



**31 stran** detailních informací

---

**Tipy** z praxe

---

Od **přípravy** po **výběr dodavatele**

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>3</b>
<b>Co je ERP, k čemu slouží a proč klást důraz na správný výběr</b> .....	<b>4</b>
<b>Příprava před výběrem ERP</b> .....	<b>6</b>
Jaká máme od ERP očekávání?.....	8
<b>Sestavení týmu pro výběr ERP systému</b> .....	<b>10</b>
Výběr klíčové osoby.....	11
Najmout či nenajmout konzultanta?.....	12
<b>Shromáždění požadavků</b> .....	<b>13</b>
Jaké máme cíle?.....	14
Jaké funkce potřebujeme nyní?.....	14
Jaké funkce můžeme potřebovat v budoucnu?.....	15
Stanovení klíčových kritérií pro výběr.....	15
<b>Vybíráme ERP</b> .....	<b>17</b>
Hledáme ERP vhodný pro náš obor.....	18
Nezbytné a zbytné funkce.....	18
Dejte pozor na velikost.....	19
Nápojení na software třetích stran.....	19
Nároky na provoz a implementaci.....	20
<b>Na co se ptát dodavatele</b> .....	<b>21</b>
Základní informace o dodavateli.....	22
Roadmapa vývoje a další rozvoj.....	23
Doplňkové služby.....	24
<b>Vybíráme z finalistů</b> .....	<b>25</b>
Nechte si ukázat procesní analýzu.....	26
Porovnání celkových nákladů na ERP.....	26
Reference z oboru.....	27
Co říká instinkt?.....	28
<b>Nákup ERP</b> .....	<b>29</b>
Smlouva.....	30
<b>Závěr</b> .....	<b>31</b>
Příště o implementaci.....	31

# Úvod

Bez nadsázky: Dnes dělíme firmy na ty, které už ERP systém používají a na ty, které o něm teprve uvažují. Jeho výhody jsou nepopíratelné – dokáže velmi účinně zjednodušit, zpřesnit a zefektivnit fungování společnosti. Dokazují to nejen zkušenosti samotných firem, které ERP systém zavedly, ale i výrobců těchto programů.

„Dobrý a dobře implementovaný ERP systém firmě přinese úspory peněz či lidských zdrojů, konkurenční výhodu, lepší přehled managementu o společnosti, prostě cokoli, co firmu posune dále v jejím rozvoji. Je jedno, jak je velká, ale je důležité, co dělá – zda se jí investice do plnokrevného ERP systému vrátí,“ říká Martin Cígler, předseda představenstva Cígler Software vyrábějící ERP systémy Money.

Zásadní přitom je vybrat si správný systém a dobře ho implementovat. A abyste věděli jak na to, přinášíme vám tuto příručku. Vychází z naší praxe a najdete v ní rady, jak sestavit správný výběrový tým, co si zjistit o dodavateli nebo třeba na co nezapomenout ve smlouvě.

Všechno jsme se snažili sepsat co nejsrozumitelněji, pokud ale něčemu přece jen nerozumíte, neváhejte a obraťte se na nás. Rádi vám pomůžeme.

# Co je ERP, k čemu slouží a proč klást důraz na správný výběr

Zkratka ERP znamená **Enterprise Resource Planning**, česky podnikové plánování zdrojů. Označuje se jí informační systém, který automatizuje procesy související s fungováním dané společnosti, například prodej, distribuci nebo výrobu.



- + ERP systémy dokáží systematizovat fungování společnosti.
- + Všechny informace potřebné pro správný chod společnosti jsou v nich snadno a rychle dostupné, což usnadní a zefektivní práci.
- + ERP systémy dokáží díky CRM aplikacím (tedy aplikacím k vytváření a udržování vztahů se zákazníky) zlepšit i komunikaci se zákazníky a obchodními partnery.
- + Kvalitní ERP program lehce propojíte i s jinými aplikacemi, které vaše společnost používá (příkladem může být možnost propojení ERP systému Money s on-line fakturační službou iDoklad).
- + A dobrý on-line ERP navíc sníží investice do hardwarového vybavení.

Nesmírně důležitý je přitom výběr správného systému. Existují totiž takové, jejichž přednosti vyniknou jen v některých oborech. Ten, který je vhodný pro firmu z vedlejší ulice, nemusí být vhodný pro vás.

