

# Kako zmanjšati bolečine ob postavljanju celovitih informacijskih rešitev

Vitimir Povalej  
PRO-BIT Programska oprema, d. o. o.  
vitimir.povalej@pro-bit.si

## Povzetek

Potencialni pomen informatike za sodobna podjetja je nesporen. Način uporabe in konkretna uporaba za doseganje konkretnih poslovnih koristi pa sta že bolj vprašljivi. Celovite informacijske rešitve oziroma njihove projekte uvajanja ali zamenjave spremlja sloves zelo tveganih in pogosto neuspešnih podvigov. Kar 65–75 odstotkov jih je neuspešnih (Hooks, 2006). Slabe izkušnje bi morale biti dobra šola, da se novih projektov lotevamo dovolj premišljeno, z upoštevanjem znanja, izkušenj, dobrih praks, preizkušenih metodologij in vsekakor zelo skrbno od začetka do konca (Thacker, 2007). A pogosto ni tako in v članku bomo znova opozorili na nekatera dejstva v zvezi s projekti uvajanja/zamenjave celovitih informacijskih rešitev, na katera se v realnih projektih še prevečkrat pozablja. Bistvo problema ni v tehnologijah, marveč v upravljanju (Alleman, 2002).

## Abstract

### HOW TO SUCCESSFULLY IMPLEMENT A LARGE-SCALE IT SYSTEMS

There is (almost) no doubt that information technology is a very useful tool for operating and managing modern enterprises. But there is an open question how can it be most smartly and effectively used. Information projects and especially ERP selection, procurement, and deployment projects are known as notoriously risky. The majority of these implementations (65–75 %) miss original expectations, coming in late and over the initial budget (Hooks, 2006). Many lessons have been hard learned and they should have been used to do the next job better (Thacker, 2007). In this paper we again wish to emphasize the meaning of simple facts about how to successfully implement or replace a large-scale IT systems. Many known mistakes are too often repeated and repeated. The major problem with information projects is managerial, not technical (Alleman, 2002).

## Uvod

**Poslovni sistemi potrebujejo uspešno delujoč informacijski sistem. Včeraj to niti ni bilo pomembno, danes je lahko usodno (Laudon, 2000, str. 4). Pomemben je kot živčevje v človeškem organizmu. Brez njega deli sistema ne delujejo, delujejo neusklajeno in sistem propade. Informacijski sistem je del infrastrukture podjetja, tako pomembne kot so stroji in delavci v proizvodnji, prodajalci v prodaji in razvijalci v razvoju.**

Kako mora biti urejen informacijski sistem in s kakšno tehnologijo mora biti podprt pa je že drugo vprašanje. V mikropodjetjih je razen pozornosti in razmišljanja samega podjetnika treba urediti le še malo zakonsko prepisanih obveznosti, velik in zapleten poslovni sistem pa je brez z informacijsko tehnologijo podprtega sistema neobvladljiv.

V idealnem stanju ima podjetje svoj informacijski sistem popolnoma integriran v svoje osnovno delovanje. Podjetje z informacijami iz informacijskega sistema gladko deluje. Poslovni dogodki se beležijo, aktivnosti se krmilijo, dokumenti nastajajo in se izmenjujejo, informacije iz poročil omogočajo odločanje in ukrepanje.

Včasih so se informacijski sistemi v podjetju gradili iz posameznih parcialnih rešitev, ki so bile bolj ali

manj povezane med sabo. Danes imajo podjetja tako imenovane celovite informacijske rešitve. To so kompleksni izdelki informacijske tehnologije, ki pokrivajo večino informacijskih potreb podjetja. Njihovi sestavni deli podpirajo delovanje večine funkcij v podjetju in s svojo povezanostjo omogočajo ustvarjanje celovite slike delovanja podjetja, usklajevanje delovanja, optimizacijo (Jakovljevič, 2000). Celovite informacijske rešitve zagotavljajo integracijo in avtomatizacijo poslovnih procesov in imajo strateško pomembno vlogo pri zagotavljanju uspešnosti podjetja (Kovačič, Groznik, 2006).

