopnost nabídnout nové produkty nebo služby kvůli technologickým omezením může být pro budoucnost podniku fatální. Rostoucí náklady na údržbu starých systémů přitom často spotřebovávají zdroje, které by mohly být investovány do rozvoje.

Je podle vás lepší usilovat o kontinuální zlepšování, nebo čas od času provést radikální řez? Především ve vztahu k IT systémům, ale i z hlediska řízení firemních procesů obecně.

Otázka kontinuálního zlepšování a radikálních změn je ve světě IT systémů a firemních procesů jednou z nejdůležitějších strategických voleb. Obě cesty mají své opodstatnění a ideální přístup často znamená jejich vhodnou kombinaci.

Kontinuální zlepšování přináší řadu výhod. Jedná se o méně rizikový přístup, kdy změny probíhají postupně, jsou snáze zvladatelné a lépe se integrují do stávajících procesů. Zaměstnanci tak mají čas přijmout změny za své. Finanční zátěž je navíc rozložena v čase, což je obzvláště důležité pro středně velké podniky s omezenými zdroji. Pokud má podnik relativně funkční základy, může být tento přístup velmi efektivní. Zvláště v případech, kdy je

součástí firemní kultury a každý zaměstnanec přemýšlí, jak svou práci neustále zdokonalovat. Mnoho malých kroků může v součtu přinést zásadní zlepšení.

Radikální řez je naopak nezbytný ve chvíli, kdy podnik dosáhl bodu, za kterým už stávající systémy a procesy nelze efektivně rozvíjet. Typicky jde o momenty, kdy technologický dluh narostl do takové míry, že by další záplatování bylo dražší než kompletní výměna. Radikální změna bývá nevyhnutelná také v případech, kdy se dramaticky mění tržní podmínky, nebo přichází převratná technologie. V takových situacích jsou postupné změny příliš pomalé a podnik ztrácí konkurenční výhodu.

Ve vztahu k IT je navíc častým problémem „lepení“ starého systému, které sice oddaluje rozhodnutí, ale zároveň prodlužuje provoz, zpomaluje rozvoj a komplikuje práci. V takovém případě je lepší odvážně přejít na nové řešení, i když to krátkodobě znamená větší zásah. Klíčem je vědět, kdy která cesta dává smysl – a mít odvahu ji zvolit.

Když už se vedení podniku rozhodne pro modernizaci informačního systému, jak by mělo postupovat, na co se připravit, čeho se vyvarovat...?

Rozhodnutí modernizovat informační systém je strategický krok, který může firmu výrazně posunout – ale jen tehdy, pokud se k němu přistoupí promyšleně. Zásadní je nevnímat výměnu systému jako čistě technickou operaci, ale jako změnu, která zasáhne celou organizaci. Je potřeba začít důkladnou analýzou současného stavu: co nefunguje, kde jsou největší slabiny a co by měl nový systém přinést. Důležité je také zapojit klíčové uživatele už v rané fázi – nejen IT, ale i lidi z výroby, logistiky, obchodu nebo financí. Právě oni nejlépe vědí, co potřebují, a jejich zapojení výrazně zvyšuje šanci na úspěch.

Velkou chybou bývá snaha přenést staré procesy „jedna ku jedné“ do nového systému. Modernizace je příležitost přehodnotit způsob práce, zjednodušit a automatizovat tam, kde to dává smysl. Firmy by se měly připravit i na to, že změna vyvolá odpor – proto je klíčová otevřená komunikace a důsledné řízení změny.

Podle průzkumů končí nemalá část IT projektů neúspěchem. Co je podle vašich zkušeností nejčastější příčinou, když projekt nedosáhne očekávaných cílů? Kde podle vás podniky při výběru a nasazení informačního systému nejčastěji chybují? Problém nastává často již při samotném výběru systému. Někdy firmy volí řešení podle značky nebo ceny, místo aby vycházely z konkrétních potřeb a cílů. Nebo naopak chtějí příliš univerzální systém, který umí „všechno“, ale v ničem není opravdu dobrý. A nakonec – často podcení zdroje, čas i kapacity potřebné na implementaci.

Pokud má IT projekt uspět, musí mít nejen technické řešení, ale i silnou podporu vedení, realistický plán a lidi, kteří mu opravdu rozumí, věří a ví proč se změna dělá. Když zaměstnanci nepochopí, proč se změna děje a jak jim má pomoci, budou se jí bránit – a i ten nejlepší systém může skončit nevyužitý. Často také chybí průběžná komunikace a zapojení klíčových uživatelů už v raných fázích projektu. Výsledné řešení pak neodpovídá realitě provozu.