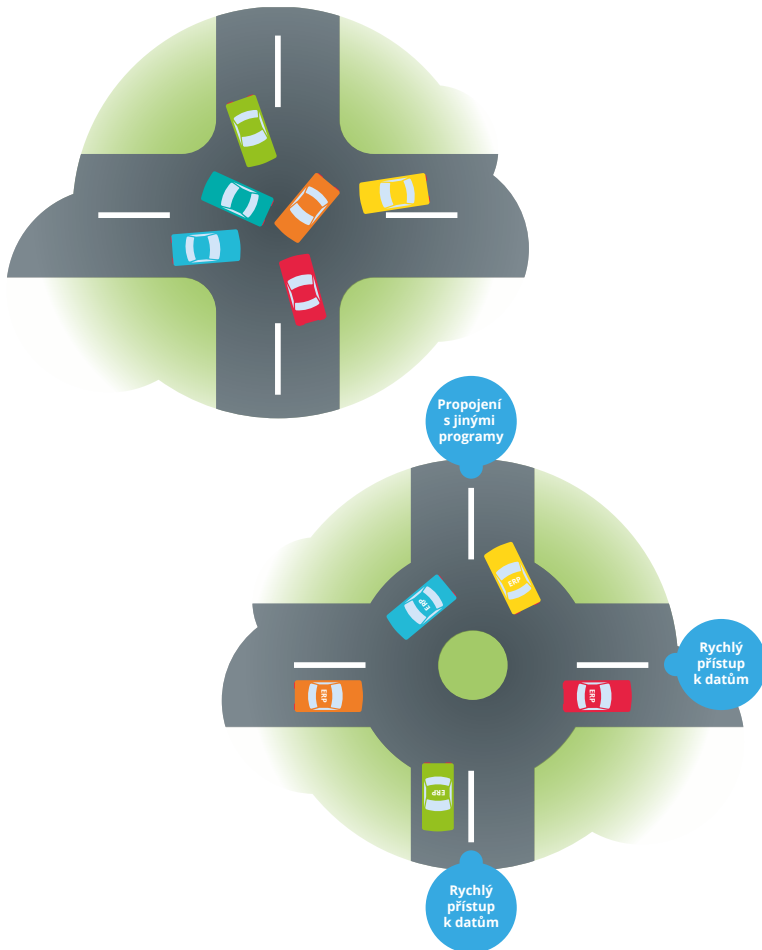
Je proto vždy dobré zjistit, pro jaké odvětví podnikání dodavatel systém vyvinul a vybírat z programů odpovídajících branži, v níž se pohybujete (a samozřejmě jen ze systémů s odpovídajícími referencemi). Když zvolíte špatně, bude vám software k ničemu.

### Přínosy ERP

- + Automatizuje a zefektivňuje procesy ve firmě.
- + Centralizuje informace.
- + Optimalizuje tok pracovních dat a dokumentů.
- + Pomáhá zlepšit komunikaci se zákazníky i s obchodními partnery.
- + Zjednodušuje vytváření reportů.
- + Umožňuje přístup k datům odkudkoliv.
- + Poskytuje vám přehled o stavu zboží ve skladech a automatizuje práci s ním.

# Příprava před výběrem ERP

Jak už jsme uvedli dříve, klíčový je výběr správného ERP systému. Rozhodně se ho nevyplácí podceňovat a počítejte s tím, že váš výběr bude stát dost času i úsilí. Věřte ale, že se vám energie vložená na začátku vyplatí v podobě rychlejší návratnosti investice.



## Jak poznáme, že potřebujeme ERP?

V čem jsou výhody ERP, jsme si už řekli. Jak ale poznáte, že ERP potřebujete? Je pravda, že většinou se rozhodnutí, zda si opatřit tento systém, nerodí ze dne na den, ale předchází mu zralá úvaha. Pokud o ERP uvažujete, ale nejste si jistí, že ho potřebujete, podívejte se na následující body. Jestli se vás některé z nich týkají, je čas software koupit.

- + Vaši zákazníci si stále častěji stěžují na to, že ceny na internetu nesouhlasí s těmi účtovanými, na nekompletní dodávky nebo třeba na dodání zboží po stanoveném termínu.
- + Účtujete v excelu či podobném programu, nebo využíváte externí účetní a přestává to stačit.
- + Zpracování dat a tvorba dokladů zabírá čím dál víc času, protože máte podklady na více místech, výpočty trvají dlouho, nevyužíváte žádné přednastavené šablony, i když je to vzhledem k rozsahu podnikání třeba.
- + Nemáte včas přesné a aktuální informace potřebné pro rozhodování.
- + Používáte ručně psané poznámky, protože si v systému nezobrazíte potřebná data.
- + Zadáváte data do několika systémů najednou, protože spolu nejsou provázané.
- + Čekáte, než se k vám dostanou veškerá potřebná data, protože stávající řešení vám neumožňuje data efektivně sdílet.
- + Se stávajícím systémem máte technické problémy, je poruchový, často padá, nebo se třeba neukládají data.
- + Stejný druh dat má v systému různé údaje a není jasné, které číslo je správné.
- + Systém nemá nebo nepodporuje funkce, které potřebujete při rozšíření podnikání.