A ker se svet oziroma okolje, v katerem deluje podjetje, spreminja in se podjetje prilagaja tem okoliščinam, se mora prilagajati tudi njegov informacijski sistem. Informacijski sistem ima tudi tehnično svojo življenjsko dobo. Nekaj časa raste, se prilagaja, a na koncu tehnološko in ekonomsko zastara in je potreben zamenjave.

Če podjetje ni imelo z informacijsko tehnologijo podprtega informacijskega sistema, se srečamo s problemom izbire, izgradnje in uvedbe ustreznega sistema. Podobno se zgodi tudi v primeru, ko podjetje preraste zmogljivosti, prilagodljivost in/ali življenjsko



dobo obstoječega informacijskega sistema in ga je treba generalno zamenjati. V preprostejšem primeru lahko zamenjamo ali dogradimo le manjši del in so zaradi tega težave manjše oziroma se preložijo na kasnejši čas.

V vsakem primeru se soočamo z zelo zahtevnim problemom. Nov informacijski sistem mora omogočiti oziroma podpreti:

- delovanje trenutnega poslovnega sistema,
- dodatne funkcije, zaradi katerih sploh zamenjamo informacijski sistem,
- povečan obseg poslovanja, ki je razlog za zamenjavo,
- delovanje poslovnega sistema v prihodnosti, kakor sledi iz zastavljene poslovne strategije,
- v bodoče še danes neznane funkcije, ki jih bo zahteval poslovni sistem ali njegova okolica.

Vsaka od navedenih nalog je sama zase zapletena. Poleg tega pogosto nimamo dovolj informacij in znanja, da bi posamezne naloge natančno definirali. Nekatere pa so že v osnovi odvisne od neznanega razvoja dogodkov v bodočnosti.

Uvedba novega informacijskega sistema se mora izvajati v okviru omejitev, ki jih narekuje trg in konkurenca. Za uvedbo nimamo neskončno dosti časa, človeški in denarni viri so omejeni. Uvedba, zamenjava ali izgradnja informacijskega sistema je za poslovni sistem kompleksen, zahteven in tvegan projekt, ki se ga je treba lotiti z vso resnostjo, z angažiranjem vseh virov, ki jih je mogoče zagotoviti, in z uporabo vsega dostopnega znanja. V prispevku želimo ponovno opozoriti na nekatera »vsem poznana in razumljiva dejstva«, na katera se v praksi še vedno pogosto pozablja. Vse prepogosto opažamo, da projekti ne uspejo zaradi problemov, katerih rešitve so enostavne in vsem že dolgo znane. Izkušnje s projektov v zadnjih letih sicer kažejo na večjo željo naročnikov po uspešni celoviti informacijski rešitvi, a še vedno manjka znanja, energije za delo in pazljivosti pri podrobnostih. Podatkom o uspešnosti (prek 70 %) ni mogoče nekritično zaupati, saj prepogosto manjka uporaba objektivnih meril izpolnjevanja zadanih projektnih ciljev (Raziskava: Poslovna informatika v Sloveniji 2005, 2005).

### **Kdo, kdaj in zakaj potrebuje informatiko v podjetju**

Zakaj podjetje sploh potrebuje računalniške informacijske rešitve? Zakaj trošiti čas, denar, vire za postavljanje računalniške opreme, razvijanje in uvajanje aplikacij, oblikovanje podatkovnih baz, formaliziranje postopkov, usposabljanje uporabnikov?

### **Zunanji vzroki**

Globalizacije in njenega pomena se še ne zavedamo dovolj. Včasih je podjetje vedelo, kdo je konkurenca, kakšen je trg, kaj pričakuje in kako se njegove potrebe spreminjajo. Danes je takšna naloga tako rekoč neizvedljiva. Vsi svetovni trgi in konkurenca so se zlili v en sam nepredvidljiv sistem.

Današnji poslovni sistemi in okolje, v katerem delujejo, so zelo kompleksni, zahtevajo gladko in hitro delovanje in hitre spremembe. Obseg dela je prevelik, preveč zapleten in zahteva preveliko hitrost, da bi ga lahko opravili s človeško delovno silo. Le sodobna informacijska tehnologija omogoča operativno delovanje in tiste dodatne informacijske funkcije, ki omogočajo menedžmentu, da uspešno krmari poslovni sistem. Konkurenca počne podobno, to zahteva trg. Podjetje se mora prilagoditi. Le tako lahko vzdržuje konkurenčnost, obdrži stranke, preživi.

