

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE MODELA VREDNOTENJA USPEŠNOSTI
PROJEKTOV V MEDORGANIZACIJSKEM TRŽENJU

Ljubljana, junij 2003

BOŠTJAN RAČIČ

IZJAVA

Študent Boštjan Račič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom izredne profesorice dr. Irene Vida in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3.6.2003

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PROJEKTI PRENOVE INFORMACIJSKIH SISTEMOV	3
2.1	MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	3
2.2	TRŽENJE SISTEMOV IN STORITEV	7
2.2.1	<i>Trženje sistemov</i>	7
2.2.2	<i>Trženje storitev</i>	10
2.3	ZNAČILNOSTI PROJEKTOV PRENOVE INFORMACIJSKIH SISTEMOV	12
2.3.1	<i>Prenova informacijskih sistemov kot del prenove poslovanja</i>	12
2.3.2	<i>Kritične točke v projektu prenove informacijskega sistema</i>	14
2.4	OČENJEVANJE OPRAVLJENEGA DELA NA PROJEKTU	20
2.4.1	<i>Ocenjevanje z vidika kupca</i>	20
2.4.2	<i>Ocenjevanje z vidika dobavitelja</i>	21
3	DEJAVNIKI VREDNOTENJA USPEŠNOSTI PROJEKTOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	23
3.1	TEORIJA DELEŽNIKOV	23
3.2	ZADOVOLJSTVO KUPCEV	30
3.2.1	<i>Parametri za določanje zadovoljstva kupcev</i>	34
3.3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	36
3.3.1	<i>Parametri za določanje zadovoljstva posameznih skupin zaposlenih</i>	40
3.4	FINANČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI	42
4	MODEL URAVNOTEŽENEGA MERJENJA USPEŠNOSTI	49
4.1	PRIMERI URAVNOTEŽENEGA MERJENJA USPEŠNOSTI	49
4.2	OSNOVNA IZHODIŠČA PRI POSTAVITVI MODELA	51
4.3	NEODVISNE SPREMENLJIVKE MODELA	52
4.4	PREDPOSTAVKE PRI OBLIKOVANJU MODELA USPEŠNOSTI	53
5	RAZISKAVA USPEŠNOSTI Z VIDIKA KUPCEV	54
5.1	IZBIRA METODE	54
5.2	NAČRTOVANJE RAZISKAVE	57
5.3	IZVEDBA RAZISKAVE	60
6	ANALIZA RAZISKAVE	63
6.1	PREDSTAVITEV PRIMEROV	63
6.2	ANALIZA PRIMEROV PO ENOTAH	64
6.2.1	<i>Pričakovanja</i>	64
6.2.2	<i>Idealni izdelek</i>	67
6.2.3	<i>Tehnično-tehnološki vidik kakovosti sistema</i>	70
6.2.4	<i>Kakovost storitev</i>	73
6.2.5	<i>Finančni dejavniki</i>	77
6.2.6	<i>Uspešnost projekta</i>	79
6.3	ANALIZA PRIMEROV PO RAZISKOVALNIH VPRAŠANJIH	82
6.3.1	<i>Funkcionalnost sistema pred projektom</i>	82
6.3.2	<i>Informatiki v podjetju</i>	86
6.3.3	<i>Odnos kupca do dobavitelja</i>	89

6.3.4	<i>Znanje o prenovi informacijskih sistemov.....</i>	92
6.3.5	<i>Poslovno stanje kupca.....</i>	94
7	SKLEP.....	97
8	LITERATURA.....	100
9	VIRI.....	103
10	SLOVAR TUJIH IZRAZOV	104

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti individualizacije in standardizacije	9
Tabela 2: Primer meril za deležnike	28
Tabela 3: Povzetek razlik v kvantitativnih in kvalitativnih raziskavah	56
Tabela 4: Lastnosti primerov v raziskavi	63
Tabela 5: Pričakovanja do novega informacijskega sistema	66
Tabela 6: Idealni izdelek	69
Tabela 7: Tehnično-tehnološke značilnosti sistema po primerih	73
Tabela 8: Zadovoljstvo s skupinami izvajalcev po primerih	76
Tabela 9: Splošna ocena uspešnosti	80
Tabela 10: Vpliv podprte funkcionalnosti na uspešnost	86
Tabela 11: Vpliv kakovosti informatikov na uspešnost	89
Tabela 12: Vpliv odnosa vodstva kupca na uspešnost	92
Tabela 13: Vpliv poslovnega stanja kupca na uspešnost	97

KAZALO SLIK

Slika 1: Socio-tehnični pristop k prenovi in informatizaciji poslovanja	15
Slika 2: Koncept zevi med pričakovanimi in zaznanimi koristmi izdelka	31
Slika 3: Razmerje med stopnjo izvajanja storitev ter stroški, prihodki in dobičkom storitev	43
Slika 4: Metoda raziskav primerov	59
Slika 5: Razmerje med dejanskimi in pričakovanimi stroški v informacijskih projektih	77

1 UVOD

Vodstvo vsakega podjetja mora odgovoriti na vprašanje, kateri so ključni dejavniki uspeha v poslovanju podjetja. Ocena uspešnosti posameznega projekta v medorganizacijskem trženju mora imeti tudi dolgoročni pomen, v njej pa morajo biti zajeti pogledi vseh ključnih deležnikov. Trženje projektov prenove informacijskih sistemov je zaradi strateškega pomena za kupca in poudarka na kakovosti izvajalcev projekta zahtevno, zato je kakovostna ocena uspešnosti strateška prednost za podjetje, ki projekte izvaja.

V zadnjem desetletju je vrednotenje zadovoljstva kupcev kot del vodenja razmerij s kupci postalo pomembna tema raziskav tako v Evropi kot v ZDA in Kanadi (Heasley, Gross, 1997, str. 36). Novejša literatura poskuša prikazati značilnosti, ki se pojavljajo v razmerjih na medorganizacijskih trgih (Rust, Oliver, 1994, str. 241-267). Koncepti medorganizacijskega trženja se namreč močno razlikujejo od konceptov trženja izdelkov za končne porabnike. Mnogo bolj temeljijo na odnosih med organizacijami ali posamezniki in skupinami v organizacijah (Glynn v Tavčar, 1997, str. 23). Projekti prenove ali izgradnje informacijskega sistema podjetja se dotaknejo mnogih organizacijskih ravni, pravil in klime vseh podjetij, ki v projektu sodelujejo. Neupoštevanje teh dejstev je eden od vzrokov, da je kar 70 odstotkov projektov prenove informacijskih sistemov neuspešnih (Kovačič, 2000, str. 12).

Informacijski sistemi spadajo v področje trženja sistemov, ki ima svoja pravila, ki se razlikujejo od pravil trženja drugih izdelkov (Hakansson v Tavčar, 1997, str. 90). Projekt prenove informacijskega sistema zajema poleg osnovnega izdelka tudi celo vrsto storitev, ki se ravno tako v marsičem razlikujejo od izdelkov, ne nazadnje seveda v trženju (Lovelock v Tavčar, 1997, str. 128). Ker je kakovost storitev v procesu prenove informacijskih sistemov odvisna predvsem od kakovosti zaposlenih podjetja izvajalca, postaja vse bolj pomembno, kakšni so zaposleni v podjetju izvajalcu in kakšen je njihov odnos do organizacij, ki v posameznem projektu sodelujejo. Visoko kakovostni kadri so v podjetju močen deležnik, ki ima svoje poglede na uspešnost. Uspešnost z vidika zaposlenih je zato enako pomembna kot uspešnost z vidika naročnika, kar se kaže v vključenosti tega dejavnika v različne modele uspešnosti (Glavič, 1999; Gostiša, 1999; Lacić, 2000).

S hudo mednarodno konkurenco pa je vedno bolj treba gledati tudi na samo dobičkonosnost projektov, ki zadovoljuje lastnike podjetja izvajalca. Kotler kupčevo donosnost imenuje kar dokončen preizkus trženja (Kotler, 1996, str. 52). Medtem ko konkurenca niža prihodke, pa na drugi strani podjetje izvajalec s svojo strategijo odloča, kateri stroški in v kolikšni meri bodo zmanjševali donosnost posameznega projekta (Tavčar, 1997, str. 92).

Vendar pa veliko modelov za vrednotenje uspešnosti obravnava te vidike ločeno. Informacije o skupni uspešnosti so za podjetje izvajalca pomembne tako za povečanje zadovoljstva obstoječih naročnikov, zaposlenih in lastnikov v podjetju izvajalcu kot za izbiro novih projektov in zaposlenih (Vuković, 2000, str. 7). Ugotoviti mora, kje se nahaja v razmerju s posameznimi deležniki, kakšna je informacijska osnova za ustrezno vrednotenje uspešnosti in kako lahko različne izsledke uporabi za strateške odločitve o izbiri in izvajanju konkretnih

projektov. V literaturi najdemo kar nekaj konceptualnih raziskav, ki poskušajo združiti različne vidike uspešnosti projektov na medorganizacijski ravni v enoten model uspešnosti, pri čemer podjetja na področju informacijske tehnologije ne izstopajo (Atkinson, Holden, 2000, str. 6-10).

Vodstvo podjetja izvajalca mora ugotoviti, kateri so ključni vidiki, po katerih lahko presoja uspešnost posameznega projekta prenove informacijskega sistema, z namenom, da bi izboljšali sedanje in prihodnje delo. Magistrsko delo je namenjeno podjetju v pomoč pri oceni opravljenega dela in pri prihodnjih odločitvah. Model vrednotenja uspešnosti projektov po več vidikih zagotavlja podjetju ocenjevanje kratkoročne uspešnosti in dolgoročnih prednosti, ki jih podjetje dobi z ustreznimi zaposlenimi in naročniki. Model daje tudi možnost, da podjetje odkrije svoje slabosti v ocenjevanju uspešnosti in v poslovnem odnosu s kupci, hkrati pa je lahko odločevalsko orodje, ki pomaga pri odločitvah glede učinkovitega izvajanja posameznega projekta. Z magistrskim delom sem želel teoretično in praktično z raziskavo primerov prikazati čim več dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projekta prenove informacijskega sistema, kar nudi osnovo za izdelavo modela, ki bi ustrezal tako zahtevam panoge kot načinu poslovanja podjetja. Hkrati sem želel s podrobnejšo analizo zadovoljstva kupcev ponuditi možnosti za izboljšanje zadovoljstva obstoječih kupcev in podati osnovo za izdelavo strategije trženja, ki bi upoštevala želeno uspešnost z vidika kupcev. Raziskava je temeljila na analizi primerov po enotah in po raziskovalnih vprašanjih.

Ciljem sledi tudi zasnova dela. V drugem poglavju sem opisal oblike trženja, ki se pojavljajo v projektih prenove informacijskih sistemov. V prvem delu poglavja sem prikazal značilnosti medorganizacijskega trženja. Podrobno sta opisana tudi trženje sistemov in storitev. V nadaljevanju poglavja so opisane značilnosti projektov prenove informacijskih sistemov.

V naslednjem poglavju sem opisal pomembne dejavnike vrednotenja uspešnosti projektov v medorganizacijskem trženju. Naslonil sem se predvsem na teorijo deležnikov. V nadaljevanju sem prikazal poglede na zadovoljstvo kupcev in zaposlenih. V zaključku poglavja sem opisal še nekaj finančnih kazalnikov uspešnosti, s katerimi lahko podjetje bolje spremlja poslovanje.

V četrtem poglavju sem prikazal primere in predloge za model uravnoteženega merjenja uspešnosti. Pomembno vlogo pri postavitvi modela ima tudi poznavanje poslovanja podjetja in zmožnosti za spremljanje in analizo posameznega dejavnika.

Poglobljeno sem raziskoval uspešnost z vidika kupcev. Teoretično osnovo za raziskavo sem podal v petem poglavju, šesto poglavje pa sestavljata opis primerov in analiza rezultatov raziskave. Ta je razdeljena na analizo primerov po enotah in na analizo primerov po raziskovalnih vprašanjih.

V sklepu so opisane bistvene ugotovitve magistrskega dela.

2 PROJEKTI PRENOVE INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Pri analizi ocenjevanja projektov prenove informacijskih sistemov se moramo osredotočiti na sodobne ugotovitve s področja trženja in informacijskih sistemov. Projekt prenove informacijskega sistema podjetja zajema trženje samega informacijskega sistema (programske opreme in z njo povezanih rezultatov) in trženje spremljajočih storitev. Informacijski sistemi so praviloma predmet medorganizacijskega trženja. Vsa ta področja trženja so bila v zadnjih desetletjih predmet preučevanja, saj se bistveno razlikujejo od trženja izdelkov in storitev za končne porabnike. Tudi z vidika projektnega vodenja se projekti prenove informacijskih sistemov nekoliko razlikujejo od drugih projektov. Vse to zahteva temeljito presojo, če želimo pravilno oceniti uspešnost posameznega projekta.

V poglavju najprej predstavim medorganizacijsko trženje na splošno, nato pa še podrobneje za trženje sistemov in storitev. Ugotovitve poskušam povezati z značilnostmi projektov prenove informacijskih sistemov, kjer se delno že dotaknem tudi ocenjevanja opravljenega dela. Opisane teoretične in praktične ugotovitve vplivajo na dejavnike uspešnosti, pomagajo graditi koncept modela za uravnoteženo merjenje uspešnosti ter dajejo osnovo za analizo uspešnosti z vidika kupcev.

2.1 *Medorganizacijsko trženje*

Medorganizacijsko trženje se bistveno razlikuje od trženja izdelkov in storitev za končne porabnike, pri čemer so pomembne razlike v samem trgu:

a) *število kupcev*

Tržnik na medorganizacijskem trgu se ukvarja z bistveno manjšim številom kupcev kot tržnik na porabniškem trgu (Kotler, 1996, str. 206).

b) *velikost kupcev*

Kupci v medorganizacijskem trženju so organizacije z več zaposlenimi, njihovi nakupi pa vrednostno praviloma mnogokrat presegajo nakupe v trženju izdelkov za končne porabnike. Nakupi v medorganizacijskem trženju so bolj zgoščeni, pri čemer 20% odjemalcev pomeni 80% posla (Mahin v Tavčar, 1997, str.36).

c) *omejena konkurenca*

Število dobaviteljev je v medorganizacijskem trženju običajno manjše, še posebej to velja za dobavitelje kompleksnih sistemov (Tavčar, 1997, str. 43; Djurdjič, 2002, str. 5).

d) *globalizacija*

Mnogi dobavitelji in odjemalci postajajo svetovna podjetja, saj poskušajo izkoristiti prednosti, ki jih ponuja koncentracija moči. Poleg tega narašča mednarodna standardizacija, zato so zahteve, potrebe in pričakovanja odjemalcev v panogi vse bolj homogene. Panožna pripadnost je zato pomembnejša od geografske pripadnosti.

e) *strokovno kupovanje*

Nabavniki v podjetjih so običajno bolj usposobljeni kot kupci v trženju izdelkov za končne porabnike. Vzrok je v stalnem izobraževanju, poudarku na nizkih stroških zaradi obsega nakupov, kompleksnosti nabavnega postopka in sodelovanju več poslovnih funkcij (razvoj, proizvodnja, finance itd.). Tržniki morajo zato poznati več tehničnih značilnosti, zelo dobro

pa morajo poznati tudi konkurenčne izdelke. Nabavniki podjetij tudi ne kupujejo po navdihu ali trenutnem počutju.

f) odnosi med dobavitelji in odjemalci

Vse zgoraj našteje lastnosti zahtevajo tesne odnose med dobaviteljem in odjemalcem. Oboji so namreč vključeni v reprodukcijske verige, tako da ni le dobavitelj odvisen od odjemalca (Mahin v Tavčar, 1997, str. 42). Pomembnost medorganizacijskega trga krepi globino in dolgoročnost navezanosti. Dobavitelj in odjemalec dostikrat poenotita cilje in dejavnosti za njihovo doseganje.

Kot smo že omenili, v nakupnem procesu na medorganizacijskem trgu sodeluje več skupin, ki igrajo eno od naslednjih vlog (Kotler, 1996, str. 209):

a) uporabniki

V trženju informacijskih sistemov imajo uporabniki različen vpliv, kar je odvisno predvsem od vodstva podjetja. Dejstvo pa je, da v zadnjem času postaja sodelovanje uporabnikov pri nakupu računalniške podpore informacijskemu sistemu stalna praksa.

b) vplivneži

Pri opredelitvi potreb novega informacijskega sistema sodelujejo v dobrem nakupnem procesu vsi zaposleni v podjetju, ki bodo v sistem vključeni, informacije pa ponavadi zbirajo direktorji posameznih poslovnih funkcij.

c) odločevalci

Informatiki v podjetjih (v Sloveniji večkrat imenovani tudi AOP – avtomatska obdelava podatkov, RC – računski center ipd.) na podlagi zbranih potreb poiščejo nekaj možnih dobaviteljev. Večkrat to vlogo odigrajo tudi zunanji svetovalci.

d) potrjevalci

Potrjevalec v podjetju je pri nakupih računalniške podpore informacijskemu sistemu skoraj praviloma glavni direktor.

e) nakupovalci

To vlogo pri procesu trženja računalniških sistemov imajo v Sloveniji različne osebe glede na velikost podjetja, način vodenja podjetja, obliko nakupa in drugo.

f) čuvaji

Čuvaji v medorganizacijskem trženju informacijskih sistemov imajo različne vloge v različnih fazah postopka (v začetnih fazah predvsem preprečujejo stike, kasneje pa pretok informacij).

Na vse te skupine delujejo različni vplivi, o njihovi pomembnosti pa ni enotnega mnenja. Webster in Wind (Kotler, 1996, str. 211) sta jih razdelila na štiri skupine z naslednjimi značilnostmi:

a) vplivi okolja

Okolje je v informatiki vedno močan dejavnik tako v Sloveniji in v svetu. Na izbiro dobavitelja informacijskega sistema so v zadnjem času gotovo vplivali tudi uvedba DDV v Sloveniji, problem leta 2000, uvedba enotne evropske valute, prodor raznih novih tehnologij ter drugo.

b) organizacijski vplivi

Paleta organizacijskih dejavnikov je pri izbiri informacijskega sistema široka toliko kot skupina sodelujočih v nakupnem postopku (nakupno središče). Sistem, ki se ne sklada z

obstoječo ali želeno organizacijsko strukturo, ni konkurenčen. Če gredo pritiski na medorganizacijskem trgu v smer zadovoljevanja nabavne službe, je potrebno pri trženju informacijskih sistemov najprej odkriti nakupovalce in nato predstavitve in ponudbe pripraviti skladno z organizacijskimi vplivi, ki so najpomembnejši v dani situaciji.

c) medosebni dejavniki

Zaradi števila udeležencev v nakupnem središču mora medorganizacijski tržnik pri trženju informacijskih sistemov zelo pazljivo odkrivati razmerja v skupini. Pri projektih prenove informacijskih sistemov je zadeva še težja, ker gre za dolgoletno sodelovanje, v katerem zaposleni podjetja izvajalca potrebujejo za uspešnost projekta sodelovanje vseh skupin, ki so odločale v nakupnem postopku. Večkrat se zgodi, da se tržnik preveč osredotoči na zadovoljstvo nakupovalcev na račun drugih skupin, s tem pa vodji projekta povzroči nemalo težav pri izvedbi projekta.

d) osebni dejavniki

Osebnim dejavnikom se ni mogoče izogniti, pomembno pa je, da v procesu medorganizacijskega trženja ne postanejo najpomembnejši. Preveliko upoštevanje osebnih dejavnikov pripelje do podobnih težav kot zanemarjanje medosebnih dejavnikov. Interes obeh strani je namreč uspešna izvedba projekta prenove informacijskega sistema, kjer morajo interesi skupine prevladati nad interesi posameznikov. Vseeno pa jih ne smemo zanemariti.

Kupci v medorganizacijskem trženju se odločajo glede na to, kakšen bo vpliv nakupa na poslovanje. Robinson (v Kotler, 1996, str. 213) govori o osmih nakupnih stopnjah. Uporaba posamezne stopnje je odvisna od nakupne oblike. Ker gre pri kupovanju informacijskega sistema praviloma za prvi nakup, si oglejmo vseh osem stopenj:

a) prepoznavanje potrebe

Kdaj in zakaj v podjetju prepoznajo potrebo po novi računalniški podpori informacijskemu sistemu, je zelo odvisno od vseh vplivov, ki smo jih omenili. Običajno pa se podjetja odločajo za nakup novega sistema, ker:

- obstoječi sistem nima funkcij, s katerimi bi podprli poslovne procese,
- obstoječi sistem ne daje ustreznih podatkov in informacij za odločanje,
- dobavitelj obstoječega sistema se ne odziva na zahteve podjetja,
- obstoječi sistem ni povezan v celoto,
- podjetje prehaja z razvoja znotraj podjetja na zunanjo dobavo (outsourcing),
- zamenjajo lastnike ali vodstvo.

b) splošni opis potrebe

Splošni opis potrebe bi moral zajemati vsaj poslovne funkcije, ki naj bi jih sistem pokrival, velikost podjetja glede na število uporabnikov, ki bodo sistem uporabljali, dodatne potrebe po strojni, komunikacijski in drugi opremi in organizacijsko strukturo podjetja.

c) opis značilnosti izdelka

Način opisa značilnosti, ki bi jih moral nov sistem imeti, je zelo različen. Žal v Sloveniji premalo podjetij tej fazi nameni dovolj časa. Ne glede na to, ali podjetje kupuje sistem na ključ ali pa ga bo skupaj z dobaviteljem še razvijal, je za korekten odnos zelo pomembno, da so potrebe natančno določene. Dostikrat pomagajo pri tem želje po hkratni organizacijski spremembi, ko v podjetju natančno popišejo poslovne procese. V tem primeru tako kupec kot dobavitelj zlahka ugotovita, v kolikšni meri informacijski sistem pokriva potrebe.

d) iskanje dobavitelja

Podjetja iščejo dobavitelje informacijskega sistema na različne načine. Običajno informacije o možnih dobaviteljih zbirajo na sejnih, preko poznanstev znotraj ali zunaj panoge, le redko pa preko orodij komuniciranja, ki so značilne za trženje izdelkov za končne porabnike.

e) zbiranje ponudb

Ponudbe posameznih dobaviteljev se ponavadi med seboj zelo razlikujejo, zato podjetja včasih sama določijo obliko ponudbe z vprašalnikom ali v kakšni drugi formalizirani obliki.

f) izbiranje dobavitelja

Proces izbire dobavitelja se je v zadnjih letih zelo spremenil. Pred nekaj leti so se podjetja odločala na podlagi ponudbe, verjetno pa je slab glas, ki spremlja projekte prenove informacijskih sistemov, prisilil kupce, da opravijo izbiro v več korakih. Ti so po izkušnjah podjetja naslednji:

1. V podjetju določijo manjšo odločevalsko skupino, ki jo sestavljajo informatiki in odgovorni za poslovne funkcije.
2. Ta skupina izloči ponudbe, ki po ceni, funkcionalnosti ali drugih kriterijih ne ustrezajo željam in potrebam podjetja.
3. V prvem krogu izbora ponudniki nato odločevalski skupini predstavijo svoje sisteme, pri čemer gre predvsem za oceno, ali so podatki iz ponudbe, ki govorijo o funkcijah, ustrezni. Po tem krogu podjetja izberejo 4-6 ponudnikov za drugi krog.
4. Včasih podjetja med prvim in drugim krogom izbora preostalim ponudnikom pošljejo podatke, na katerih naj poteka predstavitev v drugem krogu.
5. V drugem krogu izbora ponudniki predstavijo sistem posameznim skupinam uporabnikov, ponavadi ločeno po poslovnih funkcijah. Uporabniki sprašujejo o rešitvah za potrebe, ki so sprožile nakupni postopek. Po drugem krogu odločevalska skupina opravi pogovore z uporabniki in na podlagi teh pogovorov izbere dva ponudnika.
6. V dodatnih pogovorih s ponudnikoma kupec zbere informacije o ceni sistema, ceni vzdrževanja sistema, cenah spremljajočih storitev, cenah dograditev sistema ter o drugih pogojih sodelovanja. Na podlagi teh informacij nato izberejo dobavitelja.

g) določitev izvršitve naročila

Podjetji skleneta eno ali več pogodb, ki določajo sodelovanje med podjetjema. Večina pogodbenih obveznosti je bila že dogovorjena v zadnjem krogu izbora, kljub temu pa poskuša predvsem kupec v tej fazi dobiti dodatne ugodnosti in zagotovila.

h) ocena izvršitve

Kupec in dobavitelj ponavadi ocenita izvedbo ob prevzemu informacijskega sistema, ob zaključku projekta prenove informacijskega sistema, nato pa periodično ves čas trajanja vzdrževanja sistema.

Dejstvo je, da prenašanje konceptov trženja izdelkov in storitev za končne porabnike v trženje med podjetji ni primerno. Nasprotje take prakse je omrežni koncept trženja. Bistvene lastnosti omrežnega pristopa so (Tavčar, 1997, str. 23):

a) omrežja so razmerja

- naravnost dveh podjetij na sodelovanje;
- odvisnost je cena, ki jo podjetje plača za koristi razmerja;
- vezi med podjetjema;

- naložbe zmogljivosti v snovanje, ustvarjanje in pridobivanje sredstev za prihodnjo rabo;
- b) položaj podjetja v omrežju izhaja iz preteklosti podjetja in drugih vplivov v preteklosti;
- c) omrežja niso statična, temveč dinamična;
- d) omrežja spodbujajo sodelovanje med sicer konkurenčnimi udeleženci;
- e) meja med podjetjem in okoljem je odvisna od gledišč, namer in interpretacij udeležencev;
- f) neprosojnost omrežij – vsak udeleženec ima pregled le nad razmerji, v katerih sodeluje, čeprav za druga razmerja ve.

Vsekakor pa tudi za trženje informacijskih sistemov velja, da trženjska miselnost na tem področju zaostaja. Vzroki so naslednji (Engelhardt v Tavčar, 1997, str.33):

- enačenje marketinških pojmov kot specifičnih za trženje izdelkov za končnega porabnika;
- prevladovanje tehničnih strokovnjakov;
- proizvodna miselnost;
- raznolikost izdelkov in problemov.

Opisane značilnosti in težave so vzrok, da je medorganizacijski trg na področju informacijskih sistemov v Sloveniji še zelo nerazvit, kar otežuje kakovostno izvedbo procesov uvedbe informacijskega sistema, s tem pa se manjša zadovoljstvo posameznih deležnikov v obeh udeleženih podjetjih in posledično uspešnost posameznega projekta.

2.2 *Trženje sistemov in storitev*

Poleg tega, da trženje informacijskih sistemov vsebuje značilnosti medorganizacijskega trženja, vsebuje tudi druge oblike trženja, za katere koncepti in modeli trženja izdelkov za končne porabnike niso prikladni. Projekt prenove informacijskega sistema namreč združuje trženje kompleksnih sistemov in trženje storitev s posebnimi strategijami ter večjim poudarkom na odnosih.

2.2.1 *Trženje sistemov*

Čeprav lahko trženje sistemov srečamo tudi v trženju izdelkov za končnega porabnika, se vendarle mnogo pogosteje pojavlja kot predmet medorganizacijskega trženja. Dejavnosti, v katerih srečamo trženje sistemov, segajo od proizvodnih do storitvenih dejavnosti, obsegajo torej praktično vse industrijske panoge. Med sisteme spadajo tako proizvodni obrati, kompleksnejši izdelki kot procesna in programska oprema. Predvsem je za sisteme značilno, da opravljajo več funkcij. Tveganja in donosi so visoki tako za dobavitelja kot odjemalca (Mahin v Tavčar, 1997, str. 34). Vse te značilnosti veljajo tudi za informacijske sisteme. Vsaj v primeru večjih poslovnih informacijskih sistemov v Sloveniji trženje poteka v omejeni konkurenci. Delno je razlog v nezanimanju večjih podjetij za slovenski trg, delno v problemih lokalizacije programske opreme, delno pa v prezapletenosti rešitev za velika podjetja in predolgem času uvajanja, kar ne ponuja dovolj prožnosti tistim slovenskim podjetjem, ki iščejo svojo uspešnost v raznovrstnosti svojega poslovanja in iskanju tržnih vrzeli. Kljub omejeni konkurenci pa vendarle govorimo pri trženju informacijskih sistemov tudi o globalnem trženju. Večina ustreznih rešitev, ki so podjetjem kupcem na razpolago v Sloveniji, je izdelek tujih podjetij, predvsem iz članic Evropske skupnosti in iz ZDA, te izdelke pa tržijo

predstavništva ali poslovne enote v Sloveniji. Po drugi strani mnoga slovenska podjetja poskušajo pomanjkanje ustreznih strokovnjakov reševati z zaposlovanjem strokovnjakov iz tujine. Približevanje Slovenije Evropski skupnosti in standardizacija bosta globalnost trženja informacijskih sistemov še povečali (Djurdjič, 2002, str. 5).

Splošne strategije trženja sistemov lahko določimo z naslednjimi ključnimi dejavniki (Hakansson v Tavčar, 1997, str. 90):

- primernost sistema: sistem mora dobro opravljati svojo nalogo in mora biti usklajen z opremo in poslovanjem odjemalca, zato se od dobavitelja pričakuje, da bo strokovnjak tako za lastno tehnologijo in procese kot za tehnologijo in poslovne procese odjemalca, kar zahteva tesne odnose;
- redkost nabav: nabave niso redne in pogoste, ampak so vezane na naložbe odjemalca, to pa pomeni, da mora dobavitelj skrbeti za trdnost in trajnost odnosov, kar pomeni velike stroške in napor;
- verodostojnost dobavitelja: sistemi so v uporabi dalj časa in terjajo stalno vzdrževanje, zato se od dobavitelja pričakuje, da s svojo verodostojnostjo zagotavlja minimalnost napak, kar za dobavitelja predstavlja dolgotrajen in drag proces.

Strategija odjemalca je, da (Hakansson v Tavčar, 1997, str. 90):

- uporablja dobavitelja kot strokovnjaka za izpopolnjevanje lastnega poslovnega procesa, od katerega pričakuje nasvete, informacije, sodelovanje in skupno snovanje, kar naj posledično pripelje do nižjih stroškov poslovanja, večanja zmogljivosti in posledično dobičkov;
- od dobaviteljev zahteva standarden sistem, ki ga spremljajo ustrezne storitve, zato ne želi stroškov, ki so posredno ali neposredno vezani nanj;
- je pomemben vsak nakup, zato jih obravnava drugače kot druge nakupe, predvsem z nakupnimi skupinami strokovnjakov in kasnejšim sodelovanjem uporabnikov.

Strategija dobaviteljev je, da so urejevalec odjemalčevih problemov, kar pomeni, da se prilagajajo potrebam odjemalcev, in da so učinkovit proizvajalec standardnih sistemov, ker le to zagotavlja uspešnost (Hakansson v Tavčar, 1997, str. 90).

Podobno kot pri medorganizacijskem trženju je tudi pri trženju sistemov nakupni proces dolgotrajen, stikov med dobaviteljem in odjemalcem je veliko, pogosto tudi zaradi povezanih poslov. Pogost je tudi vpliv javnosti ali drugih vpletenih organizacij (posredniki in svetovalci). Odjemalci se pogosto odločajo med nakupom enotnega sistema in nakupom sestavin. Dobavitelji, ki ponujajo sisteme, sicer lahko računajo na večjo donosnost, večjo diferenciranost ponudbe in s tem konkurenčno prednost (Tavčar, 1997, str. 91), vendar pa za odjemalce sistem ni vedno prednost pred sestavinami. Poglavitni razlogi, ki govorijo v prid nakupom sistema, so kompleksnost, pomen znanja, večje znanje in zmogljivosti dobavitelja na področju načrtovanja, usmerjanja in izvajanja projektov, nejasne potrebe odjemalca, prelaganje funkcijskih in socialnih tveganj na dobavitelja sistema in dobaviteljeve izkušnje.

V primeru, da ponudnik sistema nima vseh za odjemalca potrebnih znanj oziroma osnovni sistem nima vseh želenih funkcionalnosti, se ponudniki na različne načine združujejo. Vodenje projektov v trženju sistemov zahteva koordiniranje številnih raznolikih dejavnosti, zato se pogosto oblikujejo prodajne projektne skupine s specifičnimi znanji in veščinami.

Dobavitelj oziroma ponudnik informacijskih sistemov se mora ponavadi odločati med individualizacijo in standardizacijo (prednosti in slabosti so prikazane v tabeli 1).

Tabela 1: Prednosti in slabosti individualizacije in standardizacije

	Prednosti	Slabosti
Individualiziranje	- prednost pred konkurenti - povečanje možnega razpona cen - povečevanje know-how	- višji stroški razvoja - višji stroški vzdrževanja - težje načrtovanje zasedenosti proizvodnih zmogljivosti - bolj spremenljiv odjem - manj možnosti za racionaliziranje - ob prevzemu naročila je težko predvideti težave pri reševanju problema
Standardiziranje	- nižji stroški - boljša povezljivost - enostavnejše vzdrževanje - krajši dobavni roki - enostavnejši nakupni postopek	- več konkurence - manj prilagodljivosti - prožnosti - cenovna konkurenca

Vir: Tavčar, 1997, str. 92

Dobavitelj se lahko odloči za neposredne tržne poti, kar pomeni tesen stik z odjemalci. Trženje zato izvaja management, lastni tržniki ali prodajna organizacija in zastopniki. Pri tem se lahko pojavi problem obvladovanja in stroškov. Druga možnost so posredne tržne poti, kjer potrebe usklajujejo posredniki, kar pomeni za dobavitelja manj stroškov in potrebnega kapitala, zato pa je tudi vpliv na distribucijo manjši. Trženje izvajajo trgovinska podjetja in prijateljska podjetja. Poti so lahko še kooperacijske, ko se dobavitelji povezujejo, kar pomeni nižje stroške in potrebni kapital. Tako povezovanje pa zahteva standardizirane izdelke (Tavčar, 1997, str. 93).

Najbolj običajna strategija komuniciranja je osebna prodaja. Dobavitelji izvajajo predstavitve za vsakega kupca posebej. Oglaševanje uporabljamo za standardne sisteme, kjer je poudarek na blagovni znamki. Za informiranje uporabljamo tudi neposredno komuniciranje. Stroški za sejme in razstave so visoki, uspeh pa ni zagotovljen (Tavčar, 1997, str. 93).

2.2.2 Trženje storitev

Storitve zavzemajo pomemben delež v projektih prenove informacijskih sistemov, saj pomenijo finančno vsaj enakovreden delež programski opremi, potekajo ves čas trajanja projekta, večkrat pa je prav od kakovosti storitev odvisna uspešnost posameznega projekta.

Storitve v projektih prenove informacijskih sistemov so tako kot tudi storitve na splošno zelo raznolike. Takšni so tudi kriteriji za razvrščanje. Najbolj običajni načini razvrščanja so (Tavčar, 1997, str. 127):

a) na snovne in nesnovne storitve, namenjene ljudem ali stvarjem,

V projektih prenove informacijskih sistemov so nesnovne storitve predvsem storitve na programski in strojni opremi, namenjene namestitvi, organizaciji in izboljšavam programske opreme. Snovne storitve obsegajo široko paleto (šolanje, uvajanje, svetovanje, vodenje projekta itd.).

b) po dosegljivosti in po tem, kje storitev poteka,

Storitve v glavnem potekajo na lokaciji naročnika ali dobavitelja, redkeje tudi kje drugje. Večina storitev na lokaciji dobavitelja je namenjena odstranitvi motečih dejavnikov za uporabnike, ki so jim izpostavljeni na svojem delovnem mestu.

c) po pogostnosti uporabe in po bolj ali manj formaliziranem razmerju med dobavitelji in odjemalci storitev,

Nekatere storitve so enkratne, nekatere potekajo ves čas projekta, nekatere pa časovno obdobje projekta celo presegajo.

d) po prilagojenosti storitev posebnim potrebam in željam odjemalcev,

Prilagoditev storitev potrebam naročnika je lahko pomembna strateška prednost.

e) po stopnji sodelovanja med izvajalci in uporabniki in po deležu dela in materiala v storitvah,

Za večino storitev v projektih prenove informacijskih sistemov velja, da mora biti stopnja sodelovanja zelo visoka.

f) po vsebnosti dela in po vsebnosti materiala,

g) po vsebnosti dela in prilagojenosti storitev,

h) po snovnosti storitev in vrstah odjemalcev.

Tudi sicer splošne značilnosti storitev močno vplivajo na izvedbo (Tavčar, 1997, str. 128):

- storitev ni mogoče skladiščiti – potrebno je mnogo koordinacije in usklajevanja, da storitve pripeljejo do rezultata,
- storitve so vezane na čas – zelo pomembno je vsaj deloma planirati storitve na projektu prenove informacijskih sistemov, sicer ni možno projekta ustrezno zaključiti,
- storitve so vezane na kraj – v informatiki ta značilnost ni tako izpostavljena, saj je možno določene storitve opraviti na daljavo,
- uporabnik je vselej vključen v storitev
- spremembe v proizvodnji storitev terjajo spremembe v vedenju uporabnika,

- vsakdo in vse, kar je v stiku z uporabnikom, lahko sodeluje v izvajanju storitve – to dejstvo je večkrat zanemareno, predvsem pri sistemih, kjer dobavitelj programske opreme ni tudi dobavitelj storitev,
- osebe, s katerim je uporabnik v stiku, je del storitve – ker so pomembni odnosi, je pomembno, da vsi sodelujoči poznajo svoj vpliv na proces,
- kakovosti storitev ni mogoče nadzorovati ob izhodu iz proizvodnje – na kakovost vpliva tudi uporabnik, zato stoddstotna kakovost ni možna, pomembno je učinkovito popraviljanje napak,
- drugačna zasnova trženjske funkcije, saj so tržniki v tesnejših odnosih z ostalimi zaposlenimi, v trženje pa so vpleteni tudi izvajalci.

