

■ Informatizacija poslovanja v podjetju Unior

Matic Kovačič, Oracle Consulting
matic.kovacic@oracle.com

Milena Vindiš, Unior, d. d.
milena.vindis@unior.si

Povzetek

V članku avtorja pol leta po uspešno izvedenem projektu informatizacije poslovanja podjetja Unior z uvedbo celovite programske rešitve analizirata dejavnike, ki so vplivali na uspeh projekta. Ugotavljata, da noben projekt informatizacije ne more uspeti brez motiviranih uporabnikov, močnega zunanega dejavnika, ki sproži potrebo, in zavedanja vodstva podjetja o pomenu sprememb. Informatika sama podjetju razen v nekaterih dejavnostih težko zagotovi konkurenčno prednost, lahko pa pripomore k boljši izkoriščenosti možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija, k procesni organiziranosti podjetja in s tem k učinkovitejšemu poslovanju.

Abstract

INFORMATIZATION PROJECT IN UNIOR

Nearly a year after a successful informatization project by implementing ERP solution in Unior the authors of this paper analyze the factors that impacted the result of the project. The authors agree that not a single informatization project can succeed without three ingredients: motivated key users, a strong external factor (e.g. legislation), and the awareness of management about the necessity for change. Information technology (IT) department can rarely directly contribute to the competitive edge of the company with the exception of certain industries. Nonetheless, it can contribute to better use of the IT possibilities and to the process organization that leads to higher efficiency.

1 UVOD

Informatizacije poslovnih procesov v srednjih in velikih podjetjih si danes ni mogoče predstavljati brez vključitve ene od celovitih informacijskih rešitev (ERP). Podjetja po večini izbirajo izmed svetovnih ponudnikov teh rešitev, saj so lokalni ponudniki vse bolj nekonkurenčni z vidika razvoja, morda pa še bolj z vidika zmožnosti učinkovitega trženja svojih proizvodov.

V zadnjih nekaj letih je "zgodbo" ERP doživela že velika večina srednjih in velikih podjetij v Sloveniji, tako da se je nekaj časa zdelo, da je skorajda odveč pisati o tej temi. Podjetja so se namreč v teku uvedbe izbranih rešitev marsičesa naučila, če nič drugega, so spoznala, da je projekt celovite informatizacije za podjetje s konkurenčnega vidika sicer nujen, vendar za organizacijo zelo stresen. V času, ko podjetja optimirajo rešitve, uvedene konec devetdesetih let in v začetku tega desetletja, smo pričakovali precejšnje zatišje na tem trgu. A nas je poslovna informatika s svojo dinamičnostjo ponovno presenetila.

Na trgu celovitih rešitev so se v zadnjih letih zgodile spremembe. Po našem mnenju je za uporabnike najpomembnejša sprememba pospešitev konsolidacije trga ponudnikov rešitev in konvergenca rešitev v samo nekaj tistih, ki bodo v prihodnjih letih verjet-

no preživele in se razvijale naprej s tempom, ki bo sledil spremembam v poslovnih praksah in tehnologiji in s tem zadovoljil njihove uporabnike. Poleg poslovnih sprememb je informatika poskrbela tudi za nekaj tehničnih izboljšav, ki si jih podjetja danes lahko privoščijo, jutri pa ne bodo preživela brez njih, to je npr. možnost integracije aplikacij znotraj podjetja in v nabavni verigi s pomočjo storitveno usmerjene arhitekture (SOA).

Spremembe so povzročile, da so nenadoma nekatera od podjetij, ki so morda še pred tremi leti informatizirala svoje poslovne procese z uvedbo ene od celovitih rešitev in imela smolo z izbiro ponudnika, začela razmišljati o zamenjavi. Podjetja, ki so bila do pred kratkim precej zadovoljna z rešitvijo katerega od lokalnih ponudnikov, so nenadoma spoznala, da lahko vztrajanje pri tej rešitvi kmalu začne zavirati njihov poslovni razvoj. Če ob tem upoštevamo, da v mnogih podjetjih informatizacija predstavlja vzvod za doseg določenih organizacijskih ali poslovnih ciljev in se zanjo ne odločajo iz razlogov, temelječih v informatiki sami, dobimo kar lepo število podjetij, ki se danes pripravljajo na uvedbo nove rešitve ali pa jo že uvajajo.

