

Podnikové informační systémy ERP v době digitální transformace



Konkurenční tlak, rychle se měnící požadavky zákazníků a všudypřítomná digitalizace nutí podniky všech oborů, aby přehodnocovaly a inovovaly podobu svého byznysu. Trend digitální transformace zasahuje do klíčových oblastí informační infrastruktury a nevyhýbá se samozřejmě ani podnikovým informačním systémům ERP.

Text/ Lukáš Kříž, David Zajíc

Foto/ Shutterstock

Nejviditelnější změny vyžaduje digitální transformace v oblasti interakce se zákazníky. Podle konzultantů společnosti Accenture je ale nelze efektivně realizovat bez značného přizpůsobení klíčových informačních systémů. Ty, ačkoli nezřídka spolehlivě slouží dlouhé roky, se mohou stát překážkou či brzdou na cestě k vyšší konkurenceschopnosti.

Analytici společnosti Forrester v mnoha podnicích identifikovali výrazné známky nesouladu v úrovni využívaných informačních technologií. Zatímco útvary marketingu, obchodu nebo zákaznické podpory nezřídka pracují s pokročilými a velmi účinnými nástroji pro obsluhu klientů, interní IT oddělení zápasí se zastaralou infrastrukturou a s nekompatibilitou front-end a back-end systémů. Za tohoto stavu zůstává digitální transformace v nejlepším případě stát v polovině cesty.

O implementacích informačních systémů ERP (Enterprise Resource Planning) začali mnozí oboroví konzultanti hovořit právě v souvislosti s probíhajícím nebo plánovaným digitalizačním úsilím organizací. Svou podstatou tato komplexní řešení představují nejen klíčovou součást informační infrastruktury podniků, ale také výchozí bod úvah o provedení významných změn byznysu. Specifický komentář k tématu připojuje Petr Schaffartzik, předseda představenstva skupiny K2: „Součas-

ná mediální masáž spojená s automatizačními trendy představuje ideální příležitost pro manažery, aby se o tyto trendy více zajímali a transformovali své myšlení. Výrobní technologie, obchodní strategie i vlastní řízení firmy by měly být v rámci této transformace řešeny jako celek, protože nám ve výsledku nejde o nic jiného než o zvýšení produktivity. Ideálním nástrojem pro systematické řešení digitální transformace je právě ERP systém, který by měl manažerům poskytovat nástroje odpovídající aktuálním technologickým trendům.“

Ani podle predikcí oborových analytiků se nezdá, že by segment ERP měl v souvislosti s digitální transformací dojít jakékoli úhony. Globální trh systémů ERP čeká podle informací společnosti Mordor Intelligence období poměrně silného růstu. Vloni jeho obrat dosáhl výše 36,49 miliardy dolarů, za pět let má jít o 60 miliard dolarů. V období 2019 až 2024 každoročně poroste v průměru o 8,66 procenta.

Transformační tlak

V žebříčcích analytických firem stále častěji figurují dodavatelé, kteří nepatří k tradičním hráčům v segmentu. Někteří z nich se navíc etablovali v relativně specializovaných disciplínách, například v řízení vztahů se zákazníky, a postupně rozšiřují pole svého působení. To vede

mnohé pozorovatele trhu k myšlence, že je třeba definici systémů ERP upravit, přizpůsobit relativně rychle se měnícím požadavkům uživatelů.

Implementace tradičních podnikových informačních systémů se stávají součástí komplexního přístupu k digitální transformaci. Původní posláním v podobě automatizace procesů a funkcí byznysu dnes již neobstojí. Podle konzultantů firmy Third Stage Consulting také řada technologicky progresivních organizací tradiční pojetí nasazení informačních systémů opouští a soustřeďuje se na holistické pojetí podnikových technologií, jež více odpovídá trendům digitální transformace.

