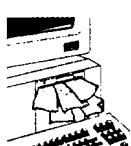


☉ Matic Grobelšek

Kako izbrati pravi ERP?

Projekti uvedbe poslovne programske opreme za podporo pri poslovanju v podjetju (ERP) sodijo tako po zahtevnosti kot po denarni plati med najtežje projekte podjetja, a naložba se ob pravem pristopu podjetju lahko bogato povrne



Pri pripravi nekoliko daljšega članka o programski opremi za podporo pri poslovanju se ni ravno lahko ubraniti zahrbtni in trdoživi skušnjavi lotiti se teme na široko in skušati zaobjeti vse, kar bi v zvezi s tem utegnilo zanimati široko poslovno javnost. Zato je pri tej stvari pretirano gorečnost najbolj zdravo ohladiti s pomisljijo, da ravno preveč ambiciozna hotenja prepogosto doživijo najbridkejši konec. V članku tako obravnavamo zlasti dve vprašanji: med katerimi možnostmi se lahko odloča podjetje, ko izbira sebi primeren sistem ERP (enterprise resource planning), in na kaj je treba biti pozoren pri vpeljavi sistema.

Kaj je sploh ERP?

Čeprav se je akronim že davno naselil tudi v govoricah slovenske poslovne javnosti, so predstave o tem, kaj naj sistem zagotavlja, da se sme poimenovati s to bahavo kralatico, precej različne. Sistem ERP je v jedru informacijskega sistema podjetja in pomeni programsko opremo, ki povezuje vse funkcije in službe podjetja v enotnem računalniškem sistemu predlog. Vsi uporabniki v podjetju namesto do svojih izoliranih otokov podatkov, ki so nekdaj rasli znotraj posameznih oddelkov podjetja, dostopajo



vsem enake in/ali hkratno osvežene. Naj opredelitev sistema ERP sklenemo še z definicijo raziskovalne agencije IDC: sistem ERP pomaga podjetju z uporabo integriranega uporabniškega vmesnika, integrirane baze podatkov in integrirane kode avtomatizirati njegov poslovni proces.

Sodobni sistemi ERP pa ne vključujejo le podpore »back-office« (upravljanje kadrov, računovodstvo in finance, proizvodnja, načrtovanje podjetja ipd.), temveč so jim dodani tudi moduli za prodajno ekipo, poslovno obveščanje za vodstvo podjetja (business intelligence), upravljanje odnosov s strankami (customer relationship management, CRM) in upravljanje preskrbovalnih verig (supply chain management, SCM).

► V Sloveniji ni malo takih podjetij, ki so za lastne potrebe razvila poslovno programsko opremo

do iste baze podatkov. Ker imamo opraviti z enim samim fizičnim podatkovnim modelom in ker si zaposleni zato isti podatek nekako med seboj »delijo«, se zmanjšuje možnost napak, povečujeta pa se hitrost in učinkovitost dostopanja do celovitejših informacij. Če oddelki uporabljajo samostojne sisteme in tehnike za upravljanje informacij, se te v podjetju prav lahko podvajajo, pri tem pa ni nujno, da so si med seboj po-

Ima sama integracija ob tem silnem pletenčenju o njej tudi kakšen praktičen učinek? Vzemimo za primer večje proizvodno podjetje, v katerem zaposleni v nabavi nemudoma lahko prilagodijo zaloge materiala glede na povečanje ali zmanjšanje naročil kupcev končnih izdelkov podjetja. Podjetje tako po eni strani pravočasno izpelje nabavo potrebnega materiala in po drugi strani prihrani pri stroških z zalogami.

Izbira je velika

Podjetij, ki se prištevajo med ponudnike sistemov ERP, je kar nekaj tudi pri nas. Raziskovalna agencija IDC pa ocenjuje, da v splošnem ponudnikov ERP, katerih izdelek bi ustrezal njihovi definiciji, naj ne bi bilo več kot tisoč. Vendar kakor so si med seboj različna podjetja kot (potencialni) uporabniki in s tem njihove potrebe, tako velike

so tudi razlike med ponudniki programske opreme za podporo pri poslovanju. Povedano drugače: podjetja, ki iščejo cenovno ugodnejšo rešitev in se lahko brez težav odvedo nekaterim funkcijam velikih sistemov, gotovo ne bodo posegala po dražjih sistemih velikih svetovnih ponudnikov. Tista, ki zahtevajo večjo funkcionalnost, več referenc in boljše povezljivost sistema ter iščejo trdnjša zagotovila, da bo ponudnik sistema na trgu prisoten tudi dolgoročneje, pa bodo raje kupovala dražje sisteme.