S takim stanjem se je soočilo tudi podjetje Unior, d. d., ko se je spomladi leta 2006 odločilo za zamenjavo obstoječe rešitve lokalnega ponudnika z eno od svetovno uveljavljenih rešitev. V članku želimo predstaviti potek projekta, izpostaviti ključne dejavnike, ki so vplivali na njegovo uspešnost, in oceniti pomen projekta za nadaljnji razvoj podjetja in njegove poslovne informatike. Članek sva pripravila oba vodja projekta – tako z naročnikove kot z izvajalske strani. Glede na značilnosti projekta in njegov potek meniva, da je pri njem najbolj pomembno poudariti:

- projekt sam s svojim uspehom predstavlja primer dobre prakse pri informatizaciji poslovnih procesov in bi zato utegnil biti zanimiv za zainteresirano javnost, ki se pri svojem delu sooča s podobnimi vprašanji in nalogami;
- vpliv informatizacije na prenovo poslovnih procesov ter odnos med tema pojmomoma na primeru tega konkretnega projekta;
- pomen dobre priprave na uspeh projekta, ki se v strokovni javnosti pogosto po krivici zanemarja;
- kratek čas za vpeljevanje in vpliv kratkega roka uvajanja na kakovost in uspešnost informatizacije.

Metodološko gledano želiva navedene cilje tega članka uresničiti s pomočjo študije primera. Najprej bova predstavila udeležene strani v projektu in potek projekta, nato pa dejavnike uspeha projekta in ugotovitve.

2 PREDSTAVITEV PROJEKTA

Podjetje

Delniška družba Unior je med največjimi in izvozno najpomembnejšimi slovenskimi podjetji [1]. V svoj okvir vključuje programe odkovki, ročno orodje, strojegradnja in turizem. V osrednji družbi je zaposlenih več kot 2.500 delavcev. Poleg tega je Unior večinski ali manjšinski lastnik tudi večjega števila povezanih podjetij z raznovrstnimi dejavnostmi, lociranih tako rekoč po vsem svetu.

Vse večja razraščanost in geografska razpršenost poslovanja se odraža tudi v razvoju poslovne informatike. Na aplikativnem področju se je v preteklosti zanašala na rešitve domačih ponudnikov, ki so bile zaradi raznolikosti poslovnih procesov tudi precej dodelane za Uniorjeve potrebe. Aplikativne rešitve so že pred zadnjo spremembo temeljile na Oraclovi tehnologiji in bazi podatkov.

Priprava projekta

Priprave na projekt informatizacije segajo v leto 2004, ko je sektor informacijske tehnologije in sistemov v podjetju začel projekt varnostne politike po standardu BS 7799 in v okviru tega projekta nato kmalu izdelal oceno tveganja na področju poslovne informatike. V njej je ugotovil potrebo po prehodu v procesno organizacijo kot enega od ključnih dejavnikov, ki naj omogočijo zagotavljanje ustrezne varnosti in obvladovanje tveganja v poslovanju. Vzporedno s tem se je začela priprava (pilot) za prenovo kadrovskega informacijskega podsistema.

V naslednjih mesecih so potekale aktivnosti v smeri postopnega prehoda v procesno organiziranost poslovanja, ki pa niso dale zelenih rezultatov. Zato je bila v dogovoru z vodstvom podjetja sprejeta odločitev, da se v ospredje postavi projekt informatizacije in se z njeno pomočjo doseže postopna prenova procesov tudi z vsebinskega vidika.

Nova celovita informacijska rešitev naj bi Uniorju prinesla predvsem:

- neoviran prehod na evro,
- možnost zagotavljanja revizijskih sledi v aplikacijah, kar naj bi pripomoglo k obvladovanju tveganj, ki jih informatizacija prinaša,
- podporo sodobnim tehnologijam, kot so nove verzije baz podatkov in trislojna arhitektura, česar jim obstoječa rešitev ni zagotavljala,
- informatizacijo nekaterih procesov, ki z obstoječo rešitvijo niso bili podprti, npr. področje upravljanja odnosov s kupci, notranja revizija, poslovno obveščanje, konsolidacija itd.,
- ustrezno odprtost za integracijo lastnih rešitev in rešitev tretjih dobaviteljev v celovit sistem.