Reflexi tuzemského stavu a vývoje přidává Ivo Procházka, obchodní zástupce pro digital supply chain & IoT v SAP ČR: „V České republice je digitální transformace velmi často realizována v izolovaných aktivitách, jako například řízení výroby, bez komplexního přístupu a návaznosti na procesy v ERP. Takovýto ostrůvkový přístup k digitální transformaci představuje pro podniky hrozbu, nebudou totiž pak schopni konkurovat domácím ani zahraničním podnikům, které se do digitální transformace pustily komplexně. České podniky doplácí na levnou pracovní sílu a zapomínají, že konkurence v zemích, kde je cena lidské práce vysoká, jim po digitální transformaci bude více než směle konkurovat.“

Výše uvedené důvody pomáhají šířit tzv. vícevrstvé strategie. Podniky mnohem častěji volí několik odlišných řešení od více dodavatelů. S jejich pomocí zajišťují různé procesy nebo provoz v geograficky, kulturně nebo oborově nesourodých útvarech a pobočkách. Tato dvouvrstvá digitální transformace, jak ji nazývají konzultanti firmy Third Stage Consulting, systémy ERP nepomíjí, jen mění jejich někdejší roli a postavení.

Implementace různých technologických řešení ale klade vyšší nároky na připravenost podniků. Ty budou muset podstatně detailněji a komplexněji nasazování jednotlivých systémů plánovat, organizovat a měřit či kontrolovat.

„Digitalizace výroby vyžaduje komplexní funkcionalitu ERP systému a současně jeho adaptabilitu na neustále se měnící prostředí a schopnost integrace s okolím. Komplexní funkcionalita chybí menším lokálním systémům a adaptabilita a schopnost integrace zase některým zaběhlým světovým podnikovým systémům. Pokud chtějí přežít lokální systémy, musí urychleně doprogramovat svou funkcionalitu podle světových standardů MRP II. Velcí hráči zase musí změnit architekturu svých systémů s využitím nejmodernějších technologií,“ dodává Vladimír Bartoš, senior konzultant ze společnosti Minerva Česká republika.

Ačkoli mnoho oborových analytiků již řadu let předvídá konec systémů ERP v modelu on-premise, ty stále přežívají a rozvíjejí se. Konzultanti z Third Stage Consulting mají za to, že z trhu v dohledné budoucnosti nezmizí. Výrobci ale masivně investují do svých cloudových řešení a snaží se jejich expanzi na trhu výrazně podporovat. Výsledky se dostávají a v současnosti již nadpoloviční většina nových implementací využívá cloudový model.

Cloudová vlna

„Domnívám se, že adaptace na možnosti cloudových aplikací znamená opuštění myšlenky ERP. Aplikace totiž v rámci zjednodušení a co největšího zásahu potenciálních klientů řeší velmi dobře jen úzkou část potřeb firmy,“ komentuje trend cloud computingu v segmentu Petr Schaffartzik ze skupiny K2.

Podle analytiků z Mordor Intelligence nabízejí cloudové systémy ERP nižší celkové náklady vlastnictví a jednodušší možnosti správy a nastavení. Podniky poměrně často preferují hybridní model provozu. Ten je také označován jako dvouvrstvý, protože kombinuje dva přístupy. Pro kritické úlohy využívá tradiční on-premise přístup, pro některé funkcionality možnosti veřejných cloudů, resp. softwaru jako služby.

Do druhé kategorie spadá například řízení vztahů se >

60 mld.

Globální trh systémů ERP čeká podle Mordor Intelligence období poměrně silného růstu. Vloni jeho obrat dosáhl výše 36,49 miliardy, za pět let má jít o 60 miliard dolarů.

Strategie při volbě ERP systému

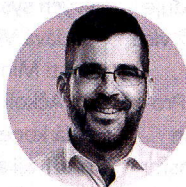
Jaké strategie dnes podniky volí při náhradě dosluhujícího systému ERP? Kdy preferují přístup best of breed a kdy all-in-one?



