

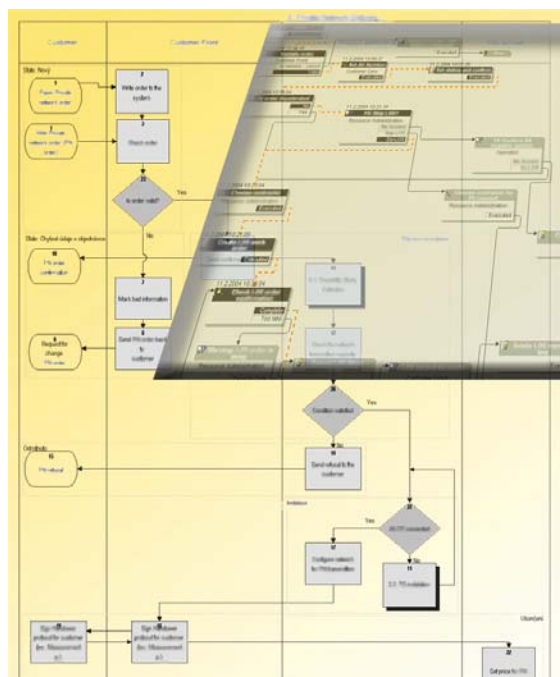
Jak sladit firemní informační systém s firemními procesy?

Obsah článku:

Pozornost věnovaná procesům	2
Výběr informačního systému	3
Kdo problémy řeší	4
Jak vybrat vhodného poradce	4

Implementace firemního informačního systému, který je používán více útvary, má hodně co do činění s pracovními procesy, podle kterých se ve firmě pracuje. Vedle systémů s nálepkou „workflow management“ mezi takové systémy rozhodně patří systémy označované jako CRM (obchodní a marketingová podpora), OSS (operační podpora), spisová služba, řízení výroby, řízení nákupu a prodeje, správa pohledávek a mnohé další. Rozhodně nesmíme zapomenout na systémy řízení jakosti vedené podle ISO 9001:2000 či jiného modelu jakosti (Six Sigma, CMMI apod.)

Zavedení systému s vlivem na podnikové procesy tyto procesy v nejlepším případě respektuje a podporuje, často definuje a vytváří; v nejhorším případě musí být procesy upraveny či přímo pokřiveny tak, aby se daly se systémem „sladit“. Taková systémová „podpora“ pak nejen, že pracovníkům komplikuje život a brnká na jejich trpělivost, ale především brzdí firmu jako celek a často omezuje její rozvoj právě tím, že se nové produkty nedaří podpořit systémem, takže musí být obcházen. Proč to nastává a co s tím?



Hlavními příčinami problémů jsou:

1. Při výběru systému si management neuvědomil, že jeho zavedení má vůbec vliv na firemní procesy. Typickým příkladem je nevyjasněné vlastnictví procesů a s tím související spory o přístupová práva a odpovědnosti za data.
2. Management si sice uvědomoval, že systém procesy ovlivňuje, ale vnitřní procesy nebyly zmapovány, nebo – a to snad nejčastěji – jejich zmapování neodpovídalo realitě, která se od doby jejich vytváření či dokumentace měnila
3. Ve firemních procesech bylo mnoho výjimek, které je činily nepopsatelně složité. To je (bohužel) většinou kombinováno s malou vůlí procesy napravit.
4. Byl vybrán systém, který procesy nepodporoval a nebo je sice podporoval, ale nebylo možné je aktualizovat, takže systém nedokáže držet krok s vývojem firmy

Pozornost věnovaná procesům

Společným jmenovatelem prvních 3 bodů a také nejčastější příčinou, proč zavádění firemního systému naráží na nečekanou potřebu řešit otázku firemních procesů neplánovaně, je nedocení významu jejich kvalitního porozumění, přesného zdokumentování a posouzení vlivu plánovaného systému na všechny kroky v procesu předtím, než je podnikový systém vybrán a zaváděn. Bohužel, povědomí o důležitosti dokumentace procesů je v Česku stále malé a vedení firem jejich význam na celkovou efektivitu organizace jako celku stále podceňuje.

Na co pamatovat, aby se z podpory procesů nestala noční můra pro management?

