# Přílohy k diplomové práci „ERP systémy a jejich přínos pro mezinárodní obchod“

Příloha 1. Počet nasazených All-in-One ERP systémů



Příloha 2. Srovnání All-in-One a Best-of-Breed ERP systémů



Příloha 3. Výsledky dotazníku

Výsledky projektů implementace ERP systému v podniku. Čísla poukazují na počet společnosti, které vybrali danou odpověď. V závorkách je uveden počet nadnárodních společností.

1. Which of the following subsystems/modules your company has installed?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subsystem** | **Yes** | **No** |
| Managerial accounting | 12 (2) | 4 (1) |
| Material management | 13 (2) | 3 (1) |
| Financial accounting | 15 (3) | 1 |
| Sales, distribution and marketing | 13 (2) | 3 (1) |
| Manufacturing management | 7 (2) | 9 (1) |
| Capital asset management | 8 (3) | 8 |
| Electronic commerce | 0 | 16 (3) |
| Human resource management | 2 | 14 (3) |
| Customer relationships management | 3 (1) | 13 (2) |

1. How important were the following internal risk factors in the selection of the software?

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Importance** |
| **Not at all important****1** | **2** | **3** | **4** | **Very important****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| Sustainability of project schedule |  |  | 2 (1) | 5 | 9 (2) |  |
| Sustainability of project budget |  |  | 3 | 5 (1) | 8 (2) |  |
| Sustainability of project personnel |  | 1 (1) | 1 | 4 | 8 (2) | 2 |
| Competence of users and their abilities | 2 (2) | 1 | 1 | 7 | 5 (1) |  |
| Impact of the software on personnel satisfaction | 2 (1) | 2 | 3 (1) | 6 (1) | 3 |  |
| Project’s change management  | 2 | 1 | 3 (1) | 7 | 5 (2) |  |
| Impact of the software on company’s way of doing business |  |  | 1 | 8 | 7 (3) |  |
| Management support and resources allocated to the project |  | 1 | 2 (1) | 5 | 8 (2) |  |

1. How important the following uncertainties and risks of business environment were in the selection process?

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Importance** |
| **Not at all important****1** | **2** |  **3** | **4** | **Very important****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| Harshness of competitive environment in the industry | 2 (1) | 1 | 4 (1) | 5 | 4 (1) |  |
| Changes in the legislation | 7 (1) | 5 | 2 (1) |  | 2 (1) |  |
| Demands of large customers | 3 (2) | 2 | 5 | 4 (1) | 2 |  |
| Demands of suppliers  | 2 (1) | 8 | 2 | 2 (1) | 1 (1) |  |

1. Did you use the third-party consultants during the ERP software acquisition process?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Yes** | **No** |
| During selection | 4 (2) | 12 (1) |
| During implementation | 10 (3) | 6 |