Če zelo na splošno razdelimo možnosti izbire, s katerimi se srečuje slovensko podjetje, ki se odloča za vpeljavo ERP, lahko rečemo, da se lahko odloči bodisi za izdelek katerega od pomembnejših tujih ponudnikov ERP, ki so (samostojno ali prek zastopnikov) prisotni tudi pri nas (SAP, Baan, Navision, Scala, Oracle itd.), bodisi za katerega od domačih ponudnikov (npr. Kopa, Perftech, Maop, Liko Pris, Edico idr.) ali pa za lasten razvoj ustrezne programske opreme. Katero pot torej ubrati?

Preprostemu vprašanju žal ne sledi preprost odgovor. Najmanj težav z izbiro imajo seveda podjetja, ki v resnici možnosti izbire sploh nimajo. To so v prvi vrsti kapitalsko odvisna podjetja in podružnice tujih podjetij pri nas, prav tako pa tudi podjetja, ki večji delež celotnega prihodka ustvarijo s prodajo enemu (tujemu) kupcu. V teh primerih močnejši partner - že zavoljo preprostejšega povezovanja - podjetju zapove, čigav in kakšen sistem naj vpelje. Pričakovati je, da se bo s še tesnejšim kapitalskim ali strateškim povezovanjem večjih slovenskih podjetij s tujimi partnerji moč tujih ponudnikov pri nas še povečevala.

Vendar to še ne pomeni, da bodo ponudniki domačih rešitev kar na lepem izginiti. Prvič že zato ne, ker so prodajni cikli pri

teh izdelkih izredno dolgi, če že ne pri večini podjetij kot kupcev sistema kar najdaljši med vsemi, s katerimi se ta sploh srečuje, in ker je zamenjava sistema zelo draga. Če sistem deluje brezhibno, če sta podpora in servis zadovoljiva in če podjetja k spremembam ne sili kak izjemen dogodek (npr. prevzem), potem racionalnega razloga za zamenjavo sistema ni. In vse dokler so domači ponudniki zasidrani v zadosti podjetij, imajo zagotovilo za nadaljnji obstoj na trgu. Poleg tega se marsikatero manjše in hitro rastoče podjetje zaradi cenovne dostopnosti raje odloči za sistem domačega ponudnika.

Tri različne zgodbe, trije različni pristopi

»Sistem smo v podjetju uvedli pred šestimi leti, direktor pa se je z njim prvič srečal pri kolegu, ki je prav tako lastnik približno enako velikega podjetja, kot je naše. Zdel se mu je zanimiv tako zavoljo tega, kar ponuja, kakor tudi zaradi prijaznosti do uporabnikov. Še vedno ocenjujemo, da je sistem, ki ga imamo, primeren. Prav tako smo zadovoljni s servisom in odzivnim časom ponudnika. Do vseh modulov sistema dostopajo prek interneta in tako morebitne napake sproti lahko odpravljajo. Pogosto nam tudi ponudijo - ko razvijajo kako stvar za katero drugo podjetje - nadgradnjo, ki bi utegnila biti za nas zanimiva. Zato zdaj težko govorim o kakšnih slabostih sistema. Vprašanje pa je, kako bi tak sistem podpiral veliko širitev podjetja,« pravi Tanja Lončar iz podjetja Kapis, ki je bilo po izboru Gospodarskega vestnika med tremi finalistami za letošnji naslov regijske gazele v savinjsko-zasavski regiji.

Med velikimi podjetji, ki imajo nekoliko daljšo zgodovino informatizacije poslovanja podjetja, pa ni malo takih, ki so sama razvila sistem ERP. Čeprav je podjetij z lastnim sistemom ERP čedalje manj, ima lastni razvoj kljub vsemu tudi prednosti (glej

tudi tabelo). Smiselno je zlasti, ko v podjetju nekateri procesi znotraj poslovnih funkcij podjetja potekajo drugače kot pri večini drugih podjetij in ko te posebnosti podjetju prinašajo konkurenčne prednosti. Čeprav navadno spremljajo lastno graditev sistema ERP visoki stroški razvoja in nato vzdrževanja, imajo nekateri tudi drugačne izkušnje.