Na podlagi predhodno predstavljenih ciljev je spomladi 2006 Unior začel z aktivnim iskanjem rešitve in kmalu izločil domače ponudnike; kot mogoča izbira sta se pokazali zgolj rešitvi Oracle E-Business Suite in SAP (MySAP ERP). V procesu izbire se je pokazalo, da Oracle prevladuje glede tehnološke sodobnosti in kompatibilnosti z že uporabljenimi tehnologijami v podjetju, SAP pa je s svojimi referencami tako v Sloveniji kot pri poslovnih partnerjih dobil predvsem simpatije poslovnih uporabnikov. Cenovno sta bili obe rešitvi povsem primerljivi. Odločitev o izbiri je bila skupna, tako s strani poslovnih uporabnikov kot informatike, prevladala pa je ocena, da bo z Oraclovo rešitvijo glede na kompatibilnost tehnologij lažje zagotoviti potrebne pril-

goditve ter integracijo z drugimi aplikacijami in prehod na evro v zelo kratkem času.

Vzporedno s postopkom izbire rešitve je Unior začel s projektom priprave na uvedbo nove rešitve, tako da je uredil najbolj obsežne šifrante (artikli, poslovni partnerji ipd.) in znotraj podjetja že konec leta 2005 izoblikoval tim sodelavcev za nosilce izvedbe projekta informatizacije poslovnih funkcij. To je bila v primerjavi s preteklimi projekti v Uniorju velika sprememba, saj je bila do tedaj informatika v prvi vrsti odgovorna za informatizacijo, v tem primeru pa so to odgovornost enakopravno delili poslovni uporabniki. Poleg tega je Unior s Oraclovo aplikativno rešitvijo še pred odločitvijo za nakup jedra celovite programske rešitve pokrtil kadrovske poslovne funkcije.

Izvedba projekta

Pogodbo o uvedbi s podjetjem Oracle Slovenija je Unior podpisal v začetku julija 2006 z rokom prehoda v operativno uporabo 1. 1. 2007. Iz Uniorja so bili v projekt vključeni sodelavci informatike ter približno 20 ključnih uporabnikov posameznih poslovnih funkcij. S strani ponudnika se je za uvedbo oblikoval konzorcij, sestavljen iz svetovalcev Oraclovih podružnic v Sloveniji in v širši regiji ter domačega partnerja, podjetja Osir, d. o. o., iz Ljubljane.

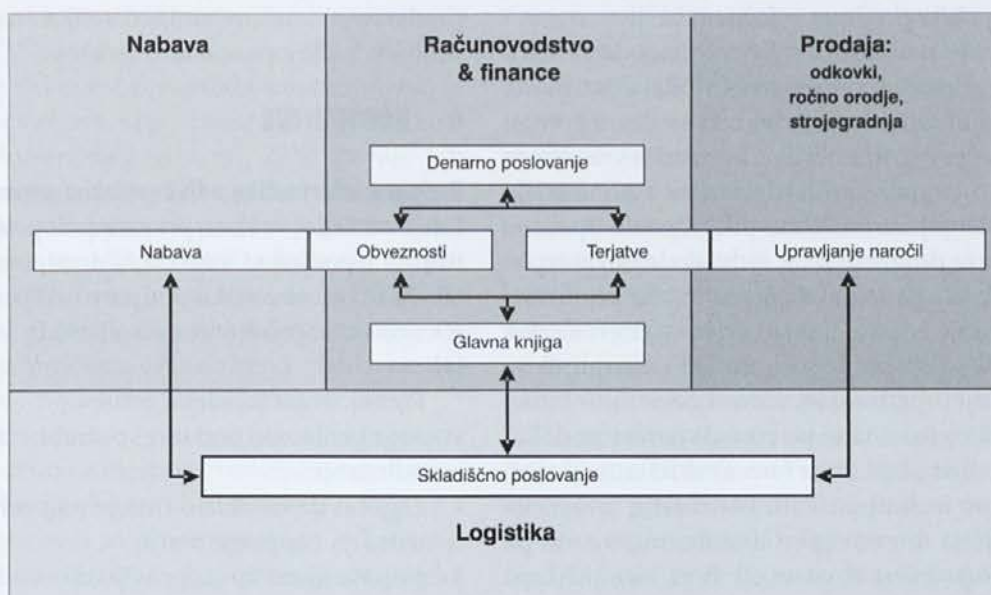
Pri uvajanju smo uporabili Oraclovo metodologijo vodenja projektov (AIM Advantage Foundation)

