

DÔLEŽITOSŤ VÝBERU SPRÁVNEHO ERP SYSTÉMU

AKO DIGITALIZÁCIA A POŽIADAVKY NA ZMENY VPLÝVAJÚ
NA CENU A PRÍNOS ERP SYSTÉMOV

OBSAH

1.	DÔLEŽITOSŤ VÝBERU SPRÁVNEHO ERP SYSTÉMU	3
2.	KLÚČOVÉ UKAZOVATELE VÝKONU (KPIs)	4
3.	ZAMERANIE NA PROCESY	6
3.1.	ZAMERANIE NA END-TO-END PROCESY	6
4.	NÁKLADY SPOJENÉ S VLASTNÍCTVOM ERP (ERP COST-OF-OWNERSHIP)	8
4.1.	DEFINÍCIA NÁKLADOV SPOJENÝCH S VLASTNÍCTVOM	8
4.2.	NÁKLADY SPOJENÉ S VLASTNÍCTVOM ERP	8
4.3.	ZÁVERY	11
	O SPOLOČNOSTI RADAR	12

1. DÔLEŽITOSŤ VÝBERU SPRÁVNEHO ERP SYSTÉMU

Oddelenia IT dlhodobu čelia tlaku na zníženie nákladov spojených so zabezpečením a poskytovaním podpory v oblasti informačných technológií. Zároveň rastie tlak aj na to, aby sa IT oddelenia vo väčšej miere podieľali na obchodných aktivitách spoločností a aby prinášali zmeny a inovácie. Znižovanie nákladov prebieha najmä prostredníctvom automatizácie. Ako sa IT produkcia postupne škáluje, ťažiskom znižovania nákladov sa zvyčajne stáva infraštruktúra a prevádzka. Popri tomto vývoji sa zároveň otvárajú príležitosti na digitalizáciu celých organizácií a tvorbu prevádzkových procesov, obchodných a dodávateľských modelov. Objavujú sa aj nové zdroje príjmov a rozbeh aktivít v nových oblastiach je čoraz menej náročné.

Nové technológie respektíve nové aplikácie a oblasti technológií, medzi ktoré patrí napríklad umelá inteligencia, technológia blockchain, internet vecí, kognitívne platformy a podobne vytvárajú podmienky na to, aby v celom priemysle i spoločnosti prebehli prevratné zmeny. ERP systém predstavuje ťažisko každého podniku a stáva sa predpokladom pre to, aby spoločnosti dokázali využiť nové príležitosti a uspieť vo svete plnom rýchlych zmien. Dôvodom pre tento posun je aj fakt, že obchodné procesy, modely a ponuky, sa postupne digitalizujú a nahrádzajú ich nové technológie.

Typický postup pri výbere, vyhodnocovaní a implementácii systému ERP¹:

Spustenie ERP projektu	Zber ERP požiadaviek	Analýza a výber ERP dodávateľov	Výber ERP riešenia	Naplánovanie implementácie ERP	Zriadiť ERP metriky a majiteľov procesov v systéme
<ul style="list-style-type: none"> • Pochopenie ERP trhu • Posúdenie pripravenosti organizácie pre výber ERP systému • road mapa projektu <p>Výstup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posúdenie pripravenosti ✓ Finálna roadmapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Zosúladiť firemné procesy s trhovými potrebami • Zbierať, prioritizovať a dokumentovať ERP požiadavky • Vytvoriť požiadavku na ERP. <p>Výstup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Urobiť si prehľad o lídroch na trhu v rámci potrieb • Urobiť si prehľad o profiloch dodávateľov a analyzovať ich • Vybrať ERP dodávateľov na základe vhodnosti pre náš projekt <p>Výstup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zúžený výber dodávateľov 	<ul style="list-style-type: none"> • Predložiť výzvu na predkladanie ponúk vybraným dodávateľom • Vyhodnotiť odpovede od dodávateľov • Vyhodnotiť poradie dodávateľov a vybrať finálny produkt <p>Výstup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rozhodnutie a výber ERP systému 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhnuť plán implementácie a zdrojov ERP. • Re-editovať ERP procesy, dizajn systému, integráciu, role užívateľov • Vytvoriť komplexný plán komunikácie a plánu riadenia zmien. <p>Výstup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementačný dokument 	<ul style="list-style-type: none"> • Definovať kľúčových užívateľov a zadať im úlohy a zodpovednosti • Určiť metriky pre meranie úspechu projektu <p>Výstup:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nástroje pre správu ✓ Definovaní kľúčoví užívatelia jednotlivých procesov v systéme

Ako je uvedené vyššie, v kroku 4 sa veľký dôraz kladie na vyhodnotenie odpovedí dodávateľov na Žiadosť o ponuku (RFP) z kroku 2, ktorá sa vo všeobecnosti týka najmä požiadaviek na funkčnosť a investičné okolnosti výberu. Kritériá výberu s najväčšou váhou sú teda investícia, adaptácia a investičné náklady. Častou chybou v tomto kroku je vynechanie procesných požiadaviek a nákladov spojených s udrжанím vysokej miery funkčnosti v priebehu celého životného cyklu ERP systému. To je podľa analýzy spoločnosti Radar kľúčovou súčasťou nákladov, ktorú treba zohľadniť.