Storitve glede na koristi odjemalcev delimo še na (Tavčar, 1997, str. 141):

- temeljne – najbolj splošne in osnovne koristi,
- pričakovane – osnovne in nekatere dodatne koristi,
- izboljšane – pomenijo osnovo za diferenciranje storitev npr. odzivnost, zanesljivost ipd.,
- potencialne – možne dodatne koristi.

Tako kot pri samem sistemu lahko tudi pri storitvah v projektu prenove informacijskega sistema govorimo o standardizaciji storitev. Pri tem prihaja do razlik v pogledih posameznih poslovnih funkcij. Proizvodnja storitev želi čim manjše sodelovanje uporabnikov, saj to omogoča večjo učinkovitost in gotovost. Po drugi strani pa si trženjska funkcija želi obsežne stike z uporabniki, saj to omogoča diferenciacijo storitev in konkurenčno prednost. Če se podjetje odloči za standardizacijo storitev, se to kaže v (Tavčar, 1997, str. 144):

- usklajenosti vedenjskih in racionalnih pristopov "na odru" in "v zakulisju",
- kar najmanjši prilagoditvi posameznim uporabnikom, velikih količinah storitev in obsežnem sodelovanju uporabnikov storitev,
- učinkovitem izvajanju standardiziranih storitev, ki ne izključuje osebne obravnave,
- prijazni ureditvi, ki pa uporabniku ne daje občutka vpliva na storitev,
- zahtevnosti do odjemalcev, ki morajo določiti, kaj želijo.

Storitve v projektu prenove informacijskega sistema se tem značilnostim bolj ali manj prilagajajo. Osnovne rutinske storitve naj bi bile čim bolj standardizirane in uporabnik nanje ne bi imel bistvenega vpliva. Na drugi strani pa so storitve uvajanja, svetovanja in vodenja dostikrat nestandardne, izvajalci pa se v veliki meri prilagajajo različnim željam in potrebam naročnika. Kljub temu se tudi tu teži k neki standardizaciji postopkov, ki naj zagotovi končno uspešnost in doseganje ciljev. To predvsem velja za samo vodenje projekta.

Zelo pomembno je, da se v vsakem podjetju, ki storitve izvaja, prav vsi zaposleni zavedajo, da sodelujejo pri izvedbi storitve oziroma v stiku z uporabnikom storitve. Glede na to značilnost delimo zaposlene na izvajalce "na odru" (vidni del storitve) in "za odrom". S prvimi je uporabnik v neposrednem stiku, ti storitev izvajajo in izvedbo prilagajajo uporabniku, drugi pa skrbijo za režijo in okolje storitve. Na uporabnika poleg izvajalcev vplivajo še drugi uporabniki in okolje storitve.

Za vse storitve v projektu prenove informacijskega sistema je značilno, da zahtevajo izdatno sodelovanje uporabnikov. Zelo malo je storitev, kjer bi uporabniki naročnika smeli igrati pasivno vlogo, čeprav se v praksi to večkrat dogaja.

Izvajalci storitev so pomemben dejavnik v trženju celotne računalniške podpore informacijskemu sistemu. Od njih je pravzaprav odvisno, ali bo projekt uspešen. Ker gre za zelo kompleksne sisteme, je nujno, da so koordinacija dela, nastavitve sistema in prenos znanja na uporabnike čim bolj kakovostno opravljeni. Vse to pomeni, da mora podjetje izvajalec za te funkcije iskati ljudi, ki so odgovorni, strokovno usposobljeni, komunikativni, odprti v odnosih z ljudmi in jim tako delo tudi sicer ustreza (npr. Kovačič, Es, 2002, str. 228). Mnogo podjetij izvajalcev (predvsem manjših) dela napako, da za delo "na odru" in "za odrom" uporablja iste ljudi.

Okolje storitve mora podpirati izvajanje storitve. V storitvah, povezanih z informacijskim sistemom, je velika nevarnost, da izvajanje storitve moti redni delovni proces, ker podjetje naročnik ne uspe zagotoviti uporabnikom potrebnega časa za kakovostno sodelovanje pri izvedbi storitve, kar lahko pomeni zamude ali celo neuspešnost celotnega projekta.

Informacijski sistem in storitve, povezane z njim, delujejo v posameznem projektu kot nedeljiva celota. Sistem kot izdelek predstavlja za storitve seveda nujno osnovo, brez katere je izvajanje storitev praktično nemogoče. Storitve pa po drugi strani kompleksen sistem postavijo v realno poslovno okolje in življenje, zato tudi sistem brez ustreznih storitev nikoli ne bo deloval po željah naročnika. Kakovost sistema in storitev pa je možno doseči le s pravimi odnosi med podjetji in njihovimi zaposlenimi, ki so udeleženi v projektu prenove informacijskega sistema.

2.3 Značilnosti projektov prenove informacijskih sistemov

Ob prenovi informacijskih sistemov moramo odgovoriti predvsem na dve vprašanji. Prvo se nanaša na pristop, kako prenovo sploh izpeljati, drugo pa se dotika kritičnih točk v prenovi informacijskega sistema. Oba vidika je potrebno nujno ovrednotiti, če želimo vrednotiti uspešnost prenove informacijskega sistema.

2.3.1 Prenova informacijskih sistemov kot del prenove poslovanja

Običajni način prenove informacijskih sistemov temelji na preslikovanju izvajanja poslovnih postopkov in aktivnosti v programske rešitve. Pri tem prihaja do pomembne razlike, kaj vzamemo kot izhodišče. Glede na to ločimo tehnološki in strateški pristop.

Glavna značilnost tehnološkega pristopa je pretežna usmerjenost na podatke kot izhodišče pri prenovi informacijskega sistema. Na osnovi posnetka obstoječega stanja vključno z analizo obstoječih dokumentov in njihovega pretoka ter uporabe se snujejo zahteve do novega informacijskega sistema. Gre torej predvsem za dvigovanje učinkovitosti z uporabo informatizacije, medtem ko uspešnost poslovanja ni tako pomembna. Tehnološki pristopi so

bili prvi uporabljeni pristopi, ki so kot rezultat analize zahtevali podrobno opredelitev podatkov in pravil. Sodobne tehnološke usmeritve se borijo predvsem s problemom ugotavljanja informacijskih potreb. Ker tehnološki pristop ne upošteva vseh vidikov poslovanja, za prenovu poslovanja in informacijskih sistemov ni najbolj primeren, kar pa ne pomeni, da so napačna orodja in tehnike, ki jih uporablja (CASE orodja, diagramске tehnike modeliranja in pretoka podatkov itd.) (Kovačič, 1997, str. 252-253).

Strateški pristop je usmerjen v uspešnost poslovanja skozi analizo dodane vrednosti. Vključuje Porterjevo ugotovitev o tekmovalnih silah, ki vplivajo na podjetje, in temu primerno uporabo strategij. Predvsem Davenport in Hammer, pa tudi drugi avtorji, obravnavajo prenovu poslovanja z vidika informatizacije kot (Kovačič, 1997, str. 253):

- usmeritev v delovne in poslovne procese, ki potekajo skozi posamezne funkcionalne enote podjetja (poslovne funkcije),
- nujnost in možnost za izvajanje drastičnih sprememb ter izboljšanje poslovanja,
- uporabo informacijskih tehnologij, ki omogoča spremembe in ustreznejše izvajanje opravil,
- vzporedno s tehnološkimi spremembami tudi prilagajanje organiziranosti in kadrov.

Oba omenjena pristopa pa neustrezno pokrijeta problematiko, saj jo poskušata rešiti parcialno. Tehnološki pristop je značilen predvsem za manjša podjetja s pretežno tehničnim kadrom, včasih pa tudi za večja podjetja, ki imajo zasnovo in konkurenčno prednost predvsem v tehnični strokovnosti. Na drugi strani je strateški pristop predvsem managerski pristop, ki informatiki daje moč za drastične spremembe. Pojavlja se predvsem pri naročnikih in skoraj praviloma v trženjskih sloganih podjetij, ki informacijske sisteme tržijo. Kljub temu pa se pojavljajo tudi sodobni pristopi, ki poskušajo združiti oba pola.

Vprašanja prenove poslovanja podjetij so vezana predvsem na prenovu poslovnih procesov ter njihovo informatizacijo in zajemajo področja racionalizacije in standardizacije ter poenostavitve postopkov, uvajanja nujnih organizacijskih sprememb ter pogojev za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije. Seveda prenove poslovnih procesov ni mogoče enačiti s prenovu informacijskega sistema, ker ne gre le za tehnološko problematiko. Problem je potrebno gledati s socio-tehničnega vidika. Ta opisuje medsebojni vpliv organizacijskega sistema in informacijske tehnologije (Baugh, Walters, 1992, str. 243). Izvajalci prenove informacijskega sistema morajo tako upoštevati tehnološke, psihosocialne, kulturne, strukturne in managerske vplive, če hočejo z novim sistemom doseči zelene cilje.

Poleg tega pa informacijskega sistema podjetja ne sestavlja samo programska rešitev, ampak ta sistem obdajata še formalni in neformalni sistem, ki vključujeta kulturo in subkulture podjetja (Zuurbier, 1992, str. 61). Vse to vpliva na naklonjenost spremembam, ki je nujno potrebna za prenovu informacijskega sistema.

Ko govorimo o strukturi, govorimo o organizaciji, procesih in virih. Predvsem usmeritev, ki je pri nas poimenovana kot prenova poslovnih procesov, je pogojena z možnostmi, ki jih nudi

informatijska tehnologija in novi pristopi k informatizaciji poslovnih procesov. Vpliv kadrov na uspešnost prenove informacijskega sistema je velik, pri čemer vplivajo predvsem tri komponente: znanje, usposobljenost in motivacija. Ko govorimo o tehnološkem vplivu, igra informacijska tehnologija najpomembnejšo vlogo, a lahko z napačnim pristopom globalno gledano dosežemo negativne rezultate (Kovačič, 1997, str. 255).

Sodobne pristope prenove informatizacije delimo na aktivnostne in komunikacijske. Prvi so usmerjeni v doseganje tradicionalnih ciljnih vrednot (kakovost, stroški, novi izdelki ipd.), drugi pa vzamejo za osnovo zadovoljstvo kupca. Obe smeri se ukvarjata z delovnimi procesi, sestavljenimi iz aktivnosti. Pomembno je, da je rezultat procesa odvisen od izvajanja vsake posamezne aktivnosti, ki pa morajo biti na nivoju procesa ustrezno koordinirane (Kovačič, 1997, str. 256-257).

Opredelitve, ki jih sodobni pristopi uporabljajo, imajo temelj v socio-tehničnem vidiku in podpirajo postopnost ter iterativnost pri zagotavljanju kakovosti prenavljanja procesa. Pri tem uporabljajo znana orodja (npr. SWOT, veriga vrednosti, razdelava tekmovalnih strategij, "benchmarking", ključni dejavniki uspeha, teorija strateških sunkov, CASE itd.). Slika 1 (str. 15) prikazuje eno od možnosti takega pristopa. Pri tem pristopu uporabljamo referenčne procesne bloke, ki predstavljajo poslovne modele in programske module, ki pokrivajo različne poslovne procese. Taki modeli nam služijo za modeliranje poslovnih procesov, pri čemer že vključujejo praktične izkušnje predhodne uporabe (Kovačič, 1997, str. 258-260). Nevarno pa je, da poskušamo nek poslovni proces na silo prilagoditi takim modelom in informacijskim rešitvam. Žal je to v Sloveniji vse prepogosta praksa, ki se ravna po reku: "Če je dobro za druge, je tudi za nas." Takemu pristopu pa se je potrebno izogniti, če želimo slediti ciljem, ki smo si jih ob prenovi zadali.

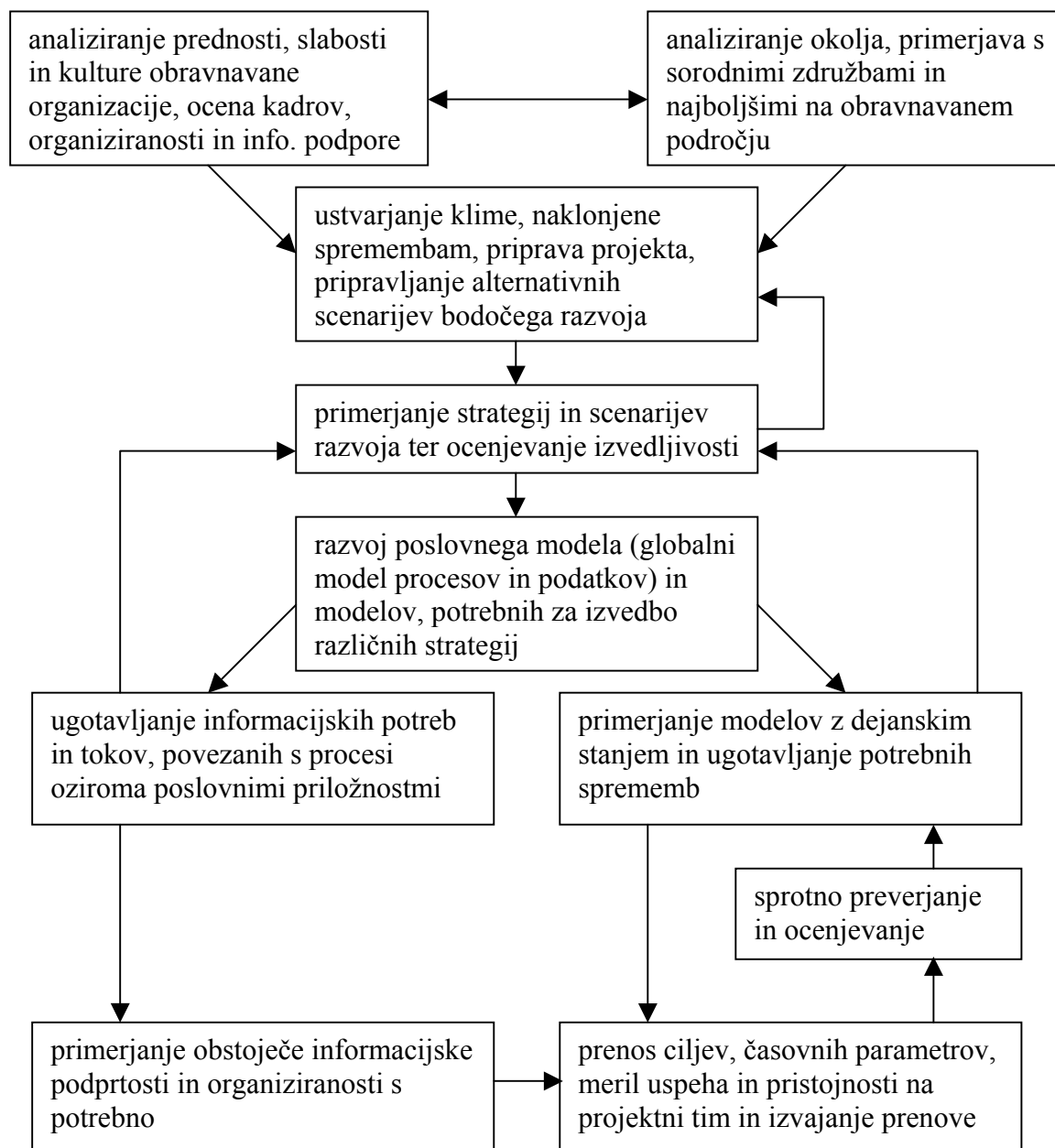
2.3.2 Kritične točke v projektu prenove informacijskega sistema

Projekti prenove informacijskega sistema so v marsičem podobni projektom na kateremkoli poslovnem področju. Tako kot vsi projekti se morajo tudi informacijski držati proračuna, urnika in zahtev. Ravno slednje pa so ena od najbolj kritičnih točk v izgradnji ali prenovi informacijskega sistema.

Prva težava, s katero se lahko srečamo v informacijskih projektih, so torej nepopolne, nejasne ali netočne zahteve. Rezultat takih zahtev je, da so lahko določene funkcionalnosti izpuščene, dodane so nepotrebne funkcionalnosti, delovanje določenih funkcij se lahko razlikuje od pričakovanj, lahko pa manjkajo tudi funkcionalnosti, na katere ni nihče pomislil. Slabe specifikacije so problem tako za razvijalca kot za naročnika, zato je potreben skupen trud pri določanju zahtev, rezultat pa mora biti ustrezen dokument (Bennatan, 2000, str. 20-21).

Naslednja velika težava v informacijskih projektih, ki vključujejo programsko opremo, so pogoste spremembe. Pozne želje po spremembah lahko pomenijo za razvijalca velik strošek, tako denarno kot v smislu zadovoljstva razvojne ekipe. Nenehne spremembe ponavadi povzročajo tudi težave pri zaključevanju projekta (Bennatan, 2000, str. 21).

Slika 1: Socio-tehnični pristop k prenovi in informatizaciji poslovanja



Vir: Kovačič, 1997, str. 259

Vsak informacijski projekt vsebuje kar nekaj ocen, ki se na področju projektnega vodenja nanašajo na proračun, urnik in vire, na tehničnem področju pa predvsem na zahteve po odzivnosti sistema. Seveda so prenizke ocene večja nevarnost (Bennatan, 2000, str. 22).

Mnogi projekti prenove informacijskih sistemov vključujejo zunanje vire (podpogodbeniki, dobavitelji opreme, vzporedni projekti, okolje itd.). Vsak nov vir pomeni, da določen del projekta ni več povsem pod nadzorom vodje projekta. Temu ustrezne morajo biti pogodbe in projektni načrt, ki mora vsebovati tudi rešitve v primeru zamud zunanjih virov (Bennatan, 2000, str. 23).

Pomembna točka stabilnosti projekta je tudi stalnost razvojne ekipe, predvsem pri projektih, ki vsebujejo velik del razvoja. Povpraševanje po kadrih na področju programske opreme je vedno večje, s tem pa se večajo tudi težave zaposlovanja in ohranjanja kadrov (Bennatan, 2000, str. 24-25).

Omenjene točke seveda zahtevajo, da zelo natančno ocenimo in nadzorujemo tveganje na projektu. Vsako povečevanje kompleksnosti sistema tveganje še povečuje. Področja tveganja je potrebno ugotoviti, določiti načrt nadzora tveganja in v nadziranje tveganja vključiti vse sodelujoče v projektu (izvajalec, naročnik, zunanji viri).

Vse kritične točke, ki povzročajo tveganje v projektih izgradnje ali prenove informacijskih sistemov, morata izvajalec in naročnik urediti z ustreznimi dokumenti. Prva odločitev, ki jo morata obe strani sprejeti, je oblika pogodbenega razmerja, ki je lahko kjerkoli med mejama, ki ju določata pogodba s fiksno ceno in pogodba, kjer naročnik izvajalcu krije stroške in zagotavlja določeno stopnjo dobička. Seveda ima vsaka od oblik razmerja prednosti in slabosti tako za izvajalca kot za naročnika.

Pogodba brez fiksne cene je ponavadi primerna za manjše, slabo opredeljene projekte, kjer vnaprej težko določimo zahteve. Določiti moramo seznam sodelujočih v projektu, definicijo dela, kakšni in kateri so lahko stroški, načine fakturiranja in plačevanja ter postopek zaključevanja projekta. Prednosti, ki jih ima izvajalec s tako pogodbo, so posel brez finančnega in poslovnega tveganja ter pridobivanje znanja. Vendar pa so dobički v takšnih poslih manjši, zaposleni so manj zadovoljni, nadzor nad delom in viri je slabši, pogosti pa so tudi spori s kupcem. Slednji sicer s tako obliko pogodbe dobi več nadzora nad razvojem, nekoliko pa zmanjša tudi poslovno tveganje. Način pogodbe mu omogoča tudi prekinitev pogodbe v kateremkoli trenutku. Seveda pa način dela pomeni večje razvojne stroške, prevzemanje dobaviteljevega tveganja, zahteva pa tudi večje sodelovanje. Te slabosti so tako velike, da se tej obliki dela kupci v glavnem izogibajo (Bennatan, 2000, str. 36-38).

Pogodbe s fiksno ceno zahtevajo zelo natančno opredeljen projekt. Prednosti za razvijalca so, da obdrži nadzor nad razvojem, lahko doseže večjo dobičkonosnost, projekta pa ni možno kadarkoli prekiniti. Seveda pa s tako pogodbo prevzame nase tveganje, zapleta se v morebitne spore s kupcem zaradi sprememb in razlage zahtev, vse to pa lahko pripelje do zamude projekta ali poslovne izgube. Kljub težavam se dobri ponudniki programske opreme ne izogibajo takim pogodbam. Naročniki prav tako radi sklepajo take pogodbe, saj so stroški oziroma proračun za projekt znani vnaprej, tveganje prenesejo na dobavitelja, poleg tega pa je potrebno manj sodelovanja z njihove strani. Vendar pa kupec s tem izgubi nadzor, predvsem pa se pojavijo težave ob vsaki želeni spremembi (Bennatan, 2000, str. 38-40).

Običajno želeni tip pogodbe s strani naročnika že določi tudi možne ponudnike. Določene programske opreme namreč dobavitelji ne želijo spreminjati. Večina projektov prenove informacijskih sistemov pa temelji na pogodbi, ki za večino poslovnih funkcij predvideva standardno rešitev, ki jo kupec kupi po fiksni ceni, manjše dodelave in delo na projektu pa se obračunata po pogodbi brez fiksne cene. Predvsem pri večjih ponudnikih poslovnih (ERP –

Enterprise Resource Planning) sistemov dobavitelj in kupec podpišeta dve ali več pogodb, pri čemer licence programske opreme obravnava pogodba po fiksni ceni, ostalo pa pogodba s cenikom vseh dodatnih storitev glede na enoto dela.

Naslednji korak v razmerju med naročnikom in izvajalcem je priprava zahteve za ponudbo, ki jo pripravi kupec. Dokument mora vsebovati opis problema in ciljev projekta, tehnične zahteve, administrativne informacije, stroškovne zahteve, dokumente, ki se nanašajo na zahteve (npr. potrebni standardi), zahtevane rezultate projekta, zahtevano obliko ponudbe ter urnik zbiranja ponudb in sprejemanja odločitve (Bennatan, 2000, str. 40-44).

Podjetje ponudnik odgovori s ponudbo, lahko pa ponudba tudi nima predhodne zahteve s strani naročnika. V vsakem primeru mora dobavitelj sestaviti skupino za pripravo ponudbe. Enako velja za projekte izgradnje in prenove informacijskega sistema, čeprav pri slednji predvsem za predstavitev standardne rešitve včasih zaradi poznanosti blagovne znamke ni potrebna skupina, ampak le posameznik. Skupina mora odgovoriti, ali zahteve naročnika spadajo v področje, ki ga podjetje s svojo programsko opremo pokriva, ali je projekt prave velikosti (ne prevelik in ne premajhen) in ali ima dobavitelj sploh možnosti za uspeh. Dobra ponudba mora odgovoriti na vprašanja, kdo ponuja, kaj ponuja, zakaj ponuja, kako bo delo opravljeno, kdaj bodo opravljene posamezne faze in kakšni so stroški za naročnika. Na ta vprašanja mora ponudba odgovoriti v posameznih sklopih, pri čemer tehnična ponudba odgovori kaj in kako, ponudba za management kako in kdaj, cenovni del pove koliko, v posebnem delu ponudnik pove kaj in kdaj (najpomembnejši del, ki ima lahko različne oblike glede na vrsto projekta, pri standardnih rešitvah gre za seznam funkcionalnosti ali za poseben dokument dobavitelja) in povzetek za vodstvo (posebej pomemben je pri velikih projektih, saj ne bodo vsi brali celotne ponudbe, zato na nekaj straneh odgovori na vprašanja, ki so v drugih delih bolj razdelana). Ponavadi priložimo še podatke o ponudniku in referenčno listo, kvalificiranost glavnih kadrov in razna dokazila (Bennatan, 2000, str. 44-50).

Sledi pregled ponudb in izbira ponudnika s strani kupca. Večkrat se zgodi, da odločitveni proces ni popolnoma objektivni oziroma je povsem subjektiven (osebni vpliv, sorodstvene in prijateljske vezi, neosnovana naklonjenost ali predsodek). Takšne težave je težko zaobiti, še težje pa jih je včasih odkriti. Najboljše protiorožje je ustrezno trženje (Bennatan, 2000, str. 50). Odločitveno skupino sestavljajo zaposleni ali drugi strokovnjaki z različnih področij. Nekatera podjetja imajo posebne postopke izbire, pomembno pa je predvsem, da je postopek sistematičen in relativno objektivni. Ponavadi skupina predlaga nekaj ponudb za drugi krog odločanja. Mnoge metode odločanja temeljijo na tehnikah, ko posameznim področjem določimo utež (pomembnost), nato pa točkujemo posamezna področja po določenih lestvicah. Tehnike lahko nadgradimo z raznimi omejitvami za posamezna področja. Za kupca je v tej fazi pomembno, da podrobno določi najpomembnejše zahteve, ki jih naj rešitev pokrije, da je postopek izbire čim bolj objektivni, da si zagotovi od ponudnika določeno mero možnosti za spremembe, da čas odločanja prilagodi vrsti projekta in času, ki je na razpolago za projekt, in da si zagotovi odgovornost v primeru, da ponudbo pokriva več podjetij.

Pomembnejša področja, ki jih mora v predprodajnih aktivnostih upoštevati ponudnik, so izgled ponudbe, dodatne funkcionalnosti, ki niso zahtevane, da odgovori na vse zahteve, ne glede na to, ali jih pokriva ali ne, da vključi možne alternativne rešitve določenih problemov in da že v fazi ponudbe uporablja različna orodja in pripomočke, ki pripomorejo k ustrežnejši ponudbi s trženjskega in organizacijskega vidika (Bennatan, 2000, str. 50-59).

Sam potek projekta se močno razlikuje, če gre za projekt izgradnje ali projekt prenove informacijskega sistema. Izgradnje povsem novega sistema se podjetje loti, če na trgu ni ustreznih rešitev, ki bi zadovoljile poslovnim potrebam podjetja po informacijah. V tem primeru izvajalec razvija rešitev glede na zahteve kupca. Stroka je razvila kar nekaj pristopov, ki naj bi nadomestili najstarejši, a še vedno precej uporabljan pristop kodiraj in popravi. Ta pristop postavlja v središče programiranje rešitve. Praksa je pokazala, da je pristop popolnoma neustrezen tako z vidika dobavitelja kot z vidika kupca. Med množico drugih pristopov sta se tako uveljavila predvsem dva. Prvi je model slapa. Predstavlja ga prelivanje posameznih faz med seboj od začetne zamisli do vzdrževanja. Faze, ki model sestavljajo, so (Bennatan, 2000, str. 65):

- konceptualna faza: začne se že v predprodajnih aktivnostih, ko kupec pripravlja zahtevek za ponudbo; zahtevek za ponudbo kasneje nadgradijo zahteve do programske opreme, sledi jim še začetno načrtovanje in priprava ocen;
- faza zahtev do programske opreme: faza je temelj za načrtovanje sistema, glavni rezultat pa je specifikacija zahtev kot produktni dokument ter načrt razvoja projekta in načrt testiranja programske opreme kot projektna dokumenta;
- faza načrtovanja: rezultat so specifikacija za programerje, načrt integracije in podrobna specifikacija za testiranje;
- faza implementacije: programiranje, priprava za integracijo in testiranje, razvoj načrta vzdrževanja;
- faza integracije in testiranja;
- faza vzdrževanja.

Zaradi določenih možnosti vključevanja naknadnih zahtev kupcev, predvsem pri oblikovanju uporabniških vmesnikov, je zelo priljubljen tudi prototipni pristop, ki ga dostikrat združujemo še s pristopom hitrega načrtovanja aplikacij in združenega načrtovanja aplikacij, kar skupaj omogoča hiter in aktiven vpogled kupca v razvoj sistema. V določeni meri lahko te pristope kombiniramo tudi z modelom slapa.

Čeprav tudi v projektih izgradnje poudarek ni več na samem programiranju (po Bennatan, 2000, str. 64 od 15 do 40 odstotkov glede na značilnosti sistema), je vendar sama izgradnja najpomembnejši del projekta. Nasprotno pa v projektih prenove, ki temeljijo na standardnih programskih rešitvah ponudnika, drugi deli projekta igrajo pomembnejšo vlogo, predvsem z vidika uspešnosti projekta. Večkrat velja zmotno prepričanje, da z izbiro prave rešitve težave izginejo. Dejansko se projekt pravzaprav takrat z vsemi težavami šele začne. Faze, ki sestavljajo tak projekt, se pojavijo tudi v primeru izgradnje informacijskega sistema. Ponavadi pa pogodbe kupcem zagotavljajo precej več besede, predvsem pa večjo vključenost v

načrtovanje sistema, kar zmanjša težave v kasnejših fazah. Izvajalec projekta, ki vključuje standardno programsko rešitev, se sreča predvsem z naslednjimi fazami:

- osnovno šolanje uporabnikov: čeprav gre za fazo, ki zahteva več dela kot v primeru, če sistem gradimo na novo, gre vendarle za precej določeno delo, ki se ne razlikuje bistveno od učenja dela s katerokoli programsko opremo; čeprav že govorimo o poslovnih procesih, gre predvsem za vidik uporabe vmesnikov, spoznavanje sistema in osnovne funkcije; če je bila izbira sistema pravilna, se večje težave še ne pojavijo, če pa je bila izbira kakorkoli pristranska ali nestrokovna, se lahko težave začnejo že v tej fazi;
- izdelava načrta uvedbe: ne glede na to, ali podjetji načrt izdelata pred podpisom pogodbe ali po njem, gre za najtežjo fazo, ki zahteva veliko strokovno usposobljenost na obeh straneh; dokument naj bi natančno določil, kako standardno programsko opremo uporabljati za pokrivanje poslovnih procesov podjetja kupca, pri čemer uporabo določa panoga podjetja, organizacijski sistem podjetja, strokovna usposobljenost posameznih uporabnikov in še cela vrsta drugih dejavnikov; težave, ki jih povzroči uvedba programske rešitve brez načrta ali s slabim načrtom, so ponavadi tako velike, da povzročijo v najboljšem primeru veliko nezadovoljstvo uporabnikov, lahko pa celo popolnoma ustavijo ali uničijo projekt; predvsem manjša podjetja, podjetja, ki se s programsko opremo ukvarjajo kratek čas, in podjetja, ki so predvsem trgovci za tuje rešitve, problem podcenjujejo, žal pa pri nas podjetja kljub temu še vedno kupujejo take rešitve, pri čemer je vzrok verjetno predvsem v nepoznavanju problematike uvedbe informacijskih sistemov;
- izdelava dodelav sistema: večja podjetja in podjetja v specifičnih panogah in na specifičnih trgih večkrat potrebujejo dograditve sistema, ki bi jim omogočale večjo funkcionalnost ali prožnost; predvsem od ponudnika programske opreme, pri čemer to ni nujno podjetje, ki je s kupcem sklenilo pogodbo, je odvisno, ali je pripravljen take dodelave sistema narediti ter kdaj in za koliko bodo narejene; na slovenskem trgu se predvsem ob nakupu tujih rešitev podjetja večkrat znajdejo v težavah, saj dodelave niso mogoče ali pa zahtevajo veliko časa in denarja;
- uvajanje in nastavitev sistema: na trgu je mnogo programskih rešitev, ki s svojo kompleksnostjo pokrivajo celo paleto poslovnih možnosti, seveda pa za to potrebujemo strokovno znanje kupca in izvajalca; v Sloveniji je tako visoka podpora vodilnim programskim rešitvam žal še vedno preslaba, zato si morajo podjetja pomagati s tujimi strokovnjaki, ki pa so ponavadi precej dragi; mnogo rešitev tako ostane neuporabljenih, saj podjetje po nakupu dragih licenc nima več denarja za nakup dragega uvajanja; nekatera podjetja poskušajo to rešiti s standardnimi rešitvami za panoge in trge, ki pa niso vedno tisto, kar podjetje kupec res potrebuje (Mirtič, 2001, str. 42).

Ko podjetji zaključita osnovni projekt, pa naj bo to izgradnja ali prenova s standardno rešitvijo, običajno skleneta neko obliko sodelovanja za vzdrževanje programske opreme. Vzdrževanje programske opreme seveda ne pomeni le popravljanje napak obeh podjetij in tudi ne samo sledenje zakonskim zahtevam. Tudi ne gre le za vključevanje tehnoloških in poslovnih novosti. Gre predvsem za možnost sodelovanja pri reševanju poslovnih problemov, s katerimi se podjetje na novo srečuje, s programsko opremo, ki jo podjetje ima. Večjih predelav se podjetji seveda lotita z novim projektom, manjše pa rešujeta z ustrezno

vzdrževalno pogodbo. Kljub vsemu gre torej za dolgoročen proces sodelovanja med obema podjetjema, kar morata podjetji upoštevati od začetka sodelovanja.

2.4 Ocenjevanje opravljenega dela na projektu

Ocenjevanje projekta vedno postavlja vprašanje, kako meriti opravljeno delo. Večinoma se osredotočamo na učinkovitost in uspešnost projekta. Če projekt prenove informacijskega sistema vključuje tudi prenovo poslovnih procesov, lahko merimo tudi vpliv na druga področja npr. na kakovost in ceno. Projekt ocenjujeta tako kupec kot dobavitelj, vsak seveda z vidika svojega poslovanja.

2.4.1 Ocenjevanje z vidika kupca

Kupci se zadnje čase večinoma odločajo za zunanji nakup v želji, da bi prihranili denar, ki bi ga zahteval interni razvoj. Prvi vidik, vsaj s strani odgovornih za informatiko, je ponavadi primerjava lastne učinkovitosti z učinkovitostjo dobavitelja. Učinkovitost projekta lahko merimo s časom trajanja projekta, z operativnimi stroški, s produktivnostjo programerjev ipd. Vse prevečkrat v odločitvah edino vlogo igra učinkovitost, ki pa daje nezanesljivo sliko in lahko zavaja. Ne gre namreč le za zmanjševanje stroškov, ampak za dolgoročno izboljšanje poslovanja.

Merjenje uspešnosti je vse prej kot lahka naloga. Raziskave so pokazale, da uspešnost informacijskega sistema oziroma povezanih projektov določa 79 faktorjev (Carlson, McNurlin, 1992, str. 96). Vplivi se kažejo v organizaciji, kulturi, načrtovanju ipd. Uspešnost lahko merimo z različnimi kazalniki, pri čemer so omenjene raziskave opozorile na tri zanesljive indikatorje: dobičkonosnost kapitala, dobiček na delnico in razmerje prihodkov in stroškov. Ti trije kazalniki naj bi kupcem tudi ponujali pomoč pri odločitvi, ali kupiti zunanjo rešitev.

Za kupce je zelo pomembno, da novi informacijski sistem ohranja organizacijsko strukturo podjetja, seveda predvsem v primeru, če je podjetje uspešno. Velikokrat dobavitelji informacijskih sistemov neprimerno vsiljujejo organizacijsko strukturo, ki jo informacijski sistem podpira, kar zagovarjajo s primeri velikih uspešnih podjetij (Kovačič, 2002a, str. 2). Tak informacijski sistem lahko duši dinamičnost podjetja in s tem zmanjša njegovo uspešnost.

Mnogokrat se podjetja v težavah začnejo osredotočati na stroške. Pomembno pa je, da se zavedajo, kje stroškov ne smejo zmanjševati. Managerji informacijskih sistemov morajo zato meriti uporabljene vire informacijske tehnologije, uspešnost informacijskih sistemov, poslovno učinkovitost, poslovno uspešnost in kakovost.

Pristop sive celice podjetja Nolan, Norton & Co. pokriva večino teh kazalnikov. Po tem pristopu najprej razvrstimo vse operacije glede na njihov vpliv na prihodek in dobiček. V drugem koraku ocenimo ali izmerimo razporeditev tehnoloških virov med temi operacijami. V tretjem koraku ocenimo izboljšave, ki jih vsaki operaciji prinaša uporaba informacijske

tehnologije. Te tri ocene podjetju povejo, kje uporablja vire za strateške in nestrateške operacije, kar mu pomaga pri razporejanju sredstev. Na žalost stare metode stroškovnega knjigovodstva niso ponujale odgovorov, kje so izboljšanja in kje poslabšanja. ABC metoda v stroškovnem knjigovodstvu pa nam omogoča, da merimo tudi sicer prezrte dejavnike na posamezno aktivnost. Od podjetja zahteva, da razume svoje procese, ponuja pa mu odgovore, ki jih druge metode ne morejo: vpliv kvalitete, krajših pretočnih časov ipd. (Carlson, McNurlin, 2000, str. 97).

Če podjetje hkrati z informacijskim sistemom prenavlja tudi poslovne procese, mora meriti vpliv informacijske tehnologije na produktivnost zaposlenih ter vpliv sprememb na poslovanje in kupce.

2.4.2 Ocenjevanje z vidika dobavitelja

Podjetja, ki izdelujejo programsko opremo, se srečujejo z vedno večjimi zahtevami po povečanju kakovosti, produktivnosti, zadovoljstva kupcev in po zmanjšanju časa, potrebnega, da pride izdelek na trg. Sistemi so vedno večji in zahtevnejši, konkurenca je močna, kupci pa želijo vedno več. Zato podjetja izboljšujejo postopke za obravnavanje zahtev, projektno načrtovanje, odkrivanje napak in druge faze razvoja. Aktivnosti za uspešnost projekta se začnejo najkasneje pri ugotavljanju zahtev, kar je odgovor na visoko število neuspešnih ali celo odpovedanih projektov.