- + Náklady na provoz stávajícího systému neodpovídají jeho přínosům.
- + Systém nejde propojit s jiným potřebným aplikacemi, jako jsou třeba fakturační programy či e-shop.
- + Systém funguje na zastaralé platformě a máte proto problémy při změně operačního systému v počítači, při pořizování nových zařízení nebo při komunikaci s úřady a obchodními partnery.
- + Systém nestačí rozvoji firmy.
- + Report pro nadřízeného dáváte dohromady půl dne.
- + Zbytečně vám ve skladě leží neprodejně zboží nebo vám jiné neustále schází, protože nemáte nástroje pro optimalizaci skladových zásob.
- + Potřebujete on-line přístup k datům odkudkoliv.

## Jaká máme od ERP očekávání?

Ve chvíli, kdy dospějete k rozhodnutí, že ERP systém potřebujete, je důležité zvážit, co od něj můžete čekat a co naopak ne. Jsou prostě věci, které ani sebelepší systém nespraví. Uvědomte si, že ERP systém obchodní problémy opravdu nevyřeší. Pokud vám třeba neplatí odběratelé nebo vám chybí zákazníci, perfektně padnoucí ERP vás nespasí.

Pokud ale potřebujete mít pohromadě a stále dostupná přesná data, jasně nastavené a fungující procesy, pak je ERP přesně pro vás. Jinak řečeno sám o sobě žádnou firmu nezachrání, pomůže jí ale výrazně zefektivnit její fungování.



Pokud je váš stávající systém zastaralý, nestačí současnému fungování firmy či nejde propojit s jinými programy.

- + Zpracování dat zabírá stále víc času, přestává vám k tomu stačit excel či word.
- + Dostáváte stížnosti na to, že inzerované informace neodpovídají realitě.

**!** Nefungující firmu ani sebelepší ERP nezachrání. Pokud ale potřebujete zefektivnit chod společnosti, je ERP správnou volbou.

# Sestavení týmu pro výběr ERP systému



Důležitou částí při hledání správného ERP, je sestavení výběrového týmu. Jeho členové mají společně několik úkolů:

- + Stanovit hlavní cíle, které má ERP systém splnit.
- + Vyhledat a projít informace o jednotlivých dodavatelích.
- + Vybrat ty, které oslovíte.
- + Seznámit se s podklady, které tito dodavatelé zašlou.
- + Zúčastnit se předvedení demo verze.

- + Vše společně konzultovat (požadavky na systém, informace o dodavatelích, obdržené podklady, předvedení demoverze atd.).
- + Vybrat správného dodavatele a software pro vaši firmu.

Při výběru týmu platí následující dvě hlavní zásady:

- + Jmenujte do něj zástupce každého oddělení, které bude s ERP systémem pracovat (každé oddělení má trochu jiné požadavky – je dobré vědět o všech a snažit se, aby nový systém veškeré relevantní a důležité požadavky splnil).
- + Každý člen týmu, musí mít dostatek času na to, aby se výběru věnoval (pokud nemá, buď mu pomozte časový prostor vytvořit, nebo vyberte jiného zástupce daného oddělení).

## Výběr klíčové osoby

Poté, co sestavíte výběrový tým, zvolte klíčového uživatele, který jej povede. Měl by jím být zkušený zaměstnanec firmy, který je velmi dobře obeznámen se všemi procesy, směřováním i slabými a silnými stránkami společnosti. Takových bývá v každé firmě většinou jen pár, zpravidla s neslychaně zahlcenými diářmi. Zadavatel proto občas tíhne k odsunutí povinností klíčového uživatele na méně vytíženého či nezkušeného zaměstnance.

Nevhodně zvolený klíčový uživatel pak není ani při nejlepší vůli implementátorovi ERP systému rovnocenným partnerem. Buď nezná dostatečně procesy a situaci ve firmě, nebo zvolí nevhodné priority, nebo nemá potřebné kompetence k rozhodování. Výsledkem pak bývá více či méně úspěšně zavedený ERP systém, který v lepším případě pokrývá jen aktuální firemní potřeby.

Výběr klíčového uživatele proto nesmíte podcenit. Musí to být zkušený zaměstnanec, který zvládne následující úkoly:

- + Hledání systému a jeho implementaci se bude plně věnovat.
- + Povede shromažďování požadavků, které vaše firma na ERP má.
- + Odhadne slabiny systému a možné problémy při jeho implementaci.
- + Shromáždí podklady potřebné pro finální výběr poskytovatele.