Analýza spoločnosti Radar preukazuje, že prevádzkové, správcovské a vývojové náklady pre ERP systém sa líšia jednak u jednotlivých dodávateľov a jednak ako dôsledok dopytu po rýchlych zmenách procesov v organizácii. Rozdiely v komplexnosti architektúry ERP systému majú vplyv na náklady spojené s jeho inováciou a adaptáciou. Mnohokrát sú teda náklady u jednotlivých dodávateľov diametrálne odlišné. Tento dokument sa sústreďuje na reálne náklady (odlišné od celkových nákladov - definované v sekcii 4.1.), ktoré sú spojené s vlastníctvom rôznych ERP systémov na základe dát a ukazovateľov výkonu získaných od vyše 1 500 severských spoločností v priebehu niekoľkých rokov. KPIs boli zostavené pred rokom 2019.

¹ Osvedčený postup spoločnosti Radar: „Výber a implementácia systému ERP“

2. KLÍČOVÉ UKAZOVATELE VÝKONU (KPIs)

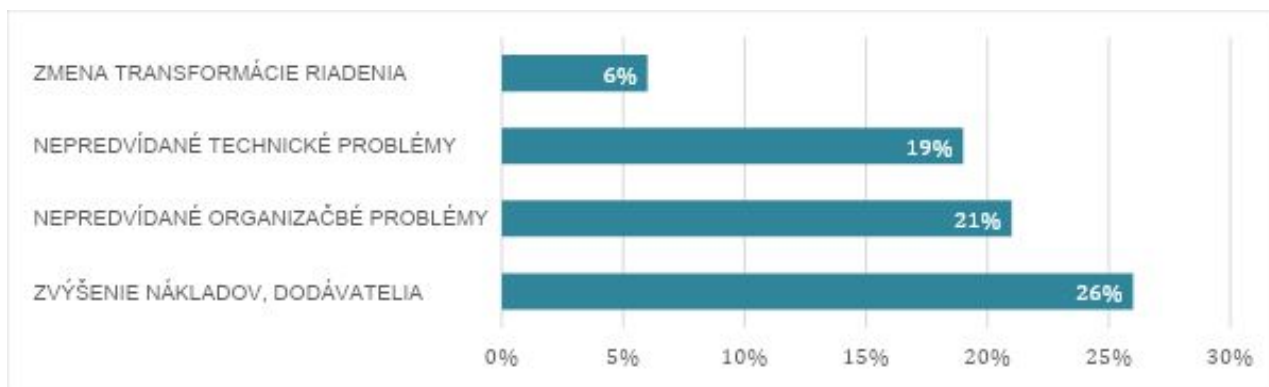
Výber a implementácia nového systému plánovania podnikových zdrojov - ERP systému - patrí medzi časovo i finančne najnáročnejšie zmeny, do ktorých sa organizácia môže pustiť.

Na súčasné systémy ERP a ich funkcionality má vplyv viacero trendov. Prvým z nich je súlad s jestvujúcimi postupmi, príslušnou legislatívou a normami. Ďalším zaujímavým trendom je aplikácia umelej inteligencie a strojového učenia sa na postupy v rámci ERP systémov. Tretím dlhodobým trendom je náročnosť implementácie ERP systému. Projekt, ktorý zahŕňa obstaranie, adaptáciu a implementáciu ERP systému, trvá v priemere 250% času oproti času odhadovanému v projektovom pláne. Častou chybou je, že sa vypracuje podrobná analýza platformy, no nesprávne sa v nej vyhodnotia kapacity dodávateľského partnera, ktorého si daná organizácia vybrala na spoluprácu pri adaptácii a implementácii nového systému. Ešte častejšie však organizácia podhodnotí svoju vlastnú kapacitu. Interné kompetencie, stupeň rozvinutosti a prijatie zmien vo vnútri organizácie sú kľúčovými parametrami pri akomkoľvek väčšom IT projekte a v príprave riadenia zmien hrajú podstatnú úlohu.

