

Je lepší implementovat ERP najednou, nebo postupně?

Jak se bránit degradaci ERP systému a jak čelit nedostatku IT specialistů.

IT odborníci diskutují o výhodách a nevýhodách obou možností implementace ERP systémů a také o důležitosti zapojení klíčových uživatelů do implementace. Řeč je i o aspektech, které mohou firmu varovat, že byl k implementaci ERP systému vybrán nevhodný partner.

1. Je lépe implementovat ERP najednou, nebo postupně? Jaké jsou výhody a nevýhody obou postupů?

Tomáš Gühl, Abra Software

Oba přístupy mají své. Ve své podstatě se dá říct, že firma by měla implementovat natolik celistvou část systému, jak definované má firemní procesy nebo jak velkou změnu je s implementací schopna podstoupit.

Z toho plyne, že stabilní firma s danými procesy, pro které hledá oporu v informačním systému, bude nejlépe implementovat kompletní systém. Tento přístup firmě umožní nasadit systém jako celek a využít návaznosti a synergie všech procesů, přičemž složitost tohoto postupu může být vnímána jako nevýhoda.

Naopak start-up, který procesy teprve definuje, nechává usadit a případně měnit, nejspíš zvolí implementaci postupnými kroky. Jednotlivé kroky jsou přitom jednodušší na implementaci, náročnější však na promyšlení návaznosti jednotlivých částí. Při aplikaci tohoto přístupu je třeba se připravit například na to, že investice do původní implementace bude následnou změnou a reimplementací konkrétního procesu ztracena.

Jaroslav Vlášek, CDC Data

Na tuto otázku nelze odpovědět jednoznačně, určitě záleží na okolnostech

ODBORNÍCI Z FIREMNÍ PRAXE



VLADIMÍR BARTOŠ
ředitel pro strategii,
Minerva Česká republika



JIŘÍ RŮŽIČKA
obchodní ředitel,
TD-IS



PAVEL ŠTANCL
Presale consultant,
InfoConsulting Czech



JAROSLAV VLÁŠEK
vedoucí střediska
informačních systémů,
CDC Data



TOMÁŠ GÜHL
Head of delivery,
Abra Software



IVO KRAMOLIŠ
Commercial Director,
NTT Data Business Solutions

a komplexnosti dané společnosti. Osobně si myslím, že je lepší implementovat nový systém najednou, a to na základě komplexní analýzy procesů a požadavků zákazníka. Tedy navrhnout řešení všech potřebných funkcionalit zároveň, a tím podchytit vše, co daný ERP nabízí standardní cestou.

Postupné dodělávání znamená vynaložení spousty sil na integrace dalších systémů, do kterých musejí nejen zákazník, ale i konzultanti vložit spousty času a peněz, a to i přesto, že v budoucnu zamýšlejí převést všechno do jednotného systému.

Tam, kde není možná standardní cesta nebo zákazník využívá ERP systém třetí strany, který není standardizovaný, přichází na řadu kustomizace, tedy úpravy na míru. Pokud u zákazníka nelze upravit pracovní proces, jsou kustomizace nutností, ale je třeba počítat s dalšími výdaji vynaloženými jak za vytvoření úprav, tak za jejich následnou údržbu.

Pavel Štancl, InfoConsulting Czech

Každá implementace je svým způsobem unikátní. Ve své profesní kariéře jsem se

zatím nesetkal s dvěma zcela totožnými implementacemi. U každého projektu je nutné identifikovat aktuální stav a podle toho navrhnout způsob zavedení systému.

U některých zákazníků je vhodné zvolit strategii „vše najednou“, u jiných je pak lepší zvolit postup implementace po určitých blocích.

Na začátku je potřeba pracovat s informacemi typu: kolik společností bude do implementace zahrnuto, jaké oblasti podnikových procesů bude ERP systém pokrývat, kolik uživatelů bude se systémem pracovat, jaké budou kapacitní možnosti klíčových uživatelů a podobně. V případě implementace do více společností zákazníka je mnohdy výhodné vytipovat společnost, která bude sloužit jako jakýsi prototyp, který se bude dále rolovat do zbývajících firem.

Výhodou implementace typu „vše najednou“ je zcela určitě fakt, že je do velké míry eliminováno riziko nekonzistence řešení oblastí, které se překrývají. V případě postupné implementace se tato nekonzistence může vyskytnout a modifi-

kace již nasazeného řešení v dané oblasti je mnohdy komplikovaná. Nevýhodou tohoto typu implementace je pak kapacitní náročnost na realizační tým a nutnost soustředěné kooperace jednotlivých členů týmu.

Vladimír Bartoš, Minerva Česká republika

Pokud nechci v systému plánovat, mohu samostatně implementovat nákup, výrobu nebo prodej, vždy s řízením zásob. Největších přínosů však dosáhnou kvalitní implementací plánování výroby a nákupu, a to nelze bez všech dříve jmenovaných procesů. I finance lze implementovat samostatně, ale pak nevyužiji on-line účtování primárními procesy a nebudu mít k dispozici detailní kontroling.

Postupná implementace má výhodu v rozložení zátěže klíčových uživatelů v čase. Jednotlivé oblasti však mají na starosti většinou samostatní uživatelé, takže tato výhoda není zásadní. Implementace celého ERP systému najednou má naopak výhodu ve snazší koordinaci prací napříč procesy a v rychlosti implementace. Lidé zúčastnění v projektu se dokážou po dobu několika měsíců semknout, vydat nadstandardní výkon a pak jsou odměněni efektivnějšími, vzájemně provázanými podnikovými procesy.