1. **Procesy zmapovat a zdokumentovat.** Dokumentace musí zahrnovat všechny klíčové a řídicí procesy, protože těch se implementace nového systému jistě dotkne. Zahrnutí podpůrných procesů záleží na jejich předpokládané provázanosti s informačním systémem. Je pravda, že popis každého podpůrného procesu bývá často zbytečný, zvláště, když se jedná o procesy výjimečné nebo velmi jednoduché.
2. **Procesy analyzovat.** To neznamená hned reengineering, který je samostatnou kapitolou, ale v procesech, které nesou trvale udržovány, jsou v naprosté většině případů snadno odstranitelné kroky, které nepřinášejí velký užitek. Např. dochází často k drobným změnám, které proces kvůli výjimečným situacím komplikují, takže se zpomaluje a zdržuje řešení standardní. Podobné úpravy zkušený konzultant na základě jejich analýzy navrhne, rozhodnutí o změně je ale vždy úkolem managementu firmy.
3. **Kromě statických charakteristik jednotlivých procesů nezapomínat na jejich vzájemné dynamické (časové) vazby.** Typickým příkladem je sledování toku materiálu (příjemky, výdejky) a vazba na fakturace.
4. **Procesy ověřit.** Na to se často zapomíná a pak nastávají situace, kdy je proces sice implementován správně (tj. podle popisu), ale nedá se podle něj pracovat.
5. **Analyzovat výjimky** a definovat, jak mají být řešeny v případě podpory procesu systémem. Toto je také krok, který je velmi často opomíjen a po implementaci působí velké problémy, zvláště když je výjimek hodně. Zatímco papírově či emailem „realizovaný“ proces je možné realizovat nestandardně velmi snadno, ve chvíli, kdy tutéž agendu převezme informační systém, jsou výjimky když ne nemožné tak velmi problematické. Na to je třeba pamatovat předem, maximum výjimečných případů analyzovat a najít pro ně řešení (někdy je možné je zrušit, ale většinou je nezbytné definovat, jak budou řešeny i s podporou informačního systému).
6. **Posoudit frekvenci změn.** Je třeba si uvědomit, že každá změna procesu sebou nese nutnost jejího zanesení do systému. Jsou-li změny časté, je třeba hledat flexibilnější systém, než jsou-li změny výjimečné. Důležité také je, s jakou rychlostí je třeba změny realizovat. Pokud se frekvence změn odhaduje (což je ve firmách bez implementovaného modelu jakosti pravidlem, protože málokterá firma si vede záznamy o změnách) je vhodné odhadnutou hodnotu vynásobit minimálně dvěma.

Uvedené kroky vypadají na první pohled snadno, ale bez potřebné zkušenosti s návrhem a analýzou procesů jsou obtížné. Např. ověření procesů, ačkoli se jedná o zdánlivě jednoduchou činnost, je ve firmě, která s mapováním procesů začíná velmi složité. Uživatelům, kteří nemají s procesním modelováním zkušenosti není možné diagramy předložit „ke schválení“, protože většinou si neuvědomí, jak důležité jsou např. připomínky o tom, že „občas“ se pracuje „trochu“ jinak. Dalším častým problémem při ověření je chybný odhad znalostí jednotlivých uživatelů o procesu i jejich vlastní práci a jejím významu. Tento problém se týká jak výrobní tak administrativní oblasti i státních úřadů.

Je zřejmé, že kromě 5. kroku nemají tyto činnosti nic společného s konkrétním informačním systémem ani s procesem jeho implementace. Analýza výjimek sama o sobě je také nezávislá, pouze způsob jejich řešení je třeba řešit již vzhledem k možnostem zvoleného systému. I analýza by měla být provedena před finálním výběrem systému, protože řešení výjimečných situací často klade na systém větší nároky, než řešení situací standardních.

Na druhé straně jsou zjištěné informace o vlastní firmě a jejím fungování často důležité při následném výběru vhodného informačního systému a proto je vhodné tento krok provést před samotným výběrovým řízením. Praxe DCIT opakovaně potvrzuje, že když je analýza procesů prováděna současně s přípravou informačního systému, přináší to nečekané a často velmi citelné zvýšení nákladů na jeho implementaci, které výrazně převyšují náklady na samotnou analýzu procesů.

Výběr informačního systému

Jak poznat, zda uvažovaný systém má vazbu na podnikové procesy nebo ne?

Základní otázkou je, *zda systém spravuje informace či odkazy na informace, které má zpracovávat více pracovníků buď postupně nebo i současně*. Pokud ano, pak systém musí zajistit jejich předávání nebo přístup tak, aby každý měl ve správnou dobu přístup k těm informacím, které potřebuje.

Druhým podstatným znakem je, *že systém ze zadaných údajů poskytuje informace dalším osobám*. Je jedno, zda dalšími osobami jsou jiní pracovníci, kolegové z dodavatelské firmy nebo zákazníci. Pokud systém přijímá data, přetváří je a předává dál, určitě se jedná o systém, který bude ovlivněn nebo ovlivňovat podnikové procesy.