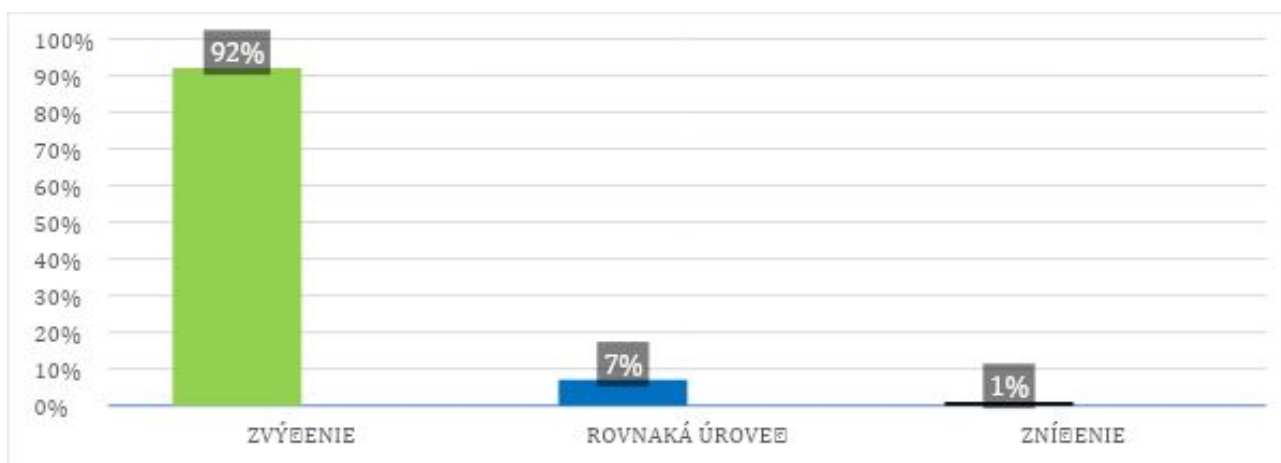


2.5 x Time

Systém ERP je samostatná aplikácia, ktorá predstavuje najväčšiu záťaž v rozpočte pre IT. Ak sa pozrieme len na samotný systém ERP (mimo integračnej platformy a riešení pre podporu biznisu), tvorí v priemere 12% nákladov v rozpočte na IT. Faktory, ktoré spôsobujú zvýšené náklady oproti plánovanému rozpočtu na systém ERP, sú:



Požiadavky na zmeny majú najväčší vplyv na náklady súvisiace so systémom ERP. IT manažéri, ktorí rozhodujú o výbere ERP systému, pritom evidujú zvyšujúci nárast týchto požiadaviek v rámci organizácie.



Schopnosť ERP systému podporiť zmeny a inovácie plynúce z IT závisí najmä od toho, aké jednoduché bude jeho zavedenie v rámci existujúcich procesov a zároveň aké inovácie prinesie vytvorením nových procesov. IT manažéri si nemyslia, že im pri inováciách a zavádzaní zmien aktuálne systémy ERP pomáhajú. Až 53% organizácií neverí, že ich aktuálny systém podporuje inovácie a 20% zasa zastáva názor, že aktuálny systém nedostatočne podporuje ich kľúčové procesy.



53% organizácií vníma slabú podporu inovácií v ich systéme ERP

Analýza spoločnosti Radar poukazuje na to, že priemerný vek prevádzkovania jedného ERP systému neustále stúpa, pričom priemerný vek jadra systému presahuje 10 rokov, hoci v roku 2014 to bolo 9 rokov. Počet veľkých upgradeov inštalovaných v priebehu životného cyklu ERP systému sa tiež zvýšil, čo naznačuje, že rýchlosť zmien v podnikoch vzrastá. Priemerný počet veľkých upgradeov v priebehu jedného životného cyklu systému dosiahol 2.1, pričom v roku 2014 tento údaj predstavoval hodnotu 1.7.

Napriek všetkému, s existujúcimi ERP systémami v uplynulých rokoch rastie spokojnosť. V súčasnosti je až 71% organizácií spokojných, čo predstavuje nárast o 7% v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi.



Zvýšená miera spokojnosti zákazníkov (zo 64% na 71%)

3. ZAMERANIE NA PROCESY

Na rozvinutých trhoch, medzi ktoré patria aj severské krajiny, sa mnohé procesy v rámci obchodných a spoločenských aktivít čoraz častejšie presúvajú do sféry IT. Keď aktivity narazia na rozpočtové mantinely, organizácia sa začne pozeráť na náklady. Volá po znižovaní nákladov, no IT má pritom poskytovať čoraz väčšiu podporu, prípadne pretvárať existujúce procesy. Práve tu sa do centra pozornosti dostáva ERP systém.

Úspešné organizácie chápu, že je kľúčové sústrediť sa na end-to-end procesy, nielen na front-end procesy, ak chcú uspieť v rýchlej, dátami vedenej a na masu orientovanej realite ("real-time event-driven stream-oriented" reality). Pre tvorbu hodnôt je podstatná rýchlosť nielen na strane front-end procesu, ktorý je v interakcii s trhom, zákazníkmi či inými účastníkmi. Je potrebné riešiť ich ako celok, t.j. end-to-end. To je aj kľúčový predpoklad automatizácie a digitalizácie. End-to-end prístup rieši aj toky údajov, čo je kľúčové aj pri posune obchodného modelu od výrobkov k službám, aj pri zvyšovaní miery inovácií a zlepšovaní konkurencieschopnosti.

3.1. ZAMERANIE NA END-TO-END PROCESY

Kľúčom k pochopeniu ERP systému je poznať, ktoré všeobecné procesy, unikátne procesy obsahuje a prináša konkurenčnú výhodu, danej firme.