Izhodišče za postavitev ustreznega informacijskega sistema mora biti poslovni strateški načrt podjetja. Informatika potrebuje svoj strateški načrt in dolgoročne cilje, ki so usklajeni s cilji poslovnega sistema. Informatika mora poslovno strategijo omogočati in podpirati. Če je v prihodnosti podjetja nova iniciativa, mora biti temu ustrezna informacijska podpora predvidena v strateškem načrtu informatike. Temu primerno mora biti izbran, zgrajen in postavljen tudi informacijski sistem.

### **Notranji razlogi**

Načrtovati in graditi informacijski sistem brez podpore vsega menedžmenta je kot načrtovati in graditi stanovanjsko hišo, ne da bi se o tem pogovarjali z naročnikom, prihodnjim uporabnikom, stanovalcem. Če menedžment ne razvršča informatike in njenih možnosti po pomenu v isto vrsto s proizvodno linijo, novimi stroji, okrepljeno prodajo in inovativnimi mladimi kadri, bo informatika vedno nujno zlo, strošek, mlinjski kamen okoli vratu. Tudi najboljši računalniki, informatiki in aplikacijske rešitve ne morejo pokriti tega primanjkljaja.

Zakaj potrebujemo celovite informacijske rešitve oziroma kaj nam te prinesejo?

- Poenostavljanje upravljanja:
  - preprost celovit vpogled v dogajanje v podjetju,
  - kontrola stroškov,
  - obvladovanje zalog,
  - pregled nad donosnostjo,
  - obvladljivost, ko podjetje naraste čez obvladljive mere.



- Izboljšanje storitev za stranke:
  - krepitev odnosov s strankami,
  - pregled nad tekočimi zadevami,
  - zgodovina transakcij,
  - zagotavljanje kakovosti produktov,
  - krajšanje časa od naročila do dobave.
- Izboljšanje odločanja:
  - s pravimi podatki podprto odločanje,
  - ena verzija resnice,
  - negovanje konkurenčnih prednosti,
  - minimiziranje, izogibanje slabostim.
- Standardizacija postopkov:
  - pospešitev in ureditev poslovnih procesov,
  - zagotavljanje spoštovanja poslovnih pravil,
  - nadzor nad procesi v realnem času.
- Boljše upravljanje financ:
  - tekoč vpogled v stanje in planirane transakcije,
  - obvladovanje terjatev,
  - povečanje dobička.

V konkretnem primeru moramo o dejanskih koristih razmišljati, pripraviti ustrezna merila, jih spremljati in ob zaključku projekta tudi preveriti, ali so bile predpostavke pravilne. Tako pravi teorija, praksa pa po navadi ni takšna.

Pomen informatike mora menedžment dobro razumeti, če naj bo informatika res tisto, kar prinaša korist podjetju. To ne pomeni, da bi morali poznati tehnične podrobnosti s področja informatike. Bistvena so konceptualna znanja. Koristno je poznavanje načinov uporabe informacijske tehnologije, njihova praktična uporaba v poslovnih okoljih, vplivi na konkurenčne prednosti podjetja.

Običajno se pri implementaciji celovitih informacijskih rešitev veliko govori tudi o reorganizaciji poslovnih procesov, o spreminjanju funkcionalne organiziranosti v procesno. Informatizacija lahko omogoča, da poslovni procesi postajajo vedno bolj učinkoviti in uspešni (Kovačič, Groznik, 2006). Obstaja možnost, da zastavimo preveč pogumen načrt sprememb, ki ga kasneje nismo sposobni realizirati. Vzemimo si čas. Tudi psihološko je bolje, da cilji niso preveč v oblakih, naloge niso zastrašujoče in prihodnost ni en sam pretres.

### Razlogi za zamenjavo informacijskega sistema

Uvedba ali zamenjava vsakega informacijskega sistema je boleča. Spremembe nalog, postopkov, razmerij med ljudmi, dodatno delo za uporabnike – nekateri

ostanejo brez dela, tveganje neuspešne uvedbe, pretres osnovnega delovanja sistema.