Výběr nevhodného systému je stejně problematický, jako když je vhodný systém nasazen na špatné procesy. V obou případech brzy následuje potřeba revize procesů i systému a často nemalé investice na to, aby se systém sladil se správnými procesy.

Dalším problémem, který často nastává u implementace systému, je přesvědčení, že dodavatel software vám jistě pomůže i s vašimi procesy. V některých případech jistě může (zvláště firmy, které se specializují na systémy řízení workflow mívají zkušené konzultanty), ale ve většině případů dodavatel nemá odborníky, kteří by se soustředili na definici, popis a optimalizace procesů. Ve snaze vyjít zákazníkovi vstříc často nabídne, že řeší i tuto problematiku, ale výsledkem bývá, že procesy jsou „optimalizovány“ podle toho, jak funguje dodávaná aplikace. Pokud firma v rámci harmonogramu projektu analýzu procesů nezařazuje jako zcela samostatnou etapu, která má jasně definovaný výstup před započítáním parametrizace dodávaného systému, je rozhodně vhodnější nechat si analýzu a popis procesů připravit nezávislou společností.

I v případě, že firma dodávající software současně nabídne zpracování procesního modelu, je – pokud se jedná o větší projekty – vhodné zpracovat model nezávisle. V opačném případě je situace podobná, jako když obuvníka, který má skladem troje boty, požádáte, aby vám některé vybral, zabalil a dal do tašky. Myslíte, že vybere ty, které vám padnou nejlépe a jsou to pokud možno ty levnější?

Ze zkušeností pracovníků DCIT můžeme uvést několik případů, kdy podcenění některého z uvedených problémů vedlo k nemalým potížím:

Výběr nevhodného systému: Firmě, která fakticky potřebovala spisový systém pro ukládání obchodních dokumentů, dodavatel dodal systém pro evidenci technických výkresů. Kromě toho, že se jednalo o řešení dražší o několik milionů korun než alternativní vhodný systém, zaměření systému na určitou oblast dokumentace způsobilo, že byl pro praktické využití zcela nevhodný. Vždyť kdo by chtěl psát smlouvy v nástroji pro kreslení 3D schémat? Firma, která

system pořídila, se s ním potýkala 2 roky, než celou investici vyhodila pořídila systém nový, nezávislý na typu dokumentu, ale podporující jednoduché firemní toky.

Výběr systému blokujícího základní procesní kontroly. Firma si objednala systém, který na základě výdejky skladníka automaticky vygeneroval fakturu a automaticky ji zaúčtoval. Na výdejkách se nedalo rozlišit, zda je výdej uskutečněn v rámci reklamní akce, nového zabudování nebo opravy. Po dodatečné implementaci procesu rozdávání reklamních vzorků se zase tiskly faktury s nulovou cenou, protože změny stavu zásob v účetnictví systém prováděl automaticky a to pouze na základě vystavené faktury. Výsledkem byl každý měsíc stoh dodatečných příznání DPH a když se skladník spletl a místo počtu kusů zadal počet kartonů, tak odcházely nesmyslné faktury iritující odběratele.

Výběr zbytečně složitého řešení: Firma, která neměla své procesy zmapované a měla tak jen omezenou představu o jejich celkové složitosti, si pro správu toku interních dat nechala implementovat sofistikovaný systém, který je náročný a tedy drahý na správu. Přitom firma ve skutečnosti potřebovala znalostní databázi, protože potřebou uživatelů bylo sdílet společná data a ne si je sofistikovaně předávat při jejich zpracování.

Výběr málo flexibilního řešení: Dynamický operátor, který zaváděl nové produkty a navíc neměl doladěny procesy poskytování již zavedených produktů, zadal implementaci svého systému zahraniční firmě, která systém dodala cca po půl roku potom, co dostala poslední verzi procesů. Nasazený systém sice přibližně splňoval zadání, ale procesy se ve firmě mezitím natolik změnily, že jejich implementaci bylo nutné zcela předělat. Vzhledem ke složitější komunikaci, kde navíc chyběla přímá zkušenost dodavatele s prostředím zákazníka, nebyl zahraniční dodavatel schopen upravovat procesy dostatečně rychle a přesně. Firma tak neplánovaně zaplatila systém dvakrát, poprvé za dodávku, kterou nikdy nepoužila, podruhé, když si systém nechala předělat od českého dodavatele.

Všechny případy měly společné příčiny neúspěchu, uvedené v úvodu článku. Podcenění přípravy před výběrovým řízením i při řízení samotném, kde se nevěnovala dostatečná pozornost tomu, zda nabízené řešení skutečně splní všechny požadované potřeby, nezřídka vede k tomu, že se velká část nebo dokonce celá – většinou několikamilionová – investice znehodnotí.