## Najmout či nenajmout konzultanta?

Vzhledem ke složitosti a důležitosti výběru ERP systému se nabízí otázka, zda není lepší najmout si pro výběr a implementaci externího konzultanta. Záleží na tom, jak robustní ERP potřebujete implementovat nebo jak moc se v oboru vyznáte. Najít u nás nezávislého konzultanta je ale těžké. Český trh je totiž malý a spousta konzultantů je navázaná na některou z dodavatelských firem. Neexistují proto záruky, že doporučí opravdu ten nejlepší systém.

### Správný výběrový tým

- + Jsou v něm lidé ze všech oddělení, která budou s ERP pracovat.
- + Jeho členové rozumí procesům svého oddělení, jsou komunikativní a aktivní.
- + Členové mají dost času na hledání a výběr ERP systému.
- + Šéfem týmu je člověk s rozhodovacími pravomocemi ve firmě – za výběr je zodpovědný zejména on.

**!** Na výběr a implementaci systému budete potřebovat spoustu času.  
**●** Připravte se na to i ve firmě – základem je nadchnout pro ERP celý tým.

# Shromáždění požadavků

Shromáždění požadavků, které máte na nový systém, je jednou z nejdůležitějších částí jeho výběru. Právě na nich záleží, jak moc nový systém pomůže vašemu podnikání a jak bude fungovat. Proto je potřeba věnovat mu velkou pozornost a dostatek času.



Důležité je nejen oddělit funkce, které potřebujete a ty, které chcete, ale zejména zůstat nohama na zemi. Musíte totiž klást reálné požadavky. Pokud chcete věci, které uskutečnit prostě nejdou, dodavatele ERP seženete jen těžko.

## Jaké máme cíle?

Zásadní otázkou je, jaké má vaše společnost cíle. Neorientujte se přitom moc na IT, ale spíš na procesní záležitosti, které má nový systém vyřešit (například zlepšení konkrétních služeb zákazníkům apod.). Dá se předpokládat, že každý z členů týmu navrhne jiné cíle podle toho, jak jsou důležité pro jeho oddělení. Společně z nich vyberte ty nejdůležitější (ideálně tři až pět), jejichž splnění bude jednou ze základních podmínek pro dodavatele.

## Jaké funkce potřebujeme nyní?

I když se při stanovení cílů orientujete zejména na procesní záležitosti, na IT stránku úplně nezapomínejte. Musíte si například uvědomit, jaké funkce od nového programu potřebujete. Opět pomohou náměty členů týmu, kdy každý přijde na něco, co mu ve stávajícím firemním systému chybí a co by mělo nový ERP napravit. Samozřejmě do požadovaných funkcí zahrňte také ty, které splňuje i váš stávající systém a pro chod vaší firmy nebo jednodušší práci jsou důležité.

## Jaké funkce můžeme potřebovat v budoucnu?

Když vytváříte požadavky na funkce ERP, uvědomte si také to, že se vaše podnikání může (a zřejmě i bude) vyvíjet. Tím pádem se současné požadavky mohou měnit a mohou také přibývat nové. Při hledání vhodného ERP systému proto myslete i na to, aby v budoucnu dokázal na měnící se požadavky reagovat.

Pokud jste už předem schopni říct, jakým způsobem se zřejmě vaše požadavky na systém změní (například když předpokládáte, že váš obchod bude expandovat do zahraničí), ulehčí vám to hledání a výběr nového ERP. Později vám s tím může pomoci i konzultant dodavatele, který by měl mít s podobným vývojem zkušenosti.

## Stanovení klíčových kritérií pro výběr

Pokud máte seznam cílů a současných i budoucích požadavků, máte hotový základ, ze kterého budete vycházet při stanovení klíčových kritérií výběru. Do nich zahrňte tři až pět nejdůležitějších cílů, kterých chcete i s pomocí ERP dosáhnout. Doplňte všechny důležité funkce, které potřebujete nyní nebo je budete potřebovat v budoucnu. Přidejte klidně i další kritéria, jako jsou třeba finanční stabilita dodavatele, jeho budoucí plány nebo to, do jaké míry s ním máte společnou řeč.

Zároveň přiřďte jednotlivým kritériím různou důležitost. Ohodnoťte je třeba pomocí bodů. U každého dodavatele pak sečtete body za kritéria, která splňuje a výběr bude hned jednodušší.

