

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA NEUSPEŠNIH UVEDB CELOVITIH PROGRAMSKIH
REŠITEV**

Ljubljana, januar 2015

TILEN GLOBOKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Tilen Globokar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza neuspešnih uvedb celovitih programskih rešitev, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Groznikom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne magistrskega dela.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 19. Januar 2015

Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD	1
1 UVAJANJE CELOVITIH PROGRAMSKIH REŠITEV	5
1.1 Priprava in izbira.....	5
1.2 Uvedba.....	11
1.2.1 Strategije uvedbe celovite programske rešitve	12
1.2.2 Projektni management pri uvajanju celovite programske rešitve.....	13
1.2.3 Kritični faktorji uspeha uvedbe celovite programske rešitve	15
1.2.4 Kritični faktorji neuspeha uvedbe celovite programske rešitve	17
1.2.5 Faktorji tveganja pri uvedbi celovite programske rešitve.....	19
1.2.6 Najpogostejši problemi pri uvedbi celovite programske rešitve	20
1.2.7 Neskladnosti pri uvedbi celovite programske rešitve.....	23
1.2.8 Organizacijsko učenje.....	24
1.3 Po uvedbi	25
2 ANALIZA NEUSPEŠNIH UVEDB CELOVITIH PROGRAMSKIH REŠITEV	26
2.1 (Ne)uspešnost uvedbe celovite programske rešitve	27
2.2 Merjenje uspeha/neuspeha.....	28
2.3 Analiza primerov neuspešnih uvedb celovitih programskih rešitev.....	30
2.4 Analiza vzrokov neuspešnih uvedb celovitih programskih rešitev	35
2.4.1 Nepripravljenost uporabnikov na spremembe.....	35
2.4.2 Pomanjkanje podpore vodstva.....	36
2.4.3 Nedefinirana/nerealna pričakovanja strank	38
2.4.4 Prekoračitev časa in proračuna	40
2.4.5 Pomanjkljivo načrtovanje projekta.....	42
2.4.6 Nedoseganje projektnih ciljev	44
2.4.7 Izbira neustrezne rešitve	45
2.5 Posledice in škoda	47
2.6 Dejavniki za uspešno uvedbo celovite programske rešitve	48
2.7 Povzetek rezultatov.....	50
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	56
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: 10 kritičnih faktorjev za uspešno izbiro celovite programske rešitve	7
Tabela 2: Razlogi za uvedbo celovite programske rešitve	11
Tabela 3: Kritični faktorji uspeha uvedbe celovite programske rešitve	17
Tabela 4: Faktorji tveganja uvedbe celovite programske rešitve	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjanje in prilagajanje zmožnosti celovite programske rešitve poslovnim potrebam podjetja	24
---	----

UVOD

Celovite programske rešitve (angl. *Enterprise Resource Planing*) omogočajo integriran proces načrtovanja in upravljanja vseh resursov ter njihovo uporabo v okviru celotnega podjetja. To je programska oprema, ki je sestavljena iz različnih aplikacij, ki avtomatizirajo rutinske procese v podjetju, npr. pri financah, upravljanju zalog in razvrščanju. Glavni cilj celovite programske rešitve je povezati vse oddelke in funkcije podjetja na enotni računalniški sistem, ki lahko zadovolji vse potrebe podjetja (Turban, McLean, & Wetherbe, 2004, str. 369). S tem so vsi oddelki in procesi povezani s centralno bazo podatkov, ki na enem mestu shranjuje vse podatke, ki so potrebni za uspešno odločanje.

Uvajanje celovitih programskih rešitev predstavlja enega pomembnih pristopov k prenovi in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju podatkov ter natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju. Uvajanje celovitih rešitev temelji na konceptu prenove poslovanja, temelječem na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah, v posamezno organizacijo in njeno neposredno okolje. Gre za strateško pomemben projekt z dolgoročnimi, lahko močno pozitivnimi ali pa pogubnimi posledicami za organizacijo (Gradišar, Jaklič, & Turk, 2007, str. 57).

Projekti uvajanja celovitih programskih rešitev sodijo po svoji kompleksnosti med najzahtevnejše projekte v organizacijah. Za njihov uspešen zaključek morajo biti poslovni procesi v organizaciji in tehnične danosti uvedene rešitve usklajene. Zaradi te kompleksnosti in potrebe po iskanju kompromisov, se mnogi projekti s tega področja končajo neuspešno, po nekaterih virih kar tri četrtine (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 293). V praksi se uspeh projekta uvedbe celovite programske rešitve meri po tem ali se je projekt zaključil v predvidenem času in v okviru predvidenih stroškov. Redkeje se uporabljajo vsebinska merila, kot so čas, ki je potreben za izpeljavo določene transakcije, nivo zalog pred in po uvedbi in podobno. Za verodostojno presojo uspešnosti projekta, bi bilo potrebno revidirati informacijski sistem tudi po zaključku projekta.

Podjetja si stalno prizadevajo optimizirati svoje poslovanje, tako v smislu stroškovne učinkovitosti kot izboljšanja poslovnih procesov in funkcij. Da dosežejo želeno raven, imajo na voljo mnogo različnih postopkov, ukrepov in rešitev. Ena izmed njih je uvedba celovite programske rešitve, ki omogoča boljše načrtovanje in upravljanje vseh resursov v podjetju. V celoviti programski rešitvi združujejo vse oddelke in funkcije podjetja in jih povezuje s centralno bazo podatkov. Ravno zaradi vključitve praktično celotnega podjetja veljajo projekti uvedbe celovitih programskih rešitev za najkompleksnejše. Vsi vpleteni morajo natančno vedeti kaj in zakaj delajo in kako jim bo rešitev pomagala pri nadaljnjem delu. Uvedba celovite programske rešitve sama po sebi ni zagotovilo za izboljšanje poslovanja. Šele uspešna in učinkovita uvedba lahko prinese želene rezultate. V dobrih 20-

ih letih, od kar so se pojavile prve celovite programske rešitve, je bilo izpeljanih že ogromno projektov uvajanja rešitev. Med njimi tudi veliko neuspešnih. Najbolj znani in 'katastrofalni' so bili primeri Hershey's, Nike in HP (Wailgum, 2009).

Podjetje Hershey je leta 1999 uvajalo celovito programsko rešitev proizvajalca SAP. Vrednost projekta uvedbe je znašala 112 milijonov ameriških dolarjev. Septembra tega leta je predsednik uprave analitikom na Wall Street sporočil, da imajo težave z novim računalniškim sistemom za obdelavo naročil in izvedbo dobave. O podrobnostih ni bilo govora. Sporočil je še, da zaradi tega problema do konca oktobra (noč čarovnic) ne bodo uspeli dobaviti priljubljenih sladkarij v vrednosti 100 milijonov ameriških dolarjev. Poleg izpada dohodka, je Hersheyeva delnica na dan objave tega sporočila izgubila 8% vrednosti (Koch, 2002). Analitiki, ki so preučevali ta primer, so ugotovili, da je bil glavni vzrok za neuspeh slaba časovna umestitev uvedbe. Celovita programska rešitev je prešla 'v živo' ravno v času viška naročil za prihajajoči praznik. Teh naročil niso uspeli obdelati. Razen tega je uvedba celovite programske rešitve potekala brez večjih posebnosti. Namreč v vsakem podjetju, ki uvaja celovito programsko rešitev, takoj po prehodu 'v živo' poslovni procesi utrpijo šok in vpliv na prihodke lahko traja približno pol leta. Ko se stanje normalizira, poslujejo bolje kot prej (Koch, 2002). Če bi v Hershey-u prehod 'v živo' izvedli izven sezonskega viška, bi se lahko izognili tolikšni finančni škodi.

Podjetje Nike je v letu 2000 uvajalo SAP-ovo celovito programsko rešitev. Pred tem pa so se odločili, da bodo uvedli še poseben program za načrtovanje povpraševanja. Predvideno je bilo, da bi se ta program integriral v SAP-ovo rešitev. Skupna vrednost obeh projektov je bila 400 milijonov ameriških dolarjev (Koch, 2004). Ker so program za načrtovanje povpraševanja uvajali pred celovito programsko rešitvijo, je to pomenilo, da so ga morali najprej integrirati z obstoječim poslovnim informacijskim sistemom, ki je uporabljal drugačna poslovna pravila in je shranjeval podatke v formatih, ki jih kasneje SAP-ova celovita programska rešitev ni podpirala. Program za načrtovanje je bil slabo integriran v obstoječi informacijski sistem, ker je imel veliko napak in uporabniki niso bili ustrezno izobraženi o uporabi programa. To je povzročilo za 100 milijonov ameriških dolarjev izpada dohodka, vrednost delnice podjetja Nike se je znižala za 20 odstotkov in proti podjetju je bilo vloženih veliko tožb (Koch, 2004). Sistem za načrtovanje je prezrl nekatera naročila, druga pa je podvojil. Ker ni omogočal popravljanja oz. brisanja starih naročil, so izdelali preveč izdelkov po katerih ni bilo povpraševanja in premalo izdelkov, po katerih je bilo veliko povpraševanja. Zaradi neuspešno uvedenega programa za načrtovanje povpraševanja, se je Nike uvedbe celovite programske rešitve lotilo bolj previdno. Strateški projekt integracije celovite programske rešitve, upravljanja odnosov s strankami in načrtovanja oskrbovalne verige na globalni ravni se je zavlekel s prvotno načrtovanih 2 let na 6 let (Koch, 2004).

V letu 2004 je HP uvajal novo različico celovite programske rešitve v eni od večjih poslovnih divizij, ki proizvaja strežnike. Projekt uvedbe celovite programske rešitve je bil del večjega projekta uskladitve informatike. V začetku junija 2004 je nova celovita programska rešitev prešla 'v živo'. Do konca istega meseca je 20 odstotkov naročil obstalo med starim sistemom za vnos naročil in novo celovito programsko rešitvijo. Zaradi napak pri modeliranju prehoda od starega na novi sistem, del naročil ni bil obdelan v novi celoviti programski rešitvi. Te napake so bile odpravljene v slabih petih tednih. Naročila so hitro začela zaostajati in HP ni imel dovolj rešitev, da bi zagotovil nemoteno dobavo strežnikov strankam. Razočarane stranke so se začele obračati h konkurenci (CIO, 2007). Problemi so nastali zaradi kombinacije dejavnikov, ki bi jih bilo težko predvideti že v fazi načrtovanja projekta. Testirali so povezave med starim sistemom naročanja in novo celovito programsko rešitvijo. Pri testiranju je bil problem v tem, da naročila strežnikov, ki jih lahko stranke konfigurirajo same, niso bila ustrezno testirana. Oddelek za trženje izdelkov ni v celoti zajel obsega konfiguracij, ki si jih stranke želijo. Ko je sistem prešel v živo, so bila nekatera naročila po meri obdelana, nekatera pa ne. Tista naročila, ki niso bila obdelana, so bila izvršena v mrtvo cono, kjer so čakala, da jih bodo obdelali ročno. Na trgu strežnikov je zvestoba strank zgrajena na zmožnosti podjetja, da izdelke nastavi po strankinih željah in jih dobavi v pravem času. HP poleti 2004 ni bil sposoben ne enega ne drugega. Prihodki v segmentu strežnikov so se znižali za 5 odstotkov, neposreden finančni vpliv pa je bil 160 milijonov ameriških dolarjev (CIO, 2007).

Za analizo neuspešnih uvedb sem se odločil zaradi opisanih primerov. Podobnih primerov je še več (Wailgum, 2009), ti trije so najbolj znani zaradi podjetij in zaradi višine finančne škode. Zanima me, kako je z neuspešnimi uvedbami celovitih programskih rešitev v Sloveniji. Uspešne uvedbe se večinoma uporabljajo kot reference za uvajalce in so načeloma lahko dostopne. O neuspešnih pa se praviloma ne govori in so težje dostopne. Tako kot se lahko učimo od preteklih uspehov, se lahko učimo tudi od neuspehov. Zato sem se odločil, da preverim, koliko so slovenska podjetja pripravljena govoriti o tej temi. Preveril bom, kaj so bili glavni vzroki za neuspeh in katere so bile najbolj pogoste oziroma na najbolj kritične napake, ki so vodile v neuspeh projektov. Uvedba celovite programske rešitve sama po sebi ni zagotovilo za izboljšanje poslovanja. Ob neustreznem vodenju projekta uvedbe lahko povzroči veliko škodo poslovanju. V magistrskem delu bom preučil primere neuspešnih projektov uvedbe celovite programske rešitve v Sloveniji, kaj je šlo narobe in kako bi se temu lahko izognili. S tem bi opozoril, da je pri uvajanju celovitih programskih rešitev pripravljalna faza izrednega pomena, saj se z dobro analizo in dobrim načrtovanjem postavijo trdni temelji za celotno uvedbo.

Ključno raziskovalno vprašanje:

Kateri so glavni vzroki za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev v slovenskih podjetjih?

Osnovne teze:

- Vzrok za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev je pomanjkljivo načrtovanje v fazi priprave projekta.
- Vzrok za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev je nepripravljenost na spremembe pri uporabnikih.
- Vzrok za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev je izbira neustreznih rešitev.

Odgovor na ključno raziskovalno vprašanje in test osnovnih tez bom začel s pregledom in preučitvijo literature na temo celovitih programskih rešitev in vodenja informacijskih projektov. Pri tem bom uporabil metodo iskanja sekundarnih virov. Za preučevanje neuspešnih uvedb bom opravil intervjuje s podjetji, ki v Sloveniji uvajajo celovite programske rešitve. Poleg tega bom uporabil metodo iskanja sekundarnih virov in pretežno kvalitativne metode analize, predvsem študije primerov. Raziskovalno delo bom opravil na vzorcu slovenskih podjetij.

Opozoriti moram, da bodo rezultati odražali le stališča podjetij, ki uvajajo celovite programske rešitve, ne pa tudi podjetij, ki so se odločila za uvedbo celovite programske rešitve. V literaturi avtorji uvajanje celovitih programskih rešitev preučujejo z vidika naročnikov (Adam & Sammon, 2004a; Butler & Pyke, 2004; Kerzner, 2003; Verville, Bernadas, & Halington, 2005), torej končnih uporabnikov sistema. Nisem pa zasledil nobenega vira, ki bi se osredotočil na uvajalski vidik, torej na podjetja, ki celovite programske rešitve uvajajo. Uvajalska podjetja so dobri poznavalci celovitih programskih rešitev in imajo veliko izkušenj z različnimi profili naročnikov. Zato sem se odločil, da se bom v raziskavi osredotočil nanje in predstavil njihov vidik na uvajanje celovitih programskih rešitev v Sloveniji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh vsebinskih delov. V prvem delu bom predstavil uvajanje celovitih programskih rešitev in predstavil elemente priprave, izbire in uvedbe celovitih programskih rešitev ter aktivnosti, ki se odvijajo po sami uvedbi. V drugem delu bom analiziral rezultate intervjujev, ki sem jih opravil pri podjetjih, ki uvajajo celovite programske rešitve v Sloveniji. Na začetku bom opredelil uspešen oz. neuspešen projekt uvedbe in predstavil merila uspešnosti, o katerih smo se s podjetji pogovarjali. Sledi predstavitev primerov neuspešnih uvedb, ki so jih podjetja delila in analiza glavnih vzrokov za neuspeh. V nadaljevanju bom predstavil še posledice in škodo, ki jih lahko povzročijo neuspele uvedbe celovitih programskih rešitev in glavne dejavnike za uspešno uvedbo, ki so jih izpostavili uvajalci. Poglavje zaključujem s povzetkom rezultatov raziskave in opredelitvijo vzrokov za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev. V sklepu bom povzel opravljeno delo in podal odgovor na ključno raziskovalno vprašanje in sprejel oz. zavrgel osnovne teze. Poleg tega bom opozoril na omejitve raziskave in podal nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje.

1 UVAJANJE CELOVITIH PROGRAMSKIH REŠITEV

Celovite programske rešitve so programski paketi z modularno zgradbo, ki podpirajo ključna operativna področja v organizaciji. Imajo potencial za korenite spremembe poslovanja z izboljšanjem učinkovitosti in uvajanjem optimiziranih poslovnih procesov. Eden glavnih razlogov, da se podjetja odločijo za zahtevne projekte uvajanja celovitih programskih rešitev, je želja po prenehanju fragmentacije obstoječih sistemov, omogočiti standardizacijo in preglednost nad podatki v celotnem podjetju in v nekaterih primerih zagotoviti ali ohraniti konkurenčno prednost. Tako imajo projekti uvajanja celovitih programskih rešitev status strateških projektov, katerih uspeh ali neuspeh imata velik vpliv na organizacijo. Neuspele uvedbe so lahko zelo drage. Ameriško podjetje Foxmeyer z večmilijardnim prometom je bankrotiralo, ker ni uspelo uvesti celovite programske rešitve v triletnem obdobju (Widman, 2008). Zelo malo uvedb je v celoti uspešnih, skorja polovica jih ne doseže začetnih pričakovanj zaradi podcenjevanja potrebnega navora pri obvladovanju in upravljanju sprememb med projektom. Skoraj 90% pa jih prekorači čas in stroške, zaradi slabega načrtovanja (Adam & Sammon, 2004a, str. 59).

Po meri razviti sistemi se najbolje prilegajo potrebam organizacije. Vendar se zaradi visokih stroškov razvoja podjetja raje odločajo za nakup sistemov, ki praviloma ne pokrijejo potreb v celoti in to lahko povzroči probleme. Čeprav so celovite programske rešitve zelo prilagodljive, lahko njihove podatkovne strukture, programske kode in vgrajena logika vsilijo poslovne procese v organizacijo. Stranke morajo razumeti različne možnosti poslovnih procesov, ki jih celovite programske rešitve omogočajo in se odločiti za različico, ki najbolje pokriva njihove zahteve. Največji izziv pri uvedbi je razumeti kaj celovita programska rešitev ponuja in prilagoditi rešitev procesom v organizaciji ali pa procese rešitvi. Težave pri tem predstavlja negotovost o tem, kateri proces bi bil za organizacijo najboljši (trenutno in v prihodnosti) ter pomanjkanje razumevanja, kaj vse celovita programska rešitev omogoča. Pogosto uporabniki šele po uvedbi celovite programske rešitve bolje vedo, kaj potrebujejo (Seddon, Shanks, & Willcocks, 2003, str. 3-5).

1.1 Priprava in izbira

Ko se vodstvo odloča o razvoju ali nakupu celovite programske rešitve in njenem uvajanju, se mora zavedati svoje obstoječe in prihodnje informacijske strategije in izvajanja poslovnih procesov. To je še posebej pomembno, ker uvajanje celovitih programskih rešitev (predvsem tujih) pogojuje procesno organiziranost poslovanja. Zato je najprej potrebno odpraviti ali omiliti obstoječo funkcijsko organiziranost in urediti celovitost in preglednost poslovnih procesov. Prilagajanje celovitih programskih rešitev je izredno zahtevno in tvegano opravilo in običajen vzrok za prekoračitve trajanja in stroškov projekta (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger, & Groznik, 2004, str. 44). Prilagajanje

obstoječim procesom zavira proces uvajanja s spreminjanjem programov ustvarja nevarnost dodatnih programskih napak in necelovitosti rešitve ob dopolnjevanju z novimi verzijami. Zato morajo biti odločevalci pred izbiro celovite programske rešitve še posebej pozorni na skladnost informacijske podpore rešitve s postopki in poslovnimi procesi v podjetju.

Podjetje lahko programsko rešitev kupi ali jo razvije samo. V praksi predvsem velja, da rešitev, ki v veliki meri ustreza potrebam podjetja, kupimo. Z nakupom se močno skrajša čas razvoja in zniža raven tveganja o ustreznosti rešitve, ki je prisotna pri lastnem razvoju. V celoviti programski rešitvi so tudi tuja poslovna in tehnološka znanja. Slabost nakupa je relativno visoka cena nakupa in stroški osnovnega prilagajanja rešitev. Odločitev o nakupu posameznih modulov ali njihovem lastnem razvoju mora biti sprejeta na podlagi podrobno opredeljenih procesov in informacijskih potreb. Raziskave kažejo, da tudi najboljše celovite programske rešitve v praksi pokrivajo do največ 70% potreb podjetja (Kovačič et al. 2004, str. 45). V ta namen morajo podjetja prilagoditi svoje procese, preostali delež pa ali pozabiti ali urediti s posebnimi, specializiranimi rešitvami, ki jih je potrebno programsko in procesno povezati s celovito programsko rešitvijo.

Na uvedbo celovite programske rešitve se mora podjetje dobro pripraviti. Pri tem je ključno, da se osredotoči na poslovni problem, ki ga je potrebno rešiti in pretehtati vse možne alternative, ki so na razpolago. Cilj mora biti izboljšanje poslovanja. Odločitev za celovito programsko rešitev tako ne sme biti cilj, lahko je samo način reševanja problema. Celovite programske rešitve imajo za osnovo poslovne modele in se razlikujejo v načinu delovanja in poslovnih procesih, ki jih podpirajo. Problem pri izbiri prave celovite programske rešitve je v tem, da niso vse primerne za vsako organizacijo. Tako mora organizacija svoje potrebe analizirati neodvisno od dokumentacije ponudnikov, saj rešitve vgrajene v določeni rešitvi niso nujno najboljše za posamezno organizacijo. Potrebno je poznati povezanost med naravo poslovanja in celovito programsko rešitvijo. Če ta povezava ni znana, so lahko stroški uvedbe zelo visoki. Managerji morajo določiti specifične potrebe, ki ustrezajo njihovemu podjetju in ne samo sprejeti zahteve, ki jih predlagajo ponudniki celovitih programskih rešitev. Zavedati se morajo prave narave problemov in dobro pretehtati alternative glede na velikost oportunitetnih stroškov povezanih z uvedbo celovite programske rešitve (Adam & Sammon, 2004a, str. 61).

Kelly et al. (v Adam & Sammon, 2004a, str. 61) pravijo, da se je malo organizacij uspešno spopadlo z obsegom projektov uvedbe celovite programske rešitve in da poročila o neuspehih, časovnih in stroškovnih prekoračitvah kažejo na pomanjkljivo pripravo na začetku projekta. To potrjuje, da so začetne faze vsakega informacijskega projekta, še posebej uvedbe celovite programske rešitve, ključnega pomena za končni uspeh.

Izbira ustrezne celovite programske rešitve ni enostaven postopek. Managerji morajo poznati različne rešitve, ki so na voljo, kako se med seboj razlikujejo in katere prednosti prinese izbira ene ali druge. Določiti morajo ključne parametre, ki jih bodo uporabili pri oceni uspešnosti uvedbe celovite programske rešitve in spremljanju napredka organizacije po uvedbi. Uspešna izbira ustrezne celovite programske rešitve temelji na razumevanju notranjega in zunanjega ter tehnološkega poslovnega okolja (Adam & Sammon, 2004a, str. 63-65). Ob izbiri celovite programske rešitve morajo biti jasno izražene nujne in želene značilnosti rešitve in na njihovi podlagi oceniti različne razpoložljive celovite programske rešitve. Za takšen način izbire mora imeti organizacija strukturirane in nedvoumne izbirne kriterije. Brez takšne analize obstaja velika nevarnost za neuspeh zaradi izbire na slepo.

Izbira najprimernejše rešitve je delno strukturiran odločitveni problem, ker se lahko le del problema reši s preračunavanjem vložka. Po drugi strani mora odločevalec presoditi in ovrednotiti vse relevantne in neoprijemljive poslovne vplive. Pri izbiri celovite programske rešitve je potrebno veliko organizacije. Je tudi aktivnost, ki je obremenjena z visoko stopnjo tveganja in negotovosti. Nakup napačne celovite programske rešitve lahko negativno vpliva na organizacijo kot celoto na različnih področjih in ravneh. Ogrozi lahko celo obstoj organizacije (Wailgum, 2009; Widman, 2008). Zaradi tega je očitno, da je odločitev za pravo celovito programsko rešitev nadvse pomembna. Potrebno je najti pravi način, kako priti do prave odločitve (Verville, Bernadas, & Halington, 2005).

V svoji raziskavi Verville et al. (2005) poiščejo deset kritičnih faktorjev za uspešno izbiro celovite programske rešitve. Razdelijo jih na faktorje povezane s procesom izbire in faktorje povezane z ljudmi v tem procesu (tabela 1).

Tabela 1: 10 kritičnih faktorjev za uspešno izbiro celovite programske rešitve

Faktorji povezani s procesom izbire	Načrtovan in strukturiran proces
	Strog proces
	Opredelitev vseh zahtev
	Kriteriji za izbor in vrednotenje
	Natančne informacije
Faktorji povezani z ljudmi	Jasna in nedvoumna avtoriteta
	Člani izborne skupine
	Partnerski pristop
	Sodelovanje uporabnikov
	Sprejemanje uporabnikov

Vir: J. Verville, C. Bernadas & A. Halington, So you're thinking of buying an ERP? Ten critical factors for successful acquisition, 2005.

Načrtovan in strukturiran proces. Izbira celovite programske rešitve zajema veliko aktivnosti in vprašanj, ki jih je potrebno obravnavati. Zato je večja verjetnost za dobro izbiro, če se organizacija dobro pripravi. Načrtovanje vključuje strukturo in uporabljene tehnike izbire. Bolje ko je opravljen proces izbire, manj problemov in presenečenj se pojavi med samo uvedbo.

Strog proces med izbiro olajša delo med samo uvedbo celovite programske rešitve. Veliko predhodnega dela, ki se opravi med procesom izbire (opredelitev zahtev, vprašanja glede prenove poslovnih procesov), se lahko uporabi v kasnejših fazah.

Opredelitev vseh zahtev. Skupina za izbiro mora temeljito oceniti in opredeliti trenutne in želene zahteve, ki so pomembne za novo celovito programsko rešitev. To pomeni, da morajo biti vse zahteve organizacije na vseh ravneh in funkcijskih področjih opredeljene preden organizacija stopi v stik s potencialnimi ponudniki celovitih programskih rešitev oz. preden se loti analize trga.

Vzpostavitev kriterijev za izbor in ocenjevanje. Poleg zahtev organizacije mora skupina za izbiro tudi kriterije za izbor in ocenjevanje vzpostaviti pred prvim stikom s ponudniki in iskanjem same rešitve. S tem se zavarujejo pred pristransko izbiro.

Natančne informacije. Ker celoten proces izbire sistema temelji na informacijah, je ključno, da so informacije natančne in zanesljive. Zato je tudi potrebno preveriti zanesljivost virov in kakovost informacij, ki jih delijo.

Jasna in nedvoumna avtoriteta. Kakršnakoli nejasnost glede avtoritete, lahko zamegli odgovornost in poveča verjetnost za neuspeh projekta. Zato je nesporna avtoriteta ključna za proces izbire in celotno uvedbo. Glavna avtoriteta (vodja) projekta mora biti oseba z močnimi voditeljskimi sposobnostmi in občutkom za nepristranskost.

Skrben izbor članov skupine za izbiro. Celovita programska rešitev je tehnološko zelo kompleksna in raznolika. Zato mora biti skupina za izbiro prav tako raznolika v svojih izkušnjah in znanjih. Vsak posamezen član skupine mora imeti potrebna znanja in izkušnje, da s svojo funkcionalno in svetovalno vlogo pomaga pri izbiri najboljšega sistema.

Partnerski pristop. Partnerski odnos med projektno skupino organizacije in skupino pri ponudnikih olajša komunikacijo in samo delo. Na ta način se lažje razvije zaupanje med obema stranema že pri začetnih pogovorih o novi rešitvi.

Sodelovanje uporabnikov. Sodelovanje končnih uporabnikov pri izbiri sistema (npr. na predstavitvah ponudnikov) poveča občutek pripadnosti in vrednosti za same uporabnike, ki

si pridobijo več znanj glede novih tehnologij in sistemov in so tako bolj odprti in pripravljeni na spremembe.

Sprejemanje uporabnikov. Odobravanje in sprejemanje izbire s strani uporabnikov igra pomembno vlogo pri uspešni izbiri in tudi uvedbi novega sistema. Občutek uporabnikov, da so bili tudi oni pomemben del izbire sistema, olajša nadaljnje delo med in po uvedbi. Zaradi boljšega razumevanja novega sistema so bolj odprti za spremembe in se hitreje naučijo delati na novem sistemu.

Nekateri faktorji se pojavljajo skozi celoten proces izbire, nekateri pa so značilni samo za posamezne faze. V vseh fazah so izraziti faktorji strog proces, jasna in nedvoumna avtoriteta, sprejemanje uporabnikov in partnerski pristop. V fazi načrtovanja so dodatno značilni še načrtovan in strukturiran proces, skrben izbor članov skupine, opredelitev zahtev in vzpostavitev kriterijev. V fazi iskanja informacij je pomembna natančnost informacij, pri vrednotenju je pomembno sodelovanje uporabnikov. Pri izbiri je značilno sprejemanje in odobravanje uporabnikov, pri pogajanjih pa partnerski pristop (Verville et al., 2005).

Organizacija se mora za celovito programsko rešitev odločiti na podlagi pravih razlogov. Davenport (v Sammon, Adam, Higgins, & Synnott, 2004, str. 155) predlaga sedem vprašanj, ki organizaciji pomagajo, da poišče prave razloge:

- Kako lahko celovita programska rešitev utrdi našo konkurenčno prednost?
- Kako bi lahko izničili našo konkurenčno prednost?
- Kakšen vpliv bo imela celovita programska rešitev na organizacijsko kulturo?
- Ali moramo celovito programsko rešitev vpeljati na vse funkcije?
- Ali bi morali uvesti samo določene module?
- Bi bilo bolje, če celovito programsko rešitev uvedemo globalno ali jo omejimo samo na določene regionalne enote?
- Ali obstajajo alternative, ki bi nam bolj ustrezale kot celovita programska rešitev?

Ko si vrhnji management odgovori na ta vprašanja, mora razloge posredovati celotni organizaciji, da se utrdi široka podpora projektu uvdebe.

Celovite programske rešitve so se pogosto uvajale kot rezultat prenove poslovnih procesov. Odločitev za celovito programsko rešitev je bila osnovana na analizi obstoječih poslovnih procesov in načinov za njihovo izboljšavo. Mnoga podjetja so korenito izboljšala učinkovitost poslovanja, a to je proces, ki se na sedanjem globalnem trgu, kjer je konkurenca skoraj neomejena ne more (nikoli) ustaviti (Hernandez, Keogh, & Martinez, 2006, str. 4). Organizacije poskušajo povečati doseg svojih procesov tudi na druge

organizacije. Celovite programske rešitve in njihov razvoj omogoča to medpodjetno sodelovanje, predvsem na področju oskrbne verige.

Celovite programske rešitve oblikujejo ogrodje za izboljšanje obdelave naročil, utrdijo in poenotijo poslovne funkcije (proizvodnja, finance, distribucija, človeški viri), združijo raznoliko tehnologijo na skupni imenovalac celotne funkcionalnosti in ustvarjajo temelje za razvoj aplikacij naslednje generacije (Adam & Sammon, 2004b, str. 18). Phillips (2013) povzame pet koristi, ki jih prinesejo celovite programske rešitve:

- Omogočajo zanesljivost podatkov. Celovita programska rešitev je nastavljena glede na posebne potrebe in zahteve organizacije in je tako že pri vnosu podatkov zagotovljeno, da so le-ti zahtevane kakovosti. Pri poslovnem odločanju jih je v celoviti programski rešitvi enostavno poiskati in analizirati.
- Omogočajo transparentnost. S celovito programsko rešitvijo je mogoče zaznati kateri proizvodi ali oddelki poslujejo dobro in kateri slabše. Tako se je mogoče na primeren način in pravočasno odzvati na slabše poslovne rezultate.
- Znižujejo skupne stroške lastništva. Vzdrževanje in posodabljanje starih sistemov je drago. Ne samo s stroškovnega vidika, ampak tudi z vidika poveztljivosti s sodobnimi aplikacijami in tehnologijami.
- Omogočajo integracijo z novo tehnologijo. Sodobne celovite programske rešitve so v koraku s časom z novimi tehnologijami, ki se pojavljajo na informacijskem področju. Prav tako se izboljšuje tudi hitrost in natančnost njihovega delovanja.
- Povečujejo medsebojno interakcijo uporabnikov. Sodobne celovite programske rešitve lahko uporabljajo vsi vključeni v uvedbo. Rešitve so bolj prijazne uporabniku in ni več izrazite potrebe po specializiranih strokovnjakih za celovite programske rešitve.

Uvedba celovite programske rešitve prinaša znižanje notranjih stroškov, izboljšanje procesov in učinkovitosti v celotni organizaciji (4 Proven Reasons to Implement ERP, 2012). Eden glavnih razlogov za uvedbo celovite programske rešitve je vpeljava enotne informacijske platforme. Organizacije uporabljajo različne programske sisteme v različnih oddelkih. Ti programi so lahko različnega izvora – programi prevzetih podjetij, stari programi – in jih je čedalje težje vzdrževati. Lahko so nezdružljivi z novimi sistemi, dragi za vzdrževanje, zastareli. V takih primerih, ko je potrebno posodobiti celotno informacijsko infrastrukturo, je uvedba celovite programske rešitve dobra rešitev. Z enotno informacijsko platformo se stroški informacijske tehnologije znižajo, saj celovita programska rešitev pomaga pri avtomatizaciji procesov, zvišanju produktivnosti, optimiziranju delovne sile in opustitvi starih sistemov. Z uvedbo standardiziranih poslovnih praks pomaga pri zniževanju stopnje napak in zniževanju časa za reševanje problemov. Poslovne enote imajo isti vir podatkov in jasno opredeljene postopke, kar odpravlja probleme zaradi nerazumevanja oddelkov med sabo. Uvedba celovite programske rešitve poveča in izboljša interakcijo tako znotraj kot zunaj organizacije.

Pomaga tudi skrajšati odzivni čas. Glavni razlogi za uvedbo celovite programske rešitve so torej izboljšanje notranjih procesov, izboljšanje delovanja organizacije, znižanje stroškov informacijske tehnologije in delovne sile ter izboljšanje interakcij znotraj in zunaj organizacije (4 Proven Reasons to Implement ERP, 2012).

Razloge za uvedbo celovite programske rešitve lahko razdelimo v dve kategoriji: tehnološke in poslovne (Hallikainen, Laukkanen, & Sarpola, 2004). V tehnološki kategoriji odločitev za celovito programsko rešitev izhaja iz potrebe po novi informacijski infrastrukturi za podporo obstoječemu načinu poslovanja in izboljšanje učinkovitosti investicij v informatiki (znižanje stroškov informatike). V poslovni kategoriji pa odločitev za uvedbo celovite programske rešitev izvira iz potrebe po prenovi poslovanja, ker obstoječi informacijski sistemi v organizaciji ovirajo strateško pomembne spremembe.

Tabela 2: Razlogi za uvedbo celovite programske rešitve

Tehnološki razlogi	Poslovni razlogi
Oddajanje vzdrževanja in razvoja informatike v zunanje izvajanje	Želja po prehodu na standardizirano informacijsko strukturo in organizacijski koncept za združevanje/prevzeme in globalizacijo
Potreba po izboljšanjem programskem sistemu	Želja po prevzemu najboljših poslovnih modelov in načinov poslovanja ter prenova poslovanja
Potreba po enotni tehnološki platformi in večji standardizaciji	Želja po večji fleksibilnosti in agilnosti poslovanja
Znižanje stroškov informatike	Vidnost podatkov in integracija za pomoč odločanju vodstva
Želja po zamenjavi zastarele informacijske arhitekture ali tehnologije	Pritiski oskrbne verige in potreba po elektronskem povezovanju in sodelovanju

Vir: P. Hallikainen, S. Laukkanen & S. Sarpola, Reasons for ERP Acquisition, 2004.

1.2 Uvedba

Uvedba celovite programske rešitve velja za zelo kompleksen, drag, dolg in tvegan projekt (Sammon et al., 2004, str. 140). Kompleksnost izvira predvsem iz potrebe po integraciji med novim sistemom in obstoječimi aplikacijami in podatkovnimi viri. Tako celovite programske rešitve organizaciji prinesejo ogromno koristi vendar z občutnimi tveganji. Glavna tveganja pri uvedbi so povezana z upravljanjem sprememb in prenovi poslovanja, ki izvirajo iz integracije med poslovnim modelom organizacije in celovite programske rešitve. S tem organizacija prevzame poslovni model, na katerem je osnovana nova celovita programska rešitev.