1. How important were different issues in ERP software selection process?

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Importance** |
| **Not at all important****1** | **2** | **3** | **4** | **Very important****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| *Improvement of effectiveness and developments of operations in following areas:* |
| Analytics and support of managerial decisions | 1 | 1 | 1 (1) | 5 | 6 (2) | 2 |
| Customer relationship management | 1 (1) | 1 | 3 | 5 (1) | 3 | 3 (1) |
| Managerial accounting | 2 | 2 | 4 | 4 (1) | 4 (2) |  |
| Material management |  | 1 | 3 | 4 (1) | 7 (2) | 1 |
| Financial accounting | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 (3) | 1 |
| Sales, distribution, and marketing | 1 (1) | 1 | 4 | 6 | 2 (1) | 2 (1) |
| Manufacturing management | 3 |  | 1 (1) | 3 | 2 (1) | 6 (1) |
| Capital asset management | 6 | 2 |  | 1 | 4 (3) | 3 |
| Electronic commerce | 7 | 2 |  |  |  | 7 (3) |
| Human resource management | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 (3) |
| *Cost savings:* |
| Savings in labour costs | 1 | 2 | 3 | 6 (1) | 4 (2) |  |
| Savings in long term IT costs | 2 (1) | 1 (1) | 2 | 5 | 6 (1) |  |
| Savings in administrative costs | 1 | 3 | 2 | 4 (1) | 5 (2) |  |
| Savings in continuous costs |  | 2 | 4 (1) | 6 | 6 (2) |  |
| *Features of ERP system:* |
| Price of the software |  |  | 3 | 6 (1) | 7 (2) |  |
| Reporting features and support for decision making |  | 2 (1) | 4 | 5 (1) | 5 (1) |  |
| Integrability to the company’s own systems |  | 1 (1) | 3 | 4 | 6 (1) | 2 (1) |
| Integrability to systems outside the company | 1 | 3 (1) | 5 | 4 | 2 (1) | 1 (1) |
| Adaptability and flexibility of the software | 1 (1) | 2 (1) | 2 | 5 | 6 (1) |  |
| Specialization of the software on the company’s industry | 5 (2) | 3 | 2 | 3 (1) | 2 | 1 |
| Ease of implementation |  | 1 (1) | 3 | 7 | 5 (2) |  |
| Training and support services | 1 | 2 (1) | 3 | 6 | 4 (2) |  |
| Possibilities to influence product development |  | 2 (1) | 4 | 5 | 4 (2) | 1 |
| Continuity of the software’s product development |  |  | 1 | 6 (1) | 9 (2) |  |
| Ease of use |  |  | 4 (1) | 5 | 7 (2) |  |
| Modifiability | 1 (1) | 1 | 3 | 7 | 4 (2) |  |
| *Business benefits gained by using the software:* |
| Improvement of competitive position on international market | 1 |  | 2 | 4 | 9 (3) |  |
| Impact to company’s image | 1 | 2 | 4 | 5 (1) | 4 (2) |  |
| Attainment of new customer groups and reinforcement of current relationships  | 2 (1) | 4 | 5 (1) | 2 | 3 (1) |  |
| Simplification of internal processes required to enter new markets (e.g. customization of products and preparation of new company) | 4 (1) | 3 | 2 (1) | 3 | 3 (1) | 1 |
| New ways of working enabled by the software |  | 2 | 3 | 5 (1) | 6 (2) |  |
| Support of geographically dispersed business operations and locations  | 6 (2) | 4 |  | 2 (1) | 4 |  |
| Improved support for operating a chain of stores | 6 (1) | 5 | 1 | 1 |  | 3 (2) |
| Possibility to operate in industry portal | 4 (2) | 3 | 5 (1) | 1 | 1 | 1 |
| *Vendor characteristics:* |
| Geographical location | 1 | 1 | 3 | 5 | 6 (3) |  |
| Competence of vendor’s staff |  |  | 1 | 7 (1) | 8 (2) |  |
| Image | 1 | 2 | 3 (1) | 6 | 4 (2) |  |
| Vendor’s international presence | 2 (1) | 3 | 5 (1) | 4 (1) | 2 (1) |  |
| References in the field of industry |  |  | 1 (1) | 8 (1) | 7 (1) |  |
| *Sales support from vendor:* |
| Perceived competence and commitment of vendor’s staff |  |  | 2 | 6 (1) | 7 (2) | 1 |
| The completeness of received tenders |  | 1 | 4 (1) | 7 | 4 (2) |  |
| Product demonstrations arranged by the vendor | 1 | 1 | 4 (2) | 5 | 4 (1) | 1 |
| Reference visits to companies using vendor’s software | 1 (1) | 2 | 4 | 4 | 5 (2) |  |
| *Other factors:* |
| Limited choice of software in the company’s field of industry | 1 |  | 2 | 3 (1) | 1 | 9 (2) |
| Recommendations made by concern/parent company |  |  |  | 2 | 3 (1) | 11 (2) |
| Demands of large customers and/or suppliers | 5 (2) | 2 |  |  | 2 (1) | 7 |
| Company’s own analysis of available options |  | 1 | 3 (1) | 6 | 4 (2) | 2 |

1. Participation of different parties in ERP selection process

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parties** | **Yes** | **No** |
| Concern/parent company | 5 (1) | 11 (2) |
| Partners/clients | 3 (1) | 13 (2) |
| The unit/company itself | 14 (3) | 2 |

1. Success of ERP software selection

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Result** |
| **Very bad****1** | **2** | **3** | **4** | **Very good****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| Adequate information was available when the selection was made |  | 1 | 2 (1) | 4 | 3 (2) | 6 |
| Requirements set by the company’s business environment were sufficiently taken into consideration when the selection was made | 1 | 1 (1) | 5 (1) | 3 | 2 (1) | 4 |
| Different company units/divisions participated widely enough during the selection | 1 (1) | 2 | 3 | 1 (1) | 5 (1) | 4 |
| All important issues were taken into consideration when the selection was made  |  | 3 (1) | 6 (1) | 1 (1) | 1 | 5 |

