

## Od efektivního podniku k flexibilnímu

Podnikový informační systém řídí všechny klíčové procesy podniku. Je v něm nastaveno, jak nabízet a prodávat zboží, plánovat výrobu a nákup, vyrábět, nakupovat, jak řídit náklady, změnovat výrobky, účtovat – zkrátka všechny podnikové procesy ve firmě.

**Nastaveno však také** znamená ukotveno a zafixováno. I to je správně, vždyť informační systém musí pomoci udržovat pořádek ve firmě. Ale podnikové procesy se časem mění. I informační technologie, a tudíž rychlost a komfort zpracování informací se mění. Mezi potřebami podniku a nastavenými procesy v systému se začínají rozevírat nůžky. Rychlost rozevírání lze snížit, pokud máte ve firmě tým klíčových uživatelů a IT specialistů, kteří průběžně spolupracují s dodavatelem ERP systému a reagují na změny školením uživatelů, aktualizací procesů a jejich nastavení v systému, případně doprogramováním podpory specialit. Přesto však zhruba po pěti letech nelze přehlížet, že by firma

funkcí, proškolit uživatele, vyčistit data atd. V případě, že jsme v minulosti hodně investovali do specifických programových úprav, nebo dokonce do vývoje nových modulů v systému, část z nich bude nutné převést do nové verze. A cena upgradu už není tak zanedbatelná, jak se mohlo zdát na začátku, ale jde o důležitý firemní projekt v daném roce. Vedení některých firem pak zaváhá a upgrade odloží. Jednou dvakrát a nůžky se rozevírají více a více. Uživatelé už nejsou se systémem spokojeni. Začnou srovnávat nové verze konkurenčních systémů se svým starým systémem. Neuvědomují si, že jejich jednání je stejně pochybné, jako kdyby srovnávali svou starou Škodu 120 s nejnovějším fordem, a klidně tvrdí

vit a nezkrachovat? Možnou cestou, která nemusí být v rozporu se zvyšováním efektivity, je zvyšování flexibility. Vyjít vstříc novým požadavkům zákazníka, zaměstnanců, partnerů znamená zvýšit jejich spokojenost.

Moderní ERP systémy mají nyní k dispozici technologie, o jakých se nám ještě před pěti lety ani nesnilo. Je potřeba zvýšit frekvenci upgradů, a nabídnout tak uživatelům vždy aktuální moderní prostředí. Jako jednu z brzd jsme identifikovali programové úpravy. Lze je nahradit standardním softwarem? Komplexní světový systém specializovaný na průmyslové odvětví zákazníka pokryje jeho potřeby výrazně více než menší lokální systém. Přesto však zbudou speciality, které firma cítí jako své konkurenční výhody, a tudíž si zaslouží podporu programovými úpravami. Abychom je mohli snadno převádět do vyšších verzí, vznikly No-Code/ Low-Code technologie, jejichž cílem je generování nových funkcí a modulů bez tvrdého programování. Snadnost upgradů lze zvýšit také změnou architektury systému, tak aby se choval jako stavba z prefabrikovaných dílů: jádra systému, jednotlivých modulů, uživatelského rozhraní atd. Umožňuje to pak autorovi intenzivnější vývoj systému, protože může mít samostatné vývojové skupiny pro každou komponentu, a zákazníkům to dovolí dělat upgrade pouze konkrétních vybraných komponent. Líbí se vám nové funkce ve výrobě? Udělejte upgrade pouze modulu Výroba. Projekt bude menší, rychlejší, levnější a efekty budou vyšší. ■

**VLADIMÍR BARTOŠ**

Autor je senior konzultantem společnosti Minerva ČR

potřebovala výraznější impuls ve svém rozvoji v podobě nových informačních technologií, nových funkcí v systému a nových nápadů konzultantů, podobně jako tomu bylo při implementaci podnikového systému.

Pokud máte stabilního dodavatele a průběžně vyvíjený ERP systém s novými verzemi, nabízí se provedení upgradu na poslední verzi systému. Licenční podmínky jsou zpravidla zdarma, takže stačí investovat do služeb dodavatele a přidat čas svých klíčových uživatelů. Pokud se však chceme skutečně posunout dál, nestačí jen mechanicky přeinstalovat systém na novou verzi. Je nutné analyzovat potřeby změn procesů, navrhnout nové nastavení a využití nových

svému vedení firmy, že škodovka je špatná. A tak dochází k výběrovým řízením, narůstá čas zaměstnanců strávený mimo výrobní proces. V nejhroším případě se investují miliony do nového, zcela jiného informačního systému. Zjišťuje se, že ani on neobsahuje specifickou funkcionalitu, znovu se programuje, implementuje a náklady rostou. Pokud za pár let znovu zanedbáme upgrade, celý smrtící cyklus ERP se bude opakovat. Můžeme proti tomu něco dělat?

Dnešní svět je o neustálém zvyšování efektivity. Čím více a levněji dokážeme vyrobit, tím lépe. Už se ale objevují hlasy, že to není ta správná cesta. Vysáváme světové zdroje i sebe, ale k vyšší spokojenosti to již nevede. Můžeme však pole-