Raziskave so pokazale, da je razvojne projekte težko primerjati med seboj. Predvsem se osredotočajo na procese, ki so skupni vsem stopnjam zrelosti podjetja in vsem projektom. Izluščili so sedem procesov (Deephhouse at al., 1995, str. 190):

a) načrtovanje projekta na področju programske opreme

Vprašanja so obravnavala običajne težave pri planiranju projektov. Nerealno načrtovanje rokov in proračuna je običajna pot, s katero podjetje pridobi projekt ali kakšno drugo prednost. Seveda zelo slabo vpliva na projekt, saj zmanjšuje nadzor, rezultati so manj kakovostni, sistem neučinkovit, zaposleni pa izgubljajo motivacijo. V projektih, ki so ocenjevani le po doseganju rokov in proračuna, pogosto uporabljajo slabo kakovost kot pot do uspeha. Ti projekti zahtevajo tudi več stroškov za vzdrževanje. Druga pogosta težava je nezmožnost odkrivanja in odpravljanja tveganj. Tveganje se pojavlja v mnogo oblikah, opazovalci pa so si edini, da izboljšanje nadzora in sprotno odpravljanje težav izboljšata rezultate večine projektov. Uporabljajo tudi mnoge modele, ki pristopajo k razvoju programske opreme z vidika tveganja.

b) stabilnost procesa razvoja programske opreme

Software Engineering Institute (SEI) je razvil za proces razvoja programske opreme model Capability Maturity Model (CMM), ki organizacije, ki razvijajo programsko opremo, razvršča v pet stopenj. Na spodnji stopnji, ki jo imenuje kaotična, podjetja ne uporabljajo procesov planiranja in preverjanja kakovosti. Na najvišji stopnji podjetja v korakih uporabljajo podatke meritev preko vse organizacije za optimizacijo procesov v vsakem projektu. CMM predlaga, da naj vsak projekt sledi procesu razvoja programske opreme, ki je prilagojen iz standardnega procesa organizacije. Management rokov, obsega projekta, sodelujočih in drugih virov je

vezan na ta določen proces. Korist, ki jo pristop ponuja, je lahek prenos znanja med projekti. Ker vsak proces sledi standardnemu procesu, postanejo uspešne tehnike rutina, izjeme pa bolj opazne in s tem obvladljive.

c) uvajanje v proces razvoja programske opreme

Uvajanje je koristno, saj lahko novi sodelujoči hitro doprinesejo k učinkovitosti in uspešnosti projekta, vse sodelujoče pa navaja k uporabi standardnih procedur dela. Uvajanje lahko poteka za tehnične postopke, projektno vodenje, komunikacijske veščine in druge teme. Z uvajanjem podjetje kaže stalnost pri sledenju določenemu procesu.

d) koordinacija z uporabniki ali kupci

Pogost stik z uporabniki omogoča razjasnitev podrobnosti zahtev, skupni razmislek o različnih možnostih načrtovanja, z njim pridobimo odziv na tekoče delo in hitro ugotovimo spremembe v zahtevah, ki vplivajo na projekt. Pogosto je ravno nezadostna komunikacija vzrok za neuspešnost projekta. Slaba komunikacija lahko nastopi, kadar je v projekt vključenih premalo analitikov, ki skrbijo za pravilen pretok informacij med razvijalci in uporabniki. Lahko je tudi posledica prevelikega zaupanja v zapisano specifikacijo za razvoj. Pogostost stikov med razvijalci in uporabniki je potrebno primerno meriti in vzdrževati.

e) preverjanje specifikacij (načrtovanja)

Preverjanje izvedemo na srečanjih, kjer določen izdelek natančno pregledamo. Preverimo tako logiko delovanja kot uporabniške vmesnike. Pomembno je, da pri preverjanju sodeluje skupina, saj daje večjo verjetnost, da bo preverjanje ustrezno in objektivno. Napake spremljamo, merimo, pred sprejetjem sistema pa jih je potrebno odpraviti.

f) prototipi

Prototipni model se je izkazal kot zelo primeren za izboljšanje komunikacije med razvijalci in uporabniki. Posebej primeren je za ključne module sistema.

g) skupine s širokim znanjem

Uvedba kompleksne programske opreme zahteva kombinacijo funkcionalnega in tehničnega znanja. Če v projektni skupini ni osebe, ki bi združevala vse potrebne vidike, morajo člani skupine tesno sodelovati. Pogosto v fazi opredeljevanja zahtev primanjkuje tehnično znanje, ki omogoča integracijo zahtev, preko tehničnih ekspertov se zahteve tudi bolje posredujejo v razvoj. Prav tako pa v fazi razvoja pogosto primanjkuje funkcionalno znanje, s katerim lažje in hitreje odkrijemo napake.

h) rezultati projekta

Pomembni vidiki rezultatov so doseganje rokov, doseganje proračuna in kakovost programske opreme, ki se odraža tudi v zadovoljevanju zahtev kupcev. Kakovost, merjena z zadovoljstvom kupcev, ima lahko več vidikov: zanesljivost, zmogljivost, uporabnost, namestljivost, lahko vzdrževanje, odzivnost in dokumentiranost. Predvsem sta pomembni zmogljivost in uporabnost. Uspešni projekti morajo slediti rokom in proračunu, saj v nasprotnem primeru lahko izgubimo vse pričakovane koristi. Sodelujoči ostanejo zasedeni s projektom, kar povzroča težave pri novih projektih. Zamujanje povzroča ponovno razmišljanje o ustreznosti izbire dobavitelja. Pogosto so začetni roki in proračun nerealni, saj želi kupec znižati stroške in skrajšati čas, dobavitelj pa želi dobiti posel, zato je potreben dober nadzor nad obveznostmi. Kriterij za vrednotenje je lahko tudi produktivnost, saj njeno izboljšanje zmanjša stroške in izboljšuje konkurenčnost na trgu. Prav tako pomemben je čas trajanja projekta, saj so hitro in kakovostno zaključeni projekti konkurenčna prednost.

i) predelave na projektu

Mnogi projekti zahtevajo večje predelave, kar je lahko posledica slabega razumevanja zahtev ali slabega načrtovanja. Predelave močno vplivajo na roke in proračun, poleg tega pa povzročajo nove napake, kar znižuje kakovost.

j) značilnosti projekta

Med značilnosti projekta, ki vplivajo na izvedbo projekta, so velikost, stopnja zahtevnosti razvoja, področje ipd. Raziskave so pokazale, da dobro voden proces razvoja programske opreme ne zagotavlja sam po sebi uspešnosti projekta. Pomemben vpliv imajo tudi kompleksnost sistema, stabilnost zahtev, sposobnosti članov projektne skupine ter kakovost orodij za razvoj programske opreme.

Če povzamemo, na uspešnost projekta, ki vključuje razvoj in uvajanje programske opreme za poslovni informacijski sistem, vplivajo predvsem trije pomembni dejavniki:

- zadovoljstvo kupcev, ki je kljub določeni meri subjektivnosti najboljši kazalnik za prihodnje projekte,
- zadovoljstvo lastnikov, ki ga dokaj dobro kažejo finančni kazalniki, kot je npr. dobičkonosnost projekta, kaže predvsem kratkoročno uspešnost, v povezavi z drugima dvema komponentama pa lahko tudi dolgoročno,
- zadovoljstvo zaposlenih, ki vključuje tako kazalce učinkovitosti, kakovosti v smislu funkcionalnosti ter odnos do kupcev in podjetja.

Vse tri komponente so zahtevne za kakovostno merjenje, za kakovostno skupno oceno pa jih je potrebno tudi ustrezno uravnotežiti.

3 DEJAVNIKI VREDNOTENJA USPEŠNOSTI PROJEKTOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

V poglavju poskušam s pomočjo teorije deležnikov ugotoviti najpomembnejše dejavnike uspešnosti projektov podjetja. Najpomembnejši so tudi podrobneje opisani, pri čemer so podane tudi možnosti za ocenjevanje uspešnosti. Ugotovitve poglavja dajejo možnost za iskanje obstoječih modelov uravnoteženega merjenja uspešnosti, hkrati pa so tudi osnova za oblikovanje lastnega modela. Ugotovitve, ki se nanašajo na zadovoljstvo kupcev, so hkrati teoretična osnova analize primerov.

3.1 Teorija deležnikov

Že dolgo velja v praksi zlato pravilo, da morajo managerji, da najboljše zadovoljijo lastnike, ustrezno obravnavati vse udeležene v poslovanju podjetja. Poleg lastnikov so to kreditorji, zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost itd. (Brigham, Gapenski, 1996, str. 20). S skupnim imenom jih imenujemo deležniki.

Opredelitve koncepta deležnik se sicer razlikujejo. Vsem pa sta skupni vsaj dve stvari: deležnik in z njim povezano bistvo. Freeman je opredelil pojem deležnik kot "vsako skupino ali posameznika, ki lahko vpliva na doseganje namena organizacije ali pa ta vpliva nanj"

(Freeman v Clarkson et al., 1994, str. 88). Carroll je deležnika opredelil kot "posameznika ali skupine, s katerimi pridemo s poslovanjem v stik, ki ima vložek v podjetju ali zaupano skrb za podjetje" (Carroll v Clarkson et al., 1994, str. 89). Opredelitvi se razlikujeta v pogledu, saj je za Carrola pomembna zahteva, interes ali pravica, za Freemana pa je dovolj že sam vpliv. Včasih oba pogleda poimenujejo tudi ozka in široka definicija (Clarkson et al., 1994, str. 89).

Naslednje razlikovanje deležnikov se nanaša na njihovo pomembnost. Freeman je kot kriterij za razlikovanje določil kooperativnost in tekmovalnost (Freeman v Clarkson et al., 1994, str. 89), Carroll pa svetuje moč in legitimnost kot najpomembnejša dejavnika, saj se podjetje mora ukvarjati z deležnikom, ki ima vsaj eno od teh dveh lastnosti, prav tako pa obseg teh dveh določa, kateri od deležnikov je pomembnejši (Carroll v Clarkson et al., 1994, str. 89). Navaja tudi geografsko ali začasno bližino, strateško korist in naklonjenost managerjev kot dodatne kriterije (Carroll v Clarkson et al., 1994, str. 89). Možna kriterija sta tudi verjetnost in vpliv delovanja posameznega deležnika. Poleg omenjenih kriterijev bi lahko našli tudi druge možnosti za določanje pomembnosti deležnikov.

Vprašati se je tudi potrebno, kdo ali kaj sploh je lahko deležnik. Večina veljavnih opredelitev se omejuje na določeno skupino živih ljudi. Tako npr. Donaldson in Preston določata deležnika kot "osebe ali skupine z zakonitim interesom za postopkovne in/ali bistvene vidike korporacijskih dejavnosti" (Donaldson, Preston v Clarkson et al., 1994, str. 90). Redki avtorji so omenjali druge možnosti. Zadnje čase pa opredelitev povezujemo tudi z ekološkimi vprašanji. Če širimo pojem deležnika, se seveda moramo vprašati, kje so meje. Starik (v Clarkson et al., 1994, str. 90) to povezuje z dejstvom, da koncept deležnika ni le politično-ekonomsko vprašanje, ampak tudi etično, pravno in socioemocionalno.

Teorija deležnikov je le ena od mnogih teorij o podjetju, saj poznamo med drugimi tudi teorijo delničarjev, teorijo kupcev, teorijo delavcev, teorijo delničarjev/delavcev in upravljalno teorijo. Vse poskušajo pojasniti, zakaj podjetje obstaja in kaj so njegovi cilji (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 92).

Teorija delničarjev je osnovna ideologija, ki poganja velik del sodobne ekonomije. V osnovi pravi, da mora biti podjetje vodeno v skladu z interesi delničarjev, saj so ti prispevali kapital. Zaradi tega naj bi jim pripadal tudi ves preostali dobiček. Po tej teoriji je edini cilj aktivnosti podjetja maksimizacija vrednosti delnice. Seveda teorija dopušča investicije v varnost zaposlenih, če le prihodki presegajo stroške (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 92).

Teorija kupcev je primerna za podjetja, kjer so kupci "lastniki" podjetja. Podjetje v lasti kupcev ima seveda moralno obveznost do kupcev. Četudi sledi maksimizaciji uporabnosti lastnikov, s tem podjetje sledi maksimizaciji uporabnosti kupcev, zato so npr. neprimerne zavajajoče trženjske akcije, ki bi jih teorija delničarjev podpirala. Taka podjetja imajo tudi večji poudarek na kakovosti in varnosti (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 92-93).

Teorija delavcev temelji v osnovi na prilagojeni marksistični teoriji. Tako podjetje v lasti delavcev naj bi po Wardu maksimiziralo dobiček na delavca in ne skupnega dobička. Seveda

pa tako podjetje daje večji poudarek tudi varnosti delavcev in zadovoljstvu pri delu (Cochran v Clarkson et al., 1994, str.93).

Kasneje so na osnovi teh treh osnovnih gradnikov (lastnik, kupec, zaposleni) nastajale nove sestavljene teorije npr. J teorija, ki je temeljila na japonskih podjetjih in naj bi poudarjala pomen lastnikov in zaposlenih. Posledica te teorije naj bi bila po Aokijevem mnenju tudi relativna uspešnost japonskih podjetij v sedemdesetih letih 20. stoletja (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 93).

Teorija upravljanja oziroma ravnanja se ukvarja z vprašanjem, čigavi pooblašenci so pravzaprav managerji. Pravi, da slednji maksimizirajo predvsem svoje koristi (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 93).

Teorija deležnikov je tako poskus združiti našete teorije. Pravilnost teorije naj bi potrjevala tudi praksa, saj ima večina velikih podjetij veliko in povezano skupino deležnikov. Deležnik je lahko kupec, delavec, manager, delničar, ekolog ali krajan. Ti deležniki imajo zakonito pravico do varnosti izdelkov, do delovnega mesta brez diskriminacije, do deleža dobička in do zaščite okolja ter še celo vrsto drugih zahtev. Podjetja ne delujejo več, če so strogo v lasti delničarjev, delavcev, kupcev ali kogarkoli drugega. Ključ do konkurenčne prednosti podjetja je vsestransko zaupanje in kooperativne pogodbe med deležniki (Jones v Clarkson et al., 1994, str. 95).

Tudi če ocenjujemo vložek v podjetje, stvari niso tako preproste, kot jih prikazuje teorija delničarjev. Ni namreč pomemben le vložek kapitala. Zaposleni, tudi managerji, vložijo svoj čas, spretnost, znanje in druge sposobnosti. Družba vложи infrastrukturo, možnost izobrazbe, davčne vzpodbude ipd. Tako lahko vsak vlagatelj zahteva delež bogastva, ustvarjenega z njegovim vložkom. Zahodne kapitalistične družbe so te zahteve reševale na različne načine: zahteve delavcev s plačo, zahteve družbe z obljubo nevidne roke Adama Smitha, kapitala pa s tistim, kar ostane. Delo delavca ni dobrina, ki se prodaja, ne glede na mikroekonomsko teorijo, ampak je vloženo človeško življenje, uporabljano kot kapital z namenom ustvarjanja bogastva. Upoštevanje dela kot vhoda v proizvodnjo, ki ga podjetje kupuje in si ga lasti, je v nasprotju s človekovimi pravicami (Deck v Clarkson et al., 1994, str. 101).

Pomembno vprašanje je tudi vpliv teorije deležnikov na ravnanje managerjev. Teorija nadomešča krilatice, kot so "maksimiziranje dolgoročnega bogastva delničarjev" ali "zadovoljevanje neizpolnjenih zahtev in želja kupcev", ki so prevladovali v managerski teoriji in razmišljanju, z idejo, da je podjetje skupek deležnikov, ki se trudijo poudariti svoje želje. Tako se manager sreča s problemom, kako naj podjetje ravna s številnimi interesi deležnikov. Pomembno je, čemu daje manager prednost, in te odločitve dajejo resnično težo teoriji deležnikov. Osredotočiti se je potrebno na vrednost, ki jo teorija dodaja managerskim procesom in rezultatom (Wartick v Clarkson et al., 1994, str. 103).

V preteklosti je bil managerski pogled na sodelujoče v poslovanju predvsem "mi proti njim". Teorija deležnikov pa pravi, da je management le eden od deležnikov organizacije, ki tako kot

drugi želi uresničiti svoje želje, kar seveda spremeni pogled v "mi in oni". To naj bi pripeljalo do boljših interakcij (vedenje v poslovanju in sicer med dvema ali več deležniki). Poudarek na normativnih jedrih, ki vplivajo na odločanje deležnikov, managerje vzpodbuja, da svoje razloge za poslovne odločitve (npr. varnost svojega delovnega mesta) primerjajo z interesi drugih deležnikov v smislu koristi za vse. Ta pogled sili managerje, da se ne vidijo več kot ključne deležnike, ampak kot pomembne deležnike za druge. Več morajo razmišljati tudi o prevladujočih kulturah, ki se pojavljajo v podjetju. Kultura podjetja so poenostavljeno skupne organizacijske vrednote, ki vplivajo na odločanje in vsa druga dejanja v organizaciji. Management s posluhom za deležnike vidi te vrednote kot rezultat normativnih jeder deležnikov, torej jih mora spoznati, če želi raziskati, razumeti ali celo spremeniti obstoječo kulturo podjetja (Wartick v Clarkson et al., 1994, str. 103).

Na odločanje v skladu s teorijo deležnikov vpliva tudi moč vsakega deležnika, da vpliva na interese drugih deležnikov. Tako npr. končni porabniki podjetja močno vplivajo na interese zaposlenih. Razmerja moči so gonilo za uspešno vodenje za vse deležnike. Zanimanje skupine deležnikov na račun druge je v najboljšem primeru tvegana strategija. Deležniki imajo neposreden in posreden vpliv na druge deležnike, zato je pomembno, da manager upošteva glas vseh. To je tudi eden od razlogov za pomembnost problematike okolja v odločitvah. Ne gre le za neposreden vpliv, ampak predvsem za sposobnost okoljevarstvenikov, da vplivajo na druge deležnike: medije, lastnike, skupnosti in končne porabnike. Management mora spoznati realnost razmerij moči. Morda so potrebni drugačni pristopi k ugotavljanju uspešnosti managementa, ki bodo poleg rezultatov upoštevali tudi načine za njihovo doseganje (Wartick v Clarkson et al., 1994, str. 104).

Managerji se vsakodnevno srečujejo z razlikami med dejanskimi in predvidenimi pričakovanji in zahtevami deležnikov. Deležniki niso enako pomembni v določeni situaciji, vendar je potrebno upoštevati minimalne pravice vseh. Karakteristike spreminjajočih se situacij pomagajo razložiti in predvideti medsebojni vpliv deležnikov. Management mora spremljati spremembe v zahtevah in pričakovanjih deležnikov in odgovarjati na njih. To ni le dodatna možnost vodenja, ampak je nujnost (primer so teroristi, ki kot deležniki pred napadi ne igrajo nobene vloge na poslovanje, teroristični napad pa močno spremeni pogled podjetja in drugih deležnikov na njih). Nestrinjanje in spremembe so norma in ne izjema. Po teoriji deležnikov to pomeni, da obstoj podjetja v današnjem poslovnem okolju pomeni, da podjetje obstaja v nizu dinamičnih situacij. Razumevanje situacijskih faktorjev pomaga managerjem pojasniti, mogoče pa celo predvideti dogajanje v modernem poslovnem okolju. Pomembna je koordinacija spreminjajočih pričakovanj in zahtev deležnikov. Planiranje, organiziranje, nadzor, kadrovanje in vodenje tako niso več nekaj, kar manager dela drugim, ampak z njimi. Ravnanje managerjev se mora spreminjati s situacijami. Manj pomembno je ravnanje, ko se nekaj zgodi, kot ravnanje, ki dogodek preprečuje. Vse to sili managerja v stalno spremljanje okolja, saj spremembo vedno pričakuje. Tako je zaznavanje še tako majhnih sprememb v pričakovanjih in zahtevah deležnikov znak modrega managementa. Seveda pa pri tem ne gre za popolnost, ampak za izboljšanje trenutnega stanja (Wartick v Clarkson et al., 1994, str. 105). Hunger in Wheelen (1996, str. 211) predlagata strateškemu managerjem, da pomembnost deležnikov ocenijo s štirimi vprašanji:

- 1) Kateri deležniki so najpomembnejši za uspeh podjetja?
- 2) Koliko tistega, kar želijo, lahko dobijo s posamezno alternativo?
- 3) Kaj bi storili, če ne dobijo, kar želijo?
- 4) Kakšna je verjetnost, da to storijo?

V teoriji se pojavljajo različni predlogi, kako udejanjiti teorijo deležnikov. Freeman je predlagal, da bi bil v upravnem odboru predstavnik deležnikov (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 107), vendar ne kaže, da bi to bistveno vplivalo na upoštevanje interesov deležnikov. Poleg tega je dokazano, da so zunanji direktorji manj učinkoviti kot notranji (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 107). Predstavnik deležnikov bi zelo verjetno predstavljal samo skupino, iz katere izhaja. Poleg tega imajo delničarji oziroma lastniki vendarle drugačen odnos do managerjev kot drugi deležniki. Dobičkonosnost podjetja zagotavlja podjetju obstoj, likvidnost pa delovanje. Tako običajno merjena uspešnost ostaja prvi cilj podjetja in managerjev. Seveda pa imajo deležniki pomembno veljavo in v določenih primerih njihov pomen presega podjetje samo. Moralno oporečno poslovanje je nesprejemljivo tudi za ceno propada podjetja. Vendar zamenjava ali dopolnjevanje upravnega odbora ni prava rešitev. Potrebno je managerje vzpodbuditi k upoštevanju in občutenju zahtev in potreb deležnikov. Možen način za to so svetovalni odbori. Če bi bili managerji bolj redno in striktno izpostavljeni vidikom deležnikov, bi nedvomno bolj upoštevali njihov pogled na podjetje (Cochran v Clarkson et al., 1994, str. 107). Najboljše odločitve minimizirajo zunanje pritiske in maksimizirajo podporo deležnikov. Managerji na deležnike vplivajo tudi s političnimi strategijami, kot so izgradnja soglasja, prispevki za komiteje za politične akcije, svetovanje pri zagovorih, lobiranje in izgradnja koalicij (Hunger, Wheelen, 1996, str. 211).

Spremljanje upoštevanja interesov deležnikov zahteva tudi nov pogled na računovodstvo podjetja. Računovodstvo je že pod močnim pritiskom, da mora odsevati vpliv podjetja na okolje, za kar sicer lahko uporabi tudi druge primerne izkaze, če že ne more za to uporabiti tradicionalnih metod. Ker računovodske metode slonijo na tradicionalnem videnju podjetja z vidika delničarjev, je izoblikovanje drugačnega konstrukta zahtevna naloga. Čeprav predvsem vprašanja okolja zaradi stroškov, ki jih onesnaževanje prinaša, spodbujajo spremembe v razmišljanju, gre predvsem za prilagajanje običajnih metod, ki pa še vedno ohranjajo delničarski vidik računovodstva, ki se osredotoča na dobiček. Potrebno bi bilo izoblikovati sisteme, ki bi bolje odsevali vidike vseh deležnikov. Možna rešitev so računovodski izkazi vsem pomembnim skupinam deležnikov ali poročilo o vplivu na interese posameznih deležnikov (Brooks v Clarkson et al., 1994, str. 108).

Vsak deležnik ima svoja merila za ocenjevanje delovanja organizacije. Ta so odvisna od neposrednega in posrednega vpliva dejavnosti podjetja na interese deležnika. Freeman meni, da morajo managerji slediti deležnike in predlaga eno ali več preprostih meril za vsako skupino deležnikov (primeri so prikazani v tabeli 2 na str. 28).

Tabela 2: Primer meril za deležnike

Kategorija deležnikov	Možna kratkoročna merila	Možna dolgoročna merila
Kupci	Prodaja (vrednostno in količinsko) Novi kupci Zadoščene potrebe novih kupcev	Rast prodaje Prihodi in odhodi kupcev Sposobnost nadzora cene
Dobavitelji	Cena materiala Rok dobave Zaloga Razpoložljivost materiala	Rast stroškov materiala Povečevanje dobavnih rokov Rast zalog Nove ideje dobaviteljev
Finančna skupnost	Dobiček na delnico Cena delnice ROE	Sposobnost prepričevanja o strategiji Rast ROE
Zaposleni	Število predlogov Produktivnost Število pritožb	Število notranjih napredovanj Število prihodov in odhodov
Državne inštitucije	Število novih zakonov, ki vplivajo na podjetje Možnost stikov	Število novih zakonov, ki vplivajo na panogo Razmerje kooperativnih in tekmovalnih srečanj
Končni porabniki	Število srečanj Število "sovražnih" dogodkov Število skupnih koalicij Število tožb	Število sprememb politike zaradi porabnikov Število sodelovanj na pobudo porabnikov
Okoljevarstveniki	Število srečanj Število sovražnih dogodkov Število skupnih koalicij Število pritožb in tožb	Število sprememb politike zaradi okoljevarstvenikov Število sodelovanj

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 288

Pomemben dejavnik teorije deležnikov je potreba, da odločevalci upoštevajo številne in včasih nasprotujoče si interese. Večina managerske literature predstavlja analizo deležnikov kot odločevalsko orodje, ki ga uporabljamo v pisarni, s čimer postavljamo managerja v vzvišen položaj filozofa-kralja, ki čudežno pozna interese vseh in odloča v splošno zadovoljstvo. Prevladujoča politična teorija zahodnega sveta, demokracija, pravi, da je to nemogoče. Tudi če ima manager dobre namene in je zelo moder, politične izkušnje preteklosti, ki so oblikovale demokracijo, kažejo, da so odločitve o najboljši rešitvi pristranske. Manager ne bo nikoli imel enakega pogleda kot okoljevarstveniki, zaposleni, voditelji skupnosti, vladni uradniki, javne interesne skupine in drugi deležniki, velja pa seveda tudi obratno. Zato je arogantno, če manager trdi, da pravilno uporablja metode managementa deležnikov, če ne razpravlja o opcijah s posameznimi deležniki ali njihovimi predstavniki. Managerji morajo ustanoviti odbore deležnikov in demokratizirati svoj proces odločanja. Upravni odbori ali nadzorni sveti temu delno ustrezajo, a predstavljajo premalo deležnikov. Odbori delavcev in managerjev so poskus reševanja notranjih dnevnih problemov

podjetja, vendar zahtevam teorije deležnikov ne zadoščajo. Skeptiki se bojijo, da bi se srečanja odborov deležnikov spremenila v vojno vseh proti vsem. Empirični podatki tega ne potrjujejo (Collins v Clarkson et al., 1994, str. 109). Če so srečanja ustrezno vodena, vsaka stran najprej predstavi svoj interes bolje kot kdorkoli drug, potem pa poskušajo najti skupen dogovor, ki bi bil vsem v korist. Ta srečanja pa ne pomenijo nove dobe harmoničnih razmerij na delovnem mestu. Z odločitvami, ki so sprejete na teh srečanjih, so vsi bolj zadovoljni kot z diktiranimi odločitvami, vendar pa tako kot v demokraciji večina čuti, da so določeni osebni interesi ostali neizpolnjeni. Na žalost pa večina managerjev ni usposobljena za tako ravnanje. Dober manager bi moral imeti sposobnosti dobrega politika ali sodnika. Zahtevane spretnosti so ustanavljanje odborov in postavljanje mehanizmov, kjer se prizadeti lahko odprto pogovarjajo o svojih včasih nasprotujočih interesih in kjer lahko sprejmejo dogovor, ki pod temi pogoji najbolj ustreza. Učenje teh spretnosti bi močno spremenilo šolske načrte poslovnih šol. Dober manager bi moral biti tudi dober terapevt in socialni delavec. Enake zahteve veljajo tudi za udeležene deležnike (Collins v Clarkson et al., 1994, str. 106-107).

Kot vsaka stvar ima tudi teorija deležnikov svoje prednosti in slabosti. O njih so govorili mnogi avtorji in analize. Če naredimo SWOT analizo koncepta, s tem dobimo koncept, ki svoje notranje moči in slabosti najboljše poveže z zunanjo situacijo (priložnosti in grožnje). Moči in slabosti se nanašajo na lastnosti koncepta, medtem ko priložnosti in grožnje predstavljajo možne oblike okolja, s katerimi se koncept srečuje, ko ga implementiramo v praksi, kar pomeni svet managerske teorije in praktične uporabe v organizacijah. Ena največjih prednosti teorije deležnikov je dejstvo, da omogoča boljšo in bolj sistematično identifikacijo posameznikov in skupin, s katerimi mora organizacija dobro sodelovati, da bi bila uspešna. Z analizo legitimnosti in moči managerji bolje dojemajo pomen posamezne skupine deležnikov in lažje določijo prioritete teh skupin. Deležnike lažje razdelimo v skupine in izoblikujemo strategije za ravnanje s posamezno skupino. Managerjem omogoča bolj etično vedenje. Omogoča torej učinkovit, uspešen in etičen management. Tudi slabosti in pasti teorije so dobro znane. Freeman omenja pet pasti. Prva past je predvidevanje, da želijo managerji odprto razpravljati o težkih vprašanjih, kar ni nujno res. Kot drugo teorija zahteva sodelovanje najvišjih managerjev. Tretja slabost je, da nižje ravni managementa, ki so nujne za uspešno uvedbo, ne želijo sodelovati. Ker so za uspešnost potrebne precejšnje analize, je četrta nevarnost, da postane analiziranje samo sebi namen in hromi poslovanje. Kot zadnje Freeman omenja neuravnoteženost moči, ki se pojavi, ko podjetje v analizi določi pomembnejše deležnike, manjše pa pusti ob strani, kar je lahko velika napaka. Priložnosti je za teorijo precej tako v teoriji kot v praksi. Pripomre lahko pri poslovnih funkcijah in odločitvah na področjih trženja, proizvodnje, financ, ravnanja s kadri itd. Z vidika teorije težko govorimo o grožnjah, ki jih predstavljajo druge organizacijske teorije. Na uporabo teorije gotovo vplivajo spreminjajoče potrebe uporabnikov. Prav tako pomembni so ekonomski cikli in posamezne kulture. Teorija je uporabna le, dokler ima socialno in politično okolje pomembno vlogo v poslovanju, če pa prevladajo ekonomske in tehnološke teme, pa teorija za odločanje ni več tako pomembna. Prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje moramo dobro preučiti pred uporabo teorije (Carroll v Clarkson et al., 1994, str. 113-114).

3.2 Zadovoljstvo kupcev

Kupci so glavna postavka dobičkonosnosti, zato je učinkovitost pridobivanja in ohranjanja kupcev ključ za dolgoročno uspešnost. Ker je pridobivanje kupcev dražje, bi moralo biti ohranjanje kupcev najvišja prioriteta podjetij. Ali kupec ostane zvest, je najbolj odvisno od ravni zadovoljstva z obstoječim dobaviteljem in od razpoložljivosti alternativ. Pomembnost zadovoljstva kupcev še narašča, saj so kupci vedno redkejši vir, ki ga napada množica agresivnih dobaviteljev. Vzrok je v upočasneni rasti na razvitih trgih, konkurenca pa je vedno bolj globalna. Vedno več podjetij se osredotoča na dolgoročna razmerja med kupcem in dobaviteljem (Rust, Oliver, 1994, str. 242). Dva osnovna razloga za merjenje in modeliranje zadovoljstva kupcev sta:

1. Deležnikom omogoča zanesljivo informacijo o vrednosti in izgledih njihovih investicij.
2. Managementu omogoča zanesljivo informacijo, ki omogoča dobre odločitve na trgu.

Delež vrednosti podjetja, povezan z neopredmetenimi sredstvi, med katere spadajo tudi kupci, je v zadnjih desetletjih naraščal in po nekaterih ocenah dosegel že 80%, vendar računovodski modeli še niso dovolj zanesljivi za tako spremljanje (Hackl, Westlund, 2000, str. 820).

Če želimo ustrezno oceniti zadovoljstvo kupcev, je seveda pomembno, da natančno določimo zadovoljstvo. Iz perspektive posamezne transakcije je zadovoljstvo vrednostna sodba po izbiri o posameznem nakupu (Rust, Oliver, 1994, str. 245). Na to opredelitev se nanaša večina raziskav vedenja. Vendar pa druge raziskave bolj poudarjajo zadovoljstvo z blagovno znamko, kjer je zadovoljstvo celostno vrednotenje, ki temelji na mnogo predhodnih izkušnjah z izdelkom ali storitvijo (Rust, Oliver, 1994, str. 245). Zadovoljstvo je torej nenehno vrednotenje sposobnosti blagovne znamke, da kupcu prinaša vrednost, ki jo ta išče. Seveda se poleg nakupa in izdelka zadovoljstvo lahko nanaša tudi na dobavitelja v celoti.

Pomembno je, da razlikujemo med zadovoljstvom in kakovostjo. Kakovost so nivoji lastnosti izdelka. Kakovost ima dva pomembna pomena: ustreznost za uporabo, ki pove sposobnost izdelka, da zadovolji potrebe kupcev, in zanesljivost. Kakovost je tako možnost za doseganje zadovoljstva. Pri tem je pri posameznikih potrebno opozoriti še na zaznano kakovost, ki temelji na posameznikovi funkciji koristi. Povezavo zaznane kakovosti z zadovoljstvom in njeno pomembnost za podjetje upoštevajo tudi nekateri modeli (Qualls, Rosa, 1995, str. 359-368). Zadovoljstvo je po drugi strani naknadno vrednotenje razmerja med zaznano in pričakovano kakovostjo. Pomembni predhodniki zadovoljstva so tako zaznana kakovost, uresničitev in pričakovanja, zadovoljstvo pa povzroči ponovni nakup. Razliko med zaznavo in pričakovanji lahko ocenjujemo matematično ali na podlagi individualnih ocen. Slednja daje boljše rezultate zaradi numeričnih napak in korelacij (Rust, Oliver, 1994, str. 245-248). Razlika med zaznavo in pričakovanji na nivoju podjetja ni tako pomembna kot pri posamezniku, saj imajo kupci kot skupina realnejša pričakovanja. Pričakovanja sicer lahko delimo na štiri ravni:

1. idealno ali željeno raven,
2. pričakovano ali predvideno raven,

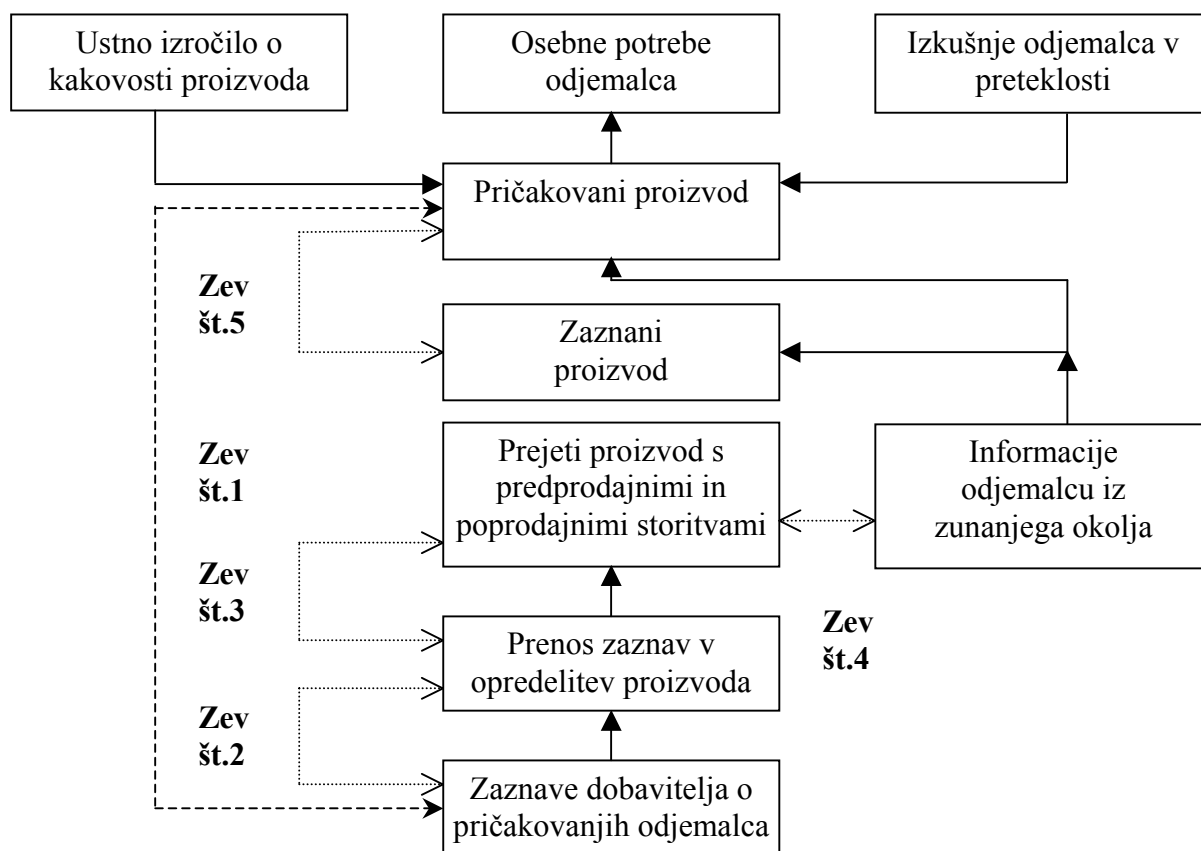
3. najmanj dopustno ali najnižjo še sprejemljivo raven,
4. zaslužen raven (kaj uporabnik meni, da je primerno glede na vložek, pravice itd.) (Žabkar, 1999, str. 44).