### Požadavky

- + Dejte dohromady reporty, které si ve firmě předáváte.
- + Důkladně si zmapujte vaše firemní procesy.
- + Vymezte obchodní cíle společnosti a vyberte ty nejdůležitější.
- + Pamatujte na funkce, které potřebujete, aby systém měl.
- + Nezapomeňte také na ty, které se vám zřejmě budou hodit v budoucnu.
- + Sestavte seznam kritérií podle důležitosti.

- ! Klíčovým kritériem nesmí být cena. Je dobré stanovit si cenový
- strop, který nepřekročíte, zároveň by ale cena neměla být rozhodující. V první řadě musí systém správně fungovat a pomoci vaší firmě.



# Vybíráme ERP

Pokud jste si sestavili seznam všeho, co od systému požadujete a potřebujete, máte za sebou první důležitý krok při hledání správného ERP systému. Na řadu tak přichází samotný výběr z řešení, která jsou na trhu.



## Hledáme ERP vhodný pro náš obor

Ke zjištění, jaké ERP systémy jsou na trhu, stačí většinou důkladně prohledat internet, pročíst odborné časopisy nebo se poptat u jiných firem. Jenže každý program se hodí pro jinou společnost. Pokud chcete najít ten pravý, soustředte se na systémy, které používají další firmy ve vašem oboru. Dodavatel takového systému už má totiž s tímto oborem zkušenost a nebude pro něj problém přizpůsobit svůj program vašim specifickým požadavkům.

Abyste zjistili, kteří obchodníci ERP dodávají podobným firmám, jako je ta vaše, podívejte se na jejich webové stránky. Zpravidla tam bývá sekce reference, ze které se dozvíte, co potřebujete. A samozřejmě se poptejte také u jiných podniků v oboru, jaký program používají i jak jsou s ním spokojeni.

## Nezbytné a zbytné funkce

Pokud chcete ERP implementovat rychle, efektivně a úspěšně, zaměřte se hlavně na funkce potřebné k dosažení vašich obchodních cílů. Je dobré rozdělit si funkce na zbytné a nezbytné. Nezbytné k dobrému fungování systému prostě potřebujete, zbytné jsou takové, které můžete implementovat později. Pořídte si proto ze začátku jen ty nezbytné. Zároveň se ale dohodněte s dodavatelem na možnosti pozdějšího doplnění modulů a funkcí.

## Dejte pozor na velikost

Sice se říká, že na velikosti nezáleží, ale při hledání správného ERP to neplatí. Systém, který úspěšně využívá největší firma ve vašem oboru, nemusí být vhodný pro vás. Velké firmy totiž zpravidla fungují jinak než malé a střední. Pokud si vyberete stejný software jako ony, může se snadno stát, že váš podnik bude zahlcený funkcemi, které vůbec nepotřebuje. A pokud máte velkou firmu a vyberete si ERP od dodavatele, který nemá s tak velkým podnikem zkušenosti, může vám zase leccos chybět.

Zjistěte si proto nejdřív, jestli má dodavatel zkušenosti s podniky, které jsou podobně velké, jako je ten váš a jestli pro ně má správné řešení (některé společnosti totiž nabízejí víc druhů ERP, a to že systém dodávají třeba největší firmě v zemi, pak nemusí vůbec vadit).

## Napojení na software třetích stran

Myslete také na to, aby systém dokázal spolupracovat i s jiným programy. Možná už nyní používáte software, který chcete nebo potřebujete využívat i dál. Anebo se třeba v budoucnu objeví nějaký, který se k vaší práci hodí. Aby vám ERP systém opravdu usnadnil práci, musí být schopný integrovat ta nejlepší řešení pocházející od jiných výrobců. Nezapomeňte se o tom proto při výběru systému ujistit.

## Nároky na provoz a implementaci

Nezapomeňte zjistit, jaké má systém nároky na provoz a implementaci a porovnejte to se svými možnostmi. Ať už jde o čas, lidské zdroje nebo peníze. Myslete přitom například na to, jak se nový systém dokáže začlenit do stávající infrastruktury a jestli kvůli němu musíte něco měnit či pořizovat (například vlastní server apod.)

Obecně se dá říct, že výhodnější bývají zpravidla SaaS systémy. Zkratka SaaS znamená software as a service (česky software jako služba) a znamená to, že dodavatel provozuje ERP systém na svých serverech, kde program využíváte pomocí internetového připojení. Má to několik výhod – software nezabírá místo na vašem serveru, implementace je většinou rychlejší, neřešíte stahování aktualizací, data jsou zpravidla ukládána duplicitně (když jeden server spadne, jsou ještě na dalším, kde se k nim kdykoliv dostanete, zatímco když máte ERP na vlastním serveru, jste v takové chvíli odkázaní na rychlou pomoc techniků) apod.