1.2.1 Strategije uvedbe celovite programske rešitve

Najbolj pogosti strategiji uvajanja celovitih programskih rešitev sta fazna in celovita uvedba, imenovana tudi 'veliki pok' (Sammon et al., 2004, str. 142). Pri fazni uvedbi se nov sistem uvede postopoma po posameznih modulih ali v posamezne oddelke. Podjetje se odloči, katere module celovite programske rešitve bo najprej uvedlo in katere kasneje oz. v katere oddelke bo najprej uvedlo celovito programsko rešitev. Moduli nove celovite programske rešitve so s starim sistemom integrirani z začasnimi programi, ki se jih po dokončni uvedbi ne potrebuje več. Za fazno uvajanje je značilno (Jorgenson, 2014):

- nižje tveganje, ker lahko podjetje naredi popravke še med prehodom in ni strogih rokov.
- da ne moti poslovanja – podjetje ima na voljo več časa za izobraževanje uporabnikov in navajanje na nov sistem.
- da je manj celostno, ker traja dlje časa in mora biti osebje osredotočeno na posamezni modul ali oddelek.
- višji stroški, ker mora podjetje predvideti sredstva za vzdrževanje starega sistema, nove celovite programske rešitve in začasnih povezav med njima.

Pri celoviti uvedbi oz. 'velikem poku' se celovita programska rešitev uvede naenkrat v celotno podjetje na določen datum, ko se preneha uporabljati star sistem in se začne uporabljati nova celovita programska rešitev. Kljub poimenovanju je potrebno natančno načrtovati aktivnosti pred prehodom v živo. Vodstvo podjetja mora določiti potrebne organizacijske spremembe, zaposleni se morajo izobraziti o novi celoviti programski rešitvi, podatke je potrebno prenesti iz starega sistema v novo celovito programsko rešitev in obvezno testiranje mora biti opravljeno. Za celovito uvajanje je značilno (Jorgenson, 2014):

- hitrejša povrnitev naložbe. Prehod se zgodi v celotnem podjetju na določen datum in optimizirani procesi se pričnejo uporabljati v vseh oddelkih naenkrat.
- nižji stroški, ker je potrebno vzdrževati le en sistem naenkrat. Operativni stroški so nižji kot pri fazni uvedbi.
- višje tveganje, ker je nevarnost, da se podjetje ne uspe pripraviti na prehod do določenega datuma.
- motnje v poslovanju, ker se morajo uporabniki hitro navaditi na novo celovito programsko rešitev.

Katero strategijo bo podjetje uporabilo se mora odločiti samo. Po raziskavi iz leta 2008, ki jo navaja Jorgenson (2014), je razmerje med obema strategijama 50,7% proti 49,3% v prid velikemu poku. Ko se podjetje odloča za strategijo uvedbe, mora ovrednotiti začetne in operativne stroške, donosnost naložbe in vpliv na poslovanje.

1.2.2 Projektni management pri uvajanju celovite programske rešitve

Uvedba celovite programske rešitve je projekt in veljajo osnovna pravila projektnega managementa. Sammon et al. (2004, str. 146-155) razložijo devet področij znanja v projektnem managementu in jih prilagodijo uporabi pri uvedbi celovite programske rešitve. Na koncu dodajo še dve dodatni področji, ki sta še posebej pomembni za uspeh uvedbe celovite programske rešitve.

Projektno povezovanje je okvir, ki na strateški in taktični ravni opredeljuje projekt. Zajema nabor kritičnih faktorjev uspeha, ki so osnova za uspešno načrtovanje, izvedbo in nadzor uvedbe celovite programske rešitve. Kritični faktorji uspeha so združeni na strateško in taktično skupino in so med seboj povezani.

Management obsega projekta je iskanje ravnovesja med načinom dela, ki si ga organizacija želi in načinom dela, ki ga celovita programska rešitev dopušča. Rešitev se uvede v poslovanje in ne obratno. V prvem koraku se organizacija odloči, katere module sistema bo uvedla in katerih ne, nato ukroji rešitev svojim potrebam. Vendar je prilagajanje celovite programske rešitve omejeno na standardne načina poslovanja. Organizacije, ki imajo posebne načine poslovanja, težko prikrojijo rešitev svojim procesom. Pomembno je, da organizacija uskladi tehnološke potrebe celovite programske rešitve in svoje poslovne potrebe. Celovita programska rešitev namreč vsili svojo logiko v strategijo, organizacijo in kulturo podjetja. Podjetje mora jasno vedeti v kakšnem obsegu bo izpeljala uvedbo celovite programske rešitve pred začetkom projekta, ker so kasnejše spremembe drage in zamudne.

Management časa projekta uvedbe celovite programske rešitve se mora izvesti čim bolj realno. Velika večina uvedb prekorači na začetku predviden čas. Zaradi obsega in kompleksnosti uvedbe celovite programske rešitve projekti trajajo od šest mesecev do dveh let (tudi več). Trajanje projekta je močno povezano z obsegom, saj več aktivnosti z moduli, lokacijami in funkcijami podaljšujejo čas, ki je potreben za njihovo izvedbo. Ker je ravno čas za uvedbo ena večjih slabosti celovitih programskih rešitev, se na trgu pojavljajo skrajšane verzije programov in aplikacije značilne za posamezno panogo, ki skrajšajo čas potreben za uvedbo.

Management stroškov projekta uvedbe celovite programske rešitve vključuje izdajo dovoljenj za celovito programsko rešitev, izobraževanje, uvajanje, vzdrževanje, prilagajanje in strojno opremo. Dodatno pa še stroške zadržanja zaposlenih z novimi znanji, ki so na trgu dela zelo zaželeni. Izkušeni delavci z odličnim znanjem in izkušnjami iz poslovanja si med uvedbo celovite programske rešitve zvišajo vrednost. Svetovalci z znanji iz poslovanja podjetja in uvajanja projekta uvedbe celovite programske rešitve so zelo iskani in veljajo za najboljše svetovalce.

Projekti uvedbe celovite programske rešitve temeljito spremenijo načine poslovanja in poslovne procese v podjetju. Zato je potrebno stalno bdeti nad **kakovostjo izvedbe projekta**. V ta namen so na razpolago različne metodologije, ki poudarjajo pomen dobrega načrtovanja, izbire pravih sodelavcev in izvajalcev in pomembnosti vsakega koraka za končni uspeh.

Upravljanje človeških virov na projektu uvedbe celovite programske rešitve ima nalogo sestaviti čim boljše skupino sodelavcev, za izvedbo projekta. Vrhnji management mora imeti vidno vlogo pri promoviranju projekta in predstavitvi razlogov za nov sistem, ki morajo biti jasni in razumljivi. Velik pomen v projektni skupini imajo posamezniki z dobrim poznavanjem poslovanja podjetja. Po navadi gre za najboljše posameznike, ki poleg svojega rednega dela sodelujejo tudi pri uvedbi celovite programske rešitve. Problem lahko nastane, ker imajo ti ljudje velik pomen tudi v svojih oddelkih in so lahko prekomerno obremenjeni. Ljudje vključeni v projektno skupino se morajo zavedati pomena projekta in svojega dela za končni uspeh.

Management komunikacij ima pri projektih nalogo zagotoviti nemoteno in jasno komuniciranje, tako znotraj projekta kot navzven. Komuniciranje znotraj organizacije je lahko težavno, saj so posamezni oddelki nagnjeni k zadrževanju informacij zase. Pri projektih uvedbe celovite programske rešitve je zelo pomembno, da se informacije delijo, ker so pogosto relevantne za vse. Pri tem imajo zunanji svetovalci pomembno vlogo, da skrbijo za komunikacijske poti, ker niso obremenjeni z razmerami znotraj organizacije. Projekti uvedbe celovite programske rešitve so pogosto mednarodni, zato je potrebno upoštevati vse kulture, ki se mešajo na projektu. Načeloma pa velja, da višji ko je nivo komuniciranja v projektni skupini, bolje skupina deluje in dosega boljše rezultate.

Projekti uvedbe celovite programske rešitve so zelo tvegani, zato ima **management tveganj** zahtevno nalogo predvideti in zmanjšati tveganja za projekt. Celovite programske rešitve zahtevajo korenite spremembe poslovnih procesov. To pomeni tveganje, tveganja pa pomenijo več časa in stroškov. Organizacije se morajo temeljito pripraviti na projekt uvedbe celovite programske rešitve in se pripraviti tudi na tveganja, ki jih predstavlja takšen projekt.

Različne celovite programske rešitve imajo različne prednosti in slabosti. Tako je zelo pomembno, da se pri **nabavi** podjetje odloči za tisto rešitev, ki podjetju prinaša največ koristi in je najbolj primerna za poslovanje. Zavedati se mora, da popolnega ujemanja ni pri nobeni rešitvi. Pri izbiri celovite programske rešitve je pomembno, da je dovolj prožna za prilagajanje spreminjajočim poslovnim potrebam.

Revizija projekta omogoča pregled nad projektom in razlogi za uspeh ali neuspeh. Pri celovitih programskih rešitvah je veliko korakov in postopkov, ki se ponavljajo iz projekta

v projekt. Zato je pomembno, da se opravi revizija dosedanjih podobnih projektov, da se ne ponovi podobnih napak, ki so imele hude posledice.

Projektni management pri globalnih uvedbah zahteva še dodatna znanja, veščine in izkušnje, ki izhajajo iz večjih časovnih in prostorskih dimenzij, ki jih morajo globalne organizacije obvladovati. Poleg časa in prostora morajo globalne organizacije kljub potrebi po poenotenem poslovanju ohraniti fleksibilnost na regionalnih in lokalnih trgih. Pri tem se odločajo za federalni oz. franšizni sistem, ko v regionalne enote uvedejo različne verzije iste celovite programske rešitve. S tem zagotovijo poenotenje ključnih funkcij in ohranijo regionalne posebnosti poslovanja.

1.2.3 Kritični faktorji uspeha uvedbe celovite programske rešitve

Ker celovite programske rešitve povezujejo skoraj vse vidike delovanja podjetja tako navznoter kot navzven, je njihova uspešna uvedba in uporaba kritičnega pomena za delovanje in preživetje organizacije. Neuspehi iz prakse kažejo, da lahko projekt uvedbe celovite programske rešitve povzroči veliko škodo podjetju (Wailgum, 2009). Uspeh pri uvedbi celovite programske rešitve je težko opredeliti in meriti. Po eni strani je odvisen od vidika s katerega ga merimo. Svetovalci in ponudniki celovitih programskih rešitev uspeh merijo s stroški in časom. Uporabniki pa bolj poudarjajo gladek prehod v stabilno poslovanje in doseganje predvidenih izboljšav poslovanja. Tako lahko oceno uspeha razdelimo na več dimenzij:

- uspeh v tehničnem smislu;
- uspeh v ekonomskem, finančnem ali strateškem smislu;
- uspeh v smislu nemotenega poteka poslovnih operacij;
- uspeh z vidika vodstva in zaposlenih v organizaciji;
- uspeh z vidika strank, dobaviteljev in vlagateljev organizacije.

Po drugi strani je uspeh oz. merjenje uspeha odvisno od časa v katerem meritve opravljamo. Projekt, ki je sprva kazal na uspeh, se lahko sprevrže v neuspeh ali obratno. Na kratki rok se lahko uvedba kaže za zelo uspešno, na dolgi rok pa ni nujno tako. Organizacija si mora prizadevati, da bo uvedena celovita programska rešitev uspešna tudi v daljšem časovnem obdobju. Markus, Axline, Petrie in Tanis (2003, str. 25) opredelijo tri faze v ciklu celovite programske rešitve v organizaciji. Te so projektna faza, v kateri se celovita programska rešitev nastavi in uvede v organizacijo; stresna faza, v kateri organizacija preide v normalno delovanje; faza naprej in navzgor, v kateri organizacija doseže glavnino poslovnih koristi in načrtuje nadaljnje korake pri uvajanju tehnologije in izboljšav poslovanja. V vsaki fazi so določene metrike uspeha (Markus et al., 2003, str. 23-25):

- uspeh v projektni fazi:
 - projektni stroški glede na proračun;
 - čas za zaključek projekta glede na predvideni urnik;
 - zaključene in nastavljene funkcionalnosti glede na obseg projekta.
- uspeh v stresni fazi:
 - kratkoročne spremembe v ključnih indikatorjih poslovanja po prehodu 'v živo';
 - dolžina časa, da ključni indikatorjih poslovanja dosežejo pričakovane vrednosti;
 - kratkoročni vplivi na uporabnike, dobavitelje in stranke organizacije (čas čakanja na zvezo).
- uspeh v fazi naprej in navzgor:
 - doseganje poslovnih rezultatov, ki so bili pričakovani od uvedbe celovite programske rešitve;
 - nadaljnje izboljšanje poslovnih rezultatov, potem ko so pričakovani rezultati že doseženi;
 - lahkotnost uvajanja novih izdaj celovite programske rešitve, drugi tehnologij, poslovnih praks, ipd. potem ko je celovita programska rešitev dosegla stabilno delovanje.

Za primerjavo dosežkov organizacije Markus et al. (2003, str. 26-27) uvedejo termin optimalna uspešnost. Optimalna uspešnost se nanaša na najboljše rezultate, ki bi jih organizacija lahko dosegla s celovito programsko rešitvijo v dani poslovni situaciji glede na projektni portfelj ter metrike zgodnjega delovanja in dolgoročnih poslovnih rezultatov. Lahko je veliko več ali pa manj od ciljev, ki si jih je organizacija postavila pred uvedbo sistema. Poleg tega je lahko optimalna uspešnost dinamična – to kar je zmožna organizacija doseči, se lahko čez čas spremeni, ko se spremenijo tudi okoliščine poslovanja. Optimalna uspešnost nakazuje, da večina organizacij doseže rezultate, ki zaostajajo za tem, kar bi lahko dosegla najboljša organizacija v njihovi kategoriji. S tem se pozornost usmerja na probleme s katerimi se organizacije srečajo, ko sprejmejo, uvedejo in uporabljajo celovite programske rešitve in kako se odzovejo, ko se problemi pojavijo. Tako lahko dobimo odgovore na vprašanja ali se vse organizacije pri uvedbi celovite programske rešitve srečajo z enakimi problemi, ali se na probleme podobno odzovejo in ali so problemi in odzivi povezani z rezultati.

Tabela 3: Kritični faktorji uspeha uvedbe celovite programske rešitve

Faktorji	Opis
Podpora vodstva	Zastopanost vrhnjega managementa, dodelitev ustreznih virov in zavezanost projektu
Najboljši ljudje za poln čas	Zaposlitev ključnih poslovnih strokovnjakov za poln čas na projektu
Odločevalci s pooblastili	Člani projektnih skupin morajo imeti pooblastila za sprejemanje hitrih odločitev
Izvedljivi roki	Postavljanje realnih mejnikov in končnega datuma
Šampion	Izkušen in uspešen vodja, ki neomajno promovira prednosti novega sistema
Vanilja celovita programska rešitev	Minimalne predelave in izbira enostavnih opcij
Manjši obseg	Manj uvedenih modulov in funkcionalnosti, manjše uporabniške skupine, manj obratov
Opredelitev obsega in ciljev	Usmerjevalni odbor projekta določi obseg in cilje in se jih drži
Uravnotežena skupina	Prava kombinacija poslovnih analitikov, tehničnih strokovnjakov in uporabnikov iz organizacije in svetovalne organizacije
Predanost spremembam	Vztrajnost in odločnost pri reševanju problemov v uvedbi

Vir: A. Parr & G. Shanks, Critical Success Factors Revisited, 2003, str. 199.

1.2.4 Kritični faktorji neuspeha uvedbe celovite programske rešitve

Kritični faktorji neuspeha so ključna področja, ki povzročijo neuspeh pri uvedbi celovite programske rešitve. Neuspeh je lahko nižja donosnost investicije, kot je bila predvidena v pripravi projekta. Neuspeh je lahko tudi prekoračitev projektnega proračuna, časa in nedoseganje pričakovanj. Garg in Garg (2013) v svoji raziskavi kritičnih faktorjev neuspeha celovitih programskih rešitev izpostavita devet faktorjev, ki imajo velik vpliv na uvedbo in lahko povzročijo neuspeh.

Nezadostni viri. Nezadostnost virov je eden glavnih razlogov za neuspeh uvedbe celovite programske rešitve. Pri tem ne gre samo za finančne vire, ampak predvsem za človeške vire, ki jim velikokrat manjkajo potrebna znanja in izkušnje z delom na tako velikih projektih, kot je uvedba celovite programske rešitve. Izčrpavanje ljudi zaradi varčevanja pri finančnih sredstvih se nikoli ne obrestuje, ker zaradi tega trpi kakovost opravljenega dela.

Nizka vključenost uporabnikov. Uporabniki imajo pomembno vlogo tako pri opredeljevanju sistemskih potreb, kot pri sami uvedbi celovite programske rešitve. Ker bodo na koncu uporabniki dejansko delali z rešitvijo, je njihovo sodelovanje potrebno za zagotavljanje boljše kakovosti in uporabnosti celovite programske rešitve.

Odpor uporabnikov proti spremembam. Zaradi slabega poznavanja poslovnih procesov in celovite programske rešitve ter preobremenjenosti med uvedbo se pojavljajo odpori proti

spremembam. Ob velikih spremembah je potrebno poskrbeti, da imajo uporabniki na voljo dovolj informacij o novi celoviti programski rešitvi in da se lahko z njo bolje seznani. S tem spoznajo prednosti in lažje sprejmejo spremembe. Nepoznavanje rešitve in dvomi lahko sprožijo neželene reakcije, ki povzročijo neuspeh uvedbe.

Osip članov projektne skupine. Osip izkušenih in izobraženih članov projektne skupine ogrozi končni uspeh uvedbe. Med uvedbo si člani pridobijo dragocene izkušnje in znanja, ki jih lahko zelo dobro iztržijo. S tem organizacija izgubi strokovnjake, ki dobro poznajo tako novo celovito programsko rešitev kot poslovanje organizacije.

Pomanjkanje zavezanosti in podpore vrhnjega managementa. Projekt uvedbe celovite programske rešitve mora imeti podporo vrhnjega managementa skozi celotno trajanje uvedbe. S tem zagotovi, da je uvedba usklajena z glavnimi strateškimi cilji organizacije. Pomembno je tudi, da vrhni management javno in aktivno podpira uvedbo, tudi z iskanjem potrebnih virov.

Slabo vodenje projekta. Ključna področja projektnega managementa morajo biti še posebno dobro pripravljena pri uvedbi celovite programske rešitve. Obseg projekta mora biti jasno opredeljen in omejen. Skrbno je potrebno nadzirati vsakršna odstopanja. Naloge in aktivnosti morajo biti dobro opredeljene, prav tako ocene potrebnega obsega dela.

Neustrezna sestava projektne skupine. Pri tem gre za neprimerno kombinacijo notranjih in zunanjih strokovnjakov. Uvedbeno skupino morajo sestavljati najboljši strokovnjaki v organizaciji. Pomembna je medfunkcijska sestava skupine, to je vključenost predstavnikov posameznih poslovnih funkcij, ki imajo ustrezna znanja. V skupini mora biti tako poslovno kot tehnično znanje, da lahko uspešno uvede celovito programsko rešitev v organizacijo.

Neučinkovito upravljanje sprememb. Upravljanje sprememb je pomembno od samega začetka projekta do njegovega konca. Celovita programska rešitev prinese velike kulturne in organizacijske spremembe, na katere morajo biti vsi pripadniki organizacije pripravljeni. To se lahko doseže z izobraževanjem in vključevanjem uporabnikov v sam proces uvedbe.

Nerealno ocenjen čas uvedbe. Pretesno določen čas za uvedbo celovite programske rešitve povzroča stres in slabo kakovost uvedbe. Pri načrtovanju časa uvedbe je potrebno zagotoviti tudi dovolj časa za ustrezno testiranje sistema in izobraževanje uporabnikov za uporabo sistema. Ko začne primanjkovati čas za zaključek uvedbe, sta pogosto prav temeljito testiranje in ustrezno izobraževanje prvi področji, pri katerih se išče prihranke časa. To pa gre praviloma na račun končne kakovosti uvedbe.

1.2.5 Faktorji tveganja pri uvedbi celovite programske rešitve

Tveganje je verjetnost, da se bodo grožnje oz. nevarnosti uresničile (Turbane et al., 2004). Tveganja so prisotna vedno in povsod. Organizacije jih morajo prepoznati in se nanje primerno pripraviti. Načeloma velja, da lahko projektni managerji z bogatimi izkušnjami bolje predvidijo tveganja in pripravijo boljši plan ukrepov. Niso pa izkušnje zagotovilo, da se tveganja ne bodo uresničila, saj je iz prakse poznanih kar nekaj primerov uvedb, ko so izkušeni projektni managerji slabo pripravili oceno tveganja in so neuspehi pri uvedbi povzročili ogromne izgube (CIO, 2007). Sumner (2003, str. 170-175) faktorje tveganja pri uvedbi celovite programske rešitve razdeli v šest kategorij, ki jih povzemam v tabeli 4.

Organizacijska primernost – faktorji povezani z organizacijskim okoljem vključno s kompleksnostjo nalog, obsegom sprememb, nezadostnostjo virov, velikostjo potencialne izgube, pomanjkljivosti virov (konflikti med ljudmi, projektnim časom in obsegom) in slabo opredeljene zahteve.

Kombinacija veščin – pomanjkanje strokovnosti vključno s pomanjkanjem razvoja strokovnosti, pomanjkanje specifičnega aplikacijskega znanja, pomanjkanje izkušenj uporabnikov ter neprimerno osebje na projektu povečujejo tveganje projekta.

Vodstvena struktura in strategija – pomanjkanje podpore in vključenosti vrhnjega managementa v projekt in odsotnost sporazumno določenih ciljev projekta povečujejo tveganje projekta.

Zasnova programskega sistema – tveganja povezana z obsegom in zahtevami projekta vključujejo nerazumevanje zahtev in neprimerno upravljanje sprememb. Nadaljnji faktorji so razvoj napačnih funkcij, razvoj napačnih uporabniških vmesnikov, prekomerne spremembe zahtev, pomanjkljivosti zunanjih komponent in aktivnosti.

Vključenost uporabnikov in izobraževanje – izvori tveganj so pomanjkanje predanosti uporabnikov, neučinkovita komunikacija z uporabniki in nesporazumi med uporabniškimi oddelki.

Načrtovanje tehnologije – pomanjkanje ustrezne tehnične strokovnosti in tehnološke infrastrukture pripomore k časovnim zamudam in stroškovnim prekoračitvam in tudi opustitvi projekta. Dodatni faktorji so tehnološka novost, velikost in kompleksnost aplikacij ter nedoseganje tehnoloških zahtev.

Tabela 4: Faktorji tveganja uvedbe celovite programske rešitve

Kategorija tveganja	Faktor tveganja
Organizacijska primernost	Neuspešno prenovljeni poslovni procesi Neupoštevanje vseorganizacijskega koncepta, ki podpira integracijo podatkov
Kombinacija veščin	Nezadostno izobraževanje in pridobivanje veščin Nezadostna notranja strokovnost Pomanjkanje poslovnih analitikov s tehnološkim in poslovnim znanjem Neučinkovito povezovanje notranjih in zunanjih veščin Nezmožnost zaposliti in zadržati usposobljene strokovnjake
Vodstvena struktura in strategija	Pomanjkanje podpore vrhnjega managementa Neustrezna nadzorna struktura managementa Neprisotnost 'zmagovalca' Neučinkovita komunikacija
Zasnova programskega sistema	Neupoštevanje standardnih specifikacij, ki jih podpira sistem Pomanjkanje integracije
Vključenost uporabnikov in izobraževanje	Nezadostno izobraževanje končnih uporabnikov Neučinkovita komunikacija Pomanjkanje zavezanosti strank k vodenju projekta in projektnim aktivnostim Neobčutljivost na odpor pri uporabnikih Premalo poudarka na poročanju
Načrtovanje tehnologije	Nezmožnost izogiba tehnološkim ozkim grlom Poskus vključevanja opuščениh aplikacij

Vir: M. Sumner, Risk Factors in Enterprise-wide/ERP Projects, 2003, str. 174.

1.2.6 Najpogostejši problemi pri uvedbi celovite programske rešitve

Markus et al. (2003, str. 45-53) na podlagi svoje raziskave povzemajo najpogostejše probleme, s katerimi se srečajo organizacije pri uvajanju celovite programske rešitve.

Spreminjanje programske opreme. Skoraj vsak analitik celovitih programskih rešitev organizacijam predlaga, naj ne posegajo v programsko opremo rešitve. Veliko lažje je sprejeti obstoječe funkcionalnosti celovite programske rešitve in jim prilagoditi svoje procese. Toda to vedno ni mogoče. Celovite programske rešitve se izbirajo tako, da čim boljše pokrivajo večino potreb organizacije.

Problemi s sistemsko integracijo. Celovite programske rešitve se prodajajo kot integrirani paketi, ki vsebujejo vse, kar organizacija potrebuje. Pogosto pa ni tako. Organizacije imajo težave z integracijo celovite programske rešitve z obstoječo strojno opremo, operacijskim sistemom, sistemom za upravljanje podatkovnih baz in telekomunikacijskim sistemom, ki so prilagojeni velikosti in organiziranosti.

Problemi s svetovalci. Uvedba celovite programske rešitve je sociološko kompleksna aktivnost. Pogosto sodeluje več različnih zunanjih podjetij, ki so vključena v uvedbo posameznih sklopov. Koordinacija teh podjetij je pogosto velik izziv.

Prehajanje projektnega osebja. Zelo pogosto se organizacije soočajo z odhodom ključnega osebja, ki so si pridobili izkušnje na celoviti programski rešitvi.

Prekomerno funkcionalni pristop k uvedbi. Medfunkcijska integracija je za organizacije razmeroma nov koncept. Zanje je bolj naraven pristop uvajanje modula za modulom in predpostavko, da moduli ustrezajo tradicionalnim funkcijskim enotam v organizaciji. Iz tega pogosto sledijo napake v nastavitvah, ker projektne skupine niso sestavljene iz predstavnikov različnih funkcij.

Neustrezno krčenje obsega projekta. Ko grozi, da se bo projekt podaljšal, se mnoge organizacije zatečejo h krčenju obsega projekta. Najbolj mamljiva je opustitev aktivnosti, ki jih je najtežje izvesti, vendar je bolj pravilna odločitev za ohranitev minimalnih funkcionalnosti, ki še zagotavljajo doseganje želenih poslovnih koristi.

Krčenje izobraževanj za končne uporabnike. Pomanjkanje časa vpliva tudi na izvedbo izobraževanj za uporabnike, ker so po navadi med zadnjimi aktivnostmi na projektu. Organizacije pri načrtovanju podcenjujejo pomen izobraževanj.

Pomanjkljivo testiranje vmesnikov, sprememb, integracij in izjem. Tako kot obseg projekta in izobraževanje, tudi se tudi testiranje pospeši, ko začne primanjkovati projektnega časa. V organizacijah pogosto nimajo ustreznih izkušenj z integriranimi sistemi in medfunkcijskim sodelovanjem. Zato spregledajo potrebo po testiranju sistema kot celote za razliko od testiranj v posameznih moduli.

Najprej izboljšati poslovne procese, kjer je to potrebno. Organizacije si želijo hitrejšo uvedbo in ena od metod za pospešitev je najprej uvedba programske opreme in kasneje prenova poslovnih procesov. Vendar to pride v poštev le pri organizacijah, ki imajo poslovne procese urejene že pred uvedbo. V večini primerov pa se procesi v organizaciji ne skladajo s procesi, ki jih podpira celovita programska rešitev.

Podcenjevanje problemov s kakovostjo podatkov in potrebo po poročanju. Na začetku projekta je težko predvideti koliko in kateri stari sistemi se bodo ohranili. Vendar tudi ko celovita programska rešitev nadomesti vse stare sisteme, so lahko problemi s podatki veliki. Pogosto probleme povzroča slaba kakovost obstoječih podatkov, ki se vnesejo v novo celovito programsko rešitev. Predvsem velike organizacije, ki imajo kompleksen način poročanja, se zanašajo, da bo te potrebe ustrezno pokrila celovita programska rešitev, ki pa ni poročevalsko orodje.

Neznani poslovni rezultati. Mnogo organizacij, ki celovito programsko rešitev uporabljajo že dovolj dolgo, da bi zaznali poslovne rezultate, ne ve ali so poslovanje izboljšali ali ne. Večina teh organizacij je na uvedbo celovite programske rešitve gledalo kot na zamenjavo tehnologije in se niso osredotočali na poslovne koristi.

Poslovni rezultati pod pričakovanji. Organizacije ne dosežejo pričakovanih poslovnih rezultatov zaradi neustreznega krčenja obsega projekta, ker uspeha ne merijo sproti, ker nimajo izkušenj z upravljanjem rezultatov ipd. Koristi celovite programske rešitve niso samodejno prisotne s samo uvedbo. Zahtevajo človeško in organizacijsko učenje, ki zahteva čas in pozornost vodstva.

Šibek človeški kapital. Veliko organizacij je izgubilo strokovnjake s poznavanjem celovite programske rešitve in jih težko nadomestijo. Ponekod so edini uporabniki s poznavanjem rešitve tisti, ki so sodelovali na projektu. Tako organizacije ne morejo doseči vsega potenciala, ki ga ponuja celovita programska rešitev in so tudi bolj ranljive za morebitne prihodnje težave s sistemom.

Problemi pri migraciji. Organizacije, ki nadgrajujejo svoje obstoječe celovite programske rešitve, imajo veliko problemov s slabim prenosom modifikacij sistema na novejšo različico. To jih je naučilo, da je bolje prilagoditi procese rešitvi.

Doseganje poslovnih rezultatov omejujejo naslednji faktorji (Staehr, Shanks, & Seddon, 2004, str. 88):

- izbor celovite programske rešitve, ki ni najboljša za organizacijo;
- način izbora članov projektne skupine;
- predpostavke/predsodki svetovalcev o organizaciji;
- nastavitve in prilagoditve za pokrivanje poslovnih procesov se ne ujemajo s posebnimi potrebami;
- izobraževanja samo pred zaključkom projekta.

Celovite programske rešitve so sestavljene iz modulov, ki pomagajo avtomatizirati, informatizirati in integrirati medfunkcijske poslovne procese. Organizacije, ki uvajajo celovito programsko rešitev, si želijo pridobiti konkurenčno prednost z izboljšavami učinkovitosti in uspešnosti ključnih poslovnih procesov. Toda uvedba poslovnih procesov, ki so vgrajeni v celovito programsko rešitev, lahko ogrozi uveljavljen ključni nabor znanja. Integracija poslovnih postopkov in poročevalskih funkcionalnosti lahko povzroči nastanek togih poročevalskih struktur, neprilagodljivega odločanja vodstva in zmanjšanje avtonomnosti delovanja na nižjih ravneh (Butler & Pyke, 2004, str. 168-169).

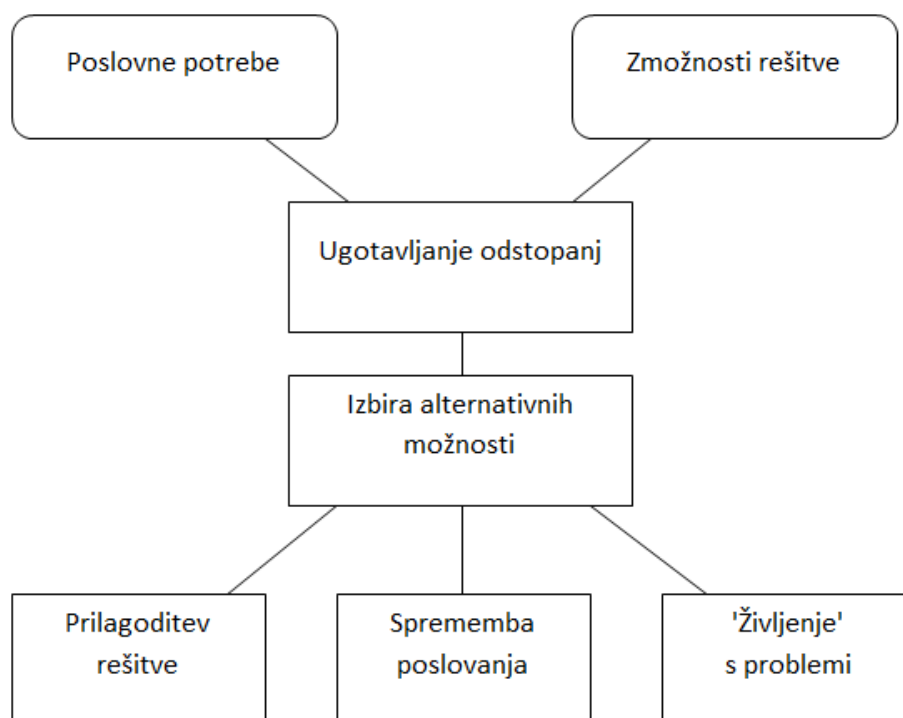
1.2.7 Neskladnosti pri uvedbi celovite programske rešitve

Zelo pogost problem pri uvedbi paketnih rešitev so neskladja (vrzeli) med funkcionalnostmi, ki jih potrebuje organizacija in funkcionalnostmi, ki jih ponuja celovita programska rešitev. Tako morajo organizacije izbirati med prilagajanjem na nove funkcionalnosti, sprejemanjem primanjkljajev, uvajanjem obhodov ali prilagajanjem rešitve. Problem neskladij uvedba celovite programske rešitve zaostri, ker povečuje zapletenost z medmodulsko integracijo, podatkovno standardizacijo, strnjenim urnikom za uvedbo in vključevanjem velikega števila deležnikov. Vrzel v znanju med osebjem, ki sistem uvaja, je po navadi precejšnja. Le redki uporabniki v organizaciji razumejo funkcionalnosti celovite programske rešitve dovolj dobro, da znajo ceniti pridobitve novega sistema. Mnogo neskladij izhaja iz specifičnosti vsake posamezne organizacije. Razumevanje izvora in narave neskladij pomaga pri zgodnjem odkrivanju težav in omogoča boljše izhodišče za načrtovanje (Kien & Soh, 2003, str. 373-374).

Kien in Soh (2003, str. 376-384) predstavljata izvor in naravo neskladij. Po izvoru jih delita na zunanje in notranje. Med zunanje izvore prištevata neskladja značilna za posamezne države (pravna ureditev, skladnost z zakoni), sektorje (javni, privatni) in panoge (proizvodnja, posredništvo), med notranje izvore pa neskladja značilna za posamezno organizacijo (organizacijska kultura, procesi). Po naravi pa jih delita na neskladja vhodov (kakovost podatkov), procesa (skladnost procesov) in izhodov (poročila, prikazi). Čeprav na prvi pogled ta neskladja ne kažejo na resne probleme, jih je težko reševati v celoviti programski rešitvi, ker pogosto zahtevajo spremembo strukture in povezav v objektnih tabelah ali celo spremembe v izvorni kodi. Takšnim spremembam se pri uvedbi praviloma izogibajo, ker povzročijo velike stroške in otežujejo prihodnje posodobitve in nadgradnje sistema. Spremembam na izvorni kodi se izognejo z razvojem dodatnih modulov. Vendar tudi v tem primeru lahko pride do težav pri nadgradnjah in posodobitvah. Zato se te rešitve uporabljajo le takrat, ko je to resnično potrebno. Bolj priljubljeni so obhodi problemov.

Neskladja oz. odstopanja izhajajo iz poslovnih potreb in zmožnosti rešitve. Podjetje mora imeti jasno opredeljene poslovne potrebe. Nato jih s ponudnikom celovite programske rešitve preveri z vidika zmožnosti rešitve. Tako se ugotovijo odstopanja med obema. Naloga ponudnika je, da za ugotovljena odstopanja predlaga različne možnosti rešitve. Stranka se izmed predlaganih alternativ odloči za tisto, ki ji najbolj ustreza, ponudnik pa ji predstavi, kako posamezna alternativa vpliva na uvajanje celovite programske rešitve (stroški, prilagajanje) in na poslovanje. V osnovi so na voljo tri možnosti – prilagoditev rešitve, ko gre za procese, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost; sprememba poslovanja, za procese ki jih celovita programska rešitev bolje pokriva in 'življenje s problemi', za procese, ki se redko uporabljajo in spreminjanje rešitve ali poslovanja ne bi bilo smiselno (Kovačič et al., 2004, str. 46).

Slika 1: Primerjanje in prilagajanje zmožnosti celovite programske rešitve poslovnim potrebam podjetja



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič, M. Indihar Štemberger & A. Groznik, *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 46.

1.2.8 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje je proces v katerem se informacije in znanje pridobijo, osvojijo, oblikujejo, interpretirajo, posredujejo in shranijo. Proces učenja lahko poteka na dva načina – učenje iz lastnih izkušenj in učenje iz izkušenj drugih organizacij (Scott & Vessey, 2003, str. 242-245). V prvem načinu organizacije raziskujejo s poskusi in se na njihovi podlagi učijo. V drugem načinu pa se organizacije ozirajo na izkušnje drugih in posnemajo njihovo ravnanje in se izogibajo njihovim napakam. Organizacijsko učenje pri informacijskih projektih poteka tako med samo uvedbo kot tudi neposredno po uvedbi. Učenje med samo uvedbo vključuje informatike in poslovno osebje, ki sodelujejo pri določanju obsega razlik med novo in staro rešitvijo. Zaposleni morajo dobro poznati obstoječi sistem in kako bo nova rešitev izboljšala poslovanje. Učenje po uvedbi pa vključuje vse uporabnike nove celovite programske rešitve, da se privadijo nanjo in morebitne nove načine dela.