Digitalizácia procesov poskytuje mimoriadnu príležitosť pre IT stať sa hybnou silou v oblasti inovácií. Aby mohli organizácie vyťažiť z overených hodnôt, musia sa sústreďovať na rozvoj podnikania poháňaný IT a to v rámci front-end i end-to-end procesov. Podľa štúdií spoločnosti Radar je rast prevádzkovo financovaného IT až trojnásobný v porovnaní s IT oddeleniami s tradičnými rozpočtami. To je tiež dôkazom faktu, že iniciatívu pre inovácie plynúce z IT čoraz častejšie vyvíjajú samotné podniky. Z vyššie uvedeného je tiež jasné, že úmerne k zrýchlenému tempu zmien v podnikovom prostredí rastie aj miera IT inovácií. Podľa údajov z roku 1965 sa firma dokázala udržať v zozname top 500 spoločností v USA v priemere 33 rokov. Do roku 1990 táto hodnota klesla na 22 rokov. Podľa výpočtov klesne do roku 2026 táto hodnota na 14 rokov. Pri podrobnejšom skúmaní najhodnotnejších spoločností sveta je tiež jasné, že víťazia najmä spoločnosti, ktoré kladú dôraz na IT a na prvých priečkach globálnych rebríčkov spoločností sa umiestnilo práve 8 najväčších spoločností z oblasti IT.

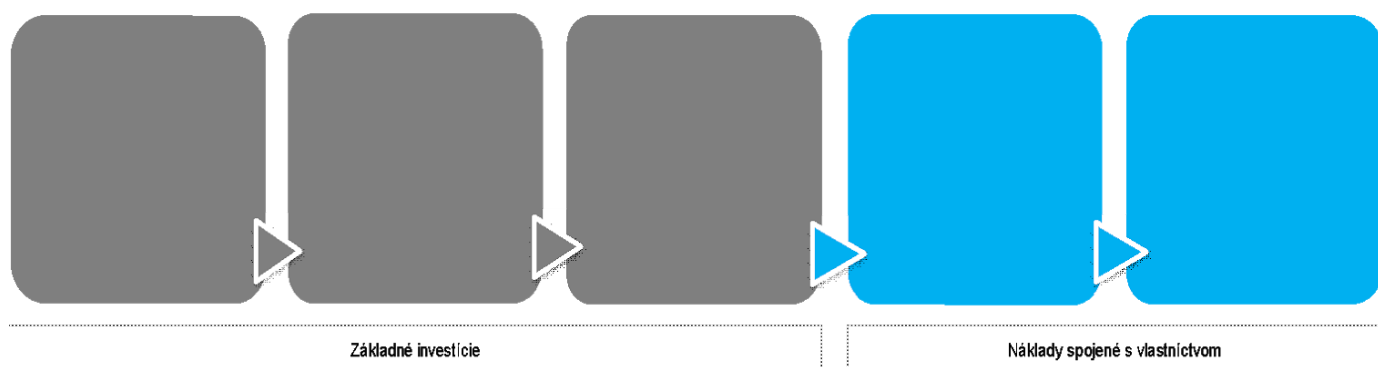
Celkový trend je využívať IT najmä pre rast podniku, napríklad digitalizovať procesy, aby sa zjednodušili a zároveň aby sa vytvorili úplne nové procesy. Bez ohľadu na to, či sa dôraz kladie na automatizáciu alebo transformáciu procesov, jestvuje tu jasné napojenie na systém ERP a toky údajov. Ak je systém ERP nedostatočne flexibilný a zbytočne komplikuje adaptáciu alebo rozvoj, je ťažšie využiť IT pre rast podnikania. Náklady spojené s vlastnením takého nepružného a neprispôsobivého ERP systému sú tiež vyššie, pretože podnik bude musieť viac investovať do nových verzií a zmien. Väčšie náklady na ERP systém napokon vyčerpajú prostriedky, ktoré by sa inak mohli využiť na tvorbu hodnôt v podniku.

4. NÁKLADY SPOJENÉ S VLASTNÍCTVOM ERP (ERP COST-OF-OWNERSHIP)

Na celkové náklady na prevádzku, správu a údržbu ERP systému v priebehu jeho životného cyklu, majú vplyv jednak predajný a prevádzkový model, jednak čiastkové náklady spojené s inováciou a zmenami systému. S rastúcou rýchlosťou zmien vo všetkých odvetviach zároveň rastie potreba inovácií a adaptácie. Vo všeobecnosti sa preukázalo, že čím viac sa systém ERP adaptuje a vyvíja na mieru, tým väčšie budú neskoršie náklady na inovácie systému.

4.1. DEFINÍCIA NÁKLADOV SPOJENÝCH S VLASTNÍCTVOM

Najlepší prehľad o nákladoch spojených s vlastníctvom získame vtedy, keď si ich usporiadame vizuálne. Dve tmavšie polia vpravo znázorňujú faktory, ktoré majú najväčší vplyv na celkové náklady na ERP systém.



Je to teda záležitosť nákladov po implementácii. Inými slovami, najzaujímavejšie náklady sú často „neviditeľné“ náklady spojené s prevádzkou, správou a inováciami či zmenami, ktoré boli potrebné.

