



Implementace podnikového informačního systému ve firmě rozhodně není žádnou procházkou růžovým sadem. Stojí spoustu úsilí, nervů a koneckonců i peněz. Přesto je nesmírně důležité ji věnovat maximální pozornost. Má totiž zcela zásadní vliv na to, jestli implementovaný informační systém firmě nakonec něco přinese či nikoliv. A co tedy taková implementace vůbec obnáší?

Kdy k implementaci dochází

Nejvíce problematickým bodem obvykle bývají už samotné okolnosti, kdy k implementaci podnikového IS dochází. Často je to totiž v době, kdy firma nezvládá uřídit svůj růst a všichni mají práce až nad hlavu a přesto firma moc neroste anebo sice roste, ale rapidně ji klesá marže. Dalším typickým příkladem je stav, kdy se firma řítí do záhuby a management si to už uvědomil a hledá jakékoliv stéblo, kterého by se mohl chytit. O něco radostnější situace bývá v okamžiku, kdy firma dlouhodobě neroste nebo ji zisky dokonce začínají klesat a tak hledá, co by mohla změnit, aby se pohnula z místa. Bez ohledu na ekonomický stav pak přicházejí na řadu i situace, kdy firma změní vlastníka, který ji implementaci nového podnikového IS prostě nařídí, kdy to firmě přikáže matka anebo kdy firma má nějakou strategii, ve které je tento krok jasně definován. Ať už tak či onak, k implementaci dochází vždy v okamžiku, kdy si to ve firmě nepřeje téměř nikdo anebo si to přejí jen „ti nahoře,“ což rozhodně není dobrý výchozí bod. Jen výjimečně se stane, že například implementaci [CRM](#) si přímo vyžebrají zaměstnanci „odspodu,“ což jsem zažil zatím jen u jediné firmy, která už jednu neúspěšnou implementaci [CRM](#) měla za sebou.

Co implementaci předchází

Samotné implementaci podnikového IS tedy ve firmě obvykle předchází nějaká eskalace problémů a požadavků, které si management nahází na jednu hromadu tak, jak přicházejí a hrne je následně na uchazeče o dodávku podnikového IS. „Drobným“ problémem je fakt, že soubor problémů k řešení bývá v této fázi obvykle málo strukturovaný, ještě méně konkrétní a

Napsal uživatel Martin Zikmund
Úterý, 19 Říjen 2010 17:55 -

hlavně často neúplný. To se snaží následně aspoň trochu zachránit zvolený implementační partner, který provede ve firmě tzv. procesní analýzu, kdy by se v ideálním případě měly ukázat úplně všechny problémy firmy v celé své nahotě. To znamená, že se přijde i na to, že jediná aspoň papírově efektivně fungující oddělení celou dobu žehrala na změnu vykazování práce apod., nebo v horším případě, že obrázek o ideální bezproblémově fungující firmě, která jen nemůže pořád dosáhnout větších tržeb, je podobně vzdálen realitě jako sliby politických stran před volbami. Pravdou je, že ne vždy je management ochoten realitu přijmout a ne vždy je implementační partner ochoten tuto realitu managementu předat. O něco lépe se realita předává v těch případech, kdy zvolený dodavatel zpracovává pouze procesní analýzu a ne už samotnou implementaci. Důležitým výstupem celé této fáze by mělo být zejména aspoň v rámci možností konkrétní a přesné zadání pro implementačního partnera a z pohledu firmy i redefinice špatně fungujících procesů či rovnou celé organizační struktury firmy. Změna podnikového IS je totiž jedinečnou možností pro realizaci radikálních změn ve firmě. Když se to neprovede teď, tak v následujících letech také ne, protože dodatečné úpravy libovolného podnikového IS nejsou zrovna levné.

Firma musí implementaci věnovat hodně času

Pokud to firma myslí s implementací podnikového IS a s ní spjatými změnami skutečně vážně, musí celé implementaci, zejména v jejích úvodních fázích jako je analýza a návrh jednotlivých procesů, věnovat hodně času. Pojem „hodně“ přitom ve skutečnosti označuje „podstatně více než dostatek.“ Dostatek času je totiž takové množství času, ve kterém se podaří „tak nějak“ splnit zadaný úkol – tedy dát dohromady s implementačním partnerem zadání. Ten to na základě takového zadání „tak nějak“ naimplementuje a firma podle toho bude „tak nějak“ dál fungovat. Hloupé ale je, že ono „tak nějak“ obvykle nebývá v daném případě „výrazně lépe“ než předtím. Pokud tedy chcete ve firmě skutečně změnit něco k lepšímu, bude potřeba věnovat implementaci a přípravě na ní mnoho času všech klíčových zaměstnanců. Bude třeba nadcházející změny pečlivě odkomunikovat směrem k zaměstnancům a vysvětlit jim, proč ke změně dochází a co jim přinese, a především bude třeba aktivně zaměstnance zapojit, aby se zjistilo, co je ve firmě principiálně špatně a co by se nyní mohlo změnit. Velká část dosažených zlepšení, úspor a nárůstu efektivity práce, která za implementací podnikového IS jde, totiž ve skutečnosti pochází právě z této fáze „vymetání kostlivců ze skříní“ a „naslouchání dobrým nápadům.“

