



Podnikové informační systémy nebo chcete-li poněkud nesprávně ERP systémy jsou odvěkým tématem diskusí v podnikové sféře. Každá firma totiž dříve či později dospěje do fáze, kdy nějaký ten ERP systém „potřebuje.“ Řada majitelů a manažerů firem však často nemá úplně přesnou představu o tom, co to ten podnikový informační systém ve skutečnosti je a co firmě přinese. Pojdme si tedy „lidsky“ říct to, co řadu lidí skutečně u ERP systémů zajímá – k čemu to vlastně je.

### Trocha teorie

Nejprve by stálo za to říci, proč se podnikovým informačním systémům říká ERP systémy. ERP je zkratka pro Enterprise Resource Planning neboli podnikové plánování zdrojů. Podle [Wikipedie](#) tento

termín vymyslela a poprvé také použila společnost Gartner Group v roce 1990 jako označení pro rozšíření systémů MRP (Material Requirements Planning) a CIM (Computer Aided Manufacturing), které sloužily a stále ještě slouží ve výrobních podnicích pro plánování a automatizaci chodu výroby. Je přitom zjevné, že pokud se „ERP“ systém rozhodne nasadit například nemocnice nebo firma podnikající v pojišťovnictví, že té výroby zas až tolik plánovat nebude. Ale budiž, české a dlužno dodat, že výstižnější označení podnikový informační systém není z nejkratších, tak i my budeme používat označení ERP systémy.

A ještě jedna důležitá poznámka na úvod, k tomuto článku nebudou uváděny zdroje, a to z toho prostého důvodu, že vše, co zde bude napsáno, vychází z dlouholetých osobních zkušeností získaných rozhovory s manažery českých firem, nemocnic a radnic, které ERP systémy využívají. Tvorba případových studií zaměřených na implementace ERP systémů a poradenství pro budoucí uživatele a implementační partnery ERP systémů totiž v danou chvíli patří ke klíčovému oblastem činnosti společnosti

[Nitana](#)

– vydavatele BusinessVize.

### Standardizace procesů

Prvním hlavním přínosem ERP systému ve firmě, který se projeví v každé jedné oblasti její činnosti (pakliže je systémem pokryta) je standardizace procesů. To znamená, že pokud se při implementaci ERP systému řekne, že fakturu vystavuje pracovník účetního oddělení na základě vystavení žádanky pracovníkem s příslušným oprávněním, tak to už vždycky bude tak a jinak to nebude možné provést. Standardizace procesů přitom přináší podstatně více výhod, než by se na první pohled mohlo zdát. Uvedme si aspoň ty nejdůležitější.

**Předně každý proces by měl být nastaven na základě tzv. Best practices** neboli nejlepšího známého způsobu, jak jej lze provádět. Ten přitom můžete „importovat“ odjinud (výrobce nebo implementátor ERP systému vám řekne, na základě svých zkušeností, co je v danou chvíli nejlepší) anebo můžete využít vlastní zdroje. To připadá v úvahu například, když jedna pobočka (potažmo zaměstnanec) v dané činnosti vykazuje výrazně vyšší výkonnost než ostatní pobočky. V takovém případě se zanalyzuje způsob práce nejvýkonnější pobočky i ostatních poboček, identifikují se rozdíly a potenciální zdroje vyšší výkonnosti dané pobočky a ty se převedou do popisu procesů, které budou implementovány v ERP systému.

**Dále standardizace procesů přináší zastupitelnost pracovníků** – z pohledu ERP systému je totiž naprosto jedno, jestli daný proces provádí Franta nebo Pepa. Pokud mají oba dva stejná oprávnění a pracovní zařazení, systém jim sám řekne, co kde mají vyplnit. Samozřejmě, pokud se jedná například o proces sváření, kdy se do systému potvrzuje příjem výrobku a po jeho zpracování se potvrzuje předání výrobku do další fáze výroby, tak může být rozdíl v kvalitě i času, který to Frantovi nebo Pepovi zabere. Nicméně oba dva budou vědět, pakliže si ERP systém necháte nastavit skutečně „blbuvzdorně,“ kdy a kde přípravek vzít a kdy a kam ho po opracování dát.