Jiří Růžička, TD-IS

Rozhodnutí o způsobu implementace závisí na jejím naplánovaném rozsahu – co vše má systém obsáhnout, jaká oddělení má podporovat. Proto klademe velký důraz už na počáteční komunikaci se zákazníkem, na detailní seznámení se s jeho požadavky a potřebami a také na další plány rozvoje firmy.

Při návrhu implementační strategie je vhodné zohlednit i existující vybavenost informačními systémy a jejich případným dalším pokračováním v rámci informačního prostředí společnosti.

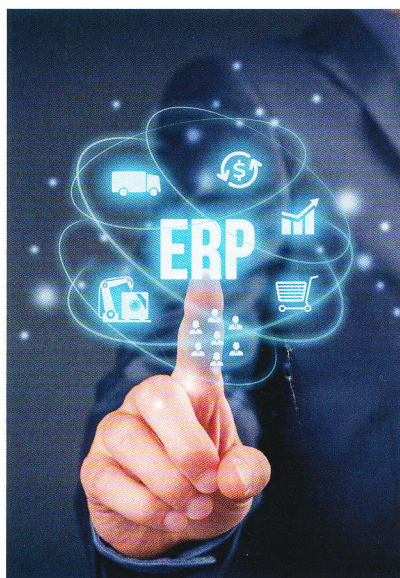
Obecně lze říci, že jednodušší projekt je vhodné implementovat najednou, s daným harmonogramem implementace a s výhodou rychlého dosažení cílového stavu.

2. Které zúčastněné strany (stakeholders) jsou pro úspěšnou implementaci ERP systému nejdůležitější?

Tomáš Gühl, Abra Software

V implementaci je nutné, aby za zákazníka byl do projektu vtažen jak management, tak i tzv. klíčoví uživatelé. Důvodem je, aby projekt měl plnou podporu vedení a zároveň aby od samého začátku motivoval zaměstnance k přijetí změny.

Nezřídkou se stává, že tým zákazníka neobsahuje potřebné stakeholders (obsahuje uživatele, ale chybí například osoba mající vliv), pak je namístě vést se zákazníkem dialog a v zájmu úspěšného dokončení projektu tým rozšířit.



Jaroslav Vlášek, CDC Data

Pro úspěšnou implementaci jakéhokoliv ERP je třeba, aby obě strany, jak zákazník, tak dodavatel, věděly, že implementace, reimplementace či upgrade je společný projekt. To je první věc.

Projekt má daného projektového manažera s týmem konzultantů na straně zákazníka, tak i projektového manažera s týmem klíčových uživatelů na straně dodavatele, kteří se budou aktivně podílet na návrhu řešení celého projektu. Významnou roli hraje i management zákazníka (úloha sponzora projektu – obvykle GŘ nebo FŘ), jenž projekt řídí a průběžně motivuje zaměstnance (klíčové a koncové uživatele).

Pavel Štancl, InfoConsulting Czech

Pro každou úspěšnou implementaci ERP systému je klíčová role vedení společnosti i projektového realizačního týmu. Ten se skládá z projektového managementu a klíčových uživatelů. Neřekl bych, že je jedna strana důležitější než druhá. Každý musí na projektu sehrát přidělenou roli zodpovědně, a to tak dobře, jak jen je to možné.

Rozhodnutí o nasazení nového informačního systému musí být učiněno na základě reálných potřeb společnosti. Vrcholové vedení musí jasně definovat cíle, kterých chce implementací nového systému dosáhnout. Tyto cíle je nezbytně nutné srozumitelně komunikovat v týmové hierarchii i směrem níže. Zároveň je třeba všechny členy implementačního týmu dostatečně motivovat. Klíčovým faktorem k úspěchu je také vytvoření postačujícího kapacitního prostoru pro realizační tým.

Realizační tým má na základě těchto předpokladů vytvořené podmínky pro to, aby společně s dodavatelem systému navrhl a implementoval nejlepší možné řešení. Projektový management musí realisticky plánovat jednotlivé aktivity na projektu, stmelit tým klíčových uživatelů, aby fungoval v propojené kooperaci. Klíčoví uživatelé musejí být dostatečně zkušení a znát firemní procesy v oblasti, za kterou jsou v projektu implementace zodpovědní. Musejí pochopit logiku nového systému a navržené řešení vysvětlit koncovým uživatelům, kterým zároveň poskytnou záchytný bod, pokud si koncový uživatel nebude vědět rady.

Vladimír Bartoš, Minerva Česká republika

Nejdůležitější jsou klíčoví uživatelé a vedoucí projektu a samozřejmě manažeri, tedy ředitelé nákupu, prodeje, výroby, financí a generální ředitel. V posledních letech není výjimkou, že vedoucím projektu se stává přímo generální ředitel.

