

# Nasazení IS ve výrobní firmě

## Jak uřídit souboj různých řešení a metodologií

Zdeněk Špelina

Nasazení nového informačního systému je zátěží pro každou organizaci, která vedle implementace musí také normálně fungovat. Implementační projekt ve výrobním podniku je náročnější v tom, že přináší pro fungování podniku větší rizika – pokud během něj dojde k výpadku kritických procesů, výroba se zastaví a firma utrpí ztráty. Navíc jsou její procesy natolik rozmanité, že na jejich pokrytí většinou jeden informační systém nestačí. To přináší řadu komplikací do každé fáze implementace – od její přípravy přes výběrová řízení až po uvedení do produktivního provozu. Na co se soustředit a čeho se vyvarovat?

Dnes již téměř všechny výrobní firmy nějaký informační systém mají a spíše nastává doba, kdy mnoho z nich vyměňuje staré systémy za nové nebo o tom alespoň uvažuje. Důvody jsou různé, od technologických, kdy systémy přestávají stačit nárokům moderní výroby, až po ty řekněme politické, související s ukončením podpory ze strany dodavatele. Téměř výhradně se jedná o výměnu on-premise řešení „kus za kus“. České podniky zatím prakticky vůbec nezajímají cloudová řešení, jednak z důvodu přetrvávajícího konzervatismu a jednak v cloudu nespátřují žádnou výhodu ani z pohledu nákladů na informační systém.

### Specifika implementace ve výrobním podniku

Nejsložitějším příkladem výrobní firmy je taková firma, která pracuje v režimu kombinované výroby. To znamená částečně provoz s malosériovou zakázkovou výrobou s dlouhou průběžnou dobou a s relativně složitou strukturou výroby (např. nástrojárna) a částečně automotive s jeho typickými prvky – sériová výroba, odvolávky, vysoký důraz na kvalitu a rychlost výroby. Požadavky takového výrobního prostředí jedna ERP aplikace prostě pokrýt nedokáže.

Podnik s podobnou výrobní strukturou musí podporu výroby řešit více systémy. Tj. obvykle potřebuje:

- ERP řešení pro podporu základních podnikových procesů
- Systém pro pokročilé plánování a rozvrhování (APS), jak pro sériovou, tak kusovou výrobu
- Systém pro správu a údržbu konstrukční dokumentace v rámci životního cyklu produktu (PLM)
- Systémy pro řízení kvality (QM)
- Řešení business intelligence (BI) – který může, ale nemusí být součástí ERP systému

Jinými slovy, aby se pokryly potřeby dané výrobní společnosti, musí se vybrat 4 až 5 různých systémů od různých výrobců a ty nasadit a mezi sebou integrovat.

V tomto okamžiku přicházejí na řadu i politické faktory, kdy se každý dodavatel snaží dodat co nejvíce funkčnosti na úkor ostatních dodavatelů, a ovlivňuje v tomto směru lidi s rozhodovací pravomocí u zákazníka. Tím vzniká v rámci projektu poměrně značná „entropie“, kterou je třeba uřídit. Pokud se to nepodaří, projekt zkolabuje – firma sice bude mít moderní ERP systém, ale kupříkladu nabídková řízení se budou stále dělat částečně na papíře a management podniku nebude s projektem spokojen. Ve zvládnutí integrace více produktů se všemi doprovodnými jevy spočívají asi největší výzvy a specifika implementace ve výrobní firmě.



### Integrace řešení i metodologií

Hlavní etapy implementace ve výrobním podniku se formálně neliší od implementace systému v každé jiné firmě. Vše začíná přípravnou fází, kdy dochází ke stanovení implementačního týmu, cílů a jejich měření, harmonogramu, vytvoření dokumentů apod. Následuje výběr řešení prostřednictvím RFI a RFP nabídek, kde se definuje zadání, uchazení, vyhodnocují nabídky, prezentace a stanovuje vítěz výběrového řízení. Kontraktační etapa s podpisem implementační, licenční, servisní a kupní smlouvy vše posvětlí a nakonec proběhne vlastní nasazení s použitím implementační metodologie.

Ve výrobní společnosti ovšem nastává zmíněná situace, kdy se na začátku implementačního projektu sejde 5 různých produktů od 3 až 5 různých dodavatelů, které je třeba řídit jak z technologického, tak z procesního (organizačního) hlediska. Zatímco technologická integrace je dnes z důvodu otevřenosti systémů poměrně snadná, organizační je mnohem náročnější. V první řadě je často nutné obrousit styčné plochy přímých konkurentů v projektu. Každý dodavatel obvykle má také svoji metodiku, která se musí respektovat, a aby byl projekt úspěšný, všechny tyto metodiky se musejí také integrovat.