



Vemte úspěch firmy pevně do svých rukou

Průvodce výběrem informačního systému



Jak správně vybrat informační systém?

Výběr informačního systému je bez nadsázky jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v životě firmy. Systém, který je zaveden a využíván správně, totiž dokáže firmě ušetřit spoustu práce, času a peněz. A naopak, pokud firma vybere špatně, o spoustu práce, času a taky peněz může přijít.

Proto je důležité výběr nepodcenit. Dát si klidně trochu na čas. Jasně si nadefinovat své požadavky. Zjistit veškeré možnosti na trhu. Zodpovědně vybrat takové řešení, které pro firmu bude opravdu přínosné. A právě s tím vám chce alespoň trochu pomoci náš průvodce.

Každá firma je jiná. Každá firma má své unikátní procesy. Každá firma pracuje s vlastním know-how. Přesto existuje několik společných otázek, které si při výběru musí položit většina společností. A právě ty najdete na následujících stránkách.



Bude nám stačit krabicové řešení? A nebo musím vsadit na řešení implementační?

Teoreticky by se dalo říct, že pokud nemáte procesy vůbec nastavené, je krabicové řešení dobrý a levný odrazový můstek. S ohledem na reálnou praxi je však třeba říct, že krabicové systémy jsou určeny výhradně malým firmám, protože čím větší firma je, tím náročnější je pro ni se přizpůsobovat přednastaveným procesům krabicových systémů. Dodatečné úpravy krabicových řešení jsou velmi drahé nebo dokonce nemožné.

Tomáš Solár, projektový manažer **týmu v Ostravě**

Co je to informační systém?

Než se pustíme do samotného výběru, pojďme si nejprve ujasnit, co informační systém vlastně je. Co má na starosti? Jak může pomoci s řízením celé firmy? Velmi dobře je informační systém a jeho přednosti popsán v tomto krátkém videu.



[Spustit video](#)

Informační systém je ve zkratce nástroj, který zná klíčové procesy napříč všemi odděleními firmy. V informačním systému jsou uloženy veškeré důležité informace, data i dokumenty. Zaměstnanci díky němu v jakékoli situaci ví, co mají dělat. A vedení naopak má neustále jasno v tom, jak si firma i její jednotlivé oddělení / týmy stojí.

Většinu procesů je v informačním systému možné automatizovat. Lidé uvnitř firmy se tak mohou věnovat tomu, čemu opravdu rozumí, a nezdržovat se administrativou, kterou za ně zvládne vyřešit podnikový software.

CRM, ERP, IS?

Při výběru systému se jistě setkáte s několika různými zkratkami. Některé softwary mají označení CRM, jiné ERP, další se zase prezentují jako informační systémy. Co jednotlivé zkratky znamenají a jaký je v nich rozdíl?

CRM je zkratkou anglických slov Customer relationship management; v češtině řízení vztahu se zákazníky. Jde tak o systémy pracující nejčastěji s databází zákazníků, která eviduje vzájemné vztahy a řídí marketingové aktivity či zákaznickou podporu.

Specifické a poměrně úzce zaměřené jsou také systémy ekonomické. Ty se, jak už jejich název napovídá, věnují převážně účetnictví, mzdám a dalším aktivitám spojeným s ekonomikou podniku.

ERP systémy (Enterprise Resource Planning; česky plánování podnikových zdrojů) jsou komplexnější systémy zaměřující se hned na několik firemních odvětví najednou. Skoro vždy jde o výrobu, sklady a logistiku, nákup a prodej či finance a podnikovou ekonomiku. ERP je však možné chápat různě a širše jednotlivých řešení se může výrazně lišit.

S terminologií u informačních systémů je to trochu složitější. Dají se chápat buď obecně, nebo konkrétně. Obecně lze totiž říct, že všechny výše uvedené skupiny firemního softwaru jde označit jako informační systémy. Všechny totiž systematicky pracují s informacemi.

Z konkrétního pohledu je však možné mluvit také o informačním systému jako o uceleném řešení, jež spravuje konkrétní firmě veškeré její procesy. Takový systém je možné vytvořit kombinací různých řešení (například CRM + ERP) nebo řešením jediným - komplexním.

Samostatné označení informační systém proto používají ty systémy, které jsou schopny pokrýt veškeré firemní aktivity najednou. Ty, které umožňují pracovat jak s firemní ekonomikou, tak řešit vztahy se zákazníky, ale zároveň i výrobu, sklady a veškeré další firemní oblasti. To vše provázáno v jednom jediném komplexním SW řešení.

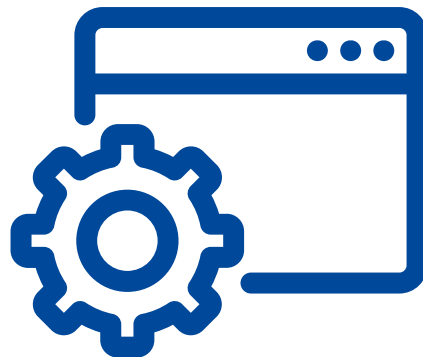
Více speciálních systémů vs. jeden informační systém

Na trhu je mnoho různých výrobců a dodavatelů firemního softwaru. Speciální programy dnes dokáží řešit sklady, výrobu, logistiku, marketing a vlastně jakoukoli jinou část firemní agendy. Jedním z častých přístupů, které proto dnes společnosti volí, je výběr specializovaného programu pro každou z agend zvlášť.