Petr Schaffartzik

předseda představenstva skupiny K2
Jednoznačně si stojíme za all-in-one přístupem. Náš typický klient chce jedno řešení a jednu odpovědnost od jednoho dodavatele. Záběr ERP systémů se stále zvětšuje právě proto, že trh tento přístup vyžaduje. Integrace s produkty třetích stran je vhodná pouze tam, kde jsou pevně definované hranice mezi produkty a prakticky neměnná rozhraní pro výměnu dat mezi nimi.

šířit nové ERP o další části. Nicméně díky API lze i k all-in-one napojit best of breed řešení, kdy oba systémy sdílejí všechna nebo jen některá data. Dají se využít výhody z obou přístupů – plná integrace dat a současně specifické funkce, které all-in-one nemá.



Ondřej Antonín

obchodní ředitel, QI Group

Je to otázka priority. Pokud chci řešit úzkou, specializovanou oblast s myšlenkou, že pro mě znamená většinu příjmů a tvoří hodnototvorný proces, je nasnadě vydat se cestou specializovaného řešení. Ostatní oblasti mohu ponechat ve stávajícím stavu. Samozřejmě pouze za předpokladu, že provázanost všech ostatních procesů ve firmě pro mě není tak silná, že by specializované řešení ztratilo z celkového pohledu smysl.



Milan Tesař

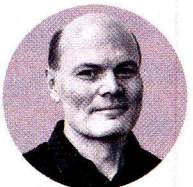
obchodní ředitel, InfoConsulting Czech
All-in-one ERP řešení má podle mého názoru smysl všude, kromě vysoce specializovaných oblastí, pro které není k dispozici odpovídající ERP s integrovanými funkcionalitami. Ačkoli integrovat různé specializované systémy je stále jednodušší, all-in-one řešení bude vždy nabízet lepší propojení dat, návaznost procesů a z hlediska celkových nákladů bude levnější.



Jiří Příbyslavský

konzultant pro zákaznické řešení, SAP ČR

V každé implementaci nebo nasazení ERP systému doporučujeme začít s best practice, tzn. využít předpřipravených standardních funkcí systému. Samozřejmě, každá firma je jiná a má svá specifika, která je nutné při nasazení ERP zohlednit. V rámci strategie SAP doporučujeme využít standardních možností konfigurace produktu a vývoj nechat až jako poslední možnost.



Petr Šperka

obchodní ředitel, ITeuro

Ve výrobních firmách vždy all-in-one. Přístup best of breed měl opodstatnění v dobách, kdy all-in-one systémy neměly dostatečnou funkcionalitu k pokrytí čtyř hlavních oblastí – procesů podniků, tedy obchodu, nákupu a logistiky, výroby, ekonomiky a personalistiky. Tuto nevýhodu už dobré ERP systémy nemají, takže se může naplnit jejich silná stránka.



Vladimír Bartoš

senior konzultant, Minerva Česká republika

Každá firma potřebuje ERP systém a ERP systémy se dělí na specializované nebo obecné. Specializované obvykle směřují do konkrétních odvětví a obsahují pro ně již připravenou funkcionalitu. Obecné najdete nejen ve výrobních firmách, ale i v bankách, ve státních úřadech, na železnici apod.



Martin Jirmann,

CEO, Abra Software

Zatím stále převažují zákazníci, kteří chtějí all-in-one řešení. Často nasazují jen jeho část s vidinou toho, že bude-li to potřeba, mají možnost velmi jednoduše roz-

- zákazníky (CRM) nebo oblast komunikace a spolupráce. Hybridní model často nasazují podniky z oboru podnikových služeb nebo zábavního průmyslu. Oproti čistě cloudovým řešením nabízí například nižší náklady na školení. „V cloudovém portfoliu jsou různé možnosti užití cloudu, ze kterých si zákazník může vybrat. Míra standardizace vychází ze strategie budoucího fungování firmy. Cloudová ERP řešení nemusí být obvykle preferována ve státní správě nebo u některých výrobních odvětví, lze ale volit kombinaci on-premise

ERP řešení a doplnit jej cloudovými nadstavbami – například pro analytiky, údržbu nebo řízení lidských zdrojů,“ potvrzuje možnost kombinace obou modelů Jiří Příbyslavský, konzultant pro zákaznické řešení v SAP ČR.

