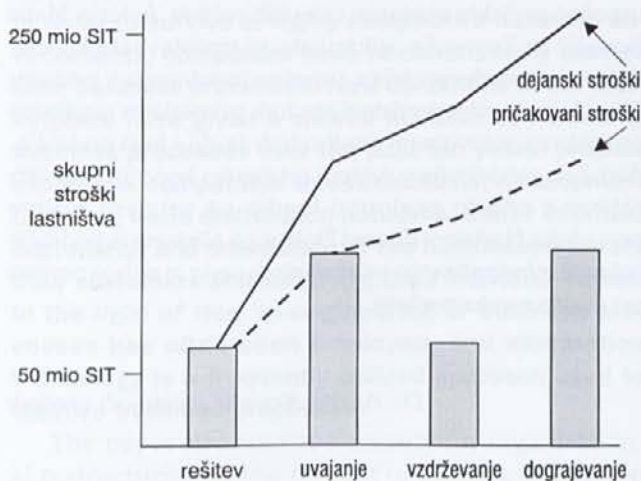


## Celovite rešitve

Celovito rešitev<sup>1</sup> lahko opredelimo kot celovito povezano in na poslovnem modelu organizacije temelječo sestavo uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom tako organizacije kot tudi z njo povezanih poslovnih partnerjev optimalne možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti. Uvajanje celovitih rešitev je eden od pomembnih pristopov k poslovni prenovi in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju poslovnih procesov in podatkov ter k natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju. Uvajanje temelji na konceptu prenove poslovanja, ta pa na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah v posamezno organizacijo in njeno neposredno okolje. Gre torej za strateško pomemben, pogosto tudi nujen projekt, ki ima lahko dolgoročno bodisi zelo pozitivne bodisi pogubne posledice.

Tuja in domača praksa na tem področju kažeta, da gre za projekte z visoko stopnjo tveganja in relativno nizko uspešnostjo. V svetu je uspešnih le med 9 in 17 odstotkov (različni viri) projektov uvajanja sistemov celovitih rešitev, vsi drugi so bili neuspešni ali predčasno prekinjeni. Pri teh analitiki ponavadi izpostavljajo nekajkratno prekoračevanje rokov in stroškov uvajanja (nad 200%) in nedoseganje načrtanih ciljev oziroma funkcionalnosti (manj kot 50%). Ocenjujemo, da so pri nas ti negativni odstotki še izrazitejši.



Svetovni trg celovitih programskih rešitev zajema po nekaterih podatkih 300 milijard ameriških dolarjev (napoved Gartner Group za leto 2002), ob sicer rahlo upočasnjeni, vendar še vedno občudovanja vredni letni rasti (malo pod 30%). Takšen trend rasti je nedvomno posledica konca evforije povezane z letom 2000, manjše (od predvidene) absorpcijske moči organizacij in množice neuspešnih projektov uvajanja, ki so temeljili na ustaljenem pravilu 80% pokrivanja informacijskih potreb in praksi prilagajanja programov potrebam poslovanja. Raziskave na področju uvajanja celovitih rešitev so pokazale, da je to pravilo treba opustiti in postopke uvajanja korenito spremeniti. Tudi najboljše celovite rešitve v praksi pokrivajo največ 70% potreb organizacije. Kaj narediti z ostankom? Organizacije morajo v ta namen prilagoditi svoje procese, preostalih 30% pa pozabiti ali urediti s posebnimi, največkrat specializiranimi rešitvami. Te rešitve (obstoječe ali nove) je treba v nadaljevanju programsko in procesno povezati s celovito rešitvijo. Držimo se torej načela, da prilagajamo svoje procese najboljši praksi, ki se nahaja v celoviti rešitvi, saj v nasprotnem primeru stroški prilagajanja, vzdrževanja in dopolnjevanja (*upgrade*) prerastejo mnogokratnik (v naši praksi tudi do desetkratnik) vrednosti kupljene rešitve. Spodnja slika kaže povprečen potek izvajanja uspešnega projekta v naših razmerah.