Ivo Kramoliš, NTT Data Business Solutions

V první řadě samotní uživatelé. I změny k lepšímu se málokdy obejdu bez jis-

PŘEHLED DODAVATELŮ ERP SYSTÉMŮ (1. ČÁST)

Název společnosti	Web	Dodávané informační systémy	Počet instalací				System je vhodný spíše pro podniky s méně než 50 uživateli	System je vhodný spíše pro podniky s více než 50 uživateli	Podpora sociálního sdílení informací uvnitř podniku	Podpora webového rozhraní	Mobilní ERP aplikace	Lze poskytnout jako službu (SaaS)
			Celkem	Z toho podniky do 50 zaměstnanců	Z toho podniky od 51 do 250 zaměstnanců	Z toho podniky nad 250 zaměstnanců						
Abra Software	www.abra.eu	Abra Gen, IS Flores	9 700	N/A	N/A	N/A	●	●	●	●	●	●
Accord	www.accord.cz	Periskop	177	174	3	0	●	●	●	●	●	●
Aimtec	www.aimtecglob.com	SappyCar, SappyManufacturing	12	0	2	10	✘	●	●	●	●	●
Algotech	www.algotech.cz	Oracle JD Edwards EnterpriseOne, Oracle E-Business Suite	>100	cca 10 %	cca 30 %	cca 60 %	●	●	●	●	●	●
Altec	www.altec.cz	Altec Aplikace, IFS Aplikace	120	9	90	21	✘	●	●	●	●	●
Altus software	www.vario.cz	Vario	1500	1000	500	-	●	●	●	✘	●	✘
Apex Computer	www.kostka.net	Kostka Start, Kostka Pro, SB Kostka Pro	285	277	8	-	●	●	●	●	●	●
Arbes Technologies	www.arbes.com	Arbes FEIS	120	36	65	19	●	●	✘	●	✘	●
Asseco Solutions	www.AssecoSolutions.eu	Helios iNuvio, Helios Nephrite, Helios Pantheon	15 000	53 %	29 %	18 %	●	●	●	●	●	●
Autocont	www.autocont.cz	MS Dynamics 365, MS Dynamics AX, MS Dynamics NAV	300	40	160	100	●	●	●	●	●	●
Be e P	www.twist-erp.cz	Beep Twist Inspire	200	180	10	10	●	✘	●	●	●	✘
Berghof Systems	www.berghof-systems.cz	PSipenta, PSipenta Adaptive, Berghof Adaptive	21	5	14	2	●	●	●	●	●	●
BM Servis	www.bm.cz	ERP Bílý Motyl, QI	65	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Byznys software	www.byznys.eu	Byznys ERP	1660	565	710	385	●	●	●	●	●	●
CDC Data	www.cdc.cz	IFS Cloud, IFS Applications	83	1	72	10	✘	●	●	●	●	●
Control	www.control.cz	Dialog 3000Skylla	255	82	101	72	●	●	●	●	●	●
CyberSoft	www.cybersoft.cz	I6	235	142	84	9	●	●	✘	●	●	-
Data-Norms	www.data-norms.cz	i/2	10	-	-	-	●	●	●	●	●	✘
Epass	www.epass.cz	Epass, Epass Mobile, Epass Robotic proces automation	150	80	50	20	●	●	●	●	●	●
Gemco	www.gemco.cz	myGEM	-	-	-	-	●	●	-	●	●	●
Gordic	www.gordic.cz	Gordic Ginis	6 244	5 044	1150	50	●	●	✘	●	●	●
Info Nova	www.infonova.cz	Helios Green Automobily	40	12	23	5	✘	●	●	●	●	●
Info Office	www.info-office.cz	Info Office Online, Info Office MMI	500	500	0	0	●	-	-	●	-	●
InfoConsulting Czech	www.infoconsulting.eu/cs/	IFS Cloud, IFS Applications	88	7	39	42	✘	●	●	●	●	●
Infor (Česká republika)	cz.infor.com	Infor CloudSuite Industrial, Infor LN, Infor M3	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Innoware Consulting	https://innoware.cz/	MS Dynamics 365 for Finance and Operations, MS Dynamics 365 Business Central, MS Dynamics 365 Finance	1	1	-	-	✘	●	●	●	●	●
ITeuro	www.iteuro.cz	Infor SyteLine (CloudSuite Industrial)	36	1	25	10	●	●	●	●	●	●

● ano ✘ ne - firma neuvádí

Více údajů naleznete na <https://www.cio.cz/katalog-ict-reseni/erp-systemy>

té rezistence a obav i na straně uživatelů nového řešení. Proto dává velký smysl zapojovat budoucí uživatele do průběžného iterativního testování a připomínkování nového řešení ještě před go-live.

Tím, že uživatelé budou do procesu přímo zapojeni a budou mít možnost se s řešením důkladně seznámit ještě před go-live, dosáhnete toho, že v okamžiku go-live již půjde o de facto zkušené uživatele, kteří budou navíc díky své-

mu zapojení v předchozích fázích více nakloněni tomu, nové řešení vzít za své a podporovat jej.

Kromě zjevné nutnosti zapojit C-level management a sponzory projektu je logickým prvním krokem zaměřit se na uživatele, kteří s ERP systémem přímo pracují (nebo nově budou pracovat) – a samozřejmě i jejich nadřízené. Nicméně v každé větší organizaci najdete i tzv. nepřímé uživatele – může jít například

o dodavatele, freelancery nebo obchodní partnery, kteří s ERP systémem také přicházejí do kontaktu. Stejně tak může nastat scénář, kdy s ERP systémem interagují i přímo zákazníci.