Aby však vzniklo opravdu komplexní řešení, je potřeba tyto specializované programy navzájem propojit. Jakmile například odejde zboží z výroby, mělo by se automaticky uložit do softwaru určeného pro správu skladů. A tady právě mohou vznikat potíže. Propojit různé systémy totiž často bývá problematické a časově náročné.

Jak zareagují vzájemně spojené systémy, když při práci v jednom z nich vznikne chyba a data je potřeba upravit? Přenesou se provedené změny zase do všech ostatních systémů? A to i do těch, které jsou v procesu předcházejícím? A co když jeden z programů přijde s aktualizací? Bude nutné při každé aktualizaci jednoho z používaných softwarů nutně aktualizovat všechna propojení?

Tyto komplikace odpadají při řešení jednoho komplexního informačního systému. Vše je provázáno už na úrovni samotného jádra a uložená data prostupují celým řešením. Mnoho informačních systémů se dnes navíc těm specializovaným v šířce řešení již začíná blížit či dokonce vyrovnávat.



Jak vlastně vybírat informační systém?

Ted' ta důležitá otázka. Jaký systém bychom si měli vybrat my? Odpověď: "To záleží," asi nepřekvapí. Předně je důležité si uvědomit, že každá firma je jiná. To, že něco vyhovuje jedné, ještě neznamená, že to bude vyhovovat i druhé.

Předpokládejme, že když čtete tento e-book, pravděpodobně už hledáte komplexní řešení podobné informačnímu systému. Takové, které zvládne pokrýt všechny - či alespoň většinu - firemních procesů na jednom místě.

Pro správný výběr je důležité nepodcenit především přípravu. Ujasnit si a sepsat si firemní úkony a procesy, které chcete do systému integrovat. Kontaktovat různé dodavatele a detailně poznat jejich řešení. Podívat se, jaké jiné firmy z vašeho odvětví již dodavatelé řešili. Domluvit si u nich referenční návštěvy u jejich současných zákazníků s podobným řešením.

Jednoduše zajistit si co nejvíce informací pro to, aby vaše konečné rozhodnutí bylo nakonec opravdu správné.



Jak poznám, jestli potřebuji řídicí systém, nebo jestli mi stačí systém ekonomický?

Obecně lze říci, že ekonomický systém mít musíte, zatímco řídicí systém musíte chtít. Pokud chcete svou firmu držet pevně za otěže a máte vizi, kde by vaše firma měla za pár let být, pak je na místě zavedení řídicího ERP systému, který pomáhá snižovat závislost na jednotlivcích. Správně zavedené ERP nutí firmu k tomu, aby standardizovala své procesy a dodržovala postupy a pravidla. Proto se firma od určitého stupně zralosti bez takového systému neobejde.

Martin Běhůnek, projektový manažer **týmu v Brně**

Přizpůsobit procesy či přizpůsobit software?

Jsou to často právě unikátní procesy, které pro firmy znamenají důležité konkurenční výhody. Opravdu dobrý informační systém by se proto měl klíčovým procesům a specifikům konkrétní společnosti umět přizpůsobit. Ne naopak.

Na druhou stranu, nechat si vytvořit kompletní informační systém čistě na míru znamená pro většinu společností obrovský náklad. A to jak finanční, tak časový. V podstatě si tak jen pronajímáte čas programátora a připravujete se tak o zkušenosti z dlouhodobého vývoje již ověřených řešení. Proto je ve většině případů ideálním řešením připravený systém s možností úprav na míru.

Při výběru informačního systému hledejte takového dodavatele, který vám na základě svých zkušeností toto vše ulehčí. Hledejte takový systém, který už v základu zvládne pokrýt oborové procesy a zároveň bude schopen individuálních úprav pro specifika právě vaší firmy.



Jak moc bychom se ale měli přizpůsobit systému my a jak moc systém nám? Kde je ona pomyslná hranice?

Je třeba si pohlídat, aby se implementace neposunula až k vývoji nového systému na zakázku. Pak si totiž kupujete čas programátora a ztrácíte hlavní výhodu ERP - nápady a řešení ověřené ve stovkách úspěšných firem. Je třeba jasně určit, které procesy vám opravdu přinášejí konkurenční výhody. A ty zachovat a systém jim přizpůsobit. Ve zbytku se pak spolehněte na zkušenosti dodavatele.

Martin Dedek, projektový manažer **týmu v Ostravě**

Pohodlné uživatelské prostředí

Myslete na to, že mnoho zaměstnanců bude se systémem pracovat každý den dlouhé hodiny. Uživatelské prostředí by proto mělo být co nejpřehlednější a jednotlivé úkony co nejjednodušší a nejrychlejší.

Již při vývoji systému je třeba myslet na to, že s ním budou pracovat jak dělníci ve výrobě a skladníci v logistických centrech, tak účetní, obchodníci či manažeři. Jedni data do systému zadávají ručně, jiní je tisknou na papír a další potřebují vidět pouze grafy a indikátory stavů.