»Ko smo pred enajstimi leti naredili strategijo informatike za prihodnjih pet do sedem let, smo se odločili, da najprej raziščemo, kaj bi lahko kupili. Najprej smo kot najboljšo rešitev izbrali Oracle Financials. Celo leto 1992 smo nato porabili za pripravo projekta in izobraževanje uporabnikov in same informatike. Ker pa tedaj še ni bilo novih računovodskih standardov in ker se je izkazalo, da je bil problem na strani nabave in prodaje akutnejši kot v finančnem delu, se je izkazalo, da ta izdelek še ni primeren za nas. Kot alternativa temu je bil lasten razvoj, ki se je začel z letom 1993. Začeli smo graditi komercialni sistem, nato smo dodali finance itn.,« pojasnjuje Janez Zaletel iz Merkurja in tudi predsednik SI-OUG, društva uporabnikov programske opreme Oracle. O stroških lastnega razvoja

► Najpogostejši krivec za neuspeh projekta je prav vodstvo podjetja

pa Zaletel odgovarja: »Potem ko je lasten razvoj od samega podatkovnega modela do dokončanja vseh tedaj potrebnih aplikacij trajal 15 mesecev, prej pa smo celo leto porabili zgolj za pripravo na vpeljavo Oracle Financials, ki nas je stala okrogel milijon tedanjih nemških mark, je naša groba ocena, da bi implementacija slednje rešitve stala vsaj petkrat več.« Pri Merkurju uporabljajo pretežno lastne rešitve, ki jih povezujejo z rešitvami zunanjih partnerjev, skupni imenovalci pa so Oracleove baze. Čeprav ne izključujejo možnosti, da bi kdaj v prihodnosti prešli na kupljen sistem ERP, za

zdaj o tem še ne razmišljajo. »V zadnjih štirih letih smo imeli veliko notranjih reorganizacij (večja je bila tudi zaradi združitve s Kovinotehno, op. p.), in če ne bi imeli tako močne lastne ekipe v informatiki in ne bi tako dobro poznali svojega informacijskega sistema, bi bile vse te integracije bistveno daljše in tudi dražje. Kam se bo zadeva zapeljala naprej, pa je veliko vprašanje, ki je povezano z razvojem samega podjetja in s tem tudi s strategijo informatike,« še dodaja Zaletel.

V Belinki so najprej ravno tako razmišljali o tem, da bi nadaljevali z lastnim razvojem. Vendar pa so potem ugotovili, da bi morali bistveno okrepiti oddelek informatike, analiza stroškov in izvedljivosti pa je pokazala, da je tako z vidika finančnih učinkov kakor z vidika rokov izvedbe boljše, da se odločijo za nakup. »Opravljena analiza procesov v podjetju, ki smo jo izvedli ob metodološki podpori podjetja Iteo, nam je pokazala, katere so ključne poslovne funkcije v podjetju in kaj vse moramo obvezno pokriti. Zaradi večplastnosti zahtev se je nato izkazalo, da je SAP v glavnem pokrival to, kar smo želeli. Ker nam ni ravno tekla voda v grlo, imeli pa smo tudi dovolj lastnega znanja, smo se odločili za postopen prehod. Kljub temu pa smo v enem letu z novim sistemom pokrili vse funkcije, ki smo jih imeli prej. Prednost ponudnikov, kot je SAP, je predvsem v številnosti funkcij in vgrajenem znanju podjetij, ki so sistem vpeljali pred teboj. Nekoliko slabša pa je bila na začetku v Sloveniji podpora, a se je zdaj bistveno izboljšala,« razloži Bojan Kos. V Belinki imajo trenutno vpeljanih 95 odstotkov modulov sistema SAP R/3, zdaj pa se pripravljajo na uvedbo komponent mySAP.com (business intelligence, warehouse in CRM), ki delujejo na internetni arhitekturi.