Organizacijsko učenje si lahko predstavljamo kot serijo procesov, ki so preprejeni z manjšimi uspehi ali neuspehi. Manjši uspehi in neuspehi so na kratki rok bolj taktične kot strateške narave in se lahko na dolgi rok spremenijo v svoje nasprotje. Ko je organizacija uspešna v svojih prizadevanjih, razvije poseben odnos do sprememb, ki kot ustrezen rezultat učenja podpira izkoriščanje pridobljenega znanja. Organizacija postane zadovoljna

s sabo in namenja vse manj pozornosti okolju. V tem primeru je težko vpeljati nove pristope, ker so obstoječi razmeroma uspešni. Novi pristopi so celo tvegani, ker niso preverjeni. Osredotočanje na pretekle uspehe pomeni, da se organizacija ne bo ozirala na informacije, ki ne podpirajo tradicionalnih pristopov, ohranila bo homogene postopke, osebje in organizacijsko strukturo, kar še dodatno onemogoča, da bi se ustrezno prilagodila spremenjenemu okolju. Za organizacije je bolje, da prevzamejo strategijo učenja preko poskusov, kot da se izogibajo neuspehu. To pomeni, da bo organizaciji včasih spodletelo in to bo priložnost za učenje na podlagi napak (neuspeha). Izkušstvo neuspeha omogoči pripravljenost na učenje. Manjši predhodni neuspehi bodo omogočili: globljo obdelavo informacij o problemih; boljše prepoznavanje problemov na podlagi preteklih izkušenj; globlje ravni iskanja; organizacijo, ki je bolj prilagodljiva in odprta za spremembe; večjo toleranco do tveganj; večjo raznolikost osebja in organizacijskih postopkov; in boljše izkušnje pri reševanju prihodnjih problemov. Tako lahko kratkoročne neuspehe spremeni v dolgoročni uspeh. V stabilnem okolju je bolj primerno učenje iz uspeha, ker omogoča zanesljive organizacijske odzive. V spreminjajočem okolju pa je bolj primerno učenje iz napak, ki spodbuja raziskovanje in iskanje novih rešitev in oblikuje organizacijo, ki je odporna na spremembe (Scott & Vessey, 2003, str. 246-247).

1.3 Po uvedbi

S prehodom 'v živo' se projekt uvedbe celovite programske rešitve ne zaključi. Prvi mesec ali dva še spadata v uvedbo, saj se v tem času tudi v realnem poslovanju preizkusijo skoraj vsi procesi in se pokažejo skrite napake. Navadno tudi svetovalci dežurajo za te primere. Stroški nastali ob morebitnih spremembah in popravkih so vključeni v proračun uvedbe oz. se obračunavajo po drugačni tarifi, kot po uvedbi. Po navadi traja od dve do tri leta, da uporabniki v polnosti razumejo novo celovito programsko rešitev, na fino nastavijo procese in uresničijo pričakovane koristi (Goldstein, 2006).

Nezadostno načrtovanje virov v fazi po uvedbi, neustrezno reševanje upiranja spremembam in neuspešno merjenje dosežkov lahko vpliva na vrednost, ki jo organizacija pridobi od nove celovite programske rešitve. Najbolj pogosti faktorji, ki po uvedbi omejujejo poslovne koristi celovite programske rešitve so omejen dostop do podpore za uporabnike; pomanjkanje stalnega izobraževanja; pomanjkanje stalne podpore pri nadaljnjih izboljšavah poslovnih procesov in pomanjkanje uradnega merjenja doseženih poslovnih koristi (Staehr et al., 2004, str. 88).

Faza po uvedbi celovite programske rešitve zajema številne procese, ki so pomembni za uspeh. Po uvedbi podjetje izvede določene aktivnosti, kot so pregled po uvedbi, podpora in vzdrževanje. V fazi po uvedbi se ovrednoti ali je obseg koristi nove celovite programske rešitve skladen s pričakovanji ali ne (Nicolaou, 2004). Deloitte Consulting (1999) fazo po uvedbi razdeli na dodatne tri faze. V prvi fazi podjetje stabilizira na novo uvedeno celovito

programsko rešitev. Glavna naloga v tej fazi je, da se procesi nastavijo do potankosti in da podjetje v celoti sprejme spremembe, ki jih je prinesla nova programska rešitev. V tej fazi, ki traja od 3 do 9 mesecev, lahko podjetje občuti znižanje produktivnosti ravno zaradi finih nastavitvev procesov in privajanja nanje. Rezultat se v tej fazi kaže v občutno izboljšani hitrosti in znižanju stroškov z opravljanjem rutinskih poslovnih transakcij. Bistvo te faze je v povečevanju učinkovitosti iz utečenih procesov, ki jih je uvedla nova celovita programska rešitev. V drugi fazi, ki traja od 6 do 18 mesecev, podjetje celoviti programski rešitvi dodaja dodatne zmogljivosti in še dodatno vlaga v ljudi in izboljšave procesov. Cilj te faze je doseči načrtovane zmogljivosti in koristi z nadgrajevanjem celovite programske rešitve. V tej fazi podjetje izboljša učinkovitost na podlagi boljših zmožnosti odločanja, ki jih je prinesla nova celovita programska rešitev. Rezultat v tej fazi so povsem nove zmogljivosti. V tretji fazi, ki traja od 12 do 24 mesecev, je podjetje sposobno doseči nove, obsežne spremembe poslovanja. Celovito programsko rešitev povežejo s sistemi za avtomatizacijo prodaje, upravljanje odnosov s strankami in upravljanje oskrbovalne verige in s tem še dodatno izboljšajo učinkovitost poslovnih transakcij, izboljšajo sprejemanje odločitev in spreminjajo način poslovanja.

2 ANALIZA NEUSPEŠNIH UVEDB CELOVITIH PROGRAMSKIH REŠITEV

Skoraj vsa uvajalska podjetja na svojih spletnih straneh objavljajo primere uspešnih uvedb celovitih programskih rešitev. Nekatera tudi na kratko predstavijo naročnika in sam potek uvedbe. To je zelo koristno in v pomoč podjetjem, ki se za uvedbo odločajo. Ko naročnik izkaže zanimanje, jim uvajalci po navadi predstavijo referenčno uvedbo v podjetju, ki je podobno naročniku. Seveda je normalno, da se predstavlja in poudarja uspešne uvedbe. Prav tako je normalno, da se z neuspehi ne hvalijo in se z njimi ne ponašajo. Vendar se tudi iz neuspehov lahko učimo koristnih stvari in jih usmerimo v svoj prid. Zato sem se odločil za analizo neuspešnih uvedb. Želel sem poiskati najpogostejše vzroke, ki povzročijo neuspeh pri uvedbi celovite programske rešitve.

Kot sem že v uvodu omenil, sem se v raziskavi osredotočil na podjetja, ki uvajajo celovite programske rešitve, ker v literaturi nisem zasledil obravnavanja te tematike z vidika uvajalcev. Rezultati raziskave predstavljajo stališča in vidike uvajalcev. Za bolj celostno obravnavo te teme, bi veljalo podobno raziskavo izvesti tudi v podjetjih, ki imajo za sabo neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev.

Zaradi občutljivosti teme se podjetja niso želela izpostavljati z imenom in so prosila za diskretnost pri pisanju magistrske naloge. Zato podjetja poimenujem s števili (npr. Podjetje 1, Podjetje 2,...).

Pri raziskavi je sodelovalo 12 slovenskih podjetij, ki uvajajo celovite programske rešitve. Pri 11 sem opravil intervju osebno, z enim podjetjem sem se pogovarjal preko e-pošte. V vzorcu je 6 podjetij, ki uvajajo celovite programske rešitve dveh izmed največjih svetovnih ponudnikov in 6 podjetij, ki uvajajo celovite programske rešitve razvite v Sloveniji – od tega 5 podjetij ponuja svojo lastno rešitev, eno podjetje pa ponuja celovito programsko rešitev drugega slovenskega razvijalca.

Med sodelujočimi podjetji imajo 4 podjetja do 20 zaposlenih, 5 podjetij ima od 20 do 50 zaposlenih, 3 podjetja pa imajo več kot 50 zaposlenih.

Sodelujoča podjetja na leto skupno uvedejo med 140 in 170 novih celovitih programskih rešitev. Pri tem gre za uvedbo pri povsem novi stranki ali posodobitev sistema pri obstoječi stranki, vendar je obseg dela primerljiv z novimi uvedbami (to so stranke, ki zelo dolgo niso posodobile sistema). 6 podjetij uvede do 10 celovitih programskih rešitev na leto, 4 podjetja jih uvedejo od 10 do 20, 2 podjetji pa več kot 20 na leto. O konkretnih neuspešnih primerih 2 podjetji nista želeli govoriti in sta podali splošna opažanja, 4 podjetja so pojasnila, da neuspešnih uvedb do sedaj še niso imeli, 6 podjetij pa je navedlo konkretne neuspešne uvedbe. Teh 6 podjetij je skupaj navedlo 10 primerov neuspešnih uvedb, ki jih v 3. poglavju podrobneje opisujem.

2.1 (Ne)uspešnost uvedbe celovite programske rešitve

Projekt je uspešen, če se zaključi v predvidenem času, s predvidenimi stroški in v skladu s projektnimi zahtevami (Lock, 2007, str. 17). To predpostavlja dobro pripravljen projektni načrt in da med potekom projekta ne prihaja do presenečenj. Pri uspešnem projektu so cilji dobro opredeljeni, delo je opravljeno pravočasno in viri so učinkovito uporabljeni. Na koncu je stranka zadovoljna z rezultati. Vendar se projekti redko tako odvijajo. Različni ljudje si različno razlagajo projektne cilje. Delovne naloge pogosto naletijo na ovire, se zavlečejo in porabijo več virov. Kritiki napadajo projekt, pojavijo se nepričakovane težave in ljudje se prestrašijo in odnehajo. Projektni uspeh pomeni reševanje nepričakovanih težav in opravi delo, da bodo deležniki projekta zadovoljni (Tuman, 2006). Uspešni projekti prinesejo visokokakovostne izdelke v pravem času in v okviru stroškov. Projektni vodja se mora zavedati, da se morajo vsi deležniki projekta strinjati, kaj uspeh pomeni (Verzuh, 2012, str. 35).

Projektu morajo slediti spremembe. Če sprememb ni, je bil projekt sam sebi namen in zato ne more biti uspešen. Za Lientza (2013, str. 5) je projekt uspešen, če koristi, ki so jih prinesle spremembe, dosežejo ali presežejo pričakovane koristi. Projekt je lahko popolnoma neuspešen, če se prekine preden je bil zaključen. Lahko pa je delno neuspešen, če se sicer zaključi, a ne prinese nobenih sprememb ali koristi (Lientz, 2013, str. 6).

Za merjenje uspeha se najpogosteje uporablja model trojnih omejitev – čas, denar in rezultati. Te tri dejavnike je tudi najlažje meriti. Pinto (1998) jim doda še četrto omejitev – zadovoljstvo stranke. Ključno je iskanje ravnotežja med temi štirimi omejitvami.

Kerznerjeva (2003, str. 23) opredelitev projektnega uspeha upošteva časovne, stroškovne in kakovostne okvirje, uspešno upravljanje sprememb med projektnim ciklom, vodenje projektne ekipe ter uspešnost projekta glede na kriterije in cilje postavljene v začetni fazi. Na drugem mestu Kerzner (2009, str. 62) opredeli primarne in sekundarne faktorje uspeha. Primarni so časovni, stroškovni in kakovostni okviri ter sprejetje s strani naročnika. Sekundarni so nova naročila obstoječe stranke, reference, komercializacija proizvoda, minimalne oz. dogovorjene spremembe obsega, brez motenj glavnega delovnega procesa, brez spreminjanja korporativne kulture, brez kršenja varnostnih zahtev, zagotavljanje uspešnosti in učinkovitosti dela, etično delovanje, usklajenost s strategijo, ohranjanje korporativnega ugleda, ohranjanje odnosov z regulatornimi organi.

Stare (2011, str. 28-30) opozarja na razliko med merili učinkovitosti (izvedba v okviru planiranih rokov; poraba sredstev v okviru planiranih stroškov; funkcionalnost in kakovost proizvoda v skladu z zahtevami) in merili uspešnosti (donosnost in dobičkonosnost; usklajenost s strategijo; etični, varni, zdravju nenevarni in okolju prijazni proizvod projekta; proizvod projekta ustreza poslovnemu namenu; zadovoljstvo naročnika in drugih udeležencev projekta; povečanje ugleda združbe; pridobitev novih poslov). Uspešnost projekta opredeli s tremi skupinami dejavnikov:

- učinkovita izvedba – odgovornost projektnega tima,
- poslovni uspeh projekta (koristi so večje od vložka, vložena sredstva pa se hitro povrnejo) – odgovornost naročnika projekta, soodgovornost projektnega tima,
- zadovoljstvo vseh udeležencev projekta.

Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedbe celovite programske rešitve. Pri tem sem se oprl na Kerznerjevo in Staretovo opredelitev: **uvedba je uspešna, ko je izvedena v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci uvedbe.** Iz tega sledi, da je uvedba neuspešna, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen.

2.2 Merjenje uspeha/neuspeha

Merjenje uspešnosti projektov uvedbe celovite programske rešitve je med samo uvedbo in neposredno po njej zelo težko opravilo. Doseganje zastavljenih ciljev je sicer zelo konkretno merilo in se ga hitro ugotovi. Dejanske izboljšave procesov in poslovanja, ki jih

celovita programska rešitev prinese, pa so vidne šele čez določen čas. Uporabniki nove rešitve še ne znajo v polnosti uporabljati in iz nje izvleči vseh koristi, ki jih omogoča. Zato se prava vrednost pokaže oz. uporabniki pravo vrednost dojamajo šele po letu ali dveh po uvedbi, ko se na celovito programsko rešitev navadijo in jo v polnosti izkoriščajo. Med samo uvedbo je težko meriti procesiranje transakcij in dejanski prihranek časa. Podjetja so pri merilih največkrat izpostavila merjenje časa in proračuna, doseganje projektnih ciljev in merjenje zadovoljstva strank.

Kriteriji in merila uspešnosti/neuspešnosti so včasih tako nastavljeni, da uvedba ne more biti neuspešna. V podjetju 1 pravijo, da je lestvica, ki meri uspešnost zelo mehka in ni jasne ločnice, ki bi ločila uspeh od neuspeha. Isti rezultat uvedbe je lahko za neko podjetje uspešen za drugo pa neuspešen. Pri tem je od vsakega podjetja posebej odvisno, kakšni so njegovi kriteriji in merila. Pogosto so kriteriji takšni, da se enostavno ugotovi njihovo doseganje, težje pa je oceniti kakovost opravljenega dela. Primer takšnih kriterijev je 'podpreti procese, ki do zdaj niso bili' in 'prenehanje prepisovanja podatkov iz treh različnih sistemov'. V teh primerih se lahko enostavno ugotovi ali so procesi podprti z informacijskim sistemom in ali prepisovanje podatkov ni več potrebno. Kakovost te podpore je težje meriti. Vsaj med samo uvedbo in neposredno po njej. S časom se pokaže, kako dobro je bilo delo opravljeno.

Skoraj vsa podjetja (10 od 12) so omenila, da je merjenje časa in denarja osnovno merilo uspešnosti projekta. Med uvedbo spremljajo delež angažiranih ur na projektu glede na načrtovane ure. Večja angažiranost od predvidene pomeni večjo porabo sredstev in na koncu tudi prekoračitev proračuna. Ko gre ta izpod nadzora in preseže tudi tolerance, ki jih imajo podjetja, to zagotovo pomeni neuspeh. Ti dve merili sta tesno povezani med sabo. Vsaka aktivnost na projektu uvedbe se izrazi v številu ur, ki jih potrebujejo uvajalci za njihovo izvedbo. Uvajalske ure pa imajo svojo tarifo. Kadar se projekt zavleče, to pomeni dodatne ure dela, ki se na koncu prevedejo v znesek. Projekt je neuspešen, kadar se porabi nesorazmerno več časa, glede na znesek, ki ga uvajalci dobijo od strank. Kdo bo nosil breme dodatnih stroškov je pogosto odvisno, na čigavi strani je krivda – pri naročniku ali uvajalcu.

Doseganje zastavljenih ciljev oz. skladnost rezultatov z zastavljenimi cilji so prav tako skoraj vsa podjetja (10 od 12) izpostavila kot glavno merilo. Na začetku uvedbe stranke v sodelovanju z uvajalci, določijo projektne cilje. Te projektne cilje uvajalci razdrobijo na več vmesnih ciljev, ki služijo predvsem sledenju napredka projekta. Ti vmesni cilji delujejo tudi kot motivator in imajo velik psihološki učinek na projektno ekipo. Na koncu uvedbe se opravljeno delo vedno presoja z vidika zastavljenih ciljev. Vsak cilj se preveri in ovrednoti ali opravljeno delo izpolnjuje postavljene kriterije ali ne. Iz tega sledi, da je ob izpolnjevanju ciljev uvedba uspešna, ob neizpolnjevanju pa neuspešna. To doseganje ciljev se zapiše v prevzemni zapisnik in dokler ga stranka ne preda uvajalcu, projekt ni zaključen. Če do predaje prevzemnega zapisnika ne pride ali če se uvedba predčasno prekine, to

seveda pomeni, da je neuspešna. Pri vseh podjetjih je logično, da uvedbe kot celote ne ocenjujejo preden je ne zaključijo. Podjetja projekt zaključijo, ko so vse zahteve strank izpolnjene. Pogosto je bilo izraženo (7 od 12), da se uvajalci trudijo uvedbo izpeljati do konca, dokler ne pridejo do točke, ko ne gre več naprej in prekinejo sodelovanje. To se je zgodilo v šestih primerih, ki jih podrobneje predstavljam v naslednjem poglavju.

Merilo uspešnosti uvedbe je tudi merjenje zadovoljstva strank, ki pa se med podjetji razlikuje. En način merjenja zadovoljstva strank so skrbniški klici ali ankete. V obeh primerih se vprašanja nanašajo na konkretno uvedbo in stranke sprašujejo po stopnji zadovoljstva z različnimi dejavniki, npr. zadovoljstvo s potekom uvedbe, z uvajalsko ekipo, s končnim rezultatom in podobno. Uvajalci po navadi zadovoljstvo strank merijo med samo uvedbo, ob koncu uvedbe in po določenem času po uvedbi. Tako dobijo trend zadovoljstva strank. Uspešni projekti imajo naraščajočo krivuljo zadovoljstva, neuspešni padajočo. Drug način merjenja zadovoljstva je preko osebnih srečanj, obiskov ali sestankov, ki jih imajo uvajalci s svojimi strankami. Tako se poleg drugih stvari pogovorijo tudi o zadovoljstvu z uvedeno rešitvijo in tako na manj formalen način dobijo povratno informacijo od stranke. Zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo strank je razmeroma subjektiven kriterij in ga nekateri uvajalci ne upoštevajo pri merjenju uspešnosti uvedbe. Namreč stranka je lahko nezadovoljna s končnim izgledom, čeprav so vse zahteve dosežene, a si je predstavljala, da bo drugače izgledalo ali delovalo. Tako zadovoljstvo strank še ne pomeni, da je projekt uspešen tudi za uvajalce. Včasih se zgodi, da je stranka nekje na polovici uvedbe že tako zadovoljna z doseženim, da predčasno prekine projekt. To pomeni, da so bili uvedeni le posamezni moduli, namesto celotne celovite programske rešitve. To za uvajalce ne more biti uspešen projekt, kljub strankinemu zadovoljstvu. Podobno je tudi v primeru, ko stranka po relativno kratkem času (2 -3 leta) zamenja celovito programsko rešitev. Glede na to kako kompleksne so uvedbe in da menjava ponudnika ni enostavna, je to gotovo velik neuspeh za podjetje, katerega celovito programsko rešitev se menja v tako kratkem času.

2.3 Analiza primerov neuspešnih uvedb celovitih programskih rešitev

Od dvanajstih podjetij, s katerimi sem opravil intervjuje, jih je šest navedlo konkretne neuspešne primere in jih vsaj na kratko opisalo. Več kot osnovnih podatkov in glavnih vzrokov za neuspeh niso bili pripravljeni deliti. V ozadju je gotovo skrb za dobro ime podjetja. Po njihovih zagotovilih, so jih skušali izpeljati kljub vsem težavam, ki so se pojavile. V nekaterih primerih so projekte dokončali, sicer neuspešno, v nekaterih primerih pa so prekinili sodelovanje z naročniki, ker ni bilo več mogoče delati. Podjetja so delila skupno deset primerov neuspešnih uvedb, od tega so v šestih primerih prekinili sodelovanje. Primere povzemam v nadaljevanju. Ostalih šest podjetij, ki niso izpostavljala neuspešnih uvedb, je pojasnilo, da neuspešnih uvedb do sedaj niso imeli ali pa so o možnih

vzrokih za neuspeh govorili bolj na splošno, svojih konkretnih primerov pa niso želeli izpostavljati.

Primer 1: naročnika v katerem je podjetje 3 uvajalo celovito programsko rešitev, je kupilo večje podjetje. Novi lastniki so prekinili vse tekoče projekte v prevzetem podjetju, tudi uvedbo celovite programske rešitve, čeprav je bila ta že razmeroma blizu konca. V podjetje so kasneje uvedli rešitev, ki jo je uporabljalo matično podjetje v vseh svojih podružnicah. Ravnanje novih lastnikov je povsem razumljivo, zato so uvedbo sporazumno prekinili. Krivda ni bila ne na strani naročnika ne na strani uvajalca. Uvajalci so uvedbo označili za neuspešno, ker zaradi prekinitve ni dosegla zahtev in sami niso bili zadovoljni z rezultatom.

Primer 2: pri naročniku, kjer je podjetje 3 uvajalo celovito programsko rešitev, niso bili pripravljeni na uvedbo. Že med uvedbo se je videlo, da vodstvo podjetja nima vizije in ne vedo, kaj sploh želijo doseči z novo celovito programsko rešitvijo. Niso imeli konkretnih ciljev, vse zahteve in procesi so bili ohlapno opisani in predstavljeni. Tudi uporabnikom niso predstavili projekta na ustrezen način. Skozi celotno uvedbo so zaznavali pasivnost uporabnikov in jo z veliko težavami dokončali. Podjetje je uvedeno rešitev sicer uporabljalo, vendar so jo razmeroma hitro opustili in se vrnili na star sistem. V tem primeru so bile zahteve slabo postavljene in zato tudi težko uresničljive. Projekt je bil neuspešen, ker funkcionalni in kakovostni standardi niso bili doseženi in z rezultati niso bili zadovoljni ne pri naročniku ne pri uvajalcu. Kot glavni vzrok za neuspeh je bilo prepoznano pomanjkanje podpore vodstva. Iz tega je izhajala tudi nepripravljenost na spremembe, pasivno sodelovanje uporabnikov in slaba priprava na uvedbo celovite programske rešitve.

Primer 3: pri uvedbi celovite programske rešitve svetovalci sledijo ustaljeni metodologiji, ki med drugim predvideva oz. zahteva šolanje ključnih uporabnikov, ki nov sistem testirajo in za uporabo sistema šolajo preostale uporabnike v podjetju. V tem primeru ključni uporabniki niso opravili svojega dela. Niso bili pripravljeni testirati celovite programske rešitve, ker je bilo to za njih preveč zamudno opravilo. Ko se je bližal prehod 'v živo' so svetovalci podjetja 3 ugotovili, da uporabniki, ki naj bi rešitev uporabljali, tega sploh ne znajo in da jo sploh prvič vidijo. Tako so prehod predstavili za nekaj mesecev in v tem času uporabnike naučili uporabljati novo celovito programsko rešitev. Izkazalo se je, da vodstvo ni predvidelo, kdo vse bo novo rešitev uporabljal in kakšno vlogo bodo imeli posamezni uporabniki. Uvedba je bila neuspešna zaradi prekoračitve prvotno postavljenih rokov in stroškov. Uvajalci so glavni vzrok našli v pomanjkanju podpore in interesa vodstva.

Primer 4: podjetje je imelo precej nerealna pričakovanja. Pričakovali so, da bo vse potekalo samodejno in niso bili pripravljeni od tega odstopiti. Niso bili pripravljeni vložiti dovolj truda, da bi svoje zahteve uresničili. Niso sprejeli tega, da bodo morali kljub novi

celoviti programski rešitvi podatke vnašati ročno. V tem primeru so si izbrali neustrezno rešitev, saj niso poznali svojih procesov. Zaradi nerealnih pričakovanj naročnika je podjetje 3 prekinilo sodelovanje in tako niso dosegli zahtev in z rezultatom ni bil nihče zadovoljen. Ko so prekinili sodelovanje, so v podjetju ugotovili, da jim obstoječi sistem povsem ustreza.

Primer 5: v podjetju so se odločili, da bodo uvedli vse module celovite programske rešitve. Toda ko so uvedli module za računovodstvo, naročanje in prodajo, so bili v podjetju tako zadovoljni z vmesnimi rezultati, da so uvedbo predčasno zaključili. Ker so svoje osnovne potrebe zadovoljili, so uvedbo kljub temu, da je niso dokončali, smatrali za uspešno. Toda uvedba ni dosegla prvotno postavljenih zahtev in z rezultati tokrat niso bili zadovoljni uvajalci v podjetju 4. Zato je ta uvedba neuspešna, glavni vzrok so uvajalci našli v nerealnih pričakovanjih naročnika.

Primer 6: primer sega v obdobje, ko se je operacijski sistem Windows šele uveljavljal in je bil DOS še globoko zakoreninjen med uporabniki. Ker je celovita programska rešitev, ki so jo uvajalci podjetja 4 razvili, temeljila na Windows-ih, so hkrati z uvedbo nove celovite programske rešitve skušali zamenjati tudi operacijski sistem. Uporabniki so bili navajeni operacijskega sistema DOS in se nikakor niso mogli navaditi na drugačen način dela. Zaradi nepripravljenosti na spremembe, so uvedbo sporazumno prekinili. Uvedba ni dosegla zahtev in zadovoljstva vseh udeležencev.

Primer 7: v podjetju 6 so izpostavili primer, ko so uvedbo sicer uspešno zaključili in izpolnili strankine zahteve. Problem je nastal, ko se je stranka začela izmikati plačilu in ni želela poravnati računov. Trdili so, da celovita programska rešitev ni dosegla projektnih zahtev. Pravico so morali iskati na sodišču. Zaradi pravedanja, ki jim je vzelo veliko časa in zakasnitve pri poravnavi stroškov projekta, to uvedbo smatrajo kot neuspešno.

Primer 8: vodstvo v podjetju se je premalo angažiralo v uvedbo. S svojo pasivnostjo niso izkazovali zaupanja. Ob pripravi projektnega načrta so skušali pospešiti projekt na račun kakovosti. Zato je bil tudi načrt projekta slab. To je vodilo v vse večje težave in obtoževanje s strani naročnika. Sodelovanje v podjetju 8 so zaradi tega tudi prekinili. Uvedba ni dosegel zahtev in zadovoljstva vseh udeležencev. Glavni vzrok je bilo pomanjkanje podpore in neangažiranost vodstva.

Primer 9: vodstvo naročnika je zahtevalo zamenjavo celovite programske rešitve. Uporabniki, ki so s sistemom delali se z zamenjavo niso strinjali. Zato so se začeli pojavljati problemi in upiranje uporabnikov. Poleg tega vodja uvedbe, ki ga je imenovalo uvajalsko podjetje, ni bil primeren za sodelovanje z naročnikom. Ko problemov ni bilo več mogoče rešiti, je uvajalsko podjetje 10 prekinilo sodelovanje. Uvedba je bila neuspešna zaradi nedoseganja projektnih zahtev in udeleženci niso bili zadovoljni z rezultatom. V tem

primeru sta bila glavna vzroka za neuspeh upiranje spremembam (nepripravljenost na spremembe) in nekompatibilnost projektnih skupin pri stranki in uvajalcu.

Primer 10: pri naročniku so želeli imeti nov sistem in povezati obstoječe sisteme med sabo v celovito programsko rešitev. Želeli so si boljši pregled nad poslovanjem. Čeprav so si želeli sprememb, niso bili pripravljeni spremeniti načina dela. Uporabniki so se na starem sistemu ukvarjali vsak s svojimi procesi in ni bilo veliko sodelovanja med različnimi oddelki in službami znotraj podjetja. Niso imeli širšega pregleda nad poslovanjem. Nova rešitev je od njih zahtevala medsebojno sodelovanje in delovanje v dobro celotnega podjetja. Tega niso bili pripravljeni sprejeti, zato je bil upor spremembam tako velik, da je podjetje 12 prekinilo sodelovanje. Uvedba tako ni dosegla začetnih zahtev in z rezultati niso bili zadovoljni ne pri naročniku predvsem pa ne pri uvajalcu.

Dva opisana primera sem iz nadaljnje obravnave izločil, ker sta kot neuspešna označena subjektivno s strani uvajalcev in ju kot neuspešna ne morem opredeliti s pomočjo delovne definicije. To sta primer 1 in primer 7. Prvi primer uvajalci smatrajo za neuspešnega, ker ga niso zaključili, ker so novi lastniki pri naročniku uvedbo preklicali. Sedmi primer uvajalci smatrajo za neuspešnega, ker se je naročnik izmikal plačilu in so pravico iskali na sodišču. Glede na delovno definicijo, je bil projekt sicer uspešen.

Med preostalimi osmimi primeri sedem uvedb ni izpolnilo funkcionalnih in kakovostnih zahtev in niso dosegli zadovoljstva z rezultati pri vseh udeležencih. Ena uvedba je presegla časovne in stroškovne okvire tudi preko tolerančnih meja. Med opisanimi primeri sta najbolj pogosta vzroka za neuspešne uvedbe pomanjkanje podpore vodstva in nepripravljenost na spremembe in se pojavita vsak pri treh primerih. Sledijo jima nerealna pričakovanja strank, ki so v dveh primerih glavni vzrok za neuspeh. Med petimi primeri, ki so se končali s prekinitvijo sodelovanja, je bila trikrat glavni vzrok nepripravljenost na spremembe, ter po enkrat pomanjkanje podpore vodstva in nerealna pričakovanja. Iz tega lahko sklepam, da ima nepripravljenost na spremembe zelo velik vpliv, podpora vodstva in nerealna pričakovanja pa nekoliko manj. V nadaljevanju bom analiziral vsakega izmed treh glavnih vzrokov – nepripravljenost na spremembe, pomanjkanje podpore vodstva in nerealna pričakovanja strank – kot so jih prepoznali uvajalci. Poleg tega bom analiziral še dodatne štiri vzroke, ki se v naštetih primerih sicer ne pojavljajo kot glavni vzroki, a so uvajalci med intervjuji potrdili, da imajo velik pomen pri uspehu oz. neuspehu – prekoračitev časa in proračuna, pomanjkljivo načrtovanje projekta, nedoseganje projektnih ciljev in izbira neustrezne rešitve.

Pri uvajanju celovitih programskih rešitev so uvajalci uporabljali obe strategiji, fazno in 'veliki pok'. Med obravnavanimi primeri jih je bilo pet uvedenih po fazni strategiji, trije pa z 'velikim pokom'. Vendar v nobenem primeru izbrana strategija uvedbe ni bila vzrok za neuspeh. Za izbiro ustrezne strategije so s podjetji ovrednotili vpliv na poslovanje,

donosnost naložbe in stroške, ki jih posamezna strategija uvedbe lahko povzroči. V podjetju 8 opažajo, da je bilo nekje do leta 2009 več faznih prehodov, od takrat pa se je razmerje med faznim prehodom in 'velikim pokom' skoraj poravnalo. Uvajalci so poudarili, da je še posebej pri 'velikem poku' potrebno imeti dober nadzor nad projektnimi aktivnostmi in skrbeti, da so kakovostno in pravočasno opravljene. Pri tem je zelo pomembna angažiranost naročnikov, saj na eno svetovalsko uro padejo štiri ure pri naročniku. Projektni načrt mora biti kakovosten in za uvedbo celovite programske rešitve mora biti na voljo dovolj časa, da morebitne težave ne povzročijo zamude. Če do zamud pride, je bolje prestaviti prehod 'v živo', kot začeti uporabljati nedokončan izdelek. Če do zamud ne pride in aktivnosti zaključijo predčasno, datuma prehoda vseeno ne prestavijo, ampak višek časa izkoristijo za čim bolj temeljito testiranje. Namreč vsi uvajalci so izpostavili, da med uvedbo celovite programske rešitve ni mogoče predvideti vseh scenarijev in situacij, ki bi lahko povzročali težave. Vedno se po prehodu 'v živo' pojavijo težave, ki jih je potrebno odpraviti. Od testiranja pred prehodom je odvisno ali bo teh težav več ali manj. Sam prehod na novo celovito programsko rešitev, fazni ali 'veliki pok', mora biti premišljen in poleg testiranja se ne sme zanemariti niti izobraževanja uporabnikov. V enem primeru so v podjetju 4 zaradi nepripravljenih uporabnikov morali ponoviti prehod 'v živo', v podjetju 6 pa so zaradi slabe kakovosti podatkov za prenos iz starega sistema v novo celovito programsko rešitev morali trikrat ponoviti prehod 'v živo'.

Uvajalci v podjetju 5 opažajo, da se pri strankah, ki že dolgo niso posodabljalje svojih informacijskih sistemov, pojavlja več težav. Navajeni so na svoj način dela, za katerega so prepričani, da je najboljši. Ker že dolgo niso posodabljali svojih sistemov (10-15 let) niti ne vedo, kaj ponujajo sodobne celovite programske rešitve. Ko se le odločijo za uvedbo celovite programske rešitve, so presenečeni nad količino dela, ki jih čaka in nad spremembami, ki bi jih morali narediti v svojem poslovanju. Upirajo se spremembam, ker so zadovoljni z obstoječim načinom poslovanja, čeprav realno gledano njihovi poslovni procesi niso optimalni. Uvajalci so poudarili, da je v podjetjih, ki imajo bolj razvito kulturo organizacijskega učenja, uvajanje celovitih programskih rešitev lažje. Ker so se uporabniki navajeni učiti in svoje znanje deliti s sodelavci, je med uvedbo manj težav in se hitreje rešijo. Manj je tudi upiranja spremembam. Opažajo tudi, da se stranke učijo na lastnih napakah. V podjetju 7 opažajo, da se naročniki, ki imajo izkušnjo neuspešne uvedbe celovite programske rešitve, pri novi uvedbi bolje pripravijo. Organizacijsko učenje tako vpliva na potek uvedbe, v analiziranih primerih pa ni bilo med vzroki za neuspeh. Uvajalcem se včasih zgodi, da pri strankah samo predstavijo, kaj vse omogoča njihova obstoječa celovita programska rešitev in je to dovolj. Iz tega lahko sklepamo, da se je znanje o uporabi celovite programske rešitve izgubilo, ker se ni prenašalo na nove sodelavce ali pa takoj po njeni uvedbi uporabniki niso bili deležni ustreznih izobraževanj.

2.4 Analiza vzrokov neuspešnih uvedb celovitih programskih rešitev

2.4.1 Nepripravljenost uporabnikov na spremembe

Vsi uvajalci opazajo, da je ob spremembah na splošno vedno prisoten strah pred nečim novim in nepoznanim. Ljudje, ki delajo oz. uporabljajo sistem vsak dan, so nanj navajeni in se jim je neprijetno učiti dela z novo celovito programsko rešitvijo. Zato se novemu sistemu upirajo in niso pripravljeni konstruktivno sodelovati z uvajalsko ekipo. V opisanih primerih je bila nepripravljenost uporabnikov vzrok za tri neuspešne uvedbe. V vseh treh primerih so prekinili sodelovanje.

Uporabniki, ki sodelujejo pri uvedbi, so pod večjim pritiskom, saj morajo poleg uvajanja novega sistema opravljati tudi tekoče delo. Pogosto so pod stresom in se začnejo uvedbi upirati. Njihov upor je toliko večji, če se z izbiro novega sistema ne strinjajo in če se njihovo mnenje med izbiranjem sistema ni upoštevalo. Razmeroma pogosto se dogaja, da se vodstvo v podjetjih odloči za nek določen sistem brez posvetovanja s službo za informatiko ali s ključnimi uporabniki. V takih primerih je upor največji, ker se uporabniki počutijo prisiljene uporabljati nekaj, za kar vedo, da ni optimalno. Prav omenjen konflikt, ko vodstvo zahteva uvedbo ali zamenjavo sistema, uporabniki pa temu nasprotujejo, je bil v enem primeru vzrok za prekinitev sodelovanja. Svetovalci nikakor niso uspeli najti skupnega jezika z uporabniki, ki bi morali sodelovati pri uvedbi.

