

# Ak niekto nepotrebuje Mercedes, ponúkneme mu luxusnú kolobežku

Neustály tlak konkurenčného prostredia núti podniky prehodnocovať niektoré rozhodnutia týkajúce sa informačných systémov, ktoré boli zavedené možno nie až v takej dávnej minulosti. Od spôsobu využitia informácií, ktoré podnik generuje do vnútra aj navonok, môže totiž závisieť, ako obratne dokáže podnik reagovať na rôzne zmeny. Podnikové informačné systémy zohrávajú aj v priemyselných podnikoch nezastupiteľnú úlohu. O význame a prínosoch zavedenia štandardizovaných riešení v tejto oblasti sme sa porozprávali s generálnym riaditeľom spoločnosti SAP Slovensko, Milanom Hánom.

Od začiatku tohto roku vstúpilo do platnosti v rámci EÚ nové triedenie malých a stredných podnikov, z ktorého vyplynulo, že firmy s tým istým počtom ľudí by mali zabezpečovať väčší obrat. Do akej miery dokážu informačné systémy napr. typu ERP prispieť k tvorbe zisku podniku?

Nepochybne systémy, ktoré používajú podniky na riadenie, majú vplyv na ich každodenné fungovanie. Podniky, ktoré označujeme ako malé alebo stredné, sú často riadené manažérmi intuitívne a informačné technológie využívajú na tvorbu štatutárnych reportov, výkazníctva smerom navonok a nie ako nástroj riadenia. Pri takomto spôsobe riadenia však podnik naráža na isté obmedzenia. Tie sa prejavujú najmä vo fáze rozhodovania, keď rozhodnutia vedenia podniku nemajú oporu v dôslednej analýze skutočnosti. Reakcie, ktoré sa vyskytujú v okolí alebo priamo vnútri podniku, sú výsledkom intuitívneho rozhodovania, pocitov či okamžitého impulzu. Samotný informačný systém síce nedokáže vytvoriť priamy zisk, ale dokáže analyzovať a zlepšovať úzke miesta vo výrobe a v riadení podniku a dokáže tiež odhaľovať rezervy. Pri dobre zavedenom informačnom systéme si môže vedenie podniku okamžite pozrieť reakciu podniku na zmeny, ktoré sa zavádzajú. Myslím si, že toto je asi najdôležitejší prínos podnikového informačného systému. Ak sa v podniku zrealizujú zmeny v štruktúrach alebo funkcionalite a výsledok sa prejaví za tri, štyri mesiace na základe analýzy výsledkov, tak to je už neskoro. Dobrý informačný systém túto zmenu zachytí okamžite a od tej chvíle s ňou pracuje. To je veľmi významná spätná väzba pri rozhodovacích procesoch.

Na Slovensku pôsobí v oblasti výrobného a spracovateľského priemyslu niekoľko stoviek podnikov všetkých veľkostí. Pri pohľade na stav komputelizácie obchodných a výrobných procesov možno zistiť, že jej výskyt klesá smerom od najväčších k najmenším podnikom. Kde podľa vás treba hľadať príčiny nedostatočného nasadenia podnikových informačných systémov, ktoré dokážu komplexne pokryť ekonomické, výrobné, dodávateľsko-odberateľské a iné potreby?

Jeden moment, ktorý si treba v tejto súvislosti uvedomiť, je, ako a z čoho takéto podniky vznikali.

Druhý moment hovorí o skutočnosti, že malé a stredné podniky silne závisia od toho, čo vyprodukujú. Tieto podniky pri svojom zrode investovali veľmi málo do informačných systémov, pretože sa to považovalo za akési nutné zlo. Investovalo sa hlavne do technológií, aby sa mohlo začať vyrábať. Informatizácia procesov sa teda zužovala na nevyhnutné minimum, hlavne pre oblasť účtovníctva a skladov. Tieto často rôznorodé softvérové produkty neboli údajovo prepojené. Časom však rozsah aktivít v uvedených oblastiach natoľko narástol, že dovedy malé podniky zistili, že potrebujú nový systém, ale už len jeden, ktorý by pokrýval všetky potreby. Pretože väčšina takýchto podnikov nevyrába finálne produkty, ale sú to subdodávatelia pre veľkých zákazníkov z rôznych oblastí priemyslu, začali byť naviazané aj na veľké dodávateľsko-odberateľské reťazce. A tu je už mimoriadne dôležité dodržiavanie termínov výroby, dodávky, kalkulácie nákladov, ceny a pod. Marže postupne klesajú a podnik musí bojovať o každú korunu či