Komentář z tuzemského prostředí připojuje Petr Šperka, obchodní ředitel ITeuro: „Zatím v českém prostředí převládá snaha organizací měnit standardní řešení řadou modifikací, které ne vždy znamenají konkurenční výhodu, ale jsou vyvolány snahou o zachování zvyklostí firmy. To bohužel vede k zakonzervování do-

savadních procesů. Tento trend tak nahrává spíše on-premise řešením. Vývoj čehokoli je vždy dražší varianta. Ovšem ne vždy se investice do vývoje vyplatí a přinese výsledek lepší než standardní řešení, které se zpočátku může zdát méně vyhovující.“

Implementační výzvy

Nasazování nových systémů ERP považují konzultanti z Third Stage Consulting za součást celkového úsilí o digitální transformaci byznysu. Současně se ale domnívají, že bude přibývat neúspěšných iniciativ, jež podnikům nepřinesou očekávané efekty. K nejvýznamnějším faktorům potenciálních i reálných selhání řadí tlak dodavatelů na opuštění starých on-premise řešení. V inovačních projektech se ovšem implementátoři obvykle přesmíru soustřeďují na technologickou stránku věci, která je pro ně víceméně nová. Z tohoto důvodu rovněž roste poptávka po expertech na zavádění systémů ERP.

Hrozba selhání přiměje zákaznické organizace, aby zvýšily nároky na odpovědnost systémových integrátorů a implementátorů za zdárný průběh implementace. Nebudou přitom váhat ani se zapojením nezávislých konzultačních subjektů, které na řízení projektů dohlédnou. „Přizvat konzultační firmu má tedy smysl všude tam, kde firma nedisponuje dostatečnými interními zdroji, ať již z hlediska počtu, či know-how, anebo ocení pohled zvenku, který může přinést nové nápady a způsoby řešení,“ dodává Milan Tesař, obchodní ředitel společnosti InfoConsulting Czech a Slovakia.

Téma konzultačních služeb a jejich poskytovatelů hodnotí experti firmy Third Stage Consulting poměrně kriticky. Předpokládají, že část těch méně úspěšných subjektů v segmentu poměrně brzy zanikne. Zradí je dva relativně rozšířené jevy. První má podobu falešné nezávislosti na producentech informačních systémů. Druhý spočívá v najímání nezkušených, ale levných konzultantů, kteří nedokážou rozpoznat klíčové faktory

úspěchu projektů, čímž je odsuzují k potenciálnímu, pravděpodobnému selhání. Oba faktory umožňovaly problematickým konzultačním firmám přežívat v době prostých implementací informačních systémů. V době digitální transformace, iniciativ s vysokou mírou komplexnosti ale už neobstojí.

„Výběr ERP je samostatná disciplína. Externí pracovníci mají určitý nadhled a měli by mít zkušenosti s tím, jak postupovat a čeho se vyvarovat. Rizik je opravdu hodně. Nicméně ani konzultační firma nemusí být někdy dobrým rádcem, pokud se nestane součástí procesu výběru ERP interně. Její nezávislost je samozřejmě zásadní, ale pokud má konzultační firma dobré zkušenosti s nějakým dodavatelem, bylo by nelogické, kdyby je nevzal v potaz,“ uvádí z pohledu dodavatele Petr Klapka, ředitel domácí softwarové firmy Vision Praha. Ryze praktickou zkušenost přidává Ondřej Antonín, obchodní ředitel QI Group: „Firma se při výběru může dostat do bodu, kdy jsou v lidech současné procesy natolik zakotveny, že jejich změna nebo optimalizace prostě není možná za současného složení – tedy není shoda na cílovém stavu nebo ani není představa, jak by měl cílový stav vypadat. Také se může stát, že nikdo nechce převzít roli toho, kdo posoudí vhodnost vybraných produktů. Poptat nezávislou firmu je pak řešení.“

