

Bez potíží a stresu:

Jak udělat z implementace ERP příležitost?

Ing. Jan Hofman



Implementace není jen technickou nutností, ale také jedinečnou výzvou a příležitostí k revizi i zefektivnění firemních procesů. Toto ale platí za předpokladu, pokud se nepodcení její příprava a realizace. Jak tedy nasazovat ERP systém bez stresu a nečekaných překvapení?

Zdáný konec implementace předurčuje pečlivě připravené a vyhodnocené výběrové řízení. Ze strany implementátora není snadné klienta zaujmout a srozumitelně zodpovědět všechny otázky. Situace zákazníka je však ještě složitější: musí učinit správnou volbu. Proto doporučuji důkladně prověřit subjekt, o kterém uvažujete jako o implementátorovi. Zákazníci totiž dnes již zcela běžně požadují nejen pokrytí firemních procesů ERP řešením, ale také přidanou hodnotu ve formě informací, které posunou jejich byznys dál. Zkrátka očekávají zkušeného implementačního partnera s know-how z daného oboru. S ohledem na výběr „toho pravého“ doporučuji již v této fázi posoudit, zda bude provedena revize procesů, nebo se systém nasadí na původní řešení. Zde hraje roli i zaměření zákazníka. Například mnozí subdodavatelé pro automotive mají striktně daná výrobní pravidla, která jsou pevně svázaná s dodávkami automobilkám. Proto nezbývá prostor pro velké změny. Podobnou situaci sledují u potravinářů, kdy pro tento obor přichází spousta nařízení ze strany Evropské unie, třeba kontroly čerstvosti nebo prokazatelnost kvality surovin a jejich původu.

Zároveň se nevyplácí přeceňovat „libivost“ systému na úkor dalších vlastností. Má být nový software primárně „hezký a cool“, nebo funkční s možností přinést kýžené benefity? Zákazník také musí vědět, co od implementace očekává. Bude se jednat pouze o nahrazení části systému, či dodávku celého komplexního ERP?

Analýza jako základ

Svého implementátora jste vybrali, nyní se do středobodu dostává základní kámen

pro přípravu každé implementace – analýza vašich požadavků. Jejimi pilíři jsou odpovědi na následující otázky: Jaká je aktuální situace ve firmě z hlediska procesů, zaměstnanců a IT řešení? Jaký by měl být budoucí stav s přihlédnutím k implementovanému rozsahu, úpravě procesů a zapojení jednotlivých lidí? Pokud se v této fázi nepodaří se zákazníkem vykomunikovat všechny skutečnosti, požadavky a představy, dají se v průběhu implementace očekávat problémy. Každá změna oproti navrženému stavu totiž může znamenat nadbytečné zakázkové úpravy, což bývá zdrojem nedorozumění, zpoždění nebo prodražení projektu.

Implementace na scéně

Po odsouhlasení analýzy a následného implementačního projektu se dostáváme k implementaci samotné. Ta mimo jiné zahrnuje technické zprovoznění systému, školení uživatelů, tvorbu zakázkových úprav, doladění firemních procesů, importy dat, integrační testy a ověření, zda uživatelé všemu rozumí.

Již ve fázi mezi analýzou a implementací (a zvláště při ní) doporučuji eliminovat personální změny, zejména u klíčových pracovníků. Co člověk, to jiný názor, což přináší citelné změny v nastavení procesů. Klíčová je i motivovanost zaměstnanců. Jejich případná neochota přijmout změnu zavádění systému blokuje. V neposlední řadě situaci nepomáhá přetížení uživatelů. Pokud jsou zavaleni prací, nemohou nové řešení dostatečně odzkoušet a otestovat. Při přechodu do ostrého provozu pak chybí patřičná orientace. Výsledkem bývá zcela zbytečná nespokojenost.

Neméně důležité je určit zodpovědnou osobu na obou stranách. V týmu implementátora nesmí chybět manažer, který zajistí procesní propojení jednotlivých agend v rámci ERP a zkoordinuje konzultanty z dotčených úseků. Odpovědi zákazníka by mělo být obsazeno obdobně pozice. Tento manažer dohlédne na propojení procesů „v počítači“ s denní praxí, sčelí komunikaci uživatelů a vyvodí rozhodnutí.

Zadařilo se! Přecházíte na testovací a posléze ostrý provoz. Zde by ale péče o zákazníka končit neměla. Dohled nad celým řešením i pravidelné aktualizace systému včetně legislativních jsou v dnešní době naprostou samozřejmostí. Navíc progresivní firmy své procesy v čase přizpůsobují vyvstávajícím požadavkům. Proto by implementační partner měl „zůstat po ruce“ a operativně reagovat na přání zákazníka. ■

Ing. Jan Hofman



Autor je ředitelem oddělení podpory společnosti QI GROUP, která vyvíjí informační systém QI.