Celovita informacijska rešitev ne zagotavlja uspeha, je le orodje za njegovo doseganje. Šele pravilna (inteligentna in dosledna) uporaba lahko prinese tako zelene koristi (Ragow, 2007). Pogoji za to je v poslu izkušena in z uporabnostjo informacijske rešitve spoznana delovna ekipa, ki razume pomen in cilje uvedbe takšne rešitve in je dobro vodena, da bo znala izbrati pravo pot in na njej vztrajati do uspeha.

Pred menjavo se sprašujemo:

- Kaj bi z boljšimi, hitrejšimi, zanesljivejšimi informacijami?
- Kaj koristnega bi lahko počeli v času, ko zbiramo/urejamo podatke?
- Kako bo podjetje drugačno?
- Koliko stane, če ničesar ne naredimo?
- Obstaja zakonska obveza, standardi, zahtevajo to naši partnerji?
- Ali stranke zahtevajo takšen elektronski dostop do podatkov?

Ko se pogovarjamo o uvedbi ali zamenjavi informacijskega sistema, ne govorimo o tem, kako so nam všeč aplikacije, so prijazne, kako deluje izbiranje iz menija, je uporaba intuitivna, kakšne računalnike in tiskalnike potrebujemo, marveč so naše misli namenjene (bi morale biti) podjetju – kako bo delovalo danes, jutri, ali bo sploh delovalo. V projektih izbire in uvedbe se pogosto ukvarjamo s vprašanji, ki za uspeh podjetja niso bistvena. Včasih nas tudi dobavitelji rešitev zapeljejo kot kakšni prodajalci avtomobilov z neskončnimi spiski dodatnih funkcionalnosti, ki jih sploh ne potrebujemo.

Pomembna je skladnost informacijskega sistema s poslovno strategijo podjetja. Informacijska podpora mora prispevati k uspešnemu izvajanju tistih nalog, ki podpirajo poslovno strategijo. A za to ni dovolj, da informacijski sistem prepustimo operativnim izvajalcem. Vrhovni menedžment mora aktivno sodelovati pri zasnovi modela, določanju kritičnih funkcij, spremljati in podpirati nastajanje in potrebne spremembe in na koncu poskrbeti, da se vse dogovorjeno tudi izpolnjuje. Nihče jih ne more nadomestiti pri tem.

### Kako se lotimo informacijskega projekta

Ko se lotimo informacijskega projekta, nikoli ne pozabimo, da gre za poslovni projekt. Dokler nam to



ni resnično jasno, se ga preprosto ne moremo racionalno lotiti. Ne razmišljajmo o stroških, marveč o investiciji. Ko smo razrešili osnovno vprašanje, se lahko lotimo priprav na projekt.

Če hočemo resno izpeljati projekt, moramo najprej določiti njegove cilje. Ker gre za poslovni projekt, moramo poiskati poslovne cilje. Ne lepo zvenceh stavkov o čudoviti opremi, fantastičnem uporabniškem vmesniku, intuitivni uporabnosti, osupljivih karakteristikah. Povedati je treba nekaj, kar je povezano z našimi izdelki, strankami, zaposlenimi, njihovim delom in ne nazadnje z denarjem.

Da bo projekt stal trdno na tleh, moramo čim bolj popolno naštetih razne predpostavke o okolju, strankah, podjetju, procesih, ljudeh, tehniki. Tu bi se bilo vredno zamisliti o pravilnosti tega, kar trenutno počnemo v podjetju. Če opazimo nekaj, kar ni racionalno, nima smisla to še avtomatizirati. Mogoče je čas za kakšno spremembo v procesih poslovnega sistema.

V tem trenutku bi bilo treba tudi sprejeti stališče v zvezi s prilagajanjem. Kdaj se mora prilagajati informacijska rešitev in kdaj se prilagaja poslovni proces? Najenostavneje je zavzeti eno ali drugo ekstremno stališče. A bodimo previdni. Bomo prilagajali rešitve neurejenim procesom (Groznik, Kovačič, 2006)? Bomo kasneje pokrivali visoke stroške dopolnjevanja naših spremenjenih rešitev ob nadgradnji osnovne rešitve? Ne pozabimo na vse kratkoročne in dolgoročne posledice, ki jih lahko prinese odločitev.