uvajanja poslovnih aplikacij [3], ki smo jo morali temeljito prilagoditi in poenostaviti glede na kratek rok uvajanja. Metodologija je sicer obsežna, temeljita in v grobem sledi uveljavljenim metodam projektnega vodenja in se od metodologij drugih ponudnikov v grobem ne razlikuje. Zaradi pomanjkanja časa smo morali poenostaviti predvsem obsežna testiranja sprejetih rešitev, žal pri nekaterih tudi za ceno kakovosti kasnejše uvedbe. Poleg tega se je faza analize obstoječih procesov zaradi pomanjkanja časa izvedla v okviru sektorja informatike brez večje udeležbe s strani ključnih uporabnikov.

Vsebinsko smo poleg kadrovskega področja Oracle E-Business Suite uvedli na vseh ključnih poslovnih področjih, z izjemo proizvodnje. Informacijska prenova proizvodnega procesa je bila zaradi občutljivosti področja z vidika konkurenčnih prednosti podjetja Unior ter zaradi nevezanosti na prehod na evro predstavljena v eno od prihodnjih faz. Shema prikazuje področja, ki smo jih ob prehodu na evro pokrili z novo celovito programsko rešitvijo.

Navedeni programski moduli so bili uvedeni v operativno uporabo hkrati, v predvidenem času in s predvidenimi sredstvi.

V letih 2007 in 2008 bodo postopoma uvedene tudi rešitve s področja poslovnega obveščanja, upravljanja odnosov s kupci, računovodske konsolidacije in sistema notranje revizije poslovanja.



Slika 1: Struktura januarja 2007 uvedenih modulov Oracle EBS

3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA

Pol leta po prehodu v operativno uporabo lahko že ugotovimo nekatere dejavnike, ki so pozitivno ali negativno pripomogli k uspehu projekta.

(+) Obsežna priprava na projekt. Priprave na projekt, ki so potekale od konca leta 2005 vzporedno z izbiro ponudnika, smo opisali v prejšnjem poglavju; omogočile so, da smo se v teku projekta uvedbe ukvarjali predvsem s spoznavanjem nove rešitve in manj s poslovnimi problemi organizacije. Poleg tega ne smemo zanemariti tudi psihoorganizacijske priprave projektnega tima in zaposlenih na uvedbo. Projektnemu timu in vodstvu podjetja je bilo jasno predstavljeno, da bodo v prvih dveh letih po uvedbi imeli več dela in manj rezultatov, kot so jih bili navajeni; dobili pa so tudi jasno sporočilo, zakaj je projekt nujen. Brez izdatne podpore vodstva in ustrezne organizacijske kulture v podjetju bi tako sporočilo na začetku uvajanja lahko naredilo tudi precej škode, zato se te prakse brez premisleka ne sme uporabiti v kateri koli organizaciji.

(+) Organizacija projektnega dela. Redni sestanki projektnega tima, sestavljenega tako iz predstavnikov informatike kot poslovnih uporabnikov, sprotno razčiščevanje odprtih vprašanj, povezanost tima je pripomoglo k rušenju organizacijskih pregrad in ob pomankanju siceršnje procesne orientacije omogočilo integracijo uvedenega sistema med poslovnimi funkcijami. Vsi ključni uporabniki so se morali sproti seznaniti z odprtimi vprašanji vsakega od poslovnih področij, ki je bilo predmet informatizacije.

(+) Sledenje standardni rešitvi. Prilagoditve standardne programske opreme niso bile dovoljene. Izjemo smo naredili samo v delu, ki se tiče izpolnjevanja standardov avtomobilske industrije – vedeti je treba, da smo uvajali standardno in ne avtomobilski industriji prilagojeno različico programske opreme. Poleg tega se je prilagodilo oz. izdelalo le nekaj izpisov in poročil, kar pa v fazi uvajanja ni bila prioriteta.