**V neposlední řadě pak standardizace procesů přináší eliminaci nestandardních řešení,** což je eufemismus pro to, že důsledně vyžadované využívání správně naimplementovaného ERP systému pomůže vymítit bordel ve firmě i drobné podvůdky vznikající například vyplňováním výkazů práce ex post. Už tak nebude možné v pracovní době dělat s firemním vybavením melouchy, protože by se v systému objevila buď prodleva, nebo ničemu nepřirazený provoz stroje. Stejně tak není možné hasit ze soucitu cizí problémy, protože se daná část pracovní doby musí přiřadit konkrétní zakázce, aby byla považovaná skutečně za odpracovanou, atd. Standardizace procesů tak pomůže odhalit řadu neduhů a ve finále povede k tomu, že z imaginárních čísel o produktivitě práce dostanete čísla reálná, která se vám v řadě případů vůbec nebudou líbit. Jinými slovy – v prvním roce fungování systému vám pravděpodobně klesne produktivita práce a i některé další klíčové ukazatele se budou tvářit hůř než v letech předchozích. Budou mít ale reálný základ.

## Zrychlení procesů

Se standardizací procesů úzce souvisí i jejich zrychlení. To má v zásadě dvě příčiny – jednak už nikdo nemusí zjišťovat, co má udělat a za kým má jít, když řeší něco standardního pro jeho pracovní pozici, protože systém to v rámci workflow (tj. chodu procesu) předává automaticky na dotyčné pracoviště sám. A jednak už není možné nechávat věci na „někdy příště,“ protože u každého procesu je možné vyhodnocovat jeho průměrnou délku a o extrémních výchylnkách může být okamžitě informován nadřízený pracovník. Pokud tak Iva vystavuje faktury v průměru do 10 minut, Mirka do 12 minut a Renata do dvou dnů, přijde se na to poměrně rychle. Pro příště pak všechny tři budou podstatně víc dbát na to, aby fungovaly v rámci celého procesu vystavení faktury ještě rychleji, než bylo těch 10 minut.

### **Delegace pravomocí**

S tím souvisí i další důležitá schopnost ERP systému, kterou je delegace pravomocí. Pokud Iva jede na dovolenou, systém to ví z potvrzené žádanky o dovolenou a v předepsanou dobu automaticky deleguje schvalování faktur na schválené osoby – Mirku a Renatu. Totéž může obecně platit pro jakýkoliv proces pevně spjatý s nějakým schvalováním konkrétní osobou. Delegování pravomocí přitom může být i vícestupňové, může umožňovat pravomocce původního uživatele rozdělit mezi více lidí (např. faktury k zaplacení na Mirku, faktury k inkasu na Renatu), atd. Výhodou je, že seznam osob (potažmo pracovních pozic) k delegování pravomocí stačí nastavit jednou a pro příště se už vše provede plně automaticky.

### **Vyvozování osobní odpovědnosti**

Velice důležitou funkcí související právě s pravomocemi je vyzovování osobní odpovědnosti za každý proces a důsledné přidělování oprávnění k jednotlivým činnostem. To je něco, co spolehlivě zvedne krev minimálně části zaměstnanců, a někdy bohužel i oprávněně. Pokud se jednou stanoví, že faktury nad 100 tisíc korun schvaluje vedoucí, tak může mít sebestarostnějšího a sebestarostnějšího zástupce, který pracuje dlouho do noci a ve 23:50 narazí na fakturu na 105 tisíc, která se musí ten den zaplatit, ale příkaz účtárně prostě nezadá. Na druhou stranu i sebestarostnější vedení bude moci zjistit, že v Chrudimi ve skladu pan Vomáčka přijímá a vydává zboží vždy jen do 15 hodin, a to přesto, že tam má sedět do 17. Nikdo jiný ho totiž do skladu už nebude moci zaevidovat ani vydat, a když ho dá jen tak do volné police, dříve či později dojde k tomu, že se zboží papírově ztratí, protože systém jeho pozici nebude znát. Na obcházení systému se tak ve většině případů přijde, pokud bude střední a vyšší management dostatečně vnímavý.

### **Přesná a okamžitá evidence dat**

Velkou výhodou ERP systému je přesná a okamžitá evidence dat. Data je totiž vždy nutné zadávat tehdy, kdy se zadávat mají. Bez úplnosti zadání nelze dospět do dalšího kroku.