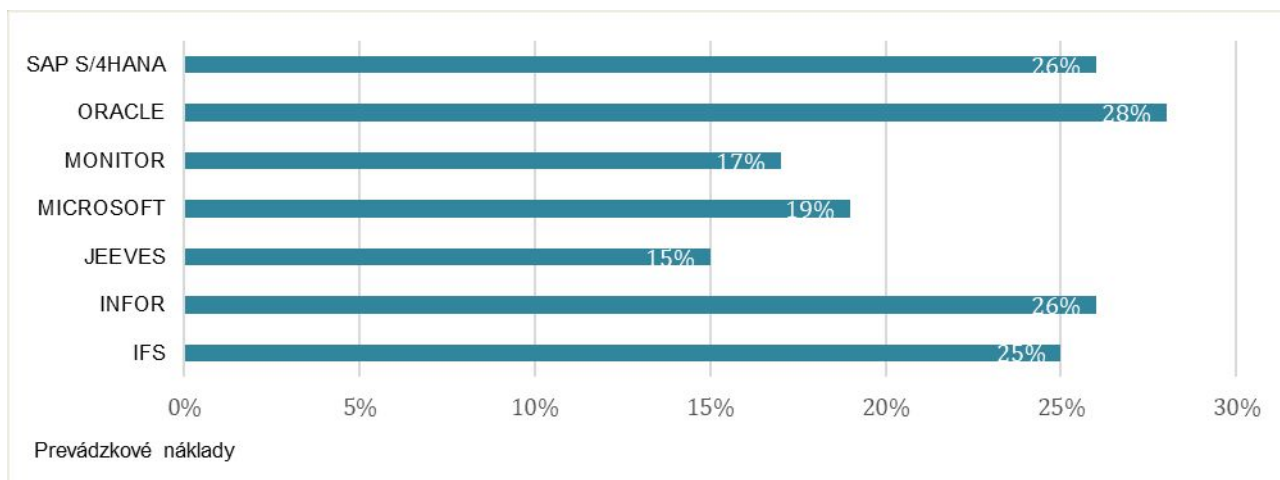
4.2. NÁKLADY SPOJENÉ S VLASTNÍCTVOM ERP

Spoločnosť Radar priebežne vykonáva rôzne formy testovania a porovnaní cien v severských IT organizáciách. Vplyv na náklady spojené so systémami ERP sme analyzovali a skúmali s dôrazom na fázu celého životného cyklu, nie na fázu projektovej prípravy - pretože najväčšie náklady sú spojené práve s fázou životného cyklu.

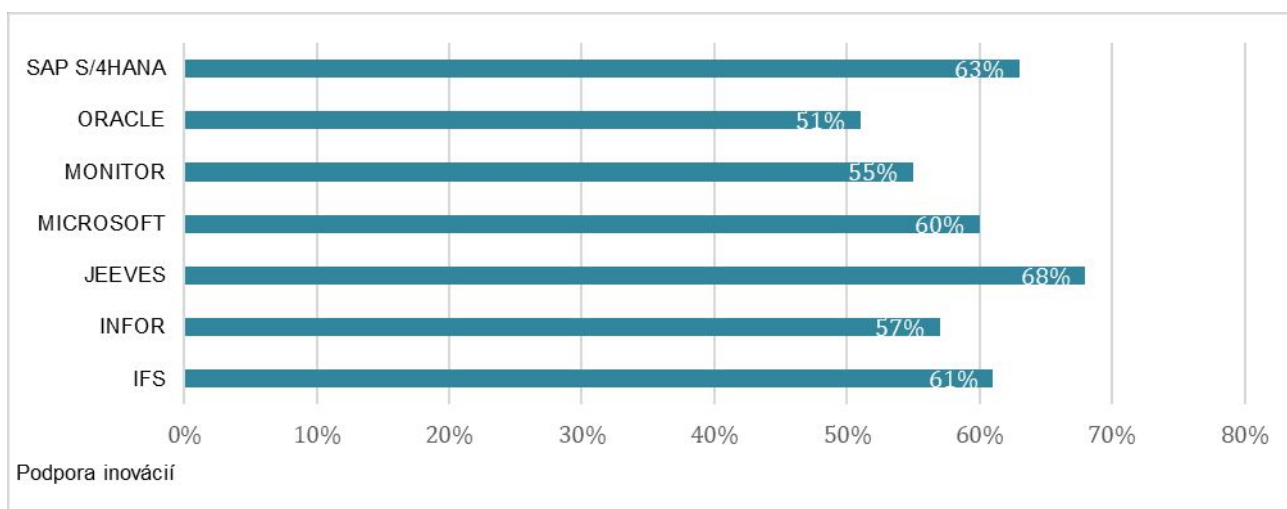
Rozhodli sme sa podeliť o výsledky pri systémoch ERP s najväčším trhovým podielom vo Švédsku a severských krajinách. Ťažiskom sú systémy s kompletnou customizáciou a systémy inštalované v spoločnostiach s aspoň 200 zamestnancami. Medzi tieto systémy ERP patria:

- SAP S/4Hana
- Oracle
- IFS
- Infor
- MS Dynamics Business Central (predtým MS Dynamics NAV)
- Jeeves
- Monitor

