

Předpoklady úspěchu IT projektu

Jak se správně připravit na výběr a implementaci nového IT řešení

Jiří Vaculík

Velká očekávání mohou přinášet velká zklamání. Platí to i ve světě IT. Na začátku je představa zářné budoucnosti. Plynou týdny a naděje se vytrácí. Vztah mezi zájemcem o softwarové řešení a jeho dodavatelem se stává napjatým. Má to své příčiny. Pokud je znáte, dá se špatnému vývoji situace předejít.



Nedostatečná příprava, nejasná očekávání nebo chybějící komunikace vedou k frustraci na obou stranách. Přitom existuje cesta, jak z napětí vytvořit konstruktivní spolupráci – vybudováním pevného mostu, který propojí potřeby zákazníka s možnostmi dodavatele. Základním předpokladem je, aby na obou březích stály stabilní pilíře. Pojdme se podívat na to, jak může zákazník, například firma hledající nové ERP řešení nebo nástroje pro podporu výroby, postavit silný základ na své straně.

Příprava na výběr a implementaci ERP systému (ale i dílčího podpůrného nástroje) je investicí, která se mnohonásobně vrátí. Následující kroky přispívají k eliminaci rizik, zvýšení efektivity spolupráce a budoucí spokojenosti všech zúčastněných stran.

Definujte nejen aktuální, ale i budoucí potřeby

Prvním a naprosto zásadním krokem je vyjasnit si, proč vlastně nový systém potřebujete a co od něj očekáváte. Důvody jako nefunkčnost stávajícího řešení či technologická zastaralost bývají časté, ale nestačí. Změna informačního systému by měla být odvozena od strategických záměrů firmy – nejen těch aktuálních, ale i dlouhodobých.

Je nutné si ujasnit, kam jako firma směřujete a jaké nástroje vám v tom mohou pomoci. Předpoklady, očekávání i identifikace slabin stávajícího systému by měly tvořit základ pro formulaci požadavků na nový systém. Čím konkrétnější a realističtější tyto požadavky budou, tím snáze je vysvětlíte nejen svému týmu, ale i budoucímu dodavateli.

Revidujte procesy a nebojte se změn

Nový software nemá kopírovat současný stav – má být impulzem ke zlepšení. Je proto důležité podívat se na firemní procesy a rozdělit je do tří kategorií:

- procesy, které přinášejí konkurenční výhodu a je vhodné je zachovat či rozvíjet,
- procesy vzniklé jako „nouzové řešení“ nedostatků v organizaci, které je třeba přehodnotit,
- procesy s potenciálem, které však aktuálně nefungují optimálně – právě tyto si zaslouží redesign.

Benchmarking a inspirace v best practices moderních ERP řešení mohou výrazně pomoci. Nemusíte složitě vymyslet a drazé vyvíjet něco, co se s úspěchem používá jinde ve světě. Implementace je pak jednodušší, efektivnější a vede k reálnému zlepšení výkonu.

A má-li skutečně dojít ke změně k lepšímu, nebazírujte na převedení původního stavu do nového nástroje, pokud to není opodstatněné.

Stanovte si realistickou implementační strategii

Každý projekt potřebuje plán – a tím nemyslíme pouze harmonogram. Klíčová je strategie implementace. Ta musí odpovídat velikosti firmy, složitosti její struktury i dostupným zdrojům – nejen finančním, ale hlavně personálním.

Položte si otázku, zda je reálné nasadit celý systém najednou, nebo zda je lepší zvolit etapizaci. Není obvykle nutné mít při ostrém spuštění ihned všechno a všude. Některé oblasti lze zařadit později. Rozfázování sníží zátěž týmu a umožní lepší

zvládnutí jednotlivých částí systému.

Součástí strategie by mělo být i zmapování rizik, definování faktorů úspěchu a vytvoření krizových scénářů. Dobře připravená strategie je nástrojem řízení očekávání – uvnitř firmy i vůči dodavateli.

Komunikujte se svými lidmi – včas a otevřeně

Implementace informačního systému není jen technologická změna – je to zásah do fungování celé organizace. Proto zapojte lidi včas, a to napříč všemi úrovněmi. Pokud pochopí důvody změn a budou mít možnost se vyjádřit, výrazně roste jejich motivace i ochota ke spolupráci.

Ideální je vybrat zástupce klíčových oddělení a začlenit je do přípravného týmu. Tento tým by měl mít jasné pravomoci a podporu vedení. Nezapomínejte však na to, že tito lidé budou muset kromě své běžné agendy zvládnout i úkoly související s implementací – zohledněte jejich kapacity a případně přerozdělte pracovní zátěž.