Kdo problémy řeší

Samozřejmě, že odpovědně pracující softwarová firma by měla před nástrahami varovat a plánovat projekt tak, aby rizika eliminovala, ale to se bohužel většinou neděje. Odpovědnost pak obvykle nesou pracovníci uživatelské organizace odpovídající za IT společně s vlastníky procesů. Je důležité, aby pracovníci IT důkladně zvážili, zda jejich zkušenosti s mapováním procesů a výběrem vhodného software jsou dostatečné. Pokud mají pochybnosti, je rozhodně vhodné, aby se obrátili na odborníky, kteří nejsou spojeni s žádnou dodavatelskou firmou a mohou tak poskytnout nezávislý a objektivní pohled postavený nejen na akademických znalostech, ale i na zkušenostech z projektů. Investice do konzultační firmy se s velkou pravděpodobností bohatě vyplatí, protože kvalitní firma pomůže nejen současné procesy kvalitně zdokumentovat a analyzovat, ale přispěje i k přípravě podkladů pro výběrové řízení případně s vyhodnocením nabídek oslovených firem. Právě v tuto chvíli se projeví výhodnost nezávislé firmy nejvíce, protože zkušenosti a znalosti budou využity v průběhu projektu opakovaně.

Jak vybrat vhodného poradce

Výběr konzultační společnosti je samozřejmě také náročný a před samotným výběrem je třeba si ujasnit, jaké služby od firmy očekáváme. Samozřejmě, že čím větší díl práce má být firmě

svěření, tím je výběr náročnější. Protože počáteční etapy každého projektu jsou nejkritičtější pro jeho úspěch, je i kvalita firmy, která se na tom podílí, klíčová.

Pro výběr je – více než jméno firmy samotné – podstatná zkušenost pracovníků, kteří daný projekt povedou. Zde je zásadní rozdíl např. od dodávky software, kde většinou spolupracuje větší tým a pracuje podle standardních metodik. Naproti tomu konzultace, mezi které zpracování procesů patří, jsou velmi individuální a více závislé na kulturním prostředí firmy, pro kterou jsou realizované, které musí tým pochopit a akceptovat. Nejdůležitějším rozdílem ale je, že celý konzultační projekt většinou realizuje malá skupinka lidí, a kvalita výsledku je proto zcela závislá na schopnostech jednotlivců tohoto týmu.

Před samotným výběrem je třeba si ujasnit, jaké všechny služby by experti měli zajistit. Pokud je potřeba pouze zmapování a dokumentace současných procesů, je i možnost výběru v Čechách značná – tuto službu poskytuje i řada samostatných poradců např. společně s vytvořením dokumentace pro systém jakosti podle již zmiňované normy ISO 9000:2000.

Náročnější je situace, kdy je třeba i příprava, analýza a ověření procesů před implementací software. V tomto případě jsou potřeba i zkušenosti s tím, jaká jsou omezení informačních systémů a jak jsou do firmy začleňovány a jaké záležitosti implementace obecně skrývá.

Nejnáročnější bude výběr v případě, kdy se od konzultační firmy očekává nejen pomoc s přípravou procesů samotných, ale i s přípravou zadání pro výběrové řízení či dokonce i kontrola dodávky v průběhu implementace. Tato pomoc je velmi užitečná zvláště v případě, že útvar IT nakupující firmy nemá se zaváděním interních informačních systémů velké zkušenosti. Přitom je třeba vidět, že v každé firmě probíhají standardní procesy upravené českou legislativou (například řízení lidských zdrojů, účetnictví, autodoprava), procesy upravené tradicí (například řízení dokumentace) a unikátní procesy (například řízení produkce).

Solidní poradenská firma má pro standardní procesy vzory několika řešení a to včetně vzorů příslušných směrnic a postupů, které byly v praxi mnohonásobně prověřeny.

Poradenská firma, která může poskytnout kvalitní pomoc od tvorby procesů až po kontrolu kvality dodávaného systému, musí mít nejen znalosti s procesním modelováním, ale ve stejné míře i s riziky zavádění informačních systémů a s činnostmi, které s tím souvisí. Musí být také schopná řešit problémy v případě, že dodavatel – navzdory pečlivému výběru – neprokáže dostatečnou schopnost zadání splnit. Znakem kvalitní pomoci je obvykle u podnikatelských subjektů provázanost zmapovaných procesů se sledováním kvality, nákladů a termínů a s tím spojená implementace přiměřených interních kontrol; v rozpočtové sféře je místo zisku rozhodující dodržování rozpočtu.

Štěpán P. Nadrchal a kol. DCIT