1. Success of ERP software implementation

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Result** |
| **Very bad****1** | **2** | **3** | **4** | **Very good****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| Schedule | 1 (1) | 3 (2) | 3 | 3 | 2 | 4 |
| Budget |  | 4 (2) | 2 (1) | 3 | 3 | 4 |
| Technical implementation |  | 3 | 5 (2) | 3 | 1 | 4 |

1. Success of ERP software use

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Result** |
| **Very bad****1** | **2** | **3** | **4** | **Very good****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| Ease of use |  | 2 | 4 (2) | 4 (1) | 2 | 4 |
| Reliability |  | 1 | 3 (1) | 3 (1) | 5 | 4 |
| Integrability to company’s own systems | 1 | 3 (1) | 3 (1) | 4 (1) | 3 | 2 (1) |
| Integrability to system’s outside the company | 1 | 2 | 5 | 4 (1) | 2 | 2 (2) |

1. Realization of business benefits in different areas of the company

|  |  |
| --- | --- |
| **Factor** | **Result** |
| **Very bad****1** | **2** | **3** | **4** | **Very good****5** | **Not relevant/Don’t know** |
| Analytics and support of managerial decisions | 1 | 4 (2) | 3 | 1 (1) | 1 | 6 |
| Customer relationship management |  |  | 1 | 2 |  | 13 (3) |
| Managerial accounting | 1 | 2 (2) | 2 | 2 | 1 (1) | 8 |
| Material management |  | 1 | 2 (1) | 4 | 1 | 8 (2) |
| Financial accounting |  |  | 1 | 6 (2) | 3 (1) | 6 |
| Sales, distribution, and marketing |  |  | 3 | 4 (1) | 1 | 8 (2) |
| Manufacturing management |  | 1 | 2 (1) | 2 |  | 11 (2) |
| Capital asset management |  |  |  | 1 | 5 (3) | 10 |
| Electronic commerce |  |  |  |  |  | 16 (3) |
| Human resource management |  |  | 1 | 1 |  | 14 (3) |

1. Rate on a scale from 1 (not important) to 5 (critically important) how important was the realisation of different ERP system functionalities during the selection. Finally, pleasе, rate on a scale from 1 (very bad) to 5 (very good) how well different functionalities are supported by the ERP system.

Výsledky jsou zaokrouhleny do dvou desetinných míst.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Function** | **Importance** | **Implementation result**  |
| Access to all data in real time | 4,75 | 4,63 |
| Access from mobile devices | 3,25 | 2,00 |
| Reporting features and support for decision making | 3,75 | 2,00 |
| Support of international business documentation and reporting standards | 4,63 | 2,75 |
| Support of different currencies and languages | 4,63 | 4,75 |
| Sequential consistency of business processes | 4,75 | 3,5 |
| Tracking of financial flows | 4,38 | 3,25 |
| Managerial accounting  | 4,88 | 3,38 |
| Company set-up (e.g. for starting a new subsidiary) | 1,5 | 3,63 |
| Item tracking | 4,50 | 3,00 |
| Item returns | 4,50 | 3,50 |
| Item customizations | 4,25 | 3,00 |
| Data security | 4,63 | 3,88 |
| User access set-up | 3,5 | 4,00 |
| Document approval workflow set-up  | 2,63 | 2,5 |
| Sharing additional information (e.g. with the use of comments) | 4,00 | 4,5 |
| Integrability to other information systems of the company | 3,00 | 3,38 |
| Support of analytics tools such as Power BI | 1,5 | 2,13 |
| Support of customer relationship management  | 1,00 | 1,00 |
| Support of EDI (Electronic Data Interchange) | 4,25 | 2,00 |
| Ease of implementation | 3,67 | 1,63 |
| Ease of use | 4,25 | 2,75 |
| Ease of system configuration without vendor support services (by users themselves) | 4,38 | 3,00 |

Příloha 4. Záznamy pohovorů

**Pohovor č. 1**

Přeloženo z angličtiny. Nejmenovaná britská firma.

**Jakou pozici ve firmě obsazujete?**

Dělám finančního ředitele místní pobočky v Čechách.