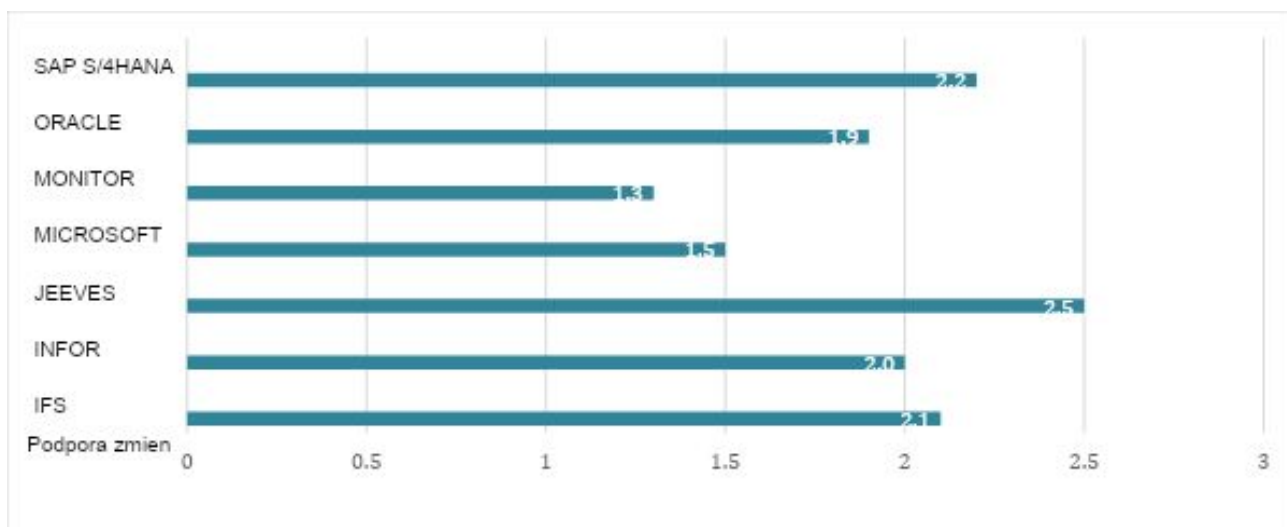
Nižšie sú uvedené priemerné ročné prevádzkové náklady (prevádzka, správa a podpora) ako percentuálny podiel pôvodnej investície (pilotný projekt, hlavný projekt a zavedenie).



Ak sa pozrieme na to, ako vnímajú podporu inovácií a zmien v ich súčasných systémoch ERP výkonní IT manažéri, získame určitú predstavu o tom, aké zložité a aké flexibilné dané systémy sú.

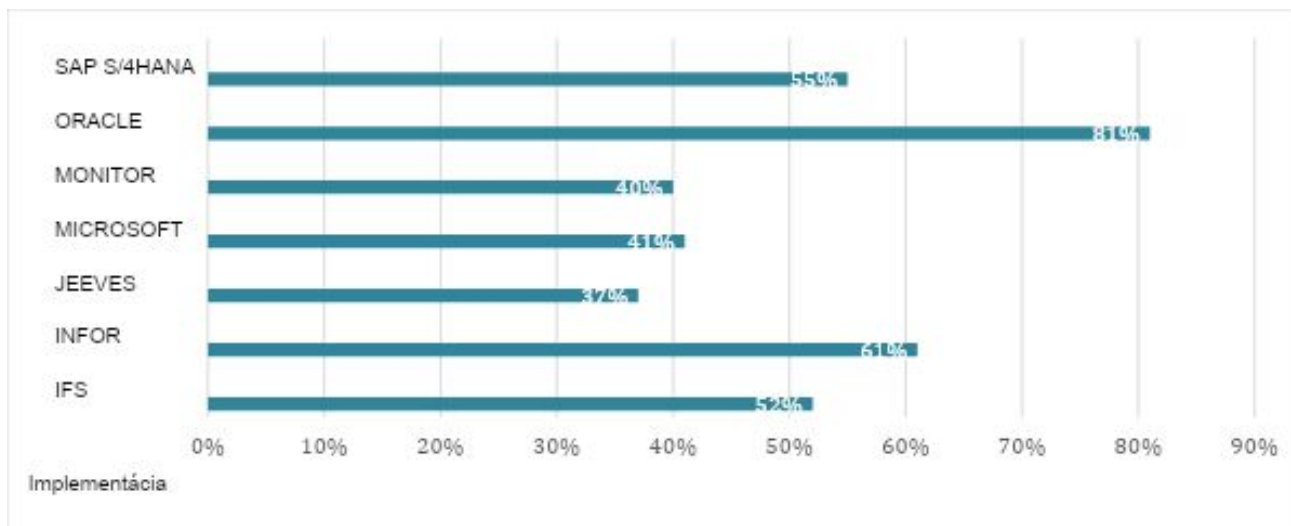


Používatelia systému Jeeves sú najčastejšie presvedčení, že ich systém podporuje zmeny. Za nimi nasledujú používatelia systémov SAP a IFS. Na túto informáciu sa možno pozrieť aj v súlade s informáciou, koľkými väčšími inováciami daný systém prešiel.