Ačkoli všichni přistupují ke stejným datům přes stejný systém, každý potřebuje pro svou práci zcela odlišné funkce a nástroje. Již při výběru systému by proto měly vzniknout přesně definované role pro skupiny uživatelů se stejnými potřebami.

Po nasazení systému do provozu se se systémem setkává koncový uživatel, který průběžně na základě své gramotnosti a svých návyků s používáním produktu a jeho funkcí chce zoptimalizovat své činnosti. Tady je potřeba, aby dodavatel systému zajistil běžným uživatelům takové možnosti úprav, aby se jim se systémem pracovalo co nejlépe.



Jak se zaměstnanci naučí se systémem pracovat? Je nutné proškolit úplně všechny? A jak vlastně taková školení probíhají?

Školení mohou probíhat v mnoha podobách, vždy záleží na domluvě. Lze proškolit celou firmu v jedné i více etapách, lze zaškolovat po odděleních i pouze klíčové uživatele, kteří pak proškolí ostatní. My doporučujeme důkladně proškolit všechny zaměstnance, aby nedocházelo k tomu, že budou jen slepě následovat manuál a při jakémkoli nestandardním případě udělají chybu nebo budou vyžadovat podporu vašeho IT oddělení či našich konzultantů.

Martin Bezděk, projektový manažer **týmu v Praze**

Výroba

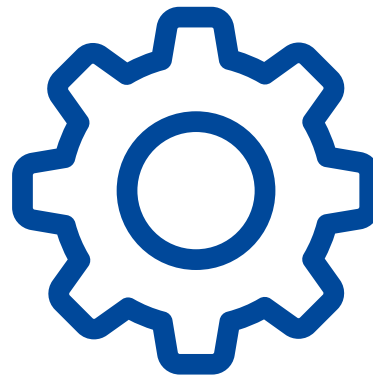
U výrobních firem je často každá výroba rozdílná. Vhodný informační systém by však měl být natolik pokročilý, že většinu společných a univerzálních prvků zvládne bez problémů už ve standardním řešení. Funkce, které jsou pro firmu opravdu unikátní, by pak měl dodavatel zvládnout upravit na míru.

Většina informačních systémů je dnes na různé druhy sériové, zakázkové i dávkové výroby opravdu dobře připravena. Důležité je ale nepodcenit přípravnou fázi, při které firmy společně s dodavatelem nejprve veškeré potřebné výrobní procesy identifikují a vymyslí takové řešení, které bude pro konečné uživatele co nejfunkčnější a nejpohodlnější.

Vlastním tématem je míra automatizace při plánování výroby. Plánování čistě pomocí informačního systému může práci urychlit, zjednodušit a odstranit případné lidské chyby. Na druhou stranu, v případech, kdy do výroby zasahuje více lidí a strojů najednou, může přinést také komplikace.

Zaměstnanci ne vždy pracují všichni, stroje se mohou porouchat a podmínky pro tvorbu výrobních plánů se tak neustále mění. Ideální je proto kombinace automatického plánování s lidským. Míru automatizace je nejlepší probrat přímo s případným dodavatelem systému.

Výsledkem celé výroby by nakonec mělo být komplexní a efektivní plánování výrobních procesů, kontrola kapacity zdrojů, realizace samotných výrobních procesů a následně i jejich vyhodnocení. Důraz by kromě samotných funkcí měl být kladen také na rychlost a velikost zpracovávaných dat.



Sklady a logistika

Každá firma řídí sklady trochu jinak. Konkrétní požadavky se tak budou případ od případu lišit. Při výběru informačního systému je proto ideální si svá specifika dopředu sepsat a rovnou se na ně potenciálních dodavatelů ptát. Ušetříte tak spoustu času a budete mít v rukou konkrétní měřítko pro hodnocení jednotlivých produktů na trhu.

Zvládne software práci s našim systémem sériových čísel či šarží? Umíte pracovat se čtečkami čárových kódů? Nebude systému dělat problém velký počet různých položek na skladech? Jak nám systém pomůže zrychlit práci ve skladech?

Neomezujte se přitom na to, jak spravujete sklady dnes. Informační systém by měl být dlouhodobou investicí a měl by proto zvládnout i budoucí plánované procesy. Právě implementace informačního systému je přitom vhodný moment začít o změnách nahlas uvažovat.

Ideální dodavatel by totiž měl mít mnoho zkušeností z předcházejících implementací a kromě standardního nasazení informačního systému může také v mnohém poradit.



Jak je možné, že jeden systém dokáže řídit velkoobchod s léčivý i provoz jaderné elektrárny? A kde mám jistotu, že se bude hodit právě pro naši firmu?

ERP systém musí být vyvíjen dostatečně obecně a zeširoka. S pomocí implementačního týmu je pak možné jednotlivé formuláře a nástroje upravit a nastavit tak, aby bylo možné systém využít v prakticky libovolné situaci. Důležitá je v tomto ohledu právě šířka standardní instalace systému - čím více toho systém dokáže pokrýt ve svém standardu, tím jednodušší a levnější bude jak jeho implementace, tak i jeho následný rozvoj a údržba.

