

ERP projekty nesehávají na technologii, ale na lidech

Petr Prokop

Implementace ERP systému patří k největším manažerským rozhodnutím, která výrobní firma udělá. Než se do takového projektu pustíte, měli byste vědět, že nejde jen o technologii, ale o projekt změny, který zásadně ovlivní fungování celé organizace. Nejde jen o výměnu softwaru. Jde o zásah do procesů, odpovědností, kultury řízení i každodenní práce lidí.

Ve své praxi jsem vedl desítky implementačních projektů – od středně velkých výrobních firem až po komplexní nadnárodní prostředí. Praxe mi opakovaně ukazuje jednu zásadní věc: když projekt selže, jen výjimečně je to primárně technický problém. Ve většině případů je to problém očekávání, komunikace, kompetencí a řízení.

Když projekt drhne, nebývá to systémem

Výběr ERP systému často spustí management. To je správně – jde o strategické rozhodnutí. Jenže samotnou implementaci pak realizují „výkonní“ lidé, takzvaní klíčoví uživatelé. Typicky jeden zástupce za každou implementovanou oblast – sklady, nákup, obchod, výrobu, technologickou přípravu výroby (TPV), účetnictví, IT a plánování. A právě zde se často ukáže první trhlina.

Očekávání bývají obrovská. V době automatizace a AI si mnozí představují, že po nasazení nového systému bude práce méně a vše poběží samo. Realita je ale jiná. ERP je nástroj a aby mohl firmě pomáhat řídit byznys, potřebuje kvalitní informační základnu. A to znamená více strukturovaných dat, větší disciplínu a často i změnu pracovních návyků.

V některých oblastech je práce na začátku dokonce náročnější než dříve. Pokud se tato očekávání „nekrotí“ a management je jasně nekomunikuje, přichází frustrace. A frustrace je špatný start pro jakýkoli transformační projekt.

Představte si implementaci nového IT systému jako nákup závodního speciálu pro rallye. Máte pod kapotou ten nejvýkonnější motor, nejlepší podvozek a tým mechaniků (dodavatele), který je připraven auto serviso- vat. Jenže závod nevyhrává auto v garáži,

ale posádka na trati. A právě složení posádky – tedy obsazení klíčových projektových rolí – nejčastěji rozhoduje o tom, zda projekt dorazí do cíle včas, nebo se začne zbytečně zadržovat.

Nejčastější omyly při obsazování rolí

Jedním z největších rizik je výběr projektového manažera „z nouze“. Typicky jde o šikovného provozního člověka, který je respektovaný, ale s řízením komplexního projektu nemá zkušenost. V menších firmách to bývá například vedoucí IT oddělení – technik, který se dosud s řízením projektu takového rozsahu nesetkal. Právě v těchto situacích vznikají největší chyby – projekt firma svěří člověku, který je technicky velmi schopný, ale nemá zkušenost s řízením komunikace, práce

s očekáváními, zvládnáním konfliktů priorit ani motivací zainteresovaných stran. A bez těchto kompetencí se i sebelepší technologické řešení může dostat do problémů.

Podobně problematická je nominace klíčových uživatelů. Často jsou vybráni nejlepší odborníci na daný proces. To je logické. Jenže pokud nemají pozitivní vztah k informačním technologiím, ERP pro ně může být příliš komplexní svět. Dlouho jim trvá, než se zorientují, a projekt se tím zpomaluje.

Osvědčilo se nám kombinovat procesní odbornost s člověkem, který má k IT přirozeně blízko. Know-how zůstává u klíčového uživatele, ale systémová část je podpořena někým, kdo se v ERP prostředí pohybuje jistěji.

Kompetence projektového manažera a klíčových uživatelů jsou rozhodující.

Výběr lidí je zkrátka klíčový. Kompetence projektového manažera i klíčových uživatelů rozhodují o tom, zda bude spolupráce fungovat už ve fázi analýzy, nebo se první problémy objeví hned na startu.



Jak správně nastavit spolupráci

Úspěšný ERP projekt stojí na vyvážené spolupráci tří stran: byznysu, IT a dodavatele. Každá má jinou roli, jinou odpovědnost a jiný pohled na rizika.