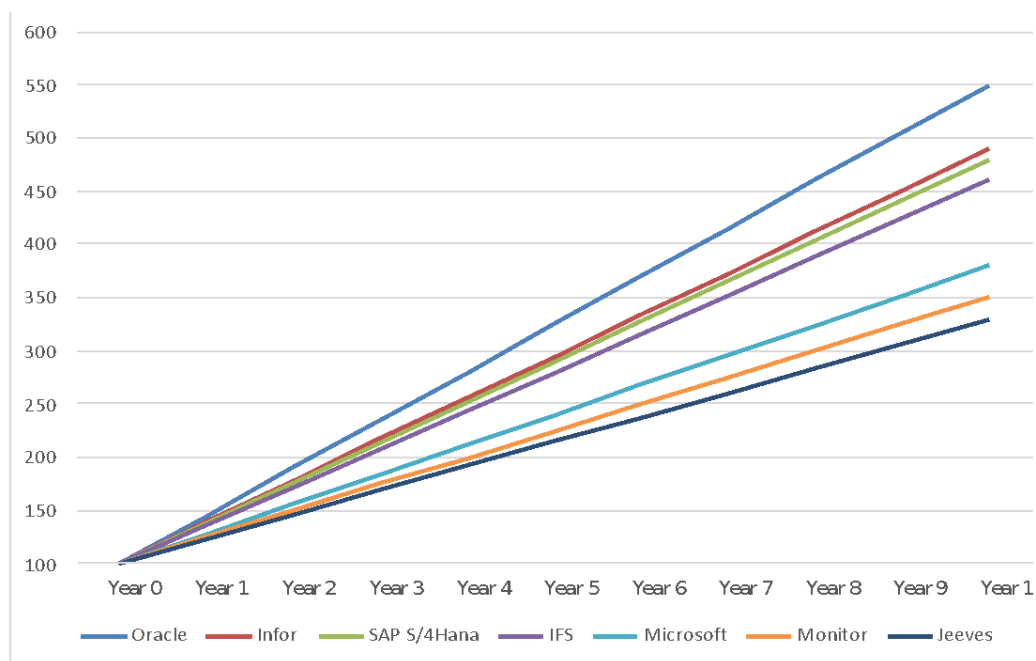
Používatelia systému Jeeves implementovali najviac zmien. Za nimi nasledovali používatelia systémov SAP a IFS. V dobe rýchlych zmien považuje spoločnosť Radar schopnosť zvládnuť rôzne aktualizácie a vývoj za strategicky dôležitú.

Náklady spojené s veľkými zmenami vyjadrené ako percento zo základnej investície, sa pri jednotlivých systémoch líšia.



Spoločnosti, ktoré využívajú Oracle, majú najvyššie náklady na implementáciu novej verzie. Za nimi nasledujú používatelia systémov Infor a SAP.

V ére nových technológií je čoraz dôležitejšie byť ťahúňom inovácií a držať krok s tempom zmien v podnikovom prostredí. Keď na grafe zobrazíme pre každý systém rovnaký priemerný počet inovácií a jednorazovo aj prevádzkové náklady s tým spojené, dostávame krivky vývoja nákladov spojených s vlastníctvom daného ERP systému. Krivka je percentuálny podiel pôvodnej investície:



Krivky nákladov počas rokov 0-10

Rýchlosť rastu nákladov v priebehu životného cyklu systému sa v prípade jednotlivých ERP systémov mení. Najväčšie náklady na vývoj zaznamenal systém Oracle. Najnižšie náklady vykazuje systém Jeeves. Ďalším podstatným rozdielom, ktorý sme do analýzy nezahrnuli, je relatívne veľký rozdiel základnej investície medzi systémami. To znamená, že celkové náklady sa môžu ešte viac líšiť.

4.3. ZÁVERY

ERP systémy sú kľúčové z pohľadu nákladov a inovácií prinášaných prostredníctvom IT. Systém ERP predstavuje najväčšiu položku v rámci rozpočtu na IT. Je však aj platformou, ktorá reguluje procesy pri zvýšenej miere automatizácie, digitalizácie a inovácií.

Ak chcete uspieť v IT, je potrebné sa v rámci organizácie sústrediť na end-to-end procesy a pochopiť toky vzťahov, transakcií a údajov, ktoré nimi prechádzajú. Táto kombinácia sústredenia sa na procesy a toky, v kombinácii s flexibilným a prispôsobivým systémom ERP, môže byť kľúčová pri nastavovaní priorit v IT rozpočtoch a tvorbe hodnôt prostredníctvom IT.

Analýza spoločnosti Radar, ktorá vyhodnocuje náklady na vlastníctvo ERP systému v roku 2019, poskytuje takýto záver:

- Oracle je ERP systém s najstrmšou krivkou vývoja nákladov v priebehu 10 rokov. V porovnaní s rokom 2014 ide o zmenu, keď sa na prvej "najdrahšej" pozícii ocitol softvér SAP

- Jeeves je ERP systém s najrovnejšou krivkou vývoja nákladov v priebehu 10 rokov, čo znamená, že si v porovnaní s rokom 2014 udržal pozíciu

Schopnosť držať krok so zmenami sa v organizáciách líši aj podľa toho, aký systém ERP si vybrali. To, či daný systém bude potrebné meniť, závisí aj od miery, do akej miery systém podporuje kľúčové a charakteristické procesy daného odvetvia. Na základe analýzy prevádzkových nákladov a nákladov na inovácie sme tiež dospeli k záveru, že v závislosti od vybraného ERP systému sa môžu náklady organizácie spojené s vlastnením ERP systému v priebehu 10 rokov vyšplhať na 330% až 550% základnej investície.