V osnovi je tako, da si uporabniki ne želijo sprememb. Ne zavedajo se, koliko truda je potrebnega za uvedbo. To spoznanje jih preseneti in se začnejo upirati. Navajeni so starega sistema in starega načina dela in v tem se počutijo udobno. Nočejo se učiti nečesa novega. To večinoma izhaja tudi iz ozkoglednosti, ko uporabniki ne vidijo celotne slike in kako je njihovo delo vpeto v celoten delovni proces v podjetju. Uvedba celovite programske rešitve nekaterim zaposlenim povzroči več dela, ker morajo po novem biti pozorni tudi na druge procese v podjetju in z njimi bolj aktivno sodelovati. Večkrat so uvajalci omenili, da nekateri uporabniki enostavno nočejo sprememb, ker te naredijo poslovanje bolj pregledno. Celovita programska rešitev zahteva urejeno poslovanje. Nekaterim uporabnikom pa neurejenost celo ustreza, saj se tako lažje 'skrivajo'.

Uvajalci opazajo, da je pri uporabnikih prisoten tudi strah za delovna mesta. Namreč celovite programske rešitve se pogosto predstavlja kot orodje za optimizacijo poslovanja. To optimizacijo uporabniki hitro povežejo z odpuščanjem zaposlenih. Svoj obstoj skušajo opravičiti s povzdigovanjem dela, ki ga opravljajo, kar otežuje potek uvedbe. Uvajalci so tudi omenili, da ne poznajo primera, da bi nekdo izgubil svoje delovno mesto zaradi uvedbe celovite programske rešitve. V enem primeru podjetja 3 so sicer enega sodelavca pri stranki med uvedbo odpustili, vendar zaradi načrtnega rušenja uvedbe. Uvajalci so prepričani, da si uporabniki ravno s sodelovanjem pri uvedbi dvigujejo ceno. Iz prve roke

spoznajo sistem in sodelujejo pri njegovih nastavitvah. Med uvedbo si najbolj dvignejo ceno ključni uporabniki, ki dobro poznajo poslovanje podjetja in uvedeno celovito programsko rešitev. V podjetju 6 so izpostavili, da strankam predlagajo, naj s ključnimi zaposlenimi, ki bodo sodelovali pri uvedbi, sklenejo posebne pogodbe, ker bodo po uvedbi postali tarče drugih uvajalskih podjetij. Dobro poznavanje procesov v podjetju in izkušnje z uvajanjem celovitih programskih rešitev so zelo cenjene in zaželeni lastnosti pri uvajalcih.

Za boljši potek uvedbe je pomembno, da imajo stranke ustreznega sogovornika. To mora biti oseba, ki pozna poslovanje v podjetju in bistvo celovite programske rešitve. Ta oseba je lahko v vodstvu podjetja, ni pa nujno. Zaradi izkušenj in znanja, ga ostali zaposleni spoštujejo in mu zaupajo. Takšna oseba lahko uporabnikom na razumljiv način razloži, zakaj je uvedba potrebna. Prav tako je pomembno ujemanje projektne ekip na obeh straneh. Morajo znati sodelovati eden z drugim. Pri enem od uvajalcev so izpostavili, da je razlika med uspešno in neuspešno uvedbo v ljudeh, ki sodelujejo na projektu. Namreč neka določena celovita programska rešitev ima tako uspešne kot neuspešne uvedbe. Rešitev je ista, različni so ljudje, ki sodelujejo pri uvedbah.

Pripravljenost uporabnikov na sodelovanje je zelo povezana s podporo vodstva projektu. Upiranje spremembam, ki jih prinaša nova celovita programska rešitev, je prisotno pri vseh uvedbah. Uvajalci celo opažajo, da je delež uporabnikov, ki se upirajo in s tem otežujejo delo pri vseh strankah skoraj enak. Razlika med njimi je v tem, kako se na odpor odzove vodstvo, kako vodstvo motivira sodelavce in kako predstavi cilje in koristi novega sistema. Odpor je povsem razumen in normalen odziv, ko se podjetje odloči zamenjati obstoječi sistem za celovito programsko rešitev. Pri tem je glavna naloga vodstva, da zaposlenim jasno in odkrito predstavi vzroke za zamenjavo in koristi, ki jih bo nova celovita programska rešitev prinesla. Pomembno je tudi, da poročajo o poteku uvedbe. Vodstvo mora biti prepričano v koristi nove rešitve in verjeti, da jih lahko dosežejo. Odločitve, ki jih sprejema, morajo biti suverene in na ustrezen način predstavljene zaposlenim. Pri nekaterih uvajalcih se z upiranjem uporabnikov niti ne ukvarjajo. Probleme, ki se pojavijo oz. jih uporabniki izpostavijo, skušajo čim bolj korektno predstaviti vodstvu stranke in od njih pričakujejo ukrepe za odpravo problemov. Probleme, ki povzročijo odpor, morajo stranke rešiti same. Svetovalci se ne vmešavajo v razčiščevanje. Kot zunanji strokovnjaki svetujejo rešitve, ki lahko strankam pomagajo pri reševanju teh problemov.

2.4.2 Pomanjkanje podpore vodstva

Podpora vodstva oz. njeno pomanjkanje je bila v treh primerih glavni vzrok za neuspešno uvedbo. Od tega dve uvedbi nista izpolnili projektne zahteve in zadovoljstva, pri eni uvedbi pa so prekoračili časovne in stroškovne okvirje. Tudi na splošno uvajalci poudarjajo, da je uvedba celovite programske rešitve projekt vodstva, ki mora vedeti, kaj kupuje. Opažajo,

da uvedbe, pri katerih vodstvo sodeluje in podpira projekt, potekajo bolj gladko in z manj težavami. Angažiranost vodstva pomeni, da ima vodstvo predstavnika v svetu projekta in ga aktivno podpira. To lahko poteka na različne načine. Najbolj pogosto to pomeni, da vodstvo motivira zaposlene za nov sistem, aktivno sodeluje na sestankih projektnega sveta in ob pomembnih mejnikih projekta tudi predstavlja vmesne rezultate in stanje uvedbe.

V treh omenjenih neuspešnih primerih vodstvo ni opravilo svojega dela. V enem podjetju se vodstvo ni angažiralo pri uvedbi. Niso sodelovali pri izbiri sistema ali kasneje pri načrtovanju. To je vodilo v slabe odločitve in slabo pripravljen projektni načrt. Težave med uvajanjem so se kopičile, dokler sodelovanja niso prekinili. V drugem primeru vodstvo ni ustrezno predstavilo projekta in izbranega sistema. Tako se uporabniki niso strinjali z novo celovito programsko rešitvijo, ker so dobili občutek, da jih vodstvo ne upošteva in da izbrana rešitev ni bila najbolj ustrezna. Prihajalo je do vse večjih uporov uporabnikov, ki jih na koncu ni bilo več mogoče nadzirati in so sodelovanje prekinili. V tretjem primeru vodstvo ni imelo vizije in jasnih ciljev, kaj bi z novo celovito programsko rešitvijo sploh radi dosegli. Skozi celotno uvedbo so uvajalci zaznavali pasivnost in neangažiranost tako vodstva kot zaposlenih. Z veliko težavami so uvedbo sicer zaključili, a so v podjetju novo celovito programsko rešitev po razmeroma kratkem času prenehali uporabljati.

Vodstvo lahko uvedbo aktivno podpira, če razume, kaj želi z novo celovito programsko rešitvijo doseči. S tega stališča je najbolj učinkovito, če je v vrhnjem vodstvu podjetja predstavnik informatike, ki vodstvu zagotavlja tudi strokovnost odločanja. Tako vodstvo lažje pojasnjuje svoje odločitve in v ospredje postavlja ključne poslovne koristi, ki jih bo občutilo celotno podjetje. Z razumevanjem oz. poznavanjem potreb podjetja, vodstvo z avtoriteto sprejema ključne odločitve in s tem prepreči morebitne nejasnosti glede poteka in nesporazume med uvedbo. Predvsem na začetku uvedbe mora vodstvo sprejeti pomembne odločitve, ki jih namesto njih ne more nihče drug. Tu gre za postavitev poslovnih zahtev in ciljev, za izbiro celovite programske rešitve, za določitev projektne skupine in uporabnikov, ki bodo sistem uporabljali. Njihovo sodelovanje in sledenje projektu je pomembno tudi zato, da se lahko pravilno odločajo, ko med uvedbo pride do težav ali razpotij. Če poteku uvedbe sledijo, imajo lažje delo in ne pride do zaostankov.

Podpora vodstva je tudi tesno povezana s pripravljenostjo uporabnikov na spremembe. Uvajalci opažajo, da vodstva, ki se zavedajo svoje vloge, že v fazi dogovarjanja o sistemu svojim zaposlenim komunicirajo razloge za nov sistem, kakšne bodo njegove prednosti. Sporočajo tudi, kaj vse bo potrebno storiti med uvedbo, da bo uspešna in kako bo potekala. Uvajalci so izpostavili tudi pomen začetnega (angl. *kick off*) sestanka, kjer vodstvo ponovno podrobno predstavi uvedbo, projektno ekipo in terminski plan, tako da vsi vedo, kaj je potrebno narediti in kdaj.

Pomembna naloga vodstva pri uvedbi je glajenje sporov in preprečevanje uporov zaposlenih. Med uvajanjem se pogosto zgodi, da nekateri posamezniki iz različnih razlogov nočejo sodelovati ali uvedbo celo sabotirajo. V takih primerih mora vodstvo posredovati in ukrepati, da se uvedba lahko nadaljuje s čim manj zaostanka. Pri enem od uvajalcev so omenili, da se sami z razčiščevanjem težav ne ukvarjajo, ampak težave sporočijo vodstvu in počakajo, da jih le-to odpravi. Nato nadaljujejo z uvedbo. Iz izkušenj so spoznali, da je tak način najbolj učinkovit.

2.4.3 Nedefinirana/nerealna pričakovanja strank

Realnost pričakovanj je zelo šibka točka strank. Pogosto so slabo pripravljene in niti ne vedo, kaj sploh lahko pričakujejo od nove celovite programske rešitve. Z dobro pripravo na uvedbo bi se tudi boljše zavedale dodane vrednosti, ki jo celovita programska rešitev prinese in razlik med posameznimi rešitvami. Zelo pogosto stranke pričakujejo, da bo nova rešitev odpravila vse težave v poslovanju. Pri takšnih je po navadi največ težav med uvedbo. Prav tako pri pasivnih strankah, ki pričakujejo, da bodo svetovalci naredili vse delo namesto njih. Najboljši rezultati so po navadi pri strankah, ki so na uvedbo dobro pripravljene, ki se zavedajo, da bo na začetku potrebnega več truda in ki dobro vedo, kaj želijo od nove rešitve. V grobem velja, da so za vsako svetovalsko uro potrebne štiri ure priprav na strankini strani. Svetovalci so sicer sposobni sami izpeljati uvedbe do konca iz izkušenj, ki so jih pridobili preko različnih uvedb. Toda namesto strank ne smejo delati.

Večina strank nima jasne slike, kaj sploh lahko pričakujejo od celovite programske rešitve. Zato uvajalci vztrajajo na konceptu rešitve. Strankam svetujejo, kako bi nekaj rešili in stranka mora to potrditi. Pri tem se jasno pove, kaj stranka potrebuje, kaj bo lahko stranka dobila takoj in kaj bo na voljo čez določen čas.

Nedefinirana in nerealna pričakovanja strank povzročajo veliko težav, vendar predvsem v ponudbeni fazi. Ko se sodelovanje začne, so načeloma vse nejasnosti odpravljene in realna pričakovanja predstavljena. Večina uvajalcev (8 od 12) v ponudbeni fazi stranki predstavi potek uvedbe celovite programske rešitve. Cilj te faze je, da se stranka zave, kaj uvedba celovite programske rešitve sploh pomeni. Razložijo, da je to kompleksen projekt, ki zahteva veliko truda in angažiranosti stranke, predvsem njenih najbolj sposobnih in izkušenih zaposlenih. Stranki jasno predstavijo, kaj bo stranka dobila in kdaj bodo določene funkcionalnosti na voljo. Predstavijo tudi končni izgled in kako bo sistem deloval. Zaradi tega so čedalje bolj pogoste poskusne različice sistemov, da stranka lahko sama preizkusi ali ji celovita programska rešitev ustreza. Pogosto se zgodi, da se stranke z nerealnimi pričakovanji v ponudbeni fazi premislijo in namesto celovite programske rešitve uvedejo le posamezne module. Premislijo si zaradi nepričakovano velike količine dela, časa in denarja, ki bi ga bilo potrebno vložiti v kakovostno uvedbo. Včasih si stranke

iz različnih razlogov niti ne želijo urejenosti in preglednosti poslovanja, ki ga celovita programska rešitev prinese.

Stranke se premalo zavedajo, da rešitev sama po sebi ne bo prinesla pozitivnih rezultatov. Zaželiyo si nove celovite programske rešitve, a ne vedo, kakšen bo učinek. Uvajalci jim pojasnjujejo, da je potrebno najprej urediti procese in šele potem uvesti celovito programsko rešitev. Nekateri uvajalci so posebej izpostavili, da bi bilo najbolje, da se na začetku sploh ne bi pogovarjali o sami celoviti programski rešitvi. Na začetku ne sme biti pomembno za katero rešitev se bo stranka odločila oz. katerega ponudnika bo izbrala. Namreč izhajati je potrebno iz poslovnih potreb, iz problemov in ovir, ki jih želi stranka odpraviti oz. iz učinkov, ki jih stranka želi doseči. Svetovalci stranki svetujejo, kako bi bilo najbolje rešiti njene potrebe. Najprej se poišče rešitev oz. način za optimizacijo procesov, nato ustrezen sistem, ki bi urejene procese najbolje podprl. Omenjen postopek izhaja iz dejstva, da izpostavljanje točno določene celovite programske rešitve omeji razmišljanje o izbiri najboljšre rešitve. Poleg tega na začetku dogovarjanja ni pomembno, koliko licenc bo naročenih. Naloga svetovalcev je, da preko dobre analize in popisa procesov pripravijo predlog najboljšre rešitve, ki vključuje najprimernejši sistem in število licenc, ki bodo potrebne za optimalno delovanje procesov v novi celoviti programski rešitvi.

Pogosto je pričakovanje, da bo z novo celovito programsko rešitvijo vse potekalo samodejno. Toda realnost je drugačna. V celoviti programski rešitvi so moduli in funkcionalnosti med seboj zelo prepletene. Podatki se vnašajo enkrat in zaradi omenjenih povezav, jih za potrebe različnih služb ni potrebno vnašati večkrat. Zelo pomembno pri tem je, da so podatki pravi in kakovostni. Kljub vsem prednostim in izboljšavam, ki jih celovita programska rešitev prinese, je podatke potrebno v sistem vnesti in to zahteva nekaj 'ročnega' dela. Posebej so izpostavili, da mora proces najprej delovati brez sistema (brez uporabe računalnika), šele potem se procese podpre z novo rešitvijo.

Uvajalci opažajo razlike med večjimi in manjšimi podjetji. Večja podjetja imajo po navadi notranje službe za informatiko, ki skrbijo tudi za izbiro in uvedbo celovite programske rešitve. Zato so bolj realne v pričakovanjih in so na uvedbo bolj pripravljene. Takšna podjetja vedo kaj želijo, so to pripravljene ustrezno plačati in so na rezultate pripravljene počakati. Zavedajo se, da bo potrebno vložiti veliko truda za uspešno uvedbo. Začetni vložki so pri večjih podjetjih višji in zato so tudi priprave na projekt bolj kakovostne. Manjša podjetja bi rada dobila veliko, a niso pripravljena vložiti ustrezne količine truda, časa in denarja za najprimernejši sistem in kakovostno uvedbo. So bolj neučakana in pričakujejo rezultate skoraj takoj. Omenjene razlike izhajajo predvsem iz pripravljenosti strank na nov sistem, ki ni nujno povezana z velikostjo podjetja. Tudi velika podjetja so lahko slabo pripravljena, manjša pa zelo dobro. Dobre priprave na projekt pomagajo pri postavljanju realnih pričakovanj, pri tem ne sme biti podcenjevanja potrebnega dela.

Iz nerealnih pričakovanj strank izhaja tudi neodločnost. Včasih tudi iz neopredeljenih pričakovanj, ko stranke niti ne vedo, kaj sploh pričakovati od nove celovite programske rešitve. Ob uvedbi morata stranka in uvajalec uskladiti veliko vprašanj. Po navadi je dinamika takšna, da uvajalci svetujejo rešitve, ki jih stranka potrdi ali pa ne. Vsaka neodločnost pri tem potrjevanju uvedbo zavleče, največkrat na strankino škodo. Omenjen problem izhaja tudi iz tega, da pri stranki nimajo neke močne vodstvene funkcije, ki bi suvereno sprejemala odločitve.

Nekateri uvajalci nerealna pričakovanja pripisujejo neustreznemu marketingu. S tem imajo v mislih konkurenčne ponudnike, ki oglašujejo, da lahko vse težave rešijo s prilagajanjem celovite programske rešitve in da bodo s svojo rešitvijo odpravili vse strankine težave. To ne more biti tako. Namreč, če se celovito programsko rešitev popolnoma prilagodi strankinim procesom, to zahteva veliko razvoja, ki uvedbo zelo podraži. Bolj realno je, da stranke svoje procese prilagodijo rešitvi. Le-to se prilagodi samo v ključnih procesih, ki stranki prinašajo konkurenčno prednost. Tega je kar veliko. Uvajalci so omenili, da je razmeroma velik delež takšnih strank, ki niso zadovoljne s sistemom in ponudnikom, ravno zaradi neizpolnjenih obljub.

2.4.4 Prekoračitev časa in proračuna

Prekoračitev časa in proračuna je skupaj z izpolnjevanjem projektnih zahtev in zadovoljstvom udeležencev osnovno merilo uspešnosti. Med opisanimi primeri se neposredno pojavi samo enkrat, ko so zaradi slabe pripravljenosti naročnika projekt podaljšali za nekaj mesecev, kar je seveda povzročilo tudi dodatne stroške.

Projektni čas in proračun sta med seboj tesno povezana. Prekoračitve časa pomenijo tudi prekoračitev proračuna. Za vsako uvedbo uvajalci pripravijo projektni načrt, v katerem so popisane vse aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti. Vsaka od teh aktivnosti je tudi opredeljena s številom ur, ki so potrebne za njihovo izvedbo. To lahko svetovalci na podlagi svojih izkušenj zelo natančno določijo. Vsaka porabljena ura na strani uvajalca ima tudi svojo tarifo. Tako presežek časa pomeni dodatne svetovalske ure, ki na koncu pomenijo tudi večjo porabo projektnega proračuna. V primeru prekoračitev se začne ugotavljati, na čigavi strani je krivda. Breme preseženega proračuna in časa lahko pade ali na naročnika ali na uvajalca. Pri tem je pomembno, na čigavi strani so bili vzroki za prekoračitev. Stroške nosi eden ali drugi, lahko pa si jih sporazumno razdelita. Nadalje je pomembno ali so se dogovorili za fiksno ceno ali za okvirno. V prvem primeru stroške prekoračitve nosi uvajalec, v drugem pa je več prostora za dogovor. V večini primerov se podjetja z uvajalci pred začetkom projekta dogovorijo in v pogodbe zapišejo, v katerih primerih bo stroške prekoračitev nosil eden ali drugi. Uvajalci, ki ne želijo v pogodbe zapisati fiksnih cen projektov to pojasnjujejo s tem, da je pri uvajanju celovite programske rešitve preveč dejavnikov ali scenarijev, ki jih ni možno predvideti na začetku in

pomembno vplivajo na končno ceno. Raje se zanašajo na svoje izkušnje in ob dobri analizi podajo tudi realen cenovni okvir uvedbe.

Projektni čas najbolj zavlečejo dodatne zahteve, ki na začetku uvedbe niso bile izražene. Pri obiskanih podjetjih so izpostavili, da zaradi slabe pripravljenosti strank in začetnega podcenjevanja uvedbe, težko izvedejo dobro analizo in popis vseh del, ki so potrebna. Zato se morajo med uvedbo pogosto odločati ali bodo nove zahteve upoštevali in vključili v trenutni projekt ali bodo zanje začeli novega. Pri zamiku uvedbe se pogosto tudi zgodi, da se prav zaradi zamika pojavijo potrebe po nekih novih funkcionalnostih, ki jih na začetku ni bilo. Namreč med uvajanjem stranke še malo bolje spoznajo novo celovito programsko rešitev in njene zmogljivosti, zato si zaželiyo uvesti še dodatne funkcionalnosti. V takih primerih dodatne stroške nosi stranka.

Med pripravo na uvedbo si stranka še pred konkretnimi pogajanjmi z uvajalci pripravi svoj okvirni proračun, ki ga je pripravljena porabiti za uvedbo celovite programske rešitve. V redkih primerih upoštevajo tudi nepredvidene stroške, ki se pri uvedbi zelo pogosto pojavijo. Stranke se tega svojega proračuna skušajo čim bolj držati, a ker ni bil dobro pripravljen, se hitro prekorači in nastopi slaba volja. Pogosto se tudi ne zavedajo, da je celovita programska rešitev 'živa' stvar, ki jo je potrebno stalno nadgrajevati in dopolnjevati. Vsaka specifična funkcionalnost zahteva dodaten čas in povzroči dodatne stroške. Nekateri uvajalci so izpostavili, da se stranke pogosto odločajo na podlagi nižje cene uvedbe, čeprav za slabši in manj primeren sistem. Izpostavljajo tudi, da se začetne razlike v ceni med posameznimi celovitimi programskimi rešitvami, glede na koristi in prednosti, ki jih dražji prinašajo, hitro izničijo. V enem primeru so uvajalci izpostavili, da so s svojo ponudbo pogosto med najdražjimi ponudniki. To razlagajo s finančno politiko proizvajalca sistema, ki ga ponujajo in z dejstvom, da projekt zelo realno ocenijo in ponujene cene skoraj nikoli ne presežejo. Zaradi višje ponudbene cene že nekajkrat niso bili izbrani, a se je izkazalo, da so stranke na koncu plačale višjo ceno, kot so jo sami ponujali. Podobne izkušnje imajo predvsem ponudniki sistemov velikih tujih proizvajalcev.

Uvajalci so izpostavili, da je bolj kot sama prekoračitev projektnega časa zanje težavna poraba resursov. To velja predvsem pri projektih s fiksno določeno ceno. Za dodatno porabljen čas uvajalci ne dobijo povrnjenih stroškov. S tega vidika delajo izgubo, ker se ne morejo angažirati na drugih projektih, kjer stroške dobijo povrnjene. Ali pa morajo katero priložnost celo izpustiti.

Prekoračitev časa je lahko dogovorna. Uvajalci ocenijo, da stranka še ni pripravljena na prehod 'v živo'. Zato se skupaj dogovorijo, da dejanski prehod raje prestavijo za določen čas, da lahko odpravijo težave in nepravilnosti, preden bodo začeli sistem uporabljati.

Najpogostejša vzroka za projektne prekoračitve, ki so jih uvajalci izpostavili, sta predvsem slaba priprava na projekt in slaba komunikacija med stranko in uvajalci. Med pripravo projekta uvajalci opažajo, da se stranke ne zavedajo povsem obsežnosti in zahtevnosti uvedbe celovite programske rešitve. Svoj del priprav opravijo bolj površno in se ne angažirajo v tolikšni meri, kot bi bilo potrebno. Zato se med uvajanjem pojavi veliko dodatnih zahtev, ki jih v projektnem načrtu ni predvidenih. Težave so tudi s pripravo podatkov, ki se jih prenese v nov sistem. V enem primeru so celo trikrat opravili prehod 'v živo' zaradi slabih oz. napačnih podatkov. V komunikaciji med stranko in uvajalci se pogosto zgodi, da se zdi, da se razumejo, a se v resnici ne. Včasih so nekatere stvari strankam povsem samoumevne in jih ne izpostavljajo posebej, uvajalcem so stvari tudi po svoje jasne in o njih posebej ne sprašujejo. Med izvedbo pa se izkaže, da so sicer govorili o isti stvari, a si jo je vsak po svoje razlagal. Pri tem največ časa porabijo za iskanje skupnega jezika in zagotovila, da zadevo obe strani enako razumeta. To so nesporazumi, ki pomenijo dodatno delo in čas.

Z vidika časa in proračuna je pomembno, da imajo uvajalci uvedbo pod nadzorom. Stalno spremljajo nastale stroške in jih primerjajo s predvidenimi ter delež dejanske angažiranosti svetovalcev na projektu glede na predvideno. V pomoč pri nadzoru projekta so dobro postavljeni mejniki, ki so po navadi povezani z zaračunavanjem opravljenih storitev. Pri večjih projektih so lahko vključeni tudi podizvajalci, ki jih je potrebno nadzirati in spremljati njihovo porabo stroškov.

2.4.5 Pomanjkljivo načrtovanje projekta

Slab projektni načrt je bil v enem od opisanih primerov vzrok za prekinitev sodelovanja (v kombinaciji s pomanjkanjem podpore vodstva). Pred samo uvedbo uvajalci opravijo študijo strategije informatike, kjer strankam predstavijo končni izgled arhitekture informatike v podjetju, kako bo poslovanje v bodoče potekalo in kakšni popravki procesov bodo potrebni. Takrat lahko že zelo dobro ocenijo potek uvedbe in jo temu ustrezno tudi načrtujejo. Prav vsi uvajalci so poudarili, da je začetno načrtovanje temelj za celotno uvedbo. Ob dobrem načrtu prihaja do manj težav med samo uvedbo. Namreč za dober projektni načrt morajo uvajalci dobro razumeti strankine potrebe. Z natančno opredelitvijo poslovnih procesov ugotovijo, kaj lahko pokrijejo s celovito programsko rešitvijo in za katere funkcionalnosti bodo potrebne dodatne rešitve oz. prilagoditve. S stranko se dogovorijo ali bodo prilagajali strankine procese rešitvi ali rešitev procesom.

Ključna elementa dobrega načrta sta posnetek stanja in popis procesov. Uvajalci za ta del angažirajo najbolj izkušene svetovalce. Ti s stranko natančno analizirajo poslovanje z vidika procesov. Stranka ob koncu analize po navadi potrdi, da so to res obstoječi procesi. Dobra analiza stanja lahko traja tudi več mesecev. Nekateri uvajalci so omenili, da se med analizo poslovanja svetovalci učijo procesov pri stranki in po obsegu je to primerljivo z

uvajanjem novega sodelavca. Po opravljeni analizi svetovalci pripravijo predlog rešitve. Opisani so izboljšani procesi oz. nov način poslovanja. Pri strankah, ki imajo procese že pred uvedbo urejene, so spremembe manjše. Pri strankah z neurejenimi procesi so spremembe lahko korenite. Ob predlogu rešitve se pripravi tudi popis aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti, da se bo doseglo predvidene rezultate. Na podlagi tega uvajalci pripravijo projektni načrt. V njem opredelijo časovne termine, stroške, obseg projekta in vključijo popis aktivnosti skupaj z mejniki in merili uvedbe. Pri dodatnih zahtevah, ki se pojavijo med uvedbo in niso v načrtu, uvajalci gledajo na njihovo kompleksnost. Če so te zahteve manjše, jih vključijo v uvedbo. Če so te zahteve večje in je zanje potreben dodatni razvoj, se skupaj s stranko dogovorijo o njihovi nujnosti za poslovanje in ali jih je možno vključiti v obstoječi projekt. Včasih je za dodatne zahteve, ki so bolj obsežne, potrebno pripraviti samostojen projekt.

Večina uvajalcev (7 od 12) je izpostavila izkušnje s strankami, ki so v preteklosti že imele slabo izkušnjo z uvajanjem celovite programske rešitve. Nekatere so prekinile uvedbe pred zaključkom, nekatere niso našle skupnega jezika s ponudnikom sistema in z njegovo podporo, nekatere niso bile zadovoljne s funkcionalnostmi sistema. Skupno jim je to, da so ob uvedbi sistema drugega ponudnika veliko bolj pripravljene kot stranke, ki z uvajanjem nimajo slabe izkušnje. Namreč iz napak (svojih ali ponudnikovih) so se naučile, kaj želijo, kaj lahko zahtevajo od sistema in uvajalca ter na kaj morajo paziti. Bolje se zavedajo resnosti uvedbe celovite programske rešitve kot nove stranke, ki po navadi nimajo občutka o kompleksnosti uvedbe. To je tudi zelo pomemben element dobrega načrta. Stranka, ki je na uvedbo dobro pripravljena in ji je jasno kaj želi z uvedbo doseči, nudi boljše informacije za pripravo dobrega načrta. Pri teh je praviloma tudi potek uvedbe boljši.

Kot že omenjeno, dober načrt zahteva dobro analizo stanja. Za dobro analizo stanja uvajalci načeloma angažirajo svoje najboljše in najbolj izkušene svetovalce. Zato so s pripravo analize poslovanja povezani tudi nezanemarljivi stroški. Pri tem so uvajalci izpostavili več primerov, kako lahko stranke pridobijo kakovostno analizo poslovanja. Naročijo jo lahko pri specializiranih podjetjih, ki se ukvarjajo izključno z poslovno analitiko. Tako lahko analizo uporabijo pri izbiri ustreznega sistema in ponudnika celovite programske rešitve. Nekateri uvajalci analizo poslovanja nudijo kot samostojno storitev in je ne pogojujejo z uvedbo celovite programske rešitve, drugi jo vključujejo v sam projekt uvedbe. Bistvo je, da uvajalci na podlagi analize pripravijo načrt in oblikujejo ponudbo za uvedbo. Ko se stranka na uvajalce obrne s povpraševanjem po celoviti programski rešitvi, morajo imeti uvajalci na voljo čim boljše podatke za pripravo ponudbe. V osnovi velja, da boljša analiza zahteva večje stroške. Uvajalci morajo tehtati, katere stranke izkazujejo resen namen in katere le preverjajo stanje na ponudbeni strani. Namreč pogosto je od resnosti stranke odvisna kakovost analize in količina truda vloženega v njeno pripravo. Posledično je tudi projektni načrt pri resnih strankah lahko boljše pripravljen.

Nekateri uvajalci (4 od 12) so posebej poudarili, da projektni načrt vključijo že v ponudbo. V prodajni proces oz. v fazo dogovarjanja vključijo tudi potencialnega vodja uvedbe, da pomaga pripraviti ponudbo s čim bolj natančnim popisom aktivnosti in pripravo projektnih dokumentov.

Vsi uvajalci so poudarili, da je dober projektni načrt temelj za uspešno uvedbo. Vztrajajo, da se naredi dober načrt uvedbe, ki dosega njihove zahteve, ki so jih oblikovali na podlagi svojih izkušenj. Z dobrimi pripravami lahko pripravijo dober načrt obsega, časa in proračuna projekta. Ob slabih pripravah se podrobnosti odkrivajo šele med uvedbo, kar projekt podraži in podaljša.

Posledica slabega načrta, ki jo občutijo uvajalci, je prekomerna poraba resursov. Namreč v projektnem načrtu je tudi opredeljena predvidena poraba resursov oz. svetovalskih ur. Na podlagi projektnih načrtov uvajalci predvidijo, kdaj se bo določena uvedba zaključila in kdaj se lahko lotijo nove. Ob dobrih pripravah in dobrem načrtu lahko zelo natančno ocenijo trajanje uvedbe. Če je načrt slab oz. nerealen in se uvedba zavleče, uvajalci ne morejo začeti z novo. Tako se lahko zamiki vlečejo od ene do druge uvedbe. V skrajnih primerih stranke tudi odstopijo od uvedbe zaradi zamud še pred začetkom uvedbe.

2.4.6 Nedoseganje projektnih ciljev

Projektni cilji so eden glavnih elementov vsakega projekta. Čim bolj natančno so cilji definirani, lažje poteka uvedba. Vsako podjetje, ki se odloča za celovito programsko rešitev, bi si moralo glavne cilje postaviti že na samem začetku, ko začne iskati ustrezno rešitev in uvajalca. Naloga uvajalca je, da pripravi kakovosten posnetek stanja in analizo izvedljivosti. S tem popiše ključne elemente, kot so obseg, čas in predvideni stroški projekta, popis aktivnosti. Ko se s stranko glede tega sporazumejo, se lahko začne dejanska uvedba. Tako si uvajalci prizadevajo, da se začetna priprava opravi čim bolj kakovostno in da so cilji jasno opredeljeni, ker jim je potem lažje slediti. Drugače je z zahtevami, ki se pojavijo med samo uvedbo. Odvisno od njihove velikosti in vpliva na poslovanje, se lahko vključijo v obstoječi projekt ali se o njih pogovorijo vodje projektov in presodijo, če jih je bolje vključiti v nov projekt. Prav zaradi takšnih nepredvidenih zahtev, uvajalci izpostavljajo pomen jasno določenih projektnih ciljev in natančnega definiranja projekta. Z osredotočenostjo na jasno postavljene cilje, se lažje presoja ali nove zahteve projekt še vodijo h končnim ciljem ali ga od ciljev odvrčajo.

Uvajalci so potrdili, da če projektni cilji niso doseženi, uvedba ni uspešna. Vendar so izpostavili, da nedoseganje projektnih ciljev ni vzrok za neuspeh, ampak posledica drugih dejavnikov, ki povzročijo neuspeh. Namreč ko se uvedba zaključuje, s strankami vedno pregledajo opravljeno delo in preverjajo ali so dosegli cilje in zahteve, ki so jih postavili na začetku. Ko sta obe strani z rezultatom zadovoljni, to pomeni, da so cilji doseženi, se

uvedba zaključi. Če pa kateri od ciljev ali zahtev ni dosežen, uvedbe ne zaključijo, dokler jih ne dosežejo. V tem primeru se lahko projektni čas in proračun presežeta tudi preko tolerančnih meja in se uvedba kljub končnemu doseganju ciljev označi kot manj uspešna oz. neuspešna.

Uvajalci, ki ponujajo celovite programske rešitve za večje stranke, izpostavljajo, da si ne smejo privoščiti, da ciljev ne bi dosegli. Seveda je cilj vsakega uvajalca, da doseže projektne cilje. Pri večjih strankah, ki imajo bolj kompleksno poslovanje, lahko nedoseganje ciljev povzroči veliko škodo v poslovanju. Poleg tega težave, ki ogrožajo cilje, odpravljajo med samo uvedbo in jim v tistem trenutku določijo večjo prioriteto.

Nedoseganje projektnih ciljev povzroča veliko težav in dodatnega dela. Večina jih izhaja iz tega, da na začetku cilji niso bili jasno definirani ali pa sta bila začetna analiza in projektni načrt bolj površno pripravljena. Med pogovori z uvajalci je bilo izpostavljeno, da je za doseganje projektnih ciljev ključen dobro pripravljen projektni načrt in da se ga med uvajanjem seveda strogo upošteva ter da se dosledno drži projektne obsega, ki mora biti prav tako jasno določen.

Uvajalci uporabljajo različne ukrepe ali orodja, ki jim pomagajo izpeljati uvedbo do konca. Vsi uporabljajo določeno metodologijo uvedbe. Pri nekaterih je ta bolj formalna in se je strogo držijo, pri drugih je bolj neformalna v obliki priporočil. Lahko je plod njihovega lastnega znanja in izkušenj ali določena s strani proizvajalca rešitve, ki jo ponujajo. Bistvo takšne metodologije so točno določeni postopki, ki jih je potrebno opraviti pri posameznih aktivnostih uvedbe. Ob zaključku posamezne vsebinsko zaokrožene projektne faze se te postopke preveri in verificira. Dokler postopki prejšnje faze niso verificirani, se naslednja faza ne začne. Tako tudi ob koncu uvedbe, ob prehodu 'v živo', ne sme ostati neverificiran noben postopek ali faza. Ob doslednem upoštevanju takšne metodologije se teoretično ne more zgoditi, da katerega od postavljenih ciljev ne bi dosegli. V praksi se to lahko zgodi, ker je na začetku projekta težko predvideti vse možne scenarije in zaplete. Tudi testiranje ob koncu projekta ne more zaobjeti vseh možnih dogodkov, ki lahko vplivajo na rezultat projekta.

Doseganje projektnih ciljev, predvsem vsebinskih, je bistvo uvedbe. Zato jih morajo uvajalci doseči, ker je uvedba v nasprotnem primeru neuspešna. Kot poudarjajo uvajalci ima dobra komunikacija zelo velik pomen pri razumevanju strankinih potreb in zahtev. Ob dobrem razumevanju, so lahko rezultati veliko boljši.