Poleg pričakovanj do blagovne znamke na pričakovanje vplivata tudi podoba o idealnem izdelku in halo efekt, ki kaže vpliv slovesa znamke. Na samo zadovoljstvo pa vpliva še mnogo dejavnikov, med katere sodijo pogostnost uporabe, težavnost standardizacije, stopnja vključevanja kupca, negotovost kupca, nihanja v dobavi itd. Kupci z večjim znanjem in višjo vpletenostjo bolj zaznajo razliko med zaznavo in pričakovanji, kar vpliva tudi na zadovoljstvo (Rust, Oliver, 1994, str. 248-249).

Model kakovosti storitev na sliki 2, ki so ga opredelili Parasuraman, Zeithaml in Berry, opisuje razkorake med pričakovanji in zaznavami. Opredeli pet vrzeli, ki vplivajo na uspešnost in s tem tudi na zadovoljstvo (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, str. 41-50):

- vrzel 1: razkorak med pričakovanji in zaznavo s strani managementa izvajalca;
- vrzel 2: razkorak med zaznavo s strani managementa in prenosom teh zaznav v različne specifikacije;
- vrzel 3: razkorak med specifikacijo in izvedbo;
- vrzel 4: razkorak med izvedbo in sporočili za javnost;
- vrzel 5: razkorak med pričakovanji in zaznavami kupcev.

Slika 2: Koncept zevi med pričakovanimi in zaznanimi koristmi izdelka



Vir: Tavčar, 1997, str. 25

Posledice zadovoljstva kupca so različne. Zadovoljstvo vpliva na ponovne nakupe, pripravljenost za plačilo, ugled dobavitelja in odnos do blagovne znamke. Posledice se razlikujejo tudi glede na skupino, v katero kupec spada.

Pomembno je, da podjetje pozna odzive nezadovoljnih kupcev. V ta namen se medorganizacijski tržniki osredotočajo na dolgoročne strategije, kjer je pomembno upravljanje odnosov s kupcem, ki ga lahko v enem stavku opišemo kot usmerjanje prave ponudbe pravemu kupcu v pravem času za pravo ceno (Berry, Linoff, 2000, str. 80). Pri tem je najpomembnejše, da kupec in dobavitelj tvorita tesno partnerstvo, kar prikazujejo tudi različne matrike za merjenje odnosa do kupca preko komunikacije, zvestobe itd. (McDonald, Leppard, 1992, str. 76-83). Kupec tako ocenjuje predvsem dobaviteljev odziv na svoje probleme. Ker se ti pojavljajo skozi ves čas odnosa, se tudi nezadovoljstvo lahko pojavi v vseh fazah. Na odziv vplivajo nezdružljivost ciljev, slaba komunikacija in nestrinjanje glede same domene problema. Največ težav povzročajo cilji, ki niso zapisani in jasno določeni. Projekti prenove informacijskega sistema, ki vsebujejo mnogo mehkih področij, zaradi nejasno določenih ali nezapisanih ciljev zelo pogosto zaidejo v težave, ki imajo za posledico nezadovoljnega kupca. Za kupca je ob pritožbi najpomembnejši pravočasen in primeren odziv dobavitelja. Pritožba je namreč prvi korak k reševanju težave. Mnogokrat se kupec več pritožuje, ker se v odnosu zaznava kot močnejši partner. Kupec ocenjuje stroške in koristi pritožbe, kar spodbuja ali zavira pritoževanje. V grobem lahko vedenje kupca razdelimo na neodzivno, notranje aktivnosti in javne aktivnosti. Kupec se ne odzove pri nekritičnih težavah, pri katerih bi stroški pritožbe presegli morebitne koristi. Notranje aktivnosti so lahko kolegiji pri kupcu, zahteve dobavitelju ali prekinitev odnosa. Če se dobavitelj odzove, kot se kupcu zdi primerno, to ponavadi ohrani ali celo okrepi odnos. Prekinitev odnosa se v medorganizacijskem trženju ponavadi pojavi le v primerih, ko dobavitelj dalj časa svojih obveznosti ne izvršuje v zadovoljstvo kupca. Kupec v javne aktivnosti ponavadi vključi tretjo organizacijo. Milejša oblika je slab glas o dobavitelju. Močnejši odziv so pritožbe raznim gospodarskim zbornicam, državnim ustanovam in poslovnemu tisku. Če tudi te nimajo za posledico ustreznega odziva pri dobavitelju, kupec uporabi pravne možnosti pritožbe. Bistveno pri reševanju nezadovoljstva kupca s pritožbo pa je, da ga ne želimo popolnoma odpraviti, ampak da odpravimo oblike pritoževanja, ki slabijo odnos med partnerjema (Hansen, Powers, Swan, 1997, str. 12-22). Odločitev za pritožbo lahko gledamo tudi skozi različne modele (ekonomski, vedenjski), ki prikazujejo dodatne parametre, ki vplivajo na odločitev za pritožbo (Žabkar, 1999, str. 71).

Pri merjenju posameznikovega zadovoljstva se moramo vprašati, ali naj ga merimo ločeno ali primerjalno glede na konkurenco. Pravila ni, odločati se moramo glede na situacijo. Naslednji problem se pojavi, ko želimo posamezna zadovoljstva primerjati ali združevati (Rust, Oliver, 1994, str. 251-252).

Na nivoju podjetja zadovoljstvo vpliva na življenjsko dobo kupca, zmanjša se cenovna elastičnost, loči obstoječe kupce od naporov konkurence, zmanjša stroške nadaljnjih transakcij, zmanjša stroške pridobivanja novih kupcev in povečuje ugled podjetja. Zadovoljstvo kupca pa žal še ni ustrezno prikazano v izkazih uspeha, saj zaradi svoje narave

ne bi bilo podvrženo običajnim računovodskim tehnikam (Rust, Oliver, 1994, str. 253). Zadovoljstvo nam daje pomembno informacijo o vrednosti obstoječih kupcev. Nekatere raziskave kažejo, da povečevanje tržnega deleža negativno vpliva na zadovoljstvo kupcev (Rust, Oliver, 1994, str. 255).

Tudi v projektih prenove informacijskih sistemov in trženju programske opreme za podporo informacijskemu sistemu je kupec osrednji lik v vseh pogledih. Za vsak projekt veljajo naslednja pravila:

1. Brez izjeme ima vsak projekt kupca. To je vsakdo, za kogar razvijamo programsko opremo in izvajamo spremljajoče storitve.
2. Kupec je najpomembnejša entiteta v projektu. Projektni vodje na to vse preradi pozabijo.
3. Uspeh projekta prenove informacijskega sistema merimo z zadovoljstvom kupca. Slednje vpliva tudi na kakovost programske opreme.

Povečevanje kupčevega zadovoljstva je stvar pravilnega gledišča. K usmerjenosti na kupca pripomore naslednji pristop (Bennatan, 2000, str. 267-268):

1. Na pričakovanja kupcev odgovarjaj s poštenim odgovorom. Ne obljublaj rok, ki skoraj gotovo ne bodo doseženi.

Večkrat se zgodi, da dobavitelj v fazi sklepanja pogodbe ali v fazi uvajanja obljublja nemogoče, ker se boji zavrniti kupca. Teorija in praksa pa potrjujeta, da na kupčevo zadovoljstvo mnogo bolj negativno vpliva zamujanje ali prestavljanje rokov kot ohlapen rok, ki pa se ga dobavitelj drži.

2. Ohrani stalno komunikacijo s kupcem. Kupec naj sodeluje pri izdelavi terminskega plana, pa tudi pri drugih aktivnostih.

Večkrat zaposleni dobavitelja, ki sodelujejo pri projektu, iz različnih razlogov omejijo komunikacijo s kupcem. Vzrok je lahko v nerealnih zahtevah kupcev ali v težavah, ki so posledica dela dobavitelja. Prekinjena ali zmanjšana komunikacija pa še povečuje nezadovoljstvo kupca, posledice pa so vidne v odnosu, plačilih in v drugih odzivih kupca.

3. Prioriteta naj bo kakovosten projekt. Ne postavljalj prekratkega terminskega plana za ceno kakovosti.

Ker v kupčevo oceno programske opreme za podporo informacijskim sistemom spada tudi čas uvedbe sistema, mnogokrat podjetja poskušajo projekt na hitro zaključiti, čeprav trpi kakovost. Nekatera večja tuja podjetja tako vztrajajo na kakovostni uvedbi ne glede na čas uvajanja. Tudi taka skrajnost sicer ne vpliva pozitivno na kupčevo zadovoljstvo, prinese pa vsaj na daljši rok boljše rezultate.

4. Prioriteta naj bo sistem, ki bo prijazen za uporabo.

Predvsem v projektih, ki imajo močnejši razvojni del, dobavitelj prijaznosti in uporabnosti ne namenja časa, ampak želi do roka le zagotoviti zahtevano funkcionalnost. Ta pa je z vidika kupca z uporabnostjo sistema neposredno povezana. Težko uporabljiv sistem zato negativno vpliva na zadovoljstvo.

5. Poskušaj razumeti različne potrebe različnih kupcev. Za poslovne potrebe ni vseveljavnih pravil. Odvisna so od posameznega kupca. Projekt lahko prilagajaš kupčevim potrebam, če si vzameš čas, da jih poskušaš razumeti.

Večkrat se pri standardiziranih sistemih zmotno misli, da bodo kot s čarobno paličico reševali vse probleme brez določenih nastavitvev ali dodatnih funkcionalnosti za kupca. Za oboje pa se je potrebno kupcu posvetiti. Od strategije dobavitelja je seveda odvisno, kako se na te potrebe odziva.

3.2.1 Parametri za določanje zadovoljstva kupcev

Čeprav je literatura dokaj enotna pri opredelitvi zadovoljstva kupca, pa se mnenja o merjenju zadovoljstva močno razlikujejo. Najpomembnejše skupine meril so po Hausknechtu splošno zadovoljstvo, potrditev pričakovanj in razlika do kupčevega idealnega izdelka. Prednost pred tradicionalnimi načini merjenja zadovoljstva kupcev je v tem, da ločuje vzrok za zadovoljstvo in zadovoljstvo samo (Fornell, 1992, str. 11).

Kupci pri ocenjevanju izdelka upoštevajo tako ceno kot kakovost. Da se izognemo mešanju obeh, merimo eno v luči drugega. Merili sta tako cena za dano kakovost in kakovost za dano ceno (Fornell, 1992, str. 11).

Tipičen pristop, ki ga uporablja mnogo podjetij, je merjenje zadovoljstva ločeno od konteksta uporabe in naknadno ugotavljajo povezave z zvestobo, prodajo in dobičkom, kar pa zaradi nizke zanesljivosti in odvisnih koeficientov ni najboljšo. Funkcija zadovoljstva mora biti zato odvisna od pričakovanj in zaznanega rezultata, pri čemer ima slednji nekoliko večjo težo. (Fornell, 1992, str. 12). Barometer zadovoljstva kupcev ponuja povezavo teh dveh parametrov s kakovostjo (pri dani ceni), ceno (pri dani kakovosti), splošnim zadovoljstvom, potrditvijo pričakovanj, razliko do kupčevega idealnega izdelka, pritožbami zaposlenim in managementu, sprejemljivostjo spremembe cene in namenom ponovnega nakupa (Fornell, 1992, str. 19).

Na kakovost programske opreme za podporo poslovnim procesom vpliva več dejavnikov, ki se delijo na tehnično-tehnološke in vsebinske, ki pa so vedno že vezani na konkreten poslovni model (Kovačič, 2002a, str. 3). Tehnično-tehnološki dejavniki so:

a) zanesljivost in doslednost delovanja

Sodobna družba je vedno bolj odvisna od računalniško podprtih informacijskih sistemov. Ker kupci oziroma uporabniki praviloma teh sistemov ne zaznavajo kot zanesljive, to povzroča mnogo nezadovoljstva. Obstajata dve preprosti pravili, ki jima mora programska oprema zadostiti, preden ocenjujemo kupčevo zadovoljstvo. Delovati mora, ko je potrebno, ko deluje, pa mora to početi pravilno. Ti dve lastnosti imenujemo razpoložljivost in doslednost. Razpoložljivost je bila včasih pomembna predvsem v zdravstvenih ali enako pomembnih sistemih. Danes je to običajna zahteva za vsak informacijski sistem. Povsem očitno je, da toleranca kupcev do programskih napak in napak v spremljajočih storitvah pada. Nasprotno pa zahteve po prijaznosti in uporabnosti rastejo, kar je predvsem posledica namiznih programov za osebne računalnike (Bennatan, 2000, str. 86). Zanesljivost sistemov določajo mnogi standardi npr. IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers). Zanesljivost opisujejo kot verjetnost, da programska oprema ne bo povzročila kritičnih napak sistema določen čas pod določenimi pogoji. Verjetnost je funkcija vhodov v sistem in uporabe sistema, je pa tudi funkcija obstoja napak v programski opremi. Vhodi v sistem določajo, ali

bodo obstoječe napake, če v sistemu so, odkrite. Preprosteje bi lahko rekli, da je zanesljivost ocena nepojavljanja napak. Razlogi, zakaj programska oprema ne deluje pravilno, so nezadostno opredeljene potrebe in zahteve uporabnikov, nepravilnosti v procesu načrtovanja in kodiranja, nepravilna uporaba sistema in preveliko kasnejših sprememb (Bennatan, 2000, str. 87). Doslednost je odstotek delovanja sistema v skupnem času. Kritični sistemi, kjer je zahtevana visoka doslednost, naj bi imeli doslednost 99,999% (doslednost 5 devetic). Tako visoko doslednost lahko dosežemo le z ustreznim razvojem, ki predvideva, da ne bo načrtovanih zaustavitev (npr. pri inštalaciji nove verzije), in s preprečevanjem nenačrtovanih zaustavitev. Zelo pomembna je tudi preprostost uporabe, s čimer onemogočimo uporabniške napake (Bennatan, 2000, str. 88).

b) celovitost in povezljivost modulov

Čeprav vsaj večji ponudniki programske opreme prisegajo na celovitost in povezljivost, pa so z obema večkrat težave. Celovitost bi morala zagotavljati enkratne vnose podatkov, enake preglede istih podatkov iz vseh delov sistema, standardne uporabniške vmesnike ipd. Povezljivost modulov med seboj in navzven je sicer večinoma zelo preprosta preko standardiziranih vmesnikov, a nemalokrat je lahko vir težav, sploh če je dobaviteljev programske opreme več.

c) uporabnost

Uporabnost opisuje preprostost, s katero uporabnik pravilno uporablja sistem. Natančneje je določena kot učinkovitost in zadovoljstvo, s katerima lahko določeni uporabniki dosegajo določene cilje v posameznem okolju (Bennatan, 2000, str. 89). Uporabnost lahko merimo z več metodami. Ena od njih je tudi Software Usability Measurement Inventory (SUMI), ki meri uporabnost na osnovi naslednjih kriterijev:

- učinkovitost: meri stopnjo, koliko uporabniki čutijo, da jim sistem pomaga pri delu,
- všečnost: meri uporabnikov splošni čustveni odziv na programsko opremo,
- pomoč: meri stopnjo, v kakšni meri programska oprema sama kaže pravilno uporabo in vključuje tudi pomoč in uporabniško dokumentacijo,
- nadzor: meri, koliko uporabnik čuti, da nadzoruje sistem,
- učljivost: meri hitrost in lahkost učenja, kot to zaznajo uporabniki.

Pomembno je predvsem to, da vprašalniki, ki jih metoda uporablja, ne temeljijo na tehničnih parametrih, ampak na pričakovanjih uporabnikov (Software Usability Measurement Inventory, 2002).

d) prožnost in prilagodljivost spremembam

V dinamičnem poslovnem okolju si kar ne moremo predstavljati, da si lahko dobavitelji poslovne programske opreme privoščijo neprožnost in neprilagodljivost. Tu seveda ne gre za zakonske spremembe in splošni razvoj, ki je predvsem pri večjih ponudnikih zelo obsežen. Težava so poslovni modeli, ki kljub precejšnji parametrizaciji ne omogočajo vedno učinkovite povezave z obstoječimi procesi v podjetju. Čeprav je mnogokrat v poslovni programski opremi res vgrajena najboljša praksa, pa to ne pomeni, da izboljšave niso možne. Predvsem inovativna podjetja s posebnimi konkurenčnimi prednostmi in podjetja, ki poslujejo v tržnih vrzelih, lahko večkrat naletijo na težave, ko želijo programsko opremo prilagoditi svojim potrebam. Težave lahko nastopijo zaradi nezainteresiranosti dobavitelja, premajhnih razvojnih kapacitet dobavitelja, neustreznih orodij in težav z inštalacijami novih verzij.

e) odzivnost vnosa in pridobivanja podatkov

Odzivni čas lahko pojmuje kot odgovor sistema na zunanji dogodek. Delimo ga v tri komponente: čas od konca dogodka do takrat, ko sistem dogodek zazna, čas procesiranja dogodka in čas od zaključka procesiranja do začetka prikaza odgovora. Odzivni čas ne vsebuje časa za izvedbo dogodka in odgovora (Bennatan, 2000, str. 309).

f) uporabljana razvojna orodja

Pomembno je, da razvojna orodja, ki jih dobavitelj uporablja za razvoj informacijskega sistema, sledijo tehnološkim novostim. Čeprav je potrebno pri tem paziti, da novo ni vedno boljše, pa vendarle koncepti kot so odjemalec/strežnik, trinivojska arhitektura, odprti sistemi in drugi zahtevajo stalno izboljševanje razvojnih orodij. Poleg tega morajo razvojna orodja zagotavljati tudi čim večjo podporo sistemski analizi in načrtovanju, sledenje sprememb, izdelavo dokumentacije, hitrejša ali v določenih segmentih celo avtomatizirano kodiranje, zaščito in druge lastnosti, brez katerih si razvoja kompleksnih poslovnih sistemov sploh ne moremo predstavljati.

g) dokumentiranost

Raznoverstnost dokumentacije je sicer nekoliko odvisna od tega, kako močna je razvojna komponenta v projektu, a v vsakem primeru vsebuje vsaj naslednje dokumente:

- specifikacija programske opreme (funkcionalni opisi),
- uporabniški priročnik za programsko opremo,
- tehnični priročnik za programsko opremo (npr. podatkovne strukture),
- plan razvoja,
- specifikacije zahtev za funkcionalnost in uporabniške vmesnike,
- razvojne specifikacije za funkcionalnost in uporabniške vmesnike,
- dokumentacija verzij,
- dokumentacija testiranja,
- izvorna koda (odvisno od pogodbe) (Bennatan, 2000, str. 216).

Kakovost storitev je prav tako pomembna. Merimo jih lahko skozi odnos v projektu uvajanja, usposobljenost kadrov (znanja o rešitvi, poslovna znanja in veščine, izkušnje itd.), trajanje projekta in odzivnost ob težavah (Kovačič, 2002a, str. 4).

Cena spada med finančne kazalnike zadovoljstva. Mednje spadajo cena programske rešitve in storitev, stroški vzdrževanja, kakovost naložbe glede na vračanje in konkurenčno prednost, dinamika financiranja, plačilni pogoji itd. (Kovačič, 2002a, str. 3-4). Zelo pomembno je sprejemanje in obravnavanje pritožb. Ocenjujemo lahko obliko sprejemanja pritožb, kakovost in hitrost reševanja, razne ugodnosti itd.

3.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Ravnanje s človeškimi viri postaja za podjetja vedno pomembnejše. V ZDA se vse pogosteje pojavlja mnenje, da je zadovoljstvo zaposlenih celo pomembnejši dejavnik kot zadovoljstvo kupcev (Jamšek, 2000, str. 21). Za uspešno obvladovanje bodočih problemov bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti (Lipičnik, 1996, str. 20). Porter pravi, da so edini dolgoročni vir prednosti, ki ostaja organizacijam v industrializiranih

deželah, izkušeni človeški viri (Hunger, Wheelen, 1996, str. 133). Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti. V širšem smislu jih delimo na psihične, fiziološke, fizične, v ožjem smislu pa na sposobnosti, znanja in motivacijo. Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Do izraza prihajajo predvsem v kombinaciji z znanjem. Znanja omogočajo reševanja znanih problemov z znanimi rešitvami, skupaj s sposobnostmi pa tudi z neznanimi rešitvami. Pomembne so tudi osebnostne lastnosti, ki sicer niso nujne pri reševanju problemov, a vplivajo na vsako reakcijo. Sposobnosti, znanje in motivacija so nujne zmožnosti za doseganje rezultata in dajejo možnost za doseganje uspeha (Lipičnik, 1996, str. 20-22).

Pomen človeških zmožnosti se je skozi zgodovino spreminjal. Včasih so predpostavljali, da je potrebno oblikovati sistem, ki vodi do natančno začetih ciljev. Tudi delovna mesta so bila natančno začetana, ljudi pa so iskali glede na njihovo prilagajanje delovnim mestom. Vsak zaposleni naj bi delal le svoje naloge, drugi ga ne zanimajo. Tak sistem je deloval, dokler so bile spremembe v okolju majhne. Ko je poslovno okolje postajalo bolj dinamično, je tako pojmovanje postalo preveč toga. Potrebovali so sveže ideje. To je pripeljalo do koncepta skupinskega dela. Zmožnosti za skupinsko delo so postale najbolj iskane. Še vedno pa skupina želi doseči vnaprej določene cilje. Spremembe in konkurenca pa so povzročile približevanje kupcem, ki so postali določevalci ciljev. Organizacije so se sploščile, odgovornost je bolj razpršena. Pomembna je vizija, interakcije zaposlenih pa naj zadovoljujejo potrebe kupcev. Znanje postaja včasih ovira, pomembna je izvirnost. Podjetja potrebujejo ljudi z velikimi zmožnostmi. Analitičen pristop ne daje več ustreznih rezultatov. Pomembnejši od lastnosti so načini odzivanja. Podjetja uporabljajo več modelov za postopanje z ljudmi in izrabo njihovih zmožnosti, vendar se nekateri zdijo bolj primerni v sodobnem poslovnem okolju in glede na današnji pomen človeških zmožnosti (Lipičnik, 1996, str. 22-27).

Organizacija, ki jo postavimo, da bi kar najboljše izrabili človeške zmožnosti, predvideva določeno vedenje zaposlenih. Na vedenje pa ne vpliva samo predpisano delo, ampak tudi drugi dejavniki, od katerih je zelo pomembna organizacijska klima. Različne organizacije namreč vzbuja pri ljudeh različna stališča in vedenje, kar je povezano s psihološkimi strukturami. Značilnosti, ki povzročajo določeno vedenje in razlike, imenujemo klima. Z drugimi besedami je klima vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Zaposleni se lahko klimi prilagajajo, lahko pa klimo tudi spreminjamo. Za to pa je potrebno, da spremenimo stanje določenega pojava in pripravimo ljudi za sprejemanje spremembe in ustrezno vedenje v skladu z njo. Če želimo ugotoviti vpliv klime na obnašanje zaposlenih, jo moramo meriti. Ugotoviti moramo njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in njene posledice. Literatura ponuja naslednjih pet dimenzij kot faze pri preučevanju klime (Lipičnik, 1996, str. 65):

1. Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo.
2. Preučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke.
3. Analiziraj dileme, s katerimi se organizacija srečuje pri odločanju o svoji politiki.

4. Preglej zgodovino organizacije, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njenih vodij.
5. Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce.

Človekovo doživljanje in obnašanje je vselej rezultat usklajenega sodelovanja posameznika s situacijo, ki ga obdaja, pri čemer ga ne določajo le objektivne sestavine, temveč veliko bolj način, kako posameznik to situacijo doživlja (Lipičnik, 1996, str. 62-65).

Odzivi posameznika vplivajo na njegovo zadovoljstvo in učinkovitost. Mehanizmi motivacije morajo poskrbeti za obe področji. Herzberg je motivacijske faktorje razdelil na higienike in motivatorje. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti, medtem ko motivatorji spodbujajo ljudi k delu. Večina faktorjev ima vpliv na obe dimenziji. Pomembni higieniki so organizacija podjetja, medosebni odnosi, delovne razmere, plača, varnost in podobno (Lipovec, 1997, str. 114).

Sodobni pogledi na kakovost presegajo zgolj preprosto skrb za kakovost izdelkov in zadovoljstvo kupcev ter jo nadgrajujejo z zaupanjem in vlaganjem v vse zaposlene, ki so glavno gonilo razvoja in s svojo inovativnostjo in zainteresiranostjo lahko največ prispevajo k dvigu kakovosti in produktivnosti (Glavič, 1999).

Oddelki, ki skrbijo za ravnanje s človeškimi viri, so ugotovili, da morajo za povečanje zadovoljstva zaposlenih poskrbeti za kakovost življenja med delom. Tako imenujemo stopnjo, do katere lahko zaposleni zadovoljijo pomembne osebne potrebe preko izkušenj v podjetju. Kakovost življenja med delom lahko izboljšamo s participativnim reševanjem problemov, preoblikovanjem dela, uvajanjem inovativnih sistemov nagrajevanja in izboljšanjem delovnega okolja (Hunger, Wheelen, str. 132).

Če podjetje nezadovoljstvu zaposlenih ne posveča dovolj pozornosti, se slej ko prej sreča z nezaželenimi odhodi delovne sile. V 45 odstotkih srednjih in velikih ameriških podjetij so že leta 1998 ugotovili, da jih neželen odhod zaposlenega stane več kot 10 tisoč dolarjev (Trefalt, 2001, str. 17). Povpraševanje po programskih inženirjih presega ponudbo in raste eksponentno, tako da se razkorak še povečuje. S tem se tudi zmanjšuje povprečni čas, ko programski inženir ostane pri enem delodajalcu. Stabilnost skupine pomembno doprinaša k morali in motivaciji skupine. Problemi, s katerimi se srečujemo pri pogostih odhodih zaposlenih, so:

- potrebna je precejšnja investicija v učno krivuljo in šolanje novih kadrov,
- pogosti odhodi iz skupine zmanjšujejo skupinsko vzdušje in negativno vplivajo na motivacijo skupine,
- iskanje novih kadrov je pogosto drago in časovno potratno ter zahteva nekaj razgovorov in stroške,
- pogosti odhodi povzročajo pomanjkanje konsistentnosti na projektu.

Težave s projektno ekipo pogosto zaznamo kot najbolj kritične v projektih prenove informacijskih sistemov. Člani skupine so najpomembnejši vir, saj največ prispevajo k uspešnosti projekta (Bennatan, 2000, str. 24-25).

Na večje zadovoljstvo lahko vpliva razvit sistem individualne in kolektivne participacije zaposlenih. V razvitem svetu se danes participacija zaposlenih razume kot pogoj, brez katerega ni doseganja večje poslovne uspešnosti. Gre za takšno organizacijsko strukturo, ki naj dejansko omogoča in zagotavlja tudi upoštevanje interesov zaposlenih kot ključne skupine pri sprejemanju vseh pomembnejših odločitev (Gostiša, 1999, str. 11).

Predvsem pri storitvah se kaže, da je najpomembnejši človek. Zato lahko rečemo, da kralj ni samo kupec, ampak sta kralja dva: kupec in zaposleni. Brez obeh ne more biti uspeha podjetja, ki prodaja storitve (Rakar, 1999, str. 32). Podobno velja tudi za razvoj poslovne programske opreme, da je človek temelj uspeha, metoda pa je skupinsko delo in kakovostna komunikacija med zaposlenimi.

Pri razvoju programske opreme lahko govorimo o vzdušju tudi glede na fazo projekta:

a) konceptualna faza

Začetna faza projekta je zaznamovana z željo tehnične ekipe, da začne s projektom. Management ponavadi slabo sodeluje, določen je le začetni proračun. Ker tehnična ekipa razen grobih ocen ne daje managementu ničesar otipljivega, se ta počuti nemočno. Podobno se počuti tudi razvojna ekipa, a v odnosu do kupca, ki ne nudi točnih definicij za želeni sistem. Pomembno je, da vodja projekta v tej fazi pripravi dober konceptualni dokument, da se natančno popiše vse zahteve in problemske situacije ter oceni vsaj grobi terminski plan projekta (Bennatan, 2000, str. 68-69).

b) faza zahtev

Ta faza velja za najpomembnejšo fazo, a je hkrati tudi ena najtežjih. Sama po sebi ustvarja konfliktno situacijo med kupcem in razvijalcem, saj kupec ne želi natančno opredeliti zahtev, ker se zaveda stroškov naknadnih sprememb, razvijalec pa ravno nasprotno želi čim prej zaključiti to fazo, saj vsako zavlačevanje pomeni višje stroške. V tej fazi je potrebno graditi kooperativne odnose med obema partnerjema. Zaključevanje zahtev pa zahteva izkušnje, potrpežljivost in trdnost. Vodja projekta je zadolžen, da v določenem trenutku od obeh strani zahteva podpis dokumenta, kar lahko kupcu predstavi z roki. Zamujeni roki namreč stanejo (Bennatan, 2000, str. 70-71).

c) faza načrtovanja

Načrtovanje je ponavadi prežeto z optimizmom. Ker se je projekt resnično začel, vlada navdušenje. Hkrati se že pojavljajo manjše zamude kot posledica novih zahtev, idej in informacij. Večji razvojni projekti lahko s sabo prinesejo tudi nekaj nejasnosti glede odgovornosti (Bennatan, 2000, str. 74).

d) faza implementacije

V fazi implementacije se pojavi pritisk v želji, da projekt napreduje in daje vidne rezultate. Rezultat je povečan obseg dela. Vzdušje je močno odvisno od uspešnosti preteklih faz in pričakovanega uspeha prihodnjih faz. Problemi, ki nižajo zadovoljstvo, so dodatne zahteve,

nezadostni viri, prekratek čas za implementacijo, novi tehnični problemi itd. (Bennatan, 2000, str. 77).

e) faza integracije in testiranja

Pritisk se v tej fazi še poveča. Razvojna skupina mora zaradi zamujenih rokov delati preko delovnega časa. Ko kupec dobi začetno verzijo izdelka, se zaradi različnih interpretacij zahtev pojavijo spori s kupcem, ki jih včasih lahko rešijo šele managerji višjih ravni. Napake in druge težave povzročajo različne frustracije. Mnogo težav, ki lahko nastopijo v tej fazi, lahko rešimo z dobro opravljenim predhodnim delom (Bennatan, 2000, str. 80-81).

f) faza vzdrževanja

Vzdrževanje programske opreme dostikrat razvojni skupini ne nudi zadostnega izziva, čeprav se pojavljajo nove težave, ki zahtevajo nove rešitve in izboljšave. Ob teh težavah se ponavadi pojavi pritisk, naj bodo čim hitrejši (Bennatan, 2000, str. 84).

Skozi podobne faze gre tudi vzdušje v ekipi, ki pri kupcu izvaja storitve. Konceptualna faza pomeni zagon projekta, kjer lahko kupci vršijo pritisk, naj se delo čim prej začne, drugi kupci pa spet ne kažejo nobene vneme in jih je potrebno dobro voditi, da projekt ne zaide v težave. V fazi zahtev, ki pomeni izdelavo načrta uvedbe, poskuša vodja projekta kupca zapeljati v čim bolj standardne rešitve, saj novi načini dela in zahteve po dodelavah zvišujejo stroške. Tu se faze nekoliko razlikujejo od razvojnih, saj hkrati potekajo implementacijske aktivnosti (šolanje, uvajanje), ki že pripeljejo do prvih, ponavadi manjših konfliktov s kupcem. Predvsem v fazi uvajanja se pojavijo izzivi, kako uspešno pokriti poslovne procese kupca. Zelo težavna je faza integracije, saj je potrebno uskladiti rešitve, ki jih proizvaja vsa skupina. Večkrat se izkaže, da integracija idej pravzaprav ni možna. Hkrati se že vključujejo tudi rezultati razvojne faze, ki pripeljejo do novih težav. Faza vzdrževanja nudi enake izzive in težave kot v razvoju.

3.3.1 Parametri za določanje zadovoljstva posameznih skupin zaposlenih

Parametri, ki določajo zadovoljstvo zaposlenega, so zelo raznoliki in odvisni od vsakega posameznika. V grobem jih lahko delimo na:

a) politiko podjetja

Politika podjetja je najmočnejši higienik (Lipičnik, 1996, str. 167). Predstavlja trajno in ustvarjalno dejavnost, s katero se za organizacijo iščejo in opredeljujejo zamisli, smotri in temeljni cilji razvoja ter dela, nato pa se opravlja usmerjanje k njihovi dosegi. Če politika podjetja zaposlenih ne vzpodbuja ustrezno, to povzroča nezadovoljstvo. Posamezni projekti so lahko s politiko neskladni ali pa je zaradi njih oblikovana neustrezna politika.

b) odnose

Odnosi do vodje, pa tudi v skupini, pomembno vplivajo na zaposlene. Konflikti, ki jih povzročajo nekateri projekti, lahko krhajo odnose in s tem zmanjšujejo zadovoljstvo.

c) delovne razmere

Delovne razmere so zelo pomembne kot predpogoj za uspešno delo. Delovne razmere gotovo ne pomenijo samo delovnega mesta, ampak na njih pomembno vplivajo tudi notranji in zunanji odnosi, motnje, neorganiziranost in drugo. Pri delu na projektu so delovne razmere

precej povezane s kupcem, ki lahko s svojim odnosom omogoča vzpodbujevalno ali zaviralno okolje.

d) finančno nagrajevanje

Čeprav sodi finančno nagrajevanje bolj med motivatorje kot med higienike, pa vseeno v določeni meri vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Posebno je pomembno, ko je nagrajevanje odvisno od uspešnosti projekta.

e) varnost

Varnost zaposlitve sicer nima zelo velikega vpliva, lahko pa prevesi tehtnico pri zadovoljstvu. Zgrešeni projekti zmanjšujejo občutek varnosti in s tem zadovoljstvo zaposlenih.

Podobne kazalnike zadovoljstva določa tudi Job Descriptive Index (JDI), kjer preverjamo:

1. zadovoljstvo z delom,
2. zadovoljstvo s plačo,
3. zadovoljstvo s priložnostmi za napredovanje,
4. zadovoljstvo z nadzorom,
5. zadovoljstvo s sodelavci (Job Descriptive Index, 2002).

Ameriške raziskave (National IT Salary Survey, 2002) merijo zadovoljstvo preko:

- a) delovne dobe v trenutnem podjetju,
- b) zadovoljstva z vsemi denarnimi nadomestili,
- c) splošnega zadovoljstva z delovnim mestom,
- d) interesa za novo službo,
- e) nadur in drugih posebnih delovnih ur.

Podobne vidike ocenjuje tudi E-Value2002 Employee Survey, ki obravnava attribute v naslednjih kategorijah:

- a) vodstvo in planiranje,
- b) organizacijska kultura,
- c) komuniciranje,
- d) razvoj kariere,
- e) vloga zaposlenega,
- f) priznanja in nagrade,
- g) delovne razmere,
- h) neposredni nadrejeni zaposlenega,
- i) šolanje zaposlenega,
- j) druge ugodnosti.

Posamezni projekti seveda ne vplivajo enako na vse opisane kategorije, čeprav gotovo vplivajo na splošno zadovoljstvo z delom.

Različne težave ali uspehi na projektu zaposlenemu v dejanski situaciji pokažejo odnos vodstva in neposredno nadrejenih. Če vodstvo v takih primerih neprimerno ravna z zaposlenimi, ti gotovo posamezen projekt zaznajo kot obremenilen in so z njim nezadovoljni. V širšem smislu se ti odnosi nanašajo tudi na organizacijsko kulturo in komuniciranje.

V različnih projektih se zaposleni dobavitelja srečujejo z različnimi ljudmi, ki imajo do programske opreme in celotnega projekta svoj odnos, ki temelji na mnogih kategorijah, ki so povezane ali pa tudi ne s potekom projekta samega. Osebni odnosi, ki se spletejo med uporabniki na eni strani in zaposlenimi dobavitelja na drugi strani, vplivajo skupaj z notranjimi odnosi v podjetju na delovne razmere na posameznem projektu. Seveda je potem tu še tehnična plat delovnih razmer, ki pa se med projekti razlikuje pri določenih delih, predvsem pri storitvah pri kupcu. Delovni čas kupca, oddaljenost kupca od matične lokacije zaposlenega in druge podobne značilnosti dela zopet vplivajo na zadovoljstvo.

Projekti zaposlenim nudijo različne možnosti osebnega napredka glede na vsebino projekta in odnose. Čeprav je zadovoljstvo na tem področju zopet odvisno od posameznika, pa možnost usvajanja novih znanj povečuje zadovoljstvo (če ne gre za preobremenitev), medtem ko rutinska in ponavljajoča dela zadovoljstvo zmanjšujejo.

Seveda različni projekti nudijo tudi različne možnosti za priznanja in nagrade. Projekti, kjer je kupec v predpogodbeni fazi zniževal finančne parametre medsebojnega sodelovanja, povzročajo predvsem pri zaposlenih, katerih finančna stimulacija je odvisna od dosežene realizacije, odpor, saj težje dosega raven, ki jim omogoča določeno nagrado.