Potem se moramo lotiti ocenjevanja vsega, kar bo povezano s projektom, cilji in delom za doseganje teh ciljev.

Na eni strani iščemo vrednosti, ki jih bomo (upajmo) pridobili. Pri tem ne pozabimo tudi na takšne, ki niso povsem očitne, in tudi tiste, katerih vrednost je težje oceniti.

Na drugi strani ocenjujemo vse stroške, ki jih bomo imeli z realizacijo in delovanjem informacijske rešitve. Ocenimo bolečine, ko bo treba za postavitev celovite informacijske rešitve uporabiti najboljše kadre, ki jih potrebujemo za delovanje podjetja. Tudi tu ne smemo izpustiti ničesar, tudi nezadovoljstva zaposlenih ne.

Če bodo naše ocene dobro pripravljene, nam bodo služile tudi v toku izvajanja projekta in še posebno takrat, ko bomo ob zaključku ocenjevali njegovo uspešnost (Groznik, Kovačič, 2006). Ne pričakujmo popolnoma skladnih rezultatov. Veliko predpostavk, ki jih bomo določili na začetku, sploh ne bo držalo.

Načini doseganja ciljev bodo lahko precej različni od predvidenih. Spreminjali se bodo tudi cilji.

Če uvajamo celovito informacijsko rešitev prvič, je opisana naloga precej zahtevna in brez pomoči jo bomo težko zmogli. A koristi, ki jih s tem pridobimo, so še veliko večje. Z opravljeno domačo nalogo bomo vedeli, kakšno rešitev iščemo na trgu, kateri dobavitelji se lahko vključijo v reševanje naših problemov, kaj je za nas resnično pomembno in kaj je le marketinško govoričenje, kako poteka realizacija projekta, kako bližju smo koncu projekta, kako je projekt uspel. Tolažimo se lahko tudi z mislijo, da bo prihodnjic vse precej bolj preprosto.

Če moramo sedaj izbrati informacijski produkt ali dobavitelja, smo z opisano predpripravo dobili dovolj kriterijev, da bomo lahko pravilno izbrali in svoj izbor tudi racionalno upravičili. Pričakujemo lahko, da ne bo noben produkt ali dobavitelj pokrival vseh naših potreb (Groznik, Kovačič, 2006). Skušajmo poiskati najbolj skladno, najbolj prilagodljivo, najbolj preprosto rešitev.

### **Kako naj se odvija projekt uvedbe informacijskega sistema**

Velika želja vseh udeležencev v zgodbi o informatiki v podjetju je, da bi projekt uvedbe informacijskega sistema uspel. Pri tem lahko pričakujemo veliko težav in trdega dela. Možnosti uspeha se povečujejo, če se dela lotimo premišljeno in skrbno ter pri takšnem delu vztrajamo do konca.

### **Predpostavke**

Če govorimo o projektu uvedbe informacijskega sistema, predpostavljamo, da smo določili odgovore na ključna vprašanja oz. da poznamo ključne predpostavke.

- Določili smo poslovne cilje projekta. (Zakaj?)
- Definirali smo, kakšen naj bo informacijski sistem.
- Trdno smo se odločili, da bomo sistem v podjetju realizirali (odločenost in viri).
- Izbrali smo produkt, dobavitelja ali način nastajanja informacijske rešitve. (Kako?)
- Izbrali smo (zunanje) sodelavce na projektu. (Kdo?)
- Določili smo kriterije uspeha.
- Napravili smo analizo tveganj in se pripravili na reševanje problemov.

### **Organizacija**

Projekt zahteva ustreznočasno organizacijo, da bodo naloge opravljene korektno. Pri tako pomemb-



nem projektu kot je projekt uvedbe informacijskega sistema moramo zagotoviti res kakovostne kadre.

Nikoli ne moremo preveč poudariti pomen projektnega vodje. Projekt bo uspel ali padel zaradi njega.