V každom prípade je však správna voľba ERP systému kľúčovou pre to, aby organizácia dokázala v rýchlom meniacom svete prežiť a prosperovať. Pri voľbe a obstarávaní ERP systému treba brať do úvahy aj náklady spojené s vlastníctvom. V opačnom prípade by mohlo dôjsť k nesprávnemu rozhodnutiu, ktoré môže mať negatívny vplyv na prevádzku organizácie a jej konkurencieschopnosť.

O SPOLOČNOSTI RADAR

Obchodné aktivity spoločnosti Radar sú postavené na údajoch, kľúčových ukazovateľoch výkonu a analýzach každého severského trhu a poskytujú podklad pre poradenstvo v IT manažmente, oblasti obchodných stratégií a rozvoji obchodu vychádzajúce z reálnych faktov. Spoločnosť Radar kladie dôraz na vytváranie hodnoty a vďaka verným a spokojným zákazníkom si vybudovala renomé nezávislého poradcu s najväčším portfóliom zákazníkov na miestnom trhu.

Služby spoločnosti Radar umožňujú výkonným pracovníkom v IT manažovať obchodné aktivity na základe údajov z miestneho trhu o tom, ako švédski a severskí manažéri plánujú, dodávajú a implementujú IT prevádzku. Vďaka geografickej blízkosti, poznatkoch o miestnom trhu a obrovskému množstvu dát o ekosystéme IT vám spoločnosť Radar pomôže nájsť správny smer pri prevádzkovom a strategickom plánovaní a tvorbe hodnôt. Spoločnosť Radar dodáva výrobky a služby dodávateľom i nákupcom systémov a služieb IT, vďaka čomu získava skvelý prehľad o situácii v IT ekosystéme. V rámci portfólia služieb vám teda môže ponúknuť jedinečné informácie, ktoré vám v miestnych podmienkach môžu pomôcť k zlepšeniu kapacít, ziskovosti a efektivity.

Hlavný poskytovateľ užitočných informácií a faktov

Spoločnosť Radar poskytuje užitočné informácie na základe zozbieraných regionálnych dát, poznatky založené na tisícoch porovnaní stratégií, priorít a kľúčových ukazovateľov výkonu, ktoré výkonní pracovníci v IT a dodávatelia zadávajú spoločnosti Radar na každoročné analýzy v rámci príslušných trhov. Vďaka geografickej blízkosti, poznatkoch o miestnom trhu a obrovskému množstvu analyzovaných dát o ekosystéme IT vám spoločnosť Radar pomôže nájsť správny smer pri prevádzkovom a strategickom plánovaní a tvorbe hodnôt. Spoločnosť Radar monitoruje veľké množstvo trendov v rámci regulácií, trhu i technológií, ktoré môžu mať vplyv na podmienky IT prevádzky podniku. Poskytuje tiež poradenstvo a informácie o nadchádzajúcich zmenách.

Databáza KPI

Už od svojho vzniku si spoločnosť Radar buduje penzum duševného vlastníctva. To má podobu databáz a modelov rozličných testov určených pre prevádzky IT, ale zahŕňa aj porovnania cien, nákladov a kvalitatívnych parametrov. Tieto databázy spoločnosť dopĺňa v rámci zákaziek pre klientov a pri neustálom zbere údajov od výkonných pracovníkov v oblasti IT, ktorý prebieha napríklad v rámci online odberov služieb, prieskumov, analýz nákladov, analýz zmlúv a hĺbkových rozhovorov. Vďaka priebežne aktualizovaným údajom a s pomocou skúsených poradcov je možné porovnať a optimalizovať náklady, ceny a efektívnosť IT prevádzok. Na rozdiel od mnohých ďalších spoločností nemusí spoločnosť Radar zakaždým začínať procesy zberom informácií či ich dopĺňaním o porovnania relevantné pre danú lokalitu, keďže sú už v našich databázach dostupné.

Poradenstvo a podpora pri rozhodovaní

Spoločnosť Radar poskytuje rozšírené poradenské služby v oblasti správy IT, zdrojov a kľúčových ukazovateľov výkonu prepojených na prevádzku IT a využívanie jeho výhod. Poradcovia spoločnosti Radar majú skúsenosti v oblasti IT stratégií, podpory generálnych riaditeľov pre inovácie (CIO), poskytovania expertíz či stratégií získavania prostriedkov pri spolupráci s klientmi v organizáciách z verejného i súkromného sektora vo Švédsku. Poradenstvo sa opiera o poznatky a fakty, vrátane údajov spoločnosti Radar a informácií o vývoji nákladov a faktorov vplyvajúcich na severský trh v oblasti IT. Spoločnosť Radar podporuje svojich zákazníkov prostredníctvom jedinečnej kombinácie skúseností v odvetví podložených informáciami zo všetkých svojich poradenských zákaziek.