Informační systémy jsou nejen výkonným nástrojem pro řízení firemních procesů, ale také zdrojem oborových best practices, tedy osvědčených postupů v různých odvětvích. Do jaké míry je pro podnik výhodou takto odladěné procesy v novém informačním systému využít a kdy je výhodnější zainvestovat do úpravy systému podle postupů zažitých v konkrétním podniku? Jak odlišit unikátní know-how, které je pro firmu zdrojem konkurenční výhody, od zlovyků?

Využití osvědčených postupů (best practices) zabudovaných do informačního systému může firmám výrazně pomoci tím, že přináší ověřené a optimalizované procesy, které zvyšují efektivitu a snižují rizika. Zvláště pro menší a střední podniky může být přijetí těchto standardů cestou k rychlejšímu růstu bez nutnosti drahého a zdoluhavého vývoje vlastních úprav.

Slepé přizpůsobení firmy systému bez ohledu na její specifika může naopak vést k potlačení toho, co ji odlišuje. Pokud má podnik unikátní know-how, které je zdrojem konkurenční výhody – ať už jde o přístup k zákazníkům, logistiku, nebo třeba vlastní výrobní metody – pak má smysl

investovat do úprav systému, aby reflektoval právě tuto odlišnost.

Klíčem je důkladná analýza. Znamená úprava pro firmu opravdu měřitelný přínos? Co je skutečně unikátní a podporuje její obchodní model? A co naopak přetrvává jen ze zvyku nebo setrvačnosti? Tady pomáhá nezávislý pohled – ideálně kombinace interní znalosti a externího expertního posouzení. Věcná debata o přínosu jednotlivých procesů pomáhá odlišit know-how od zlovyků.

Ve výsledku nejde o volbu „buď, anebo“. Dobré informační systémy dnes umožňují obě cesty. Nabízejí jak osvědčené standardy, ale i prostor pro customizaci tam, kde to má pro firmu smysl.

Předpokládám, že návratnost investice je jedním z hlavních parametrů, které podniky sledují u všech investic a IT projekty v tom nejsou výjimkou. Je možné uvést, v jakém rozmezí se typicky pohybuje návratnost investic do digitalizace?

Ano, návratnost investice (ROI) je u IT projektů klíčovým ukazatelem – stejně jako u jakékoli jiné významné firemní investice. U digitalizačních projektů se však návratnost může velmi lišit v závislosti na typu projektu, výchozím stavu firmy a míře automatizace, kterou se podaří dosáhnout. U větších a komplexnějších projektů se pohybuje v rozmezí 2 až 3 let. U menších a dobře zacílených projektů, jako je třeba nasazení nástroje na elektronické schvalování faktur nebo automatizaci rutinních činností, může být návratnost i do jednoho roku.

Je ale důležité říct, že návratnost investice by neměla být posuzována jen podle přímých finančních úspor. Digitalizace často přináší i nepřímé přínosy – zrychlení procesů, méně chyb, lepší dostupnost dat pro rozhodování nebo vyšší spokojenost zákazníků i zaměstnanců. Tyto přínosy se sice hůře měří, ale dlouhodobě mají významný dopad na konkurenceschopnost firmy. Klíčové je proto nastavit si realistická očekávání a od začátku měřit konkrétní přínosy – nejen náklady.

V minulém vydání IT Systems jste otevřel otázku, zda přejít s informačním systémem do cloudu, nebo zůstat u tradičního on-premise řešení. Můžete prosím zkráceně shrnout, v čem vidíte



výhody, ale i možná úskalí obou uvede- ných modelů?

Na cloudu bych vyzdvihl dvě klíčové výhody. První je možnost průběžného nasazování nových funkcí, což je v dnešním rychle se vyvíjejícím technologickém prostředí velký benefit. Druhou zásadní výhodou je bezpečnost – jak samotných dat, tak celé informační infrastruktury. Cloudové prostředí dnes nabízí vyšší úroveň ochrany než většina řešení budovaných interně.

Tradiční on-premise systémy sice poskytují větší prostor pro rozsáhlé úpravy a přímý přístup do databáze. Otázkou ale zůstává, zda je to z hlediska bezpečnosti ještě rozumný přístup – zejména v době rostoucích hrozeb a nároků na ochranu dat.

Rozhodnutí mezi cloudem a on-premísem není jen otázkou technologií, ale i firemní strategie, bezpečnosti a pohodlí. **Neexistuje univerzální odpověď – každá firma musí zvážit své potřeby, rizika a dlouhodobé cíle.** Důležité je, aby technologie sloužily vám, ne vy jim.