Přepisování a dopisování údajů cucaných z prstu ex post by tak ve vašem vlastním zájmu nemělo být možné. Navíc ERP systém lze napojit na docházkový systém (tj. systém evidující přístup a pohyb po areálu firmy), na jednotlivé stroje, vrata, atd. Sběr části dat tak lze zcela automatizovat, čímž zaměstnancům ušetříte samozřejmě čas a sobě zase peníze, protože budete mít k dispozici reálná data.

### **Automatizované zpracování dat**

Extrémní a skoro jednou z nejdůležitějších výhod ERP systémů je automatizované zpracování dat. To znamená, že nad získanými daty jsou automaticky prováděny výpočty, vyhodnocování, porovnávání s minulostí či predikcí a jsou generovány automatické textové i grafické výstupy v podobě reportů. Vše je navíc k dispozici ihned. Jestliže jste tak dříve museli například i kvůli takové banalitě jako je Výkaz zisku a ztráty či Rozvaha trávit x hodin s účetní, nyní je vše provedeno ihned a automaticky. Na VZZ a Rozvahu tak nemusíte s napětím čekat jako na další díl Ordinance v růžové zahradě, jednou kliknete a máte ji. Totéž platí i o dalších libovolných reportech (např. ABC analýza skladových zásob), které si definujete při implementaci ERP systému v požadovaných reportech. Navíc je možné použít i nástroje, které vás upozorní jen na problematické oblasti (tj. např. vybočení z plánu, překročení rozpočtu, pokles produktivity, atd.) a v případě, že je vše v pořádku vás nezatěžují zbytečnými informacemi. Automatizované zpracování dat je také základním předpokladem k praktické implementaci Balanced Scorecard (o té si povíme v samostatném článku) a potažmo i strategického managementu jako takového.

### **Odstranění chyb a více verzí dat**

Před nasazením ERP systému řada firem žije v „Excelovém“ světě, kdy je firma řízena soustavou desítek nejrůznějších tabulek, o nichž často řada lidí ani už neví, proč je vyplňuje, a kdy se data mezi tabulkami (či dílčími, např. účetními systémy) přepisují manuálně. Vzniká tak řada chyb při opisu i nesrovnatelností souvisejících s tím, že odešlete tabulku kolegovi ke zpracování a po dvou hodinách zjistíte, že vám tam ještě něco chybí, pošlete další, kolega mezitím pošle výstup zpracovaný na základě té první tabulky, atd. Ve finále pak máte plný mail tabulek, u kterých nevíte, která vlastně platí. To se vám s jednotným ERP systémem nestane.

### **Propuštění neschopných pracovníků**

Častý přínos implementace nového ERP systému je také očištění firmy od některých pracovníků. Ten nemusí být vždy původně chtěný, ale to už je bohužel život. V souvislosti s nasazením ERP systému odcházejí v zásadě tři typy lidí. Prvním typem jsou lidé, kteří nejsou schopni se na nový systém adaptovat, i když dřív bývali třeba dobří – typický příklad reakce takového člověka je: „Celej život dělám mzdy v tomhle programu a teď, dva roky před důchodem, se nic nového učit nebudu.“ Další kategorií lidí jsou pak ti, kteří ve skutečnosti ve firmě téměř nic nedělali a maskovali to za své kolegy a potažmo i pozměněné výkazy práce. S novým systémem to už tak jednoduché není, takže brzy zjistíte, že někteří lidé bude lepší

vyměnit. Třetí kategorií jsou pak lidé, kteří tak trochu spadají do obou výše uvedených kategorií – typickou reakcí je: „Voni si tady vymysleli nějaký nový debilní systém a myslejí si, že to teď jako budu dělat jinak. Tak já jim to tady všechno odklepu, ale budu si to dál dělat po svém a bude klid.“ Klid ale nebude, takoví lidé musejí odejít, a to nejen kvůli své nízké výkonnosti, ale také kvůli tomu, že prostě kazí morálku. Konečně poslední skupinou jsou pak lidé, které firma propustí, protože je už reálně nepotřebuje – typicky takoví lidé třeba celou pracovní dobu chystali reporty, které jsou už teď automatizované anebo přepisovali data mezi systémy, což už teď není potřeba.