Revize procesů často znamená i revizi rolí. Některé pozice se mohou změnit, jiné zaniknout nebo nově vzniknout. Transparentní komunikace těchto změn je podstatná pro důvěru a stabilitu týmu.

Připravte svá data na nový život

Moderní informační systém přináší nové možnosti práce s daty. Aby tyto možnosti mohly být využity naplno, je potřeba připravit kvalitní vstupy. To znamená provést revizi a vyčištění dat – nejen odstranit duplicity či neaktuální položky, ale také standardizovat strukturu a klasifikaci.

Zamyslete se i nad požadavky na výstupy – reporty, dashboardy, analytické přehledy. Zhodnoťte, co dnes skutečně využíváte, co je zbytečné a co vám naopak chybí. Potřebné ukazatele odvoďte z definovaných procesů a jejich faktorů úspěchu. Nezapomeňte ani na metriky, které budou měřit úspěšnost samotné implementace – ty jsou často opomíjené, přitom právě ony poskytují zpětnou vazbu o naplnění cílů.

Zvládnete to sami?

Otázka, zda zvládnete přípravu sami, závisí na řadě faktorů – velikosti firmy, dostupnosti kompetentního člověka s potřebnou

autoritou, zkušenostmi i časem. Pokud takového člověka nemáte, vyplatí se spolupráci navázat už před nasazováním nového řešení a začít přípravnou fází. Kvalitní příprava je často rozhodujícím faktorem úspěchu celého projektu.

Zamyslete se, než se pustíte do změn

Chystáte se investovat významné zdroje své firmy a změnit zažité poměry. Než vše uvedete do pohybu, zapřemýšlejte a odpovězte si na tyto otázky:

1. Známe důvody, proč chceme nový systém – a umíme je vysvětlit i ostatním?
2. Jaké procesy chceme zachovat, změnit nebo zrušit?
3. Máme realistický plán implementace a zajištěné zdroje?
4. Kdo bude náš interní lídr projektu – a má potřebné kompetence?
5. Jaká je kvalita našich dat a připravenost na migraci?
6. Jsou naši lidé připraveni na změnu? A ví o ní dost?
7. Máme jasné definované výstupy a ukazatele úspěchu?
8. Potřebujeme externí podporu – a kdy je správný čas ji zapojit?

Největší příležitost mají menší firmy

Příprava na výběr a implementaci informačního systému není formalita, ale základní stavební kámen úspěchu. Pokud projdete popsány kroky, vytvoříte na své straně stabilní podmínky, ve kterých bude možné hladce spolupracovat s dodavatelem nového řešení. Usnadníte tím komunikaci, zrychlíte implementaci a zvýšíte šanci na to, že nové řešení skutečně podpoří vaši strategii.

Podle dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) zveřejněných vloni v lednu (publikace Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru – 2023) ERP systém používalo v roce 2023 v Česku 29 % podniků s více než 10 zaměstnanci. Za evropským průměrem 43 % podniků využívajících ERP tak Česko výrazně zaostávalo. Data zároveň odhalila značné rozdíly podle velikosti firmy: zatímco v největších podnicích (nad 250 zaměstnanců) ERP systémy používalo

88 % subjektů, středně velkých subjektů jen 55 % a u malých firem (10–49 zaměstnanců) to bylo pouze 21 %.

Za rok 2024 srovnatelná data bohužel ČSÚ nezveřejnil, ale z předchozích šetření vyplývá pozvolný růst digitální transformace českého podnikatelského sektoru. Tato čísla potvrzují, že ERP řešení jsou pro velké podniky již standardem, zatímco menší firmy stále váhají, často kvůli omezeným kapacitám, obavám z nákladů či složitosti implementace. Přesto právě tyto firmy by mohly z lepší integrace dat a procesů nejvíce těžit – například v oblasti plánování výroby, řízení zásob nebo automatizace účetnictví.

Rostoucí adopce ERP systémů je pozitivním signálem, ale skutečným ukazatelem úspěchu není jen počet instalací, nýbrž míra jejich smysluplného využití. A právě zde se ukazuje význam kvalitní přípravy projektu, zapojení klíčových lidí a správné zvolené strategie implementace. ■

Jiří Vaculík



Autor je provozním ředitelem společnosti [ABIA CZ services](#), která se specializuje na implementaci, rozvoj a podporu ERP systému SAP Business

One určeného především pro malé a střední firmy.