Milan Hán

eurocent, aby zostal v čiernych číslach. Bez spoľahlivého informačného systému možno len veľmi ťažko ustrážiť trvalo udržateľný rast podniku.

**Dalo by sa teda povedať, že príčiny možno vidieť v nazeraní zodpovedných pracovníkov podniku na dôležitosť jednotného informačného systému a tiež v presvedčení, že takéto systémy sú pre nich cenovo neprístupné?**

Pre každý podnik existuje určitý optimálny rozsah alebo veľkosť informačného systému. Samozrejme, takýto informačný systém aj niečo stojí. Podnik teda musí dokázať zhodnotiť, či sa mu investícia vynaložená do istej veľkosti informačného systému naozaj vráti. Toto je jedno z dôležitých kritérií pri voľbe typu a veľkosti informačného systému. Často sa stretávam s názormi ľudí z podnikov, že ich podnik si nemôže dovoliť nejaké veľké, štandardizované riešenie. Keď si k tomu začnú pripočítavať cenu za inštaláciu systému, jeho údržbu v rámci celého životného cyklu, sú už len krok od toho, aby sa priklonili pre ďalšie obdobie znovu za špecifické, nekonzistentné riešenia. Takéto nazeranie na informačný systém je už však archaizmom. Treba si na tomto mieste uvedomiť, že cena práce programátorov, ktorí by mali pripraviť nejaké špecifické riešenie, je dnes už vysoká. Prichádzame teda k momentu, keď sa miska váh začne nakláňať v prospech štandardizovaných riešení. Inštalácia veľkého počtu istého riešenia totiž prináša so sebou možnosť zníženia ceny za obstaranie a údržbu. Túto výhodu špecifického riešenia nemôžu poskytnúť. Veľkí dodávatelia podnikových informačných systémov začínajú vidieť v oblasti malých a stredných podnikov veľký potenciál. A naopak, samotné podniky čoraz intenzívnejšie hľadajú riešenia, ktoré by boli jednoduché z hľadiska údržby aj samotného zavedenia.

**Moderné podnikové informačné systémy ponúkajú funkcionalitu, ktorá v mnohých prípadoch prevyšuje potreby jednotlivých podnikov. Tu prichádza na pomoc modularita informačných systémov. S nárastom aktivít podniku tak môže rásť aj samotný informačný systém. Aké sú v tomto smere vaše skúsenosti? Žiadajú vaši zákazníci aj dodatočné rozšírenie podnikového informačného systému?**

Ak sa pozrieme späť do histórie zavádzania podnikových informačných systémov na Slovensku, tak v prvom momente sa po za-

vedení systému v podniku využívalo približne dvadsať, tridsať percent nainštalovaného systému. V súčasnosti tieto podniky hľadajú spôsob, ako využiť aj zvyšnú časť funkcionality informačného systému pre rýchlejší návrat vynaložených investícií. Vidíme to napríklad v tom, že podniky menej nakupujú licencie a viac služby. Za našu spoločnosť môžem povedať, že tretinu našich výkonov tvoria práve služby. To sa týka predovšetkým veľkých podnikov, resp. podnikov, ktoré prerástli do určitej veľkosti. Prístup k segmentu malých a stredných podnikov si však vyžaduje inú filozofiu. Aj napriek snahe podnikov tohto segmentu rásť vo svojich aktivitách, nedokážu naplniť rozsiahly informačný systém samy. Práve preto sa napríklad naša spoločnosť podujala vytvoriť nové produkty. Už to nie je veľký systém typu SAP R/3, ale sú to nové produkty šité na mieru malým a stredným podnikom. Dnes ideme k zákazníkovi s tým, že vieme pokryť všetky jeho potreby bez toho, aby si musel kupovať rozsiahly informačný systém. Ak niekto nepotrebuje Mercedes, tak mu ponúkneme luxusnú kolobežku a nesnažíme sa ho presvedčiť o opak. Mercedes je komplikovaný systém a už len na to, aby sa rozbehol, musí byť splnené množstvo podmienok. Kolobežka je jednoduchá na ovládanie, rýchlejšie sa na nej naučíte jazdiť. To je rozdiel vo filozofii prístupu k veľkým a malým podnikom.