### Okamžité podklady k rozhodování

Další skupina funkcí podnikového informačního systému spadá už více do oblasti strategického řízení a přijde jen tehdy, má-li firma k dispozici vhodný management. ERP systém vám totiž umožní získat v kterémkoliv okamžiku přesný a úplný obraz o chodu společnosti. Potenciální problémy a příležitosti je tak možné detekovat ihned, pakliže se tím ovšem management bude zabývat. Uvedme si třeba příklad zavedení dvou nových výrobků na trh. Zatímco dříve firma čekala na vyhodnocení úspěšnosti počáteční prodejní fáze několik měsíců, nyní vidí každý den, kde, kolik se daného výrobku prodá. Po prvním měsíci tak může mít management k dispozici informace, že výrobek A se první týden, kdy byla masivní reklamní kampaň, extrémně prodával a další týdny se prodával podstatně méně, než bylo v minulosti obvyklé a že výrobek B se prodává z nějakého důvodu obstojně jen v Českobudějovickém kraji. Na základě toho může okamžitě provést dodatečné analýzy a rozhodnutí. Může tak zjistit, že pro výrobek A je v letošním roce zkrátka již potřeba delší reklamní kampaň a že výrobek B se prodává tak skvěle v Českobudějovickém kraji, protože místní prodejce k němu bundluje ještě výrobek C, což management původně ani nezamýšlel, ale vypadá to jako skvělý a hlavně fungující nápad, který lze do týdne aplikovat i ve zbylých krajích.

### Přesné podklady pro odhady budoucnosti

Jakmile máte k dispozici přesná a úplná data o současnosti a minulosti, můžete teprve reálně začít s nějakou obstojnou pravděpodobností předvídat budoucnost – tj. nasadit forecastingové a [Business Intelligence](#) nástroje. I zde je však třeba součinnosti managementu, neboť znalost odhadu budoucnosti sama o sobě je celkem k ničemu. Teprve až když management na základě těchto odhadů provede kroky vedoucí k úpravě strategie, může vést tato znalost k nějakým hmatatelným přínosům. Navíc ERP systémy jdou ještě dál a přinášejí přímo ideální prostředí pro zavedení důsledného plánování a rozpočtování na všech úrovních firmy. ERP systém tak vytváří prostředí vhodné pro skutečné strategické řízení společnosti, které by jinak bylo nesmírně časově náročné.

### Okamžité informace pro zákazníky a partnery

Management není jediným, kdo může profitovat z detailní a okamžité znalosti stavu všech věcí

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Pondělí, 07 Červen 2010 17:05 -

---

ve vaší firmě. Tím dalším může být a u některých typů firem (internetové obchody, logistické firmy, atd.) jím také velice často je zákazník, potažmo obchodní partner (dodavatel, odběratel). ERP systémy se naprosto běžně propojují s ERP systémy v jiných firmách (obvykle prostřednictvím standardizovaného XML rozhraní) anebo prostřednictvím webového rozhraní nabízejí informace vašim zákazníkům, kteří zrovna čekají na vaši dodávku a mohou tak snadno vidět, v jakém stádiu se právě nachází.

### **Většina přínosů je jen o lidech**

Většina přínosů podnikových systémů je o lidech, a to hned v několika rovinách. Předně musíte zajistit, aby lidé do systému zadávali správná data ve správný čas. Dále musíte zajistit, aby lidé systém poslouchali a neobcházeli jej (aspoň ne masově, výjimky lze vždy dříve či později identifikovat a případně eliminovat). A v neposlední řadě musíte na úrovni managementu zajistit, aby uměl všech nových možností, které mu systém přináší, využít. Manažer jedné významné mezinárodní společnosti v oblasti prodeje automobilových dílů mi jednou řekl – třetina přínosů z nového podnikového informačního systému jde za kvalitně a důsledně provedenou předimplementační analýzou (tam je prostor pro ony best practices a optimalizaci procesů), třetina za systémem samotným (automatizace, zpřístupnění dat zákazníkům, zrychlení procesů, atd.) a třetina jde za managementem a za našimi rozhodnutími, která jsme na základě získaných dat dělali, děláme a budeme dělat. A s tímto rozdělením nelze než souhlasit, i když ona procentuelní zastoupení se podle typu firmy mohou lišit.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)