3.4 Finančni kazalniki uspešnosti

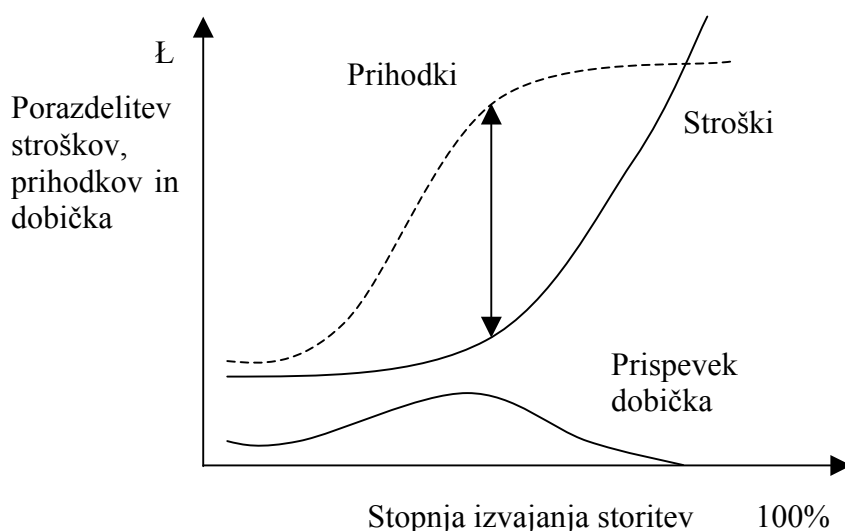
Pri ocenjevanju finančne uspešnosti posameznega projekta lahko zaradi specifičnosti poslovanja potegnemo vzporednico z ocenjevanjem uspešnosti kupca, saj v času trajanja projekta kupec običajno ne ustvarja prihodkov ali stroškov, ki ne bi bili vezani na projekt, ali pa jih brez težav izločimo iz vrednotenja.

Vsa podjetja se morajo sprijazniti z dejstvom, da so med kupci velike razlike v dobičkonosnosti. Razlike nastajajo tako v prihodkih kot v stroških. Pogosto se srečamo s pravilom 80/20. Običajna krivulja dobičkonosnosti kupcev pokaže celo del kupcev, ki nosijo izgubo. V bančnem portfelju fizičnih oseb 20% računov prinaša 200% skupnega dobička, medtem ko skoraj polovica računov nosi izgubo (Carroll, Tadikonda, 1997, str. 76). Prvi izziv je torej identifikacija prave dobičkonosnosti kupcev. Dobičkonosnost se razlikuje od kupca do kupca na osnovi treh osnovnih faktorjev: prihodki, tveganje in stroški (Hartfeil, 1996, str. 23).

Običajno razmerje med stopnjo izvajanja storitev za kupca in stroški je eksponentna krivulja, prikazana na sliki 3 (str. 43). Obliko krivulje določajo predvsem visoki stroški dodatnih kapacitet različnih virov, ki jih podjetje potrebuje, da pokrije nepričakovano visoke zahteve. Cilj podjetja je premik krivulje v desno. Ko podjetje povečuje raven strežbe, se mora vprašati, kakšne so koristi. Če stane več, kot dolgoročno ustvari prihodkov, stroški niso upravičeni. Čeprav je težko ugotoviti odzivanje kupcev na različne ravni storitev, lahko s trženjskimi raziskavami ugotovimo, kako se različne skupine kupcev odzivajo na posamezne vidike storitve.

Prihodki v odvisnosti od ravni storitve seveda ne naraščajo v nedogled, ampak se na neki ravni ustavijo. Krivulja odvisnosti ima obliko črke S. Razlogov je več. Spodnji del krivulje določa minimalna stopnja strežbe, ki jo trg zahteva. Po spodnjem pragu majhne izboljšave strežbe prinašajo veliko razliko v prihodkih. Ko krivulja doseže zgornji prag, prihodki skoraj ne naraščajo več. Če obe krivulji združimo (kot je prikazano na sliki 3), dobimo vpogled v dobičkonosnost posamezne ravni storitev.

Slika 3: Razmerje med stopnjo izvajanja storitev ter stroški, prihodki in dobičkom storitev



Vir: Christopher, 1992, str. 16

Dobičkonosnost posameznega kupca je gotovo odvisna od vrste in količine izdelkov, ki jih kupuje pri podjetju, vendar pa je pomembna razlika tudi v stroških strežbe posameznih kupcev. Osnovni princip analize dobičkonosnosti kupcev je, da pripišemo kupcu vse stroške, ki nastanejo zaradi nje. Stroški, ki jih lahko pripišemo kupcem, so stroški prodaje, stroški posredovanja, prodajni klici, čas ključnih zaposlenih, razni bonusi in posebni popusti, stroški procesiranja naročila, skriti in vidni stroški trženjskega komuniciranja, stroški nestandardnih dobav, stroški skladiščenja, ki so odvisni od kupcev, stroški dostave, stroški dokumentacije in komunikacije, zavrnitve in kreditiranje kupca (Christopher, 1992, str. 13-21).

Predprodajni stroški se zelo razlikujejo med posameznimi naročili in posameznimi kupci. Stroški nastanejo že z naročilom, ko prodajalec porabi za kupca določen čas, nastanejo pa tudi določeni drugi stroški. Včasih je pomembna geografija, če so kupci na oddaljenih lokacijah. Nekateri kupci zahtevajo na videz neskončno število prodajnih klicev, medtem ko drugi naročajo telefonsko. Nekateri zahtevajo udeležbo managementa ali raznih strokovnjakov. Te razlike kažejo na razlike v nakupnem procesu ali naravo nakupnih timov. Kupci se razlikujejo tudi v tem, ali pristajajo na standardne rešitve ali pa zahtevajo različne prilagoditve.

Sledi obdelava naročila, kjer so stroški odvisni od števila postavk naročila, števila naročil in njihove kompleksnosti. Proizvodni stroški nihajo podobno kot predprodajni stroški. Na velikost vplivajo še posebno čas nastavitve, načrtovanje za specifičnega kupca, posebne

značilnosti in funkcije izdelka, ki jih zahteva posamezen kupec, in terminske zahteve. Ponavadi naročila izven sezone stanejo manj. Več stane tudi hitra dostava. Nekatera naročila zahtevajo več virov. Pojavijo se tudi določeni stroški hrambe (tudi hramba programske kode za kupca prinaša določene dodatne stroške, ki niso toliko posledica same kode kot organizacijskih postopkov, ki so za to potrebni).

Sledijo stroški dostave, ki so spet odvisni od lokacije, načina dostave in podobno. Zadnja skupina stroškov so poprodajni stroški, ki vključujejo šolanja uporabnikov, tehnično podporo, popravila in vzdrževanje. Te dejavnosti dostikrat prinašajo tudi dodatne prihodke, ne pa vedno.

Čeprav ponavadi smatramo, da doseganje višje cene pomeni višje stroške, praksa kaže, da ni vedno tako. Ponavadi so sicer vsaj nekoliko povezani s proizvodnimi stroški, vendar se ponekod cene za enako transakcijo razlikujejo tudi za 30 odstotkov (Shapiro et al., 1987, str. 102). Koristno je torej na kupce gledati vsaj dvodimenzionalno: preko stroškov in prihodkov. Grafično nam pri tem pomaga preprosta matrika. Navpična os predstavlja neto ceno, vodoravna pa stroške izvajanja storitve. Matriko lahko razdelimo v štiri kvadrante, ki jih sicer različna literatura različno poimenuje.

Prva skupina so kupci z visoko ceno in visokimi stroški. Kupci v tem kvadrantu stanejo precej, a so za to pripravljeni tudi plačati. Z zniževanjem stroškov bi ti kupci lahko postali bolj dobičkonosni.

Tem nasprotni so kupci, pri katerih podjetje sicer dosega nizko ceno, a so zadovoljni s standardiziranimi rešitvami in tudi sicer stanejo malo. Pri teh kupcih se trudimo predvsem v smeri ponujanja bolj dobičkonosnih kombinacij.

Tretja skupina kupcev so kupci, ki stanejo malo, a sprejemajo visoke cene. Ti kupci so seveda najbolj dobičkonosni. Za njihovo vedenje je več razlogov. Včasih je izdelek premalo pomemben, da bi se splačalo pregovarjati. Nasprotno je lahko za druge kupce izdelek strateško pomemben. Nekatere ovirajo stroški, ki bi nastali z menjavo dobavitelja. Včasih pa gre za tesen odnos med dobaviteljem in kupcem, ko dobavitelj tako ustreza kupcu, da so stroški storitev kljub kakovosti nizki, ker spada v standardno ponudbo.

V zadnjo skupino spadajo agresivni kupci, ki zahtevajo najvišjo kakovost za nizko ceno. To so ponavadi močni kupci, kupujejo v velikem obsegu in ponavadi obstaja strateški razlog, da podjetje obdrži takega kupca (Shapiro et al., 1987, str. 104).

Rezultati take analize ponavadi pokažejo, da največji kupci po količinskem ali vrednostnem prometu niso vedno tudi najbolj dobičkonosni. Težava je v tem, da slaba računovodska praksa, ki stroške deli na izdelke, naročila in kupce, napačno podpira mit visoki stroški-visoka cena.

Na dobičkonosnost kupca vplivajo štirje vidiki: poslovanje kupca, moč, narava odločevalske enote in odnos med kupcem in dobaviteljem.

Osnovna ekonomika nam pomaga ugotoviti kupčevo občutljivost za ceno in kakovost. Cenovno je kupec bolj občutljiv, če gre za velik del nabave, za občutljivost za kakovost pa je pomemben vpliv na osnovno dejavnost..

Moč pomembno vpliva na dobičkonosnost kupca. Ponavadi jo imajo veliki kupci, ki so sami sposobni določenih aktivnosti in zato želijo ustrezne cenovne popravke. Včasih pa imajo moč tudi majhni kupci, ki pa imajo na trgu neko strateško pomembnost.

V odločevalski enoti so ponavadi nabavniki in finančniki občutljivi na ceno, inženirji in proizvodnja pa na kakovost. Te vloge vplivajo na odločitve glede na to, kdo vpliva na izbiro dobavitelja in na nadaljnje sodelovanje z njim.

Pomembno vlogo igrajo tudi odnosi, pri čemer gre lahko za prijateljstva, daljše obdobje zadovoljstva kupca in hvaležnost za posebno pomoč ali dodatne storitve. Nekatera podjetja zato menjajo odgovornosti ljudi v nabavni službi (Shapiro et al., 1987, str. 104-105).

Poleg tega moramo seveda vedeti tudi to, kje v življenjskem ciklu je odnos s kupcem. Ponavadi s kupcem pričnemo delati za visoko ceno, a tudi kupec zahteva veliko. Ko se kupec privadi na izdelke in način dela, se stroški storitev znižujejo. Vendar kupec počasi postane občutljivejši za ceno in želi določene ugodnosti. Kako se bo kupec gibal v matriki, je odvisno tudi od pomembnosti izdelka, kot jo vidi kupec (Shapiro et al., 1987, str. 105).

Za dobičkonosnost skrbimo z ustreznimi ukrepi. Prvi je gotovo ta, da znamo stroške pripisati kupcu, ki jih je povzročil. Dobičkonosnost kupcev ima večji razpon, več je stroškov, ki nastanejo izven same proizvodnje. To gotovo velja za podjetja v visokih tehnologijah, ki imajo veliko prodajnih, razvojnih, inženirskih in integracijskih stroškov. Poleg tega moramo upoštevati tudi časovno komponento stroškov, posebej za stroške, ki nastanejo zelo kmalu, ko še ni ustreznih prihodkov. Drugi ukrep je, da moramo poznati razpršenost dobičkonosnosti. Sam okvir matrike je seveda odvisen od panoge poslovanja. Cilj je, da spravimo vsaj nekaj kupcev v kvadrant pasivnih kupcev, druge pa naj bodo razpršene ob črti dobičkonosnosti. Sama razpršenost ni nič slabega, slabo pa je, če je ne poznamo. Poznavanje stroškov, cen in razpršenosti mora določati strategijo ravnanja s kupci, kar je tretji ukrep. Podjetje mora ugotoviti, kje so njeni želeni kupci. Najslabše je, če podjetje želi imeti kupce v vseh delih matrike, zato se mora odločiti za središče in razpon vzdolž osi dobičkonosnosti. Četrty ukrep je zagotovitev procesov in sistemov, ki bodo podjetju omogočala ravnanje z razpršenostjo dobičkov. Za to so potrebne podrobne informacije in kooperacija med funkcijami. Pri tem je pomembno, da sta funkciji določanja ciljev dobička in pogajanja s kupci ločeni. Več storitev podjetje zagotavlja, pomembnejša je koordinacija. Peti ukrep pa je redno izvajanje analize. Enkratno ali zelo redko spremljanje prinese malo koristi (Shapiro et al., 1987, str. 105-108).

Ko se odločamo, kako doseči dodano vrednost, moramo upoštevati, kako dobro se posamezna odločitev prilega splošni strategiji, kakšna je sposobnost podjetja, da opravi določeno storitev, kakšne so natančno potrebe kupcev, kakšen bo dvig prihodkov in kakšni bodo stroški. Kot smo že ugotovili, običajne metode stroškovnega računovodstva ne prikazujejo pravilno razlik v stroških strežbe. Ena od metod, ki nam pomaga pravilno ovrednotiti stroške, je metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (ABC – Activity Based Costing). Koncept ABC temelji na spoznanju, da stroški ne samo nastajajo, ampak jih povzročijo merljivi faktorji, ki jih lahko nadziramo. To storimo z osredotočenjem na aktivnosti in dogodke, ki jih povzročajo. ABC metoda hkrati z izboljšanjem točnosti stroškov podpira procesni pogled na poslovanje. Metodo lahko uporabimo pri vsakem členu v verigi vrednosti. ABC model nas oskrbi z informacijo o stroških po aktivnostih, kar je osnova za poročila o dobičkonosnosti in odločanje. Pogosto prikaže možnosti za zmanjševanje stroškov (Schnoebelen, Skillern, 1996, str. 52-53).

Ker je uvajanje metode ABC drago, je potrebno oceniti stroške in koristi. Uvajanje je smiselno le, če:

- imajo splošni stroški znaten delež v celotnih stroških,
- sta delež splošnih stroškov in delež spremenljivih stroškov različna na enoto izdelka,
- ima podjetje zelo razvejen proizvodni program (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 95).

Ko razvijamo ABC model, moramo izvesti naslednje procese, pri čemer delimo aktivnosti v podrobna opravila:

- zberemo stroške po oddelkih, kar ponavadi omogoča obstoječe računovodstvo,
- stroške oblikujemo v enako strukturo,
- stroške pripišemo aktivnostim na podlagi faktorjev porabe virov kot so število zaposlenih, ure itd.,
- oblikujemo poti aktivnosti,
- stroške aktivnosti povežemo z ustreznim poslovnim procesom,
- stroške aktivnosti in procesov analiziramo po različnih kriterijih kot so npr. vrednost za poslovanje ali vrsta izdatka,
- izračunamo stroške izdelkov, kupcev, tržnih poti in kategorij s pomočjo porabe virov in stopnje aktivnosti (Schnoebelen, Skillern, 1996, str. 53).

Dejavniki, da zagotovimo uspeh ABC modeliranja, so odvisni od posameznega projekta, trije kritični faktorji uspeha pa so:

- poslovodni management se mora za projekt zavzeti in ga podpirati,
- zaposleni s področja financ in drugih področij morajo biti ves čas vključeni,
- šolanje in uvajanje ABC tehnik in rezultatov mora potekati med projektom in po njem (Schnoebelen, Skillern, 1996, str. 53).

Ko pripisujemo aktivnosti končnim stroškovnim nosilcem, ločimo štiri ravni:

1. aktivnosti na ravni končnega stroškovnega nosilca: to so tiste aktivnosti, ki jih opravimo vsakič, ko poteka proizvodni proces,

2. aktivnosti na ravni serije: niso odvisne od števila izdelkov, mednje štejemo zagone proizvodnje, načrtovanje proizvodnje, nadzor proizvodnje itd.,
3. aktivnosti na ravni proizvodnje: niso odvisne od števila serij, mednje štejemo razvoj izdelkov, vzdrževanje opreme, testiranje, spremembe proizvodnega procesa itd.,
4. aktivnosti na ravni podjetja (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 100).

Tudi Heasley in Gross podobno opisujeta štiri zahteve pri uvajanju sistema dobičkonosnosti kupcev:

- a) za vsakega kupca je potrebno zajeti popolno vrednost razmerja,
- b) podjetje potrebuje platformo za analizo odločitev, ki pomaga pri odločitvah, povezanih s kupci, povsod v podjetju,
- c) za vsako področje, ki ustvarja vrednost razmerja (trženje, pridobivanje kupcev, storitve itd.), določimo posebne odločitvene strategije,
- d) večkrat se morajo spremeniti procesi, tehnologija, zadolžitve ali celo kultura (Heasley, Gross, 1997, str. 38).

Pri analizi projektov izvedemo naslednje korake:

1. Ugotovi stroške projekta.
2. Ugotovi vse denarne tokove na projektu.
3. Ocení tveganje posameznih denarnih tokov.
4. Glede na tveganje oceni strošek kapitala.
5. Pretvori vrednosti na sedanjo vrednost.
6. Primerjaj stroške in prihodke.

Ko ocenjujemo ali analiziramo projekte, lahko uporabimo šest metod. Osnova je denarni tok, ki ga projekt ustvarja (Brigham, Gapenski, 1996, str. 211-238).

a) čas poplačila

Opredeljen je kot čas, ki je potreben, da pokrijemo začetno investicijo. Uporabimo lahko tudi diskontiran denarni tok, če želimo bolj natančno ovrednotiti tokove. Metoda je precej neprimerna, kadar denarni tok ni enak predvidenemu, prav tako pa ne upošteva denarnih tokov po času poplačila. Metoda je kljub vsemu precej priljubljena zaradi svoje preprostosti. V primeru projektov prenove informacijskih sistemov pa bi bila primerna predvsem takrat, ko bi najprej nastali večji stroški investicije, nato pa prilivi v podjetje.

b) računovodska stopnja vračila

Metoda temelji na neto prihodku projekta. Izraža se kot razmerje med povprečnim donosom in investicijami v obdobju. Metoda ne upošteva časovne vrednosti, zato ni najbolj primerna.

c) neto sedanja vrednost

Neto sedanjo vrednost izrazimo kot

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t},$$

kjer so CF_t pričakovani denarni tokovi v času t , k pa je strošek kapitala. Če ima projekt pozitivno neto sedanjo vrednost, projekt opravičuje investicije. Metoda je zelo primerna za vrednotenje projektov, lahko pa jo uporabimo tudi za kakšno drugo vrednotenje.

d) interna stopnja vračila

Metoda je podobna neto sedanji vrednosti, le da je tokrat neznanka stopnja, iščemo pa vrednost, ki izenači stroške in prihodke.

e) modificirana interna stopnja vračila

Metoda poskuša popraviti nekatere napake prejšnje metode, ki nastopijo, če se projekti izključujejo ali pa gre za projekte z velikim odlivom sredstev med projektom ali ob koncu projekta. Tudi ta metoda ni najboljša, če se projekti razlikujejo v velikosti.

f) indeks dobičkonosnosti

Indeks dobičkonosnosti je prav tako podoben neto sedanji vrednosti, saj je razmerje med sedanjo vrednostjo prihodkov in sedanjo vrednostjo stroškov. Tudi ta metoda ni najboljša pri izključujočih projektih.

Če je naš cilj maksimiranje vrednosti za lastnika, je najboljša od metod neto sedanja vrednost projekta. Managerji večinoma uporabljajo več opisanih metod, saj lahko vsaka da neko specifično informacijo (Brigham, Gapenski, 1996, str. 211-238). Teorija sicer ponuja še nekaj izvedenih metod, ki poskušajo odpravljati posamezne probleme.

Pri računanju neto sedanje vrednosti se v praksi pogosto pojavita problema, da bodoče prilive in stroške ocenimo pristransko in da ima projekt še določen strateški pomen. Ocenjevanje denarnih tokov je najtežji del metode. Če bi šlo samo za nepristranske napake, bi se verjetno pri velikem številu projektov izravnale. Vendar pa so napake večkrat posledica preoptimističnih ocen, ko managerji prilive precenjujejo, stroške pa podcenjujejo. Večkrat se to zgodi celo iz čisto osebnih razlogov. Podjetja rešujejo problem napačne ocene tako, da za vsakega managerja vodijo rezultate njegovih preteklih ocen in glede na to korigirajo prilive ali strošek kapitala. Prvi korak k odpravi problema, predvsem pri projektih, ki izgledajo močno dobičkonosni, je vprašanje, od kod dobiček izvira. Če je posledica optimističnih prilivov, ki nimajo realne ocene, ali pa obstaja velika verjetnost, da bodo taki prilivi privabili konkurenco, potem seveda ni zelo verjetno, da bodo ocene držale.

Drugi problem je ocena strateškega pomena projekta. Nekateri projekti namreč ponujajo možnosti za dodatne koristi, kot so možnost razvoja novih izdelkov, možnost širitve na nove trge, možnost opustitve projekta itd. Mnoge od možnosti so odvisne od strategije podjetja. Ker je strateških možnosti veliko, so različne in časovno nezanesljive, jih ponavadi ne vključujemo neposredno v oceno denarnih tokov. Resnično neto sedanjo vrednost tako izračunamo kot vsoto običajne neto sedanje vrednosti in vrednosti strateških možnosti. Strateške možnosti ocenjujemo s pomočjo verjetnosti, da bo določena možnost uresničena. Strateške možnosti lahko projekt spremenijo iz nedobičkonosnega v dobičkonosnega. Projekte s strateškimi možnostmi mora management obravnavati ločeno vsakega posebej (Brigham, Gapenski, 1996, str. 260-262).

Pri primerjavi posameznih projektov je potrebno upoštevati še čas projekta, možnost opustitve projekta in inflacijo. Naslednji korak v oceni bodočih projektov je ocena tveganja. Neto sedanjo vrednost moramo namreč ocenjevati glede na tveganje posameznih denarnih tokov. Te lahko obdelujemo z različnimi statističnimi metodami za analizo poslovnih odločitev.

4 MODEL URAVNOTEŽENEGA MERJENJA USPEŠNOSTI

Postavljanja uravnoteženega modela za merjenje uspešnosti se različne organizacije ali posamezniki lotijo različno glede na osnovni namen meritve oziroma modela, glede na povezanost s strategijo in druge parametre. Kljub temu pa imajo različni praktični primeri vendarle neka skupna izhodišča.

Poglavje ponuja vodstvu podjetja dobavitelja več uporabnih usmeritev. Osnovna ideja je model vrednotenja pretekle in prihodnje uspešnosti projektov, ki je zasnovan na uspešnosti z vidika kupcev, zaposlenih ter vodstva in lastnikov podjetja.

Kot najpomembnejša komponenta je izpostavljeno zadovoljstvo kupcev. Teoretična osnova iz prejšnjih poglavij in praktični primeri iz tega poglavja so nadgrajeni v petem poglavju za analizo posameznih primerov.

Zadovoljstvo zaposlenih kot druga sestavina modela je predstavljeno teoretično. Naloga daje izhodišče za pripravo empirične raziskave, ki bi omogočala zajeti zadovoljstvo ključnih zaposlenih s posameznim projektom. Na podlagi raziskave bi podjetje ob izbiri projektov na podlagi izkušenj ustrezno upoštevalo nevarnosti, ki jih povzroča nezadovoljstvo zaposlenih.

Za finančni vidik uspešnosti projekta predstavlja naloga predvsem predloge za spremembo vodenja finančnih podatkov o projektu, ki bi podjetju omogočala, da dejansko ugotovi, kateri projekt je finančno uspešen. To bi skupaj s strateško vrednostjo posameznega projekta lahko spremenilo način odločanja za prihodnje projekte.

4.1 *Primeri uravnoteženega merjenja uspešnosti*

Enega od načinov merjenja uspešnosti predstavlja Baldridge Award Criteria Framework, ki navaja naslednjih sedem kategorij:

1. Vodstvo
2. Informacije in analiza
3. Strateško planiranje
4. Razvoj človeških virov in ravnanje z njimi
5. Ravnanje procesov
6. Poslovni rezultati
7. Osredotočenje na kupca in njegovo zadovoljstvo

Prva kategorija je gonilo, saj vrhnji management določi smernice, vrednote, cilje in sisteme ter usmerja podjetje k vrednosti za kupca in izboljšanju dosežkov. Kategorije 2-5 določajo sistem z dobro določenimi in načrtovanimi procesi, ki so usmerjeni h kupcu in poslovnim rezultatom. Šesta kategorija je merilo napredka, ki pa usmerja aktivnosti h kupcu. Vrednost za kupca in uspeh na trgu, ki ju določa sedma kategorija, sta cilja. Vsaka kategorija je podrobno razdelana. Tako poslovne rezultate merimo skozi kakovost izdelkov in storitev, izboljšave produktivnosti, ravnanje z odpadki, vrednotenje dobaviteljev in finančne rezultate. Odnos do

kupca merimo skozi kupčevo zadovoljstvo (tudi v odnosu na konkurenco), sposobnost ohranjanja kupcev in pridobivanje tržnega deleža (Kohlmeier, 2001, str. 82).

Zadnje čase zelo priljubljen koncept uravnoveženega merjenja uspešnosti organizacije je Balanced Scorecard. Balanced Scorecard je orodje in proces, ki uporablja merila, da zagotovi uspešno implementacijo strategije preko osredotočenosti in skupnih ciljev (Ložar, 2001b, str. 9). Pravilno uporabljen je osnovni sistem vodenja podjetja. Gartner Group je do konca leta 2000 ocenil, da naj bi imelo izdelan koncept Balanced Scorecarda vsaj 40 odstotkov podjetij Fortune 1000 (Ložar, 2001a, str. 44). Slovenska podjetja vse prevečkrat nimajo uravnoveženega sistema meril, temveč je prevelik poudarek samo na finančnih kazalnikih. V informacijski dobi pa morajo podjetja vedno bolj upravljati z neotipljivimi viri, kot so odnosi s kupci, znanje, sposobnosti, kultura in drugi. Za uspešno vpeljavo koncepta je potrebno narediti vsaj naslednje:

- vodilni managerji v podjetju si morajo vzeti čas za vpeljavo koncepta,
- za opredelitev in vpeljavo koncepta je pooblaščen direktor podjetja ob pomoči širšega vodstvenega kolegija,
- vodstvo mora jasno opredeliti strategijo in vrednost, ki jo podjetje ponuja svojim kupcem,
- potrebno je analitično preučiti poslovni model podjetja in izbrati prava merila,
- potrebno je povezati individualne cilje in nagrajevanje managementa, nato pa še vseh zaposlenih, s cilji in merili Balanced Scorecarda,
- podjetje mora podpreti koncept z informacijsko tehnologijo, ki omogoča avtomatično zajemanje in analizo podatkov,
- za koncept je potrebno izobraziti in komunicirati vse zaposlene.

Perspektive, ki jih zajema koncept, so finančna perspektiva, perspektiva kupcev, perspektiva internih poslovnih procesov in perspektiva znanja in rasti (Ložar, 2001a, str. 48).

Kot način uravnoveženega merjenja uspešnosti lahko pojmujeemo tudi model 20 ključev avtorja Iwao Kobayashija, ki ga podpira tudi ministrstvo za gospodarske dejavnosti Republike Slovenije. Prednosti modela so:

- celovitost pristopa, saj metoda povečuje produktivnost, izboljšuje kakovost in stroškovno učinkovitost na vseh najpomembnejših področjih poslovanja,
- skladnost s pristopi, kot so benchmarking in samoocenjevanje, sistemi za zagotavljanje in spremljanje kakovosti, ISO 9000, vodenje just in time, skupinsko delo in drugi,
- merljivost rezultatov v praksi,
- učinkovitost prenosa znanja v podjetju (Pavlin, 2000, str. 20).

Ugotavljanje uspešnosti poslovanja, zadovoljstva kupcev in zadovoljstva zaposlenih je tudi osrednji del serije ISO 9000 kot modela poslovne odličnosti (Bakal, 1998, str. 30). V njem lahko prepoznamo pomembnost osredotočenosti na kupca, čeprav poudarja tudi zunanje odnose, ki presegajo kupca. ISO 9000:2000 kaže tudi povečano pomembnost zaposlenih za doseganje kakovosti, predvsem v smislu motivacije in priznavanja (Russell, 2000, str. 657).

Podobno kot ISO 9000 daje poudarke na zgornje faktorje tudi model odličnosti, kjer je pristop usmerjen k uravnoteženju potreb vseh skupin deležnikov. Uporaba modela pri vseh aktivnostih in deležnikih omogoča precej širši obseg kot omenjeni standard (Russell, 2000, str.657-658). Vrednost in odličnost organizacije se skladata v tem, da mora organizacija dosegati rezultate, ki povečujejo vrednost za vse skupine deležnikov. Model odličnosti določa kriterij za zadovoljstvo zaposlenih, ki presega zgolj letno merjenje zadovoljstva zaposlenih. Tradicionalno merjenje zadovoljstva zaposlenih daje namreč le enodimenzijski pogled. Take meritve so pogosto usmerjene v preteklost, predpisujoče in poudarjajo zunanje faktorje. Meri zadovoljstva tako model dodaja mero motivacije, predvsem v kontekstu organizacijske kulture (Bowden, 2000, str. 636).

4.2 Osnovna izhodišča pri postavitvi modela

Pri postavitvi dejavnikov, ki določajo končno uspešnost, ki bo prikazala tako kratkoročni kot dolgoročni vidik uspešnosti, sem se naslonil tako na teoretična izhodišča kot na praktične primere uporabe, veliko vlogo pa seveda igra tudi organizacija podjetja in možnost pridobivanja kakovostnih podatkov.

Podjetje je bilo ustanovljeno pred približno 15 leti, pri čemer so bili lastniki od začetka v podjetju tudi zaposleni. Podjetje se je na začetku ukvarjalo le s strojno opremo, kmalu pa se je pričelo ukvarjati tudi s programsko opremo. Vedno večje število kupcev, zahtevnost trga in skupinsko delo so odločilno vplivali na to, da je podjetje kmalu zelo organizirano pristopilo tudi k vodenju projektov in izvajanju storitev na področju programske opreme. Sam razvoj sistema je prav tako doživel določene organizacijske spremembe ob večjih zakonodajnih in tehničnih prelomnicah, dodatno prenovu pa doživlja s prehodom na tuje trge. Prodaja podjetja večji delniški družbi pa je poskrbela za bolj organiziran pogled na finančno poslovanje.

Vsi ti premiki v podjetju in na trgu so vodstvo spodbudili k razmišljanju o uspešnosti določenih projektov v preteklosti, sedanjosti, predvsem pa seveda v prihodnosti. Oddelek za prodajo in trženje je na različne načine začel ocenjevati in spremljati odnos kupcev do sistema, zaposlenih in podjetja na splošno. Prav tako se več časa namenja ustvarjanju določene kulture in klime med zaposlenimi. Žal predvsem na področju finančnega spremljanja projektov še ni dovolj podrobnega zajema podatkov, ki bi omogočali vse zelene informacije s tega področja.

Odločilni dejavniki za uspešnost, ki jih potrjuje tako teorija kot praksa, so zadovoljstvo kupcev in zadovoljstvo zaposlenih kot bolj dolgoročna dejavnika in zadovoljstvo lastnikov oziroma managementa kot njihovega predstavnika kot bolj kratkoročni dejavnik.

Pri izbiri dejavnikov se lahko pojavijo določeni ugovori na neodvisnost oziroma nepovezanost dejavnikov. Teorija tako že dolgo povezuje zadovoljstvo kupcev in zaposlenih s finančno uspešnostjo. Vendar so po mojem mnenju te povezave za raziskovano podjetje predvsem dolgoročno usmerjene, medtem ko ne držijo na kratki rok.

Parametri posameznega dejavnika za uspešnost so po vsebini in obliki odvisni od vzorca in podatkov, ki so nam na voljo. Ker število izvedenih projektov ne dopušča kakovostnih statističnih obdelav, je ocena zadovoljstva kupca v posameznem projektu nujno kvalitativna. Podobno je tudi z oceno zadovoljstva zaposlenih. Na drugi strani zgodovina pregledovanja uspešnosti z vidika lastnikov ponuja več kvantitativnih kazalnikov. Vendar pa tudi na tem področju pomanjkanje kakovostnih informacij v organizaciji sami ne nudi možnosti za celovito, predvsem pa kakovostno kvantitativno oceno vsakega posameznega projekta. V konkretnem primeru gre torej za uravnoteženje dveh popolnoma kvalitativnih in ene delno kvalitativne ocene. Zato je tudi končna ocena uspešnosti lahko predvsem kvalitativne narave, uravnoteženje ocen pa predvsem predlog za interpretacijo.

4.3 Neodvisne spremenljivke modela

Izkušnje, ki jih ima podjetje pri vodenju projektov prenove informacijskega sistema, kažejo, da lahko podjetje že iz določenih osnovnih karakteristik projekta, ki se nanašajo na samega kupca ter na odnos med kupcem in ponudnikom, sklepa o poteku posameznega projekta. Zato je pomembno zajeti čim več vhodnih podatkov.

Med podatki, ki jih opisuje Kovačič (2002a, str. 2-3), so po moji oceni najpomembnejši:

a) vključenost vodstva v podjetju naročniku v projekt prenove

Vodstvo je včasih nezadostno pripravljeno za neposredno vključitev v projekt informatizacije poslovanja. Nekateri raziskave kažejo takšno stanje v kar 60 odstotkih organizacij.

b) usklajenost ciljev prenove informacijskega sistema s prenovo organizacije

Podjetja se ne želijo hkrati s prenovo informacijskega sistema spopasti še s problematiko reinženiranja organizacije v smislu prenove poslovanja.

c) kakovost kadrov na področju IT v podjetju naročniku in njihov vpliv v podjetju

Strokovnjaki ugotavljajo neustrezen položaj in vpliv informatikov v organizaciji (samo 18 odstotkov vodij informatike ima neposreden vpliv na strateški ravni) ter pomanjkanje informacijskih in poslovnih znanj.

d) izkušnje s prejšnjimi ponudniki programske opreme

Poslovne programske rešitve podjetja večkrat izbirajo nekritično ali pa jih zavedejo ponudniki, a se iz neuspešnih projektov vendarle tudi veliko naučijo, zato so pri naslednjih projektih bolj previdni in bolj kritični.

e) stopnja pokrivanja informacijskih potreb s ponujeno aplikativno rešitvijo

Še nedavno je veljalo pravilo, da je nakup določene rešitve smotern, če ta pokriva vsaj 80 odstotkov informacijskih potreb. Danes pa to pravilo ne velja več, pri čemer je večkrat potrebno sodelovanje več programskih rešitev več ponudnikov. Pri odločitvi pa je zato potrebno poznati tudi pripravljenost ponudnika za nadaljnje sodelovanje in prilagajanje rešitve potrebam kupca.

f) poznavanje poslovne panoge naročnika s strani ponudnika

g) velikost podjetja naročnika

Pomembni so vsi parametri velikosti (število zaposlenih, število uporabnikov, število transakcij, število lokacij itd.).

h) finančno stanje podjetja naročnika

Podjetja se vse premalokrat zavedajo dejstva, da v poslovni informatiki nakup sistema pomeni le del stroškov pri prenovi informacijskega sistema (v slabo načrtovanih in vodenih projektih lahko tudi do desetkrat presegajo vrednost kupljene rešitve). Tako se ponavadi stvari zapletejo, ko začnejo naraščati stroški uvajanja in prilagajanja, ki jih naročnik ni pričakoval ali jih celo ne zmore pokriti. Večina sodobnih aplikacijskih rešitev pa zahteva kakovostno uvedbo, sicer sistem ne nudi vseh svojih prednosti.

4.4 Predpostavke pri oblikovanju modela uspešnosti

Predpostavke so zelo povezane s spremenljivkami, ki opredeljujejo naročnika in njegov odnos s ponudnikom. Pri oblikovanju modela tako predpostavljamo:

- a) Projekt je uspešen le, če kaže uspešnost na vseh področjih.
- b) Dolgoročni vidiki uspešnosti so pri vrednotenju projektov pomembnejši od kratkoročnih.
- c) Če vodstvo podjetja naročnika ni vključeno v projekt, bo projekt manj uspešen.

Če besedo v projektu na strani naročnika prevzamejo končni uporabniki, ki ne želijo organizacijskih sprememb, jih ne zanima stroškovni vidik projekta, ne poznajo vseh razlogov, ki so pripeljali do odločitve za ponudnika, jih ne zanima skupna korist za podjetje, ampak le lasten pogled na sistem, je velika možnost, da bodo zaposleni podjetij ali celo podjetji v celoti zašli v konflikte, ki bodo posledično pripeljali do nezadovoljstva kupca ali zaposlenih, lahko pa tudi do finančne neuspešnosti projekta.

- d) Če naročnik zavrača kakršnokoli prenovu ali vsaj prilagoditev organizacije, bo projekt manj uspešen.

V takem primeru je od razmerja moči med podjetjema odvisno, kateri vidik vrednotenja bo pokazal manjšo uspešnost. Če je v odnosu močnejši kupec, bo manjše vsaj zadovoljstvo zaposlenih, lahko pa tudi finančna uspešnost, sicer bo nezadovoljen kupec.

- e) Če podjetje nima kakovostne podpore s strani kupca pri prenovi informacijskega sistema, bo projekt manj uspešen.

Kakovostna notranja podpora je eden ključnih vidikov pri prenovi informacijskega sistema v srednjih in večjih podjetjih. Če take podpore ni, se v obeh podjetjih pojavljajo nepotrebni stroški, kupec je nezadovoljen, prav tako pa tudi zaposleni dobavitelja, ki nimajo ustrezne podpore, pomoči in sogovornika na strani naročnika (Bennatan, 2000, str. 28).

- f) Nestvarna primerjava ponudnika s prejšnjimi ponudniki programske opreme zmanjšuje uspešnost projekta.

Za projekt prenove je zelo neprimerna tako prekomerna in finančno nepokrita zahteva po kakovosti na račun slabega dela predhodnih ponudnikov kot prekomerna hvala prejšnjemu ponudniku ali rešitvi. Seveda pa je naročnik popolnoma upravičen do vrednosti projekta primerne kakovosti s strani ponudnika, prav tako pa so dobrodošle tudi dobronamerne primerjave z drugimi primerljivimi rešitvami.