**Akú výhodu môžu podľa vás poskytnúť štandardizované riešenia v porovnaní so špecializovanými, proprietárnymi riešeniami?**

Naša firma ponúka riešenia, ktoré sú postavené na skúsenostiach z podnikového riadenia v rôznych odvetviach, či už je to verejná správa, zdravotníctvo, priemysel a pod. Interne máme spracované tzv. benchmarkingové štúdie v rôznych takýchto oblastiach. Výhodou je, že keď prideme do malého podniku na Slovensku, tak sa môžeme preukázať stovkami realizácií z rovnakých alebo veľmi podobných podnikov vo svete čo do samotnej veľkosti, ako aj zamerania podniku. Môžeme teda zákazníkovi preukázať, aké riešenie sa vo väčšine podnikov danej kategórie najviac osvedčilo a také isté riešenie môžeme aplikovať aj u neho. To nevyučuje, samozrejme, zohľadnenie individuálnych potrieb slovenského podniku. Vždy teda ponúkame zákazníkovi niekoľko možných spôsobov riešenia a je len na ňom, ktoré si nakoniec vyberie. Malé podniky sú často ochotné svoje procesy zmeniť alebo prispôbiť tak, aby v konečnom dôsledku ušetrili na veľkosti investícií, čase potrebnom na nasadenie a spustenie systému. Nechceme to zjednodušovať, ale naším cieľom je vytvoriť sieť nových partnerov, ktorí dokážu zákazníkovi zo spomínaného segmentu podnikov za pár hodín systém nainštalovať a za pár hodín vysvetliť, ako sa systém obsluhuje. Zákazník je potom schopný sám si takýto systém obsluhovať a rozvíjať.

**A pritom ide o štandardizované riešenie...**

Presne tak. To navyše zlepšuje aj situáciu zákazníka z toho hľadiska, že údržba takéhoto systému ho nestojí toľko peňazí. Ak treba zapracovať nejaké zmeny súvisiace napríklad s legislatívou, štandardizované riešenie je v tomto smere veľkou výhodou.

**Historická skúsenosť hovorí, že v priemyselnom podniku existujú (zjednodušene) oddelenia informatiky a automatizácie. Ich spolupráca nie je vždy koordinovaná v prospech zvýšenia pridanej hodnoty pre podnik. Nepochybne však bez údajov z technologických procesov, liniek či kompletnej prevádzky by aj vyššie podnikové IS nemali pre svoje rozhodovanie kompletné informácie. Ako sa vy ako informatik pozeráte na význam automatizérov v podniku?**

Ak je niečo konzistentné a funguje to len ako celok, tak sa nedá nič vytrhnúť a očakávať, že to bude fungovať aj naďalej. Jadrom fungovania výrobného podniku je, samozrejme, výroba. Som si vedomý skutočnosti, že v niektorých prípadoch sú vo vrcholovom vedení ľudia, ktorých znalosť riadenia podniku je veľmi dobrá aj napriek tomu, že o samotnej výrobnej technológii vedia veľmi

málo. Od istej rozhodovacej úrovne však dobrá znalosť podnikových procesov, a teda aj tých výrobných je nevyhnutnosťou. Oddeliť výrobu od zvyšnej časti podniku je z tohto hľadiska nezmysel. Čo by manažér potom riadil? Systémy, ktoré ponúka naša spoločnosť, sú informačne závislé aj od údajov z výroby. Od základných operácií, cez počítanie kusov na páse až po informácie z technologických riadiacich systémov. Nevyhnutnosťou je však možnosť ich vzájomného prepojenia. Bez toho veľmi ťažko vybudovať komplexný informačný systém. Čiže chápanie zložiek informatiky a prevádzky, resp. automatizácie ako dvoch oddelených celkov je prežitok z minulosti.