Neopomeňte ani tyto segmenty uživatelů a pečlivě naslouchejte jejich potřebám a očekáváním – optimální je zastupce těchto segmentů uživatelů do projektu přímo zapojit. Pokud je ERP systém napojen na služby třetích stran,

Průměrná doba implementace systému (v týdnech)

U společnosti do 200 zaměstnanců	U společnosti nad 200 zaměstnanců	Klient	Rok dokončení implementace	Počet uživatelů	Reference ze segmentu SMB	Další zajímavé reference
5	6	Fokus Optik	2021	200	Weleda, Megapixel, Biopekárna Zemanka	Knihy Dobrovský, Petrof, Lékárna.cz
8	12	Florplant	2006	25	MUF-Pro, Stutak, JK Jitka Kudlackova Jewels	SP-Tech, DP ComTel, Oriflame Software
24	24 až 48	Megatech	2020	cca 120	Lukov Plast, Intertell	Daiho, Megatech, Matador Automotive ČR
54	54	Metrostav	2018	>600	Spirax Sarco, Temperator	AŽD Praha, Gumotex, UniCredit Bank Czech Republic
24	36	Bonatrans Group	2010	54	ZAT, Sopo	Farmak, Farmet, Panav, Strojmetal Kamenice
5	0	Woodcote	2013	150	StarDeco, Bandi Vamos, Yedoo	Agrowest, Altisport, De & Co Hranice
12	20	Esco CZ Production	2020	26	Habako group, Ing. František Rezač, AMKA Trading	Geotronics Praha, DC Ravak Praha, Bohemia Sport
10	20	Mafra	2004	65	Ahrend, Officeo	Factoring KB, Raiffeisen Leasing, CCS, Česká společnost pro platební karty
8	20	-	-	-	Oresi, Lomax, Sonnentor, Sparkys, Mazars	Vitkovice Cylinders, Seznam.cz, Brano
28	48	Bidfood Czech republic	2020	400	Engie Services, UniControls, Retia, NBB Bohemia	Prakab Pražská kabelovna, Hennlich, Meopta – optika
15	25	Cipa	2008	30	Complete CZ, Kovostroj Bohemia, Yaskawa Czech	Alfa Classic, Global Assistance, Skřívánek
32	50	AVL Moravia	2005	90	AVL Moravia	Mahr, Schwarzmüller, Tescoma
-	-	Technocap	-	-	-	Schody Stadler, WIP reklama, SK Dynamo České Budějovice
6	12	Vltava Labe Media	2012	440	Marimex CZ, Nohel Garden, Ryor	Central Group, Jednota České Budějovice, Ravak
50	75	Bonatrans Group	2003	550	>10	Vitkovice Steel, Toshulin, ZAT
16	40	Marlenka International	2010	200	Tůma Aerospace, Petrek, WAN 89	Aweld, Nordic Steel, Nema
6	15	SWS	2010	200	Garmin CZ, Merida Czech, Comfor stores	Asbis, CZC.CZ, T.S. Bohemia
20	35	Agro CS	2003	150	Pekařství Makovec	Dobré Pneu, DK OPEN
12	30	Enbra	2005	150	Technické služby města Mělnika, Kultura a sport Chomutov, Uzimex Praha	Kámen a pisek, Beton Bohemia, Media Marketing Services
12	24	Agados	2006	90	Eurowagon, Rekupe Sychrov	Zellinger plast, Kühntreiber, DFK Cab
-	-	Ministerstvo obrany ČR	1997	2 000	Město Jičín, město Náchod, město Hlučín	Hlavní město Praha, Středočeský kraj, statutární město Brno
26	40	Auto Jarov	2005	450	Louda Auto, Auto Hlaváček, NH Car, TUKas, Porsche Inter Auto	AutoESA, Zeppelin CZ, SK Agrozet České Budějovice
1	-	-	-	-	Alpha Flight, Dilia, ŽAK interiéry & dřevobchod	-
40	50	Y Soft	2022	185	-	Y Soft, Armatury Group, Spojené kartáčovny
24	45	-	-	-	-	-
24	36	Mirai Intex	-	15	Wizz Air is a Hungarian, Connect44, Kinstellar	Ahmad Tea London, Zepter International, Deloitte
28	40	Alliance Laundry CE	2006	305	Finidr, Bike Fun International, Raccoon, Kovo Rybka, Otavské strojirny	Česká zbrojovka, Isan Radiátory, Kovolis Hedvikov

ZDROJ: INTERNET INFO DG 2022 S POUŽITÍM ÚDAJŮ OD DODAVATELŮ – BEZ ZÁRUKY

nebo se takové napojení plánuje, pak je nezbytné mezi stakeholders zahrnout i tyto partnery.

Jiří Růžička, TD-IS

Situace se může lišit podle velikosti firmy, podle vlastnické struktury a také to závisí na „politické situaci“ ve firmě, ale společné je následující: nejdůležitější je vždy podpora ze strany managementu, případně pokud je možné jeho

přímé zapojení do přípravy a realizace projektu. Musí pak také zajistit podporu ze strany majitelů společnosti po celou dobu implementace i používání ERP systému.

Neméně důležitými jsou klíčoví uživatelé. Ti jako budoucí uživatelé systému by měli být od počátku zainteresováni do výběru systému, do formulování požadavků na jeho fungování a stejně tak je důležité je zapojit do vlastní im-

plementace, kdy se nový ERP stává „jejich“ systémem a oni sami pak mají přímý zájem na jeho rychlém zprovoznění a používání.

A třetí nejdůležitější zainteresovanou stranou jsou vlastníci společnosti, kteří se s projektem musejí také ztotožnit, schválit jej a podporovat kroky managementu při plánování, financování a realizaci projektu i používání ERP systému.