► Zaposleni se morajo na nov način dela privaditi

Nevralgične točke projektov ERP

Strokovnjaki med ponudniki sistemov ERP navajajo številne napake pri integraciji sistema in razloge zanje, malodane vsi pa kot pogostega krivca za neuspeh navajajo prav vodstvo podjetja: »Vodstvo podjetja marsikdaj ne posveča dovolj pozornosti projektu, premalo se angažira tako pri postopku izbire kakor tudi kasneje pri nadzo-

srednjeročno in kratkoročno strategijo na področju informatike, ki mora podpirati razvoj oziroma rast podjetja.

Projekti ERP so nedvomno predragi in preveč zahtevni, da bi bili lahko prepuščeni le posameznim oddelkom podjetja. Med načrtovanjem in pripravo projekta zato ni dovolj le dobro poznati tehnologijo, temveč morajo člani projektne skupine razumeti tudi potrebe podjetja in njegove

poslovne procese, vodja načrtovanja pa mora imeti pregled nad celotnim projektom uvajanja.

Naslednji korak je integracija. Strokovnjaki opozarjajo, da podjetja v veliki večini primerov podcenjujejo čas in stroške, ki jih podjetje porabi za integracijo sistema, saj se ERP le redko uvaja na čistino. Pogosto je treba vložiti nemalo truda, da se že delujoče rešitve povežejo z novim sistemom ERP ali/ni da se različni šifranti in drugi pomembni podatki spremenijo v novo obliko (marsikdaj se ni mogoče izogniti niti osovraženemu pretipkavanju). Tudi ni redko, da se podjetje odloči za nakup rešitev tudi drugih ponudnikov, na primer podjetje, ki uporablja sistem ERP podjetja SAP, se odloči za modul CRM podjetja Siebel. Pravo zmedo pa lahko povzročijo različne združitve in prevzemi, tako da se ni čuditi podatkom Meta Group, da imajo velika

Primerjava med tremi vrstami ponudnikov sistema ERP*

	Priznani tuji ponudniki	Domači ponudniki	Lasten razvoj
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> reference sistema z nakupom takega sistema podjetje lahko pridobi tudi znanje dobrih podjetij, ki so sistem uvajala pred njim večji sistemi običajno delujejo na različnih operacijskih sistemih in bazah integriranost in široka funkcionalnost rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> ugodna cena sistema in uvajanja sistema hitrejša in lažja uvedba bližina ponudnika sistema, ki je hkrati razvijalec tega, in tako hitrejša odzivnost pri podpori prilagodljivost kupcu sistema (vsak kupec je za domačega ponudnika sistema pomembna stranka) 	<ul style="list-style-type: none"> dobro poznavanje potreb in posebnih zahtev podjetja ni potrebe po spreminjanju načina poslovanja in prilaganju standardom, ki jih določa kupljen ERP dober vpogled v delovanje sistema
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> višja cena sistema in uvajanja možne težave z lokalizacijo; nekatere rešitve tujih ponudnikov niso poslovene pri nekaterih je podpora za uporabnike v Sloveniji slabša veliki tuji ponudniki zaostajajo pri ponudbi primernih rešitev za manjša podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> nekatero rešitve ne pokrivajo nujno vseh zahtevanih funkcijskih področij; lahko se postavi tudi vprašanje povezanosti in integriranosti aplikacij sistem pogosto deluje le na enem operacijskem sistemu in eni vrsti baz malo ali nič referenčnih uporabnikov za nekatere panoge manj povratnih informacij od uporabnikov 	<ul style="list-style-type: none"> ni izkušenj z graditvijo sistema pri drugih (sorodnih) podjetjih pogosto zahteva več časa za izpeljavo projekta potrebna sta močan oddelek informatike v podjetju za razvoj in nato vzdrževanje sistema
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> zaradi razširjenosti izdelka na svetovnih trgih je bodoče povezovanje s tujimi partnerji podjetja uporabnika lažje ponudnikovo stalno nadgrajevanje sistema je lahko spodbuda tudi za nadaljnji razvoj podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> nadaljnje slednje specifičnim razvojnim potrebam uporabnika 	<ul style="list-style-type: none"> možen nadaljnji razvoj posebnosti v poslovnih procesih, ki so lahko konkurenčna prednost podjetja
Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none"> dvigovanje cene licenc in podpore pri tujih ponudnikih, ki nimajo pomembnega tržnega deleža pri nas, bi odhod s slovenskega trga lahko pomenil konec slovenjenja prihodnjih različic rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> nekoliko manjša gotovost, da bo ponudnik obstal na trgu tudi dalj časa (prevzem ali propad podjetja), kar lahko pomeni drag prehod na nov sistem 	<ul style="list-style-type: none"> neupoštevanje vseh stroškov lastnega razvoja morebitna pomanjkljiva dokumentacija lahko povzroči nepredvidene in visoke stroške pri naknadnem spreminjanju in nadgradnji sistema razvoj posebnosti lahko ovira povežljivost podjetja navzven