Současný technologický pokrok umožňuje a současně vyžaduje, aby transformační projekty měly holistický charakter. Souběžně ale musí probíhat také poměrně výrazné organizační změny, jež zasáhnou do doby procesů, firemní kultury nebo do obchodních modelů. Samotné technologie, například nástroje prediktivní analytiky, umělé inteligence nebo strojového učení, k úspěchu transformačních iniciativ nepostačují. „I ta nejlepší technika a automatizace bez kvalifikovaných a zaškolených pracovníků nemusí přinést očekávané efekty, naopak může způsobit další problémy,“ dodává Ondřej Antonín z QI Group. ▶

54 %

Podle zkoumání konzultantů firmy Third Stage Consulting až 54 procent organizací zaznamenalo větší či menší narušení provozu po přechodu na nové ERP řešení.

ERP a český trh

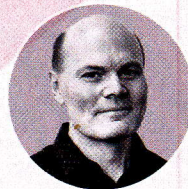
Co se v posledních letech změnilo na dodavatelské straně českého trhu ERP? Stále platí, že je z hlediska počtu dodavatelů vysoce fragmentován?



Vladimír Bartoš

senior konzultant, Minerva Česká republika

Pokud mohu soudit podle probíhajících výběrových řízení, fragmentace ERP trhu není vysoká. České výrobní firmy obvykle zvou do prvního kola výběru kolem šesti dodavatelů. Z toho bývají tři globální a tři lokální. Do finále výběru se dostává QAD, SAP nebo IFS a někdy jeden z lokálních systémů.



Petr Šperka

obchodní ředitel, ITeuro

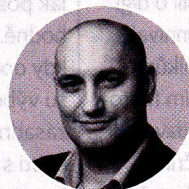
Trh je stále fragmentován, i když méně. Nové ERP systémy už téměř nevznikají. Spíše se v posledních pěti letech vydělilo několik systémů s velmi krátkou perspektivou. A tato konsolidace trhu bude postupně pokračovat. Silní hráči investují do rozvoje svých řešení ohromné částky a tomu menší lokální výrobci nemohou dlouhodobě stačit. Zlepšuje se ovšem znalost trhu zákazníky, kteří díky tomu kladou na ERP komplexnější i oborově specializované nároky.



Petr Schaffartzik

předseda představenstva skupiny K2

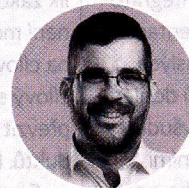
Trh zůstává fragmentován. Z mého pohledu dochází k jakési konsolidaci naoko, kdy čas od času změní firma vlastníka, ale produkt zůstává. Pro zákazníka se tak ve skutečnosti nic nemění. Stále také platí, že setrvačnost ERP trhu je obrovská. Na jedné straně jsou dodavatelé, kteří přinášejí inovace. Na druhé straně jsou ti, kteří žijí z aktuál-



Martin Jirmann

CEO, Abra Software

Přestože konsolidace trhu pomalu nějak probíhá, trh ERP systémů je stále vysoce rozdrobený. Proces konsolidace urychluje zejména příchod nových technologií, kdy už se některým dodavatelům nevyplatí je implementovat, nebo na to nemají sílu. Vedle toho někteří dodavatelé rostou víc než ostatní a tím získávají zdroje, které mohou použít například na akvizice konkurentů.