Petr Figura, projektový manažer **týmu v Brně**

Ekonomika a účetnictví

Největší výhodou mají informační systémy oproti ekonomickým programům ve své provázanosti a komplexnosti. Zatímco ekonomické systémy ukazují čistě hodnoty, u informačního systému má každá hodnota svůj kontext. Každé číslo má v systému svou vlastní vazbu a veškeré příjmy, výdaje, použité zboží či materiály i celou komunikaci je možné dohledat například v konkrétních objednávkách.

Samotná funkčnost ekonomických a informačních programů je dnes do jisté míry hodně podobná. Drtivá většina z nich umožní účetním pracovat tak, jak opravdu potřebují. Při výběru je ale dobré se podívat také do budoucnosti. Co se stane, když se změní legislativa? Dostanu tuto úpravu zdarma, či si ji musím zaplatit?

U provázaného informačního systému vše bývá součástí měsíčního udržovacího poplatku a je to tedy již zahrnuto v ceně.



Máme ve firmě chaos. Zavedením informačního systému přinese pořádek a vše se vyřeší?

Ano i ne. Vše záleží na tom, jak k výběru a nasazení systému přistoupíte. Pokud budete předpokládat, že si koupíte software, který vše vyřeší sám od sebe, budete ve výsledku nemile překvapeni. Pokud ale zvolíte implementační řešení a zapojíte do předimplementační analýzy procesů celý management, je velmi pravděpodobné, že se dočkáte kýženého efektu. Tedy za předpokladu, že si pro implementaci vyberete spolehlivého partnera.

Radek Kočka, projektový manažer **týmu v Ostravě**

Nákup a prodej

Nákup a prodej jsou dalším klíčovým prvkem, na který je potřeba se při výběru informačního systému zaměřit. Znakem těchto obchodních modulů je položková evidence jednotlivých dokladů v obchodním případě. Tím vzniká precizní přehled o stavu zakázky, který vede ke značné úspoře jinak rutinní práce.

Díky prodeji je možné vytvářet faktury vydané, objednávky přijaté, dodací listy vydané či výdejky zboží ze skladu. Nákup naproti tomu zabezpečuje kompletní řízení vstupu zboží a služeb do podniku, umožňuje výběr dodavatelů pro zásobování podle různých kritérií, pomáhá sledovat vývoj kontraktů od úvodních jednání přes sledování plnění po konečné vyhodnocení dodávek a podobně.

Výhodou komplexního informačního systému je při nákupu a prodeji celková provázanost informací a dokladů. Jednotlivé položky obchodních případů jsou dohledatelné ve skladech, výrobě či jakékoli další části informačního systému. Obchodní případy jsou propojené s účetnictvím. Je také například možné je vyhodnocovat. A to vše bez nutnosti papírování.

Nákup a prodej je stejně jako výroba, sklady či ekonomika natolik široký, že by se zákazník měl rozhodovat až na základě představení konkrétních řešení oslovených výrobců systémů. Jestli by ale měla být jedna věc, kterou doporučíme, zjistěte si, zda a jak funguje elektronická výměna dokladů. Ta je poslední roky na vzestupu a v obchodních vztazích se pomalu ale jistě stává standardem.



Procesní řízení

Procesy zavádějí do firmy řád. Jsou tím, co dokáže nahodilé a na jednotlivcích závislé prostředí společnosti přetvořit v systematický celek, ve kterém všichni vědí, co mají dělat.

Informační systém navíc dokáže procesy automatizovat. Poté, co se proces připraví a zanesle do tzv. workflow grafu, směřují jednotlivé kroky na konkrétní uživatele. Jakmile svou část práce uživatelé dodělají, směřuje proces automaticky na další lidi. Jednotlivé kroky takto nepodléhají riziku lidského faktoru. Díky informačnímu systému je tak dodržování procesů daleko jednodušší.

Právě proto je dobré si už před samotným výběrem udělat jasno v tom, jaké procesy vlastně firma má, nebo by mít mohla. A vše proberte s potenciálními dodavateli. Dobrý dodavatel informačního systému by měl totiž být natolik zkušený, aby dokázal s tvorbou procesů pomoci.



Proč bychom se vůbec měli systému přizpůsobovat? Jako firma už nějaký rok na trhu fungujeme, tak proč měnit něco, co nám funguje?

V mnoha případech má management pocit, že firma funguje dobře, ale naše zkušenost je taková, že po zavedení ERP systému se přesto začnou objevovat skryté problémy a rezervy. Dodavatelé systémy kontinuálně vyvíjí a jsou do nich neustále zapracovávány praxí ověřené podněty a nápady ze stovek firem, které je již dlouhá léta využívají. Nebojte se proto nechat si poradit, kde se přizpůsobit a kde nikoliv. Vyšší míra přizpůsobení navíc znamená i snadnější a levnější zavedení a údržbu systému.

Radek Antoš, projektový manažer **týmu v Praze**

Co dalšího by komplexní systém měl řešit?