(+) Zaupanje znotraj tima in do izvajalcev. Kratek rok uvajanja je ekipo prisilil, da smo morali drug drugemu verjeti na besedo, zaradi česar smo lahko prihranili veliko časa, ki se po navadi porabi za dokazovanje, kdo ima prav, in za formalno ščitenje pozicij posameznikov in skupin. Tudi konzorciju izvajalcev je bila prioriteta afirmacija in uvedba rešitve, ne pa izpolnitev pogodbene obveznosti. Brez tega pristopa projekt ne bi mogel uspeti v tako kratkem času.

(+) Metodologija in postavljanje prioritet. Kljub časovni stiski smo ustrezen poudarek dali spoštovanju metodologije, pri čemer smo potrebne korake načrtno razvrstili na obvezne in opsijske. Pri razporejanju resursov so se te prioritete strogo spoštovale.

(-) Odsotnost procesne organizacije in šibka vključitev produktnega vodstva. Kot smo zapisali že v uvodu, resnejši premiki v smer procesne organiziranosti v podjetju pred informatizacijo niso bili izvedeni. Produktno vodstvo ni bilo iniciator informatizacije in v proces praktično ni bilo vključeno, zato je projektni tim moral veliko odločitev sprejemati na lastno pest, prihajalo je tudi do konfliktov znotraj posameznih poslovnih funkcij in produktnih skupin. Na ta račun je trpela predvsem kakovost uvedene rešitve.

(-) Lokalizacija rešitve. Ponudnik je rešitev prodal prilagojeno slovenski zakonodaji, v praksi pa je večino potrebnih prilagoditev izvedel v teku projekta, kar je dodatno obremenjevalo projektne resurse. Nekatero od rešitev niso bile dostavljene pravočasno, zaradi česar je bilo treba na finančno-računovodskem področju precej improvizirati. Kakovost uvedene rešitve je s tem trpela.

(-) Reference in izkušnje izvajalcev. Ponudnik je na projektu sestavil ambiciozno, vendar mlado in relativno neizkušeno ekipo. Unior se je tega dejstva zavedal in se je zato predvsem na področju razvoja povezav z obstoječo programsko opremo, izvedbe manjših nadgradenj rešitve in sistemske podpore oprl na lastne sile. Popolno zanašanje na izvajalca bi za Unior predstavljalo nesprejemljivo veliko tveganje, rezultat projekta pa je upravičil tak pristop.

4 UGOTOVITVE

Podpora informatike odločevalskim procesom

Eden od izzivov, ki so pri zadnjem projektu informatizacije v podjetju Unior ostali neodgovorjeni, je, kako izboljšati informacijsko podporo odločevalskim procesom na ravni produktnega vodstva in vodstva podjetja.

Po eni strani uvedena rešitev:

- zagotavlja vse podatke, potrebne za kakovostno odločanje,
- zagotavlja ustrezno integriteto teh podatkov in ustvarja zaupanje vanje,
- prinaša vrsto že pripravljenih orodij za podporo odločanju,

- ponuja ustrezne zmogljivosti obdelave podatkov, ki naredijo ogromno količino podatkov primerno za interpretacijo.

Po drugi strani pa s strani odločevalcev niso podane jasne zahteve po informacijah, potrebnih za odločanje, niti za to ni opaziti potrebne iniciative. Obstaja precejšnja nevarnost, da se nova orodja za podporo odločanju ne bodo množično uporabljala v praksi, pač pa bodo še naprej prevladovali obstoječi nestrukturirani in nedokumentirani načini pridobivanja informacij za odločanje.

Da bi se temu izognili, je potrebno dvoje:

- spodbuditi iniciativo po uporabi novih orodij za podporo odločanju s strani vodij, kar zahteva ogromno časa;
- pridobiti kakovostno znanje (v obliki svetovanja in izobraževanja) predvsem na poslovnem področju, saj nova orodja za podporo odločanju s seboj prinašajo tudi vsebinsko spremembo načina obvladovanja poslovnih procesov, ki je brez zadostnega znanja lahko celo nevarna za kakovost odločanja in s tem za konkurenčni položaj podjetja.