Role vedení projektu na straně zákazníka znamená mimo jiné zajistit časový fond lidí. Nestačí je jmenovat do projektového týmu. Je nutné jim reálně uvolnit kapacitu a dát jasné najevo, že projekt je prioritou číslo jedna.

Často se setkáváme s tím, že lidé „nemají čas“. Ve skutečnosti nemají prioritu. A projekt tím trpí.

Důležitá je i práce s řídicím výborem. Pokud se schází jednou měsíčně, ztrácí dynamiku. Frekvence jednou za 14 dní výrazně zvyšuje informovanost managementu a posiluje pocit podpory u týmu. A podpora musí být hlavně cítit, nestačí ji jen vyhlásit na začátku projektu.

Firemní kultura v tomto případě hraje zásadní roli. Pokud jsou lidé zvyklí reportovat problémy otevřeně a bez obav, lze rizika řešit včas. Pokud se problémy „lakují na růžovo“, projeví se až ve chvíli, kdy už je pozdě.

Nestačí jen lidi jmenovat do projektového týmu, je nutné jim reálně uvolnit kapacitu a dát projektu prioritu.

Realistické plánování a práce s rezervou

Další častou chybou je tlak zákazníků na plánování termínu nájezdu hned na začátku. Termíny se někdy diskutují už při podpisu smlouvy – ještě předtím, než je

jasné, kdo bude projekt řídit a jaké jsou skutečné kapacity.

V ITeuro jsme proto rozdělili projekt do dvou kroků. Nejprve realizujeme detailní analýzu a návrh řešení. Teprve na základě hlubšího poznání firmy, týmu a procesů stanovujeme realistický harmonogram a rozpočet.

Zasmluvněná analýza dává oběma stranám možnost si poctivě říct, zda chtějí pokračovat dál. Smlouva má vytvářet jasný rámec spolupráce, nikoli sloužit jako nástroj nátlaku. V praxi se většina situací řeší dohodou – ovšem jen tehdy, pokud mezi stranami funguje otevřená a férová komunikace.

Právě z této nejistoty vyplývá potřeba pracovat s rezervou. Časová i finanční rezerva je důležitá, ale nesmí se stát polštářem, který uspí pozornost. Rezerva má chránit projekt před objektivními riziky, ne nahrazovat řízení.

ERP systém je nevykonnější „stroj“ ve firmě. Když neběží správně, stojí vás to peníze.

Co je lepší vědět před startem projektu

ERP systém je nevykonnější „stroj“ ve firmě. Když neběží správně, stojí vás to peníze. A když je špatně nastavený, omezuje firmu roky.

Vyplatí se vědět, že úspěch implementace nestojí primárně na technologii, ale na lidech, jejich kompetencích, realistických očekáváních a kvalitním projektovým řízením. Za více než 25 let na trhu jsme

realizovali přes 175 projektů a průměrná délka spolupráce s našimi zákazníky je 17 let. To není náhoda. Je to důsledek důrazu na poctivou přípravu, otevřenou komunikaci a profesionální řízení změny.

Je lepší vědět předem, kde jsou slabá místa řízení projektu, než je řešit ve chvíli, kdy už se zpoždění promítá do výroby, cash flow i důvěry lidí v nový systém. Právě proto v ITeuro klademe takový důraz nejen na volbu správného ERP řešení, ale i na kvalitu projektového řízení – jako na jeden z klíčových předpokladů dlouhodobě funkčního výsledku. ■

Petr Prokop



Autor článku je ředitelem implementace ve společnosti [ITeuro](#), kde vede tým odpovědný za zavádění ERP systémů Infor SyteLine a Infor

LN ve výrobních firmách. Dohlíží také na vývoj MES systému InduStream a jeho další rozvoj. Řízení ERP projektů se věnuje více než deset let a zaměřuje se na jejich pečlivou přípravu, jasné vymezení rolí a realistické nastavení tak, aby obstály i v praxi.

Inzerce

Stačí vaše ERP nárokům zákazníků?

plánování a rozvrhování APS | konfigurátor | servis a údržba AI MES | automatizace | digitální transformace

Infor SyteLine **Infor LN** **infor** | Infor Partner Network

Lepší vědět, že řídíte firmu na základě přesných informací.