Kromě výše zmíněných agend toho dokáží informační systémy samozřejmě daleko víc a záleží pouze na konkrétní firmě, co vše se rozhodne do řešení zintegrovat. Předpřipravené řešení má většina dodavatelů většinou na řízení skladů a logistiky, celnici, personalistiku, účetnictví, majetek, marketing, workflow, business intelligence a výrobu, jde-li o firmu výrobní. Stále však platí, že většinou není problém vyřešit i cokoli dalšího.

Zkuste se například zeptat zaměstnanců. Jaké úkony je zdržují? Co by šlo automatizovat a ulehčit? Má-li firma stovky zaměstnanců, je samozřejmě běžně nemožné zeptat se úplně každého. Reálné ale je zvolit klíčové zaměstnance, kteří ze své pozice dokáží daleko lépe odhalit přání a požadavky jednotlivých oddělení.

Není nutné se získanými názory a přáními beze zbytku řídit. Zaměstnanci koneckonců mají užší pohled na věc než vedení firmy a třeba nakonec bude možné vymyslet daleko efektivnější řešení. Interní rozhovory však můžou odhalit témata, o kterých se následně budete s případnými dodavateli informačního systému bavit.



Je nutné nasadit systém najednou pro celou společnost a v plném rozsahu, nebo lze provést implementaci po částech a dále ji rozšiřovat?

Obě cesty jsou možné. Pokud ale chcete maximálně využít potenciálu nového ERP systému, je ideální nasadit komplexní řešení napříč celou společností a všemi firemními procesy. Jen tak je možné získat přesné podklady pro důležitá rozhodnutí. Možné je ale zvolit v podstatě libovolnou šířku řešení, vždy je však třeba počítat v projektu s maximální variantou, aby byl systém na další možná rozšíření připraven. Důležité je myslet i na to, že pro dosažení úspěchu při implementaci je nutné mít motivované lidi. A udržení vysokého stupně motivace bývá při implementaci po částech složitější.

Tomáš Solár, projektový manažer [týmu v Ostravě](#)

Vyhodnocování a manažerské přehledy

Informační systém by měl kromě každodenní správy a zajištění chodu firmy umět také veškeré informace a kroky vyhodnocovat. Při výběru informačního systému se proto ptejte, jaké jsou možnosti manažerských přehledů a zda vůbec systém umí pracovat právě s těmi daty, se kterými pracovat potřebujete.

Ideální software by přitom neměl mít problém vyhodnocovat jakákoli data uložená v informačním systému. Zároveň by mělo být možné do vyhodnocení připojit ale také data z externích dokumentů, jako jsou například excelovské tabulky, či ze softwarů třetích stran – např. výrobní stroje, specializované podnikové systémy, Google Analytics či e-mailingové nástroje.

Při výběru se taky ptejte na to, jak reporty vypadají a jak dlouho trvá jejich samotné generování. V systému je většinou uloženo opravdu hodně různých dat, nad kterými mohou výpočty nějakou dobu trvat. Užitečné jsou i další funkce, jako jsou například automatické vytváření reportů v určitý čas či zasílání přehledů v příloze e-mailů.



Jaká jsou nejdůležitější kritéria pro posuzování výrobců informačních systémů?

Myslete na to, že stejně jako se neustále žene kupředu váš byznys, vaše konkurenční prostředí, žene se dopředu i svět informačních technologií. To, co je dneska standardem, může být za tři roky překonanou technologií, která vás bude brzdit v rozvoji. Naše zkušenost je taková, že životní cyklus ERP systému, který není kontinuálně rozvíjen, je pět až sedm let. Vyberte si proto výrobce systému, který má dostatečné kapacity, vízi a schopnosti svůj systém do budoucna vyvíjet a posouvat dále. Posune to totiž dále i vaši firmu.

Martin Bezděk, projektový manažer **týmu v Praze**

Kdo povede projekt?

Dodavatel informačního systému by měl být partner, který vaši firmu opravdu pozná a pochopí. Hodně proto záleží na konkrétních lidech, kteří budou na přípravě, implementaci a následné údržbě a rozvoji systému pracovat.

Ideální je, když je tým na všechny tyto etapy projektu shodný. S lidmi, kteří byli u implementace a znají tak už firmu a její specifika, se vám bude v budoucnosti komunikovat a spolupracovat nejspíše daleko lépe, než s lidmi, kteří váš projekt vůbec neznají.

Už při výběru informačního systému se proto ptejte na to, kdo vykonává následnou péči o zákazníky. Jestli vaše firma po implementaci přejde pod speciální týmy na to určené nebo zda zůstane stejným lidem, kteří pracovali už na zavedení systému.



Je důležitější výrobce systému nebo implementační společnost, která bude jeho řešení ve firmě nasazovat?

Velký a osvědčený systém je k ničemu, pokud není dobře naimplementovaný. Setkali jsme se v průběhu let s mnoha případy, kdy se ve firmách používá obrovské a drahé řešení jen na základní agendy a zbytek se eviduje po excelech jen proto, že si s tím nedokázal implementační partner poradit. Zjistěte si co nejvíce nejen o výrobcí systému, ale také o implementační společnosti či týmu, který ERP řešení do vaší společnosti nasadí.

Radek Kočka, projektový manažer **týmu v Ostravě**

Běh informačního systému v cloudu?

