

# 4 chyby, které prodražují výběr ERP systému

Když firma čtvrtstoletí roste na lokálním informačním systému, roste s ní i samotný systém. Přibývají nová pole, reporty, dashboardy a propojení s dalším softwarem... Zvenku může všechno vypadat idylicky – systém pokrývá potřeby celé firmy. Uvnitř je ale situace složitější. Dokumentace není kompletní, původní správce odchází a nikdo už přesně neví, co je s čím propojené.

Vedení ví, že změna je nevyhnutelná. Zároveň netuší, jak hluboko zasáhne do firemních procesů. Nevybírá totiž jen nový ERP systém, který nahradí ten stávající. Rozhoduje o tom, jak bude firma fungovat dalších 10 až 15 let. A ty nejdražší chyby může udělat ještě předtím, než pozve prvního dodavatele na prezentaci.

## První chyba: Začneme prezentacemi dodavatelů

Obvyklý scénář vypadá jednoduše. Management osloví několik dodavatelů, rozešle jim seznam požadavků a naplňuje ukázky systémů. Uvnitř firmy ale ještě není jasno v tom nejdůležitějším: proč se ERP mění a co má změna přinést.

Každé oddělení pak hodnotí něco jiného. Výroba chce zachovat postupy, na které je zvyklá. Finance očekávají kvalitnější a rychleji dostupná data. IT hledá bezpečné a dlouhodobě udržitelné řešení. Vedení mluví o automatizaci, cloudu a umělé inteligenci. Všechny tyto požadavky mohou být oprávněné, ale bez společného cíle z nich vzniká několik různých zadání.

Pokud se klíčoví uživatelé dostanou k prezentaci systému, aniž by předem rozuměli důvodům změny, neposuzují jeho budoucí přínos. V novém systému hledají obrazovky, tlačítka a postupy, které znají dnes. Každá odlišnost pak působí jako nedostatek, přestože může znamenat jednodušší a lépe řízený proces.

Prezentace dodavatele proto nesmí být prvním okamžikem, kdy se vaši zaměstnanci o chystané změně dozvědí. Ještě před oslovením dodavatelů se musí vedení shodnout na tom, co firmu dnes brzdí, jaké výsledky od nového ERP očekává a podle čeho pozná, že změna uspěla.

**Bez společného cíle vzniká pro nové ERP několik různých zadání.**



## Druhá chyba: Přeneseme do nového ERP celý starý svět

Dlouho používaný systém v sobě nese historii firmy. Některé úpravy chrání její skutečné know-how. Jiné vznikly kvůli zákazníkovi, který už dávno odešel, nebo jako náplast na omezení tehdejší technologie. Po letech ale všechny vypadají důležitě.

Ještě před výběrem proto musí přijít malá „archeologie“ současného řešení. Potřebujete zjistit, které úpravy skutečně používáte, proč vznikly a zda stále řeší platný požadavek. Stejně důležité je zmapovat navazující aplikace a interface i lidi, kteří jim ještě rozumějí. Teprve potom dokážete oddělit skutečné know-how od historického zvyku.

Největším rizikem je požadovat po dodavatelích, aby nový systém kopíroval

ten starý v poměru jedna ku jedné. Výsledkem může být modernější technologie, ale stejné komplikace – jen nově naprogramované a znovu zaplacené. Nové ERP nemá být digitálním muzeem rozhodnutí, která někdo udělal před 15 lety.

To neznamená bez rozmyslu zahodit všechno, co firma léta budovala. Každou odchylku od standardu ale musíte umět obhájit jejím přínosem. Pokud je určitý postup součástí vašeho know-how, nový systém ho musí podpořit. Pokud ale určitý postup jen konzervuje starý zvyk, změna ERP je příležitostí se ho zbavit.