A jde se na věc

Když už je vše na papíře hotovo a je zřejmé co a jak bude po novu fungovat, přichází na řadu samotná praktická implementace – tedy nějaký ten software a potažmo potřebný hardware. To je taková ta fáze bolestivé reality, kdy idealistické představy o tom, jak to po novu bude vypadat a fungovat dostávají konkrétní kontury dané limity použitého SW a HW a potažmo i rozpočtu. Velkou neznámou je také migrace dat z předchozího systému, neboť se může zjistit, že předchozí systém některá data obsahuje špatně, obsahuje je ve více verzích anebo je neobsahuje vůbec, což znamená, že některé výhody nového podnikového IS bude možné

Napsal uživatel Martin Zikmund
Úterý, 19 Říjen 2010 17:55 -

využít až po nějaké době, kdy firma data nasbírání. Základem této etapy implementace IS je vytvoření testovací verze, na které se ve spolupráci s tzv. klíčovými uživateli (zástupci jednotlivých oddělení ve firmě nakloněných/přidělených k projektu implementace) odladuje systém tak, aby byl co nejlépe schopen plnit dříve vytyčené požadavky a funkce. Tato fáze je často poměrně nevděčná a únavná, neboť se spousta věcí musí opakovaně předělávat, některé naprosté banality kvůli nějakým z pohledu zákazníka až nesmyslným limitacím na straně software vyřešit nejdou vůbec anebo jen velmi komplikovaně apod. Často se také stane, že původní plán implementace se rozpadne na více etap, aby bylo možné buď stihnout často už hořící termín anebo začít na novém systému co nejdříve fungovat tam, kde to firmu pálí nejvíce. Rozpad na etapy přitom souvisí i s tím, že management, který do implementace IS původně šel, ve skutečnosti na začátku neznal přesný stav věcí a často se zjistí, že bude pro změnu procesu A třeba předělat ještě dalších x navazujících procesů, což je přirozeně časově náročnější (i na straně prosazení a zažití změn mezi zaměstnanci), než se původně čekalo.

Den D

Dnem D je datum ostrého startu. To zahajuje celkově nejcitlivější fázi celého procesu, kdy firma (nebo její oddělení) přechází nejen na nový podnikový IS, ale s ním také na nové nastavení procesů. Do chodu podnikového IS je náhle zainteresováno mnohem více uživatelů než v případě testovacího provozu a to s sebou přináší dodatečné problémy. Můžete totiž uživatele na nový systém školit třeba měsíc a přesto nebudete schopni pokrýt všechny jejich dotazy a možné situace, které při ostrém provozu dříve či později nastanou. Někdy se v ostrém provozu navíc vyskytnou i dříve neprojevené a neodhalené chyby – a to jak na straně systému samotného, tak na straně zadání ze strany zákazníka, které se ukáže být v praxi nesprávné či nepoužitelné. Přichází tak doba úprav a nadávání na nový systém ze strany zaměstnanců. U některých zaměstnanců pak přichází také období „vzdoru,“ které management musí buď vyřešit diplomatickou (vysvětlování, motivace, atd.) anebo racionální (výpověď, přeřazení na jinou práci) cestou. Důležité je, aby v této, vůbec nejtěžší, fázi management byl schopen i nadále vidět do budoucna a nenechal se zahltnout či znechutit krátkodobými problémy. S těmi je nejlepší počítat už od samého začátku. Každá změna je totiž těžká a téměř každou změnu nesou řadoví zaměstnanci nejlépe. Přináší pro ně totiž práci navíc. Někdy není od věci, a v jedné firmě jsem to i zažil, zaměstnance za používání nového systému odměňovat.