Programy běžící v cloudu jsou dnes už v podstatě standardem. Nepřekvapí tak, že i mnoho informačních systémů je možné provozovat v oblacích. A jestli někde cloud dává opravdu smysl, je to právě u informačních systémů.

Zatímco textový či grafický editor stačí jednoduše nainstalovat téměř na jakýkoli počítač, s informačním systémem je to trochu složitější. Aby vše fungovalo a bylo vzájemně propojené, musí být firma kvalitně zasíťovaná, mít svůj vlastní server se sdílenou databází, dostatečně výkonné zařízení pro běh informačního systému, síť musí fungovat bez výpadku... To pro IT oddělení v řádu jednotek zaměstnanců může být poměrně výzva.

Je to právě cloud, který všechny tyto potíže může vyřešit. Informační systém je v této variantě umístěn mimo firmu a veškerou zodpovědnost za jeho funkčnost a dostupnost má dodavatel. Firma se nemusí o nic starat ani jakkoli investovat do podpůrného softwaru či architektury sítě. Informační systém je navíc díky cloudu dostupný odkudkoli a uložená data jsou bezpečně zálohovaná a chráněná proti krádeži.

Další výhodou cloudového provozu je možnost sezónního či nárazového zvýšení výkonu vaší infrastruktury či počtu SW licencí. Při dočasné potřebě navýšit zdroje či licence nemusíte investovat do nákupu, ale je možné si prostředky jen pronajmout na omezenou dobu.



Kolik vás informační systém bude stát?

Odpověď na tuhle otázku není snadná. Ne snad, že by se dodavatelé báli odkrývat dopředu karty. Problém je v tom, že celkové náklady lze dopředu jen těžko odhadnout. Cena se totiž může u různých zákazníků výrazně lišit – v závislosti na objemu zpracovávaných dat, šířce požadovaného řešení, počtu zaměstnanců pracujících se systémem, množství požadovaných úprav na míru či stavu a počtu dat převáděných z původních systémů či dokumentů. Pojdme si tedy ukázat, co cenu za pořízení informačního systému vlastně tvoří.



Nechceme čekat na finální cenu až do projektu. Je možné již v rámci obchodní nabídky stanovit nepřekročitelnou cenovou hranici?

Ano, samozřejmě lze definovat cenovou hranici, přes kterou není možné se přehoupnout. V podobných případech však projekt již neprobíhá tak, aby našel optimální řešení, ale tak, aby se výsledek pohyboval ve vytýčených cenových mantinelech. Výsledkem pak není souhrn nástrojů, procesů a doporučení, které mají přinést firmě nejvyšší možný užitek, ale snaha o dosažení obchodní dohody.

Petr Figura, projektový manažer **týmu v Brně**

Co obsahuje cena za nákup systému?

Před samotnou implementací systému je důležité se nejprve zaměřit na analýzu interních procesů. Je opravdu důležité, aby dodavatel společně se zákazníkem identifikoval všechna specifika firmy a informační systém mohl opravdu pracovat tak, jak firma potřebuje.

Vybaven všemi důležitými informacemi vypracuje dodavatel projekt, ve kterém bude chování systému detailně popsáno. Po jeho schválení přichází na řadu samotná implementace včetně programování veškerých úprav na míru. Do celkové ceny je nutné zahrnout také migraci stávajících dat do nového systému.

Cena se odvíjí také od počtu licencí. Těm se věnujeme detailněji v následující kapitole. S tím jsou také úzce spojeny náklady na školení jednotlivých zaměstnanců a asistenci konzultantů při zavedení do ostrého provozu.

Do celkových nákladů je pak třeba počítat i pravidelné paušály po samotné implementaci. Většina dodavatelů dnes účtuje měsíční paušál, díky kterému mají zákazníci k dispozici technickou a legislativní podporu. A pokud bychom chtěli být důslední a dostat se k opravdu dlouhodobé celkové ceně, je důležité započítat i případné poplatky při upgradech systému na vyšší verze.



Je výhodnější licencování na moduly nebo na uživatele? Jaké jsou výhody a nevýhody obou licenčních modelů?

Zdánlivou výhodou modulového modelu je to, že platíte pouze za to, co opravdu potřebujete. Komplexní informační systém je však postaven na provázanosti jednotlivých procesů a informací napříč jednotlivými moduly, respektive celou firmou. A právě licencování na uživatele tuto výhodu umožňuje a akcentuje. Licencování na moduly se dle našich zkušeností ukazuje pouze jako ideální způsob, jak může dodavatel ERP vytahovat ze zákazníka stále další peníze.

Tomáš Solár, projektový manažer **týmu v Ostravě**

Rozdíly v licencích aneb pozor na skryté náklady

Jsou to právě výše zmíněné ceny za licence, které mohou nenápadně celé řešení nakonec prodražit. Různí dodavatelé totiž mohou používat různý systém licencování svých produktů. Nejčastěji se objevují dva hlavní způsoby: licencování na jednotlivé moduly a licencování na uživatele.