V naši praksi pogosto naletimo na nepripravljenosti vodstva organizacije za neposredno vključevanje pri projektih uvajanja celovitih rešitev. Ljudje, ki odločajo (menedžerji, lastniki) običajno zmotno ugotavljajo, da naj projekt uvajanja celovite rešitve informacijski projekt načrtujejo in izvedejo njihovi informatiki. Ker se očitno niso sposobni ali pripravljeni spoprijeti s problematiko prestrukturiranja (reinženiringa) organizacije v smislu celovite prenove in informatizacije poslovanja (to je, roko na srce, zahteven in tvegan, a poslovno potreben projekt), nesorazmerno veliko vlagajo v strojno in komunikacijsko opremo ter pogosto zelo nekritično in neuspešno v (predvsem tuje) celovite uporabniške programske rešitve. Posledice neprehtanih odločitev: le desetina projektov uvajanja celovitih rešitev je popolnoma uspešnih. Vendar ljudje z močjo odločanja o podrobnostih svojih zablod največkrat molčijo. Molčijo o tem, da so bili zavedeni, da so jih impresionirale tuje reference, da so verjeli ponudnikom rešitev o poznavanju njene tehnološke ustreznosti in primernosti informacijskim in poslovnim potrebam njihove organizacije. Molčijo tudi o stroških, ki nekaj desetkrat presega načrtovane stroške.

Preden se vodstvo organizacije loti odločanja o razvoju ali nakupu oziroma izbiri celovite programske rešitve in njenem uvajanju, mora nujno najprej ugotoviti svojo obstoječo in bodočo poslovno strategijo ter načrtovano izvajanje poslovnih procesov. To je še posebej pomembno,

1. Izraz celovita, povezana, integrirana ... (uporabniška), (programska) rešitev se pri nas (še) ni uveljavil. Tudi neposreden prevod angleške izvorne, vsebinsko neustrezne kratice ERP (Enterprise Resource Planning), nam ne bi kaj dosti pomagal. Zato predlagamo slovenski izraz, ki je blizu prave-mu pomenu pojma: celovita rešitev.



saj uspešno uvajanje večinoma tujih (nekaj je tudi domačih) celovitih rešitev pogojuje procesno organiziranost poslovanja. V ta namen je torej običajno treba najprej odpraviti ali omiliti vplivnost tradicionalno prisotne funkcijske organiziranosti in urediti celovitost in preglednost poslovnih procesov organizacije. Predhodno omenjena praksa in negativne izkušnje namreč kažejo, da je prilagajanje celovitih rešitev izredno zahtevno in tvegano opravilo ter običajno povzroča prekoračitve trajanja in stroškov projektov. Prilagajanje obstoječim (običajno nepreglednim in necelovitim) procesom močno zavira proces uvajanja, s spreminjanjem programov pa ustvarja potencialno nevarnost dodatnih programskih napak in necelovitosti rešitve, ki se pojavi ob dopolnjevanju z novimi verzijami (*upgrade*). Zato naj odločevalci pred odločitvijo o nakupu ugotovijo primernost rešitve in skladnost njene informacijske podpore s postopki in poslovnimi procesi, ki jih izvajajo v njihovi organizaciji.

Dilema o nakupu ali lastnem razvoju ostaja. Iz literature in vsakdanje prakse so znane prednosti in slabosti nakupa že izdelanih programskih rešitev. Vse bolj pa velja pravilo: če ponujena rešitev v veliki meri ustreza potrebam organizacije, jo kupimo. Z nakupom znatno skrajšamo čas, potreben za razvoj, in znižamo raven tveganja glede ustreznosti rešitve, ki smo mu priča pri lastnem razvoju. Pridobimo tudi morebitna tuja poslovna in tehnološka znanja, ki jih vsebujejo kakovostne celovite rešitve. Slabosti nakupa se kažejo v razmeroma visoki ceni nakupa in stroških osnovnega prilagajanja rešitev. Le-ti še bolj pridejo do izraza, če organizacija ni sposobna v zadostni meri opredeliti svojih potreb ali v primeru, da uvajalec premalo pozna možnosti rešitve, kar je pri takšnih projektih žal običajen pojav. Poleg težav, povezanih s časom in stroški uvajanja ter z neprilagojenostjo rešitve informacijskim potrebam uporabnikov, se pojavi še problematika prenosa znanj informatikom iz organizacije, ki jih bodo le-ti potrebovali za vzdrževanje in nadaljnji razvoj rešitev.