PŘEHLED DODAVATELŮ ERP SYSTÉMŮ (2. ČÁST)

Název společnosti	Web	Informační systém – název produktu	Počet instalací									
			Celkem	Z toho podniky do 50 zaměstnanců	Z toho podniky od 51 do 250 zaměstnanců	Z toho podniky nad 250 zaměstnanců	System je vhodný spíše pro podniky s méně než 50 uživateli	System je vhodný spíše pro podniky s více než 50 uživateli	Podpora sociálního sdílení informací uvnitř podniku	Podpora webového rozhraní	Mobilní ERP aplikace	Lze poskytnout jako službu (SaaS)
Ježek software	www.jezeksw.cz	Ježek software Duel 2022	3 850	3 100	700	50	●	●	●	●	●	●
K2 atmitec	www.k2.cz	K2 ERP	785	180	490	115	●	●	●	●	●	●
Karat Software	www.karatsoftware.com	Karat	872	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Keloc CS	http://www.keloc-software.cz/	KelExpress, KelSQL	750	650	100	0	●	●	●	●	●	●
KTK Software	www.ktksoftware.cz	KTKw Aplikace, KTKm, KTK-QMS, KTKwis, KTKw-Time	195	75 %	24 %	1 %	●	●	●	●	●	●
Kvados	www.kvados.cz	VENTUS	100	15 %	75 %	10 %	●	●	●	●	●	●
LLP Prague	www.llpgroup.com/cs/	Infor SunSystems	140	15	70	55	●	●	●	●	●	●
Microsoft	www.microsoft.com	MS Dynamics 365 Finance, MS Dynamics 365 Supply Chain Management, MS Dynamics 365 Business Central	>1000	N/A	N/A	N/A	●	●	●	●	●	●
Minerva Česká republika	www.minerva-is.eu	QAD Adaptive ERP	>150	0	120+	30	●	●	●	●	●	●
MTJ Service	www.mtj.cz	Soft-4-Sale	670	595	70	5	●	●	●	●	●	●
Navertica	www.navertica.com	MS Dynamics NAV, MS Dynamics AX	>70	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Notia	www.notia.com	Notia Business Server	198	30 %	30 %	20 %	●	●	●	●	●	●
NTT	nttdata-solutions.com/cz	SAP 4 Hana, SAP Analytics Cloud, SAP EAM	133	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Onlio	www.onlio.com	Atlassian Jira	stovky	stovky	stovky	stovky	●	●	●	●	●	●
OR-CZ	www.orc.cz	OR-System Open	>150	30	>80	>40	●	●	●	●	●	●
Ortex	www.ortex.cz	Orsoft, Orsoft Open	360	80	210	70	●	●	●	●	●	●
Pregis	www.pregis.cz	SAP ERP, SAP S/4Hana	11	1	5	5	●	●	●	●	●	●
Premier system	www.premier.cz	Premier system, Premier API	4 803	4 115	688	0	●	●	●	●	●	●
QI Group	www.qi.cz	Informační systém QI	1 411	354	898	159	●	●	●	●	●	●
RTS	www.rts.cz	INFOpower	140	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Sabris CZ	www.sabris.com	SAP S/4Hana, SAP Business Suite on Hana, SAP Business One	37	8	17	12	●	●	●	●	●	●
SAP ČR	www.sap.cz	SAP S/4Hana Cloud and On-premise, SAP Business ByDesign, SAP Business One	1 600	-	-	-	●	●	●	●	●	●
SQUID.CZ	www.softreal.cz	Softreal	110	110	2	-	●	●	●	●	●	●
TD-IS	www.td-is.cz	Easy Technology, Pohoda Komplet E1, Easy4	52	12	40	1	●	●	●	●	●	●
TeamOnline	www.teamonline.cz	TeamOnline	181	148	30	3	●	●	●	●	●	●
Unicorn Systems	www.unicorn.com	MS Dynamics 365 Business Central, MS Dynamics 365 Finance and Operations, LS Central	65	22	33	10	●	●	●	●	●	●
Wak System	www.waksystem.cz	WAK Intra	110	98	12	0	●	●	●	●	●	●

● ano ● ne - firma neuvádí

Více údajů naleznete na <https://www.cio.cz/katalog-ict-reseni/erp-systemy>

3. Jaké kroky jsou nutné poté, co byl ERP systém uveden do chodu, aby nedošlo k jeho degradaci?

Tomáš Gühl, Abra Software

Informační systém ve firmě vnímám jako určitý ekosystém, ve kterém se kromě ERP systému pohybují hlavně lidé. Má-li si takový systém udržet svou hodnotu, je třeba se o něj starat. Celkově se tedy dá říct, že ERP je třeba udržovat aktuální a případné změny vlastních procesů, reakce na změny trhu apod. zapracovávat včas.

Bez ohledu na velikost společnosti je zásadní mít nastaven proces při příchodu nového zaměstnance, co se týče osvojení si ovládání systému a zpracování dané agendy v systému. Dále je nutné mít určenou osobu, která bude vlastníkem ERP řešení a bude zodpovídat za komunikaci s dodavatelem a řízení postupu rozvoje.

Jaroslav Vlášek, CDC Data

Je třeba následná podpora ze strany dodavatele, dva měsíce po go-live, mohli

bychom říct babysittingu, kdy uživatelé – i když vědí, jak mají se systémem díky školením zacházet – potřebují pomoc s operativou. Přitom se dozvědí opět něco nového, například jak se systémem zacházet jednodušeji. Při školení se totiž obvykle učí pouze to, co potřebují a bez čeho se neobejdou.