Opomba: Primerjalne tabele zaradi posplošenih ugotovitev ni mogoče docela uporabiti za konkretnega tujega ali domačega ponudnika.

svetovna podjetja zaradi procesov združevanj tudi po pet in več sistemov ERP (če je verjeti podatkom, obstajajo tudi taka, ki jih imajo celo 20).

Pri testiranju sistema je zato pomembno, da se preizkusi z dejanskimi podatki in preveri, kako deluje v resničnem svetu. Najbolje je tudi, da ga že v testnem obdobju uporabijo zaposleni, ki bodo potem tudi glavni uporabniki sistema. Vse to sicer ni poceni, vsekakor pa ceneje od kasnejših zapletov in neprijetnih presenečenj, ko gre zares.

Ker sistemi ERP pogosto »preživijo« marsikaterega od zaposlenih v informatiki in članov projektne skupine, je nadvse pomembno, da je dokumentacija skrbno urejena in ob spremembah sistema tudi sprotno dopolnjena. Le tako si lahko podjetje zagotovi, da ga v kasnejših letih ne bodo udarile po žepu nepotrebne dodatne drage svetovalne ure, ki jih bodo porabili zunanji izvajalci, da razpredejo klobčič.

Ena najpogostejših napak je, da podjetja preprosto pozabijo na to, da se morajo zaposleni na nov način dela privaditi. Uved-

ba ERP skoraj vedno prinaša pomembne spremembe v poslovnih procesih in s tem tudi načinu dela zaposlenih. Vse to zahteva, da vodstvo podjetja poskrbi za izobraževanje zaposlenih. Še tako čudovit sistem ERP, za katerega podjetje odšteje težke milijone, je lahko brez vsake vrednosti, če ga zaposleni, ki se radi oklepajo utečenega načina dela in zato upirajo spremembam, ne osvojijo.

► **Napake so lahko za podjetje celo usodne**

Ker podjetja tako zahtevnega projekta, kot je uvedba sistema ERP, brez dodatne pomoči ne zmorejo, je treba za implementacijo, pogosto pa tudi za pripravo ustreznega načrta najemati zunanje svetovalne ekipe in podjetja, ki se ukvarjajo s sistemsko integracijo. Brez ustreznega projektnega načrta ni dobrega vodenja projekta in brez vodenja lahko svetovalne ure dodobra oskubijo proračun za izpeljavo projekta.

Poznavalci priporočajo, da se v pogodbah pozorno določijo rezultati oziroma cilji in zmogljivost sistema s tehnično specifikacijo, nenazadnje pa tudi roki izvedbe ter cilji internega izobraževanja.

Brez kančka dvoma lahko v sklepnem delu zapišemo, da so projekti uvajanja ERP v podjetjih - še zlasti večjih - eni najzahtevnejših projektov, kar si jih organizacija sploh loti. Zaradi svoje kompleksnosti ne dovoljujejo šarlatanstva, saj so posledice neustreznega pristopa huda nočna mora tako za vodstvo kot za zaposlene podjetja. Lahko pa so napake za podjetje celo usodne. A ker se spodobi končati s spodbudnimi besedami, naj vam postrežemo s sledečim podatkom: Meta Group ocenjuje, da ustrezno vpeljan sistem ERP podjetjem na leto v povprečju prihrani kar 1,6 milijona ameriških dolarjev. Gotovo bi priznana raziskovalno-analitična in svetovalna družba dobila za Slovenijo nekaj(krat) manjši povprečni znesek, a kljub vsemu verjamemo, da bi bil saldo na koncu pozitiven. ■