### Na co dbát při výběru

- + Má dodavatel ERP zkušenosti s vaším oborem?
  - + Jsou mezi jeho zákazníky podobně velké firmy, jako je ta vaše?
  - + Je nabízený systém schopný integrovat jiné programy?
  - + Jaké jsou nároky na provoz a implementaci?
  - + Je poskytovatel stabilní a dává vám dostatečné záruky?
- !** Nenechte se oslnit spoustou funkcí, které může nabízený ERP mít. Vybírejte jen ty, co potřebujete. Jinak systém zahltnete zbytečnostmi, které vám práci zkomplikují.

# Na co se ptát dodavatele

Při výběru ERP se nesoustředte jen na samotný systém a jeho funkčnost, ale také na jeho dodavatele. Pokud jste vybrali několik systémů, o kterých vážně uvažujete, zjistěte si další informace o jejich dodavatelích a nezapomeňte se s nimi sejit. Z osobní schůzky získáte nejen obrázek o serióznosti poskytovatele, ale také o tom, jak jste pro něj jako potenciální klient důležitý a jak se vám s ním bude spolupracovat.



Na význam dodavatele upozorňuje i Martin Cígler, předseda představenstva Cígler Software vyrábějící ERP systémy Money. „Důležitý není jen ERP systém, ale i jeho dodavatel – tedy konkrétní společnost, se kterou o implementaci systému jednáte. I velmi dobrý systém lze naimplementovat hodně špatně,“ varuje Cígler.

## Základní informace o dodavateli

O některých věcech, které potřebujete o dodavateli vědět, jsme se už zmínili. Třeba jestli má zkušenosti s poskytováním ERP firmám, které jsou podobně velké a podnikají ve stejném sektoru jako vy. Jsou ale ještě další věci, které je dobré si zjistit.

Obecně se doporučuje sepsat dokument označovaný zkratkou RFI podle anglického názvu Request for informations, což česky znamená žádost o informace. Zeptejte se v něm na všechno, co o poskytovateli systému potřebujete vědět a pošlete ho všem potenciálním dodavatelům, aby ho vyplnili. Nezapomeňte se zeptat na následující věci:

- + Doba působení na trhu – nejen, že zavedená společnost bude zřejmě stabilnější, ale má také víc zkušeností a je pravděpodobné, že správné řešení pro vaši firmu najde snáze než nováček na trhu.
- + Reference – byť ještě nejste ve finální fázi a nepotřebujete znát přesné problémy či výhody systému, seznam referencí každého dodavatele vám ukáže nejen jeho zkušenosti s vaším oborem a s podobnými firmami, ale i jeho zkušenosti obecně. Je jistě rozdíl, jestli jste třetí firma, která bude mít jeho systém nebo třeba třiadevadesátá.
- + Finanční stabilita – přece nechcete každý půlrok shánět nového dodavatele, protože předchozí zkrachoval, systému chybí aktualizace a objevují se problémy, které nemá kdo řešit. Pokud

vám poskytovatel systému odmítne dát informace nebo si je chcete ověřit, podívejte se třeba do obchodního rejstříku.

- + Mezinárodní implementace – pokud plánujete vstoupit na mezinárodní trh, je dobré zvážit, jestli na to bude ERP systém připravený. Proto si zjistěte, zda už má dodavatel systému za sebou i mezinárodní úspěšné implementace nebo jaká je spolupráce mezi ním a jeho partnery ve světě.
- + Velikost dodavatele z hlediska počtu zaměstnanců – počet zaměstnanců vám napoví, zda budete mít v dodavateli korektního partnera, na kterého se můžete kdykoli obrátit, a který vám bude včas reagovat na vaše dotazy a požadavky.
- + Technologie systému – dobrým vodítkem jsou také informace o technologii, na které je zvažovaný systém postaven. V případě zastaralých technologií může výměna informačního systému přijít dříve, než byste očekávali.

## Roadmapa vývoje a další rozvoj

Protože si vybíráte systém, který vám má vydržet spoustu let (ideálně deset a víc), neřešte pouze přítomnost, ale dívejte se také do budoucnosti. Zjistěte si, jaké má dodavatel plány. Ujistěte se, že chystá software vyvíjet a podporovat i dál, zkoumejte, na jaké firmy se hodlá zaměřit, a ptejte se, jaká je jeho produktová strategie. Znat roadmapu produktů dodavatele je důležité proto, abyste věděli, jak se dokáže přizpůsobit vývoji vaší firmy (a že třeba nehrozí, že dodavatel přestane software podporovat).