Sponsorjeva vloga pri informacijskem projektu je prav tako pomembna. Brez močne in vztrajne podpore z dovolj visokega mesta ni mogoče uveljaviti sprememb, ki so pravzaprav bistvo informacijskega projekta.

Člani projektne ekipe, ki so operativni člani poslovnega sistema, za katerega bo nastajal informacijski sistem, morajo resnično poznati delovanje, pravila in smisel procesov, katere predstavljajo v ekipi. Poleg tega je zelo pomemben tudi njihov ugled v podjetju, saj bodo delovali kot ambasadorji novega sistema pri ostalih uporabnikih in lahko prispevajo s tem pomemben delež k sprejetju in učinkoviti rabi sistema.

Pomembno je tudi vprašanje sodelovanja zunanjih izvajalcev pri projektu. Zakaj jih potrebujemo? Lahko so zelo dragoceni, a paziti moramo, da opravijo le tisto delo, ki ga smejo opraviti. Vsekakor nam lahko prinesejo znanje in izkušnje v zvezi z uvajanjem celovitih informacijskih rešitev, ki jih naši kadri nimajo. Zelo koristi tudi neobremenjen pogled na problematiko. Opravijo lahko tudi celo kopico enkratnih, začasnih del. Nikoli pa ne smejo prevzeti trajnih nalog. Cilj je vedno prenos znanja na naše zaposlene, da bodo sami sposobni opraviti potrebno delo. Zunanji izvajalci tudi ne morejo prevzeti odgovornosti za uspeh projekta, niti ga ne morejo voditi. Odločanje o vsebini, procesih, ciljnih mora ostati na zaposlenih v podjetju. Če svoji projektne ekipi ne upamo zaupati tega dela, nismo izbrali pravih članov.

### Izvajanje projekta

Dejanski projekt se izvaja po fazah, v katerih pridemo od začetka do delujočega sistema. Koliko je teh faz in kakšna je njihova vsebina, se razlikuje od metodologije do metodologije, a dela, ki morajo biti opravljena, so bolj ali manj enaka. Predstavimo zelo preprost potek projekta.

### Pripravljalna faza projekta

Priprava projekta je zelo pomembna. Določiti moramo vodjo projekta, projektne ekipo, postaviti celotno organizacijo, dogovoriti se za način dela in komuniciranja.

Čim bolj natančno skušamo določiti vsebino projekta (zahteve, analiza, design), naloge in terminski plan.

Tako bomo imeli za kasnejše faze jasne kriterije in meje, ki bodo omogočili spremljanje in pravočasno ukrepanje.

Zelo pomembno je vzpostaviti enotno razumevanje vsebine, ciljev, nalog in zadolžitev, da bodo vsi vedeli, kaj naj pričakujejo, kaj in kdaj naj napravijo, kaj naj se naučijo, kje lahko prispevajo in kaj bodo pridobili s sistemom. Nesporazumi so namreč pomemben vir težav v projektih.

### Faza priprave sistema

V tej fazi se ustrezna aplikacijska rešitev zgradi ali prilagodi, vzpostavi se delujoč sistem za uvajanje in testiranje. Vanj se prenesejo (testni) podatki. Ključni uporabniki pomagajo ustrezno nastaviti sistem, se ob tem izobražujejo, preverjajo delovanje in iščejo rešitve za poslovne scenarije. Poskrbi se za povezovanje novega informacijskega sistema na že obstoječe sisteme v podjetju. Pripravi se ustrezna navodila in program izobraževanja za operativne uporabnike.

### Uvajanje in testiranje

Izvede se intenzivno uvajanje uporabnikov. Pri tem so ključni člani projektne ekipe, ki s svojim zgledom, avtoriteto in znanjem omogočijo uspešno uvajanje vseh (skeptičnih) končnih uporabnikov sistema.

Usposabljanje je zelo pomembno, saj je od usposobljenosti operativnih uporabnikov zelo odvisen uspeh končne uvedbe. Sistem se intenzivno testira in problemi odpravljajo, da bo ob končnem prehodu na novi sistem čim manj težav.

### Sklepna faza projekta

Na koncu potrdimo, da smo pripravili ustrezno delujoč sistem in lahko preidemo v redno delovanje. V trenutku prehoda na novi sistem moramo poskrbeti za zadnji prenos aktualnih podatkov iz dosedanjih starih sistemov v novega.

