



Stručně řečeno, je třeba vzít metodiky jednotlivých dodavatelů obsahující předepsané interní procesy a ty doplnit o kvalitativní a kontrolní prvky, jako je kontrola, kvalita školení, hodnocení konzultací, sledování projektu apod. Je proto potřeba vypracovat vlastní metodologii umožňující součinnost metodik zúčastněných dodavatelů – viz vložený text Jak určit různé metodologie.

Jak určit různé metodologie

Řízení implementačních projektů s více systémy a dodavateli neznamená jen nasazení jednotlivých systémů, ale také jejich úspěšnou integraci ve funkční podnikový ekosystém. S dosažením tohoto cíle pomůže vhodná metodologie, jako je např. naše MAPIC, obsahující mimo jiné čtyři blueprinty:

- **Analyza** – Vypracuje dodavatel a materiál obhájí před managementem
- **Realizace** – Klíčový uživatel vyškolený od dodavatele prezentuje managementu ovládnání a nastavení integrovaného systému a to, jak vyhovuje potřebám společnosti
- **Příprava produktivního provozu** – Zátěžový test, který provádí koncový uživatel
- **Optimalizace** – Klíčový uživatel prezentuje managementu, jakým způsobem optimalizoval plánované procesy (například zkrácení nabídkového řízení)

Rozhodující faktory implementace

Na začátku každého projektu stojí obchodní cíle, tedy co podniku daná implementace přinese. Na základě toho se vybírají konkrétní produkty, které se musejí implementovat s ohledem na stanovené cíle. Na cíle projektu je třeba se dívat z pohledu optimalizace, neustále se musí sledovat dodržování stanovených cílů.

První kritickou fází každé implementace je stanovení tzv. shortlistu, tedy seznamu finálních dodavatelů, kteří budou osloveni v závěrečné fázi výběrového řízení. V této etapě se musí vědět, jaké otázky má zákazník pokládat, komu a proč. Dalším klíčovým momentem je kontrakční model s cenovou negociací, avšak nikoliv z pohledu celkové ceny, jako spíš z hlediska dodržení dohodnuté ceny. A nakonec je důležitá závěrečná fáze implementace, kdy se zpravidla generuje nejvíce požadavků na vícepráce. V projektu by měly být dodrženy tři základní faktory: termín, ceny a kvalita.

Rozhodujícím činitelem úspěchu či neúspěchu implementace ve výrobní firmě je implementační tým. Pokud se týká výběru ERP technologie, dnes už prakticky nikdo nemůže v oblasti diskretní výroby udělat nějakou velkou chybu. Kvalita klíčových hráčů je hodně vyrovnaná a jejich seznam bývá znám. Může

se stát chyba při výběru implementačního partnera, ale to lze snadno odhalit v rámci výběrového řízení. Takže nakonec nejdůležitějším faktorem je interní implementační tým.

Proto první, co by majitel či ředitel podniku zvažujícího výměnu informačního systému měl udělat, je definovat interní tým, tedy tým interních klíčových uživatelů, který systém vybere a následně naimplementuje. Tento tým by měl dostat od managementu či majitele plnou zodpovědnost za výběr i za nasazení. Je špatně, pokud management zasahuje do výběru či průběhu implementace. A nakonec tým musí být správně motivován, protože jen tak bude mít zájem projekt úspěšně završit. ■

Zdeněk Špelina



Autor článku je ředitelem a jednatelem společnosti AppliCon IT, která je autorem metodologie řízení implementačních projektů MAPIC.