## Doplňkové služby

Rozhodně se hodí znát i další služby, které dodavatel nabízí. Nemusí být sice klíčové pro chod a správné fungování programu, ale mohou leccos usnadnit. Proto je při výběru systému vezměte také v úvahu. Hodit se mohou třeba následující tři:

- + Zákaznická podpora – základní služba, kterou vám každý kvalitní dodavatel nabídne spolu s programem. Ať už jde o on-line podporu nebo telefonickou horkou linku, vždycky je dobré mít se na koho obrátit s žádostí o radu.
- + Implementační a školicí tým – kvalitní dodavatelé zpravidla nabízejí také vlastní implementační tým, který přechod na nový systém usnadní a zároveň zařídí vašim zaměstnancům školení, díky kterému se se systémem naučí rychleji a efektivněji pracovat.
- + Mobilní přístup – mezi další služby, které dobří dodavatelé nabízejí a které vám usnadní práci, patří například možnost pracovat se systémem odkudkoliv prostřednictvím tabletu, notebooku nebo mobilního telefonu. K potřebným datům se tak dostanete kdykoliv.

### Jak najít správného dodavatele

- + Sejděte se s ním osobně – zjistíte, jak jste pro něj důležití, jak se vám může přizpůsobit i do jaké míry se shodnete a rozumíte si.
- + Zjistěte, jak dlouho působí na trhu, jak je stabilní nebo komu už systém dodal.
- + Zajímejte se o jeho plány do budoucna.
- + Ptejte se, jaké doplňkové služby vám může nabídnout.

**!** S dodavatelem budete pravděpodobně spolupracovat řadu let, je proto důležité, abyste si rozuměli a dobře se vám s ním jednalo.



# Vybíráme z finalistů

Pokud máte základní informace o dodavateli a o nabízených řešeních, máte už určitě jasněji v tom, které systémy jsou pro váš podnik vhodné. Nastal proto čas, abyste se pustili do finálního výběru.

Kolik dodavatelů do něj pozvete, je na vás a samozřejmě to záleží i na výsledcích předchozího výběru. Pokud jeden dalece předčil všechny ostatní, klidně dál jednejte pouze s ním. Běžně se však doporučuje pozvat do finálového kola dva až tři dodavatele.



Lepší je přitom vytipovat finalisty pouze dva. V tom případě máte totiž u vítěze vždy jistotu, že má podporu většiny. U třech finalistů přitom může být většina proti vítěznému řešení (například pokud má výběrový tým sedm členů a z toho tři jsou pro první řešení, dva pro druhé a dva pro třetí, pak většina s prvním místem nesouhlasí, což znamená, že tento ERP nebude mít při zavádění takovou podporu, jakou jste si asi představovali).

## Nechte si ukázat procesní analýzu

U implementačních řešení mnohdy nelze předvést vše, co klient potřebuje. Neexistují demoverze, trial verze nebo podobné ukázkové verze programu jako u běžného softwaru.

Proto by vám dobrý dodavatel měl názorně dokázat, že pro vás nebude složité dostat se k požadovanému cíli, a že budou procesy v ERP systému nastaveny vám na míru.

## Porovnání celkových nákladů na ERP

Ve finální fázi je čas věnovat se víc i nákladům na ERP systému. Zatímco dosud stačilo, že jste si stanovili finanční limit, nyní už zjišťujte podrobněji, kolik který systém stojí. Dejte si přitom pozor na několik věcí:

- + Zjistěte, za co platíte – jestli za každého uživatele systému nebo za počet uživatelů, kteří program využívají souběžně, jestli jde o cenu za celý software nebo jen za několik modulů, jestli jsou v ceně i aktualizace atd.
- + Spočítejte si celkovou cenu – nejen za licenci, ale i za implementaci, úpravy na míru, školení, vedení projektu, náklady na hardware, konzultanta nebo dokonce nového IT pracovníka.

- + Počítejte náklady alespoň na pět let – kvalitní systém vám vydrží spoustu let, proto nemůžete počítat cenu pouze na rok, ale musíte znát náklady na několik let dopředu. Ideální je znát je na pět až deset let.

## Reference z oboru

Ke každému dodavateli máte seznam referencí. Buď z jeho internetových stránek, nebo vyžádaný prostřednictvím RFI. Nyní přišel čas, abyste je využili. Kontaktujte klienty poskytovatelů, mezi kterými se rozhodujete, a zeptejte se jich na systém. Tady je několik otázek, které určitě nesmíte opomenout:

- + Jak jsou s programem spokojeni?
- + Jak se systém přizpůsobil jejich podnikání?
- + Jak se jim se systémem pracuje?
- + Jaké jsou podle nich největší výhody softwaru?
- + Jaké má daný ERP chyby či nevýhody?
- + Vyřešili tyto problémy s dodavatelem?
- + Jsou spokojeni s komunikací a přístupem dodavatele?
- + Kdyby znovu vybírali ERP, vybrali by daný systém znovu?