Ondřej Antonín

obchodní ředitel, QI Group

Trh výrobců ERP v českém prostředí je poměrně stabilní. Silní hráči stále zůstávají. Menší lokální systémy se postupně stávají součástí akvizic větších hráčů. Tím se trh více zprůhlední pro zákazníka. Z mého pohledu se změnil hlavně koncový zákazník. Stále častěji má zkušenosti z více než jedné implementace původního řešení. Má stále častěji konkrétní požadavky, které v minulosti nebyly naplněny. Má povědomí, koho oslovit, a sám již dobře ví, že doba oslovení 10 dodavatelů ERP je pryč. Vybírá z úzké skupiny, která je pro něj vhodnější, a tím i trh ERP sám pro sebe vlastně fragmentuje.

Organizace by také měly svou digitální budoucnost efektivně plánovat. Všudypřítomnost pokročilých technologií vyžaduje vznik digitální strategie, jejíž naplňování bude reflektovat rizika, příležitosti i kontinuálně se vyvíjející prostředí.

„Každá firma by měla mít podnikovou strategii a na ni navazující IT strategii. Zvláště nyní, v období masivní digitalizace výroby, význam informačních systémů ve fungování firmy roste na strategickou úroveň,“ dodává Vladimír Bartoš, senior konzultant ze společnosti Minerva Česká republika.

Reflexe z implementační praxe

Konzultanti společnosti Third Stage Consulting si povšimli, že se v posledních dvou letech prodlužuje doba implementace informačních systémů ERP. Přičítají to zejména inovačnímu úsilí hlavních dodavatelů v seg-

mentu. Ti uvádějí na trh nová, výrazně modernizovaná, ale ne zcela ověřená a vyspělá řešení, která kladou vyšší nároky na praktické nasazení do provozu. Ve výsledku jejich implementace u koncových zákazníků vyžaduje více času. V případě středně velkých podniků s obratem 50 milionů až jedna miliarda dolarů jde o 14 až 16 měsíců. Velké společnosti se pohybují nejčastěji v intervalu 31 až 36 měsíců.

Implementační náklady lze jen obtížně srovnávat mezi různě velkými podniky z odlišných oborů. Konzultanti společnosti Third Stage Consulting je proto vyjadřují v podobě procentního podílu z celkového obratu organizace. V případě středně velkých podniků se pohybuje v rozmezí tří až pěti procent, u velkých společností se zužuje na interval dvě až tři procenta. Každá implementace systému ERP s sebou nese určité minimální náklady, které nijak neovlivní reálná velikost orga-

nizace. Ve prospěch velkých firem tudíž hrají známé úspory z rozsahu.

O tom, že nasazení nového systému ERP nepředstavuje rutinní operaci s jasně predikovatelným průběhem a výsledkem, svědčí také 51 až 54 procent organizací, jež zaznamenaly větší či menší narušení provozu po přechodu na nové řešení. Nejčastěji podle konzultantů firmy Third Stage Consulting nebyly schopny dodávat své produkty nebo uzavírat účetní knihy. Náklady na tato přerušení byznysu zvyšují celkovou nebo finální cenu implementace o 50 až 300 procent. Trvají totiž týdny i měsíce, přičemž analytici monitorují pouze problémy s hodnotnějším hmotným dopadem.

Sponzoři vs. realizační týmy

Nezřídka se v rámci zavádění nových systémů ERP začnou rozcházet představy sponzorů projektu a jeho realizačního týmu. Konzultanti firmy Third Stage Consulting se zaměřili na identifikaci příčin těchto rozporů, které ohrožují implementační snahy a výsledky. Nejčastěji problémy vznikají při realizaci organizačních změn. Ke slovu se zde dostává především lidský faktor a jeho potenciální či zcela reálný odpor vůči připravovaným krokům anebo jejich nepochopení. Problémy přináší také nesoulad mezi implementačním nebo transformačním úsilím a strategickými cíli organizace. „Je pravda, že ve firmě není demokracie, takže toto rozhodnutí není o uspokojení všech. Ale opět platí selský rozum. To, co chci ve firmě implementovat, má přinést jakýsi hospodářský efekt, takže chladně vzato klidně zvýším dvojnásobně pracnost na jednom oddělení, když na jiném oddělení to bude znamenat pětinasobnou úsporu či zvýšení efektivity. Je potom na managementu, jak se vysvětlování této strategie ujme a jak pro tuto myšlenku získá lidi,“ komentuje možné neshody Petr Klapka, ředitel Vision Praha.