Ideální je stanovit plán dalšího rozvoje implementovaného systému po doběhnutí podpory go-live včetně průběžného plánu školení a workshopů, k tomu by měl aktiv-

Průměrná doba implementace systému (v týdnech) Největší ERP projekt v ČR

U společnosti do 200 zaměstnanců	U společnosti nad 200 zaměstnanců	Klient	Rok dokončení implementace	Počet uživatelů	Reference ze segmentu SMB	Další zajímavé reference
1	1	Damu Účetní kancelář	-	42	-	-
10	25	Gienger	1996	605	Murtfeldt Plasty	Barvy a laky Hostivař, Koh-I-Noor Hardtmuth, Alca plast
-	-	Conteg Group	2019	150	Gemini oční klinika, Kostka – kolobka, Linea nivnice, MRB Sazovice	Beneš a Láť, Metalimex, NC Line
4	10	-	-	-	Makita, Fulgur Battman, Goldtime	-
6	12	Kooperativa	2011	50	-	UCB Technometal, Agrio MZS
36	48	Demos trade	2000	463	Qanto, Rappa, HET	Pemic Books, K+B Progres, Rudolf Jelinek
-	-	Menzies Aviation Group	2016	-	Accor Hotels, Marriott Hotel, Wood & Company	GTS Alive, White Star Real Estate, IGT Czech Republic
20	50	-	-	-	-	-
20	35	IGW	2001	395	ACL Group, Fuji Koyo Czech, United Polymers	Tawesco, Unex, Coloriak, Hollandia, Bioveta, PBS Velká Bíteš
25	40	Labara	2001	95	-	Pokorný, Rudolf Koller, Kružik, Norgren Herion, AQUAdem
18	26	Konica Minolta	2003	100	Badger Meter Czech Republic, Hanakov, Karton P + P	M&M reality holding, Vsetinská nemocnice, Krajská nemocnice Liberec
10	10	McLED	2021	190	Tyroline, Leges, HOW	Delmart, Promet Group, Úřad pro civilní letectví
30	60	-	-	-	-	ČEZ, E.ON, Telenor
2	4	-	-	-	-	-
24	36	Sapeli	2009	250	Greena, TOS Znojmo	Družstevní závody Dražice, Excalibur Army, STROS-Sedlčanské strojírný
12	16	Europasta SE	2010	40	Cetetherm, Havlik Opal, Měvak Jaroměř, Trevos Košťálov	Vodovody a kanalizace Trutnov, Pekárny a cukrárny Náchod
18	35	Preciosa	1997	do 1000	Desko, Vinolok	Kores Europe
3	4	-	-	-	-	3E Projekt, APOS – daně, Fujikoki Czech
18	28	Tokoz	2013	180	Exit 112, TMC CR	Kovohutě Příbram nástupnická, Kovokon Popovice, SOR Libchavy
20	30	Firesta	2004	165	VHST, Synerga, Stavos Brno, Staving	Vexta, MSEM, Navláčil stavební firma
16	48	Internet Mall	2011	>1000	Kostelecké uzeniny, Marvinpac, Makro	Košik.cz, Marvinpac, MP Krásno
25	50	Škoda Auto	2016	-	Siko, Mall Group, Zentiva	ČEZ, Ministerstvo financí ČR, CETIN
1	2	Pink Reality	2013	30	Patoma Holding, Instinkt Reality, Viva Reality	-
25	50	Trima	2020	40	Stavitelství Šmid, Applycon, C+H Metall, Femotec	Vipax, Stolfig, Technosklo
8	-	-	-	-	-	D.A.S. Rechtsschutz, Profika, Loyd's Emea
40	52	Alpine PRO	2014	400	Socialbakers, Jiri Models, ZZM	Rosa market, Sitel, Velkoobchod Orion
4	8	Sherlog Technology	2003	55	Unibind Czech republic, EWBI, Hexonic CZ	Spelsberg, Valmont ČR, SBD Nový Domov

ZDROJ: INTERNET INFO DG 2022 S POUŽITÍM ÚDAJŮ OD DODAVATELŮ – BEZ ZÁRUKY

ně přistoupit dodavatel. Tato postřáze znamená zjednodušení práce uživatelů.

Pavel Štancl, InfoConsulting Czech

Implementace ERP systému je náročný proces, do kterého je nutné vložit finanční i lidské prostředky. V průběhu implementace je nutné najít správné a vyhovující řešení, nakonfigurovat systém, vyvinout a otestovat zákaznické úpravy, vyškolení klíčové a koncové uživatele, přenést data z předchozího systému a sta-

bilizovat systém v prvních měsících po spuštění ostrého provozu.

Aby celé toto úsilí nepřišlo nazmar, je nutné si uvědomit, že úspěšným ukončením projektu implementace práce nekončí. Velkou chybou celého implementačního týmu je spokojit se se stavem, že vše běží.

Vladimír Bartoš, Minerva Česká republika

Je potřeba se zaměřit na nastavení klíčových ukazatelů, které budou měřit vý-

konnost jednotlivých podnikových procesů. Systém pak pomocí nich včas indikuje, že něco není v pořádku, a umožní i analýzu příčin. Důležité je, aby tyto ukazatele byly průběžně využívány vedením firmy. Někteří naši klienti je dokonce používají jako prémiové ukazatele zaměstnanců.

Ivo Kramoliš, NTT Data Business Solutions

Mějte jasně danou post-go-live strategii, která stanoví, jak z nového ERP získat co

nejrychleji co nejvyšší přidanou hodnotu. Ta může spočívat i v rozfázování nasazování nových funkcí v tempu, které bude komfortní pro vaši organizaci a zásadně nenaruší běžný provoz. Lze začít s minimalistickým nastavením, ale rovnou i jasným plánem, jak budou postupně nové funkce/moduly přidávány. Vhodné je také mít promyšleno nasazení tzv. akceleratorů – tedy doplňků k ERP systému, které mají za primární cíl zrychlit dosažení návratnosti investice.