- g) Manjša kot je začetna pokritost potreb, večje so možnosti, da bo projekt neuspešen. Pomanjkljiva funkcionalnost zmanjšuje zadovoljstvo kupca. Če specifikacije funkcionalnosti ob nakupu niso bile točno določene in naročnik za dodelave funkcionalnosti ni pripravljen zvišati svojih stroškov, je projekt tudi finančno manj uspešen (npr. Bennatan, 2000, str. 28).

- h) Slabo poznavanje poslovne panoge s strani ponudnika zmanjšuje uspešnost projekta. Nepoznavanje posebnosti določene panoge pripelje do napačnih odločitev v postopku uvajanja in pri razvoju izdelav, kar povzroča nezadovoljstvo na obeh straneh.
- i) Manj je velikost naročnika usklajena z arhitekturo sistema, manjša je uspešnost projekta. Posamezne aplikativne rešitve so zasnovane za nek velikostni razred podjetja. Prav tako kot rešitev za majhna podjetja ne pokrije zahtev velikih podjetij (zaščite, funkcionalnost itd.) tudi rešitev za velika podjetja ne pokrije zahtev majhnih podjetij (lahka uporaba, prilagodljivost spremembam ipd.). Neusklajenost tako predvsem pri kupcih povzroča nezadovoljstvo.
- j) Slabo finančno stanje naročnika negativno vpliva na uspešnost projekta. Če naročnik ne zmore poravnati vseh obveznosti, ki nastanejo v projektu, to vsekakor zmanjšuje finančno uspešnost projekta. Če pa naročnik ali dobavitelj pričneta izkoriščati svojo moč, se zmanjša tudi zadovoljstvo na obeh straneh.

5 RAZISKAVA USPEŠNOSTI Z VIDIKA KUPCEV

Za vrednotenje uspešnosti z vidika kupca v tem poglavju podjetju ponujam metodo, po kateri lahko podjetje oceni pretekle projekte. Analiza posameznega projekta daje podjetju možnost, da dvigne odnos s kupcem na višjo raven. Skupna analiza projektov omogoča odkrivanje organizacijskih in drugih slabosti podjetja, kar nudi možnost za celovito izboljšanje poslovanja. Poleg tega pa analiza kaže tudi neko povezanost med stanjem pri kupcu in dobavitelju pred projektom ter oceno uspešnosti po mnenju kupca. S pomočjo teh ugotovitev lahko podjetje vstopa v nove projekte z boljšimi informacijami, kar mu daje možnost izbire projektov, ki imajo večjo verjetnost uspešnosti pri kupcu, poleg tega pa mu pomaga opozarjati na kritične točke v projektih, za katere se podjetje odloči.

5.1 Izbira metode

Ne samo, da mora podjetje podrobno poznati svoje kupce, poznati jih mora popolnoma. Vedeti mora, kaj imajo radi in česa ne, kaj želijo spremeniti, kako želijo to spremeniti, kakšne so njihove potrebe, kakšna so njihova pričakovanja, kaj jih motivira k nakupu, kaj jih dela zadovoljne in kaj mora podjetje storiti, da mu kupec ostane zvest. Najučinkovitejši način, da podjetje dobi to informacijo, je preprosto, da vpraša kupce (Gerson, 1992, str. 14).

Pred zbiranjem informacij je potrebno biti pozoren na več nujnih korakov, ki jih mora raziskovalec upoštevati (Rust, Zahorik, Keiningham, 1994, str. 54-55):

1. Razlog za raziskavo

Kot dobre razloge tu navajajo iskanje možnosti za izboljšanje procesov, ugotavljanje uspešnosti prejšnjih poskusov izboljšav, iskanje strateških prednosti in slabosti itd. Predvsem pa je pomembno, da je razlog znan vnaprej. V primeru pričujoče empirične raziskave je ta razlog izboljšanje izbire projektov in odnosa z obstoječimi kupci, za kar moramo oceniti, kako na uspešnost projekta gleda kupec.

2. Podpora vodstva podjetja

Vodstvo se mora predvsem strinjati z razlogi za raziskavo, koristno pa je tudi občasno seznanjanje s potekom. S tem si raziskovalci predvsem zagotovijo ustrezno upoštevanje

rezultatov raziskave. V pričujočem primeru se je vodstvo z razlogi sicer strinjalo, vendar se v izvedbo raziskave ni vključevalo.

3. Vključitev zaposlenih, ki poznajo kupca

4. Smotrnost za kupca

Kupci morajo razumeti smiselnost raziskave in se z njo strinjati, sicer rezultati niso uporabni. Pričujoča raziskava je po eni strani sledila večkrat izraženi želji kupcev, da bi se njihove pripombe bolj upoštevale. Z raziskavo so dobili možnost, da predvsem izrazijo svoje nezadovoljstvo in probleme, ki seveda kažejo njihov pogled na uspešnost projekta.

5. Strukturiranje raziskave okrog poslovnih procesov

Naslednji korak, ki ga mora raziskovalec upoštevati, je oblikovanje vzorca, ki mora biti čim bolj neodvisen. Prva možnost je vključitev vseh kupcev v raziskavo, imenovana tudi preprost naključni vzorec. Še preprostejša možnost je raziskava pri vsakem n-tem kupcu ali sistematični naključni vzorec. Vzorčenje po kvotah ni primerno, ker iskanje kandidatov za posamezen razred ni naključno (Rust, Zahorik, Keiningham, 1994, str. 57).

Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da raziskavo ponavadi izvajamo na obstoječih kupcih, kar je zadovoljivo za raziskave o zadovoljstvu, manj pa za raziskave, katerih cilj je sprememba izdelka ali storitev. Pomembno je tudi, ali želimo zajeti zadovoljstvo z neko transakcijo ali zadovoljstvo z odnosom. Pomembna je tudi odločitev, kako pomemben je posamezen element raziskave, pri čemer je potrebno raziskati, ali naj šteje podjetje, vsak zaposleni ali velikost podjetja glede na realizacijo. V medorganizacijskem trženju literatura predlaga neko vrsto razlikovanja, pri čemer se to lahko kaže le v ločeni predstavitvi rezultatov (Sudman, Blair, 1998, str. 691-692).

V primeru izvajane raziskave je število kupcev dokaj majhno, kar bi omogočalo zajetje vseh primerov, če bi seveda izbral ustrezno metodo in tehniko zbiranja podatkov. Ob podrobnejšem pregledu kupcev pa sem ugotovil, da velik delež kupcev predstavljajo kupci, pri katerih so projekti v taki fazi, da določenih pogledov na uspešnost projekta ne bi mogel zajeti. Določeni kupci prav tako niso prenavljali informacijskega sistema, ampak so le informacijsko podpirali določeno poslovno funkcijo. Tako sem primere izbiral med kupci z zaključenimi projekti ali vsaj z delujočim sistemom. Ker je namen raziskave usmerjen tudi v prihodnost in ne le za ocenjevanje za nazaj, je to nekoliko vplivalo tudi na izbiro primerov. Vsekakor pa na izbiro ni vplivala ocena zadovoljstva kupcev.

Raziskovalec mora hkrati z izbiranjem vzorca izbirati tudi metodo zbiranja podatkov. Trženje izdelkov za končnega porabnika, ki nudi največ teoretične podpore in kjer se je ravnanje odnosov s kupci tudi najprej oblikovalo, ponuja kvantitativne (npr. telefonske raziskave, raziskave po pošti, osebne intervjuje, kartice s komentarji) in kvalitativne metode.

Vsaka raziskovalna strategija ima svoje prednosti in slabosti. Včasih so se za posamezne namene uporabljale naslednje metode (Yin, 1989, str. 15):

a) raziskava primerov za raziskovanje,

b) ankete za opisovanje,

c) eksperimenti za razlago.

Praksa pa je pokazala, da ta delitev ni ustrezna. Danes na uporabo strategij gledamo pluralistično, kar pomeni, da lahko vse tri uporabimo za vse tri namene. Uporabo posamezne strategije določajo (Yin, 1989, str. 16):

- a) vrsta vprašanj, ki jih postavljamo v raziskavi,
- b) obseg nadzora, ki ga ima raziskovalec nad dogodki,
- c) stopnja osredotočenja na sedanje oziroma pretekle dogodke.

Mnogo avtorjev celo odkrito kritizira določene raziskave zaradi deduktivne narave kvantitativnega procesa, kar naj bi sililo raziskovalca, da dela znotraj teorije, ne pa da jo izzove ali razširi. Kvalitativne raziskave pa naj bi odkrivale, kaj leži za posameznim pojavom, o katerem malo vemo, ter za to nudile potrebno razumevanje. Prav tako naj bi ponujale zahtevne podrobnosti, ki jih težko odkrijemo s kvantitativnimi metodami. Nekateri avtorji poskušajo združevati kvalitativne in kvantitativne metode. Različne metode lahko uporabljamo za primerjavo rezultatov, kvantifikacijo kvalitativnih meritev, predvsem pa naj bi dosegli bolj celovit in smiseln pogled na preučevane enote (Jarratt, 1996, str. 6). Tabela 3 prikazuje razlike med kvalitativno in kvantitativno raziskavo.

Tabela 3: Povzetek razlik v kvantitativnih in kvalitativnih raziskavah

Dimenzije	Kvantitativne raziskave	Kvalitativne raziskave
Namen	Predvidevanje in nadzor	Razumevanje
Zanesljivost	Stabilna – realnost je sestavljena iz dejstev, ki se ne spreminjajo	Dinamična – realnost se spreminja s spremembami v človeškem zaznavanju
Gledišče	Zunanje – realnost je takšna, kot jo kažejo količinski podatki	Notranje – realnost je taka, kot jo ljudje zaznavajo
Vrednote	Brez vrednot – vrednote lahko nadziramo	Omejene z vrednotami – vrednote vplivajo na razumevanje pojava
Osredotočenost	Posamezno – določeno z raziskovanimi spremenljivkami	Celovito
Usmerjenost	Preverjanje	Odkrivanje
Podatki	Objektivni	Subjektivni
Orodja	Tehnična	Človek
Pogoji	Nadzirani	Naravni
Rezultati	Zanesljivi	Veljavni – osredotočenost je na načrtovanje in postopke za doseganje realnih, bogatih in globinskih podatkov

Vir: Stainback in Stainback v Jarratt, 1996, str. 7

Uspešnost pri kupcih, predvsem v povezavi z zadovoljstvom, sem opredeljeval s parametri kakovosti. Nadzora nad pogledom kupca dobavitelj pravzaprav v projektu prenove nima, čeprav seveda nanj s svojim delom močno vpliva. Ker je namen raziskave usmerjen predvsem v trajnost odnosa in v dolgoročno uspešnost, me poleg zgodovinskih zanimajo tudi sedanji

podatki in informacije. Na sedanost me usmerja tudi dejstvo, da kupci na zadovoljstvo gledajo precej skozi sedanje zaznavanje odnosa z dobaviteljem. V skladu s tabelo, ki jo predstavi Yin (Yin, 1989, str. 17), je za to raziskavo najprimernejša raziskava primerov. Čeprav sem želel meriti zadovoljstvo oziroma uspešnost, je namen celotne naloge usmerjen v prihodnost, želim namreč odkriti vzroke za posamezno stanje in iz ugotovitev oblikovati ukrepe za izboljšanje poslovanja. Moj namen se je tako ujema z opredelitvijo raziskav primerov, ki pravi, da poskušajo razjasniti odločitve, zakaj so bile sprejete, kako so bile uresničene in s kakšnim rezultatom (Schramm v Yin, 1989, str. 22). Na izbiro poglobljene kvalitativne metode je vplival tudi premajhen vzorec za statistične obdelave.

Izbira metode prinese s seboj tudi omejitve, ki jih mora raziskovalec ustrezno nasloviti. V raziskavah primerov raziskovalci prevečkrat dopuščajo, da na rezultate vpliva pristransko mnenje ali pa se ne poglobijo dovolj v primer. Da bi se izognil tej težavi, sem vprašanja oblikoval tako, da sem zbiral informacije za oceno uspešnosti z različnih vidikov. Druga resna omejitev je slabša osnova za posploševanje. Vendar pa velja, da je možno raziskave primerov, podobno kot eksperimente, posplošiti do teoretičnih predlogov. Cilj raziskovalca pa je nato tudi širitev in posplošitev teorij. Tretja omejitev je potreben čas za izvedbo, katere rezultat je množica precej neberljivih dokumentov. Novejši načini izvedbe intervjujev dajejo preglednejše rezultate v krajšem času (Yin, 1989, str. 21).

5.2 Načrtovanje raziskave

Načrtovanje raziskave je načrt, ki vodi raziskovalca v procesu zbiranja, analiziranja in interpretacije opazanj. Je logični model dokaza, ki omogoča raziskovalcu sklepanje o vzročnih povezavah med preiskovanimi spremenljivkami. Določa tudi domeno posplošitve, ki pove, ali smemo ugotovljene interpretacije razširiti na večjo populacijo ali na drugačno situacijo (Nachmias in Nachmias v Yin, 1989, str. 28).

V načrtovanju raziskave je zelo pomembnih pet komponent (Yin, 1989, str. 29-35):

- a) Vprašanja: Oblikovanje vprašanj se močno nanaša že na samo izbiro metode, kjer sem podrobneje opisal posamezne vrste vprašanj.
- b) Domneve za raziskavo, če obstajajo: Domneve nam pomagajo, da raziskavo peljemo v pravo smer. Nanašajo se na določene predpostavke, ki jih ima raziskovalec v zvezi z raziskavo. Raziskava, ki domnev nima, mora imeti jasno izoblikovan cilj.
- c) Enote analize: Izbira enote je zelo pomemben del načrtovanja, saj morajo biti preiskovane enote izbrane glede na namen raziskave.
- d) Logika, ki povezuje podatke z domnevami: Načinov povezovanja je mnogo. Najbolje so določeni in izoblikovani v psihologiji. Eden boljših načinov je ujemanje vzorcev, ko dele informacij iz raziskave povezujemo na teoretične domneve.
- e) Kriteriji za razlago ugotovitev.

Opisane komponente silijo raziskovalca v izoblikovanje predhodne teorije, povezane z naslovom raziskave. Teorija naj bi odgovorila, kaj naj raziskujemo, kakšen je namen raziskovanja in kakšni so kriteriji za uspešnost raziskave (Yin, 1989, str. 35-40).

Številne raziskave so izoblikovale štiri teste za ugotavljanje kakovosti načrtovanja:

a) veljavnost zgradbe: postavitve pravilnih meril za koncepte

Za dobro raziskavo velja, da naj raziskovalec uporablja več virov, izoblikuje verigo dokazov in poročilo posreduje v pregled glavnim informantom. Prvi dve taktiki izvaja v fazi zbiranja podatkov, zadnjo pa ob sestavljanju poročila. Raziskovanju primerov pogosto očitajo, da merila niso objektivna ali zadostna. Vsako merilo je zato potrebno dobro ovrednotiti (Yin, 1989, str. 42).

b) notranja veljavnost

Pomembna je predvsem v vzročnih in razlagalnih raziskavah, ko raziskovalec poskuša ugotoviti, ali je dogodek x pripeljal do dogodka y. V tem primeru je pomembno, da raziskovalec pri ugotavljanju vzročne povezave ne spregleda drugih faktorjev. Notranjo veljavnost poskušamo doseči s primerjanjem vzorcev, ustreznimi razlagami in analizami časovnih vrst, kar izvedemo v fazi analize podatkov (Yin, 1989, str. 43).

c) zunanja veljavnost

Odgovarja na vprašanje, ali je ugotovitve mogoče posplošiti preko preučevane študije, in je bila včasih največja prepreka za izvajanje raziskav primerov. Vendar pa je mnenje, da posameznega primera ne moremo posplošiti, napačno, saj izhaja iz statističnih raziskav, kjer pa je posploševanje tudi statistično, medtem ko je pri raziskovanju primerov analitično. Seveda pa posploševanje ni avtomatično sprejemljivo. Ugotovitve morajo biti preverjene na več primerih. Logika ponavljanja je podobna kot pri eksperimentiranju. Ponavljanje je tudi najboljša taktika za potrditev zunanje veljavnosti (Yin, 1989, str. 44).

d) zanesljivost

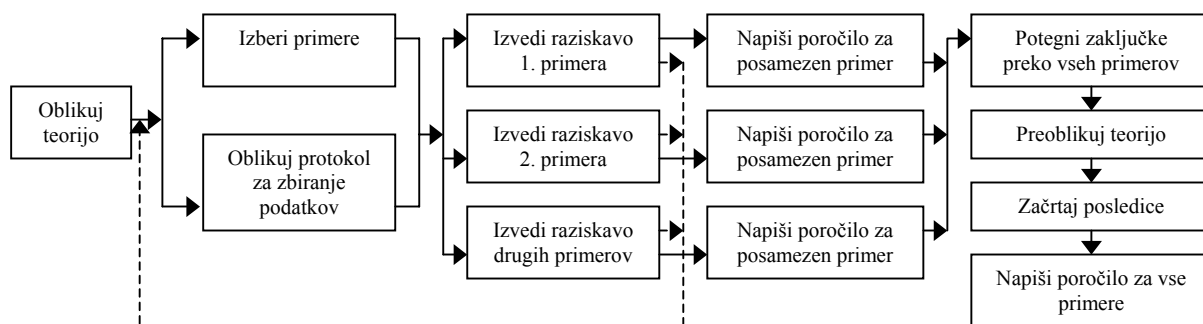
Postavlja zahtevo, da bi drug raziskovalec v enakih razmerah prišel do enakih ugotovitev, cilj pa je zmanjšati napake in pristranskost. V ta namen moramo skrbno dokumentirati postopke. Pri zbiranju podatkov je zato potrebno uporabljati protokole, prav tako pa je dobro za vsak raziskovani primer ustvariti bazo podatkov (Yin, 1989, str. 45).

Naslednji korak je ugotovitev, ali gre za načrtovanje raziskave posameznega primera ali več primerov. Posamezen primer uporabimo, če predstavlja kritičen primer v testiranju dobro oblikovane teorije. Druga možnost uporabe posameznega primera je skrajni ali edinstven primer. Uporabimo ga tudi, če je ponovljivost zelo redka. Tretji primer uporabe posameznega primera je odkritje, ko raziskovalec raziskuje pojav, ki je bil prej za znanstveno raziskavo nedosegljiv. Včasih posamezen primer uporabljamo tudi kot uvod v nadaljnjo raziskavo. Nevarnost uporabe posameznega primera ne glede na razlog je kasnejša ugotovitev, da dejansko ne gre za tak primer. Zahteva torej previdno raziskavo, da zmanjšamo možnost napačnega razumevanja (Yin, 1989, str. 46-49).

Raziskave z več primeri so včasih poimenovali primerjalne raziskave in so jih smatrali za ločeno metodologijo od raziskav z enim primerom. Yin izbiro med eno in drugo raziskavo smatra le za odločitev v načrtovanju raziskave. V primerjavi z raziskavami z enim primerom imajo raziskave z več primeri jasne prednosti in slabosti. Če je primerov več, velja raziskava za trdnejšo. Taka raziskava včasih zahteva več sredstev in časa za izvedbo. Vendar pa posameznih primerov ne smemo gledati kot večkratni odgovor, ampak kot ponovitev eksperimenta. Primerjava med primeri mora potekati navzkrižno in ne statistično. Vsak

primer naj bo skrbno izbran in naj predvideva podobne rezultate ali pa nasprotno rezultate, ki pa imajo predvidljiv razlog. Ogrodje take raziskave mora biti teoretično bogato, kasneje pa lahko postane gonilo posploševanja na nove primere. Če se kateri od primerov ne obnaša po predvidevanjih, je potrebno spremeniti teorijo. Logiko ponavljanja pa moramo strogo ločiti od logike vzorčenja, kjer vzorec predstavlja celotno populacijo z določenim intervalom zaupanja. Vzorčenje zahteva številčenje populacije in statistične obdelave. Uporabljamo ga, ko raziskovalca zanima pogostost posameznega pojava. Raziskave več primerov pa želijo zajeti pomen in kontekst, ki sta merljiva s tako velikim številom potencialno pomembnih spremenljivk, da bi zahtevala nemogoče veliko število primerov. Določenih tem sploh ne bi mogli empirično obravnavati, če bi privzeli vzorčenje kot edino metodo. Logiko replikacij prikazuje tudi slika 4. Začetni korak mora biti vedno izoblikovanje teorije. Vsak posamezen primer je obdelan celovito. Rezultat so tako poročila o posameznih primerih kot skupno poročilo, ki vsebuje zaključke analize med primeri, lahko pa tudi spremembo teorije.

Slika 4: Metoda raziskav primerov



Vir: Yin, 1989, str. 56

Število primerov, ki naj bi jih raziskava več primerov vsebovala, je s tega vidika nepomembno. Prav tako moramo gledati tudi na stopnjo zaupanja, ki jo ocenjujemo s številom ustreznih primerov. Število primerov, ki jih zahteva zunanja veljavnost, pa vseeno zahteva, naj raziskovalec pokrije vsako pomembnejšo predpostavko z nekaj primeri (Yin, 1989, str. 50-58).

Prav tako kot število primerov je pomembno tudi število enot analize. Kadar v primeru raziskave posameznega primera poleg osnovne raziskave izvedemo še podraziskave, pravimo takemu načrtovanju vstavljeno načrtovanje, medtem ko pri preučevanju samo osnovnega izhodišča in ene enote govorimo o celovitem načrtovanju. Oba tipa imata različne prednosti in slabosti. Celovit pristop je v prednosti, ko ne moremo ugotoviti logičnih podenot. Problem, ki se lahko pri tem pojavi, pa je pretirana abstrakcija, ko se raziskovalec ne želi operativno spustiti na nivo posameznega pojava, s čimer izgubi jasne mere ali podatke. Druga težava celovitega načrtovanja je premik predmeta preučevanja, ki ostane raziskovalcu neznan. Pojavljajo se drugačna vprašanja, ki potrebujejo odgovor. Ne glede na to, da je ravno prilagodljivost prednost raziskave primerov, pa se na to premikanje osredotočenosti nanaša tudi veliko kritik. Vse to so razlogi, da se mora raziskovalec takim premikom izogniti, če pa se premik zgodi, je potrebno raziskavo načrtovati znova. Takim neprijetnostim se lahko

izognemo s podenotami pri vstavljenem načrtovanju, ki pa ima svoje slabosti. Največja slabost je, da raziskovalec ostane osredotočen na podenote, medtem ko glavna tema raziskave ostane neobdelana. S tem pa se spremeni namembnost in uporaba raziskave. Glavno vprašanje postane kontekst in ne cilj raziskave (Yin, 1989, str. 49-50). Tudi pri raziskavah z več primeri se mora raziskovalec odločiti, koliko enot analize bo imela raziskava, na podoben način kot za raziskave z enim primerom (Yin, 1989, str. 58-59).

Ker v pričujoči empirični raziskavi posamezen primer ni bil pomembnejši od drugih, ni sam razlagal teorije, ni bil redek, poleg tega pa je vsaj širše gledano že bil raziskovan, sem se odločil za raziskavo z več primeri. Bolj posamezno sem obravnaval le začetne primere, ki so mi delno služili kot pilotska raziskava, vendar jih ne morem obravnavati ločeno od celotne raziskave. Ker je raziskava vsebovala več enot analize po posameznih vidikih uspešnosti, sem se odločil za vstavljeno načrtovanje, saj podjetju omogoča tudi boljšo preglednost in informacije za odločanje v prihodnje.

5.3 Izvedba raziskave

Pred izvedbo raziskave je bilo potrebno še enkrat razčistiti namen raziskave, iskane informacije, različice in dokaze ter nasprotne dokaze za raziskovalna vprašanja.

Osnovna namena raziskave zadovoljstva in pričakovanj kupcev sta bila:

- ugotoviti uspešnost projekta z vidika posameznega kupca za nadaljnje delo s kupcem,
- ugotoviti povezavo med podatki, ki so dobavitelju dostopni pred projektom, in uspešnostjo projekta za lažje odločanje pri prihodnjih projektih.

Podatke za raziskavo sem zajemal iz naslednjih virov:

a) dokumentacija

Dokumentacija, ki sem jo uporabil v raziskavi posameznih primerov, obsega ponudbe, pogodbe, projektno dokumentacijo, zapisnike sestankov s kupcem, zapisnike internih sestankov, elektronsko pošto, dokumentacijo o informacijskem sistemu in drugo.

b) arhivski zapisi

Uporabil sem podatkovno bazo podjetja, druge raziskave zadovoljstva, ki jih je podjetje opravilo, in osebne zapiske. Nekatere podatke o kupcu, ki so dosegljivi pred projektom prenove informacijskega sistema, sem pridobil iz javnih baz podatkov.

c) intervjuji

Intervjuji so bili glavni vir informacij, zato sem njihovo izvedbo podrobneje načrtoval.

d) neposredna opažanja

Neposredna opažanja sem zbral v primerih, ko nisem bil neposredno vključen v izvedbo projekta. Zbiranje informacij je potekalo predvsem z osebnim pogovorom.

e) opažanja udeležencev

Opažanja udeležencev obsegajo moja opažanja, kadar sem bil v projekt neposredno vključen, in opažanja drugih zaposlenih podjetja, ki so sodelovali pri projektu.

Pri izvedbi intervjuja se mora raziskovalec odločiti, kdo bo predstavljal posameznega kupca, saj so v običajni projekt vključeni vodstvo, informatiki in različni nivoji uporabnikov. Vsak ima svoj pogled na uspešnost projekta, zato je podatek vsakega posameznika nepopoln. Združevanje vseh mnenj v celotno sliko pa je lahko zelo zahteven ali celo nemogoč postopek. Možna rešitev so ločeni vprašalniki za različne skupine v podjetju, kar pa ne reši skupne interpretacije, saj je potrebno tu uskladiti različne ravni zadovoljstva. Vsekakor ni primerno, da bi zadovoljstvo kupca vezali na zadovoljstvo vsakega posameznika, saj bi imeli tako nezadovoljni posamezniki na nek način možnost veta. Vsa izražena vprašanja nimajo jasnega odgovora in jih je v posameznem primeru potrebno skrbno preučiti (Sudman, Blair, 1998, str. 692).

Odločil sem se, da posameznega kupca najbolje predstavlja oseba, ki je že v teku projekta skrbela za izražanje zadovoljstva kupca. Ponavadi je bil to vodja projekta, lahko pa tudi druga pooblaščen oseba. Ker vodja projekta ni vedno izbran iz iste skupine uporabnikov, ampak je lahko član vodstva, informatik ali celo pomembnejši uporabnik, mi je to na nek način dalo širino odgovorov, poleg tega pa mi je omogočilo, da zajamem delno tudi glasove drugih zaposlenih.

V kvalitativnih raziskavah literatura predlaga globinske intervjuje in strukturirane odprte intervjuje. Prve delijo še na neusmerjevalne in polstrukturirane. Pri neusmerjevalnem intervjuju je najpomembnejši sproščen dobronameren odnos, pri čemer izvajalec intervjuja vodi intervju na določeno temo. Pri polstrukturiranih intervjujih izvajalec obravnava seznam tem, pri čemer čas za posamezne teme ni vnaprej določen. Odprtost zagotavlja raziskovanje nepričakovanih dejstev ali odnosov (Jarratt, 1996, str. 8-9). Tehnika polstrukturiranih intervjujev se mi je zdela primerna, saj je ustrezala temam, ki so pokrivalo uspešnost z vidika kupca.

Polstrukturirani intervjuji nudijo široko informacijo, ki potrjuje in razširja trenutno znanje ter pomaga pri oblikovanju konstruktov za nadaljnje preverjanje, ne omogoča pa izvajalcu intervjuja dejansko začutiti čustev intervjuvanca. Prav tako mu ne daje podrobnega razumevanja izkušenj intervjuvanca (Jarratt, 1996, str. 13). Pomanjkljivost sem poskušal odpraviti z vključevanjem nekaterih značilnosti neusmerjevalnih intervjujev oziroma tehnik za njihovo izvedbo (Jarratt, 1996, str. 10):

- poskušal sem razviti razumevanje intervjuvanca,
- vprašanja so bila poglobljena z iskanjem pomembnosti za intervjuvanca,
- intervjuvanca sem poskušal postaviti v vlogo strokovnjaka,
- izogibal sem se sodbam in vprašanjem, ki bi jih lahko intervjuvanec razumel kot pretnjo.

Teorija ločuje med splošnim zadovoljstvom in posameznimi elementi zadovoljstva (tehnično-tehnološki, vsebinski in finančni), a je med njimi potrjena pozitivna povezanost. Največji vpliv imajo predvsem dosežena pričakovanja, izpolnitev potreb in primerjava z idealom. Zelo pomembni so tudi odnosi med zaposlenimi obeh podjetij, na katere vplivajo kakovost storitev, usposobljenost kadrov, odzivnost ob težavah, sprejemanje in reševanje pritožb.

Glede na znane teoretične in praktične ugotovitve so se tako oblikovala naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1. Pomembno je, v kakšni meri je dobaviteljev sistem pokrival funkcionalnost v poslovanju kupca. Zadovoljstvo je večje, če je bila funkcionalnost zadovoljivo pokrita ali pa se je razvijala neposredno za kupca. Najslabše na uspešnost vpliva delno pokrivanje funkcionalnosti, kjer kupec in dobavitelj pomanjkljivosti nista ustrezno zaznala.

RV2. Kupci, ki so imeli med izvajanjem projekta prenove informacijskega sistema zaposlene z ustreznim znanjem informatike, so bolj zadovoljni kot kupci, ki so za informatiko skrbeli slabo, z neustreznimi kadri ali celo niso imeli odgovornega za informatiko.

RV3. Kupci, ki so v projekt pristopili s kooperativnim odnosom, so bolj zadovoljni kot kupci, ki so imeli med zaposlenimi nasprotujoča mnenja o dobavitelju ali sistemu, ki so se do dobavitelja obnašali pokroviteljsko ali so mu celo odkrito nasprotovali.

RV4. Kupci, ki so se ustrezno zavedali težav in stroškov ob prenovi informacijskega sistema ali so bili pripravljeni upoštevati nasvete dobavitelja, so bolj zadovoljni kot kupci, ki se obsega projekta niso zavedali in tudi niso bili pripravljeni upoštevati nasvetov dobavitelja.

RV5. Poslovno stanje kupca pred začetkom projekta in med izvedbo projekta močno vpliva na uspešnost projekta. Poslovno slabše stoječi kupci projekte vrednotijo slabše.

Odločitev za polstrukturirane vprašalnike je zahtevala, da sem na podlagi teoretičnih ugotovitev izoblikoval ogrodje vprašalnika, ki je pokrivalo posamezna področja uspešnosti z vrsto možnih podvprašanj. Z vprašalnikom, ki je podrobneje opisan v prilogi 1, sem pokrtil naslednja področja:

a) pričakovanja

S podvprašanji sem poskušal predvsem zaznati, v kolikšni meri je novi sistem izpolnil pričakovanja, kakšno kakovost dela je s tem omogočil in kakšni so bili odzivi.

b) primerjava z idealnim izdelkom

Želel sem oceniti, kakšen je za kupca idealen sistem, nato pa v primerjavi z njim izpostaviti pomanjkljivosti in ujemanje uvedenega informacijskega sistema.

c) kakovost sistema

Podvprašanja naj bi odkrila ravni zanesljivosti in doslednosti delovanja ter uporabnost sistema (preprostost, pomoč pri delu, vsečnost, dokumentacija in pomoč, učljivost ipd.).

d) kakovost storitev

Želel sem zajeti zadovoljstvo z odnosi, stopnjo odzivnosti dobavitelja (tudi v smislu dograditev funkcionalnosti sistema), zadovoljstvo z reševanjem pritožb, usposobljenost kadrov dobavitelja itd.

e) stroški

Intervjuvance sem povprašal o zadovoljstvu s cenami sistema in storitev, plačilnimi pogoji, pri čemer naj bi zajel tudi nekaj informacij o finančni uspešnosti projekta na strani kupca, želel pa sem tudi ugotoviti kupčev pogled na konkurenčne prednosti, ki naj bi jih novi sistem zagotavljal.

f) splošno zadovoljstvo

Splošno zadovoljstvo naj bi zajelo kupčev pogled na uspešnost projekta v celoti. Pomembna se mi je zdela odločitev za ponovni nakup, nakazane možnosti za izboljšanje pa so bile predvsem usmerjene v nadaljnje sodelovanje.

6 ANALIZA RAZISKAVE

V prvem delu raziskave sem predstavil primere, ki so služili za raziskavo. Raziskavo sem razdelil v dva dela, ki se ujemata s cilji raziskave. Analiza primerov po enotah nam pomaga oceniti obstoječe zadovoljstvo in pokaže možne izboljšave v sistemu, storitvah in organizaciji. Analiza primerov po raziskovalnih vprašanjih daje vodstvu dobavitelja oporne točke za izgradnjo strategije in politike trženja, hkrati pa odkriva nekatere šibke točke in zanje ponuja določene ukrepe.

6.1 Predstavitev primerov

V raziskavo sem zajel 15 primerov. Pri izbiri primerov sem poskušal čim bolj upoštevati teoretična priporočila, ki naj bi omogočila bolj kakovostno analizo primerov. Določene značilnosti posameznih primerov so prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Lastnosti primerov v raziskavi

Podjetje	Velikost	Projekt	Razvoj	Informatik	Odnos	Znanje	Poslovanje
BL	veliko	velik	veliko	brez	slab	malo	slabše
BV	veliko	velik	srednje	dobro	slab	veliko	boljše
DB	veliko	srednji	srednje	slabo	slab	srednje	boljše
FU	veliko	velik	srednje	slabo	dober	srednje	boljše
HM	veliko	majhen	srednje	slabo	srednji	malo	slabše
HP	veliko	velik	veliko	dobro	srednji	veliko	boljše
JT	veliko	srednji	srednje	brez	srednji	srednje	boljše
NB	veliko	majhen	malo	srednje	srednji	srednje	boljše
NF	veliko	velik	srednje	dobro	srednji	veliko	boljše
OP	veliko	velik	srednje	brez	slab	malo	slabše
RM	veliko	srednji	srednje	dobro	dober	veliko	boljše
TH	veliko	velik	veliko	dobro	srednji	veliko	boljše
TJ	veliko	majhen	srednje	srednje	srednji	veliko	boljše
TN	srednje	majhen	malo	brez	dober	srednje	slabše
UJ	veliko	velik	veliko	dobro	dober	veliko	slabše

V prvem stolpcu je oznaka projekta, ki določa posamezen primer v raziskavi. Velikost podjetja v drugem stolpcu sem povzel po programski opremi FiPo 2001 (vira Agencija Republike Slovenije za plačilni promet in Gospodarski vestnik). Velikost projekta opisuje tretji stolpec, ki se nanaša na obsežnost funkcionalnosti, pomembnost projekta in druge notranje dejavnike pri dobavitelju. Četrty stolpec opisuje obseg razvojnih aktivnosti na splošno v primerjavi z drugimi projekti, ki pa ne pomeni nujno stopnje pokritja funkcionalnosti pred projektom. V petem stolpcu podajam oceno informatikov pri kupcu, kot jo zaznavajo zaposleni dobavitelja. Prikazan je tudi odnos kupca do dobavitelja in znanje o informacijskih projektih, kot ju vidi dobavitelj. Zadnji stolpec prikazuje uspešnost poslovanja kupca, pri čemer sem se omejil le na zadnje stanje, ki ga ponuja programska oprema FiPo

2001, želim pa le pokazati na morebitne težave v povezavi z zadnjim raziskovalnim primerom.

6.2 Analiza primerov po enotah

Enote analize sem oblikoval po teoretičnih gradnikih, ki določajo zadovoljstvo kupca, kot so prikazani v teoretičnem delu. Ti so določali tudi sklope vprašanj, ki jih je zajemal vprašalnik. Tako strukturirana raziskava mi je dala možnost poglobljene analize (Yin, 1989, str. 58-59). Slabosti te metode naj bi presegla kasnejša skupna analiza in analiza raziskovalnih vprašanj.

6.2.1 Pričakovanja

Teoretične raziskave so pokazale, da pričakovanja pomembno vplivajo na zadovoljstvo kupcev (med drugim v Rust, Oliver, 1994, str. 245-249 in model kakovosti storitve v Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, str. 41-50). Čeprav so pričakovanja v zvezi s projekti prenove informacijskih sistemov zaradi vedno večje globalizacije vedno bolj homogena, vendarle vsako podjetje vstopa v tak projekt s povsem konkretnimi pričakovanji, ki se nanašajo na obstoječe težave v informacijskem sistemu podjetja. Raziskava je pokazala, da so podjetja resnično vstopala z različnimi pričakovanji, pri čemer se različnost nanaša tako na vsebino kot realnost pričakovanj.

