

Pořizujeme nový ERP systém aneb O čem se zákazníkem mluvit?

Implementaci je třeba řídit tak, aby byla návratnost investic do ERP systému co nejrychlejší.

Plynulý a ekonomický přechod na ostrý provoz z velké části závisí na otevřené komunikaci mezi zákazníkem a dodavatelem informačního systému.

Základními kameny pro precizní implementaci jsou oboustranná důvěra zúčastněných subjektů a jejich součinnost. Důležité je, aby obě strany vnímaly zavádění ERP systému jako společné dílo a dopředu si nastavily principy komunikace a řízení. Zásadní je individuální přístup ke každému zákazníkovi – jediné podle pravdivých a přesných informací o chodu firmy může dodavatel definovat přínosy i náklady, a zákazníka tak detailně připravit na nový ERP systém. Pro efektivní spolupráci je důležité podrobně projít tři témata. Na základě získaných informací potom závisí rozsah řešení, podle kterého se bude řídit i implementace.

Před implementací ERP systému do firmy je třeba zjistit, **proč zákazník informační systém zavádí**. Prvními kroky jsou zmapování existujících firemních procesů a jejich přenesení do schémat, která poté slouží k parametrizování a optimálnímu nastavení ERP systému. Erudovaný dodavatel si musí poradit s každým zákaznickým požadavkem. Aktuální tendencí je jednotné řešení pro celou firmu – tedy řízení chodu společnosti od otevírání dveří přes vydávání obědů až po pokročilé plánování výroby a užívání nástrojů pro fi-

nanční analýzu. Dalším trendem je projektově řízená zakázková výroba. Ve většině organizací totiž probíhají kromě procesního řízení složité jednorázové akce, které je nutné vést projektově. I přesto, že jsou přínosy projektového řízení neoddiskutovatelné, nebývá součástí většiny ERP systémů na českém trhu. Výrobní firmy si moderní softwary nejčastěji pořizují proto, aby zlepšily využití kapacit strojů i pracovníků, a díky tomu zvýšily produkci, snížily chybovost všech činností v rámci podporovaných procesů a efektivně sdílely firemní know-how. ERP systémy také zrychlují výpočty cenových kalkulací, což firmám umožňuje pohodlně rozšířit manévrovací prostor při tvorbě nabídek – výsledkem jsou zvýšení úspěšnosti ve výběrových řízeních a eliminování prodeje pod nákladovou cenou.

Těžištěm rozhovoru by neměl být strohý popis produktu. Při dialogu je důležité doptat se na zákaznickova přání a **zjistit, co přesně očekává**. Nejčastějším požadavkem je úspora nákladů společnosti. Toto téma je vhodné komunikovat přímo s jednatelem firmy. V jiném případě totiž hrozí, že některá fakta zůstanou utajena. Zaměstnanci na nižších pozicích mohou zadržovat určité informace kvůli obavě o zachování svého místa. Nutno dodat, že jejich starost bývá opodstatněná, protože snížení mzdových nákladů patří k častým požadavkům vedení společnosti. ERP systém totiž díky zlepšení a zrychlení administrativních a řídicích činností vytváří předpoklady pro snížení počtu režijních pracovníků. Většina firem také očekává, že s ERP systémem efektivně využije své investice, zoptimalizuje podnikové procesy a zvýší konkurenceschopnost. U společností, které se zabývají výrobou nebo

distribucí, je obvyklým požadavkem snížení skladových zásob. Náklady spojené s držetím zdrojů zredukuje nástroje pro pokročilé plánování. Mezi častá očekávání patří také poklesy ztrát způsobených nevhodností či krádežemi nebo úbytky zmetků ve výrobě.

Zákazníka je nutné dopředu připravit i na to, **kolik ho ERP systém bude doopravdy stát**. Aby nebyl překvapen nárůstem ceny, je výhodné v prvních fázích jednání představit všechny předpokládané položky celé investice. Do nákladů na zavedení a následnou podporu ERP systému je nutné zahrnout cenu za výběrové řízení a vypracování projektu, licenční poplatky a cenu za hardware nutný pro provoz informačního systému. Částka za implementační práce je kapitolou sama o sobě. Zákazníkovi je třeba vysvětlit, že implementace zahrnuje instalaci systému, parametrizaci, převody dat, zakázkové úpravy, školení uživatelů, dohledy při rozběhu informačního systému do ostrého provozu a například i úhradu cestovních výloh. Klient by měl dopředu vědět, že implementace může způsobit narušení běžného provozu společnosti například kvůli plánovanému nebo neplánovanému přerušení výroby. Na druhou stranu je milou povinností upozornit na možné úspory. Platí to zejména v případě, kdy nové komplexní řešení nahrazuje více samostatných SW aplikací, protože namísto plateb za licence a podporu několika samostatných jednotek a vazebních můstků mezi nimi zákazník financuje pouze jeden informační systém.

Tomáš Smutný, autor článku je ředitel oddělení podpory společnosti DC Concept, která uvádí informační systém QI.