Nelze opomenout ani tzv. post-go-live support, který by vám měl být k dispozici v režimu odpovídajícím potřebám vaší společnosti (což může být i 24 x 7). Ten je zásadní zejména během prvních dvanácti měsíců po go-live. Trénink uživatelů by se zároveň měl dít kontinuálně a je dobré zvážit i delší on-site podporu ze strany implementačního partnera, tak aby se osvojení nového systému uskutečnilo skutečně hladce a případné nejasnosti či problémy mohly být adresovány co nejdříve. Naslouchejte zpětné vazbě uživatelů a systematicky zaznamenávejte podněty a připomínky „z terénu“, které následně mohou sloužit pro další rozvoj a optimalizaci řešení.

Jiří Růžička, TD-IS

Zájmem managementu společnosti bývá, aby se vynaložené investice vracely co nejdříve. Proto zdůrazňujeme, že právě podpora ze strany vedení je klíčovým prvkem nejen pro bezproblémovou implementaci, ale i následně pro udržení naprojektovaných postupů a možnost jejich dalšího rozvoje.

Je třeba si uvědomit, že důležitým nástrojem pro udržení produktivity ERP systému je smlouva o následné servisní podpoře, která poskytuje uživatelům nejenom potřebné zázemí a průběžnou údržbu systému, ale umožňuje zajistit i kontinuální monitoring používání systému, a otevírá tak prostor dodavateli systému nadále podporovat plné využívání systému.

4. Jaké aspekty mohou firmu varovat, že byl k implementaci ERP systému vybrán nevhodný partner?



Tomáš Gühl, Abra Software

Úzké zaměření týmu dodavatele, se kterým se zákazník potká. V dnešní době by měl být dodavatel ERP systému zákazníkovi partnerem nejen v nasazení a úpravě svého softwarového produktu, ale také v diskuzi o optimalizaci procesů, využití best practices a v rozhodování například o vhodnosti investice do některých úprav apod. Dodavatel, který pouze dodává svůj produkt, podle mě není vhodným partnerem pro takovou spolupráci.

Lakmusovým papírkem nevhodného partnera může být i to, že neupozorní na nedostatky nebo nelogičnosti v zadávací dokumentaci. Riziko představuje i partner, který se neptá, neklade otázky. Pokud dochází k integraci se třetími stranami, jež jsou již prověřené, je vhodné v rámci výběrového řízení iniciovat setkání těchto stran s dodavatelem a zhodnotit jak samotnou interakci, tak přípravu a kompetence.

Jaroslav Vlášek, CDC Data

Za mě to bude způsob, jakým daný partner komunikuje už ve chvíli nabídky. Několikrát se nám stalo, že když jsme zákazníkům pomáhali vybírat další systémy, oslovení dodavatelé nebyli schopni nic poslat včas nebo přestali komunikovat či neuměli popsat, zda jejich produkt obsahuje vše, co tento zákazník požaduje.

Další je přehnaně nízká cena. Vzhledem k narůstajícím cenám energií a paliv bude postupně růst cena nákladů a bude rovněž stoupat i cena za poskytované služby.

Pokud je cena hodně nízká, znamená to buď, že dodavatel chce projekt za kaž-

dou cenu a je mu jedno, zda je to pod interními náklady zaměstnanců; nebo jeho konzultanti nejsou na takové poradenské úrovni, díky které by byli schopni navrhnout komplexní řešení celého projektu. Zákazník pak za nízkou cenu zjišťuje, že ERP, o kterém mnoho neví, začíná díky školení na základní ovládání nastavovat sám, což není v procesu implementace projektu právě nejvhodnější.

Pavel Štancel, InfoConsulting Czech

Podíval bych se na tuto otázku z opačného pohledu – tedy jak poznat, že jsme si pro implementaci vybrali vhodného dodavatele. Klíčovým aspektem pro úspěšné zvládnutí projektu je správná metodika implementace.

Implementace ERP systému je komplexním projektem, v rámci kterého je nutné koordinovat čas, kapacity a prostředky. V každé fázi projektu musí být zřejmé, jaké činnosti mají být realizovány a jaké úkoly před implementačním týmem ještě stojí. Za důležitý faktor úspěchu tedy považují metodiku implementace na straně dodavatele, schopnost vysvětlit její důležitost a její následné použití v průběhu implementace.

Vladimír Bartoš, Minerva Česká republika

Při každé implementaci se průběžně objevují problémy. Špatný implementační partner se projeví jejich odsouváním a zametáním pod koberec. Pokud jej upozorníte a situace trvá déle než dva měsíce bez viditelné snahy o zlepšení, je potřeba přistoupit ke strategickým změnám.

Ivo Kramoliš, NTT Data Business Solutions

Transformace ERP systému je pro každou organizaci velkou a zásadní změnou, proto je nezbytné dát si na výběru správného partnera skutečně záležet. Jednoznačně hledáte někoho, kdo disponuje robustními zkušenostmi nejen s implementovaným řešením, ale také s oborem vašeho podnikání a lokálním trhem. Partner, kterého hledáte, musí rozumět vašemu podnikání a jeho specifikům, aby byl schopný pro vás plně zajistit řešení

odpovídající potřebám a plánům rozvoje vašeho byznysu.