Osnovno pričakovanje, ki je vodilo večino podjetij, se je nanašalo na tehnološko in sistemsko prenovo informacijskega sistema. Novejše tehnologije, med katerimi prednjači internet, pomembni pa so tudi prijaznejši vmesniki, so v podjetjih srečevali že prej na namiznih računalnikih in v namiznih programih, medtem pa so poslovni sistemi tekli na zastareli tehnologiji. To je onemogočalo povezljivost poslovnega sistema s programi, ki so jih uporabniki vedno več uporabljali. V praksi je šlo predvsem za Microsoftove namizne programe, ki jih omenja tudi sogovornik iz podjetja BL. Če povzamem tehnološka in sistemska pričakovanja, ki so jih izrazili sogovorniki in so razvidna tudi iz projektne dokumentacije, jih lahko strnem v naslednja področja:

a) zamenjava zastarele tehnologije

V projektih, ki sem jih zajel v raziskavi, so informacijski sistemi podjetij tekli na starejših operacijskih sistemih (DOS, UNIX). Ti operacijski sistemi so se sicer razlikovali po problematiki (npr. razlika v zanesljivosti in stabilnosti DOS in UNIX sistemov), a so vendarle onemogočali hitro povezovanje z namiznimi programi, strežniki in omrežje na splošno niso bili dostopni vsem uporabnikom, sistemi niso omogočali uporabe interneta in elektronske pošte neposredno v povezavi s poslovnim sistemom, poslovni sistemi so imeli slabšo možnost predstavljanja poslovnih rezultatov, posamezne operacije pa uporabnikom sploh niso bile dostopne. Tako je v bila v tej fazi izražena predvsem želja za prehod v Windows okolje, kjer naj bi bili vsi omenjeni problemi odpravljeni.

b) integralnost

Starejši poslovni sistemi, kot jih omenjajo tudi sogovorniki iz podjetij FU, NB, UJ in RM, niso imeli med seboj povezanih modulov, s katerimi so bile pokrite posamezne poslovne funkcije. Posamezne organizacijske enote so delovale informacijsko neodvisno, informacije

med posameznimi deli informacijskega sistema pa niso prehajale oziroma so prehajale na neprimeren način.

c) odprtost in povezljivost

Poleg odprtosti in povezljivosti, ki jo nudi že sam prehod na novo tehnologijo, pa naj gre tu za operacijski sistem ali podatkovno bazo, so kupci (npr. BV in DB) pričakovali tudi odprtost do drugih informacijskih sistemov in povezovanje na njih.

Realizacija projektov je pokazala, da je novi informacijski sistem praktično povsod zadostil pričakovanjem, pri čemer le sogovornik iz podjetja BL omenja, da je nova tehnologija v sistemu preslabo izkoriščena.

Prav tako samoumevno je, da so podjetja pričakovala, da bo sistem pokril posebnosti njihove poslovne panoge, čeprav tega sogovorniki med pričakovanji niso direktno navajali, se je pa kot rdeča nit kazalo skozi omenjanje problemov. Čeprav bi v vseh podjetjih načeloma želeli, da bi bila njihova panoga boljše pokrita, pa so vendarle vsaj v podjetjih NF, OP, TH in TN omenjali zelo dobro pokrito splošno in delno tudi posebno funkcionalnost. Prav tako se kaže ustrezna realizacija funkcionalnih pričakovanj tudi v podjetjih, ki so se odločila za večje investiranje v rešitve za svojo panogo (npr. HP in UJ).

Pri posameznih podjetjih pa podrobnejša analiza odgovorov kaže, da sama funkcionalnost sistema ni bila ustrezno rešena ali pa podjetjem ne ustreza hitrost, s katero jo dobavitelj dopolnjuje, oziroma usmeritev, ki jo je dobavitelj izbral.

Čeprav je šlo pri sami prodaji predvsem za prodajo transakcijskega sistema, pa so vendarle podjetja pričakovala, da bo novi sistem močno izboljšal analitično in odločevalsko sposobnost podjetja. Ker sistem oziroma dobavitelj iz različnih razlogov tega nista zagotovila, določeni sogovorniki (npr. iz BL in UJ) tu vidijo precejšen dolg oziroma pomanjkljivo realizacijo projekta. Prav nasprotno pa sogovornik iz JT v tem vidi eno največjih pridobitev, ki so jih dobili z novim sistemom.

Zelo pomembna pričakovanja podjetij so bila, da bodo s projektom prenove informatike uspešno pričeli ali celo izvedli projekt prenove poslovnih procesov. K takim pričakovanjem gotovo prispevajo tudi dobavitelji aplikacij, pri čemer pa gre večkrat za poenostavljanje, kot opozarja tudi Kovačič (Kovačič, 2002a, str. 2). Med običajna pričakovanja, ki pa so seveda povsem realna, je spadala želja po ukinitvi večje ekipe informatikov (v podjetjih znane tudi kot AOP). Taka pričakovanja je imelo podjetje BV. Taka pričakovanja je novi sistem uspel zadovoljiti. Pričakovanja v zvezi s spremembo procesa dela, kot so bila izražena v podjetju TN, pa zahtevajo še druge organizacijske prijeme, česar so se tudi zavedali in po tej plati očitkov na sistem ali dobavitelja nimajo. Sogovornik iz JT pa je bil kljub neizpolnjenim pričakovanjem mnenja, da informacijski sistem ne more uspešno organizirati procesov, ki v podjetju niso dorečeni.

Uvedba novega sistema naj bi s spremembo nekaterih poslovnih procesov dala tudi finančne rezultate, pri čemer gre predvsem za pričakovanja, da bodo rezultat sistema nižji stroški dela,

predvsem na račun preglednejšega in hitrejšega dela. Dejansko so ta pričakovanja v podjetjih RM in UJ tudi realizirali, pri čemer se je pri slednjih to očitno izrazilo tudi v zmanjšanju števila režijskih delavcev.

Razmišljanja sogovornikov o pričakovanjih, ki so v njihovih podjetjih vladala pred uvedbo novega informacijskega sistema, so pokazala, da so v mnogih podjetjih vladala med vodstvom in uporabniki neusklajena pričakovanja. Medtem, ko je pogled vodstva precej idealističen, kar je najkonkretnje opisal sogovornik iz podjetja HP, pa uporabnike bolj skrbi napor ob uvedbi in kasnejša pomoč, ki jim jo sistem nudi. Analiza pričakovanj je prikazana tudi v tabeli 5.

Tabela 5: Pričakovanja do novega informacijskega sistema

Področje	Značilnosti	Primeri podjetij	Analiza
tehnologija	zamenjava zastarele tehnologije, odprtost, povezljivost, integralnost ipd.	BL, BV, DB, FU, HM, RM, TN, UJ	sistem praktično povsod zadostil pričakovanjem
panoga	pokrivanje posebnih zahtev panoge	HP, NF, OP, TH, TN, UJ	splošna funkcionalnost v redu, posebna vsaj delno, predvsem tam, kjer so v to investirali
analitika in odločanje	izboljšanje analitične in odločevalske sposobnosti podjetja	BL, JT, UJ	ni narejeno dovolj, čeprav so mnenja različna
poslovni procesi	hkratna prenova poslovnih procesov, ukinitve AOP	BV, JT, TN	ponekod kot posledica, mnenje pa je, da mora podjetje največ narediti samo
finančni rezultati	predvsem nižanje stroškov	RM, UJ	preglednejše in hitrejšo delo

Da bi sistem zadovoljil ali celo presegel pričakovanja, mora nuditi novo kakovost. Vsaj delno so neko novo kakovost zaznali vsi sogovorniki, pri čemer se le sogovornikoma iz podjetij DB in NB ni zdela nič posebnega. Sogovorniki so novo kakovost zaznali najbolj na področjih, ki so povezana z novo tehnologijo in strukturo sistema. Tako se je po mnenju sogovornikov iz FU, HM, JT, NB, RM, TJ in TN povečala dostopnost do podatkov, kar je pri slednjih pomenilo tudi izboljšano možnost spremljanja poslovanja. Dostopnost do podatkov je verjetno botrovala tudi večji hitrosti dela, ki jo omenjata sogovornika iz BL in NF, medtem ko v NF in RM ugotavljajo tudi večjo ažurnost in pravilnost podatkov. Vse to spreminja sam način dela v podjetju, kar ugotavljajo v NF in UJ, delno pa tudi v BV. V nekaterih podjetjih se je nova kakovost pokazala tudi v samem poslovnem procesu, kjer je prišlo do poenostavitve pri direktnem delu s kupci (BL), sledljivosti proizvodnega procesa (HP) ali pa celo do osnovnega pokritja neke poslovne funkcije (OP). Sogovornik iz TJ omenja nekatere sodobne funkcije za pokrivanje poslovnih procesov.

Kako dobavitelj in nov sistem izpolnjujeta pričakovanja, nam kažejo tudi odzivi v podjetjih in njihovo spreminjanje, pri čemer je seveda povsem normalno, da je začetna faza najtežja. Vendar pa so pogovori s sogovorniki pokazali, da dobavitelj in sistem nista povsem zadostila pričakovanjem, saj so bili odzivi od projekta do projekta različni. Kar nekaj podjetij se je moralo boriti z negativnimi odzivi, pri čemer jim nekateri sogovorniki (BV, BL, DB) pripisujejo bolj dolgoročno raven kot drugi (JT, RM). V podjetjih, kjer je bilo nezadovoljstvo največje, omenjajo predvsem slabo komunikacijo, delno tudi določene pomanjkljivosti sistema samega. Po pričakovanju se je sicer več podjetij borilo z začetnimi težavami, ki jih povzroča sprememba načina dela in nove kontrole (RM). Novejši informacijski sistem je pogosto od uporabnika zahteval več, pri čemer zahteve niso mogli prenesti na službo informatike (NF). S težavami z učenjem so se srečali predvsem v sredinah, kjer je šlo za kombinacijo starejših zaposlenih in za njih povsem nove tehnologije (HM). V nekaterih podjetjih so se pokazale razlike med oddelki ali nivoji zaposlenih (FU, NB, TJ, UJ), kjer pa so sogovorniki ugotavljali precejšnje probleme tudi v svojem podjetju. V nekaterih podjetjih je bil odnos v podjetju že od začetka tako pozitivno naravnan (NB, TN), da pravih težav z notranjimi odzivi sploh niso imeli.

Pokazalo se je, da so bili odzivi povezani z ravniyo pričakovanj (Žabkar, 1999, str. 44). Bolj se je v podjetju uveljavljena raven pričakovanj približevala idealnim pričakovanjem, bolj so bili posamezni odzivi negativni. Sam trend odzivov pa glede na različnost odgovorov določajo že drugi vidiki zadovoljstva in uspešnosti.

Zanimiv pogled odraža tudi mnenje sogovornika iz BV, ki meni, da je slovenski trg precej razvijen, ko gre za zahteve do informacijskih sistemov, saj gre v pričakovanjih za željo po kombinaciji individualizacije rešitev, kot so jo omogočali AOP in hišni dobavitelji, in standardizacije rešitev, kot jo omogočajo Microsoftova namizna orodja.

6.2.2 Idealni izdelek

Razmišljanja o odstopanjih od pričakovanj uporabnikov nas pripeljejo do razmišljanja, kakšna je bila slika idealnega izdelka v podjetjih, ki so se odločila za uvedbo novega sistema. Pomembnost slike idealnega izdelka za zadovoljstvo kupca omenjajo med drugimi Rust in Oliver (Rust, Oliver, 1994, str. 248-249), Hausknecht (Fornell, 1992, str. 11) in Fornell (Fornell, 1992, str. 19). Drugi sklop vprašanj v vprašalniku je bil tako namenjen ugotavljanju te slike, predvsem pa pomembnih razlik, ki jih v novem sistemu v odnosu do idealnega izdelka zaznavajo v podjetjih (nekatero ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 6 na str. 69). Pri tem sem se skušal osredotočiti predvsem na dejanske potrebe, ki jih ima posamezno podjetje.

Podjetja večinoma nimajo neke trdne predstave, kakšen bi bil idealen informacijski sistem, ampak se bolj odzivajo na tekočo problematiko, kar omenja npr. sogovornik iz HM. Zelo dobro pa se zavedajo težav, ki jih imajo z informacijskim sistemom, vendar pa je razpon zelo širok in subjektivno obarvan.

Če opazamo, da podjetja nesorazmerno veliko vlagajo v strojno opremo (Kovačič, 2002b, str. 189), podobno velja tudi za predstave o idealnem izdelku. Res je sicer, da je slika, ki jo dajejo intervjuji, zaradi velikega števila informatikov nekoliko pristranska, pa vendar je v predstavah idealnega sistema veliko tehnoloških parametrov. Podjetja v tem pogledu stremijo v prvi vrsti k stabilnosti in zanesljivosti sistemov (NF, UJ). Mogoče je to željo najlepše opisal sogovornik iz TN, ki je idealni sistem opisal kot sistem brez napak. Mogoče ta želja po stabilnosti informatike izvira iz dejstva, da je danes že sam poslovni proces tako dinamičen in stresen, da se podjetja ne utegnejo ukvarjati še z informacijskim sistemom, pri čemer ni pomembno, kako dobro imajo službo informatike pokrito v samem podjetju.

Druga večja tehnološka karakteristika, ki jo omenjajo podjetja, je povezljivost. Predvsem podjetja, ki imajo programsko opremo več dobaviteljev (npr. HM), ki so del večjih organizacij (HP) ali pa jih v povezljivost sili trg (FU, UJ) se zavedajo, da sodobno poslovanje brez integracije informacijskih poti znotraj podjetja, med povezanimi podjetji in na trgu ni več mogoče, pa čeprav v nekaterih panogah pritiski še niso tako močni.

Naslednji večji sklop lastnosti idealnega sistema se nanaša na samo strukturo sistema. Tako naj bi idealni informacijski sistem omogočal hitro, enostavno in pregledno delo (npr. TJ). Te želje so prišle do izraza predvsem ob pregledu pomanjkljivosti kupljenega sistema.

Tretja skupina zelenih lastnosti se nanaša na funkcionalnost sistema. Šele tu so se sogovorniki dotaknili vsebinskih vprašanj. Uporabljali pa so zelo široke fraze kot so prijaznost do kupca (NB), zadovoljevanje informacijskih potreb (NF), sistem po meri (OP) ali sistem, ki raste s podjetjem (TN). Lahko tudi rečemo, da naj bi bil sistem prilagodljiv posebnostim (npr. JT).

Podjetja so že ugotovila, kar teorija že dolgo ugotavlja, da na uspešnost projekta in torej na idealno sliko ne vpliva le sistem, ampak tudi spremljajoče storitve (Kovačič, 2002b, str. 189). Spremljajoče aktivnosti, ki jih mora idealen sistem imeti, so sogovorniki skupaj sestavili v celovito sliko. Tako je po njihovem mnenju potrebna hitra uvedba (BL), trdni in korektni odnosi (TN) ter ustrezna odzivnost in podpora (NF, TJ, TN, UJ).

Zanimivo je, da je malo sogovornikov (NF, TJ) v sliko idealnega sistema vključilo nadzor nad stroški, medtem ko intervjuji v celoti dajejo povsem drugo sliko, saj se je kar nekaj podjetij pritoževalo nad posameznimi segmenti stroškov, ki jih imajo z obstoječim informacijskim sistemom. Podrobneje si bomo te težave ogledali v analizi enote, ki se nanaša na finančno uspešnost projektov s strani kupcev.

Veliko lažje kot o tem, kakšen bi sistem moral biti, so sogovorniki spregovorili o tem, kakšen sistem ni. Kot se je pokazalo že pri pogovorih o pričakovanjih, je sistem tehnološko kar zadovoljil potrebe, saj so sogovorniki izpostavili le nove želje in potrebe (kot npr. HM in HP), ne pa toliko pomanjkljivosti. Mogoče tu lahko omenimo le dokumentiranost sistema, ki so jo sogovorniki večkrat omenjali tudi kasneje, medtem ko se je tu pomembna zdela le TH in UJ.

Mnogo več pripomb so sogovorniki usmerili na samo strukturno zgradbo, ki omogoča predvsem ergonomiko in s tem uporabnost sistema. Sistem se nekaterim podjetjem zdi premalo prijazen (DB, delno tudi BV), čeprav po drugi strani druga podjetja temu ne pripisujejo prevelikega pomena ali pa na sistem s tega vidika celo nimajo pripomb (HM, HP, TH). Če pa prijaznost opišemo še z besedami preprostost (BL, DB, TN, UJ), preglednost (BL, DB, RM, UJ) in prilagodljivost specifičnim potrebam ali novostim (FU, RM, TJ, TN, UJ), se pokaže, da sistem ni tako gibčen, kot bi si kupci želeli. Čeprav gre nekaj tega gledanja tudi na račun dejstva, da praksa šele v zadnjem obdobju zaznava, da integralni informacijski sistem ne more pokriti 80 ali celo 90 odstotkov potreb podjetja, ampak največ 70 odstotkov (Kovačič, 2002b, str. 189), pa gre vendarle marsikaj pripisati tudi dejstvu, da dobavitelj v času, ko so potekali dotični projekti, ni zaznal potrebe kupcev, ki želijo ergonomsko učinkovite rešitve, ampak je sistem načrtoval preveč le s tehnične plati. Zanimivo pa je, da nekateri sogovorniki sistem opisujejo kot preveč statičen na posameznih področjih (BV) ali premalo povezan (BL, DB, FU), drugi pa mu očitajo preveliko odprtost za tako kompleksnost (NF). Zagotovo pa odgovori sogovornikov na tem področju pomenijo za dobavitelja znak, da je potrebno določene pristope prevetrili in bolj prilagoditi načinom dela kupcev.

Že pregled realizacije pričakovanj je pokazal, da sistem po mnenju nekaterih sogovornikov ne nudi dovolj analitičnih informacij ali pa so te preveč razpršene. Pregled odstopanj od idealne slike pa je poleg te značilnosti (BL, BV) pokazal še drugo "pomanjkljivost" sistema, ki se kaže v potrebah po nadgrajeni funkcionalnosti. Pri tem sogovorniki pogrešajo tempo in samoiniciativnost dobavitelja (BL), globino (BL, HP) in širino (BV, HP, OP, TH, UJ). Sistemu torej po mnenju sogovornikov manjkajo določene funkcionalnosti, določene pa niso nadgrajene na odločevalski nivo, ampak ostajajo zgolj transakcijske. Na tak pogled vpliva tudi trg, kjer meja med transakcijskimi in analitičnimi sistemi vedno bolj izginja. Posamezne aktivnosti dobavitelja v zadnjem času kažejo, da je potrebo in izziv zaznal.

Tabela 6: Idealni izdelek

Značilnosti	Lastnosti	Primeri podjetij	Pomanjkljivosti
Tehnološke	stabilnost, zanesljivost, povezljivost; omogoča hitro, enostavno in pregledno delo	FU, HM, HP, NF, TJ, TN, UJ	nove želje in potrebe, slaba dokumentacija, premajhna prijaznost in prilagodljivost, prevelika statičnost in odprtost
Vsebinske	prijaznost do kupca, zadovoljevanje informacijskih potreb, sistem po meri, raste s podjetjem, prilagodljiv posebnostim	JT, NB, NF, OP, TN	analitika, tempo in samoiniciativnost dobavitelja, želja po večji globini in širini
Storitve	hitra uvedba, trdni in korektni odnosi, ustrezna odzivnost in podpora	BL, NF, TJ, TN, UJ	opisano v posebni enoti analize
Finančne	nadzor nad stroški	NF, TJ	opisano v posebni enoti analize

Podobno kot pri opisu idealnega izdelka je tudi pri ugotavljanju razlik sogovornik iz NF omenil stroške. Predvidoma je bil nadzor nad stroški projekta v neki fazi nekoliko slabši, kar je v podjetju, ki je sicer zelo organizirano, a dela z majhnimi razlikami v ceni, povzročilo nekaj slabe volje.

Ker so sogovorniki precej pozornosti namenili tehnično-tehnološkim dejavnikom, je potrebno podrobneje analizirati posamezne dejavnike.

6.2.3 Tehnično-tehnološki vidik kakovosti sistema

Tehnično-tehnološki dejavniki so (Kovačič, 2002a, str. 3):

- zanesljivost in doslednost delovanja,
- odzivnost vnosa in pridobivanja podatkov,
- celovitost in povezljivost modulov,
- uporabnost, ki jo sestavljajo učinkovitost, vsečnost, pomoč, nadzor, učljivost,
- prožnost in prilagodljivost spremembam,
- uporabljana razvojna orodja,
- dokumentiranost.

Skladno s priporočili Software Usability Measurement Inventory (2002), so vprašanja v tem delu intervjuja poskušala zajeti predvsem občutke kupcev in ne neke objektivne slike tehnično-tehnološke kakovosti sistema, ki bi jo lahko dali strokovnjaki.

Najprej sem poskušal ugotoviti, kako zanesljiv je sistem po mnenju sogovornikov. Izkazalo se je, da so v različnih podjetjih povsem različna mnenja. Pozitivno mnenje o zanesljivosti sistema omenjajo sogovorniki iz HM, JT, TN in UJ, pri čemer se seveda vsi zavedajo, da sistema brez napak ni. V TN pripisujejo to dejstvu, da je sistem že v neki zreli fazi razvoja, občutek zanesljivosti pa jim nudi tudi število kupcev in nekatere pomembnejše reference. Zadovoljni z zanesljivostjo sistema so tudi v BV, DB, FU, HP, NB, RM, TJ in TH, pri čemer omenjajo normalno ali zadovoljivo zanesljivost. Sogovornik iz DB je mnenja, da se je stanje izboljšalo. Delno nezadovoljni so v BV in HP z zanesljivostjo zahtevnejših ali specifičnih obdelav in dodelav. To težavo omenja tudi Kovačič (Kovačič, 2002b, str. 190), saj naj bi spreminjanje programov, ki je posledica prilagajanja procesom, pomenilo potencialno nevarnost dodatnih programskih napak. Zares negativno mnenje so izrazili v NF, OP in BL, pri čemer pa so vzroki za nezadovoljstvo povsem različni. V NF in OP pomisleke na zanesljivost povzroča velika odprtost sistema. Sistem je bil namreč grajen kot popolnoma odprt sistem, vendar pa odprtost po mnenju sogovornikov ni bila povsem zadovoljivo nadzorovana s kontrolami, ki bi delovale kot pomoč uporabnikom. Če uporabniki niso dovolj pazljivi, se v podatkih pojavljajo napake, ki jih je včasih zelo težko najti. O tem ima sicer sogovornik iz UJ nasprotno mnenje, saj meni da so podatki pregledni in iskanje napak dokaj hitro. Sogovornika iz NF in OP sta torej negativno mnenje pripisala dejstvu, ki ga nekateri vendarle štejejo tudi kot konkurenčno prednost sistema, kar se je večkrat pokazalo ob razgovorih in projektih dobavitelja. Sogovornik iz BL pa je bil edini sogovornik, ki je izrazil celovito nezaupanje v zanesljivost sistema. Razlogov za to je po našem mnenju več. Prvi in

najpomembnejši se gotovo delno ujema z mnenjem iz BV in HP, kjer so bile posledice ob specifikah. Sistem za BL je bil namreč pisan zelo specifično z mnogimi dodelavami, pri čemer je po krivdi obeh partnerjev projekt prekoračil roke. Večkratno usklajevanje z namenom standardizacije je bilo vzrok dodatnim težavam. Drugi vzrok je v tem, da za razliko od NF, OP in HM v BL večino napak pripisujejo sistemu oziroma dobavitelju in ne lastnim uporabnikom, čeprav po zapisnikih dokumentov in elektronski pošti ne morem reči, da je takšno mnenje povsem upravičeno. Očitno je torej, da je nekaj narobe v odnosu med partnerjema. Mnenje o odnosih smo poskusili zajeti s posebnim sklopom vprašanj.

Drugo pomembno tehnično vprašanje se nanaša na razpoložljivost sistema. Pozitivno so ta dejavniki opisali v BV, HM, HP, TJ in TN, ki so omenjali dosledno delovanje sistema. Verjetno bi se tudi vsi strinjali z izjavo sogovornika iz TN, da bi v nasprotnem primeru to že pomenilo manjši alarm. Zmerno zadovoljstvo z razpoložljivostjo so izrazili tudi v DB in na splošno v NF in TH, pri čemer pa sta tu sogovornika omenjala določene specifične težave, ki se občasno pojavljajo. Prvi resni pomislek so kljub zmernemu zadovoljstvu izrazili v DB, RM, TJ, UJ in delno NB, nanaša pa se na oteženo delo ob inštalacijah novih verzij. Delno gre to na račun samega postopka inštalacije, bolj pa se nanaša na posamezne nedoslednosti, ki jih dobavitelj ob tem zagreši pri vzdrževanju specifik in spremljajočih storitvah. Dobavitelj je v izboljšanje tega segmenta že vložil precej truda, v pripravi pa so še določene druge izboljšave postopkov. Splošno mnenje je, da se je ta proces izboljšal. Kupce, ki z razpoložljivostjo sistema niso zadovoljni, bi po vzrokih lahko razdelili v dve skupini. Prva vidi vzroke za občasno slabšo razpoložljivost v notranjih težavah svojega podjetja. Take težave omenjata sogovornika iz BV in FU, ki pa na splošno razpoložljivost dobro ocenjujeta. Drugi dejavnik pa je počasnost posameznih obdelav ali sistema v celoti. Pogledi na to so zopet različni. V FU to pripisujejo slabi strojni opremini in premajhni pretočnosti omrežja (podobne težave so v JT, kjer pa se jim zdijo manj problematične), v OP veliki količini podatkov, medtem ko v BL vzroka ne omenjajo. Verjetno je razlog tako v slabi tehnični opremljenosti, ki jo potrjujejo zapisniki sestankov, elektronska pošta in opažanja, kot v količini podatkov. Vsekakor pa je tako kot v vsakem sistemu tudi tu verjetno še precej možnosti za optimizacijo posameznih obdelav. Pripombe imajo predvsem na celovitost in povezljivost modulov, ki je po njihovem mnenju preslaba. Vzrok za to lahko leži tudi v tem, da panoga kupca pred projektom ni bila ustrezno pokrita.

Poskušal sem zajeti tudi uporabniški pogled na uporabnost samega sistema, pri čemer sem se osredotočil na to, koliko v podjetjih vidijo sistem kot pomoč pri delu. Pri JT, TJ in UJ so zadovoljni, da se jim je zmanjšal čas vnosa podatkov, kar jim je v UJ dalo možnost, da so zmanjšali število režijskih delavcev. Sogovorniki iz NB, NF in OP so svoje zadovoljstvo podprli z dejstvom, da je sistem popolnoma in povsod v uporabi, tako da si dela brez sistema sploh ne predstavljajo več. Zadovoljni so tudi v HM, čeprav uporabljajo še dodatna orodja kot pomoč. Večina kupcev je zmerno zadovoljnih. Pri FU vidijo kot vzrok, da pomoč ni popolnoma ustrezna, predvsem notranje težave. Sogovorniki iz HP, TH in TN kakšnih posebnih odzivov (pozitivnih ali negativnih) na ta dejavnik ne zaznavajo. V BV omenjajo, da bi s kakovostnejšim šolanjem in uvajanjem sistem lahko nudil večjo pomoč. Na splošno so dokaj zadovoljni tudi v DB, kjer pa imajo pripombe, ko imajo dodatne zahteve. V BV kot

pomanjkljivost omenjajo še ne preveč posrečeno reševanje določene problematike, ko je dobavitelj sicer zagotovil neko rešitev, ni pa bila dovolj preverjena z uporabniške plati, kar je povzročilo, da se te funkcionalnosti uporabniki niso posluževali. Tudi v tem segmentu so največje nezadovoljstvo izrazili v BL.

Po teoriji uporabnost opisuje tudi všečnost oziroma prijetnost uporabe. Ta dejavnik sem preveril s posebnim vprašanjem. Zanimivo je, da so se mnenja sogovornikov zelo razlikovala, kar potrjuje izjavo sogovornika iz BV, da je mnenje o tej točki precej subjektivne narave. Očitno to ne velja le za posameznike, ampak tudi za podjetja. V RM, TJ in UJ so s sistemom s tega vidika zelo zadovoljni. Med razlogi omenjajo razumljivost in preprostost vmesnika in zgradbe, usklajenost in ergonomičnost (npr. barve in oblika ekranov). Na drugem koncu zadovoljstva pa v NF niso zadovoljni z usklajenostjo posameznih modulov, v JT, TN in BL pa imajo pripombe na ergonomičnost. Sogovornik iz NF je ponovno poudaril, da sistem in njegovi načrtovalci preslabo predvidevajo, kje so možnosti za napako večje, kar povzroča težave uporabnikom. Na isto težavo v HM odgovarjajo, da je pač treba sistem uporabljati z razmislekom, kar pa jih skoraj ne moti. V HP so mnenja, da je sistem opozarjanja razumljiv uporabnikom s tehničnim znanjem, medtem ko je za tehnično slabše podkovane uporabnike slabše uporaben. V FU posebnih pripomb nimajo, neprijetnosti se pojavijo predvsem ob slabši odzivnosti sistema. Verjetno so vsa mnenja lepo zaokrožili sogovorniki iz BV, NB in OP, ki so mnenja, da se moraš sistema navaditi, potem pa tudi posebnih težav z všečnostjo ni. Rast zahtev na tem področju pa je dobro opisal sogovornik iz BL, ki je povedal, da njihovi uporabniki na všečnost sistema gledajo predvsem skozi namizna orodja, ki jih poznajo. Ker je tam tej problematiki zaradi splošnosti uporabe res posvečeno veliko truda, so rezultati vzpodbuda in opomin tudi dobaviteljem poslovnih sistemov.

Pravzaprav vsi sogovorniki pa so izrazili veliko nezadovoljstvo z dokumentiranostjo sistema, pri čemer tu govorimo predvsem o uporabniški dokumentaciji. Izjema je le sogovornik iz TJ. Razen njega pravzaprav nekaj dobrih besed najde le sogovornik iz NF. Sogovorniki so kritični, da ni dokumentirana vsa funkcionalnost (npr. JT, NF, RM, UJ), da obstoječa dokumentacija ne pomaga pri delu (HM), da je težko berljiva (BL), da ne obstajajo vsebinsko različne oblike dokumentacije (BV), da so slabo popisane specifike (HP) in drugo. Večina podjetij se poslužuje dodatne interne dokumentacije (NF), pomoči uvajalcev (FU, NB, TN) ali pa se poskuša znajti kako drugače. Zanimiva in v praksi večkrat potrjena resnica pa je pripomba sogovornikov v NB in NF, da se praktično noben uporabnik ne poslužuje take oblike pomoči. Očitno je splošna dokumentacija premalo v pomoč, hkrati pa ni primerna, ko se uporabnik s težavo že sreča. Takrat verjetno veliko bolj pomaga osebni odgovor.

Pričakovali bi, da bo po mnenju kupcev tako neprimerna dokumentacija pomenila tudi precejšnjo težavo pri učenju dela s sistemom. Izkazalo pa se je, da očitno dobavitelj uspe s storitvami šolanja in uvajanja ter skozi neke druge lastnosti sistema zagotoviti, da podjetja tudi pri uvajanju novih uporabnikov v delo s sistemom nimajo težav, pa čeprav ga ponavadi izvedejo kar v podjetju. Pozitivno so ta vidik sistema opisali v desetih podjetjih (BL, BV, DB, FU, JT, NB, RM, TH, TJ in TN). Dokaj zadovoljni so bili tudi v HM in HP, kjer pa omenjajo, da se težave včasih pojavijo pri starejših uporabnikih. Vzrok je verjetno v splošni navajenosti

na računalniško podprte informacijske sisteme, ki jo mladi danes pridobijo že v procesu šolanja, medtem ko takih možnosti starejši niso imeli. V UJ so imeli pripombo na učenje zahtevnejših analitičnih funkcionalnosti. Osnovno uporabo sistema po njihovem mnenju uporabniki hitro prisvojijo, medtem ko za analitično raven včasih ne znajo poiskati podatkov ali pa jih ne znajo združevati. Še največ težav omenjajo v NF, kjer jim pri učenju delajo težave razlike v uporabi med posameznimi moduli. Sogovornik iz OP pa je omenil, da imajo težave pri učenju specifičnih rešitev. Vzrok je verjetno tudi v tem, da so te manj znane tudi kadrom dobavitelja. Zaključki so prikazani tudi v tabeli 7.

Tabela 7: Tehnično-tehnološke značilnosti sistema po primerih

Značilnost	BL	BV	DB	FU	HM	HP	JT	NB	NF	OP	RM	TH	TJ	TN	UJ
zanesljivost	-	o	o	o	+	o	+	o	-	-	o	o	o	+	+
razpoložljivost	-	+	o	o	+	+	+	o	o	-	o	o	+	+	o
uporabnost	-	o	o	o	+	o	+	+	+	+	o	o	+	o	+
prijetnost	-	o	o	o	o	o	-	o	-	o	+	o	+	-	+
dokumentacija	-	-	-	-	-	-	-	-	o	-	-	-	o	-	-
učljivost	+	+	+	+	o	o	+	+	-	-	+	+	+	+	-

Legenda: + (dobro), o (zadovoljivo z manjšimi pripombami), - (slabše)

Tehnično-tehnološki vidiki so pokazali precejšnje razlike v pogledih na sistem. Vsekakor pa se bo dobavitelj moral bolj posvetiti predvsem ergonomiji sistema, dokumentaciji in specifičnim rešitvam. Odgovori pa so že pokazali, da je tudi zadovoljstvo s tehnično-tehnološkimi dejavniki že odvisno od kakovosti opravljenih storitev. Tej sem namenil naslednji sklop vprašanj.

6.2.4 Kakovost storitev

Medorganizacijsko trženje in trženje storitev postavljata na visoko mesto odnos dobavitelja in njegovih zaposlenih do kupca. Mahin omenja močno medsebojno odvisnost, ki se splete med dobaviteljem in odjemalcem (Mahin v Tavčar, 1997, str. 42). Dobaviteljeve dolgoročne strategije naj bi slonele na upravljanju odnosov s kupcem (Berry, Linoff, 2000, str. 80). Odnos dobavitelja je pomemben tudi v fazi izbire dobavitelja (Kovačič, 2002a, str. 4). Gotovo se torej kaže, da odnos vpliva na zadovoljstvo kupca.

Večina sogovornikov je bila z odnosom zaposlenih dobavitelja dokaj zadovoljna. V NF ga ocenjujejo kot najbolj pozitivno točko v projektu. Zaposlene dobavitelja opisujejo kot prijazne in ustrezljive. Tudi v OP so zaposlene ocenili kot prijazne, odnos pa za korekten. Korektnost odnosa sta omenjala še sogovornika iz HM in RM, medtem ko v FU, JT, HP, NB, TH, TN in UJ odnos opisujejo kot dober. V FU so bili zadovoljni predvsem s tem, da se je dobavitelj odzval praktično čez noč in projekt hitro pripeljal do stopnje, ko je podjetje lahko nemoteno delalo. Sogovornik iz TN je menil, da je odnos dober predvsem na osebnem nivoju, medtem ko bi odnos med podjetjema potreboval izboljšave. Sogovornik iz HP pa je kakovost odnosa povezal z obremenjenostjo posameznega zaposlenega na strani dobavitelja. To nas opozarja na to, da odnos v storitvah ni standardiziran, pa naj si bo to zaradi obremenjenosti posameznika ali pa samih človeških sposobnosti in značilnosti, kot to omenja sogovornik v

BV. Omenil je tudi, da se odnos poslabša ob prijavi napak, ki jih dobavitelj zazna kot motnjo in ne možnost za izboljšanje odnosa. So pa tudi kupci, ki odnosa sploh ne vidijo v tej luči, ampak imajo nanj mnogo pripomb. V TJ imajo težave le z nekaterimi zaposlenimi. Sogovornik v DB je ocenil, da odnos škriplje, pri čemer opisuje predvsem probleme v komunikaciji. Zgovorno je nezadovoljstvo z odnosom opisal tudi sogovornik iz BL, ki meni, da odnos dobavitelja ni dovolj usmerjen v potrebe kupca.

Očitno je, da kupci zaznavajo probleme v komunikaciji, ki jih ima po njihovem mnenju dobavitelj tako navzven kot navznoter. Nekateri kot slabo opisujejo predvsem splošno komunikacijo, ko dobavitelj ne zna kupcem posredovati vseh informacij, ki bi jih potrebovali (TN). Sogovornik iz BL je mnenja, da dobavitelj tudi ne zna predstaviti svoje kakovosti in vsega, kar njegov sistem ponuja. Te pripombe bi lahko povezali z nekaterimi težavami, ki so jih sogovorniki zaznavali že v kakovosti sistema. Naslednjo težavo zaznavajo mnogi v posredovanju informacije dobavitelju. V BL menijo, da je komunikacije sicer veliko, a je slaba. Menijo tudi, da včasih ne najdejo ustrezne osebe na strani dobavitelja. Podobno težavo omenjajo tudi v DB. Sogovornik v FU meni, da je problem v tem, kako prenesti informacijo. Zaradi težav, ki jih imajo s tem, bi želeli več neposrednega stika z dejanskim izvajalcem aktivnosti. V tej točki naletimo na dokaj običajno težavo dobaviteljev, ko zaposleni na trgu poznajo problem poslovno, a ga ne znajo opredeliti tehnično, medtem ko je pri zaposlenih "za odrom" ravno obratno. Ponavadi tako problematiko rešuje dobra notranja komunikacija. V pričujoči raziskavi pa so bili sogovorniki mnenja, da ta ni dobra. V HP menijo, da se informacije izgublajo, v BV in DB pa, da krožijo prepočasi.