Licencování po jednotlivých modulech může zdánlivě znamenat úsporu nákladů, ve skutečnosti ale může celé řešení dodatečně výrazně prodražit. Toto licencování řadě uživatelů svazuje ruce a ve své podstatě také popírá základní výhodu komplexního informačního systému: přístup k veškerým vzájemně provázaným informacím napříč celou firmou. Moduly se tak postupně spíše doobjednávají, než ruší, a zákazník ve výsledku platí daleko více, než počítal.

Nedá se přitom říct, zda neomezené licencování celého informačního systému je všeobecně nákladnější či levnější. Vše záleží na cenové politice jednotlivých dodavatelů a potřebách každé firmy, ale licencování na uživatele se v praxi ukazuje jako výhodnější a čitelnější pro zákazníka.

Rozdílné jsou také licence vyhraněné (nekonkurenční) a licence plovoucí (konkurenční). Licence vyhraněná je spojena s konkrétním uživatelem, který se tak do systému dostane kdykoli. Naproti tomu licence plovoucí je všeobecná a je možné, aby se pod ni přihlásil kdokoli. Pokud má tedy zákazník placených 30 licencí, dostane do se do systému 30 jakýchkoli uživatelů. Například při třisměnném provozu není nutné pořizovat 90 licencí pro jednotlivé uživatele, ale stačí 30 licencí pro všechny směny.



Jak na vlastní úpravy?

Jak už jsme si několikrát řekli, informační systém by měl respektovat důležitá specifika firmy. Většina dodavatelů si toho je vědoma a své systémy umí do jisté míry upravit na přání klienta. Co když si ale něco potřebuje upravit zákazník sám? Musí čekat na to, až k němu přijede konzultant a zaplatit mu, nebo je možné provádět změny svépomocí?

Přestože je většina systémů uzavřená, objevují se i takové, které mají vývojové prostředí otevřené. To je obrovská výhoda pro ty společnosti, které mají vlastní IT oddělení či alespoň člověka, který zvládne programovací nástroje daného systému. Ten pak totiž může posloužit jako základní platforma, kterou si firma promění k obrazu svému.

Ideální přitom je, když navíc dodavatel takto otevřeného systému umožní zákazníkovi konzultace přímo s jeho konzultanty. Ti by měli mít s úpravami bohaté zkušenosti a měli by být schopni jednou za čas zákaznické úpravy projít a zkontrolovat, případně s nimi pomoci, upravit je či optimalizovat.



Implementace je u konce. Co když se ale na něco jednoduše zapomene? Je možné systém dále rozšiřovat a upravovat?

Je třeba si uvědomit, že informační systém není spotřební zboží. Není možné ho nechat pět let ležet s tím, že se pak nahradí novějším modelem. Pokud se ERP ve firmě nerozvíjí, celou firmu brzdí v rozvoji. S dalšími úpravami a dalším rozvojem systému dodavatel vždy počítá. U našich zákazníků je navíc zvykem, že si systém rozvíjí také sami. Naši konzultanti jsou pak spíše v pozici rádců a mentorů.

Martin Běhůnek, projektový manažer **týmu v Brně**

Napojení na služby třetích stran

Sebelepší informační systém nezvládne pokrýt všechny specifické procesy každé firmy. Někdy to prostě bez softwaru, služby či nástroje třetí strany nejde.

Nejčastěji se dnes jedná o programy na plánování výroby a monitoring strojů, marketingové nástroje či specifický software vyvinutý přímo pro potřeby některých oborů.

Při výběru informačního systému na to pamatujte. Ptejte se na otázky jako: Je informační systém možné propojit se službou třetí strany? A pokud ano, jak to bude fungovat? V reálném čase, nebo formou dávkových importů? Co když se produkt třetí strany změní? Budete schopni mi napojení upravit? A v případě chyb propojení, kdo je za funkčnost zodpovědný?



Jaké jsou rozdíly mezi ERP systémy od českých dodavatelů a zahraničními systémy nadnárodních firem?

Je nutné vše posuzovat systém od systému, ještě lépe pak implementaci od implementace. U tuzemských řešení se však nemusíte bát, že by implementační či servisní tým neměl přístup ke klíčovým rozhodnutím v oblasti dalšího rozvoje systému a máte možnost jej přes tyto týmy svými požadavky výrazně ovlivňovat. Výhodou může být i lepší znalost a připravenost systému na tuzemské podnikatelské prostředí. Systémy nadnárodních firem nabízí stabilitu i spojení se světovou značkou a přináší zkušenosti z různých kultur a ekonomik.

Martin Dedek, projektový manažer **týmu v Ostravě**

Zvládne informační systém změny ve firmě?

Rozhodnutí o výběru informačního systému je rozhodnutí na několik let dopředu. Nemyslete proto jen na současné požadavky vaší firmy. Dívejte se i dopředu.

O individuálních změnách a otevřenosti systému jsme se již bavili. Jak je ale na změny připraveno samotné jádro systému? Co když se bude firmě opravdu hodně dařit a několikrát se znásobí počet dokladů v systému? Zvládne systém třikrát tolik uživatelů?

Správný informační systém by měl být připraven růst společně s firmou. Není totiž nic horšího, než zpomalit rychle rostoucí firmu nedostatečným systémem a náročnou implementací systému nového.