**Jakou máte zkušenost s ERP?**

Na dané pozici jsem pouze rok, ale zkušenost s ERP mám mnohem delší. Téměř 10 let jsem v této společnosti a pořád měníme software. Instalace nového ERP systému je u nás téměř každoroční tradice. Se všemi jsem nepracoval, ale nějaké jsem zastihl, když jsem byl finanční manažer pohledávek.

**Účastnil jste se výběru ERP systému a/nebo projektu implementace? Pokud ano, jakou roli jste v projektu měl?**

Ano, letos jsme zaváděli nový systém a já jsem ten projekt řídil. Dřív jsem se účastnil pouze jako člen týmu, ale bylo to dvakrát. Systém vybírá vedení centrály, proto jsme se zabývali pouze instalací.

**Jaké důvody vedly Vaši firmu zavést a/nebo změnit ERP systém?**

My nejsme spokojení se stávajícím systémem, protože nakonec nebyl schopen pokrýt všechny kritické oblasti. Projekt nevešel do rozpočtu ani jsme nedodrželi stanovené termíny. Měli jsme obrovské problémy s integraci s ostatními našimi systémy, která se nakonec úplně nepodařila. Bylo to jasné, že aplikace nám nevyhovovala a budeme brzy instalovat novou.

**Považujete nabídku ERP softwaru za dostatečnou?**

Ano, na trhu je hodně vynikajících IT vývojářů.

**Jaké byli priority při výběru systému? Jaké jste si zvolily kritéria úspěšnosti projektu?**

Jak jsem říkal, pouze vedení centrály a případně ředitel regiónu vybírají ERP systém pro náš podnik. Pobočky do toho většinou nezasahují a pouze přijímají rozhodnutí shora. Prioritou, jako vždy, pro nás bylo co největší funkční pokrytí, a zároveň dodržení stanoveného rozpočtu a termínů. Měli jsme i stejná kritéria.

**Proč spokojenost nebo schopnosti zaměstnanců nehráli roli při výběru?**

Je to těžké vyhovět všem najednou, proto vždy hledáme rovnovážné řešení, abychom dosáhli stanovených cílů beze zbytečného zatížení pracovníků.

**Myslíte si, že by spokojenost zaměstnanců s ERP systémem mohla ovlivnit jejich fluktuaci ve firmě?**

Nemyslím si, že by aplikace, které používáme, měli nějaký zásadní vliv na spokojenost naších zaměstnanců. My měníme ERP systémy téměř každý rok a na některých pozicích lidí nevydrží ani ten rok. My máme přirozeně vysokou fluktuaci pracovníku a software to moc neovlivňuje. Naopak je pro ně výzvou, která některé z nich motivuje pečlivě studovat aplikaci, získávají tak konkurenční výhodu oproti svým kolegům.

**Jakých výsledků bylo dosaženo po implementaci? Byli v souladu s Vašimi očekáváními? Jak se změnil výkon podniku jako celku a jeho jednotlivých útvarů?**

Jak jsem již nastínil, náš poslední projekt nebyl vůbec úspěšný, a to z několika důvodů: za prvé, byl překročen rozpočet a nedodrženy termíny, za druhé, realizace účetnických funkcí, které jsme tak naléhavě potřebovali, nebyla uspokojivá, a za třetí, technická implementace softwaru dopadla špatně, proto jsem nemohli integrovat nový software se stávajícím. Kvůli špatné implementaci, výkon se skutečně zhoršil, jelikož lidé museli a stále musejí vynakládat svůj čas a zdroje na v podstatě zbytečnou věc, kterou po chvíli již nikdy neuvidíme. Oddělení financí mělo téměř dvoutýdenní prostoj, ale jiné útvary to nijak neovlivnilo. Očekávání se zcela nenaplnily, proto hledáme teď jiná řešení.

**K jakým organizačním změnám došlo v podniku?**

K žádným. Implementace nebyla úspěšná.

**Jak se podle Vás změnilo mezinárodní postavení firmy po zavedení ERP systému?**

Myslím si, že se nijak zásadně nezměnilo. Implementace nepřinesla žádné význačné výsledky, které by na to mohli teoreticky působit. Ovšem, projekt nebyl ani příliš ztrátový, měli jsme i horší případy (usmívá se).

**Kde je podle Vás prostor pro zlepšení procesu implementace ERP systému?**

Pro nás by bylo jednoznačně přínosné zajistit větší rozsah standardních funkcí, které by nevyžadovaly úpravy. Každá customizace zatěžuje projekt nejen nákladově, ale i technicky, což je pro náš rozkouskovaný systém mnohem důležitější.