Co vás při implementaci podnikového IS (možná) nemine

- **Výpovědi** – část zaměstnanců firmu bude muset opustit. Někteří na vlastní žádost, protože „něco takového ve svém věku už nemají zapotřebí,“ někteří na vaší žádost, protože „jak jste to tady mohli probíhat takhle vůbec věst“ a někteří po vzájemné domluvě, protože „pokud nebudete ty věci dělat tak, jak nyní vyžadujeme, tak tu také nemusíte být.“
- **Zklamání** – podnikový IS, stejně jako manželka, nemůže být nikdy úplně podle vašich

Napsal uživatel Martin Zikmund
Úterý, 19 Říjen 2010 17:55 -

představ. Má své limitující faktory, které sice z vašeho pohledu můžou být „naprosto debilní,“ nicméně z pohledu programátora tak dávají smysl (respektive jsou vynuceny použitím té či oné technologie). Častým zdrojem zklamání je i limitace z pohledu ceny, kterou jste ochotni za systém zaplatit. Zatímco dosažení 80 % požadovaného ideálu vás vyjde na relativně rozumné peníze, nad 80 % už cena přiblížení se k ideálu roste obvykle exponenciálně.

- **Osobní spory** – jak mezi členy implementačního týmu, tak mezi členy managementu a zejména mezi klíčovými uživateli se dříve či později objeví osobní spory. Částečně jsou dány přirozenou motivací zařídit si co nejvíce výhod pro sebe nebo své oddělení, částečně je to strachem o zachování svých stávajících rozhodovacích pravomocí (= moci) a částečně i o tom, že téměř každý podnikový IS znamená, že vám najednou bude vidět neustále do karet a někdo vás bude moct kontrolovat.

- **„Vzpouřa“ zaměstnanců** – dokonce se může stát, že zaměstnanci se proti novému systému hromadně vzbouří. V takovém případě je to ale jen a jen vaše chyba, coby manažera. Buďto jste zaměstnancům nutnost změn špatně vysvětlili, nebo jste se jich špatně a málo ptali na to, co má nový systém umět anebo jste včas nevyhodili notorického stěžovače, který od rána do večera do ostatních zaměstnanců hučel cosi v tom smyslu, že nový systém je „úplně na ho...“

Co vám nový podnikový IS přinese

Tak na tuto otázku byste měli velice dobře znát odpověď sami ještě předtím, než se do celého projektu, který v závislosti na [typu IS](#) trvá jednotky až desítky měsíců a stojí firmu stovky tisíc až desítky milionů korun, vůbec pustíte. Vy sami musíte přesně vědět, proč to vůbec děláte a co to firmě přinese. Když to nebudete vědět vy, jen těžko to vysvětlíte pak zaměstnancům, se kterými celý úspěch podnikového IS stojí i padá. Oni budou muset do systému zadávat informace, oni budou muset dělat to, co jim systém přikáže/dovolí a oni pak budou čekat, že za zvýšené úsilí se dostaví nějaká odměna a že se ve firmě změní něco k lepšímu. Vaším úkolem je znát potenciál nasazovaného podnikového IS a využít jej na maximum. To dokážete jedině tehdy, kdy ve svoji firmě zvolíte schopný implementační tým ochotný se projektu naplno věnovat (a naplno znamená, že implementace podnikového IS coby středně- až dlouhodobý strategický projekt má prioritu číslo 1) a tehdy, když si dokážete dobře zvolit implementačního partnera i samotný podnikový informační systém.

Nebojte se udělat změnu, když je potřeba

Možná, že jste po přečtení tohoto článku dospěli k názoru, že nejlepší bude vlastně žádný podnikový IS neimplementovat. Opak je ale pravdou. V okamžiku, kdy to firma potřebuje a ještě lépe chvíli předtím, než k tomu dojde, se určitě firmě vyplatí potřebný podnikový IS

Napsal uživatel Martin Zikmund
Úterý, 19 Říjen 2010 17:55 -

implementovat. Je jen otázka jaký nástroj v danou chvíli zvolit (ne vždy je nejlepší rovnou implementovat velký a drahý IS), do kolika a jakých etap implementaci rozložit (ne vždy je žádoucí dělat vše najednou, protože pak se může něco snadno přehlédnout) a do jaké míry je management orientovaný na středně- a dlouhodobou strategii, kde se ty přínosy projeví. Jen velmi málo projektů implementace podnikových IS má totiž návratnost pod 1 rok. Obvykle se to týká těch oblastí, kde je něco radikálně špatně a jakýkoliv dohled a automatizace přinese de facto ihned výrazné úspory (často např. při manuálním zpracování dat). Důležité je si uvědomit, že i podle [Greinerovi Teorie evoluce a revoluce](#) totiž v každé firmě v určité etapě její existence musí dojít k „revoluci“ neboli radikální změně, aby firma mohla dál růst či vůbec přežít.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)