Dá se čekat, že firmy budou mít k systému i výhrady. Je to naprosto normální. Tyto výhrady si napište a poté je s dodavatelem proberte, ať znáte i názor druhé strany a uděláte si obrázek.

Pozor, pokud oslovená firma systém pouze chválí a nemá žádné výhrady, zbystřete. Je totiž možné, že jsou to zaplacené reference.

## Co říká instinkt?

Na závěr nechte promluvit svůj obchodní instinkt, nebývá to špatný rádce. Pokud totiž stále nejste úplně rozhodnutí, kterého z finalistů vybrat, instinkt vám může dobře napovědět. Třeba jste u jednoho programu podvědomě zaznamenali něco, co vám úplně nesesedělo nebo se vám úplně nezdá něco v přístupu jednoho z dodavatelů. Instinkt vám v tu chvíli může dobře napovědět.

### Finální výběr

- + Určete počet finalistů, ze kterých budete vybírat (ideálně dva).
- + Vyzkoušejte demoverzi a zjistěte, jak se dodavatelé přizpůsobují vašim požadavkům.
- + Spočítejte si cenu.
- + Zeptejte se na zkušenosti dalších firem, které využívají ERP od vybraných poskytovatelů.

**!** I když už znáte finanční nároky na systémy, o kterých uvažujete, nezapomeňte, že to není rozhodující faktor. Důležité je, jak je pro vaši společnost systém přínosný a jak se vám s ním bude pracovat. Cenu použijte jako pomocné měřítko, pokud jsou nabízená řešení vyrovnaná.

# Nákup ERP

Ve chvíli, kdy máte ERP systém vybraný a zbývá ho jen koupit, stojíte ještě před jedním důležitým úkolem. Sestavit a podepsat smlouvu. Přestože máte náročný výběr za sebou, vybrali jste nejlepšího dodavatele pro vaši firmu a dohodli jste se s ním na ceně i na podmínkách, nesmíte tento krok podcenit.



## Smlouva

Smlouva je zásadní prvek ve vašich dalších vztazích s dodavatelem, je proto potřeba, aby byla vyvážená. Při jejím sepisování hlavně musíte jasně uvést, jaké služby dostanete a kolik za ně zaplatíte. Nezapomeňte ale ani další věci:

- + Určení odpovědnosti – je třeba jasně definovat, za které chyby dodavatel odpovědný je a za které není.
- + Vyjednané podmínky – pokud jste s dodavatelem dohodli slevu na některé moduly nebo třeba zvláštní podporu, nezapomeňte to zanést i do smlouvy.
- + Cena – запиšte do smlouvy nejen celkovou cenu, ale jasně rozepište i jednotlivé poplatky.
- + Termíny – je třeba jasně definovat, do jakého termínu má být hotové řešení předáno k užívání.

Nezapomeňte přitom, že smlouva musí odpovídat technické realitě. A samozřejmě musí respektovat všechny relevantní právní normy.

### Nepodceňte smlouvu

- + Počítejte s tím, že práce na smlouvě vás bude stát spoustu času.
- + Nezapomeňte určit odpovědnost za chyby.
- + Smlouva musí poskytovat dostatečnou právní jistotu, spolupracujte proto vždy s právníkem.

- ! Nezapomeňte, že smlouvu sepisujete pro případ, že něco selže.
- Nezapomeňte v ní proto myslet i na to, jak různá selhání řešit nebo jim předcházet.

# Závěr

Všechny zásadní informace potřebné k výběru správného ERP řešení pro vaši firmu už máte. Jestli se jimi budete řídit nebo zvolíte vlastní postup, je jen na vás. Rozhodně ale výběr ERP nepodceňte. Uvědomte si, že je to systém, který bude mít vaše firma řadu let. Musí jí přesně padnout a zvládnout s ní další růst. Proto vybírejte pečlivě.

## Příště o implementaci

Samozřejmě dobře víme, že vybráním ERP a podepsáním smlouvy nic nekončí. Naopak. Vaše dlouholetá spolupráce se systémem a dodavatelem právě začíná. A odstartuje ji implementace. A protože implementace je u ERP naprosto zásadní, věnujeme jí další díl naší příručky. Nechte si proto poradit, jak lehce proplout jejími úskalími.