**Vráťme sa ešte ku kategórii malých a stredných podnikov. Častokrát vo vrcholovom vedení prevláda názor, že komplexný podnikový informačný systém je najmä z investičného hľadiska náročná záležitosť. Je to pravda? Je toto „krátkodobé“ nazeranie na podnikový informačný systém to správne kritérium?**

Hodnotiť takú investíciu len z hľadiska nákupnej ceny je zavádzajúce. V tomto smere treba počítať s kritériami hodnotiacimi obdobie šiestich, siedmich rokov. Jedným z najdôležitejších kritérií sú nepochybne tzv. celkové náklady na vlastnenie nejakého systému, v tomto prípade podnikového informačného systému. Tu sa hodnotí nielen nákupná cena produktu, prípadne cena za ďalšie služby z vonku, ale aj náklady spojené s internými zamestnancami. Často totiž ide o náročné analýzy, ktoré hovoria o tom, čo sú, resp. nie sú náklady spojené s podnikovým informačným systémom. V našich podnikoch chýba často objektivita a úprimnosť pri hodnotení týchto nákladov. V minulosti bolo veľmi zavádzajúce, keď sa podniky zamestnávajúce niekoľko desiatok softvérových odborníkov tvárili, že ich to nič nestojí. Objektívne vyčíslenie celkových nákladov na vlastnenie štandardizovaného riešenia potom väčšinou vychádza lepšie ako pre svojpomocné, resp. úzko špecializované riešenia.

Z hľadiska riešení pre malé a stredné podniky sa snažíme ich cenu postaviť tak, aby sme boli na rovnakej, resp. o niečo nižšej úrovni, ako sú ceny systémov lokálnych producentov. Jediným problémom ich systémov je veľkosť zázemia, ktoré ich dokáže podporovať a ktoré vyvoláva interné náklady na údržbu takéhoto systému. Pri tisíckach inštalácií našich systémov sú naše náklady na údržbu podstatne nižšie a môžeme dať cenu nižšiu. Pre zákazníka je výhodnejšie rozhodnúť sa pre takýto produkt.

**Aký vývoj možno podľa vás v najbližšom čase očakávať na slovenskom trhu z hľadiska aplikácií podnikových informačných systémov v kategórii malých a stredných podnikov? Ako budú podľa vás malé a stredné podniky reagovať na ponuku informačných systémov riešiacich práve ich potreby?**

Ako som už spomenul, segment malých a stredných podnikov je v pozornosti záujmu všetkých producentov podnikových informačných systémov. Aj naše ciele sú postavené na zvýšení predaja práve v tomto segmente. Ide pritom o veľké množstvo projektov s malými zákazníkmi, čomu aj zodpovedá nový prístup k zákazníkom, komunikácia s aplikačnými partnermi a pod. Orientácia na malé a stredné podniky prináša zvýšené nároky aj na našich interných zamestnancov, pretože v minulosti sa riešili dva, tri veľké projekty, teraz bude potrebné riešiť niekoľko desiatok menších projektov, ktoré si budú vyžadovať úplne iný prístup. Slovenské podniky sa musia jednoducho zobudiť, a to aj preto, čo som už spomenul skôr: veľké podniky majú často nainštalované štandardizované systémy a ak chcú ich dodávatelia držať krok s nimi, bude pre nich jednoduchšie a osožnejšie prejsť na rovnaké riešenia.

*Ďakujeme za rozhovor.*

**Anton Gérer  
Branislav Bložon**