Povezava med informatiko in organizacijo

Omenjeni izziv izboljšanja informacij za odločanje je tesno povezan z organizacijskimi vidiki razvoja podjetja Unior. Sodobna usmeritev, ki globalnim podjetjem omogoča preživetje in ustvarjanje ciljev poslovanja, je znana – prehod v procesno organiziranost. Ugotovljeno je bilo, da so za uspeh podjetja pomembne predvsem aktivnosti, ki pomenijo dodano vrednost za kupca. V času, ko se vsak proizvod lahko hitro posnema in je kakovost proizvoda samoumevna, je edino kakovost storitve, ki je s proizvodom povezana, lahko vir konkurenčne prednosti. Zato morajo biti ključni procesi navznoter integrirani in navzven usklajeni z ustreznimi procesi poslovnih partnerjev.

To paradigmo sta McCormack in Johnson [2] postavila že leta 2001 in se je od tedaj le še razvijala, sledijo pa ji vsi glavni igralci na globalnem trgu. Po McCormacku se procesna organiziranost lahko razdeli v eno od naslednjih kategorij oziroma stopenj:

- ad-hoc: nestrukturirani procesi, kakovost procesov se ne meri, delovna mesta so funkcijsko organizirana, improvizacija procesnih aktivnosti;
- določena: procesi so dokumentirani in izrisani, delovna mesta so funkcijsko opredeljena, poteka nenehno usklajevanje med funkcijami;

- povezana: delovna mesta so definirana glede na vlogo v procesu, določeni so lastniki procesov, v organizaciji prevladuje timsko delo;
- integrirana: obstaja kakovostna kooperacija s partnerji v procesu, poslovne funkcije so podrejene procesu, meri in nagrajuje se kakovost procesa.

Za podjetje Unior lahko rečemo, da dosega stopnjo določene procesne organiziranosti. Poslovni procesi so opredeljeni, v veljavi je standard kakovosti izvajanja poslovnega procesa, sodelovanje med poslovnimi funkcijami je intenzivno in kakovostno.

Zanimiv je vpliv informatizacije na organizacijske premike v podjetju. Del tega vpliva je viden že danes, predvsem v smislu uvajanja kulture timskega dela in povečane povezanosti izvajalcev poslovnega procesa, poleg tega pa tudi večjih možnosti povezovanja s poslovnimi partnerji. Še več rezultatov informatizacije se pričakuje v prihodnje, prek izkoriščanja možnosti postavitve in spremljanja procesnih meril s pomočjo novouvedene programske opreme. Primer takega procesnega merila je odstotek nakupov mimo prodajnih pogodb.

Drugi izzivi

Obstajata še dva izziva, povezana z informatizacijo in procesno organiziranostjo podjetja. Prvi, kako uskladiti sistem kakovosti in poslovni proces, je podprt z aplikacijo. Pri tem ni problem narisati poslovnih procesov po novem in sprejeti nove organizacijske predpise, pač pa ustvariti model, ki bo zadoščal organizacijskim namenom in hkrati dokumentiral programske rešitve za potrebe povezovanja z drugimi rešitvami znotraj in zunaj organizacije in za podporo morebitnim migracijam na nove verzije programske opreme. Tak model mora z organizacijo živeti in se po potrebi hitro dopolnjevati. Za doseganje tega cilja je poleg ustreznega orodja (katerega izbira ni jasna ali samoumevna) treba predvsem pridobiti podporo poslovnih uporabnikov. To nameravamo storiti z demonstracijo prednosti procesnega pristopa.

Drugi izziv je, kako uvesti sistem kompetenc v organizaciji na kadrovske področje. Organizacija s 4.000 zaposlenimi, kot je skupina podjetij, ki jo obvladuje Unior, lahko z razvojem kadrovskega podsistema veliko pridobi in prihrani. Praksa pa je pokazala, da brez organizacijskih sprememb uvajanje takega modela ne bi prineslo zadovoljivih rezultatov. Šele z uvedbo delovnih mest, definiranih z njihovo vlogo v

poslovnem procesu in ne v funkcijski organizacijski shemi, lahko dosežemo primerljivost kompetenc in uporabnost v informacijskem sistemu tako nakopičenega znanja. Domnevamo, da je povezava poslovnega procesa na bazo znanja ena od ključnih pridobitev in značilnosti procesne organiziranosti – bi pa to lahko bil predmet posebne analize.