2.4.7 Izbira neustrezne rešitve

Vsi uvajalci skušajo že v prodajni fazi čim bolj razumeti strankine želje in potrebe. Nato ocenijo ali je uvedba izvedljiva ali ne. Ko uvedbo ocenijo za izvedljivo, stranki ponudijo

čim bolj ustrezno rešitev in nadaljujejo z dogovori za začetek uvedbe. Ko uvedbo ocenijo za neizvedljivo, večina uvajalcev poišče način, kako bi uvedbo z dodatnimi modifikacijami kljub vsemu lahko izvedli in to predstavijo stranki. Sledijo pogajanja ali je to za stranke sprejemljivo ali ne. Nekateri uvajalci ob oceni neizvedljivosti uvedbe odstopijo od nadaljnega dogovarjanja. Uvajalci veliko takšnih uvedb zavrnejo že v prodajni fazi in tako do sodelovanja sploh ne pride. V tem smislu so pri enem uvajalcu posebej izpostavili etičnost poslovanja. Če vidijo, da gre stranka v napačno smer in da narobe razmišlja o celoviti programski rešitvi, jim svetujejo druge alternativne možnosti, ki so za stranko cenejše in enostavnejše. Predstavijo jim tudi konkurenčne rešitve. Če kljub temu na vsak način želijo izpeljati uvedbo, tako kot so si zamislili, od sodelovanja raje odstopijo, a v prodajni fazi, ko še ni posledic.

Uvajalci se pogosto srečujejo s strankami, ki imajo nenavadne, včasih tudi nemogoče, želje in zahteve pri nekaterih funkcionalnostih. To večinoma izhaja iz nepoznavanja celovite programske rešitve. Najtežji so primeri, ko stranke mislijo, da se na vse spoznajo in ne upoštevajo predlogov, ki jih podajo svetovalci. Najbolj vztrajni želijo to na vsak način tudi izsiliti in 'grozijo', da se bodo v nasprotnem primeru obrnili h konkurenci. Takšnega načina sodelovanja si uvajalci praviloma ne morejo privoščiti, ker je uvedba obsojena na neuspeh. Uvajalci so glede tega postavljeni pred dilemo. Namreč uvajalska podjetja morajo preživeti, kar pomeni, da morajo na leto izvesti določeno število projektov. Upoštevati morajo predvsem tveganje za neuspeh in verjetnost izgube, ki bi jim jo lahko projekt prinesel. Glede tega imajo različna merila, v glavnem pa velja, da če si stranka na vsak način želi imeti celovito programsko rešitev določenega proizvajalca in uvajalci vidijo, da to ne bo optimalno, jih na to opozorijo in jim predstavijo druge rešitve. Če kljub temu vztrajajo in v svojih zahtevah ne popustijo in so takšen sistem pripravljeni tudi plačati, potem projekt sprejmejo in ga skušajo čim bolj izpeljati. Zato v razmerah, ko opažajo upad povpraševanja, sprejmejo tudi kakšen nesmiseln projekt, ki ga v normalnih razmerah mogoče ne bi.

Ko stranke iščejo izvajalce za uvedbo celovite programske rešitve, seveda najprej pošiljajo povpraševanja različnim ponudnikom. Uvajalci opažajo, da imajo stranke na začetku v več kot polovici primerov takšne želje, ki zahtevajo preobsežno in predrago modificiranje standardne rešitve. Kot že omenjeno, jim med pogajanja svetujejo, kaj je bolj smiselno prilagoditi rešitvi in kateri so tisti procesi, ki bi resnično potrebovali modifikacije standardne rešitve. To je glavna naloga svetovalcev v prodajni fazi. Tako ocenjujejo, da je po pogajanjih strank z neustreznimi željami le še približno četrtnina. Glede teh se za vsak primer posebej odločajo ali bodo sodelovanje sprejeli ali ne.

Večja uvajalska podjetja imajo posebne komercialne službe. Njihova naloga je, da preverjajo profil potencialnih strank in ocenjujejo ali je le-ta takšen, da omogoča ugoden izid uvedbe za obe strani (angl. *win-win*). Če ocenijo, da strankin profil tega ne omogoča,

sodelovanja ne sprejmejo. Sodelovanja tudi ne sprejmejo, če na določenem področju nimajo znanja ali interesa.

Nekateri uvajalci so izpostavili, da strank načeloma ne zavračajo. Čim bolj jim skušajo ustreči v njihovih zahtevah in željah. To pomeni več dodatnega razvoja in modifikacij. V to jih silijo pričakovanja strank in tudi konkurenca. Zahteva se prilagodljivost. Zato opazajo tudi upad prodaje standardnih rešitev in porast rešitev po meri. To velja predvsem za uvajalce, ki ponujajo svojo lastno celovito programsko rešitev. Ker so tudi proizvajalci rešitve, je modificiranje standardnih rešitev lažje in cenejše, kot pri uvajalcih, ki ponujajo rešitev tujega proizvajalca. Proizvajalci ponujajo tudi preizkusne različice rešitev, na katerih lahko stranka preveri, kaj jim rešitev ponuja.

Uvajalci opazajo, da je cena celotne uvedbe (licence in uvajanje) zelo pomembna za stranke. Veliko strank se odloči za ponudnika, na podlagi nižje cene in ne na podlagi prednosti celovite programske rešitve. Tako včasih stranke izberejo slabšo in neustrezno rešitev, ki jim na koncu prinese še večje stroške ali pa jo celo opustijo. Poudarjajo, da so razlike v začetni ceni med posameznimi celovitimi programskimi rešitvami, zanemarljive in se preko prednosti hitro izravnavajo.

2.5 Posledice in škoda

Neuspešne uvedbe povzročijo, da stranke postanejo nezaupljive do zunanjih izvajalcev. Stranke izgubijo samozavest in zaupanje, zato jih je težko motivirati, da ponovno začnejo z uvedbo celovite programske rešitve. Stranko lahko doletijo tudi finančne kazni zaradi napak v poslovanju. To se lahko zgodi, če pride do napak v računovodskem modulu oz. do neskladij z zakonodajo. Prav zato si morajo uvajalci prizadevati, da ne delajo napak pri ključnih poslovnih procesih, še posebej tistih, ki so vezani na zakonodajo. Temu se izogibajo tako, da se takoj, ko se pokažejo prve težave, lotijo reševanja in po potrebi zamaknejo prehod 'v živo', ko težav ne sme biti več. Ob neuspešnih uvedbah se morajo stranke in uvajalci sporazumeti, kdo je za nastalo stanje kriv in posledično, kdo bo nosil finančne posledice. Dogovorijo se lahko za skupno kritje nastalih stroškov.

Neuspehi uvajalcem prinašajo predvsem finančne posledice. Poleg izgube prihodka od uvedbe, to pomeni tudi izgubo prihodkov, ki bi jih lahko dobili z nudenjem podpore stranki po uvedbi. Škodo povzroča tudi poraba časa in resursov na neuspešnih, nedelujočih ali neuporabnih projektih. Tako izgubijo priložnost sodelovati na drugih projektih, ki imajo lahko več možnosti za končni uspeh. Prekomerna poraba časa in resursov na določeni uvedbi lahko povzroči zaostanke na drugih uvedbah, ki jih uvajalci izvajajo.

Pomemben vidik, ki so ga pri posledicah in škodi izpostavili uvajalci, je izguba dobrega imena. Neuspešna uvedba lahko pomeni izgubo prihodnjih poslov. Zaradi preveč

negativnih referenc je neko uvajalsko podjetje celo propadlo. Stranke čedalje več pozornosti namenjajo izbiri uvajalca. Tega se lotevajo vse bolj premišljeno. Že ena slaba referenca lahko pomeni izgubo posla. To velja tudi v obratni smeri. Uvajalci čedalje več pozornosti namenjajo ocenjevanju stranke ali je sposobna izpeljati uvedbo do konca. Preverjanje obeh strani je postalo pomembno z vidika zniževanja tveganja za neuspeh.

2.6 Dejavniki za uspešno uvedbo celovite programske rešitve

Najbolj pogosto izpostavljen dejavnik za uspešno uvedbo je bila podpora vodstva. Poudarjajo, da je uvedba celovite programske rešitve v domeni vodstva in ne informatike. Zato mora vodstvo vedeti, kaj kupuje. Pomanjkanje podpore vodstva je bilo v treh opisanih primerih vzrok za neuspešno uvedbo. Vodstvo mora sodelovati že od samega začetka. Zaželeno je tudi, da ima informatika svojega člana v vodstvu, da ima dovolj moči, da vpliva na odločitve. Uvedba mora imeti popolno podporo pri vrhnjem vodstvu podjetja. Ta se po navadi izkazuje v sponzorju projekta, ki je član uprave podjetja. Odgovornost vodstva je, da se za uvedbo odločijo iz poslovnih potreb podjetja in da odločitev upravičujejo s koristmi, ki jih bo rešitev prinesla celotnemu podjetju. Kadar je uvedba določene celovite programske rešitve vsiljena s strani vodstva brez jasnih koristi, ki bi jih sistem prinesel, takrat je veliko problemov med izvedbo, predvsem zaradi odpora uporabnikov. Prav glajenje sporov in uporov uporabnikov je pomembna naloga vodstva na projektih.

Za uspešno uvedbo mora projekt voditi izkušeni in strokovni projektni vodja, ki ima avtoriteto. Le tako ima lahko pregled nad celotnim dogajanjem med uvedbo in sprejema odločitve, ki se jih projektna ekipa tudi drži. Poleg vseh lastnosti, ki jih mora dober projektni vodja imeti, mora imeti tudi razvit socialni čut, da se zna pogovarjati z uporabniki na vseh ravneh in jim vlivati zaupanja v rešitev. Tudi dobre pogajalske sposobnosti so bile izpostavljene, ki pridejo prav pri glajenju sporov.

Zelo pomembni sta tudi uvajalski ekipi pri stranki in uvajalcu. Pomembno je, da se razumejo med seboj in da vsi vedo, o čem se pogovarjajo. Prav komunikacija med člani ekip oz. njeno pomanjkanje je povzročilo veliko težav pri uvedbah. Pogosto se zgodi, da se zdi, da se razumejo, a se med uvedbo izkaže, da so si stvari razlagali vsak po svoje. Prav zato morata ekipi imeti enakovredne sogovornike, ki se znajo pogovarjati o celoviti programski rešitvi in poslovnih procesih v podjetju. Sogovorniki pri stranki morajo dobro poznati procese v podjetju, da jih lahko ustrezno opišejo svetovalcem. Vsaj malo se morajo spoznati tudi na informacijsko tehnologijo oz. biti odprti do nje. Tako lažje razumejo svetovalce in ponujene rešitve. Ključni uporabniki pri stranki morajo imeti ustrezna znanja in izkušnje. Eden od uvajalcev je omenil, da so pri enem projektu za ključne uporabnike postavili študente. Ti vsekakor niso ustrezni za ključne uporabnike, zato so se odločili, da bodo prekinili sodelovanje. Svetovalci pri uvajalcu načeloma dobro poznajo celovito

programsko rešitev, ki jo ponujajo. Odprti morajo biti za razumevanje poslovnih procesov pri stranki in znati poiskati optimalne rešitve. Pri enem od uvajalcev so izpostavili, da so uvedbe neuspešne zaradi ljudi. Poznamo namreč tako uspešne kot neuspešne uvedbe posameznih rešitev. V teh primerih je rešitev vedno enaka, spreminjajo pa se ljudje, ki sodelujejo na projektu. Ključni so tako medosebni odnosi med obema ekipama. Uvajalci opažajo, da so tiste uvedbe, kjer je vzdušje bolj sproščeno, tudi bolj uspešne in potekaj z manj zapleti. Z dobro in redno komunikacijo se lahko zelo hitro odkrije napake, ki bi povzročile večje težave.

Reference in poreklo ponudnika imata čedalje večjo veljavo. Kot že omenjeno, uvajalci opažajo, da so v zadnjem času stranke vse bolj pripravljene na uvedbo in da so med pomembnimi dejavniki odločanja tudi reference uvajalca. Predvsem večje stranke preverjajo ali so sposobni uvesti celovito programsko rešitev v podjetje njihove velikosti in v njihovi panogi. Pri tem tudi gledajo na morebitne neuspehe, ki imajo veliko težo pri odločitvi. Na splošno si stranke ne morejo privoščiti neuspeha pri uvedbi tako kompleksnega sistema, kot je celovita programska rešitev. Odgovornost uvajalcev je, da tudi sami realno ocenijo svoje sposobnosti. Kot so nekateri izpostavili, če niso prepričani v izvedljivost projekta, se ne počutijo sposobne uvesti sistem ali če v določeni panogi nimajo ustreznega znanja, to stranki povedo in raje ne sprejmejo sodelovanja. Na ta način se izognejo neuspehu, slabi volji in slabemu glasu. Poreklo ponudnika oz. proizvajalca sistema vpliva na prilagodljivost sistema. Domači proizvajalci lahko svoje sisteme bolj prilagodijo posebnostim poslovanja in zakonodaje kot ponudniki tujih sistemov. Dodatne modifikacije so praviloma hitrejše in cenejše. Tudi podpora po uvedbi je načeloma bolj dostopna pri domačih proizvajalcih.

Kot ključni dejavnik za uspeh so uvajalci izpostavili tudi pripravo na projekt. Dobra priprava je temelj za celotno uvedbo. To vključuje projektni načrt ter merila in kriterije, s katerimi se bo merila uvedba. Za dober projektni načrt morajo biti zahteve čim bolj podrobno opisane. Stranka mora pripraviti ustrezna izhodišča za uvedbo – katere funkcionalnosti si želi, katere procese želi urediti. Na tej osnovi se lahko pripravi popis procesov, analiza stanja in predlog rešitve, ki prikazuje končno sliko sistema. Pomembno je, da pri popisu stanja sodelujejo čim bolj izkušeni in strokovni sodelavci in da čim bolj podrobno pregledajo posebnosti v poslovanju. Dobra priprava v povezavi z izkušnjami omogoča uvajalcem, da uvedbo čim bolj realno ocenijo glede na obseg, čas in denar. Slaba ocena pomeni prekoračitve, ki privedejo do končnega neuspeha. Projektni cilji in kriteriji uspešnosti morajo biti določeni že pred začetkom uvedbe. Pomembno je tudi, da jih razčlenijo na manjše mejnike, ki jim omogočajo sproti nadzor napredka uvedbe. Ob vsakem odstopanju morajo vzroke odpraviti. Ob koncu uvedbe se vedno pregleda opravljeno delo in se jo ocenjuje z vidika doseganja projektnih ciljev, kriterijev in zahtev, ki so bili postavljeni na začetku. Dokler ne dosežejo vsega, kar so se na začetku dogovorili, uvajalci praviloma ne zaključijo uvedb.

Za uspeh je pomembno, da uvedba ohranja osredotočenost na poslovne cilje. Tako se dopusti določeno mero fleksibilnosti, da se nekatere aktivnosti opravi hitreje, drugim pa se po potrebi nameni večja pozornost. Pri tem je ključno, da uvedba izhaja iz poslovnih potreb podjetja, da uvedbo nove celovite programske rešitve naročijo poslovne funkcije. Po izkušnjah uvajalcev je pri takšnih uvedbah povsem jasno, kaj stranka želi doseči in se je za to pripravljena tudi potruditi.

Informiranost strankam pomaga postaviti realne cilje in pričakovanja. Če se pred začetkom iskanja ponudnikov pozanimajo, kako potekajo uvedbe celovite programske rešitve in kaj sploh ponujajo, si lahko postavijo bolj realne predstave o projektu v katerega se spuščajo. Bolje spoznajo prednosti in omejitve tako rešitve kot svojega poslovanja in svojih sposobnosti. Vidijo lahko, da bodo določene prilagoditve celovite programske rešitve ali lastnega poslovanja nujno potrebne. Pomembno je, da se stranka zaveda, da je uvedba celovite programske rešitve kompleksen projekt in da ne bo vse potekalo brez težav. Pri uvedbi je na začetku preveč stvari, ki jih ni mogoče predvideti in vplivajo na potek uvedbe. Dobra informiranost strankam pomaga sodelavce pripraviti na spremembe in jih motivirati.

2.7 Povzetek rezultatov

Med opisanimi primeri nobena neuspešna uvedba ni povzročila takšne škode podjetjem kot v primerih Hershey, HP ali Nike. To je razumljivo, saj med obravnavanimi primeri nobena uvedba ni prišla niti blizu po vrednosti uvedbe. Vrednosti uvedb obiskanih podjetij ne presegajo 2 milijonov evrov. Pri Hershey, HP in Nike so bile uvedbe celovite programske rešitve vredne več sto milijonov ameriških dolarjev. V Sloveniji so uvedbe manj zapletene zaradi razmeroma nezapletenega poslovanja podjetij, zato tudi škoda ne more biti tako velika. Pa vendar vsako podjetje, ki se sooči z neuspešno uvedbo celovite programske rešitve, utrpí škodo, ki lahko ogrozi njegovo poslovanje. V pogovoru z enim od uvajalcev so omenili, da je neko podjetje, ki se je ukvarjalo z uvajanjem celovitih programskih rešitev, zaradi preveč negativnih referenc prenehalo poslovati.

Obiskana uvajalska podjetja imajo precej različen odnos do merjenja uspešnosti uvedb celovitih programskih rešitev. Nekatera merjenje uspešnosti vzamejo bolj resno kot druga. Nekatera na koncu uvedbe samo preverijo ali so bili v okviru predvidenih stroškov in časa, druga pa poleg tega preverjajo še doseganje ciljev in zadovoljstvo strank. Vsi se strinjajo, da je težko meriti uspešnost uvedbe celovite programske rešitve takoj po uvedbi, saj se vse koristi nove celovite programske rešitve pokažejo šele po določenem času. Celotno podjetje potrebuje okoli 2 leti, da v polnosti osvoji vse prednosti in izboljšave, ki jih je prinesla celovita programska rešitev. Če je celovita programska rešitev uspešno uvedena v poslovanje podjetja, pokažejo poslovne koristi, ki jih podjetje zazna kasneje. Takoj po koncu uvedbe se lahko preveri ali so dosegli predvidene stroške in čas, preverijo lahko doseganje projektnih ciljev in zadovoljstvo naročnikov s samo uvedbo (njenim potekom).

Na ta način uvajalci merijo uspešnost uvedb. Glavni merili uspešnosti sta porabljen čas in stroški projekta uvedbe. Malce presenetljivo je bila samo ena obravnavana uvedba od osmih neuspešna zaradi preseganja projektnega časa in stroškov.

Pri spremljanju časa in stroškov so uvajalci pozorni na angažiranost in jo primerjajo s predvideno. Ko se podaljšuje čas projekta, se tudi angažiranost svetovalcev povečuje in ko je dejanska angažiranost večja od predvidene, to pomeni prekoračitev proračuna. Tako so projektni čas in stroški neločljivo povezani med seboj. Skoraj vsi uvajalci so potrdili, da je doseganje zastavljenih ciljev oz. skladnost rezultatov z zastavljenimi cilji eno glavnih meril za ocenjevanje uspešnosti uvedbe celovite programske rešitve. Ob zaključku uvedbe skupaj z naročnikom preverijo in preizkusijo doseganje posameznih ciljev, ki so jih postavili pred začetkom uvedbe. Nekateri doseganje ciljev oz. mejnikov preverjajo že med samo uvedbo. Po navadi je uvedba razdeljena na več faz, na katere uvajalci vežejo mejnike in tako sproti preverjajo uspešnost uvedbe celovite programske rešitve. Na koncu pa vedno naročnik potrdi ali so cilji doseženi ali ne. Zadovoljstvo udeležencev uvedbe je tudi pomembno merilo uspešnosti. Eno uvajalsko podjetje je sicer izjavilo, da zadovoljstvo strank nima vpliva na uspešnost projekta, ker naj bi bil to preveč subjektiven kriterij. Ostali uvajalci so potrdili, da morajo biti za uspešno uvedbo naročniki z opravljenim zadovoljni. In če so naročniki zadovoljni, so tudi uvajalci. Tako so uvajalci potrdili svojo delovno definicijo uspešnosti uvedbe celovite programske rešitve, ki sem jo postavil pred začetkom raziskave – uvedba je uspešna, ko je izvedena v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci uvedbe. Uvedba je neuspešna, če kateri od kriterijev ni izpolnjen.

V vzorcu 12 podjetij, ki sem jih obiskal, sem zajel različne profile uvajalskih podjetij. Razpon velikosti podjetij je bil od manj kot 10 zaposlenih, do več kot 100 zaposlenih. Med podjetji so bila takšna, ki uvajajo celovite programske rešitve največjih svetovnih proizvajalcev, takšna, ki uvajajo celovite programske rešitve, ki so jih sami razvili in takšna, ki uvajajo rešitev drugega slovenskega proizvajalca. Nekatera uvedejo 2 do 4 celovite programske rešitve na leto, nekatera pa tudi preko 50. Od 12 obiskanih podjetij jih je 6 navedlo konkretne primere neuspešnih uvedb, ostalih 6 pa neuspešne uvedbe do sedaj še ni imelo ali pa o konkretnih primerih niso želeli govoriti. 6 podjetij z neuspešnimi uvedbami, je navedlo 10 konkretnih primerov in razložilo glavne poudarke teh uvedb. Dva primera sem iz nadaljnje obravnave izločil, ker so bili vzroki za neuspeh subjektivni (izmikanje plačilu) ali višje sile (prevzem podjetja). Med preostalimi 8 primeri jih sedem ni doseglo funkcionalnih in kakovostnih zahtev in zadovoljstva vseh udeležencev, ena uvedba se je zaključila s preseženim časom in stroški. **Glavni vzroki za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev so nepripravljenost na spremembe, pomanjkanje podpore vodstva in nerealna pričakovanja strank.** Iz pogovorov z uvajalci sem izluščil še dodatne štiri vzroke, ki se v opisanih primerih sicer niso pojavili kot neposredni vzroki, a so jih uvajalci izpostavili, kot pomembne vzroke, ki lahko povzročijo neuspeh pri uvedbi

celovite programske rešitve. To so prekoračitev časa in proračuna, pomanjkljivo načrtovanje projekta, nedoseganje projektnih ciljev in izbira neustrezne rešitve.

Nepripravljenost na spremembe povzroča preglavice predvsem uvajalcem, ker jih ovira pri njihovem delu. Uvajalci k naročniku pridejo, da jim uvedejo novo celovito programsko rešitev in jim vsako oviranje tega procesa povzroča škodo. V pogovorih so uvajalci trdili, da nepripravljenost na spremembe največkrat povzroči podaljšanje projekta. Iz navedenih primerov neuspešnih uvedb izhaja, da zaradi nepripravljenosti na spremembe uvedbe ne dosežejo projektnih zahtev in zadovoljstva vseh udeležencev. V vseh treh primerih, ko je bila nepripravljenost na spremembe glavni vzrok za neuspeh, so bile ovire in nasprotovanja tako velika, da so prekinili sodelovanje in uvedb sploh niso dokončali. Nepripravljenost na spremembe izvira iz strahu pred nečim novim, pred zapustitvijo cone udobja. Z uvedbo celovite programske rešitve je po navadi potrebno povsem spremeniti poslovanje. Zaradi ozkoglednosti, ki je pogosta pri naročnikih, uporabniki ne vidijo skupnih koristi. Vidijo le povečan obseg svojega dela. Pod dodatnim pritiskom so še posebej ključni uporabniki, ki morajo poleg svojega rednega dela sodelovati pri uvajanju nove celovite programske rešitve. Upiranje spremembam je povsem normalno in se pojavi pri skoraj vsaki uvedbi. Najbolj pomembno je, kako se vodstvo naročnika na to odzove. Glavna naloga vodstva je, da zaposlenim jasno in odkrito predstavi vzroke za zamenjavo in koristi, ki jih bo nova celovita programska rešitev prinesla.

Uvedba celovite programske rešitve je projekt vodstva, ki je odgovorno, da poteka čim bolj nemoteno. Zato pomanjkanje podpore vodstva lahko povzroči neuspeh pri uvedbi celovite programske rešitve. Med obravnavanimi primeri je bilo pomanjkanje podpore vodstva v treh uvedbah glavni vzrok za neuspeh. Vodstvo ni sodelovalo pri izbiri ustrezne rešitve in kasneje pri načrtovanju, vodstvo ni predstavilo jasnih razlogov in koristi nove celovite programske rešitve in ni imelo jasne vizije in ciljev, kaj bi z novo celovito programsko rešitvijo sploh radi dosegli. Pri uvedbah, kjer je vodstvo aktivno sodelovalo in podpiralo uvedbo, uvajalci ugotavljajo, da je bilo manj težav in je celotna uvedba potekala bolj gladko. Uvedba celovite programske rešitve je projekt vodstva, ker se pogosto med uvedbo prenavljajo tudi poslovni procesi. Te spremembe mora prav vodstvo odobriti, informatika nato te procese samo informatizira. Najbolj učinkovito je, če je v vodstvu podjetja tudi predstavnik informatike, ki vodstvu zagotavlja strokovnost pri odločanju. Vodstvo s svojo avtoriteto sprejema pomembne odločitve, ki jih namesto njih ne more nihče drug. Tu gre za postavitev poslovnih zahtev in ciljev, za izbiro celovite programske rešitve, za določitev projektne skupine in uporabnikov, ki bodo sistem uporabljali. Če vodstvo uvedbe ne podpira in pri njej ne sodeluje, ni ustrezne avtoritete, ki bi lahko sprejemala te pomembne odločitve. Uvedba tako postane 'mlačna' in se porabi veliko časa za sprejemanje odločitev. Pomembna vloga vodstva pri uvedbi je glajenje sporov in preprečevanje uporov zaposlenih. Med uvajanjem se pogosto zgodi, da nekateri posamezniki iz različnih

razlogov nočejo sodelovati ali uvedbo celo sabotirajo. V takih primerih mora vodstvo posredovati in ukrepati, da se uvedba lahko nadaljuje s čim manj zaostanka.

Stranke imajo pogosto nerealna pričakovanja glede uvedbe nove celovite programske rešitve. Pogosto so slabo pripravljeni in niti ne vedo, kaj sploh lahko pričakujejo od nove rešitve. Po navadi so prepričani, da bo nova celovita programska rešitev rešila vse težave v poslovanju. Toda rešitev sama po sebi ne reši ničesar. Zaradi uvedbe nove celovite rešitve morajo urediti poslovne procese, ki prinesejo izboljšave v poslovanju. Procesni morajo najprej delovati 'na roke', šele potem se podprejo s celovito programsko rešitvijo, ki izboljšave poslovanja ojači. Kljub vsem prednostim in izboljšavam, ki jih celovita programska rešitev prinese, je podatke potrebno v sistem vnesti in to zahteva nekaj 'ročnega' dela. Zaradi nerealnih pričakovanj so naročniki pogosto presenečeni, koliko časa, stroškov in npora bo potrebno vložiti v uvedbo nove celovite programske rešitve. Pogosto zaradi tega odstopijo že pred začetkom uvedbe. Zaradi nerealnih pričakovanj sta bili dve uvedbi neuspešni. Pri eni so celo prekinili sodelovanje, ker so naročniki na vsak način skušali vsiliti svoje predstave, ki pa za uvajalca niso bile sprejemljive. Uvajalci naročnikom že v ponudbeni fazi skušajo čim bolj predstaviti uvedbo celovite programske rešitve in jih opozorijo, kaj od uvedbe sploh lahko pričakujejo. Tako večino nerealnih pričakovanj odpravijo, se pa med samo uvedbo lahko pojavijo nova. Nekateri uvajalci nerealna pričakovanja pripisujejo neustreznemu marketingu. S tem imajo v mislih konkurenčne ponudnike, ki oglašujejo, da lahko vse težave rešijo s prilagajanjem celovite programske rešitve in da bodo s svojo rešitvijo odpravili vse strankine težave.

Uvajalci so s svojimi izkušnjami opredelili najpomembnejše dejavnike, ki pomagajo k uspehu uvedbe celovite programske rešitve. Ti dejavniki tudi pomagajo, da se podjetja izognejo vzrokom, ki bi lahko privedli do neuspeha. Največkrat so izpostavili podporo vodstva, ki ima edino avtoriteto za sprejemanje tako pomembnih odločitev. Naloga vodstva je tudi motiviranje zaposlenih, da zavzeto sodelujejo pri uvedbi nove celovite programske rešitve. Na obeh straneh – pri naročniku in uvajalcu – mora biti na čelu uvedbe izkušen in kompetenten projektni vodja. Glede na naravo podjetja in rešitve, ki se uvaja mora imeti ustrezne izkušnje in znanja. Prav tako sta pomembni uvajalski ekipi pri naročniku in uvajalcu. Pomembno je, da se razumejo med seboj in da vsi vedo, o čem se pogovarjajo. Prav komunikacija med člani ekip oz. njeno pomanjkanje je povzročilo veliko težav pri uvedbah. Ker se naročniki čedalje bolj zavedajo kompleksnosti uvedbe celovite programske rešitve in ker si ne želijo privoščiti neuspeha, so reference čedalje bolj pomembne. Uvajalec, ki ima za seboj uvedbe v primerljivih podjetjih v isti panogi, ima več zaupanja pri naročniku. Podobno velja tudi v obratni smeri. Uvajalci se tudi prepričajo ali je podjetje sposobno uspešno izpeljati uvedbo celovite programske rešitve. Dobra priprava je temelj za celotno uvedbo. To vključuje projektni načrt ter merila in kriterije, s katerimi se bo merila uvedba in končni uspeh oz. neuspeh. Skozi celotno uvedbo celovite programske rešitve se mora ohranjati osredotočenost na poslovne cilje. To je še posebej

pomembno pri morebitnih dodatnih prilagoditvah, ki se pojavijo med uvedbo. Ko se odločajo ali jih vključiti v trenutno uvedbo, morajo izhajati iz poslovnih ciljev in preveriti ali jih vodijo v pravo smer ali ne. Predvsem pri postavljanju realnih ciljev in pričakovanj je pomembna informiranost. Naročniki morajo opraviti svojo 'domačo nalogo' in razpoložljive celovite programske rešitve primerjati s svojim poslovanjem.

SKLEP

Odgovor na ključno raziskovalno vprašanje magistrskega dela – kateri so glavni vzroki za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev v slovenskih podjetjih? – sem iskal z analizo vzrokov neuspešnih uvedb celovitih programskih rešitev. V ta namen sem obiskal 12 slovenskih podjetij, ki uvajajo celovite programske rešitve in z njimi opravil strukturiran intervju. Pri podjetjih sem preverjal veljavnost svoje delovne definicije uspešne uvedbe - uvedba je uspešna, ko je izvedena v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci uvedbe. Nato sem jih spraševal o konkretnih primerih neuspešnih uvedb in kaj so bili po njihovem mnenju glavni vzroki za neuspeh. V primerih, ki so jih uvajalci izpostavili sem iskal (ne)izpolnjevanje meril, ki sem jih postavil v delovni definiciji. Če vsaj eno merilo ni bilo izpolnjeno, sem uvedbo štel za neuspešno. Pogovarjali smo se tudi o škodi in posledicah, ki jih lahko povzroči neuspešna uvedba celovite programske rešitve in kateri so po njihovem mnenju ključni dejavniki za uspeh uvedbe. Po opravljenih intervjujih sem zbral odgovore in iz njih izluščil, ključne poudarke raziskave. Glavni vzroki za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev so nepripravljenost na spremembe, pomanjkanje podpore vodstva in nerealna pričakovanja strank. Dodatno so kot zelo pomembne vzroke uvajalci izpostavili še prekoračitev časa in proračuna, pomanjkljivo načrtovanje projekta, nedoseganje projektnih ciljev in izbira neustrezne rešitve. Vsi navedeni vzroki za neuspeh so zaobjeti v kritičnih faktorjih uspeha in neuspeha, ki jih obravnavam v prvem delu magistrskega dela.

Na podlagi opravljene analize neuspešnih uvedb in njenih rezultatov lahko potrdim le drugo osnovno tezo – vzrok za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev je nepripravljenost na spremembe pri uporabnikih. Prvo – vzrok za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev je pomanjkljivo načrtovanje v fazi priprave projekta – in tretjo – vzrok za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev je izbira neustreznih rešitev – moram zavrniti. Čeprav so uvajalci potrdili, da pomanjkljivo načrtovanje uvedbe in izbira neustrezne rešitve lahko povzroči neuspeh pri uvedbi, se to v obravnavanih primerih neuspešnih uvedb ni potrdilo. Odgovor na ključno raziskovalno vprašanje izhaja iz obravnavanih primerov – glavni vzroki za neuspešne uvedbe celovitih programskih rešitev v slovenskih podjetjih so nepripravljenost na spremembe, pomanjkanje podpore vodstva in nerealna pričakovanja strank.

Na koncu bi opozoril še na nekatere omejitve opravljene raziskave in priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 12 podjetij, ki uvajajo celovite programske rešitve v Sloveniji. Tako je v rezultatih zajet uvajalski vidik na neuspešnost uvedb. Z izvedbo raziskave v podjetjih, ki so celovite programske rešitve uvedla v svoje poslovanje (pri naročnikih), bi se izrazil tudi njihov vidik in s tem tudi bolj celostna slika stanja. V raziskavo bi bilo potrebno vključiti večje število podjetij, ki bi dalo večjo težo rezultatom. V svoji raziskavi sem se omejil na izpolnjevanje kakovostnih meril, torej na njihovo (ne)izpolnjevanje. Če niso bila vsa merila hkrati izpolnjena, je bila uvedba neuspešna. V prihodnjih raziskavah bi se lahko merila tudi stopnja uspešnosti oz. neuspešnosti in se izrazila na lestvici. To bi se lahko doseglo z vključevanjem količinskih meril. Z njimi bi lahko merili tudi velikost povzročene škode, finančne posledice neuspeha ipd.

LITERATURA IN VIRI

1. *4 Proven Reasons to Implement ERP*. (2012, 18. december). Najdeno 17. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.syntax.com/blog/index.php/4-proven-reasons-to-implement-erp/>
2. Adam, F., & Sammon, D. (2004a). ERP Software Selection - Widdening the Current Debate. V F. Adam, & D. Sammon (ur.), *The Enterprise Resource Planning Decade: Lessons Learned and Issues for the Future* (str. 58-71). Hershey: Idea Group Publishing.
3. Adam, F., & Sammon, D. (2004b). Setting the Scene - Defining and Understanding ERP Systems. V F. Adam, & D. Sammon (ur.), *The Enterprise Resource Planning Decade: Lessons Learned and Issues for the Future* (str. 1-21). Hershey: Idea Group Publishing.
4. Butler, T., & Pyke, A. (2004). Examining the Influence of ERP Systems on Firm-Specific Knowledge Assets and Capabilities. V F. Adam, & D. Sammon (ur.), *The Enterprise Resource Planning Decade: Lessons Learned and Issues for the Future* (str. 167-206). Hershey: Idea Group Publishing.
5. CIO. (2007, 2. april). Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.cio.com/article/101505/When_Bad_Things_Happen_to_Good_Projects
6. Deloitte Consulting. (1999). *ERP's Second Wave - Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes*. New York: Deloitte Consulting.
7. Garg, P., & Garg, A. (2013). An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector. *Business Process Management Journal*, 19(3), 496-514.
8. Goldstein, P. J. (2006). Implementation never ends! the postimplementation organizational and operational implications of ERP. *New Directions for Higher Education*, 2006(136), 56-68.
9. Gradišar, M., Jaklič, J., & Turk, T. (2007). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Hallikainen, P., Laukkanen, S., & Sarpola, S. (2004). Reasons for ERP Acquisition. *6th International Conference on Enterprise Information Systems* (str. 518-521). Porto: INSTICC
11. Hernandez, J. A., Keogh, J., & Martinez, F. (2006). *SAP R/3 Handbook*. Emeryville: McGraw-Hill/Osborne.
12. Jorgenson, P. (2014, 10. julij). Big Bang vs. Phased Rollout: Which ERP Implementation Strategy Is Best? *Toolbox.com*. Najdeno 14. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://it.toolbox.com/blogs/inside-erp/big-bang-vs-phased-rollout-which-erp-implementation-strategy-is-best-62060>
13. Kerzner, H. (2003). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. New Jersey: John Wiley & Sons.

14. Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling and Controlling*. New York: J. Wiley, cop.
15. Kien, S. S., & Soh, C. (2003). An Exploratory Analysis of the Sources and Nature of Misfits in ERP Implementations. V G. Shanks, P. B. Seddon, & L. P. Willcocks (ur.), *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness* (str. 373-387). Cambridge: Cambridge University Press.
16. Koch, C. (2002, 15. november). Supply Chain: Hershey's Bittersweet Lesson. *CIO*. Najdeno 18. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cio.com/article/2440386/supply-chain-management/supply-chain---hershey-s-bittersweet-lesson.html>
17. Koch, C. (2004, 15. junij). Nike Rebounds: How (and Why) Nike Recovered from Its Supply Chain Disaster. *CIO*. Najdeno 18. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cio.com/article/2439601/supply-chain-management/nike-rebounds--how--and-why--nike-recovered-from-its-supply-chain-disaster.html>
18. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov : prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
19. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lientz, B. P. (2013). *Project management: a problem-based approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
21. Lock, D. (2007). *Project Management*. Aldershot: Gower.
22. Markus, L. M., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C. (2003). Learning from Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved. V G. Shanks, P. B. Seddon, & L. P. Willcocks (ur.), *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness* (str. 23-55). Cambridge: Cambridge University Press.
23. Nicolaou, A. I. (2004). Quality of postimplementation review for enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(1), 25-49.
24. Parr, A., & Shanks, G. (2003). Critical Success Factors Revisited: A Model for ERP Project Implementation. V G. Shanks, P. B. Seddon, & L. P. Willcocks (ur.), *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness* (str. 196-219). Cambridge: Cambridge University Press.
25. Phillips, A. (2013, 30. april). Why you need ERP: 5 reasons to implement Enterprise Resource Planning. *exploreB2B*. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletnem naslovu <https://exploreb2b.com/articles/why-you-need-erp-5-reasons-to-implement-enterprise-resource-planning>
26. Pinto, J. K. (1998). The Elements of Project Success. V D. I. Cleland (ur.), *Field Guide to Project Management* (str. 13-21). New York: J. Wiley, cop.
27. Sammon, D., Adam, F., Higgins, K., & Synnott, M. (2004). Implementing ERP - What Happens to Competitive Advantage? V F. Adam, & D. Sammon (ur.), *The Enterprise Resource Planning Decade: Lessons Learned and Issues for the Future* (str. 138-166). Hershey: Idea Group Publishing.

28. Scott, J. E., & Vessey, I. (2003). Implementing Enterprise Resource Planning Systems: The Role of Learning from Failure. V G. Shanks, P. B. Seddon, & L. P. Willcocks (ur.), *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness* (str. 241-274). Cambridge: Cambridge University Press.
29. Seddon, P., Shanks, G., & Willcocks, L. (2003). Introduction: ERP - The Quiet Revolution? V G. Shanks, P. B. Seddon, & L. P. Willcocks (ur.), *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness* (str. 1-19). Cambridge: Cambridge University Press.
30. Staehr, L., Shanks, G., & Seddon, P. B. (2004). Understanding the Business Consequences of ERP Systems. V F. Adam, & D. Sammon (ur.), *The Enterprise Resource Planning Decade: Lessons Learned and Issues for the Future* (str. 72-91). Hershey: Idea Group Publishing.
31. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
32. Sumner, M. (2003). Risk Factors in Enterprise-wide/ERP Projects. V G. Shanks, P. B. Seddon, & L. P. Willcocks (ur.), *Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems: Implementing for Effectiveness* (str. 157-179). Cambridge: Cambridge University Press.
33. Tuman, J. (2006). Studies in Communications Management: Achieving Project Success Through Team Building and Stakeholder Management. V P. C. Dinsmore, & J. Cabanis-Brewin (ur.), *The AMA handbook of project management* (str. 174-183). New York: AMACOM, American Management Association.
34. Turban, E., McLean, E. R., & Wetherbe, J. C. (2004). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. Hoboken: J. Wiley & Sons, cop.
35. Verville, J., Bernadas, C., & Halington, A. (2005). So you're thinking of buying an ERP? Ten critical factors for successful acquisition. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(6), 665-677.
36. Verzuh, E. (2012). *The Fast Forward MBA in Project Management*. Hoboken: J. Wiley, cop.
37. Wailgum, T. (2009, 24. marec). 10 Famous ERP Disasters, Dustups and Disappointments. *CIO*. Najdeno 18. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cio.com/article/2429865/enterprise-resource-planning/10-famous-erp-disasters--dustups-and-disappointments.html>
38. Widman, J. (2008, 9. oktober). The Tech Disaster Awards: What You Can Learn from IT's Biggest Project Failures. *CIO*. Najdeno 20. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cio.com/article/2432869/project-management/the-tech-disaster-awards--what-you-can-learn-from-it-s-biggest-project-failures.html>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s podjetjem 1	1
Priloga 2: Intervju s podjetjem 2	4
Priloga 3: Intervju s podjetjem 3	8
Priloga 4: Intervju s podjetjem 4	12
Priloga 5: Intervju s podjetjem 5	16
Priloga 6: Intervju s podjetjem 6	20
Priloga 7: Intervju s podjetjem 7	23
Priloga 8: Intervju s podjetjem 8	27
Priloga 9: Intervju s podjetjem 9	30
Priloga 10: Intervju s podjetjem 10	36
Priloga 11: Intervju s podjetjem 11	39
Priloga 12: Intervju s podjetjem 12	42

Priloga 1: Intervju s podjetjem 1

Datum intervjuja: 26.11.2013

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Uvedemo en velik projekt v rang 200.000€ - 500.000€ na novo – 'net new name'. Pri SAP so posodobitve zelo enostavne in hitre. Pri drugih je potrebno vse na novo.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Za Slovenijo neuspešne uvedbe niso tako značilne zaradi nekompleksnosti. Uvedbe se podaljšajo za par mesecev. Pri nas je drugače kot v tujini. Do sedaj ni bilo še nobene, ki bi ji lahko rekli, da je bila neuspešna. V tujini je tega več. Lahko bi rekli, da na 20 uvedb 1 peša. Kriteriji so včasih tako nastavljeni, da ne pade pod oznako neuspešna. Pogosto gremo na že implementirane firme in krepko izboljšamo zadeve. Npr. firme namesto že uvedenega SAP-a še zmeraj uporabljajo Excele. Velik pomen pri tem imajo svetovalci za posamezna področja.

Težko je oceniti ali je uspešno ali ne takoj po uvedbi, ker pogosto ocene pridejo kakšno leto po uvedbi, ko se uporabniki naučijo in navadijo uporabljati sistem. Po kakšnem letu uporabe je ocena v glavnem pozitivna. Večina jih tudi po treh letih pravi, da si ne zamišljajo več življenja brez te aplikacije. Po navadi so najbolj zadovoljni v finančah.

Pogosto so prestrašeni zaradi neuspešnih zgodb iz tujine in si ne upajo implementirati. Nekaj smo imeli takih primerov, ko so uvedbe v tujini padle, v njihovih slovenskih podružnicah pa smo jih uspešno uvedli – so bile nekakšni testni poligoni za uvedbe na sedežih teh multinacionalk.

Naše podjetje obstaja od leta 1997, večina svetovalcev ima 12-14 let izkušenj. Izkušnje so zelo pomembne.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Tako, večina projektov ima fiksno ceno in če jo prekoračimo, gre to na našo škodo.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?

Niti ne, včasih uporabniki niso zadovoljni z banalnostmi, kot so npr. dizajn ali razporeditve, dejansko funkcijo pa dobijo. Morajo pa biti uporabniki dobri v izražanju zahtev, z naše strani pa mora biti jasno pobiranje zahtev. Če bi se to dogajalo, bi uporabnik aplikacijo ugasnil in uvedel drugo, ker se vzdrževanja ne bi splačalo plačevati.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

V splošnem so pri tem stranke zelo šibke. So zelo različne ampak v glavnem so šibke. To je zelo šibka točka – razumevanje. Če bi bili bolje pripravljeni, bi tudi vedeli, kakšna je dodana vrednost in da je začetna razlika v ceni med enim in drugim ERP-jem zanemarljiva. Nekateri so nezadovoljni, ker so izbrali na začetku cenejši sistem, zdaj jim pa ne dela.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?
 - a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Vsekakor mora biti projekt 'business driven', naročiti ga morajo poslovne funkcije. IT je zgolj izvedba. Še pred projektom, čisto na začetku mi opravimo študijo strategije IT-ja, kjer strankam prikažemo končno sliko arhitekture, kako naj bi bilo v bodoče, kakšna je njihova procesna slika in kako bi moralo iti v parih letih skozi. Takrat že lahko podamo oceno projekta in jim rečemo, kaj bo delovalo in kaj ne. Če pridejo z dodatnimi zahtevami sredi projekta, se to dodatno obdela. Pri majhnih zadevah pa ne delamo težav. Zahteve za razvoj je potrebno bolj natančno definirati še v pred prvim projektom.
 - b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Ovira na ta način, da so zelo glasni, vendar mora management to preprečiti. Brez podpore vodstva je upor uporabnikov veliko večji. Vodstvo mora jasno povedati, da se uvaja nov sistem, ki se ga morajo vsi navaditi in naučiti, če ima kdo s tem težave, naj se vpraša za svojo prihodnost v tej firmi. Na splošno pa se ljudje upirajo spremembam, nočejo se učiti. Problem je, da se uporabniki zavedajo, da SAP povzroči optimizacijo v podjetju – to pomeni zmanjšanje števila zaposlenih. Uporabniki se bojijo izgube delovnega mesta in hočejo opravičiti svoj obstoj.
 - c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

Stranke pri nekaterih funkcionalnostih podajajo 'malo nore' zahteve in poskušajo izsiliti 'hude' modifikacije ('to naredite, drugače bomo druge poklicali'). Najboljši svetovalci se tega ne grejo.
4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Procesiranje transakcij je težko meriti. Prednosti in koristi ERP-ja so zelo različne po panogah.
5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Zagotovo organigram, da imajo pravega sponzorja v vodstvu, strokovni projektni vodja. Projektni management na strani stranke in izvajalca. Socialni čut projektnega vodje. Palica ne deluje, ker s tem dobiš ljudi, ki delajo proti projektu. Projektni vodje, ki so 'politiki'. Dober projektni vodja, ki ima avtoriteto, ki zna omejiti projekt, ima dobre kompetence.

6. Razno

Vse naše uvedbe so bile do sedaj uspešne. Tudi druge ERP so firme vsaj nekaj časa uporabljale.

Lestvica, ki to meri je zelo mehka.

Priloga 2: Intervju s podjetjem 2

Datum intervjuja – 27.11.2013

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Uvedbe delamo na 2 načina. En način je kot proizvajalec z lastno uvajalno ekipo. Drugi način pa je preko partnerjev. Manjše licence z manjšim številom uporabnikov si lahko podjetja sama uredijo/uvedejo. Skupaj s partnerji bi lahko rekli med 20 in 30 uvedb na leto, posodobitve potekajo avtomatsko.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Podatka, da bi nekaj bilo res neuspešno, nimamo. Težave so med implementacijo, dokler niso končane, ne moremo govoriti o neuspehu. Večinoma gre za presežene stroške in čas, zato moramo uporabiti dodatne resurse. V grobem bi ocenili, da sta 1 do 2 na leto neuspešni. Uspeh oz. neuspeh je težko meriti. Dokler ne pridemo do točke, ko ne gre več, se trudimo izpeljati, da bomo na koncu zadovoljni mi in stranke. Način in metodologija uvedbe, ekipa na naši in na strankini strani pomembno vplivajo na končni rezultat.

Če stranka ni zadovoljna, hitro izvemo. Gre se za poslovne informacijske sisteme in če jim ne dela, ne morejo stranke poslovati in zelo hitro pokličejo in sporočijo, da niso zadovoljni. Včasih niso zadovoljni s samo uvedbo, s samim potekom (stroški, čas, dodatne stvari), vendar na koncu vse deluje in so s končnim rezultatom zadovoljni, to štejemo za uspešno uvedbo.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Neuspešno je predvsem zaradi prekoračenega časa in dodatnih funkcionalnosti, ker se na začetku premalo ve o funkcionalnostih, ki jih stranka potrebuje, zato se implementacija zavleče. Zaradi tega ker se razvleče, se pojavijo tudi potrebe po novih funkcionalnostih, ki jih je potrebno vključiti v trenutni projekt ali pa zanje začeti novega. Iz tega izhaja problem ali najprej zaključiti osnovni projekt ali poskrbeti za nove potrebe. Dokler pa je projekt znotraj tolerančnih meja v času in stroških, je še uspešen.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?

Običajno se problemi med projektom rešijo. Na začetku uvajanja naredimo posnetek stanja z opisom procesov. S tem popišemo elemente, ki so ključnega pomena za stranko. To stranka tudi podpiše in se s tem strinja. In mi potem sledimo tem ciljem. V fazi implementacije se pojavijo dodatne zahteve, o katerih pa se je težje pogovarjati.

Se zgodi, da na kaj stranke ali pa mi pozabimo. To izhaja iz preslabega poznavanja procesov.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

Pri strankah, ki pričakujejo, da bodo s samo uvedbo nove rešitve odpravili probleme v podjetju, obstaja velika verjetnost za neuspeh. Če se stranka zaveda, da bo na začetku potrebnega več dela, da bodo morali sodelovati z nami, da bodo morali podati določene podatke, s tistimi je najbolje sodelovati. To so po navadi tiste stranke, ki so zelo zahtevne, ki vejo kaj hočejo in se na začetku mogoče malo ustrašimo sodelovanja, a tekom uvajanja vse normalno steče. Tiste stranke, ki pa so pasivne in pričakujejo, da bomo mi vse rešili, tam je običajno veliko težav.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

- a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Začetno načrtovanje je temelj za celoten projekt. Natančno definiranje strankinih potreb, njihovi poslovni procesi morajo biti definirani, da se ugotovi, kaj se lahko pokrije z ERP in kaj se lahko pokrije z dodatnimi rešitvami. Ravno zaradi tega imamo pri eni stranki težave. Namreč vsi se zavedamo, da če bi na začetku dobro načrtovali projekt, bi bilo težav manj. Dokumente je potrebno pripraviti zelo natančno – točno določiti, kaj želi stranka, da ji neka funkcionalnost omogoči. Določiti poslovne procese, da se lahko rešitev prilagodi procesom.

Ko se stranka odloča za nov sistem pri različnih ponudnikih 'tipa', kateri sistem bi bil za njih najbolj primeren. Za pravo rešitev in pravo ponudbo je potrebno že imeti posnetek stanja. Posnetek stanja tudi zahteva svoj čas in stroške. Pri tem moramo tehtati, katera stranka je resna in katera samo poizveduje. Od tega je tudi odvisno, kako natančno se naredi posnetek stanja in začetna ponudba. Večja podjetja se tega zavedajo in te stroške tudi povrnejo. Manjša podjetja pa tega stroška niso pripravljena nositi. Dilema, kje narediti hitri posnetek stanja, kjer je več možnosti, da se kaj izpusti in kje narediti temeljit posnetek stanja, kjer se da zelo natančno oceniti stroške in čas. Pri hitrih posnetkih je ocena zelo ohlapna, zato je potrebno vključiti nek varnostni faktor, če posnetek stanja ni pravilen.

Na začetku je običajno informativni sestanek, pri manjših strankah gre to lahko preko telefona (njihove potrebe, trenutne rešitve, njihove želje). Na podlagi tega se odloči kako se bo k tej stranki pristopalo. Pri večjih strankah poteka podobno, le da se z njimi ne dogovarjamo po telefonu ampak na sestankih. Pogovoriti se je potrebno z večjim številom oseb, ker različni pokrivajo različne procese v podjetju.

- b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Skrb je gotovo prisotna saj se zamenja poslovno informacijski sistem, uporaba je drugačna, spremeni način dela. V večjih podjetjih so odločevalci na višjih položajih in se iz različnih vzgibov (finančni,...) odločijo za neko rešitev in niso tisti, ki ta produkt dnevno uporabljajo, zaposleni pa so postavljeni pred dejstvo (»tukaj imate,

uporabljajte«). V teh primerih so dejanski uporabniki nezadovoljni, predvsem, ker pri tem ni imel nobene besede.

Do razlik prihaja tudi v sporazumevanju med 'svetovoma' uporabnikov in nas uvajalcev. Vsi govorimo o isti zadevi, a naši vidiki se razlikujejo in iz tega izhaja nezadovoljstvo. Ali to lahko povzroči tudi večje probleme?

Načeloma ne. Pomembno je tudi to, da je v projekt vključen nekdo, ki vsaj približno razume oba svetova – IT in podjetje. Če je takšna oseba prisotna na projektu, je omenjene težave veliko lažje reševati. Zaradi tega pa uvedbe pri nas ne padejo, so težave, ki zavlečejo implementacijo. Načeloma pridemo do rešitve. Pomembno je čim hitreje te težave odpraviti. Pri tem pa je pomembna podpora vodstva pri stranki – sponzorja projekta. Uporabniki so pri uvedbah pod večjim pritiskom, ker to v času uvedbe pomeni dodatno delo, zato so bolj obremenjeni, utrujeni in pade koncentracija. Ukvarjajo se z vsem možni, zato se lahko projekt razvleče.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

Z velikostjo podjetja je povezano dodatno modificiranje in razvoj dodatnih funkcionalnosti. Večja podjetja imajo neke delne rešitve, ki pokrivajo posamezna področja, ki jih je potrebno povezati v ERP. Pri standardnih funkcijah in procesih v podjetju (računovodstvo, nabava,...) se rešitve ne modificira. Drugače je pri proizvodnih podjetjih, kjer je vsaka oblika proizvodnje po svoje specifična. Pri njih je več modifikacij. Potrebno se je povezati z njihovimi stroji in drugimi rešitvami, ki jih imajo v uporabi.

Kako je pri modifikacijah s posodobitvami?

Načeloma so dodelave neodvisne od nadgradenj. Nadgradnje se delajo za standardne module. Pri vertikalnih rešitvah pa postopamo po določenih pravilih in načeloma ne prihaja do problemov.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Podatka, da bi nekaj bilo res neuspešno, nimamo.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Na začetku definirat potreb čim bolj v detajle.

Pomembne so ekipe tako pri stranki kot pri uvajalcih.

Enakovredni sogovorniki, ki vedo o čem se pogovarjajo.

Najprej je potrebno posneti stanje procesov tako kot je. Potem morajo vsi procesi delati ročno, šele nato se jih avtomatizira.

Podpora vodstva pri strankah.

Testiranje! Zaključno testiranje morajo opraviti uporabniki, ki bodo rešitev uporabljali.

6. Razno

Pomembna postaja boniteta ponudnika. V Sloveniji je veliko manjših ponudnikov ERP, ki ne prenesejo bremena uvedbe in ne morejo zagotavljati takšne podpore, kot večji ponudniki. Domači razvijalec ima na domačem terenu neko prednost pred tujim. V smislu prilagoditev slovenski zakonodaji, tuji niso povsem prilagojeni. Ne poznajo specifičnih procesov v slovenskih firmah. Slovenski ponudniki lahko hitreje realizira prilagoditve, kot tuji ponudnik. V tem smislu tudi razvijalci z lastnimi uvajalnimi ekipami imajo določeno prednost.

Priloga 3: Intervju s podjetjem 3

Datum intervjuja: 9.12.2013

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Letno imamo od 4 do 5 uvedb, med 100.000€ in 150.000€. Posodobitev ne štejemo za nove uvedbe, prehod s stare rešitve na novejšo pa zaradi obsega sprememb in novosti štejemo za novo uvedbo.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

V dveh primerih smo popolnoma prekinili sodelovanje. 1.) Pri eni stranki sicer zaradi lastniških sprememb – dobili so novega lastnika, ki je opustil uvedbo našega sistema in uvedel sistem, ki ga ima na sedežu in drugih podružnicah. 2.) Pri drugem pa ljudje enostavno niso bili pripravljeni na nov sistem. Vodstvo ni ustrezno predstavilo projekta in ni imelo ustreznih ciljev, vse je bilo bolj v oblakih. ERP smo uvedli, uporabniki so začeli z njim delati, a so ga nato opustili. S temi sploh ne sodelujemo več. 3.) Sledimo standardni metodologiji, od posnetka stanja, koncepta ustrezne rešitve na papirju, nastavitve parametrov, programiranje, šolanje ključnih uporabnikov. Ključni uporabniki prototipirajo/testirajo. V enem primeru pri stranki niso naredili popolnoma nič. Svetovalci so porabili dodatne ure, da so jih 'za roko' vodili skozi sistem. Zaradi tega smo bili vsi nezadovoljni, mi, ker so se nam plani podrli. Sicer so vse dodatne ure plačali, a to ni to. Dokler se stranka ne začne ukvarjati s sistemom, ne bo deloval kot bi moral. Uporabniki se morajo šolati, sami iti čez sistem, da vidijo kje so težave in tu jim mi pomagamo. 4.) Z dnem prehoda v živo in je naš svetovalec za proizvodnjo prišel v podjetje, da bi nudil podporo, je ugotovil, da polovico ljudi prvič vidi. Nato se je izkazali, da ti ljudje niso bili deležni nikakršnega izobraževanja – ključni uporabniki, ki so bili izobraženi, svojega znanja niso predali naprej. V tem primeru smo prehod prekinili, uporabnike ustrezno izobrazili in prehod v živo predstavili za nekaj mesecev. V tem primeru je napako naredil vodja projekta pri stranki. Vedeti mora namreč, kdo bo sistem uporabljal in katere module. V drugem poskusu pa je bila uvedba uspešna.

V omenjenih primerih niso imeli določenih ciljev projekta. Tudi plan projekta je bil samo terminski. Kar pa želijo zares doseči s tem, pa ni bilo niti popisano niti ovrednoteno, kako se bo to merilo. Pri tistih, ki se bolj resno lotijo zadeve, je del kriterijev, ki se jih težko neposredno meri. Npr. podpreti procese, ki jih do zadaj nismo imeli; ne bomo več prepisovali podatkov iz treh različnih sistemov. Drugi del kriterijev pa je npr. v toliko krajšem času bomo proces obdelali, toliko manj ljudi

rabimo za administriranje procesov in lahko delajo nekaj drugega. To pa je predvsem stvar naročnika, da ve kaj so cilji in kako jih bo meril, ker on vlaga denar v sistem in mora vedeti, kaj bo dobil. Pri uspešnih uvedbah so imeli naročniki zelo dobro določene cilje in kriterije. Pri uspešnih je tudi vodstvo stalo za projektom, kar je pa nujno. Brez tega ne bo šlo. Tudi če je vse ostalo super.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Glavna kriterija za uspeh/neuspeh sta čas in proračun.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?

Nedefinirani cilji – ne vedo, kaj so sploh dosegli, če so sploh to dosegli. Če se zaradi uvedbe potrebuje dodatne delavce, tudi nismo dosegli namena. ERP nekaterim profilom delavcev prinese več dela. Na skladiščnike in proizvodne delavce se prenese del vnosa podatkov, ki ga prej niso imeli. Če na to niso pripravljeni in ne vedo, kaj bo to prineslo podjetju kot celoti, v tem ne vidijo smisla in jim je to samo dodatno breme.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

Pri tem smo zelo striktni že v ponudbeni fazi. Kadar je bilo vse bolj ohlapno, se po navadi ni dobro izteklo oz. smo imeli veliko problemov. Že na začetku je potrebno jasno povedati, kaj bo stranka dobila, kaj bo na voljo čez pol leta, kaj čez eno leto, in kaj sploh stranka potrebuje. Večina jih nima prav jasne slike, kaj lahko od sistema pričakujejo, zato vztrajamo na konceptu rešitve. To pomeni, da jim svetujemo, kako bomo nekaj rešili in oni to potrdijo. Projektni načrt naredimo v sodelovanju in stranka ga mora potrditi pred začetkom. To je zelo pomembno, da stranka ve, kaj lahko pričakuje. Na začetku je potrebno vse dobro definirati.

Velikokrat se pričakuje, da bo ERP rešil vse težave. Če pričakujejo, da bomo informatizirali kar pač trenutno delajo, ne bo imelo efekta. Najprej je potrebno urediti procese.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

- a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

S tem se začne. Že v ponudbeni fazi naredimo hitro 'gap' analizo, da vidimo kje smo. Potem naročniku lahko pokažemo, kje bodo potrebne prilagoditve in se skupaj dogovorimo ali se bodo oni prilagodili rešitvi ali bomo za njih doprogramirali sistem, kar pa pomeni višje stroške. Na začetku porabimo kakšna dva meseca, da intervjujamo njihove ključne uporabnike, vodje, da povedo, kaj sploh hočejo od sistema. Tako določimo, kaj se mora v sistemu dogajati, katere podatke je potrebno vnašati. Pri tem resnem delu sodelujejo najbolj izkušeni svetovalci.

- b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

To je zelo povezano s podporo vodstva. Pri resnih, že v fazi dogovarjanja vodstvo komunicira, zakaj se vpeljuje nov sistem, kakšne bodo prednosti in kaj vse bo uvedba prinesla in kako bo potekala. Pomemben je tudi kick-off sestanek, ko se še enkrat

podrobno predstavi projekt in projektna skupina, terminski plani, tako da vsi vedo, kaj je potrebno narediti in kdaj. Brez podpore vodstva ni ničesar.

Odpori pa so vedno prisotni. V enem primeru je računovodja zaviral in onemogočal projekt, ker je bil navajen na svoj sistem in ni želel spremembe. Vodstvo pa je videlo več prednosti novega sistema. Po tiho je sabotiral projekt. Ko je vodstvo to presekalo, je lažje steklo. Včasih je tudi prisoten strah za delovno mesto. Optimizacijo poslovnih procesov hitro povežejo z odpuščanjem. Iz svojih izkušenj pa lahko trdimo, da ta strah nima osnove. Zaradi ERP ni še nihče izgubil službe. Ljudi enostavno prerazporedijo. Poleg tega ljudje, ki znajo delati z ERP in imajo poglobljeno znanje, je načeloma dobro za njih, ker bodo drugi delali 'neprijetnejša' dela.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

To je bil eden od naših neuspešnih projektov. Imeli so precej nerealna pričakovanja (vse bo potekalo avtomatsko). Mi smo jim skušali razložiti, da čisto tako pa ne bo šlo, da bo še zmeraj potrebno vnašanje podatkov. Tu je prišlo do problema, ker tega niso želeli. Ni jim bilo jasno, da če hočejo imeti vse avtomatizirano, morajo vseeno vnašati kakovostne podatke v sistem. Potrebno je najprej znati proces izpeljati ročno, da potem lahko uvajalcu razložiš, kaj bi rad imel avtomatizirano. In skupaj lahko poiščemo rešitve. V tem primeru so izbrali, kar je bilo za njih preveč. Podjetje mora dobro poznati svoje procese in se zavedati, kako kompleksno ERP rešitev potrebuje. Ko smo z njimi prekinili sodelovanje, so ugotovili, da jim njihov obstoječi sistem povsem ustreza.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

V dveh primerih smo prekinili sodelovanje. Odgovornost je bila v obeh primerih na strani naročnika. Običajno pa so posledice podaljšanje projekta in porast stroškov projekta.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Gre se skozi ključne procese. Jih pregledamo in popišemo, da je na papirju in lahko predstavimo trenutno stanje in naš predlog rešitve, kako bo potekalo v prihodnje. Ko se sporazumemo kako bo projekt potekal, naredimo terminski načrt. Naročnikom pomagamo z vzorcem terminskega načrta, ker na podlagi svojih izkušenj lahko predvidimo, koliko bo približno trajala posamezna aktivnost in faza. Opredelimo naše naloge in naloge naročnika. Oni pa potem mikroplanirajo znotraj tega, da določijo, kdo bo izvajal posamezne aktivnosti. Potrebno pa se je zavedati, da se na 100 svetovalčevih ur potrebuje cca 400ur na strani naročnika. Terminski načrt se naredi v sodelovanju.

Najpomembnejša je podpora vodstva, ki mora vedeti, kaj kupuje. Že na uvodnih predstavitvah poudarjamo, da je to projekt vodstva, ne informatikov. Brez tega ne gre.

Iz tega sledi, da morajo biti cilji projekta določeni in kriteriji, po katerih se bo to merilo.

6. Razno

/

Priloga 4: Intervju s podjetjem 4

Datum intervjuja: 18.12.2013

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Na leto približno 10, to so čisto na novo, novi uporabniki. Po velikosti za 5 do 100 uporabnikov. Posodobitve potekajo preko spletnega vmesnika. Z geslom dostopajo. Nove verzije izdajamo tedensko, gre za sprotne posodobitve v smislu zakonodaje.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Da sta bili prav neuspešni, bi lahko rekli za 2. Manj uspešnih pa je bilo nekaj več, a še zmeraj manjši delež. Pri tem gre tudi za samokritičnost, kaj se smatra za neuspešno oz. manj uspešno. Včasih se ljudje zadovoljijo z manj, čeprav so imeli cilj doseči več. S tega vidika je za nas projekt neuspešen, stranka pa je vseeno zadovoljna.

Za merjenje (ne)uspešnosti nimamo nekih posebnih metod. Spremljamo neko splošno zadovoljstvo strank preko anket, obiskov, z osebnimi pogovori. Tu je zadovoljstvo dokaj visoko, to pa še ne pomeni, da so bili projekti uspešno uvedeni.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Glavno merilo za neuspešen projekt je gotovo denar. Ko se stranke odločajo za ERP, vidijo ožji cenovni vidik – cena licence, uvajanja in si na podlagi tega pripravijo proračun in ko ga dosežejo, začnejo prekoračevati stroške. ERP je 'živa' stvar, ki jo je treba stalno nadgrajevati, dopolnjevati, se z njo ukvarjati. Vsaka specifična funkcionalnost zahteva dodatno delo in stroške, česar se pogosto ne zavedajo. Stroški tako rastejo in stranke projekt na polovici zaključijo, ker zaradi nepripravljenosti ne nadzirajo več stroškov.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?

Pri enem podjetju smo uvajali celoten ERP, a ko smo uvedli module računovodstvo, naročanje in prodajo, so se s tem zadovoljili in končali projekt. To za nas ni uspešen projekt, oni pa ga smatrajo kot uspešnega, ker so neke svoje osnovne potrebe zadovoljili. Mi uvajamo predvsem v proizvodna podjetja in če proizvodnje ne uvedejo (planiranje proizvodnje, delovni nalogi) smatramo projekt za manj uspešen.

Pri drugem podjetju niso bili zadovoljni z vmesnikom. To je še iz obdobja, ko je bil DOS še zakoreninjen in so Windows prevzemali pobudo. Windows zahtevajo drugačen način dela. Ker niso bili navajeni, smo se po 14 dneh skupaj odločili, da je bolje da prenehamo s sodelovanjem.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

Imeli smo primer manjšega podjetja, ki so prišli k nam z željo, da bi imeli ERP sistem. Smo se tudi dogovorili, kako bi zadeva delovala. In ko so videli, koliko dela in časa bi bilo potrebno v to vložiti, in da je potem potrebno posle voditi pregledno in urejeno, so potem odnehali in uvedli samo računovodski modul. Z malo truda so želeli imeti veliko. ERP sistem je zahteven in zahteva veliko angažiranosti na obeh straneh – pri uvajalcih in strankah. To je predvsem problem v manjših podjetjih. V velikih podjetjih so po navadi posebne službe za informatiko, ki spremljajo uvedbo.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

Nepripravljenost na spremembe, omejen proračun, prezahtevna aplikacija. Čeprav se zahtevnost in 'druginja' aplikacije pokaže že v ponudbeni fazi. So tudi primeri, ki jih sicer smatramo za uspešne, se med procesom uvedbe ugotovi, da stvari v praksi odstopajo od teorije. Uporabniki so navajeni starega načina dela, nov ERP pa zahteva drugačna pravila in postopke. Iz tega lahko izhaja, da je bila uvedba manj uspešna.

a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Bolj ko je podjetje zahtevno, bolj ko imajo razdelane zahteve in potrebe, toliko bolj se mi potrudimo s projektnim načrtom. Če pa je stranka manj zahtevna, sistem uvajamo po naših pravilih in metodah, ki smo jih pridobili z izkušnjami.

Ali se to pozna tudi pri poteku uvedbe?

Dobra priprava in načrt absolutno pomaga k boljšemu rezultatu uvedbe. Tam, kjer je dokumentacija dobro pripravljena in kjer so uporabniki pri stranki pripravljeni na nov sistem, tam poteka najlažje. Ljudje točno vedo kaj želijo in se o tem znajo pogovarjati z nami. Tako je tudi načrt uvedbe dober in tega se držimo. Tam kjer pa niso tako dobro pripravljeni, se največkrat zaplete. Pogosto je problem nerazumevanja. Govorimo o istih zadevah, razumemo jih pa drugače. Dober načrt in dobra ekipa pri uporabniku sta zelo dobrodošla za uspešno uvedbo. Tam kjer so že imeli urejene sisteme, kjer je organizacijska struktura urejena, kjer si procesi urejeni, tam poteka zelo gladko. Tam kjer pa te stvari niso urejene in pričakujejo, da bo ERP sistem to rešil, tam so lahko problemi. Ali pred uvedbo optimizirate procese?

Da, preden začnemo uvajati, pregledamo in obdelamo vsaj glavne procese v podjetju in se dogovorimo, kako bodo potekali.

b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Včasih hočejo uporabniki nekaj novega in spremeniti sistem, pa vodstvo tega ne podpira. Bolj pogosto pa se vodstvo odloči za nov sistem in so problemi z uporabniki, ker nočejo novega, nočejo sprememb, nekaterim celo ustreza neurejenost. V neurejenem sistemu se lažje živi z nepravilnostmi. V urejenem sistemu, pa mora vse delovati pravilno in brez (čim manj) napak. Nepripravljenost uporabnikov pogosto izhaja ozkoglednosti, ko ne vidijo širše slike, kako bi nov sistem pomagal celotnemu sistemu. Oni so zadovoljni s tem kar imajo in ne gledajo na druge in na celoto. V ERP sistemu je vse povezano med sabo. Včasih so bili različni sistemi za različne funkcije in je imelo podjetje v uporabi cel kup sistemov. Ko pa je vse povezano, mora vsaka

služba/oddelek gledati na naslednji proces. Zato je delo za posameznika bolj obremenjujoče, ker mora upoštevati še nekoga drugega. Med uvedbo je s takimi ljudmi potrebno drugače delati – prepričevati. Pogosto zavirajo, kritizirajo, vse drugo je krivo,... Bolj problematično je, če se vodstvo upira spremembam, ker uporabnike se da 'prisiliti', vodstvo pa težje.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

V enem primeru je prišlo do neskladij, ker se mi bolj usmerjamo v proizvodna podjetja, uvajali pa smo pri bolj storitvenem podjetju, a smo s prilagoditvami in spremembami zadevo uspešno pripeljali do konca. Že v fazi prodaje in dogovarjanja poskušamo ugotoviti potrebe stranke in ocenimo ali bomo lahko izpeljali in povemo na kakšen način. Zato se v fazi uvedbe ni zgodilo, da bi ugotovili, da nekaj sploh ne ustreza. Seveda se pojavijo kakšni deli procesa ali funkcionalnosti, ki ne ustrezajo pričakovanjem, vendar v glavnem so na koncu s celoto zadovoljni. Ko se stranka odloča za ERP mora vedeti kakšne procese ima in kaj hoče zadovoljiti.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Tam kjer nismo uspeli, smo se dogovorili, da krivda ni enostranska. Že v fazi odločanja smo imeli različne poglede in smo se narobe razumeli. Običajno povrnemo del stroškov, ki jih je imel naročnik. To se sporazumno dogovorimo. Posledica za stranko je, da ne dobi novega ERP in mora naprej iskati. Za nas je ta, da izgubimo stranko in denar, ki bi nam ga prinesla.

Nekateri po uvedbi naredijo anketo – po področjih in procesih ocenjujejo kako je bilo pred in po uvedbi, kje so pridobili, kje pa so izgubili. Tam kjer so takšne ankete naredili so bila pričakovanja izpolnjena. Drugi pa nam ustno sporočijo na sestankih, pogovorih ali pa ko širijo reklamo, ko nas priporočijo drugim, ker so bili zadovoljni z uvedbo, s sistemom in z nami. Sami sicer ne delamo takšnih analiz. Običajno ob zaključku projekta pregledamo, kaj so bile zahteve in pričakovanja in če so dosežena, če mogoče še kaj manjka. Za nas je konec projekta, ko je narejeno vse kar smo se dogovorili. Včasih sicer izpolnimo vse, a so mislili, da bo drugače – pusti malo grenak priokus, a za nas je to še zmeraj uspešno zaključen projekt.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Podpora vodstva, sodelovati mora že od začetka. Informatika mora imeti člana v višjem vodstvu (uprava), da ima toliko moči, da pelje projekte naprej.

Naročnik v fazi nakupa mora dobro pripraviti izhodišča – kaj želi doseči, popisati glavne procese in funkcionalnosti, ki jih želi pokriti. Tudi ponudnik ERP-ja lažje pomaga.

V sorodni panogi pogledati delujoči sistem, da vidiš, da je uvajalec sposoben tak projekt izvesti. Naročnik se mora zavedati, da je to izvedljivo, da ni samo vse na papirju.