Na co si dát pozor při výběru implementační společnosti, která nám zavede nový informační systém?

Přechod na nový informační systém je náročná etapa v historii každé firmy - je třeba měnit zažitá procesy, zvykat si na nové povinnosti a přeškolenat většinu zaměstnanců. Jeho výběr je dlouhodobé strategické rozhodnutí, které ovlivní obraz společnosti v očích obchodních partnerů. Proto je třeba vybrat především stabilního a osvědčeného dodavatele, kterému plně důvěřujete a u kterého máte jistotu, že bude schopný garantovat služby v požadované kvalitě v horizontu šesti a více let.

Radek Antoš, projektový manažer [týmu v Praze](#)

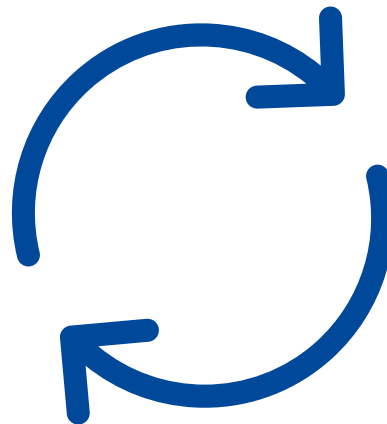
Aktualizace systému

Zopakujme to ještě jednou. Správně vybraný informační systém by měl s firmou vydržet několik let. Čas ale běží, trhy se mění, stejně tak samotné firmy, trendy či legislativa. A na to je potřeba myslet i při výběru informačního systému. Jak bude systém vypadat za dva roky? Bude dodavatel schopný držet krok s rychlostí rozvoje techniky, trhu či podnikatelského prostředí a jeho nových specifik?

Investice do informačního systému rozhodně není zanedbatelnou položkou. Nezapomeňte se proto dodavatele ptát na to, jak je to s aktualizacemi systému. Pracuje dodavatel na systému průběžně a vycházejí jeho nové verze? Aktualizuje dodavatel i verze stávající? A co vůbec aktualizace znamená? Opravují se jen chyby, nebo jsou do systému přidávány nové funkce? Co úpravy legislativní? Jsou updaty zdarma či za ně musíte platit?

O budoucím směřování systému může hodně napovědět například historie dodavatele. Jak často přichází s novou verzí? Jaké velké změny v těchto verzích byly? Jak velký je vývojový tým, který za produktem stojí? Jaké jsou aktuální vize o blízkém rozvoji systému?

A hlavně, jak složité pro firmy je na tyto nové verze přejít? Znamená přechod kompletně novou implementací, nebo je změna bezproblémovou rutinní záležitostí?



Průběžné vzdělávání uživatelů

Informační systémy jsou komplexním softwarem s řadou různých funkcí. Jeho možnosti a přednosti proto docení zejména ti uživatelé, kteří systému opravdu rozumí.

Se znalostí uživatelů v době krátce po implementaci většinou problém není. Dodavatelé dnes zpravidla všechny zaměstnance pracující se systémem detailně proškolí. Komplikace však mohou nastat později, když se zaměstnanci začínají měnit a do firmy přicházejí lidé noví.

Zaučení s informačním systémem by proto mělo být jedním ze základních iniciačních kroků při nástupu nového člověka. Interní znalost informačního systému má však postupem času klesající tendence, protože se lidé vzdělávají sami mezi sebou a postupně know-how klesá a některé věci se začínají řešit mimo systém jen proto, že lidé neví, že to systém umí.

Správný dodavatel informačního systému by si měl být této skutečnosti vědom a měl by nabízet možnosti, jak povědomí o možnostech svého softwaru rozšiřovat. Ideální pro to jsou jak tradiční osobní školení, tak čím dále tím více populární webináře, které mohou zaměstnanci zhlédnout z pohodlí své kanceláře.



Držíme vám palce!

Napsali bychom hodně štěstí při výběru, ale o štěstí by to být nemělo. Ono totiž platí, že pokud si vyberete dokonalý systém od dokonalého dodavatele a o implementaci se vám bude starat ten nejzkušenější a nejsehranější tým pod sluncem, vše stejně skončí fiaskem, pokud na změnu není připravena samotná firma a její klíčoví lidé jak na straně managementu, tak na straně klíčových uživatelů systému.

Myslete na to, že změna firemního informačního systému vyžaduje relativně vysoké finanční prostředky, ale tou největší investicí vždy bude čas a energie na straně důležitých lidí uvnitř vaší firmy. A jejich ochota se na celém procesu aktivně podílet. Bez toho to totiž nepůjde. Vybírejte proto systém strategicky - ve chvíli, kdy na něj máte čas. A nespěchejte ani s rozhodnutím, ani s implementací, ani s nasazením do ostrého provozu. Každé opomenutí ve fázi výběru vás bude stát mnohem více času, energie i peněz později.

Takže žádné štěstí. A ani si nelámejte vaz. Držte celý proces řádně ve svých rukou a nebudete litovat. Ten správný informační systém vaši firmu dokáže totiž neskutečně nakopnout.

Zavolejte nám na
+420 595 135 110

nebo napište na
nejlepsierp@k2.cz