Pojďme se nyní zaměřit na konkrétní nástroje, které jsou součástí informačních systémů a které mohou podnikům výrazně pomoci se zvýšením konkurenceschopnosti. Které mají podle vás největší potenciál z hlediska tuzemských průmyslových podniků a přitom zatím nejsou dostatečně využívány? Patří sem například APS?

APS (Advanced Planning and Scheduling) systémy jsou přesně ten typ nástroje, který má obrovský potenciál – a přitom ho v ČR využívá zatím jen minimum firem. Přitom právě v českém průmyslu, který je silně orientovaný na zakázkovou výrobu a často bojuje s napjatými termíny i kapacitními limity, může APS výrazně zlepšit plánování výroby, zkrátit průběžné doby a snížit hodnotu nedokončené výroby.

Často přehlíženým, ale velmi efektivním nástrojem je také **konfigurator produktů** – zejména u firem, které vyrábějí na míru. Umožňuje obchodníkům nebo i samotným zákazníkům sestavit variantu výrobku podle požadavků a zároveň automaticky vygenerovat podklady pro výrobu, kalkulaci i nabídku.

Konfigurator tak zrychluje obchodní proces, snižuje chybovost a výrazně

zvysuje efektivitu při řešení nestandardních zakázek.

Tématem, o kterém se teď intenzivně diskutuje nejen v oblasti IT, je umělá inteligence. Jsou s ní spojena velká očekávání. Nejsou přehnaná? Vidíte budoucnost AI i v oblasti podnikových informačních systémů?

Umělá inteligence dnes přináší velkou vlnu zájmu a očekávání. Část těchto očekávání je realistická, část je ale přehnaná – jak to u nových technologií bývá. AI není zázračný nástroj, který vyřeší vše, ale při správném nasazení dokáže přinést výrazné přínosy i v oblasti podnikových informačních systémů.

V praxi vidíme několik konkrétních směrů, kde má AI reálný dopad. Například automatizace rutinních úloh v ERP, prediktivní analýza dat pro řízení zásob, predikce poptávky, nebo personalizace zákaznické péče pomocí chatbotů. AI pomáhá firmám zefektivnit procesy, lépe využít data a rozhodovat se rychleji a přesněji.

Budoucnost AI v podnikovém IT tedy vidím pozitivně – ne jako revoluci, která všechno změní přes noc, ale jako evoluci, která firmám postupně nabídne nové nástroje a výhody. Klíčové bude najít rovnováhu mezi nadšením a reálným pohledem na to, co technologie opravdu umí a kde má zatím své limity.

Často slýchám, že data jsou dnes pro podniky tím nejcennějším, ale současně se mluví o problémech, které má mnoho podniků se zajištěním kvality dat a jejich efektivním využitím. Pomáháte podnikům i v této oblasti – jak přetavit data v užitečné informace pro každodenní řízení výroby? Co podnikům pomůže pomyslně „odemknout“ potenciál jejich dat?

Mnoho výrobních firem má dnes sice spoustu dat, ale data z těchto zdrojů bývají izolovaná a nejednotná. A to brání jejich praktickému využití. Typickým případem je plánování výroby. Pokud nejsou aktuální data o kapacitách, stavu zakázek, nákupních objednávkách, nebo výpadcích automaticky propojena, plánovač nemá šanci rychle reagovat.

Co firmám skutečně pomůže „odemknout“ potenciál dat, je propojení datových



zdrojů, automatizované vyhodnocování klíčových ukazatelů a především to, aby výsledné výstupy byly srozumitelné lidem, kteří s nimi mají denně pracovat.

A jak vidíte otázku rozšiřování funkcí informačního systému s cílem pokrýt více procesů ve firmě? Je výhodnější využít otevřenosti moderních systémů a navázat na ně specializované aplikace, nebo hledat systém s co nejširším záběrem?

Tuhle otázku jsme nedávno probírali i na mé přednášce na univerzitě v Karvině – a je to téma, které řeší většina firem při rozvoji svého informačního systému. Obě cesty – jak výběr komplexního systému, tak modularita a napojení specializovaných aplikací – mají své výhody i rizika. Klíčem je zvolit správný poměr podle potřeb konkrétní firmy. Osobně doporučuji zvolit robustní základní systém, který pokryje hlavní procesy firmy, a kolem něj postupně budovat ekosystém specializovaných nástrojů. Vždy je však třeba řídit se tím, kde to ve firmě přinese přidanou hodnotu. ■