Takoj se začnejo tudi redno vzdrževanje, odpravljanje težav in pomoč uporabnikom. Ne smemo pozabiti na vzpostavitev postopkov za arhiviranje, uvajanje novih uporabnikov, administriranje sistema, dopolnitve.

S stališča projekta opravimo formalni zaključek in ocenimo uspešnost naših prizadevanj. Zelo koristno je, da poleg druge dokumentacije zberemo tudi vse ocene, predloge, opažanja, ki nam bodo prišla prav v času vzdrževanja sistema ali kasnejšega novega ciklusa postavljanja celovitega informacijskega sistema.



## Spremljanje rezultatov projekta

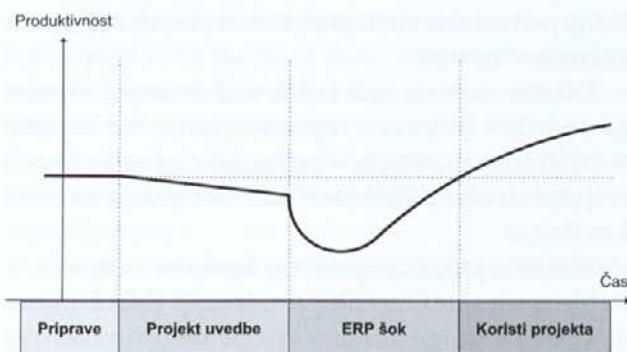
Če želimo resnično potrditi, da smo zastavljene cilje s projektom res dosegli, ne smemo pozabiti na spremljanje rezultatov. Šele meritve bodo potrdile, ali smo dosegli načrtovane koristi. Ocene uspeha brez meritev so lahko kakršne koli, da le ustrezajo ocenjevalcem, kar se pogosto dogaja (Raziskava: Poslovna informatika v Sloveniji 2005, 2005).

Pomembno je tudi zavedanje, da smo z koncem projekta dejansko šele začeli delo z novim informacijskim sistemom. Informacijska rešitev je orodje, katerega koristi odkrivamo še dolgo potem, ko smo ga začeli uporabljati. Na začetku smo zadovoljili osnovne (načrtovane) potrebe, nova spoznanja in usposobljenost uporabnikov pa nam omogoči, da razvijemo in realiziramo še nove in nove pridobitve.

## Ocena pristopa

Zanesljivega recepta za uspeh projekta na žalost ne morete dobiti. Vsako podjetje je drugačno, vsaka projektna ekipa ima drugačne kvalitete, naloge in zapletiti se ne ponavljajo v enaki obliki. Obstaja le kup načel, priporočil, kritičnih dejavnikov uspeha, dobrih praks, ki običajno pripomorejo k uspehu. V vsakem primeru bo projekt zahteval veliko prizadevanj in skrbi projektnega vodstva in ekipe kakor tudi vodstva podjetja (Sternad, Bobek, 2006). Znanje ter velika in stalna pozornost v toku odvijanja projekta nam lahko prihranita marsikakšen problem ali kritično napako in omogočita uspeh pri zelo tveganih projektih.

Zapomnimo si, da pri informacijskih projektih ne obstaja »prava pot«. Poti do uspeha je verjetno celo več. Vse kar lahko napravimo, je, da vsak trenutek pazljivo izberemo alternativo, ki je dobra za uspeh celotnega projekta (Griffin, 2007).



Slika 1: Gibanje produktivnosti informacijskega sistema (Vir: Rigelhof, 2003)

Nikakor ne smemo pričakovati, da bo projekt v vsakem pogledu in vsakem trenutku uspešen in bodo vedno vsi z njim zadovoljni. Potek zadovoljstva, učinkovitosti in uspešnosti ima pravzaprav značilen potek, ki se mu ne moremo izogniti (slika 1). Poskrbimo lahko le za intenzivnost in dolžino trajanja prehodnih pojavov.