Kromě referencí (ideálně přímo z vašeho odvětví) mohou mnohé napovědět i certifikace a partnerství a vztah s relevantními subjekty (zejména pak s vydavatelem ERP systému). Jasnou výhodou je také důvěryhodnost a stabilita partnera – jelikož implementace ERP je delší projekt, jistě se chcete vyhnout situaci, kdy váš partner z rozmanitých interních důvodů není schopný v práci pokračovat. Je třeba mít v patrnosti také to, že vaše firma bude růst a expandovat – hledáte tedy partnera, který tempu vaší firmy bude stačit jak z hlediska kompetencí, tak například podpory (ve více lokalitách či zemích).

Jiří Růžička, TD-IS

Výběr ERP systému patří mezi strategická rozhodnutí každé společnosti. Jeho vlastnosti i implementace výrazně ovlivňují další fungování firmy, podporují a umožňují její další růst a směřování.

Mezi důležitá kritéria výběru patří koncepce systému, podpora moderních IT technologií, funkce ERP systému ve vztahu k požadavkům zájemce a možnost jeho přizpůsobení potřebám uživatelů, vliv na zavedené pracovní postupy zákazníka, náklady na pořízení a používání, dostupnost a způsob technické podpory a další.

Přes klíčová kritéria výběru ERP systému je možné vyhodnotit, zda je potenciální dodavatel ERP vhodným partnerem.

5. Jak by měly firmy čelit nedostatku IT specialistů nejen pro firemní ERP systém?

Tomáš Gühl, Abra Software

Na trhu se objevují služby, kdy je možné kompletní péči o implementovaný systém přenést na dodavatele. To zákazníkům umožňuje primárně se věnovat vlastní činnosti. U takových služeb lze od dodavatele očekávat dostupnost a zástupnost specialistů, stejně jako případnou úsporu z rozsahu služby, kterou je však třeba vnímat v dlouhodobém horizontu.

Jaroslav Vlášek, CDC Data

Ideálním řešením je začít využívat outsourcing, služby delegujete na někoho jiného a dosáhnete mnohem lepšího poměru mezi cenou a výkonem, než kdybyste vykonávali tuto aktivitu interně.

Pavel Štancl, InfoConsulting Czech

Již nějakou dobu se pohybuje ve specifickém období, kdy je na trhu práce nedostatek zkušených specialistů. Situace se může lišit region od regionu, nicméně s tímto problémem se potýká většina firem. Klíčem je nespokojit se se současným stavem, ale aktivně se rozhlížet po trhu práce a agilně, a hlavně nepřetržitě hledat příležitosti spolupráce. Speciálně v IT je velká příležitost vhodné kandidáty hledat již na středních či vysokých školách.

Další možností je nedostatek vlastních specialistů pokrýt outsourcingem. Tento způsob je vhodný pro obecnější oblasti IT, jako jsou správa sítě, správa databází a podobně. Obtížněji lze tuto možnost použít na IT specialisty orientované na



konkrétní systémy, jako jsou např. systémy ERP. Je to zejména kvůli tomu, že implementace stejného ERP systému je v každé společnosti do jisté míry unikátem a předání know-how si vyžaduje kapacitu a čas.

Vladimír Bartoš, Minerva Česká republika

IT specialisté jsou a budou nedostatkovým zbožím a budou stále dražší. Řešením je pořídit informační systém v cloudu. Na první pohled mohou vypadat provozní náklady vyšší, ale pokud sečtete všechny náklady na provoz ERP systému v běžném on-premise režimu včetně

skrytých nákladů (platy IT specialistů, jejich školení, zabezpečování systému atd.), pak zjistíte, že provoz v cloudu je levnější. Poskytovatel totiž využívá sdílení zdrojů.

Ivo Kramoliš, NTT Data Business Solutions

Inovace a adopce nejnovějších technologií – a to nikoliv jen směrem k zákazníkům, ale i směrem dovnitř ke svým zaměstnancům – patří spolu s odměňováním, firemní kulturou a posláním společnosti k těm nejdůležitějším faktorům ovlivňujícím atraktivitu zaměstnavatele pro IT odborníky. Pokud firma udržuje zastarávající systém, který „drží pohromadě“ pomocí řady nepřehledných doplňků různého vývoje, pak práce s takovýmto řešením může být lákavá možná jen pro skalní fanoušky odcházející technologie, avšak nepřekvapivě bude odrážet ty IT specialisty, pro které je prioritou držet prst na tepu technologického vývoje.

Jiří Růžička, TD-IS

S postupující digitalizací se zvyšují požadavky na dostatečný počet IT specialistů nejen mezi firmami. Využití „cizích“ zdrojů od IT partnera spolu s nejnужnějším vlastním IT personálním zázemím je nakonec neefektivnější cestou, jak zabezpečit fungování IT infrastruktury a informačních systémů. S výhodou se využívá skutečnosti, že takový IT partner mívá i nemalé know-how, které získává implementovanými systémy u řady svých zákazníků a je schopný je přinést do firmy, kde je mnohdy efektivnější než vlastní IT specialisté zákazníka.

Při výběru informačních systémů pak doporučujeme zohlednit i zkušenosti potenciálního IT dodavatele z oblasti dodávek komplexních řešení a systémové integrace v informačním prostředí zákazníků – pak se nutná potřeba spolupráce IT specialistů redukuje. ■

VÍT PETRJANOS

Autor je spolupracovník CIO BW

Nezkrácené verze odpovědí jednotlivých respondentů naleznete na webu CIO BW