**Pohovor č. 2**

Přeloženo z ukrajinštiny.

**Ukraine International Airlines**

**Jakou pozici ve firmě obsazujete a jakou máte zkušenost s ERP?**

Dělám finanční manažerku závazků a jediná má zkušenost s ERP je implementace toho posledního projektu.

**Účastnil jste se výběru ERP systému a/nebo projektu implementace? Pokud ano, jakou roli jste v projektu měl?**

Zúčastnila jsem se projektu implementace ERP v minulém roce. Jsem tam byla pouze jako člen týmu a my jsme zaváděli nový celopodnikový systém.

**Jaké důvody vedly Vaši firmu zavést a/nebo změnit?**

Stát změnil pravidla podávání výkazů, které náš původní systém nebyl schopen zajistit. Potřebovali jsme náhradu s více funkcí.

**Považujete nabídku ERP softwaru za dostatečnou?**

Na lokálním trhu zřejmě ne, protože tady (na Ukrajině) převládají pouze velké mezinárodní dodavatele a malé místní prodejce nejsou zatím dostatečně velké a zralé. Museli jsem volit z toho, co bylo dostupné, a celkově jsme s výběrem spokojení až na několik nedostatků.

**Jaké byli priority při výběru systému? Jaké jste si zvolily kritéria úspěšnosti projektu?**

Ještě při výběru si vedení firmy stanovilo funkční a nákladový rámec. Další plánování bylo na nás, přesněji na týmu implementace, jehož součástí jsem byla v tu dobu. Nový systém by měl nabízet co nejširší funkční rámec a zároveň odpovídat standardům výkaznictví a dokumentace, přitom ne být přecpaný a složitý v použití. Stejně důležité při výběru byla charakteristika dodavatele, kterého jsme volily podle geografické blízkosti a odbornosti v odvětví. Takže systém měl nejen dodržovat stanovený rozpočet projektu, ale i ve finále poskytovat dostateční funkční rámec.

**Jakých výsledků bylo dosaženo po implementaci? Byli v souladu s Vašimi očekáváními? Jak se změnil výkon podniku jako celku a jeho jednotlivých útvarů?**

Implementace samotná byla velmi těžkopádná a nedosáhli jsme všechno, co plánovali. Projekt byl mimo rozpočet a nedodržel stanovené termíny. To byl první zásadní problém. Pak ten bývalý systém nevyhovoval naším potřebám, zejména požadavkům a standardům výkaznictví, které nepokryl ani ten nový, přestože stávající řešení poskytuje větší rozsah funkcí v oboru. Hlavním rozporem byla náročnost systému na uživatele, který měl projít masivním školením tohoto systému, než se k němu vůbec dostal. Dočasně nám to zkomplikovalo vnitřní procesy, ale obecně zavedení do provozu bylo úspěšné, protože získali jsme hodně očekávaných výhod v jiných funkčních oblastech, které byli taktéž důležité.

**K jakým organizačním změnám došlo v podniku?**

Došlo k propuštění administrativních pracovníků. Díky automatizaci účetních procesů odpadla potřeba v obrovském finančním útvaru. Téměř každý desátý pracovní byl nucen odejít.

**Jak se podle Vás změnilo mezinárodní postavení firmy po zavedení ERP systému?**

Samozřejmě se zlepšilo. Splnily jsme požadavky legislativy a díky modernějšímu systému jsme schopní efektivněji řídit provozní činnosti. Automatizace ve většině funkčních oblastí vyvolala zrychlení a zkvalitnění některých rutinních činností, což mělo za následek celkové zvýšení produktivity zaměstnanců a výkonu podniku jako celku. Dosáhli jsme úspor v administrativních a pracovních nákladech. To všechno dohromady zlepšuje naši image jako mezinárodního dopravce a posiluje naše postavení jak na lokálním, tak na mezinárodních trzích.

**Kde je podle Vás prostor pro zlepšení procesu implementace ERP systému?**

Jak jsem říkala implementace byla těžkopádná a náročná v použití. Zajištění lepší přípravy zaměstnanců pravděpodobně by zjednodušilo přechod na nový systém. Určitě bych rozšířila i nabídku standardních výkazů v systémů, které by nepotřebovali uzpůsobení. Náklady na podporu nejsou zrovna nízké.

**Pohovor č. 3**

Přeloženo z ukrajinštiny.