## Sklep

Informacijski sistem za podjetje ne pomeni več zgolj podpornega sistema, nujnega zla, ki prinaša le stroške. Sodobna podjetja so z ustreznim informacijskim sistemom bolj opremljena za spopad s konkurenco, bolj zadovoljujejo potrebe svojih kupcev, to naredijo kar najbolj optimalno, hitreje se odzivajo na zahteve trga in si tako omogočajo boljše pogoje za preživetje in uspeh.

Ustrezna informacijskega sistema ni mogoče kar preprosto kupiti. Če se ne prilega podjetju, se to prilagaja nečemu, kar ni po njegovi meri. Da izberemo in/ali zgradimo ustrezen sistem, zahteva veliko znanja in pridnega dela vseh, ki so udeleženi v skupnih prizadevanjih.

Spremembam se pri tem ni mogoče izogniti. V podjetju to vedno pomeni nezadovoljstvo in odpor. A če vemo, kaj so naši cilji, kaj želimo in potrebujemo, zakaj mora biti narejeno prav na takšen način in se reševanja zapletov lotimo premišljeno in z združenimi močmi, uspeh ne bo izostal.

## Literatura

Alleman Glen, B.:

Agile Project Management Methods for ERP: How to Apply Agile Processes to Complex COTS Projects and Live to Tell About It, In Extreme Programming and Agile Methods: XP/Agile Universe 2002, Springer Verlag, 2002, str. 70-88.

Griffin, Doug:

ERP Implementations and the art of Mountain Climbing, [URL: <http://blogs.ittoolbox.com/erp/dgriffin/archives/erp-implementations-and-the-art-of-mountain-climbing-16706>], 06/2007.

Groznik, Aleš, Kovačič, Andrej:

ERP – celostna rešitev ali celostna past? Finance, 9. 5. 2006.

Hooks, Allen:

10 reasons why ERP change management has outgrown helpdesk software, [URL: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/AH011507.pdf>]. [http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/BusinessApplications/2000/12/research\\_notes/prn\\_TU\\_BA\\_PJ\\_12\\_27\\_00\\_1.asp](http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/BusinessApplications/2000/12/research_notes/prn_TU_BA_PJ_12_27_00_1.asp)], 12/2000.

- Kovačič, Andrej, Groznik, Aleš:  
Informatika je vzvod za doseganje poslovnih ciljev, Finance, 1. 8. 2006.
- Laudon, Kenneth C., Laudon, Jane P.:  
Management Information Systems, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2000, 588 str.
- Ragow, Steve:  
How to Assure ERP Success: Taking Ownership, [URL: [http://download.ifsworld.com/home/if1/page\\_318/how\\_to\\_assure\\_erp\\_success\\_taking\\_ownership.html](http://download.ifsworld.com/home/if1/page_318/how_to_assure_erp_success_taking_ownership.html)], 07/2007.
- Raziskava:  
Poslovna informatika v Sloveniji 2005. Ljubljana: Inštitut za poslovno informatiko, Ekonomska fakulteta, 2005.
- Rigelhof, Roger:  
ERP Implementation Best Practices, [URL: <http://www.educause.edu/ir/library/powerpoint/EDU03146.pps>], 2003.
- Sternad, Simona, Bobek, Samo: Kritični dejavniki uspeha pri uvajanju ERP, Finance, 9. 5. 2006.
- Thacker, Mike:  
Enterprise Resources Planning (ERP) Implementation, [URL: [http://www.smthacker.co.uk/implementing\\_erp\\_computer\\_systems.htm](http://www.smthacker.co.uk/implementing_erp_computer_systems.htm)], 08/2007.

Vitimir Povalej je diplomiral na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani na smeri informatika. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je na smeri informacijsko-upravljalne vede opravil magistrski študij. Ima več kot dvajset let izkušenj pri uporabi informacijske teorije v projektih v raznovrstnih poslovnih sistemih. Pri tem je veliko pozornosti namenjal iskanju odstopanj med teorijo in prakso v podjetjih in se ves čas trudil s praktičnimi spoznanji modificirati teoretične pristope, da bi bili kar najbolj koristni. V teku svojega dela je sodeloval pri pripravi ogrodij za razvoj poslovne programske opreme, razvoju konkretnih poslovnih informacijskih rešitev in vodenju projektov uvajanja informacijskih rešitev.