Popis procesov in priprava projektnega načrta pred začetkom. Tega načrta se je potrebno čim bolj držati. Spremljati je potrebno odstopanja in se nanje pravočasno odzivati. Vedeti, kaj in kako boš delal. Ni se potrebno ustavljati pri vsaki malenkosti, ki nima vpliva na celotni proces.

Kompatibilnost ekip pri stranki in uvajalcu. Da so na enakem nivoju. Medsebojni odnosi. Da se razumejo med sabo.

6. Razno

Načeloma, ko nekaj prodajamo, se skušamo zavedati, da bomo to zadevo tudi vzdrževali. Načeloma lahko z ERP pokriješ vse. Vendar če nečesa mi ne znamo ali se ne čutimo sposobne, to raje povemo in sploh ne začnemo sodelovati. Tako se izognemo neuspehom in slabi volji in slabemu glasu. Nekateri pravijo imamo vse, če pa nimamo, bomo pa naredili. Ta pristop za nas ni pravi, ker lahko zato projekti padejo, ker ne vedo v kaj se spuščajo. Če nismo prepričani, da bo projekt izvedljiv, odstopimo pred začetkom sodelovanja.

Včasih zamenjujemo sistem, ki so ga pred dvema ali tremi leti uvedli. Če bi naš sistem podjetje po 2 ali 3 letih zamenjalo, bi rekel, da je to polomija. Sodelovanje pri ERP je dolgotrajno 10 – 15 let, ne samo za 2. Stranke, razen tiste, ki so šle v stečaj so še zmeraj z nami. Malo zaradi tega ker smo tako dobri, malo pa tudi zato, ker je ponudnika ERP tako težko zamenjati.

Razpon vrednosti projektov je od 10.000€ do 100.000€. V povprečju med 40.000€ in 50.000€.

Priloga 5: Intervju s podjetjem 5

Datum intervjuja: 7.1.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Na leto na novo uvedemo od 6 do 7 ERP sistemov, ki imajo vrednost od 200.000€ do 1.000.000€. V povprečju trajajo eno leto, lahko tudi več. V malih in srednje velikih podjetjih je njihova vrednost od 100.000€ do 400.000€ in trajajo 6-7 mesecev. Posodobitve se izvedejo avtomatsko in so po obsegu zanemarljive v primerjavi z novo uvedbo. Zato ne spremljamo, koliko jih je vsako leto.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Pomembno je, s katerega vidika se gleda na uspešnost. Glede na proračun in resurse jih je več kot 50% neuspešnih. To pomeni, da se zamakne na strani naročnika ali se stranka med izvajanjem projekta začne vsebinsko resno ukvarjati s projektom. Z realnim pričetkom uvedbe vidijo, v kaj so se spustili in kaj vse bi radi še imeli, kaj so še pozabili. Če se odločijo, da bodo to reševali kasneje, se projekt lahko drži v okvirih. Če pa želijo te dodatne stvari spraviti v isti projekt, se pa zadeva zavleče. Za nas to finančno ni problematično, ker se vse dodatno delo vključi v finančno strukturo. Z vidika financ je zato le eden projekt neuspešen.

Z vidika časovne komponente oz. razporejanja resursov, pa je ta delež čez 50%. Po naših izkušnjah v Sloveniji (manj pa v tujini), se na začetku bistveno manj napora vложи v vsebino. Namesto, da bi se dobro pripravili že pred projektom – izvedba poslovne analize, definirane zahteve – v razpis vključijo neke splošne zahteve. Ponudniki se prijavljajo z zavezujočimi ponudbami in s fiksno ceno. Ko je pogodba že sklenjena, se šele začne delati na vsebinskih zadevah. To mentaliteto je težko popraviti.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Finančni vidik je najbolj osnovno merilo in poslovno povsem logičen. Glede na to, da smo storitveno podjetje, so naš največji vložek z vidika resursov naši zaposleni. Redno po posameznih projektih in po posameznih profilih resursov spremljamo delež angažiranih ur v primerjavi s predvidenimi. Ker ti projekti zahtevajo sodelovanje z zunanjimi izvajalci, tudi ta segment strogo kontroliramo, ker lahko zadeve hitro uidejo iz nadzora. Pri teh velikih projektih je zelo pomembno, da stalno sledimo napredku in doseganju vmesnih ciljev (milestones). Te faze so tudi vezane na zaračunavanje opravljenega dela. S stranko se tudi preveri ali so bili postavljeni cilji doseženi.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...? Da, vendar nikoli namenoma. Dogaja se, da podjetja pošiljajo popis funkcionalnosti, ki bi jih želeli pokriti, zato mi s svojim razumevanjem poslanega preverimo, kako bomo te funkcionalnosti pokrili s sistemom, ki ga ponujamo. Včasih niti nimamo kontaktne osebe na drugi strani. Ko se začne z dejansko implementacijo, pride na dan n detajlov. Te zadeve so najhujše, ker zahtevajo čas, vložek ljudi. Stranka je nezadovoljna, ker se proračun preseže. In nezadovoljstvo je obojestransko. Mi si želimo narediti čim več projektov a jih ne moremo, ker porabljamo resurse 2x več kot je predvideno, z našega vidika zgubljam. Stranka pa mora plačati več in se jim vse zamika. Če je projekt neuspešen, je neuspešen za obe strani.
 - c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank? Niti ne pričakovanj, ampak nedefiniranih želja in potreb. Npr. stranka želi imeti nov ERP in ne ve, kaj bo njegov učinek (če mislijo to, kar delajo danes v Excelu, jutri delati v ERP, bo učinek projekta samo to, da bodo zapravili za projekt, poslovnih učinkov, vsaj pozitivnih, pa ne bo). Pogovarjati se je potrebno o želenih rezultatih in učinkih.
3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?
- a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta? Največ težav izhaja iz tega, da se na začetku zadeve ne definirajo dovolj jasno. Mi si želimo, da se na začetku sploh ne bi pogovarjali o rešitvi ali tehnologiji, ampak o vsebini poslovnega procesa, ki ga želimo pokriti in učinku, ki ga stranka pričakuje. Na začetku ne sme biti pomembno kateri ERP sistem bo uveden ali kakšna strojna oprema bo potrebna, ker te zadeve omejijo razmišljanje o najboljši rešitvi. Na koncu se zaradi tega ne doseže želenih rezultatov. To je past v katero se ujame 90% strank. Na začetku z vidika poslovnih učinkov tudi ni pomembno, koliko licenc bo potrebnih. Najprej je potrebno urediti procese. Vendar to zahteva čas. Dobra analiza stanja lahko traja tudi 6 mesecev, ker je potrebno sodelovati z ljudmi preko delavnic, na različnih nivojih.
 - b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe? To je običajen problem. V regiji v kateri delujemo, so zaposleni precej nenaklonjeni spremembam. V ozadju je neka bojazen, da se ljudi po implementaciji ne bo potrebovalo več. Implementacija novega informacijskega sistema večino stvari informatizira, gre v elektronsko obliko, dokumentne sisteme. Oseba se mora prestrukturirati, se navaditi na nov sistem, izvajati nekaj novega. Primarna naloga vodstva, ko se lotijo takšnih projektov je komunikacija sprememb. Odpor pri ljudeh je razumen in vedno prisoten. Pomembno je, kako se na to odzove vodstvo. Pogosto je težava v tem, da vodstvo interno sprejme neko odločitev in je ne skomunicira na ustrezen način. Posamezni uporabniki se v tem ne vidijo. Ključni uporabniki, ki jih stranka postavi kot skrbnike procesov, bodo našli nešteto načinov in razlogov, da se ne bo dalo optimizirati procesa kot si ga želimo, ker stalno vsiljujejo tisto, kar že 5-10 let delajo in v čemer se počutijo varne. Vodja projekta pri stranki

mora imeti tudi odločevalsko moč, da te zadeve preseka. Zagovarjati mora projekt in nove procese z vidika poslovnih koristi.

Ali poznate kakšen primer, da bi kateri uporabnik pri stranki zaradi uvedbe ERP zgubil svoje delovno mesto?

Včasih so ljudje sami dali odpoved, ker se niso pripravljeni prestrukturirati in so šli raje na isto ali podobno delovno mesto drugam. Edino v primerih, ko podjetje že 10, 15 let ni vlagalo v IT in delajo še po starem, je ta sprememba tako ogromna, da se izkaže, da lahko poslujejo tudi s tretjino manj zaposlenimi. Če jih ne morejo prestrukturirati, jih tudi odpustijo. V podjetjih kjer mi uvajamo, so odločitve za ERP predvsem 'business driven' (izhajajo iz poslovnih potreb, op.a.), nikoli se ne gre v nove sisteme zaradi zniževanja števila zaposlenih ampak zaradi poslovnih koristi.

Opažamo, da stranke uvedbo novih sistemov opravičujejo ravno s tem, da bo potrebno manjše število zaposlenih za delo, tudi če se procesi nič ne spremenijo. Bolj pravilno je, da se učinke meri s kazalci, kot so zmanjšanje obsega zalog za x%, skrajšanje proizvodnega cikla za x%. ti cilji so merljivi, a zahtevajo napor in so vidni šele čez določen čas, niso takoj vidni.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

Kot podjetje smo se zavezali, da bomo delovali etično. Temu tudi sledimo. Če vidimo, da gre neko podjetje v napačno smer, najprej svetujemo druge alternative. Če pa gredo z glavo skozi zid, smo tudi že odstopili od sodelovanja, ker smo vedeli, da to ne bo uspešno, in to se je na koncu tudi izkazalo z drugimi ponudniki. Moramo pa tudi pogledati z drugega vidika. Podjetja kot je naše morajo preživeti. To pomeni, da morajo na leto naredi določeno število projektov. Če naročnik objavi razpis, kjer želi imeti naš produkt z določenimi funkcionalnostmi in mi vidimo, da bi bilo z drugimi rešitvami to boljše, na to seveda opozorimo. Če pa so odločeni, da na vsak način hočejo naš produkt in so za to pripravljeni tudi plačati, ta projekt sprejmemo in ga izvedemo. Če stranka točno ve, da želi to in je to pripravljena plačati, potem z naše strani ni problemov. Problem je pri tistih, ki ne vedo točno, kaj si želijo oz. za kaj bi se odločili.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Do sedaj smo projektni proračun prekoračili za največ 20%. Zaradi teže in narave naših projektov, si ne smemo privoščiti, da bi povzročili poslovno škodo našim naročnikom. Ko se začnejo kazati takšne težave, se že prej začnemo pogovarjati o njihovem reševanju in zamiku prehoda 'v živo'. Proti koncu projekta se vedno izvede integracijski test, kjer se preveri ali so vse ključne funkcionalnosti testirane in potrjene. Če so problematične kakšne manjše zadeve, ki se bolj po redko uporabljajo, se jih označi kot odprte točke in se jih rešuje po zaključku oz. po prehodu 'v živo'. Temu se načeloma izogibamo, ker to pomeni, da moramo dati na razpolago naše

resurse še za dodatnih 3-6 mesecev, ko delamo praktično zastoj in se ne moremo z vsemi resursi lotiti novih projektov. Vsaka zamuda pomeni strošek.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Priprava je vse! Na začetku je potrebno pregledati čim več zadev, iti v podrobnosti in sodelovati morajo ljudje, ki že imajo določene izkušnje. Predvideti čim več scenarijev, ki se lahko zapletejo. Preveriti ekipo pri naročniku. Veliko je mehkih veščin, ki jih pridobimo z izkušnjami. Pojavi se veliko organizacijskih težav, na katere se sploh ne pomisli. Npr. lokacija delavnic, zadostno število računalnikov, infrastruktura, internetne povezave. Zadeve, ki niso povezane direktno s poslovnimi cilji, a vseeno sodijo k projektu.

Na projekt je potrebno dati primerne projektnega vodjo. Pri lokalnih projektih v Sloveniji imamo mogoče malo več izbire, kot pri projektih v tujini, kjer ni vsak primeren. Ker so tam bolj kompleksni projekti.

Stalno imeti pred očmi poslovno vrednost, ki jo stranka zahteva. Kaj je poslovni cilj projekta?! Stalni nadzor napredka, kje smo z napredkom projekta.

Podpora vodstva pri naročniku. Če je to vsiljena zadeva, od zunaj, je to katastrofa. To mora izhajati iz potrebe podjetja. Management mora imeti 100% podporo v ozadju (pri lastnikih in vrhnjemu vodstvu).

6. Razno

Ključno je izhajati iz poslovnih potreb. Iz tega izhajajo vsi problemi. Odmisliti je potrebno tehnologijo, ker to ni več ovira danes. Rešitev sama po sebi ne reši nič.

Priloga 6: Intervju s podjetjem 6

Datum intervjuja: 8.1.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?
Na leto imamo 3 do 4 uvedbe v vrednosti od 100.000€ do 400.000 €. Osredotočeni smo na mala in srednje velika podjetja.
2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?
Neuspešne uvedbe v smislu, da ne bi prešla v živo, je še ni bilo. Imeli pa smo nekaj primerov, ko nam niso plačali ali niso hoteli prevzeti sistema in smo pravico iskali na sodišču.
 - a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?
To je najbolj osnovno in najlažje meriti. Ko začnemo projekt in sklepamo pogodbo, podamo cenovni okvir, ki smo ga presegli samo v enem primeru in je bila krivda na strani naročnika, ker ni posredoval kakovostnih podatkov. V nekaterih primerih pa smo s končno ceno prišli celo pod cenovni okvir, ki smo ga določili v pogodbi.
 - b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?
Cilje si vedno prizadevamo doseči, tako kot so bili določeni na začetku. Dokler naročnik ne potrdi, da so rezultati, taki kot so jih na začetku zahtevali, ne končamo projekta. Zato je zelo pomembno, da jasno določimo obseg projekta že na začetku.
 - c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?
Za uspešen projekt so nujno potrebne dobre priprave in postavljanje realnih ciljev tako v smislu obsega kot časa namenjenega za izvedbo. Pri tem ne sme biti podcenjevanja dela, ki ga je potrebno izvesti. Pri strankah, ki bi rade zgolj zamenjavo starega sistema z novim, prihaja do tega problema, ker je pri uvajanju novega sistema ključno najprej urediti procese.
3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?
 - a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?
Pred samim začetkom projekta so ključne priprave. Če so te dobro izvedene, se da potem tudi dobro načrtovati tako obseg projekta kot tudi čas in stroške. Pri slabi pripravi, se dodatni detajli odkrivajo šele med samo implementacijo, kar pa lahko zelo podraži in podaljša projekt.
 - b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Na vsakem projektu je več nivojev uporabnikov. Končni, ključni uporabniki, lastniki procesov, management. Med uporabniki si nihče ne želi sprememb. To je v osnovi tako. Pri tem je naloga managementa, kako je sposoben skomunicirati iz izpeljati spremembe v podjetju. Pojasniti in razčistiti, zakaj se gre v neko spremembo. Opažamo, da se v vseh podjetjih pojavljajo podobni odstotki ljudi, ki niso pripravljeni na spremembe, ki otežujejo delo. Razlika je v načinu, kako jih vodstvo motivira in navduši za spremembe, kako predstavijo cilje in koristi, ki jih bodo imeli vsi zaradi novega sistema. To je glavna naloga managementa. Pri nas v Sloveniji se zelo pogosto hkrati z zamenjavo informacijskega sistema prenavlja tudi poslovne procese. To pa ni naloga informatike ampak vodstva in organizacije v podjetju. Informatika samo pokrije poslovne procese.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)? (brez odgovora, op.a.)

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Večinoma so finančne, in smo šli tudi že v tožbe zaradi neplačevanja. Niso hoteli plačati ali pa niso hoteli preiti na nov sistem. V enem primeru so že začeli uporabljati sistem, a so čez čas rekli, da ni uporaben. Tu je izhajalo iz tega, da niso hoteli plačati.

Eno je finančna škoda, največja škoda pa so interni resursi in njihov čas, ki je bil porabljen za nekaj kar ni uspešno, ne deluje ali ni uporabno. Nekaj imamo tudi takih strank, ki se na nas obrnejo zaradi neuspešnih projektov z drugimi ponudniki. Ti projekti zahtevajo veliko časa in vloženega truda vseh vpletenih, ki morajo poleg tega opravljati tudi vse tekoče posle v podjetju. Glavni problem je, kako to ekipo, ki je vse to že dala skozi, ponovno motivirati, da se implementira naš sistem in jih prepričati, da zdaj bo pa bolje in da gredo še enkrat čez vse to. To je največja škoda. Seveda je tudi finančni zalogaj razmeroma velik, a še huje je, ker je šel čas v nič. In kako ljudem povrniti zaupanje. Finančno škodo se lahko reši (preko sodišč), tega pa se ne da popraviti.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Najpomembnejša je podpora vodstva. Ti projekti niso od informatike, ampak od vodstva podjetja.

Ključni uporabniki morajo poznati posel in imajo željo po spremembah. Nekoč smo zavrnil projekt, ker so pri naročniku kot vodje ekip določili dva študenta. Ko so ju zamenjali, smo projekt sprejeli. Problematični so tudi tisti, ki ne želijo nobene spremembe. Ključni uporabniki morajo biti tisti, ki so že tako najbolj obremenjeni v podjetju, za nagrado bodo še uvajali sistem. Toda dokler so takšni ljudje na projektu, bo tudi inf. sistem deloval kot je treba. Če ti niso kompetentni, naši svetovalci njihovega dela ne smejo delati, čeprav bi ga zmogli. Prehajanje se dogaja v obe smeri.

Če se ključni uporabniki na projektu izkažejo in so dobri, postanejo tudi tarče uvajalskih hiš, ker jim cena zraste. Sprejemanje sprememb je tudi pomembno.

6. Razno

Pomembna je realna priprava, tako časa kot obsega, kaj je možno uvesti.

Podjetja bi se morali bolj pozanimati v kaj se spuščajo in naj ne verjamejo tistim, ki jim 'samo rožice sadijo'. Tega je veliko, ker pogosto se potem na nas obrnejo, ko so nasedli drugim ponudnikom. Problem je v tem, ker se ne da vsega predvideti in je zelo težko podati točno ceno že na začetku. Prav zato ne sklepamo pogodb na ključ (ko je cena fiksna). Vedno podamo oceno od – do. To oceno smo prekoračili samo enkrat, pa še to zato, ker smo 3x šli 'v živo' zaradi slabih podatkov, ki nam jih je podjetje posredovalo.

Ekipa izvajalca. Projekt je stvar naročnika in izvajalca. Izvajalec mora stalno opominjat in opozarjat. Dokler projekt ni zaključen, nihče ne more reči, da je naredil vse. Vsi smo naredili vse, ko je projekt zaključen.

Priloga 7: Intervju s podjetjem 7

Datum intervjuja: 10.1.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Na leto uvedemo med 10 in 15 ERP-jev. Večina je zamenjav starejših sistemov. To so ali naše nove stranke ali obstoječe, ki gredo v večjo posodobitev.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Pri uvajanju novih večjih sistemov niti nimamo neuspešnih. Odstotek se poveča pri vpeljavi posameznih komponent, kjer se sicer uvedejo, a z veliko muko in ne dosegajo naročnikovih predstav pred uvedbo.

Kdaj je za vas uvedba neuspešna?

Za nas je projekt neuspešen, če stranka opusti sistem, ki smo ga mi uvedli. Če ga uporablja in z njim dela, potem je uspešen. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo ne vpliva na uspešnost. Najprej gledamo, če smo projekt časovno ujeli, nato pa še finančno. Vsak projekt ima predvideno kvoto določenih del. Če presežemo čas, pomeni, da smo opravili več dela, ki ima svojo ceno in iz tega sledi, da smo presegli tudi finančni okvir.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Predvsem čas v smislu vložka časa. Glede na to koliko časa porabimo. Prve oz. večje vpeljave imajo precej fiksno določeno vrednost in znesek, ki ga je stranka pripravljena investirati. Neuspešen projekt je za nas tisti, ko porabimo nesorazmerno več delovne sile (časa) glede na znesek, ki ga na koncu dobimo. Preseganje projektnega časa nas ne prizadene toliko kot naročnika. Bolj nas prizadene poraba delovne sile.

Presežek projektnega časa je lahko dogovorni, ko stranka še ni pripravljena. Npr. kdaj se bo šlo 'v živo', kdaj se bo začelo delati s produkcijsko bazo. Najprej se v testnem okolju verifikirajo vsi procesi, nato se določi datum prehoda 'v živo'. Dogovorimo se lahko tudi med izvajanjem uvedbe, da se za določene aktivnosti nameni več časa in zato sporazumno podaljšamo čas, da se zadeve uskladijo.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?

Problem so neverificirani procesi. Mi delamo po metodologiji proizvajalca sistema, ki ima točno določene postopke. Po vsaki fazi projekta se verifikirajo postopki in procesi. Ko je to opravljeno, se začne delati na naslednjem postopku. Ko je vse verificirano, gremo lahko 'v živo'. Iz tega sledi, da se (vsaj teoretično) ne sme zgoditi, da katerega cilja ne bi dosegli, ker morajo biti vsi cilji in zahteve, ki smo jih skupaj z naročnikom

postavili na začetku projekta doseženi pred prehodom 'v živo'. Na začetku pa se težko predvidi vse dogodke, ki se lahko zgodijo. Prav tako zaradi količine podatkov ni možno testirati vseh dogodkov. Prav za te dogodke, ki jih nismo predvideli ne mi ne naročnik, imamo po prehodu 'v živo' namenjene prve tri mesece, ko rešujemo te dogodke, ki so pomembni za poslovanje.

Če pa pri naročniku sami ne vedo, kako bi zadeve izpeljali čisto interno, jim damo čas, da se med sabo uskladijo in nato nadaljujemo s projektom. Mi jim lahko svetujemo, kako bi lahko katero stvar uredili, namesto njih pa ne smemo delati. Pri postavljanju procesov se pogosto pride do točke, ko se mora naročnik odločiti, kako naprej. Neodločnost pri teh odločitvah, gredo lahko v našo škodo, ker preigravamo različne variante in naročnik ne ve, kaj bi rad. Na koncu pa gre tudi v njegovo škodo, ker se s tem podaljšuje čas.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

To pogosto izvira iz tega, da nimajo neke močne vodstvene funkcije, ki bi sprejemala odločitve. To opazamo pri naročnikih, ki nimajo jasne slike o celoti projekta, ki se ga uvaja. Pri eni stranki se dogovarjamo za sodelovanje. Imajo naslednji projekt uvedbe novega informacijskega sistema, ker niso imeli osrednjega vodenja projekta, ljudje so se menjavali (enkrat nekdo iz nabave, drugič nekdo iz prodaje). Izvajalec je poslušal vsakega posebej. Ko je upošteval nabavo, so se porušile zadeve v prodaji in obratno. Niti pri naročniku niti pri ponudniku ni bilo nikogar, ki bi celovito bdel nad projektom in sprejemal konsistentne odločitve. Problem je bil v tem, da je uporabnike zanimal samo njihov del in jim je bilo vseeno za ostalo.

Ali ste kdaj prekinili sodelovanje ali pa zavrnili sodelovanje?

Ko je enkrat pogodba sklenjena, še nismo prekinjali projektov. Imeli pa smo zamike. Pri uvedbi ERP morajo biti vsi procesi v podjetju definirani. Smo pa že nekaj projektov, ko smo začeli delati na neuspelem projektu in je naročnik zamenjal izvajalce. Tam je še posebej veliko dela. Že v fazi prodaje ima komercialna služba nalogo, da oceni ali profil stranke zagotavlja 'win-win' izid projekta. Če ugotovimo, da je to panoga oz. segment, kjer mi nimamo ne interesa niti znanja, jih zavrnemo in jim svetujemo drugo rešitev. S tem se srečujemo skoraj vsakodnevno.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

- a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Včasih je lažje delati z naročnikom, ki ima za sabo slabo izkušnjo, ker ve, kaj želi in na kaj mora paziti. Včasih sicer potencirajo slabosti in so preveč previdni. Drugače je pri naročniku, ki ima pred sabo prvi večji projekt po dolgem času (po 10-15 letih) ali pa sploh prvi večji projekt. Ta ne ve, kaj ga čaka in ga preseneti kompleksnost novega sistema. Nimajo občutka. Stranke so večinoma premalo pripravljene. Načeloma bi morali imeti poslovne procese urejene, to pomeni, bi moral vsak uporabnik vedeti, kaj pričakuje od sistema in kaj bi mu moral omogočiti. So pa tudi taki, ki bi radi urejali zadeve izven ERP. V segmentu, ko ponujamo sistem svetovnega proizvajalca, imamo

dokaj omejene možnosti za dodelave in zato naročnikove procese prilagajamo temu sistemu. V drugem segmentu, ko ponujamo našo lastno rešitev pa smo bolj fleksibilni in samo informatiziramo njihove procese. Pri tem se tudi manj poglobljamo ali je njihov način pravilen ali ne, važno da njim ustreza.

- b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Nepripravljenost je velika. Če vodja ali sponzor projekta nima moči v podjetju potem je lahko projekt zelo rizičen. Ljudje si ne želijo sprememb. Če vodstvo vidi prednosti in koristi novega sistema, če so naredili dobro analizo gre lažje. Uporabniki se otepajo težjega dela. Težko dojamajo, kako kompleksna zadeva je ERP in da je vse povezano med seboj. Ker ne vidijo smisla v tem in so bolj navajeni starega sistema, pa čeprav slabšega, so proti spremembam. Zaradi navajenosti daljše poti oz. starega načina dela, ne zmorejo uvideti prednosti novega poenostavljenega načina dela. Pri tem ima ključno vlogo vodstvo, da predstavi in zagovarja vse prednosti in koristi novega sistema ter da motivira uporabnike za sodelovanje. Vodstvo mora definirati, kaj želi od projekta in navzdol delegirati ustrezna pooblastila in naloge ter ustrezno motivirati osebe ter skomunicirati, zakaj se gre v projekt. Vodstvo mora aktivno pomagati izvedbi projekta. Tega je ogromno. V osnovi so ljudje nenaklonjeni spremembam, a se da z ustreznim pristopom na vseh nivojih to omiliti. Če vodstvo to obvlada, so uporabniki bolj pripravljeni sodelovati pri vpeljavi novega sistema.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

V več kot polovici primerov imajo takšne želje, ki jih težko zadovoljimo s standardno različico sistema. Potem pa preko prepričevanj ta odstotek znižamo na pribl. 30%. V tem odstotku primerov, smo mi prepričani, da tako kot si stranka želi, ne bo v redu, a so naročniki neomajni in se na koncu izkaže, da ni bilo dobro.

Drugače je pri lokalnih značilnostih, ki jih je potrebno prilagoditi zakonodaji. V tem primeru imamo malo bolj proste roke in lahko sistem bolj modificiramo. Če so poslovni procesi definirani, se lažje optimizira. Uporabniki niso vajeni bližnjic, ker procesov ne poznajo dovolj dobro.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Posledice so obojestranske. Svetovalci morajo najbolje poznati procese.

Nezadovoljni uporabniki pri naročniku, finančna škoda pri uvajalcu. Razpad oddelkov oz. tudi podjetij zaradi neuspešnih uvedb – preveč negativnih referenc, menjave kadrovske zasedbe pri naročniku. Finančne kazni zaradi napak v poslovanju – nefakturiranje, davčne napake, neskladnost poslovanja z zakonodajo.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Dobra analiza, verifikacija procesov pred začetkom. Projekt je konstanta – če ga na narediš na začetku, ga je treba na koncu, kar je bistveno težje.

Nestandardiziranost poslovanja. Ljudje oz. naročniki se ne zavedajo kakšno je njihovo poslovanje v smislu standardnih procesov, ali imajo veliko posebnosti ali ne. Čas analize pomeni čas ki se ga porabi, da zunanji svetovalci razumejo procese v podjetju, kar pa je skoraj enako, kot če bi uvajali novega sodelavca v posel. Tega ne more biti konec v eni uri ali dnevu. Pripravljenost na spremembe!

6. Razno

Razno Slovenci smo premalo pragmatični, da ne znamo poenostavljati in iskati enostavnih rešitev.

Priloga 8: Intervju s podjetjem 8

Datum intervjuja: 13.1.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Med 15 in 20. To so uvedbe na novo.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Merilo je bil načrt uvedbe in skladnost rezultatov s cilji. Včasih se je veliko delalo 'po kosih' in je bilo veliko dodelav. Recimo zadnjih 5 let, pa se boj celovito pristopa k uvajanju ERPjev. Sedaj so predvsem projekti na ključ. Največji problem je, da vodstvo dobi informacije, ki jih potrebuje, da je vodstvo zadovoljno, da so pokriti procesi. Pred 10 leti je bilo pomembno, da je vsak dobil svoje funkcionalnosti v sistemu, od skladiščnika dalje. Informacije, ki jih je dobivalo vodstvo, niso bile tako pomembne za rezultat projekta. Projekti so bili zelo razdrobljeni. Cilji velikokrat niso življenjski.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?
- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev, ...?

Projekti so se tudi ukinili, tudi med uvajanjem. Ti problemi izhajajo iz tega, da se je preveč varčevalo pri načrtu uvedbe, da se na začetku naročniki niso ustrezno angažirali na projektu. Res ključno je, da je načrt uvedbe dobro popisan, da vsi na projektu poznajo svoje pristojnosti in odgovornosti. Drugi problem pa je v tem, da se vodstvo na začetku premalo vključi in tako načrt ni dovolj kakovosten. Premalo je tudi zahtev, tako da vodstvo na koncu, ko gre vse narobe stopi v bran zaposlenih in se odloči za zamenjavo izvajalca. Problem je pri projektih, ko ni dobrega načrta uvedbe. Zelo težko je tudi vse popisati. Kompetence in poznavanje problema mora biti na obeh straneh dovolj močno, da ne pride do razhajanj.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

Izvajalec mora biti sposoben to privedi do konca. Pri optimiziranju procesov je različno od stranke do stranke. Ponekod zunanje izvajalci popišejo in uredijo procese v podjetju in mi samo informatiziramo, ponekod pa imamo mi priložnost urediti tudi procese. Pogosto pa ERP sistemi vsiljujejo procese, ki so vgrajeni v sistem.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

- a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Načrt uvedbe je zelo pomemben. Dodelave delajo konkurenčnost prednost podjetja. za ključne procese in funkcionalnosti v podjetju se splača modificirati sistem in ga prilagoditi.

- b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Pogosto se ukvarjamo z mali mi problemi, izhajajo iz tega, da uporabniki ne vidijo cele slike, ne vidijo ali pa nočejo videti, kako bo nov sistem olajšal poslovanje celotnemu poslovanju podjetja. V Sloveniji se podjetja ne pripravijo tako dobro na ERP, kot se podjetja v tujini. Podjetja se pogosto premalo zavedajo, koliko truda in npora bo potrebno vložiti v projekt. To rešujemo z odkritim pogovorom. Najbolje je dobiti podpornika na strani naročnika. To poskušamo doseči z navezovanjem stika s ključnimi položaji v podjetju – z vodjo informatike in direktorjem. Nato pa je treba usklajeno delovati do uspešnega konca projekta. Malo seveda je vsiljevanja rešitve, a tudi iskreni pogovori pomagajo k bolj odprtemu sprejemanju sprememb.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

Načeloma, če ne gre, ne gre. Je pa zelo odvisno od situacije. Včasih smo prisiljeni narediti tudi kaj takega, kar vemo, da ne bo šlo. Večkrat smo pa odklonili sodelovanje. Zaradi gospodarske situacije in pomanjkanja naročil pa včasih sprejmemo tudi kakšen posel, ki ni najbolj smiseln. Če je podjetje to pripravljeno tudi plačati, potem načeloma ni problemov pri tem. Prav zato je danes na voljo veliko DEMO programov, ko lahko naročnik s svojimi podatki preizkusi in preveri, kako bi zadeva delovala, kako bi izgledalo. To se preveri še pred izdelavo konkretne analize in ponudbe. Veliko več angažmaja je v predprodajnih aktivnostih.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

V enem primeru se je promet sproti brisal in izgubljal. Potrebno je bilo priznati napako in jo odpraviti. Tako smo porabili dodatne tri mesece, da smo napako našli in jo popravili. Pri poslovni škodi pa sta dva vidika. Eden je finančni, drugi pa je dobro ime. Danes je veliko večja škoda na dobrem imenu. Zaradi razmer je zelo težko ohraniti dobro ime. Že ena slaba ali ponesrečena uvedba lahko pomeni izgubo prihodnjih poslov. ERP ponudnika se veliko bolj premišljeno izbira. Včasih pa je bila večja škoda v denarju, kot na imenu.

Danes je težko najti dobro stranko, s katero se ne bo delalo škode. Stranke veliko bolj preverjajo izvajalce. Mi pa tudi že od predprodajnih aktivnosti preverjamo stranke. Preverjamo, če imajo problem, če je ta tako velik, da so pripravljene za rešitev nekaj plačati, če so kvalificirani, potem gremo v projekt. Ogromno vlagamo v oblikovanje in vrednotenje leadov v stranke. Obvladovanje obetov. S tem se na obeh straneh zmanjšuje verjetnost neuspeha.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Ključni so ljudje, ki peljejo projekt naprej. Kompetentna ekipa je glavni dejavnik. Zato obstajajo uspešne uvedbe posameznih ERP sistemov in neuspešne uvedbe teh istih sistemov. Tako se vidi, da je nekje bila boljša ekipa, drugje pa slabša. Problem v sistemu samem. Ekipa mora biti dobra na obeh straneh. Iz tega izhaja tudi vodenje projekta, načrt in spremljanje (nadzor).

Agilne metode – preverjanje napredka vsak dan posebej. Projekt razrezan na manjše rezine.

6. Razno

Zelo dvorezen meč je prekletstvo majhnega trga. Zelo je pomembno, kako se ujameš z ekipo posameznega ponudnika. Bolj pomembni so ljudje pri ponudniki kot sam sistem. Svetovni ERP so bolj procesno usmerjeni kot ERP slovenskih proizvajalcev. Podobno je z analitiko. Veliki svetovni ERP-ji so kupili in integrirali specialne proizvajalce BI.

Ko tuje podjetje kupi slovensko podjetje, se skoraj po pravilu uvede poenoten ERP sistem v celotni korporaciji. Tako slovenski ERP-ji izgubljajo stranke.

Priloga 9: Intervju s podjetjem 9

Opomba: Komunikacija s podjetjem je potekala preko elektronske pošte. Namesto odgovorov na poslan vprašalnik so poslali naslednje gradivo.

Datum prejema gradiva: 27.1.2014

KLJUČNI FAKTORJI ZA USPEH UVEDBE ERP

Uvedbe poslovnega informacijskega sistema navadno ni lahko uspešno izpeljati. IT projekti velikokrat zamujajo, gredo čez začrtane proračune ali ne dobavijo rešitev, ki bi ustrezale dejanskim potrebam končnih uporabnikov. Omenjene težave niso le posebnost slovenskega poslovnega okolja, temveč so poznane naročnikom in izvajalcem IT rešitev po vsem svetu. V svetu velikokrat citirana študija CHAOS, ki jo je na velikem vzorcu projektnih podvigov z vsega sveta že od leta 1994 izvaja Standish Group, namreč ugotavlja, da je verjetnost poloma še vedno precej velika. Podatkovna baza SURF, ki je vir statistike CHAOS, trenutno vsebuje prek 50.000 projektov. Ena od zadnjih izdaj študije kaže, da odstotek neuspešnih IT projektov v letu 2009 še vedno znaša slabo četrtnino vseh podvigov, kar pa je vseeno bolje od prvega ugotavljanja (ne)uspešnosti v letu 1994, ko se je z brodolomom zaključil skoraj vsak tretji projekt.

Kako torej ravnati, da se izognemo težavam ali celo polomu? Glede na naše izkušnje izpostavimo dve skupini ključnih faktorjev za uspeh projekta. V prvo skupino spadajo uporabljeni pristopi projektnega vodenja, v drugo pa pristopi pri snovanju rešitve.

Projekti so partnerski podvig naročnika in izvajalca, kar pa naročniki ERP prevečkrat pozabljajo in se zanašajo, da bo za vse poskrbel izbrani izvajalec. Čeprav je res, da je od izbire izvajalca odvisno zelo veliko, lahko g naročnik ob dobrem načrtovanju in nadzoru izvedbe projekta z izpolnjevanjem naslednjih ključnih faktorjev še dodatno zviša verjetnost za uspeh projekta: dobra opredelitev uporabniških zahtev, upoštevanje trojne projektne omejitve, zavedanje naročnika o lastništvu projekta in motiviranost projektne ekipe in temeljite priprave na prevzem projekta.

Ravnokar naštetih faktorji so se nanašali le na projektno vodenje, kar pa je le slaba polovica zgodbe. Dobro projektno vodenje je absolutno nujno, a je le nekakšen formalni ovoj, ki zagotavlja obvladan in dobro dokumentiran potek dogodkov. Enako pomemben faktor za uspeh projekta, to je sprejetje ERP pri končnih uporabnikih, je dobra zasnova rešitve, ki pokriva večino potreb glede podpore poslovnih procesov.