Třetí nejčastější úskalí souvisí se zapojením externího subjektu v roli systémového integrátora. Problémům čelí především podniky, které na tyto poskytovatele služeb kompletně přenesly implementační procesy. S menšími obtížemi se setkávají organizace, jež projekt realizují za významného přispění interních sil a zdrojů. Problematiku přípravy a řízení projektů komentuje Petr Šperka, obchodní ředitel společnosti ITeuro: „Pokud se firma rozhodne měnit ERP, měla by se nejprve na změnu připravit. Příprava obnáší definování současných i budoucích potřeb, revizi procesů a návrh jejich změn, stanovení strategie implementace, komunikaci uvnitř firmy a sestavení projektového týmu a konečně definici požadavků na evidenci a využití dat. Nemá-li firma takovou kulturu, aby byla schopna touto fází projít rychle a účelně, může jí ne-

závislý odborník pomoci právě teď. Znamená to být odborným projektantem pomyslné stavby. V českém prostředí je však běžný vstup poradce až ve fázi formulace zadávací dokumentace, nebo dokonce až ve výběrovém řízení. Je to pak spíše přístup stavbyvedoucího než projektanta.“

Již zmíněná nejasná definice podnikových procesů rovněž patří do pětice nejčastějších příčin implementačních problémů a rozporů mezi sponzory projektů a realizačními týmy. Jde samozřejmě o definování budoucího nebo žádoucího stavu procesů v organizaci. V této oblasti podle konzultantů nelze slepě spoléhat na osvědčené postupy a standardní funkcionality informačních systémů.

Nejedno úskalí v sobě poměrně často ukrývá také migrace dat ze starých systémů do nových. Konkrétně se mohou problémy objevit při jejich mapování, čištění a v umístění v novém prostředí.

Připravenost, kontrola, maličkosti

Několik relevantních ponaučení či postřehů ze své praxe nabízejí také konzultanti firmy Third Stage Consulting. Organizace by se neměly plně spoléhat na systémové integrátory nebo dodavatele systémů ERP. Platí to nejen pro samotnou implementaci, ale také pro výběr řešení. Všechny parametry zvolených a nasazovaných systémů, včetně zajištění kvality projektu, použitých technologií nebo konzultační asistence, musí vyhovovat definované digitální strategii.

„Každý ERP systém má své silné a slabší stránky. Vždy je třeba vyhodnotit, které procesy (moduly, útvary) jsou pro firmu nejdůležitější, a jejich zefektivnění tak přinese největší přidanou hodnotu, a podle toho zvolit odpovídající ERP řešení. Zároveň je důležité správně vysvětlit důvody pro finální rozhodnutí dovnitř firmy – při následné implementaci musí celý tým táhnout za jeden provaz, i když třeba někteří preferovali jiné řešení,“ dodává Milan Tesař, obchodní ředitel společnosti InfoConsulting Czech.

Z těchto důvodů je vždy namístě, aby zákazníci zavedli dostatečné kontrolní mechanismy všech fází transformace. V případě neúspěchu se nemohou pasovat do role pasivně přihlížejících obětí dodavatelů, integrátorů nebo konzultantů. Úspěch si musí zajistit vlastním koncepčním a aktivním přístupem. Připravenost organizace hraje neméně důležitou roli. Její dosažení výrazně zvyšuje šanci na úspěch transformačních iniciativ.

Podniky by rovněž neměly přehlížet detaily, zdánlivě nepodstatné maličkosti. Právě na nich mohou transformační iniciativy selhat. Jako příklad konzultanti uvádějí přechod na nedostatečně vyspělé cloudové řešení ERP nebo podcenění rychlosti či schopnosti přizpůsobení provozu novému řešení. ■