Poleg navedenega je bil eden pomembnejših ciljev projekta informatizacije vzpostavitev okolja, primernega za okrepitev sistema notranje revizije v podjetju. Velikost in razvejenost podjetja zahteva drugačen pristop pri obvladovanju tveganj, ki nastajajo v poslovanju. Tveganja je treba sistematično opredeliti in spremljati. Uvedena rešitev bo zelo pripomogla k izboljšanju sistema notranje revizije, in to s pomočjo zagotavljanja revizijskih sledi in možnosti spremljanja procesnih meril. In smo spet pri procesni organiziranosti.

5 SKLEP

Na podlagi zapisanega lahko ugotovimo:

- da je projekt Unior Oracle E-Business Suite primer uspešne informatizacije poslovanja prek uvajanja celovite programske rešitve;
- da informatika lahko prispeva k organizacijskim spremembam v podjetjih, vendar nas v primeru Uniorja pri tem čaka še precej nekaj izzivov.

Ugotovimo lahko, da se ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost informatizacije, ponavljajo in postajajo simptomatični. Menimo, da bi jih bilo dobro zbrati

in ustrezno sistemizirati v korist projektov, ki bodo potekali v prihodnje.

Ker je zbiranje, ugotavljanje in primerjanje rezultatov uspešnih in neuspešnih projektov za že izpeljane projekte prepozno in nekoristno, bi bila smiselna kvečjemu investicija v model, ki bi na podlagi simptomov v organizaciji pred predvideno informatizacijo vodstvu in informatiki podjetja (ali organizacije na splošno) podal informacijo o usposobljenosti za začetek projekta in možnostih za njegov uspeh. Tak proaktiven pristop bi strokovnjakom omogočil, da vsaj nekaj verjetnih vzrokov za težave odpravijo, še preden bi prišlo do njih. Ocenjujemo, da bi bil glede na količino zbranega znanja o projektih informatizacije razvoj takega modela povsem mogoč.

Ali bo zares prišlo do realizacije te zamisli, je odvisno tudi od odziva zainteresirane javnosti, zato avtorja tega članka vabiva vse, ki jih ta tema zanima, da se nama oglasijo s svojimi idejami, predlogi in komentarji. Do postavitve takega modela (in verjetno še naprej – opomba avtorjev) pa se bomo lotevali novih uspešnih in neuspešnih projektov informatizacije in o njih pisali študije.

6 LITERATURA IN VIRI

- [1] <http://www.unior.si>.
- [2] McCormack Kevin: Business Process Maturity. 2007. 335 str.
- [3] <http://www.oracle.com/consulting/collateral/AIMadvantage.pdf>.

Matic Kovačič je zadnjih deset let aktiven na področju uvajanja celovitih informacijskih rešitev kot svetovalec in vodja projektov. Pred letom 2003 je bil zaposlen v podjetju Intertrade ITS kot svetovalec za uvajanje Baan ERP v podjetjih Pivovarna Union, Elektronabava, v skupini podjetij Elan Begunje in še nekaterih drugih podjetjih v Sloveniji in tujini. Od leta 2003 kot samostojni svetovalec sodeluje s podjetjem Oracle na področju uvajanja rešitve E-Business Suite. Izkušnje ima tudi pri vodenju projektov uvajanja rešitev poslovnega obveščanja in razvoju programskih rešitev po meri. Je tudi strokovni sodelavec Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

Milena Vindiš je od leta 1994 direktorica sektorja informatike podjetja Unior Zreče. Prej je bila zaposlena kot projektantka v konstrukciji strojegradske, organizatorica programa in vodja priprave proizvodnje kovačnice. V vlogi direktorice informatike je do danes izpeljala projekte menjave turističnega informacijskega sistema, registracije delovnega časa, proizvodnega informacijskega sistema, kadrovskega informacijskega sistema in leta 2007 menjavo celovite informacijske rešitve. Poleg tega je opravila izpit iz prenovalnih poslovnih procesov in za člana nadzornega sveta. Je članica nadzornega sveta podjetja Unior Zreče in združenja članov nadzornih svetov.