**Zhitomirskij maslozavod PAT**

**Jakou pozici ve firmě obsazujete a jakou máte zkušenost s ERP?**

Jsem IT ředitelem již pět let a mám i osobní zkušenosti s ERP, mimo projekt v našem podniku. Měl jsem o nich docela dobrou představu ještě před zahájeném projektu implementace ERP.

**Účastnil jste se výběru ERP systému a/nebo projektu implementace? Pokud ano, jakou roli jste v projektu měl?**

Ano, jsem ten projekt řídil z naší strany (firmy).

**Jaké důvody vedly Vaši firmu zavést a/nebo změnit ERP systém?**

Přirozený růst podniku vyvolal potřebu v modernějším podnikovém systému s větším rozsahem funkcí. Potřebovali jsme efektivní a jednoduchý celopodnikový systém, který nám dovolí dosáhnout zlepšení v klíčových oblastech podniku. Navíc, na mezinárodních trzích je striktnější dodržování standardů, proto jsme chtěli software, který by tyto zásady dokumentace dodržoval.

**Považujete nabídku ERP softwaru za dostatečnou?**

Ano, myslím si, že současná nabídka je docela různorodá a pokrývá potřeby podniků různých velikosti a odvětví. Je možné vybrat to, co se nejvíce hodí potřebám Vašeho firmy, a pak to ještě přizpůsobit během implementace. Je nutné ale nejen předpovědět potřebu v těchto změnách, ale i důkladně promyslet funkční a technickou stranu změny, aby výsledek byl uspokojivý.

**Jaké byli priority při výběru systému? Jaké jste si zvolily kritéria úspěšnosti projektu?**

Hlavním záměrem implementace ERP byla automatizace vybraných podnikových činností, jako např. tvorba objednávek a sdílení informace v rámci dodavatelského řetězce. Proto jsme se zaměřily na funkční a technickou stranu projektu. Nejdůležitější pro nás bylo dosažení pokrytí potřebného funkčního rámce, až pak se zvažovali náklady, složitost implementace a použití. Neznamená to, že jsme neusilovali o dodržení rozpočtu, jenže to nebylo naší prioritou.

**Jakých výsledků bylo dosaženo po implementaci? Byli v souladu s Vašimi očekáváními? Jak se změnil výkon podniku jako celku a jeho jednotlivých útvarů?**

Implementace byla zdlouhavým procesem, a nakonec dopadla špatně. V průběhu projektu jsme naráželi na problémové situace, které podpora dodavatele ERP nebyla schopná delší dobu vyřešit. Projekt se nevešel do rozpočtu a rozvrhu projektu, nemluvě o nedodělaných mezerách v systému, které dolaďujeme doposud. Velmi problematická implementace náročného v použití systému spolu s nerealizovanými výhody v takových oblastech, jako např. výkaznictví a elektronická výměna dat, nebyly součástí naších očekávání. Musím říct, že celkově se podniku daří lépe díky automatizaci některých činností, ale musím vynakládat značné zdroje, abychom napravili chyby, kterých jsme se dopustili při instalaci systému.

**K jakým organizačním změnám došlo v podniku?**

Byly propuštěny přibližně 10 % zaměstnanců výrobního oddělení a částečně také v administrativě.

**Jak se podle Vás změnilo mezinárodní postavení firmy po zavedení ERP systému?**

Díky novým možnostem softwaru možná se v budoucnu zlepší, ale pochybují, že se to teď nějak zásadně změnilo po zavedení systému do provozu. Stále obsahuje řadu chyb, které nám komplikují život, ale přináší očividné výhody v účetnictví a řízení zásob. Výsledek je nejednoznačný, pořád musíme stabilizovat systém. Jakmile to dotáhneme uspokojivé úrovně, pak můžeme mluvit o zlepšení image či konkurenčního postavení v mezinárodním prostředí.

**Kde je podle Vás prostor pro zlepšení procesu implementace ERP systému?**

Prostor pro zlepšení vidím určitě v doladění funkcí softwaru. Pokud by poskytovali širší funkční rámec, zejména ve výkaznictví, moc by to zrychlilo a usnadnilo proces implementace, alespoň v našem podniku. Mohli jsme také lépe promyslet technickou stránku požadovaných změn, jelikož jsme asi příliš spoléhali na podporu ze strany dodavatele. Neměli bychom pak nečekaně obrovské překročení rozpočtu a nedodržení všech možných termínů.