**Nové ERP nemá být digitálním muzeem rozhodnutí, která někdo udělal před 15 lety.**

### Třetí chyba: Vybíráme funkce místo fungujícího celku

Málokterá firma si vystačí s jednou aplikací. Vedle ERP systému běžně používá MES, WMS, řešení pro plánování, řízení kvality či servisu nebo vlastní nástroje. To samo o sobě není problém. Specializovaný systém může danou oblast zvládnout lépe než univerzální modul. Potíž nastává ve chvíli, kdy každá potřeba dostane vlastní aplikaci bez společné koncepce a celý ekosystém drží pohromadě jen sada křehkých interface.

Častý je i zdánlivě opačný scénář. Firma si vybere ERP od jednoho dodavatele s představou, že pokryje většinu jejich potřeb. Postupem času ale zjistí, že některé oblasti, například pokročilé plánování, řízení výroby nebo skladu, potřebují specializované řešení. Začne proto přidávat další systémy a propojovat je. Ani to není chyba. Problém nastává, pokud jednotlivé části přibývají bez předem promyšlené architektury, jasného vlastnictví dat a odpovědnosti za budování celku.

Při výběru proto nestačí zjišťovat, zda ERP umí konkrétní operaci. Potřebujete se dívat na fungování celé firmy – od nabídky a objednávky přes plánování, nákup, výrobu a sklad až po expedici a finance. Kde vznikají data? Kdo je vlastní? Který systém je řídí a který je pouze využívá? A co se stane, když se proces nebo některá z aplikací změní?

Specializované systémy mohou být správnou volbou, pokud mají jasnou roli, vlastníka dat, spolehlivé propojení a zapadají do dlouhodobé koncepce. Jeden dodavatel nemusí dodat každou aplikaci.

Měl by ale rozumět fungování celku a dokázat jednotlivé části zastřešit. Jinak firma pouze vymění jeden historický spletenec za nový.

### Čtvrtá chyba: Vybíráme jen systém, ale ne partnera

ERP systém obvykle nevybíráte na pár let. Cena a počet odškrtnutých funkcí proto jako kritéria výběru nestačí. Stejně důležité jsou i zkušenosti dodavatele s konkrétním typem výroby, jeho schopnost rozlišit nutnou úpravu od zbytečné customizace a představa o budoucím rozvoji řešení.

Do rozhodování patří také bezpečnost, cloudová strategie, integrační možnosti, kvalita podpory, kapacity a zastupitelnost týmu nebo připravenost na automatizaci a AI. Ne proto, že firma musí všechny novinky nasadit hned. Potřebujete ale vědět, zda vám zvolená platforma a partner za několik let nezavrou cestu k dalšímu rozvoji.

Dobrý partner navíc slepě neplní váš seznam požadavků. Dokáže upozornit, že některé požadavky nabourávají proces, přinášejí skryté náklady nebo představují systémové riziko. Právě ochota vést otevřený dialog často odlišuje dlouhodobého partnera od pouhého dodavatele licencí.

### Správný výběr ERP nezačíná prezentacemi dodavatelů. Začíná uvnitř firmy.

### Výběr začíná uvnitř firmy

Než začnete porovnávat systémy a dodavatele, měli byste uvnitř firmy znát odpověď na následující otázky:

- Proč ERP systém měníme?
- Co musí být po změně viditelně lepší?
- Co je naše skutečné know-how?
- Čeho se naopak můžeme zbavit?
- Jak má ERP spolupracovat s ostatními systémy ve firmě?
- Co budeme od dodavatele potřebovat i po spuštění ERP?

Špatně vybraný ERP systém nemusí být špatný software. Může to být kvalitní systém, který si vybrala firma, aniž si předem ujasnila, co chce zachovat, co potřebuje změnit, jak má nový systém zapadnout do jejího fungování a s kým ho bude dalších deset let rozvíjet. Proto kvalitní výběr ERP nezačíná prezentacemi dodavatelů. Začíná uvnitř firmy. ■

#### Robert Fárek



Autor je ředitelem společnosti **ITeuro**, českého partnera globální softwarové firmy Infor. Už více než 20 let pomáhá výrobním podnikům zavádět ERP a MES systémy, automatizovat procesy a digitalizovat výrobu. Věří, že dobrá rozhodnutí začínají kvalitními daty – proto v ITeuro stojí za myšlenkou Lepší vědět.

## 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.