Odločitev o nakupu posameznih modulov ali o njihovem lastnem razvoju se lahko izvede le na osnovi podrobno opredeljenih ter z modelom procesov in podatkov formaliziranih in prikazanih informacijskih potreb izvajanja postopkov v poslovnem procesu. Še nedavno (in v dobi parcialnih, necelovitih rešitev) je veljalo pravilo, da je v normalnih tržnih pogojih odločitev za nakup smotrna, če aplikativna rešitev pokriva vsaj 80 % informacijskih potreb obravnavanega področja. Z normalnimi pogoji imamo poleg ustrezne cene v mislih tudi razpoložljivost ustreznih rešitev v izvorni obliki in ponudnikovo pripravljenost za sodelovanje pri uvedbi in prilagajanju rešitve. Ocenjevanje ustreznosti odločitve o nakupu programske rešitve nikakor

ni preprosto opravilo. Organizacija v primeru nakupa rešitve strategije in postopkov uvajanja ne sme slepo zaupati izbranemu ponudniku. Če organizacija še nima uveljavljenega lastnega strateškega načrta informatizacije, mora najprej izdelati strategijo uvajanja rešitve. Ta ponavadi zajema postopke priprave za uvajanje in odločitvene kriterije izbire.

Uredniški odbor revije *Uporabna informatika* se je zaradi obetavnosti obravnavanega področja in prisotnosti zgoraj navedene problematike odločil področju načrtovanja, razvoja ali nakupa, uvajanja in prilagajanja celovitih rešitev nameniti posebno številko revije. V ta namen smo javno povabili k sodelovanju strokovnjake, ki se pri nas ukvarjajo z navedeno problematiko. Odziv je bil zelo dober. Od vseh prispelih del je uredniški odbor na osnovi predlogov recenzentov izbral polovico prispelih del, ki jih predstavljamo v tej tematski številki revije.

V prvem prispevku »Information technology and enterprise resource planning towards business process renovation« avtorja izpostavljata strateški pomen in vplivnost informacijske tehnologije in celovitih rešitev na možnosti prenove poslovanja. Pri tem podajata tudi opredelitve pojmov in stanja na področju celovitih rešitev in prenove poslovanja v razmerah globalizacije.

Sledijo prispevki, ki se ukvarjajo z obravnavo strateških izhodišč, pristopov in modelov na katerih temelji uspešna uvedba celovitih rešitev. Robert Srbotič v svojem prispevku na tem področju izpostavlja pomen strateškega načrtovanja informatizacije, avtorja Mitja Cerovšek in Matej Jevšček prikazujeta in pojasnjujeta procesni pristop prenove in informatizacije poslovanja na primeru podjetij skupine TPV, Ksenča Bokovec in Talib Damij pa izpostavljata pomembnost globalnega računovodskega sistema pri uvajanju celovitih rešitev.

Verjamemo, da bodo k odpravi strahu pred celovitimi rešitvami, pa tudi nekaterih zablod in napak, ki so prisotne v naši praksi, pripomogli zlasti prispevki, ki prikazujejo uspešne projekte uvajanja celovitih rešitev. Avtorja Matic Kovačič in Zvone Es prikazujeta in izpostavljata ključne dejavnike uspeha projekta, uspešno izvedenega v podjetju Elan. V prispevku predstavljata tudi primerjavo rezultatov projekta z ugotovitvami predhodnih študij s tega področja. Aleš Zajc predstavlja v svojem prispevku koncept celovitih rešitev z odprto poslovno logiko na primeru rešitve ponudnika Navision, Edvard Dolenc pa obravnava področje celovite informatizacije oskrbovalnih verig in njihov pomen pri povezovanju podjetij.

*Dr. Andrej Kovačič, gostujoči urednik*