Dobre uporabniške zahteve

Vsebinsko je informacijska rešitev tako dobra, kot so dobre zahteve za njeno izvedbo. Oblikovanje uporabniških zahtev je točka, kjer ima naročnik največji vpliv na potek projekta. V praksi naletimo na tri glavne pasti, ki predstavljajo veliko tveganje za potek dogodkov: Uporabniške zahteve so podane preohlapno. Uporabniške zahteve so po nepotrebnem preveč omejujoče. Uporabniške zahteve namesto končnih uporabnikov podajajo posredniki.

Preohlapne zahteve predstavljajo tveganje, da rešitev ne bo zajela specifike procesov, pretirane zahteve pa ne povečujejo stvarne uporabnosti projekta, temveč le dodajajo nepotrebne omejitve. Najlažje je oboje ponazoriti s primerom iz vsakdanjega življenja. Recimo, da kupujemo avto. Preohlapna zahteva je, če ob nakupu avta ne opredelimo njegove moči, števila sedežev in prostornine prtljažnega prostora ter porabe goriva. V takem primeru tvegamo, da bomo šele ob prvi vožnji ugotovili, da avto nima pravega pospeška pri vožnji v klanec, da vanj ne moremo spraviti vseh družinskih članov in njihove prtljage in da v mestu požre preveč bencina. Nepotrebne oz. pretirane zahteve pa bi v primeru nakupa avtomobila bili npr. zlati obročki na prestavni ročici ali slonokoščeni gumbi na radijskem aparatu. Take zahteve ne prinašajo dodane vrednosti projektu, temveč le po nepotrebnem podaljšujejo trajanje in zvišujejo ceno projekta.

Oglejmo si še problem posredništva pri formuliranju uporabniških zahtev. Zelo pogosta praksa je, da uporabniške zahteve v imenu končnih uporabnikov izključno oblikujejo predstavniki službe za informatiko pri naročniku ali srednji management. Eni ali drugi so velikokrat tudi pozneje v teku projekta glavni sogovorniki izvajalca. To ni najboljša rešitev. Služba za informatiko je sicer nedvomno najbolj kvalificirana tehnološka sogovornica izvajalca, ki zelo dobro razume IT plat projekta in je velikokrat tudi najbolj usposobljena za prevzem vodenja projekta. Vseeno pa obstaja nevarnost, da na ta način spregledamo posamezne pomembne uporabniške vidike. Enako je z vodji oddelkov. Ti navadno vidijo veliko sliko procesa, a pogosto ne poznajo podrobnosti oz. posebnosti, ki jih pozna posamezni dejanski izvajalec procesa.

V primeru ERP imamo v večini primerov pri opredelitvi uporabniških zahtev do neke mere lažje delo, saj navadno že obstaja neka rešitev, ki jo želimo prenoviti in dograditi. Izboljševanje obstoječega stanja je vedno bistveno preprostejše kot opredeljevanje zahtev »iz nule«. Ne glede na to, pa je tudi zahteve za prenovu treba zajeti čim bolj uravnoteženo. Delovna skupina naj bi vključila ideje predstavnikov službe za informatiko, odgovornih strokovnih oseb (vodje področij) in ključnih končnih uporabnikov rešitve. Pri tem je smiselni uporabiti pristop »demokracije«, kar pomeni, da smo v fazi zbiranja zahtev demokratični, po uskladitvi zahtev pa v čim večji možni meri diktatorski in ne dopuščamo nekontroliranega spreminjanja opredeljenih funkcionalnosti.

Zavedanje glede trojne projektne omejitve

Zelo človeško je, da ko nekaj potrebujemo, to želimo dobiti takoj, v celoti in zastonj ali vsaj čim ceneje. Vseeno pa razumen naročnik ne more mimo dejstva, da projekt ERP zaradi svoje kompleksnosti in vpetosti v praktično vse procese in sisteme organizacije teh treh želja ne more izpolniti. Za uspešno uvedbo so torej potrebni realistični roki, smiselna opredelitev obsega in ustrezen proračun. V teoriji projektnega vodenja v zvezi s tem govorimo o trojni projektne omejitvi. Razmerje med posameznimi komponentami je tako, da sprememba ene omejitve vedno vpliva vsaj na eno od preostalih dveh. Ta koncept si je najlažje predstavljati, če si trojno omejitev zamislimo kot trikotnik, katerega stranice predstavljajo stroške, trajanje in obseg. Če želi naročnik povečati dogovorjeni obseg, mu mora biti jasno, da se zato na izvedbeni strani nujno povečajo stroški zaradi vključitve več ljudi ali večje porabe materiala. Če želi skrajšati čas izvedbe, mora zato biti pripravljen

dodatno plačati za povečanje števila izvajalcev ali pa se odpovedati določeni funkcionalnosti. Če želi zmanjšati stroške, se mora odpovedati delu funkcionalnosti itd.

Končno odločitev glede tega, katera od treh omejitev je najbolj pomembna, sprejme sponzor projekta. Čeprav je najpogostejši odgovor, da so enako pomembne vse tri omejitve, je gotovo ena od njih pomembnejša. Če je rezultat projekta vezan na zakonsko predpisan rok, potem je najpomembnejša omejitev čas. Če je proračun omejen, potem je omejitev denar in velja načelo »toliko denarja, toliko muzike«. Morda pa je najpomembnejši obseg, ker želi naročnik z novimi funkcionalnostmi osvojiti ali zadržati tržno pozicijo!

Lastništvo projekta in primerna organizacija podviga

Z besedo "lastništvo projekta" želimo poudariti, da je za uspeh projekta izjemno pomembno, da naročnik vzame projekt za svojega. Ključna pri tem je podpora vodstva. Če ni zadostna, se to na nižjih nivojih takoj čuti. Projekt, ki nima ustreznega pomena znotraj organizacije in vodij na vmesnih hierarhičnih nivojih, je obravnavan kot neobdobje, zato ga končni uporabniki še toliko bolj obravnavajo kot nujno zlo in nepotrebno dodatno obremenitev. Podpora vodstva zvišuje verjetnost, da bodo člani projektne ekipe uspeh projekta doživljali kot svoj uspeh in bodo zato dali vse od sebe.

Za dvig verjetnosti uspeha projekta je odločilen tudi način pristopa. Projekta se je treba lotiti projektno na obeh straneh – pri izvajalcu in naročniku. Ob tem je nujno zavedanje, da projekt uvedbe ERP – čeprav kupljen na ključ – nikakor ni nekaj, ki bi lahko nastalo mimo naročnika brez sodelovanja njegovih zaposlencev. To z drugimi besedami pomeni, da se mora vodstvo naročnika zavedati, da bo projekt zahteval vire tudi na strani naročnika. V posameznih obdobjih bodo ti ljudje močno zaposleni in bo trpelo siceršnje njihovo delo, saj bodo del projekta.

Premišljen prehod v produkcijo

Nihče od nas niti v sanjah ne bi pomislil, da bi se pustil operirati z novo metodo, ki je kirurg še ni nikdar preskusil. Nihče tudi ne bi hotel leteti s pilotom, ki bi prvič sedel za krmilo. Zato je presenetljivo, da je v svetu IT še vedno toliko primerov varčevanja pri testiranju in testnih sistemih. Za gladek prevzem ERP rešitve v produkcijsko uporabo še tako temeljito opravljeno testiranje ni dovolj. Velikokrat mačehovsko obravnavano je področje uvajanja in podpore končnih uporabnikov. Naročniki ERP rešitev to pogosto zelo zanemarjajo in (pre)optimistično pričakujejo, da se bodo uporabniki vsega naučili sproti in da ne bo problemov z uporabo nove ERP rešitve.

IT projekti (ERP projekti niso izjeme) so nagnjeni k težavam, saj:

- ☐ pogosto prekoračijo proračun,
- ☐ pogosto prekoračijo roke,
- ☐ rešitev ne izpolnjuje potreb in želja končnih uporabnikov,
- ☐ rešitev je nerobustna,
- ☐ vzdrževanje razvite rešitve je težavno,
- ☐ dodajanje nove funkcionalnosti je dolgotrajno in drago.

Najpogostejši vzroki za težave

Vzroki za težave - zagon projekta

- ☐ roki so nerealistični;
- ☐ obseg projekta je preohlapno opredeljen;
- ☐ končni uporabniki niso del snovanja projekta;
- ☐ razvijalci/svetovalci ne govorijo istega jezika kot uporabniki;
- ☐ naročnikov proračun za projekt je prenizek,
- ☐ zahtevane funkcionalnosti ni mogoče realizirati ...

Vzroki za težave - načrtovanje projekta

- ☐ nesistematično načrtovanje ali pa načrta projekta sploh ni,
- ☐ projektna opravila preslabo razčlenjena – ni kontrolnih točk,
- ☐ nezadostno načrtovanje človeških virov na strani izvajalca, naročnika ali tretjih strank,
- ☐ (preoptimistične ocene izvajalca) – nerealni roki,
- ☐ neprepoznani medsebojni vplivi različnih sistemov ...

Vzroki za težave - izvajanje projekta

- ☐ neučinkovita komunikacija med izvajalcem in naročnikom,
- ☐ nekompetentno osebje izvajalca&naročnika,
- ☐ pomanjkanje človeških virov naročnika ali izvajalca v kritičnih fazah,
- ☐ prepočasno reševanje tehničnih zadev,
- ☐ neprimerni pogoji za delovanje projektne skupine,
- ☐ pomanjkljiva dokumentacija produktov oz. rešitev ...

Vzroki za težave - nadzor projekta

- ☐ nedefinirane pristojnosti glede odločanja,
- ☐ slabo ali nezadostno poročanje o projektu na obeh straneh,
- ☐ premalo testiranja;
- ☐ nič ali pomanjkljiva projektna dokumentacija;
- ☐ neobstoječ ali slabo učinkovit mehanizem za obvladovanje sprememb&zadev ...

Vzroki za težave - zaključek projekta

- ☐ kupec ni dobro pripravljen na prevzem,
- ☐ izvajalec&tretja stranka zamuja z dobavo,
- ☐ uvedba v produkcijo ni bila dobro načrtovana,
- ☐ sistem ne deluje v skladu s pričakovanji končnih uporabnikov (slaba definicija zahtev),
- ☐ sistem je nestabilen,
- ☐ manjkajoča ali nedokončana dokumentacija projekta ali rešitve ...

Ključni faktorji za povečanje verjetnosti uspešnosti implementacije

1. Dobre uporabniške zahteve

- ☐ Poznavanje obstoječega stanja in želenega cilja.
- ☐ Postavljanje zahtev z merljivimi kriteriji sprejetja.
- ☐ Prožnost in prilagodljivost poslovnih procesov ustaljenim standardnim pristopom .
- ☐ Vključitev ključnih uporabnikov v definiranje projekta (predvsem v delavnice za definiranje procesov);
- ☐ Demokracija.

2. Realne uporabniške zahteve

- ☐ Razumevanje stvarnih možnosti znotraj trikotne omejitve projekta:
 - o čas (roki),
 - o obseg&kakovost,
 - o stroški.
- ☐ Fazni pristop.

3. Opredeljeno lastništvo projekta

- ☐ Podpora vodstva.
- ☐ Sponzorstvo projekta.
- ☐ Interni marketing projekta pri končnih uporabnikih ERP rešitve.
- ☐ Opredelitev osebne odgovornosti posameznikov za uvedbo ERP rešitve.

4. Primerna organizacija podviga

- ☐ Zavedanje, da tudi projekt “na ključ” zahteva sodelovanje naročnika.
- ☐ Določitev vodje projekta in formiranje projektne skupine.
- ☐ Dodelitev potrebnih polnomočij vodji projekta in članom projektne skupine.

5. Dobro načrtovanje

- ☐ Identifikacija aktivnosti.
- ☐ Trajanje aktivnosti in vrstni red.
- ☐ Poraba virov.
- ☐ Dokumentiranje predpostavk.
- ☐ Identifikacija omejitev in odvisnosti.
- ☐ Planiranje rezerve.

6. Učinkovita kontrola

- ☐ Preverjanje izvedenega obsega glede na kriterije sprejetja projekta.
- ☐ Postavitev mejnikov za spremljanje napredka projekta.
- ☐ Mehanizem za nadzor stroškov.
- ☐ Mehanizem za obvladovanje sprememb.

7. Premišljen prehod v produkcijo

- ☐ Testiranje - UAT
- ☐ Usposabljanje uporabnikov.
- ☐ Vezava odgovornosti za uporabnost rešitve.

Priloga 10: Intervju s podjetjem 10

Datum intervjuja: 28.1.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?
Odvisno od širine implementacije. Recimo, da med 50 do 70. V podjetjih od 10 do preko 100 zaposlenih.
2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?
Neuspešnih uvedb imamo recimo do 5%.
Vsaka uvedba naj bi se zaključila s prevzemnim zapisnikom. Če do tega dokumenta ne pride, če se sodelovanje zaključi preden dokončamo uvedbo, smatramo kot neuspešna uvedba. Bolj subjektivno merilo pa je, da med projekti prihaja do nezadovoljstva, do nekih konfliktov, ki jih mora vodstvo reševati, da se zadeve pomirijo in lahko nadaljujemo do konca.
Izvajamo telefonske klice po uvedbi in stranke vprašamo, kako so bili zadovoljni z ekipo, doseganjem rokov in podobno. Imamo tudi skrbniške klice. Skrbnik pokliče stranke in se z njimi pogovori, kako so zadovoljni s sistemom.
 - a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?
Se zgodi, da tudi tolerance presežemo. Ko se zgodi presežek na projektu, se začne ugotavljati tudi razloge. Če je vzrok za to, da nam stranka ni razkrila vseh informacij med prodajnim procesom, potem težko govorimo o našem presežku. V tem primeri se s stranko dogovorimo, da to dodatno plača, ker je krivda na njeni strani. Ko pa je krivda na naši strani (prekoračene ure zaradi našega neznanja ali slabe organizacije), pa gre to v našo škodo. Težko pa rečemo kdo je večkrat kriv za presežke. Včasih se strankam zdi nekaj povsem samoumevno in ne izpostavljajo, nam se pa tudi zgodi, da imamo nekaj za samoumevno in se o zadevi tako ne pogovarjamo, čeprav bi se morali. Tako premalo podrobno izprašamo. Po navadi se prelomi pri posnetku stanja v smislu, da ni bilo vse skomunicirano s strani naročnika ali pa ni bilo vse vprašano z naše strani, kar bi moralo biti. Ključna je komunikacija.
 - b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?
Se zgodi. Največkrat so to časovni cilji, da ne dosežemo rokov. Pri funkcionalnostih pa smo dosledni. Seveda se dogajajo anomalije, vendar, ko nekaj razvijamo za stranko, ji damo v potrditev preden se realizira. Glede vsebine ni večjih težav.
 - c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

Pri tem je ključna komunikacija na začetku. Če ima stranka realna pričakovanja in ve kaj hoče, potem z normalno komunikacijo dosežemo tudi razumevanje pri stranki, da se zaveda potrebnega časa. Večja podjetja imajo višji nivo razmišljanja v smislu vemo kaj hočemo, to bomo plačali in smo pripravljeni tudi počakati. Ko so podpisani roki in cene, stranke pričakujejo, da za tem stojimo. Pri manjših podjetjih pa je zadeva prepuščena nerealnim pričakovanjem, ki so lahko rezultat neustreznega marketinga. Zlasti manjše stranke pričakujejo ogromno, za to pa niso pripravljene počakati do konca.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Pri vsaki večji uvedbi je določen vodja uvedbe, ki za posamezne vertikale vključuje druge sodelavce, da vpeljejo rešitve pri stranki. Vodja ima nalogo, da pripravi načrt uvedbe, ga časovno uskladi s stranko in skrbi, da se tudi izvršuje. Velikokrat je lahko potencialni vodja uvedbe vključen že v prodajnem procesu, ko pomaga prodajnemu svetovalcu definirati načrt. Stranka pove, kaj želi in kdaj to želi. Projektni vodja že v tej fazi definira in oceni realne roke, ki se potem predstavijo stranki. Tak je vedno cilj. Načrt projekta je pogosto vključen že v ponudbo.

b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Imamo primere, ko z uporabniki ni nobenega problema, in imamo primere, ko se uporabniki zelo upirajo. Zadeve skušamo reševati na ta način, da teh konfliktov vodja uvedbe ne razčiščuje z uporabniki, ampak komunicira z vodstvom. Vodstvu te konflikte predstavi in jih spodbujamo, da jih rešijo med sabo. Če tega ni, ni tudi realnih možnosti za uspešno izvedbo projekta. V takem primeru krivda ne more pasti na nas izvajalce. Naš silj pri tem je, da se te probleme realno predstavi vodstvu, da lahko potem odstranijo ovire, ki zaustavljajo projekt.

Ali se uporabniki upirajo zaradi strahu pred izgubo delovnega mesta?

To se dogaja. Razlika je mogoče med javnim sektorjem, kjer je ta strah močnejši in se uporabniki bojijo, da bodo premeščeni na nižje delovno mesto in gospodarstvu, kjer je odpor bolj povezan z navezanostjo na star sistem, ki ga poznajo in so v njem domači. Po naših izkušnjah se to še ni zgodilo.

c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

Naše rešitve so večinoma na ključ in strankam že v prodajnem procesu lahko povemo, kaj lahko dobijo takoj in kaj bo potrebno dodatno razviti in prilagoditi njihovim željam. Sodelovanja načeloma ne prekinjamo v prodajnem procesu, stranki želimo dobro predstaviti, kaj in kako bo potekala sama uvedba in čim bolj razjasniti dvome.

Vedno več je dodatnega razvoja. Stranke vedno več pričakujejo, tudi konkurenca na trgu nas sili v prilagodljivost in to stranke tudi že pričakujejo. Čedalje težje je prodati sisteme na ključ, vse bolj je treba sistem prilagajati strankam. Zelo redko se zgodi, da

pridemo k stranki, ki ne bi uporabljala nobenega inf. sistema. Večinoma imajo več različnih sistemov, ki jih povežemo v celoto.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Na naši strani so predvsem finančne. To pomeni, da bi prišlo do pogovorov, kaj je šlo narobe in kako to rešiti, da se ne bo več ponavljalo. Pri stranki pa to pomeni, da poišče konkurenčne ponudnike, ki so jo pripravljeni podpreti. Tudi pri njih so to lahko finančne in časovne posledice.

Ali pogosto pridete k strankam s slabo izkušnjo iz preteklosti in jim vi rešite zadevo?

Da, tega je kar veliko. Mi zaznamo, da nimajo ustrezne podpore, da ne dobijo pomoči takrat, ko jo rabijo. Nezmožnost zagotavljanja skladnosti z zakonodajo. Poleg tega tudi zastareli sistemi. Pojavlja se tudi več različnih ponudnikov sistemov, ki med seboj niso povezani in morajo iste podatke vnašati večkrat. Stranke s slabimi izkušnjami so bolj pripravljene na spremembo, so pa tudi njihova pričakovanja večja, več zahtevajo, bolj so dosledni. Pričakujejo več. Veliko bolj imajo definirana pričakovanja in tudi tolerančni prag je precej nižji. Še posebej so pozorni na tiste stvari, ki so v preteklosti privedle do neuspeha. Nekaj strank je tudi šlo stran od nas. Vzroki so različni. Nekaterim enostavni niso všeč, nekje je v ozadju politika podjetja, nekje so preference zaradi poznanstev. Trudimo se odpravljati vzroke.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Pravilno načrtovanje že v prodajnem procesu. Ključne stvari skomunicirati že v procesu prodaje.

Realno določiti roke in ljudi. Tisto, kar vemo, da ne bo šlo, da se pravočasno in na ustrezen način skomunicira. Pravočasna komunikacija.

Glavno je, da se držimo dogovorjenih rokov in da se odstopanje sporoči in dogovori pravočasno.

6. Razno

V enem primeru smo sredi uvedbe prekinili sodelovanje. Že od vsega začetka je bilo čutiti odpor na obeh straneh. Tudi vodja uvedbe, ki smo ga imenovali, ni bil primeren za to podjetje. Problem je bil v tem, da je vodstvo zahtevalo spremembo sistema, vsi operativci pa niso želeli spremembe. Tako se je vse začelo rušiti.

Da se stranke odločijo za menjavo ponudnika, je redko vzrok v rešitvi sami. Največkrat gre za korektnost odnosov – kemijo.

Nekateri koraki prodajnega procesa, npr. posnetek stanja so plačljivi. S tem stranke izkažejo resnost in dobijo ta znesek kot popust pri uvedbi.

Priloga 11: Intervju s podjetjem 11

Datum intervjuja – 28.1.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?

Na leto uvedemo med 8 in 15 novih ERP, odvisno od projektov. Razpon je od 5.000€ do 1.000.000€, odvisno ali gre za enostavno uvedbo brez prilagoditev ali za razvojne projekte, ko je potrebno razviti novo vertikalno za novo panogo. Manjši projekti v vrednostih med 15.000€ in 50.000€ trajajo približno 3 do 4 mesece, srednji v vrednostih do 200.000€ trajajo 6 do 12, večji v vrednosti več kot 350.000€ pa trajajo tudi 24 mesecev.

2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?

Projekt zelo realno ocenimo. Zato smo pogosto med dražjimi ponudniki v fazi ponudbe, a se je že velikokrat izkazalo, da so ponudniki, ki so bili na začetku cenejši od nas, bili na koncu dosti dražji kot mi. Vendar mi se skoraj v vseh primerih držimo svoje ocene in jo zelo redko presežemo. Vsaka stranka nam je v izziv. Niti dve nista enaki in je poseben izziv jim ustreči. V pogodbah imamo vse določeno – datum predaje, datum, ko mora biti določeno delo opravljeno in funkcionalnosti razvite, kdaj bo stranka samostojno delovala brez naše pomoči. Ko vidimo, da so stranke zadovoljne, da so 'osvojile' sistem in dejansko zaznavajo koristi sistema, je to za nas velik uspeh.

- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?

Neuspešnih uvedb nimamo. Nimamo takšnih, da ne bi našli skupnega jezika in da ne bi izpeljali uvedbe do konca. Vedno zaključimo. Problem je pri strankah, ki so kasneje šle v stečaj – ne zaradi uvedbe ERP ampak zaradi slabega poslovanja. S tem recimo izgubimo stranko. Slabe stranke se naredi selekcija že pri analizi stanja, ko podjetju predstavimo, kaj bo potrebno narediti in se že takrat vidi, ali stranka misli resno in je tako zmožna izvesti projekt ali ne. Smo fleksibilni, kolikor nam produkt dopušča in se trudimo stranki čim bolj ustreči, ker ne nazadnje nam je to lahko dobra referenca, ki pa nam lahko prinese več, kot npr. zaslužimo s katerim projektom.

- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?

Imamo svoja merila, ki se jih držimo in od njih ne odstopamo. Je pa veliko pogajanj. Stalno se zadeve usklajujejo. Pri vsaki stranki so problemi, ki jih je potrebno rešiti.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

Nekatere stranke so bolj pripravljene, druge manj. Pri nekaterih se takoj vidi, da se bomo dobro ujeli in dobro sodelovali ter da bo projekt gladko in uspešno stekel. Pri drugih pa je več problemov. Nekje iz malenkosti delajo ogromne težave. Včasih pride do konflikta, da stranka pritiska s časovnimi roki, ki niso realni. Takrat enostavno povemo, da to ne gre in se stranka odloči ali bo potrpela ali ne.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Pred samim začetkom projekta vztrajamo, da se naredi dober načrt. Pogosto stranke nimajo občutka, kako kompleksno je njihovo poslovanje, zato jim ne verjamemo na besedo, da je njihovo poslovanje čisto običajno, brez posebnosti. Pogosto se je namreč izkazalo, da so ravni tako stranke bile najbolj kompleksne. Zato vztrajamo z dobrim načrtom izvedbe. Najprej se naredi popis delovnih procesov, nato sledi projektna naloga, ki določi, katerih procesov in delovnih mest se bomo dotaknili, kako bomo to izpeljali. Pregleda se, kako se je do sedaj opravljalo delo in kako se bo po uvedbi. Pregledamo kaj, kako in zakaj bomo nekaj naredili. Namreč produkt je zelo prepleten znotraj. Potem to tudi cenovno opredelimo tako licenčni del, kot storitveni s popisom aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti. Strankam ponujamo tudi možnost vzdrževanja sistema v celoti vključno s strežniki, helpdeskom,...

b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Stremimo k temu, da imamo v podjetju ustreznega sogovornika, ki se vsaj malo spozna na ERP in ki ima vezo oz. kontakt s sodelavci. Tu niti ni nujni, da je vodstveni položaj – seveda lahko je, ni pa nujno. Ko se za zamenjavo ERP odloči vodstvo, morajo zaposleni to pač sprejeti. Nerganje paše zraven. Včasih je treba pač preslišati razne opazke. Po naših izkušnjah najbolj pomaga, da naši uvajalci skušajo ustvariti sproščeno ozadje. Predvsem pa da se na jasen in enostaven in seveda razumljiv način razloži kako stvari potekajo in zakaj je nekaj potrebno in koristno izvesti. Sčasoma pa stranke same vidijo, da je pa to res nekaj dobrega in lažje sprejmejo spremembo. Resnično nimamo takih strank, ki bi bile same po sebi nezadovoljne oz. proti našemu produktu. Preko skrbnikov strank, ki delajo v podpori, se s strankami tudi zbližamo, v smislu, da je komunikacija v primeru težav bolj sproščena in manj uradna.

c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

Seveda dosti je takih primerov. ERP se kar menjajo. Ljudje spoznavajo, da to v podjetju resnično potrebujejo in zahtevajo, da jim ERP resnično služi in da v celoti izkoristijo njegove funkcionalnosti. Pogosto se zgodi, da strankam samo predstavimo, kako ta sistem deluje in jim je to že dovolj. Se pravi, da so bile slabo podučene o zmogljivostih sistema in kako se ga pravilno in optimalno uporablja. Pomagamo jim odpreti oči. Pokažemo kaj sistem zmore. Nekateri pa so zelo ozkogledi in vse ponudnike in produkte mečejo v isti koš. Najtežji so primeri, ko stranke mislijo, da se na vse spoznajo in niso pripravljeni poslušati naših predlogov.

Ali imate kakšne stranke, ki so v preteklosti imele slabo izkušnjo z ERP sistemom ali ponudnikom in ste vi prišli kot 'rešitelji'?

Stranka, ki ima za seboj slabo izkušnjo, bolj ve, kaj hoče. Včasih so tudi nezaupljive in so veliko bolj previdni. Po določenem času pa se vidi, ali bo projekt tekoče potekal ali ne. Kar veliko jih prehaja na druge sisteme. Čedalje več je takšnih, ki preidejo na naš sistem, nimamo pa stranke, ki bi šla od nas stran.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Škoda je gotovo vloženega časa, ljudi, razvoja. Nikoli ni prav, ko se projekt zalomi.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Velik poudarek je na znanju, ažurnosti in fleksibilnosti v smislu pravilnega usmerjenega pogleda k cilju. Nikakor pa to ne pomeni, da stranki ustrezemo v vsem. Hitrost odpravljanja problemov in da stranko čim manj obremenjujemo z določenimi stvarmi.

Dober načrt, dobra ekipa, brez pometanja pod preprogo. Dobra analiza podjetja ali gremo naprej ali ne.

6. Razno

Najpogostejši problem je, da stranka ne razume oz. ne ve, kaj želi imeti. Pričakujejo, da bo čez noč vse delovalo.

Največji problem se na koncu izkaže cenovna politika proizvajalca sistema. Proizvod, ki ga ponujamo, je sam po sebi drag. A podjetja, ki znajo v celoti izkoristiti prednosti sistema, tudi vidijo vse koristi, ki jih ponuja. Ob tem je začetni vložek upravičen.

Ni se nam še zgodilo, da česa nebi zmogli 'pokriti' ali da nebi znali sprogramirati oz. podobno. To se nam ne dogaja. Velikokrat nastopamo kot pomoč stranki, da jo pravilno usmerimo v delovni proces. Pogosto popolnoma na glavo obrnemo delovne procese, da jih optimiziramo in stranka šele čez čas vidi, kaj smo naredili in kako je zdaj veliko bolje kot pred tem. Od začetka se upirajo spremembam in si ne upajo spreminjati procesov. To je tudi eden večjih problemov, da se ljudje bojijo sprejeti nekaj novega.

Uporabljamo metodologijo proizvajalca sistema za uvedbo projektov. Prava pot in koraki z vso potrebno dokumentacijo, ki je potrebna. Od diagnostike, do analize, funkcionalnih potreb, prilagoditev, oblikovanja rešitev, uvedbe, podpore. Predvsem za stranko, da je na tekočem, kaj jo čaka pri uvedbi.

Priloga 12: Intervju s podjetjem 12

Datum intervjuja: 7.2.2014

1. Koliko ERP-jev uvedete na leto? Koliko na novo, koliko posodobitev?
V povprečju od 10 do 20, odvisno od leta. Kakšne so manjše in jih težko označimo kot prave uvedbe, druge so pa večje, kompleksnejše uvedbe.
2. Za potrebe magistrskega dela sem si postavil svojo delovno definicijo uspeha projekta uvedba ERP sistema: *projekt je uspešen, ko je izveden v okviru planiranih sredstev in rokov, funkcionalno in kakovostno v skladu z zahtevami in so z rezultati zadovoljni vsi udeleženci projekta*. Iz tega sledi, da je projekt neuspešen, ko katerikoli od navedenih dejavnikov ni dosežen. S kakšnimi merili merite uspeh/neuspeh?
V celotni zgodovini podjetja smo imeli 2, mogoče 3 primere, ko smo se s stranko zares razšli in rekli to ni za nas. Smo se dogovorili in zaključili projekt. Finančno neuspešen pa je eden na leto. Mi imamo to prednost, da smo sami razvijalci in sistem zelo dobro poznamo, tako da razhajanja in naknadnega dogovarjanja ali je program ustrezno narejen, tega je malo. Stvari res poznamo in ker sami razvijamo, je to malo lažje.
- a. Ali je uvedba neuspešna zaradi prekoračitve časa in proračuna?
S finančnega vidika je problem, če se delajo dodatne dodelave. Poleg osnovnih paketov ima stranka željo, da se nekaj posebej za njih prilagodi, tam se včasih zgodi, da pride do konfliktov, ko pri stranki ne znajo česa dobro razložiti, mi tudi ne znamo vprašati in nastanejo nejasnosti.
Ali se projekt občutno podraži?
Gre se za to, da potem ko se dogovorimo za sodelovanje in določimo kaj bomo naredili, da se začnejo pojavljati še dodatne zahteve, želje in potrebe oz. tisto, kar so nam predstavili, dejansko ne poteka tako in niso upoštevali izjem. Zaradi tega je treba ponovno razmisliti, kako se uvedbe lotiti.
Kako je pa s prekoračitvijo časa?
V ponudbi stranki ponudimo določeno število uvajalskih dni– to je odvisno od usposobljenosti in računalniškega znanja uporabnikov. Nikoli ne določimo, da bo uvajanje potekalo recimo 10 dni. Vedno rečemo v okvirih, ker je čas uvajanja odvisen od velikega števila faktorjev. Fiksni časovni okvirji ne postavljamo, ker ni vse odvisno samo od nas, ampak tudi od hitrosti odzivanja strank. Uvajanje se zaključi, ko so vsi postopki, ki jih želi stranka uporabljati zaključeni in razumljivi, da stvari tečejo.
- b. Ali je uvedba neuspešna zaradi poslovnih razlogov – nedoseganje projektnih ciljev, zahtev,...?
Večinoma, kar se tiče dodelav, je tako, da s strankam poskušamo čim bolj definirati postopke. Pogosto se zgodi, da se pri stranki zamenjajo osebe, ki so bile odgovorne za razvoj in mi niti ne sledimo več, kdo je naš sogovornik na njihovi strani. Včasih so

nam koncepti napačno razloženi. Drugače pa se v osnovi večina projektov ustrezno dogovori, tako da so kasneje potrebni le še kakšni minimalni popravki. Včasih se zmotimo v eno smer, včasih pa v drugo in je težko določiti potreben čas.

Koliko časa okvirno potrebujete za eno celovito uvedbo?

Nekje 6 dni pri stranki.

- c. Ali je uvedba neuspešna zaradi nerealnih/nedefiniranih pričakovanj strank?

To je zelo odvisno. Mogoče so malo bolj problematična tista podjetja, ki so zrasla in direktor sicer še ima nadzor nad poslovanjem, vendar ne več tako podrobne. Tam se potem dogaja, da nam direktor razloži, kaj rabijo, vodja nekega oddelka pa to povsem drugače predstavi.

3. Kateri so vzroki za neuspeh in kakšen je njihov vpliv?

- a. Ali je vzrok za neuspeh pomanjkljivo načrtovanje med pripravo projekta?

Če gre za standardne zadeve, načrtovanja ni veliko. To se predstavi, stranka le opozori, če ima kakšne posebnosti. Če so pa potrebne večje dodelave, pa je potrebno več časa nameniti načrtovanju – popis zahtev, postopkov dela, da pride do minimalnih odstopanj od zelenega sistema.

- b. Ali je vzrok za neuspeh nepripravljenost uporabnikov na spremembe?

Zelo odvisno je, kakšne izkušnje so imeli s prejšnjim programom. Odvisno je tudi od klime v podjetju. Seveda tudi od lastnosti posameznikov. V nekaterih podjetjih so vsi zelo naklonjeni novemu programu, ker so s starim imeli težave. V takih podjetjih je prijetno sodelovati. Ko je klima naklonjena spremembam, je veliko lažje delati. Imamo pa tudi take primere, ko se direktor za nekaj odloči, nima pa podpore pri uporabnikih. V teh primerih zaznavamo neprijaznosti s strani uporabnikov, ki se tudi nočejo učiti novih stvari. Težko jim je potem razlagati in se upirajo skoraj na vsakem koraku. Zelo je odvisno, kako vodstvo gleda na uvajanje novega sistema.

Ali poznate kakšen primer, da bi kateri uporabnik pri stranki zaradi uvedbe ERP zgubil svoje delovno mesto?

Niti ne, ker opažamo, vsaj v večjih podjetjih, da je delo tako razdrobljeno, da vsak dela svoje delo in se niti ne zanima za to, kar se dogaja okoli njega. Večinoma so strogo osredotočeni na svoje delo. Niti niso pozorni, kaj bi se lahko združilo, da bi skupni proces pohitrili. Strahu za delovna mesta je relativno malo.

- c. Ali je vzrok za neuspeh izbira neustrezne rešitve (preobsežno modificiranje, rešitev z neustreznimi procesi)?

To so v končni fazi tisti trije primeri iz naše zgodovine, ko smo se s strankami razšli. Včasih so kakšna pogajanja, da strankam razložimo, zakaj je rešitev neustrezna. Pogosto naletimo na take primere, namreč želijo nov sistem, želijo povezati stvari med sabo, da bi bolje funkcioniralo, da bi imeli lepe in boljše preglede nad poslovanjem, ne bi pa nihče delal drugače kot prej. Ko se prehaja iz zelo ločenih sistemov, ko vsak dela zase in je potrebno vse skupaj povezati, znajo biti problemi. Vsak gleda svoje delo, če pa hočemo povezati in pohitrili celoto, pa si moramo podati roke in sodelovati.

Ali v predprodajni fazi zavrnete stranke?

Vsake toliko časa se najde kakšna stranka, ki ima takšne zahteve, ki so predaleč od našega koncepta, tako da niti ne začnemo resnejših pogovorov. Kar se tiče prodaje, niti ni toliko težav, ker je zadaj zakonodaja, ki za vse določa enaka pravila. Drugače je pri proizvodnji, ker tam dela vsak po svoje in se procesi prilagajajo vsakemu posameznemu podjetju, da lahko pride do več težav.

4. Kakšne so lahko posledice neuspešne uvedbe (finančne, poslovne,...)? Kako se probleme rešuje?

Povzročijo zamik pri uvajanju, ki povzroči dodatne stroške in te je potrebno pokriti. Odvisno na čigavi strani je bila krivda ali pri stranki ali mi česa nismo izpeljali tako kot bi morali. Po naših izkušnjah pa gre za prekinitev sodelovanja in iz tega izpad dohodka.

5. Kateri so najpomembnejši dejavniki za uspešno uvedbo?

Zavzetost zaposlenih, da se pripravi podatke za izvoze, za korektne podatke.

Pripravljenost zaposlenih, da nam čim bolj pravilno in natančno predstavijo postopke, kaj in kako delajo. Iz tega vidimo, da na podlagi opisa, nekaj gre v naš koncept, ko pa se lotimo uvajanja, pa vidimo, da to pravzaprav ni to in pride do nesporazumov, zaradi napačnega opisa.

Zahteve, zavzetost in prenos podatkov.

6. Razno

/