Počasnost pretoka informacij nas privede do problema odzivnosti, pri čemer so sogovorniki večinoma omenjali hitrost izdelave dodelav. Določeni kupci je sicer ne zaznavajo kot problematično ali pa so z njo zadovoljni (npr. JT, RM in UJ). Zanimiva je ugotovitev FU in NF, ki ugotavljata, da je bila odzivnost v začetni fazi projekta zelo dobra, ob koncu projekta in kasneje v fazi vzdrževanja pa je odzivnost precej padla. Vzrok je verjetno v zasedenosti zaposlenih dobavitelja s tekočimi projekti. Podobne težave se pojavijo pri večjih zakonskih spremembah, ko odzivnost pade zaradi zasedenosti zaposlenih. Večina kupcev pa odzivnost ocenjuje slabo, pri čemer se nekateri omejujejo na določene primere ali pa dajejo občutek, da problem ni velik (npr. FU, HM, OP, TN), nekateri pa imajo tako mnenje na splošno (npr. BL, BV, DB). Same težave z odzivnostjo lahko še nekoliko razdelimo. Nekateri jih povezujejo s komunikacijskimi problemi, ko pride do težav že v sami vzpostavitvi kontakta, nekaterim je problematično samo trajanje dodelav, večinoma pa govorijo o zamujanju rokov. To problematiko omenjajo v BV, FU in NF, verjetno pa lahko v to skupino uvrstimo tudi splošne pripombe iz BL in DB. Pri tem velja omeniti nasvet Bennatana, da naj dobavitelj na pričakovanja kupcev odgovarja s poštenim odgovorom in naj ne obljublja nedosegljivih rokov, saj teorija in praksa potrjujeta, da na kupčevo zadovoljstvo mnogo bolj negativno vpliva zamujanje ali prestavljanje rokov kot ohlapen rok, ki pa se ga dobavitelj drži (Bennatan, 2000, str. 267). Trditev so potrdili tudi moji sogovorniki. Nekateri sogovorniki so omenjali odzivnost tudi na področju uvajanja. Pri sogovornikih, ki so bili z odzivnostjo na splošno nezadovoljni (npr. DB) lahko sklepamo, da so nezadovoljni tudi na področju uvajanja. Na drugi strani pa je npr. sogovornik iz HM omenil hitro pomoč in informacije,

kadar so bile potrebne. To so že prej potrdile tudi razlage sogovornikov, kako rešujejo problematiko nezadovoljive dokumentacije. Tudi sogovornik iz NB je mnenja, da je odzivnost pri res pomembnih stvareh dobra, pri manj pomembnih pa ne.

S problematiko odzivnosti je neposredno povezano tudi reševanje pritožb. Pritožb ne smemo gledati kot nekaj slabega, ampak moramo odpraviti oblike pritoževanja, ki slabijo odnos med partnerjema (Hansen, Powers, Swan, 1997, str. 12-22). Uspešno rešena pritožba pa lahko odnos še utrdi. Sogovornik iz BV meni, da zaposleni dobavitelja pritožbe obravnavajo vse preveč kot motnje. V takem primeru tudi pride do neustreznih oblik pritoževanja, kakor jih npr. opisuje sogovornik iz DB. Kot že pri odzivnosti pri storitvah tudi tu nekateri sogovorniki menijo, da traja reševanje pritožbe včasih predolgo (npr. NB, OP, RM in TN). Zelo pogosto pa sogovorniki omenjajo tudi težavo, ko dobavitelj pritožbo sicer reši, a neustrezno obvesti kupca. To težavo so zasledili v BL, BV in TH. Nekateri kupci verjamejo, da je odločitev dobavitelja, ki je organizacijsko in tehnično oblikoval službo pomoči uporabnikom, prava odločitev, ki bo pomagala reševati težavo z neustreznim poročanjem o reševanju in zaključku pritožbe. Nekateri sogovorniki ocenjujejo, da njihove pritožbe dobavitelj ustrezno rešuje (FU, JT, HM, NF, TJ, UJ). Posamezni sogovorniki pa so ugotovili, da včasih reševanje pritožbe ali kakšen drug odziv na potrebe kupca povzroči nove težave na kakšnem drugem področju. Take težave omenjajo v BL, RM in NF, pri čemer slednji meni, da gre včasih te težave pripisati tudi prehitri odzivnosti. Dobavitelj v želji, da bi kupcu čim prej rešil težavo, ne poskrbi za ustrezne postopke, posledica pa so včasih dodatni zapleti.

Za ustrezno kakovost storitev potrebuje podjetje zaposlene z znanjem, usposobljenostjo in motivacijo (Kovačič, 1997, str. 255; Lipičnik, 1996, str. 20-22). V Sloveniji je usposobljenost uvajalcev na splošno preslaba, zato mnogo rešitev tako ostane neuporabljenih (Mirtič, 2001, str. 42). Uvedba kompleksne programske opreme zahteva kombinacijo funkcionalnega in tehničnega znanja (Deephhouse et al., 1995, str. 190). Poskušal sem torej preveriti, kako na usposobljenost zaposlenih dobavitelja na posameznih področjih gledajo kupci.

Usposobljenost sem preverjal po posameznih skupinah. Ko sem preverjal zadovoljstvo s potencialom zaposlenih v razvoju, se je pokazalo, da kupci zelo težko ločijo, kaj naj bi bilo delo analitikov in kaj programerjev, kam spada testiranje programske opreme in podobno. Ker je za njih pomemben predvsem rezultat, ponavadi gledajo na vse skupaj kot na celoto. Kljub temu lahko zaznamo določeno raven zadovoljstva z analitiki, kjer se razlik zavedajo in so se jim zdele pomembne (BL, BV, HP, NB, TJ, TN). Nekaj pripomb je bilo na poznavanje sistema in posameznih panog. Želja v FU, da bi direktno komunicirali s programerji, je po mojem mnenju tudi posledica preslabe komunikacije z analitiki. Tudi o delu programerske ekipe imajo kupci dobro mnenje (npr. RM), a so mnenja, da je takih zaposlenih premalo (BV, DB). Tudi sicer so bili nekateri sogovorniki mnenja, da je celotna programerska ekipa premajhna (NF, TJ), kar se kaže v prezaposlenosti (OP), vse to pa vpliva na hitrost izdelave dodelav (HM). Pomembnost te problematike so pokazale že kritike odzivnosti. Težave, ki so jih sogovorniki omenjali v zvezi z inštalacijo specifik in že omenjene napake, ki se pojavljajo ob reševanju pritožb, gredo ravno tako na račun razvojne ekipe. Očitno je, da testiranje v želji po čim hitrejši zadovoljitvi kupca ni povsem ustrezno, kar ugotavlja tudi sogovornik iz NF.

S samo inštalacijo kupci razen omenjenih težav s specifikami (HM, RM, TJ, UJ) nimajo težav. Tako je to storitev dokaj pozitivno opisalo kar nekaj kupcev (BL, HM, NB, RM, TJ, TN, UJ). Da pa je tudi za to storitev potrebno kar nekaj usklajitev, kažejo težave v TN, ko so imeli več dela z usklajevanjem ekip kot s samo inštalacijo.

Za res dobro delovanje sistema je bistvenega pomena kakovostna uvedba sistema. Podobno kot v programerski ekipi tudi med uvajalci zaznavajo kupci precejšnje razlike. Višji nivo uvajalcev, ki ima ustrezno znanje o poslovanju in sistemu ter izkušnje s prejšnjih projektov, kupcem ponavadi nudi storitve, s katerimi so zadovoljni (BV, BL, DB, NF). Tudi tu lahko rečemo, da kupci čutijo, da je ustreznih kadrov premalo. Strah, ki ga ob tem čutijo, je razviden iz odgovora sogovornika v BL. Mlajšim uvajalcem se pozna, da nimajo izkušenj s sistemom (HP, TN) in poslovnimi problemi. Poleg znanja manjka tudi inovativnost, predvsem ko je potrebno predlagati nove rešitve (HP). Na splošno pa so kupci zmerno zadovoljni (HM, RM). Tudi v uvajalski ekipi kupci opažajo pomanjkanje kadrov, kar pripelje v časovno stisko (FU, NB) ali do neustrezne uvedbe (OP). Dobavitelj v tej storitvi po mnenju nekaterih (npr. JT) vendarle napreduje.

Poleg reševanja pritožb naj bi bila razbremenitev uvajalske ekipe ena prednostnih nalog skupine za pomoč. Ker pa je skupina nova in po mnenju sogovornikov sestavljena iz neizkušenih kadrov, zaenkrat sogovorniki niso imeli preveč dobrega mnenja o njej. Težava sta predvsem poznavanje sistema (npr. BV, RM, TH) in kupca (npr. BV, FU, HM). Tako za pomoč kot mlajše uvajalce kupci sicer opažajo napredek (BL, NF). Izkazalo pa se je, da tudi ta ekipa ni dovolj velika, da bi lahko povsem pokrila primanjkljaj uvajalcev. Pojavljajo se tudi težave z dosegljivostjo (TN). Sogovornik iz NB meni, da v sedanji obliki predstavlja prej korist za dobavitelja kot kupca, saj pravega znanja in možnosti za reševanje nima.

Ključna problema, ki jih lahko izluščimo v zvezi z usposobljenostjo, sta torej poznavanje kupca, predvsem specifik različnih panog, in pomanjkanje kadrov z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo. Dobavitelj bo moral torej resno razmisliti o intenzivnem vlaganju v kadre in njihovo znanje. Nekatere ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 8.

Tabela 8: Zadovoljstvo s skupinami izvajalcev po primerih

Značilnost	BL	BV	DB	FU	HM	HP	JT	NB	NF	OP	RM	TH	TJ	TN	UJ
razvoj	o	o	o	o	-	-	o	o	-	o	o	o	+	o	-
uvajanje	-	o	o	o	+	-	-	o	o	-	+	o	o	-	o
pomoč	o	-	o	o	+	-	o	-	o	-	-	-	o	-	o
inštalacija	+	+	o	o	o	o	o	+	o	o	+	o	+	o	+

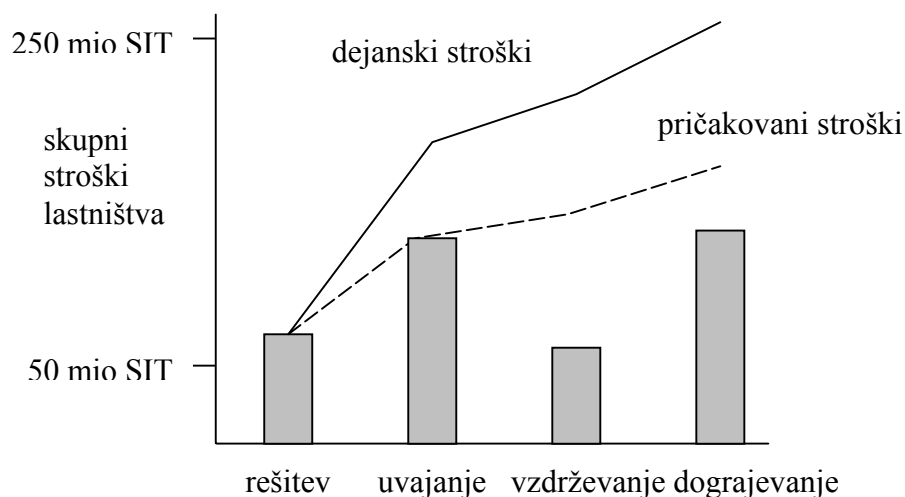
Legenda: + (dobro), o (zadovoljivo z manjšimi pripombami), - (slabše)

Na splošno zadovoljstvo s storitvami niha med zmernim zadovoljstvom in nezadovoljstvom. Dobavitelj sicer zaenkrat še kompenzira pomanjkljivosti z dobrimi osebnimi odnosi, kar pa seveda ne more biti dovolj za uspešen projekt. Za dobavitelja pa je vendarle potrditev, da kupci opažajo izboljšanje ter hkrati podpirajo določene odločitve dobavitelja, kar naj bi v nekem doglednem času standardiziralo storitve in dvignilo njihovo raven.

6.2.5 Finančni dejavniki

Ugotovitve kažejo, da dejanski stroški projektov prenove informacijskih sistemov lahko tudi večkrat presežejo pričakovane stroške, posebej v fazi uvajanja, kar kaže slika 5.

Slika 5: Razmerje med dejanskimi in pričakovanimi stroški v informacijskih projektih



Vir: Kovačič, 2002b, str. 189

Namen prenove informacijskega sistema je gotovo tudi konkurenčna prednost, ki jo prinese nov sistem. Uspešnost projekta mora kupec zato meriti tudi skozi vračanje naložbe (Kovačič, 2002a, str. 4).

Običajno kupci največ pozornosti namenijo ceni. Kadar kupec izbira dobavitelja predvsem po ceni sistema, lahko nastopijo resne težave pri dejanski uporabnosti sistema (Die 12 häufigsten Outsourcing-Fehler und wie man sie vermeidet, 2003). Iz ponudb in pogodb je jasno, da so v opazovanih primerih kupci mnogo energije vložili v nižanje cen, v pogodbe na ključ ipd. z namenom, da si dolgoročno zagotovijo primerne cene. Kljub temu pa mnenje sogovornikov o cenah ni enotno. Dobra polovica vprašanih sicer na cene na splošno posebnih pripomb ni imela. Kljub nekaterim povišanjem cen so se tako cene sistema kot storitev in vzdrževanja zdele primerne ali v povprečju sogovornikom iz BV, BL, HM, HP, JT, NB, RM, TH, TJ, TN in UJ. Verjetno kar nekako drži ocena sogovornika iz BV, da je tu trg najboljši regulator. Verjetno bi sicer mnogi tako kot sogovornik iz RM želeli, da bi v ceni sistema plačali le tisto, kar dejansko uporabljajo. O ceni sistema se je predvsem negativno izrazil le vprašani iz NF, ki meni, da je bilo prilagoditev toliko, da je cena sistema postala previsoka. Več pripomb so imeli sogovorniki na cene storitev in vzdrževanja. V TH so mnenja, da običajno delo ni problematično, zaplete pa se pri posebnih dogovorih. Mnogi so preprosto mnenja, da so cene storitev previsoke, posebej v kombinaciji s spremljajočimi stroški (FU, NF, RM). Podobno mnenje imajo sogovorniki o vzdrževanju, ki naj bi bilo predrago tudi v primerjavi z nekaterimi konkurenti (OP, RM). Čeprav s ceno vzdrževanja kupci sledijo zakonskim spremembam, tehnično in vsebinsko izboljšujejo poslovanje in dobijo najboljše rešitve iz

poslovanja drugih, so v DB mnenja, da za ceno vzdrževanja ne dobijo praktično nič. Da vendarle v naših podjetjih še niso seznanjeni z vsemi stroški projekta, pa kaže mnenje sogovornika iz BL, ki mu resen problem pomenijo stroški uvajanja in oportunitetni stroški, ko so čas porabili za seznanjanje s sistemom. Drugo pa so seveda stroški, ki jih povzročajo napake v sistemu, neodzivnost sistema ali njegova nezanesljivost. Glede na probleme, ki so jih v BL omenjali na teh področjih, so med stroški sistema gotovo tudi taki.

Poleg samih cen so za podjetja pomembni tudi plačilni pogoji. Očitno je tu dobavitelj bolj prilagodljiv, saj je kar nekaj sogovornikov zadovoljnih s pogoji, ki jih imajo (npr. BL, NB, OP, RM, TN, UJ). Kljub temu je sogovornik iz UJ mnenja, da bi bili lahko pogoji za dobre kupce vendarle še boljši. Nezadovoljen s pogoji je tudi sogovornik iz JT. Očitno pa je, da je prilagodljivost dobavitelja v zvezi s cenami in plačilnimi pogoji kar velika.

Končna ocena finančne uspešnosti projekta na strani kupca bi morala biti ocena vračanja naložbe. Celoviti informacijski sistemi vplivajo praktično na vse vidike poslovanja in dele organizacije. Informacijski sistem sam po sebi ne prinaša donosnosti naložbe, temveč izboljšanje poslovnih procesov. Donosnost naložbe nam zagotavljajo racionalizacija, standardizacija ter poenostavitev poslovanja. Težje je ocenjevati neotipljive koristi (Srabotič, 2002, str. 206). Očitno pa vsaj v podjetjih, ki smo jih vključili v analizo, podrobne finančne analize projekta niso opravili (npr. BL, NB, OP, RM, TN, UJ). Tako so se sogovorniki zanašali le na občutke. V BL so tako mnenja, da ob vseh težavah, ki so spremljale projekt, naložba ni povrnjena. Na drugi strani pa so v JT, NB, RM in TJ mnenja, da se je naložba gotovo obrestovala, čeprav analize niso naredili. Najbolj konkretno vračanje naložbe, ki sicer ni bilo finančno ovrednoteno, pa omenja sogovornik iz UJ. V podjetju so namreč ob uvedbi informacijskega sistema močno zmanjšali število zaposlenih v režiji. V TN so mnenja, da bi pravo donosnost naložbe pomenila korenita prenova poslovnih procesov, ki pa je še niso izvedli.

Čeprav konkurenčna prednost še zdaleč ni odvisna predvsem od informacijskega sistema, pa jo dobri in dobro uvedeni informacijski sistemi vendarle zvišujejo. Tako sem sogovornike povprašal, ali se je po njihovem mnenju konkurenčna prednost podjetja s projektom prenove informacijskega sistema kaj povečala. Odgovori so bili v glavnem negativni. V BL so mnenja, da niso boljši od konkurence, čeprav tudi negativnega mnenja nimajo. Da podjetju sistem konkurenčne prednosti ni prinesel, lahko ocenimo tudi tam, kjer sogovorniki o temi niso razmišljali. Sogovornik iz TN meni, da konkurenčne prednosti sistem ni prinesel, vzpostavil pa je nujno minimalno stanje, ki omogoča normalno poslovanje. Pravo prednost predvideva šele z uporabo orodij in sistemov za poslovno inteligenco, s katerimi bi nadgradili transakcijski sistem. Vzrok, da tega niso naredili, pripisuje bolj lastnemu podjetju kot dobavitelju. Podobno mnenje ima tudi sogovornik v UJ, ki meni, da sistem nudi zelo dobro informacijsko podporo, omogoča jim boljši nastop na trgu, ne pa tudi boljše cene storitev. Podobno dejstvo so kot konkurenčno prednost opisali sogovorniki iz FU, NB in TJ, ki menijo, da sedaj hitreje pridejo do podatkov in se zato tudi hitreje odzivajo. Še večjo konkurenčnost bi jim prinesla uvedba sistema na vsa področja, vendar zaradi lastnih težav tega še niso izpeljali. Tudi v RM imajo podobne izkušnje. Menijo, da lahko z novim sistemom natančneje

spremljajo stroške materiala in dela ter s tem natančneje oblikujejo prodajno politiko podjetja. Očitno je, da gre pri oceni konkurenčne prednosti, če izvzamemo res neuspešne projekte, predvsem za mnenje sogovornika, kaj je posledica novega sistema in kaj lastne reorganizacije ob tem, po drugi strani pa se razlikujejo tudi mnenja, kaj konkurenčna prednost sploh je. Očitno so nekateri rezultati, ki jih teorija ocenjuje kot doprinos sistema h konkurenčnosti, prisotni. Mednje lahko štejemo tudi ukinjanje velikih internih služb za informatiko (npr. BV) in druge prednosti, ki so jih sogovorniki opisali kot novo kakovost: dostopnost do podatkov (npr. FU, HM, RM in TN) in s tem izboljšana možnost spremljanja poslovanja, večja hitrost dela (npr. BL in NF), večja ažurnost in pravilnost podatkov (npr. NB, NF in RM), kar lahko štejemo kot doprinos standardizacije. Spremenil se je način dela v podjetju (npr. BV, NF in UJ), ponekod je prišlo do poenostavitve poslovanja (BL) ali celo korenitega izboljšanja poslovanja (npr. HP in OP).

6.2.6 Uspešnost projekta

V zadnjem sklopu vprašanj sem želel zajeti splošno zadovoljstvo s projektom oziroma sistemom. Poleg tega me je zanimalo, ali bi se podjetja, če bi se še enkrat odločala, zopet odločila enako. Sogovornike sem povprašal tudi o možnostih za izboljšanje. Povsem na koncu pa smo se pogovorili še o uspešnosti projekta.

Nekoliko presenetljivo glede na odzive na posamezne enote uspešnosti in zadovoljstva so sogovorniki na splošno izražali predvsem pozitivno mnenje. Pravega zadovoljstva ni izrazil le sogovornik iz BV, vendar pa je tako kot sogovornika iz BL in TN poudaril, da se stanje izboljšuje. Večina sogovornikov je za opis zadovoljstva uporabljala besede povprečno (BL), generalno (DB), dosti pozitivno (FU), zadovoljivo (JT) ali dobro (NB, TH), kar kaže, da sistem zadovoljuje, želijo pa si še več. Tudi sogovornik iz RM je ocenil, da so s projektom zadovoljni. V to skupino zadovoljstva bi spadali še v NF, kjer so zadovoljstvo ocenili s +3 od 5 (nekateri sogovorniki so sami postavljali lestvice zadovoljstva). Podobno je tudi v HP, kjer pravijo, da če ne bi bili zadovoljni, z dobaviteljem ne bi več sodelovali oziroma bi sistem zamenjali. Mogoče najboljše mnenje te skupine podjetij opisuje sogovornik iz DB, ko pravi, da je potrebno sistem neprestano graditi, ker je živa stvar. Nekoliko višjo stopnjo zadovoljstva sta izrazila sogovornika iz OP in HM, ki sta ga opisala kot zelo dobro oziroma z oceno 4. Med bolj zadovoljne spadajo še podjetja TJ, TN in UJ. Sogovornik iz TJ meni, da je bil projekt profesionalno voden in realiziran. V TN je zadovoljstvo s projektom sogovornik ocenil kot prav dobro (pa še tam je omenjal pozitiven trend), z dobaviteljem pa celo odlično. V UJ omenjajo, da se je projekt zaključil v rokih in brez večjih pretresov. Ker so z dobaviteljem vzpostavili partnerski odnos, opisujejo projekt kot zelo dober.

Nekoliko manjše zadovoljstvo bi lahko razbrali pri ponovni odločitvi za dobavitelja in sistem. Tudi tu pravzaprav ni bilo negativnih odgovorov. Možnost drugačne izbire oziroma zamenjave dobavitelja je izrazil sogovornik v BV, če dobavitelj ne bo uspel prilagoditi rasti sistema njihovim potrebam. Večina sogovornikov pa je razmišljala zelo realno. V primeru, da bi se še enkrat znašlo v postopku izbire, bi se z dobljenimi izkušnjami veliko bolje pripravili. Tako so v BL, HM, NF, OP in RM omenjali, da bi si temeljito ogledali druge sisteme, seveda

v luči poznavanja problematike obstoječega sistema, nato pa bi sprejemali odločitev. Verjetno bi bila večina tudi bolj pozorna na določene pasti med samim potekom projekta. Tako sogovornik iz BL omenja, da bi moral biti sistem pred dejanskim začetkom popolnoma dodelan in uveden. Drugačen potek projekta in delno drugačne zahteve bi postavili tudi v FU, predvsem zdaj, ko imajo usposobljenega informatika. Vendar pa je sogovornik iz FU izjavil, da bi dobavitelja ponovno izbrali. Verjetno ali gotovo odločitev za istega dobavitelja so poleg FU omenili še sogovorniki iz NB, TH, TJ, TN in UJ. V JT so imeli slabe izkušnje ob začetku projekta, a bi se glede na trenutno klimo in situacijo pri dobavitelju odločili enako.

Seveda pa vsi sogovorniki vidijo še veliko možnosti za izboljšanje. Med naštetimi velja omeniti nekaj najpomembnejših. Kar nekaj sogovornikov je želelo boljšo komunikacijo (npr. BL, DB, FU, delno TJ). Nekateri so si zaželeli večjo samoiniciativnost podjetja (npr. DB in BV). Kar nekaj jih je omenjalo tudi večje prilagajanje kupcu, ki bi potekalo hitro in varno (npr. HM, HP, JT, NB, NF, OP, TJ, TN). V JT vidijo možnosti v kvalitetnejši uvedbi sistema. Sogovornik iz UJ pa je izrazil tudi željo po tesnejšemu povezovanju obeh podjetij. Naštete želje zahtevajo od dobavitelja standardizacijo in optimizacijo poslovnih procesov, v katerih naj sodelujejo kadri z znanjem, usposobljenostjo, motivacijo in iznajdljivostjo. Pomembno za dobavitelja je, da so kupci pripravljeni na skupno delo pri teh izboljšavah.

Na koncu sem želel še mnenje o uspešnosti projekta v celoti. Ocena sogovornikov je bila precej podobna, kot pri oceni samega zadovoljstva, kar potrjuje njuno močno povezanost. Mnogi sogovorniki (npr. NB, OP, TN, RM, FU, HM, TJ, srednje npr. JT) ocenjujejo, da je projekt potekal uspešno. Le sogovornik iz BL je ocenil, da je bil projekt le delno uspešen. Ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 9.

Tabela 9: Splošna ocena uspešnosti

Podjetje	Zadovoljstvo	Ponovni nakup	Možnosti za izboljšanje
BL	povprečno	pregled konkurence	boljša komunikacija
BV	slabo	možnost zamenjave	samoiniciativnost dobavitelja
DB	splošno v redu	pregled konkurence	boljša komunikacija, samoiniciativnost
FU	dosti pozitivno	da	boljša komunikacija
HM	prav dobro	pregled konkurence	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
HP	kar v redu	pregled konkurence	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
JT	zadovoljivo	trenutno da	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu kvalitetnejša uvedba
NB	dobro	verjetno	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
NF	zadovoljivo	pregled konkurence	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
OP	zadovoljivo	pregled konkurence	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
RM	zadovoljivo	pregled konkurence	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
TH	dobro	verjetno	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
TJ	dobro	da	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
TN	dobro	verjetno	hitro, varno in obsežno prilagajanje kupcu
UJ	zelo dobro	da	tesnejše sodelovanje

Poskusimo uspešnost projektov preveriti še preko teoretičnih pogledov na uspeh projekta. Kot osnovna ključna dejavnika se omenjata zaključek v predvidenem času in predvidenih stroških. Vsebinski kriteriji so redkejši, povezav na strateške cilje pa praktično nikjer ne merijo (Kovačič, Es, 2002, str. 227).

Dejavnike uspeha lahko delimo tudi drugače. Med dejavnike celovite rešitve tako uvrščamo vsebinske lastnosti rešitve, ugled dobavitelja, zanesljivost delovanja, izkušnje in tehnološko dovršenost (Kovačič, Es, 2002, str. 227-228), torej dejavnike, ki sem jih poskusil zajeti v prvih treh sklopih vprašanj. Samostojno dajejo odgovori sogovornikov celotno paleto zadovoljstva za vsak posamezen dejavnik, v povezavi z zadnjim sklopom vprašanj pa vendarle lahko rečemo, da je sistem te dejavnike uspeha povprečno zadovoljeval. Seveda se dejanska uspešnost razlikuje od projekta do projekta.

Dejavniki dobavitelja se nanašajo na kadrovske zasledbe dobavitelja in odnos med podjetjema (Kovačič, Es, 2002, str. 228). Čeprav obstajajo pripombe na komunikacijske poti ter na usposobljenost v določenih segmentih in nivojih, pa so odgovori dobavitelja vendarle v večini primerov izražali zadovoljstvo z odnosom, po drugi strani pa tudi strogo zahtevo po nenehni rasti.

Dejavniki organizacije so podpora vrhnjega managementa, usklajenost projekta s strategijo, transparentnost podatkov in postopkov v organizaciji, podpora projektu, stabilnost poslovanja, tehnološka opremljenost, načini komuniciranja in načini vodenja (Kovačič, Es, 2002, str. 228-229). Ker sem poskusil zajeti predvsem pogled kupcev na uspešnost, se z vidikom organizacije nisem veliko ukvarjal. Odgovori sogovornikov in tudi drugi viri informacij pa kažejo, da večina projektov ni dala zadovoljivega poudarka na organizacijske dejavnike. Vse to je gotovo vplivalo tudi na uspešnost projektov. Te vidike sem poskušal zajeti v drugem delu analize, ki naj bi dobavitelju dal odgovor, kje so kritične točke in kako se jim ogniti.

Dejavnike projekta, med katere spadajo obvladovanje vodenja projekta, obseg in kakovost usposabljanja, usklajenost rešitve s potrebami, spremembe v organizaciji, spremembe v sistemu, način prehoda in čas za projekt (Kovačič, Es, 2002, str. 229), sem poskušal zajeti s sklopom vprašanj o kakovosti storitev, nanje pa je mogoče odgovoriti tudi skozi odgovore na vprašanja drugih sklopov. Ugotovil sem, da je bilo tveganje v projektih s tega vidika kar veliko, saj nekatera podjetja niso želela vodenja projekta, obseg uvajanja je bil namerno zmanjšan kljub ugovoru dobavitelja, prilagoditev je bilo veliko, časa malo, prehodi pa ponavadi ostri. Glede na te vidike ugotavljam, da sta zadovoljstvo in uspešnost pravzaprav večji od tiste, ki jo za take projekte predvideva teorija (npr. Kovačič, Es, 2002, str. 227). Nekaj gre gotovo tudi na račun zavzetosti dobavitelja, ki so jo skozi različna vprašanja sogovorniki večkrat omenjali.

Iz celovite analize po enotah lahko dobavitelj razbere ključne pomanjkljivosti. Če jih uspe zmanjšati, bo to vplivalo na zadovoljstvo in uspešnost odnosov z večino kupcev. Vsak projekt pa ima tudi svoj življenjski cikel, svoje značilnosti, težave in uspešne rešitve. Za konkretnega kupca bo tako moral dobavitelj poiskati konkretne odgovore, verjetno pa odpreti nove

projekte, ki bodo usmerjeni samo v izboljšanje zadovoljstva, s tem pa tudi uspešnosti sodelovanja. Glede na to, da so vsi sogovorniki izrazili pripravljenost za nadaljnje sodelovanje in da zaznavajo dobaviteljev trud in napredek, mora dobavitelj resno izkoristiti to pozitivno energijo. Kaj pomeni zadovoljen kupec, je namreč že dolgo jasno.

Za nove projekte pa dobavitelj vendarle potrebuje drugačne informacije, da se lahko pravilno odloči, kateri projekti so z vidika zadovoljnega kupca zanj sploh primerni. Na to vprašanje sem želel odgovoriti v analizi po raziskovalnih vprašanjih.

6.3 Analiza primerov po raziskovalnih vprašanjih

Projekti prenove informacijskega sistema pomenijo precejšnje tveganje tudi za dobavitelja programske opreme. Za uspešne projekte, ki pomenijo zadovoljne kupce in zaposlene ter ustrezno finančno uspešnost, je pomembno, da dobavitelj izvaja projekte, ki so bolj ustrezni njegovemu sistemu in načinu dela. Čeprav literatura našteva množico kritičnih dejavnikov uspeha, sem se vendarle poskusil osredotočiti na tiste, ki po mojih izkušnjah najbolj izstopajo.

6.3.1 Funkcionalnost sistema pred projektom

Pomembno je, v kakšni meri je dobaviteljev sistem pokrival funkcionalnost v poslovanju kupca. Funkcionalnost naj bi bila najpomembnejši dejavnik pri izbiri celovite rešitve, kar naj bi pomenilo tudi odločilen vpliv na uspeh projekta. Ker pravega preizkusa funkcionalnosti podjetje ne more opraviti do dejanske uporabe, jo težko ustrezno upošteva (Kovačič, Es, 2002, str. 227). Čeprav tudi dobavitelj nima vseh informacij, pa mora vendarle posvetiti funkcionalnosti ustrezno pomembnost, če uspešnost projekta ocenjuje skozi zadovoljstvo kupca. Pri oceni ustreznosti rešitve se je potrebno osredotočiti na poslovni model podjetja (Kovačič, 2002a, str. 3). Nedokumentiranost ali celo neizdelanost poslovnega modela še dodatno otežuje pravo oceno tako kupcu kot dobavitelju. Pomembno je torej, da se podjetji pred projektom podrobno posvetita analizi pokritja poslovnega modela (postopki, poslovni procesi) (Kovačič, 2002a, str. 2). Kupcu lahko delno pri tem pomagajo reference dobavitelja, pri čemer mora oceniti ustreznost branžne rešitve in uvajalske ekipe (Kovačič, 2002a, str. 4; Djurdjič, 2002, str. 5; Kovačič, Es, 2002, str. 229). Pokritost panoge pa seveda še ne zagotavlja, da jo sistem pokriva na način, kot si ga je kupec izbral kot konkurenčno prednost.

Vso želeno funkcionalnost je potrebno ustrezno popisati. Nerealna oziroma pomanjkljiva specifikacija zahtev spada med najpogostejša tveganja pri uvedbi celovite rešitve (Gams v Srabotič, 2002, str. 200, 208). Bennatan (2000, str. 20-21) pravi, da le sreča omogoči ustreznost takega projekta, kot možne težave pa opisuje manjkajočo, nepotrebno in glede na pričakovanja neustrezno delujočo funkcionalnost.

Naknadna angažiranost dobavitelja ne reši težave v celoti. Z dodanimi ali posebej razvitimi funkcijami se poveča možnost napak (Kovačič, 2002a, str. 2) in neugodnih presenečenj (Zajc, 2002, str. 239). Že osnovna prilagajanja rešitve pomenijo precejšnje stroške (Kovačič, 2002a, str. 3). V podjetjih, kjer gre za znaten obseg povsem specifičnih prilagoditev, pa se lahko kot

posledica tega in drugih dejavnikov število potrebnih dni storitev poveča tudi do petkrat, temu ustrezno pa seveda naraščajo tudi stroški (Zajc, 2002, str. 237).

Dodatne težave in nezadovoljstvo povzroča pomanjkanje znanja o panogi ali procesih dela pri uvajalcih sistema. Izkušnje pri podobnih projektih so neprecenljive, saj pomenijo hitrejšo uvedbo in boljše rezultate (Kovačič, Es, 2002, str. 228).

Dobavitelj bi torej moral paziti, da pridobiva projekte, kjer ima ustrezne rešitve že izdelane, ali pa mora kot eno najpomembnejših faz projekta vključiti podrobno analizo novih funkcionalnosti. Z intervjuji sem želel oceniti, kako uspešnost izvedenih projektov potrjuje teoretične trditve pri konkretnem dobavitelju, kako se je dobavitelj tega loteval v preteklosti in kakšne bi lahko bile možnosti za izboljšanje v prihodnje.

Najprej sem poskušal oceniti, kakšna je uspešnost na projektih, kjer kakšnih posebnih dograditev sistema ni bilo, pa tudi pretiranih pripomb na funkcionalnost sistema ni, kar naj bi kazalo, da je bila funkcionalnost ustrezno pokrita že v začetni fazi projekta. V ta segment lahko vključimo podjetja TJ, TN, NB, transakcijski del v BV, RM in delno FU. Vsi podatki, predvsem pa intervjuji, kažejo, da je ocenjena uspešnost precej visoka, visoko pa je tudi zadovoljstvo z dobaviteljem in s sistemom. Seveda imajo tudi v teh podjetjih nekaj pripomb, nekaj pa je k uspešnosti prispeval halo efekt. V TN imajo nekaj ergonomičnih težav s funkcionalnostjo, ki je ne potrebujejo. Zdaj, ko sistem podrobno in dalj časa uporabljajo, zaznavajo določene možnosti za prilagoditev njihovem načinu poslovanja. Načeloma pa so od začetka zavestno vstopali v nakup standardne rešitve, ker jim je bilo všeč, kar so videli na predstavitvah, in ker so se zanašali na ustrezne reference. Tudi uporaba sistema jim je v glavnem potrdila ustreznost izbire. Tudi v RM imajo podoben pogled na funkcionalnost. Želeli bi več prilagajanja njihovim posebnostim, funkcije, ki jih ne uporabljajo, pa jim zmanjšujejo preglednost. Vendar pa tudi tu sogovornik ni izpostavil kakšnih posebnih želja. Drugi podatki (npr. elektronska pošta) kažejo, da določene želje, povezane s panogo, obstajajo, večina želja pa se vendarle nanaša na splošne izboljšave sistema. Podobne so tudi ugotovitve za NB in TJ. V BV so zasledili v nekaterih segmentih nekoliko več prilagoditev, kot so jih pričakovali. Težave so bile predvsem pri nedogovorjenih obdelavah. Vendar pa se večina zelenih prilagoditev nanaša na dodatno funkcionalnost. Različen pogled na uspešnost pri uvedbi transakcijskega in dodatnega dela je zahteval, da ta projekt obravnavamo v dveh delih. Podatki pa kažejo, da vendarle v osnovnem oziroma kupljenem sistemu dodelav ni bilo veliko. Za ta del je sogovornik ocenil, da je zadovoljstvo srednje. Tudi v FU s funkcionalnostjo sistema večjih težav nimajo. Sistem je potrdil njihova pričakovanja. Zahteve glede analitike so bile dobro specificirane, zato razen občasnega zamujanja rokov težav s funkcionalnostjo ni bilo. Projekti, kjer je bila funkcionalnost večinoma pokrita, se torej ujemajo s pričakovanji, na katera kaže literatura. Večinoma so uspešni, pa tudi zadovoljstvo je dokaj visoko, kar kaže, da posebnih težav tudi pri uvajanju ni bilo. Res pa je, da so ti projekti zajeli v nekaterih primerih le manjši ali pa bolj standardiziran del poslovanja, medtem ko so bili projekti za osnovno poslovanje odprti kasneje. Tako bi verjetno tudi v drugih projektih v modulih, kjer večjih sprememb ali pomanjkljivosti ni bilo, ugotovili podobno zadovoljstvo.

Druga skupina podjetij, ki sem jih analiziral, so v glavnem proizvodna podjetja, kjer je sistem v osnovi zadovoljil glede splošnih značilnosti in integralnosti, dodelave za posamezno panogo pa so bile v fazi načrta uvedbe dokaj dobro ugotovljene, predvidene in stroškovno ocenjene. V to skupino spadajo TH, JT, OP, NF, HP in DB. Večina sogovornikov ugotavlja, da skupaj z dobaviteljem vendarle niso uspeli vse problematike zajeti v fazi načrtovanja. Obseg dodelav je povzročil tudi dodatne težave. Dodelave niso bile vedno pravočasne, natančno izdelane ali dovolj stestirane. Ob inštalacijah verzij je bilo nekaj težav, saj se je na posamezne specifikacije pri nadgrajevanju sistema pozabljalo, tako da v določenih panogah niso mogli uporabiti vseh izboljšav. Uvajalci so imeli težave pri spoznavanju poslovnih problemov posamezne panoge. V TH panoga določa posebne procese, ki potekajo od prodaje preko proizvodnje do nabave. Zahteva je bila znana že na začetku projekta, vsebina pa je bila predstavljena nekoliko slabše. To je povzročilo, da je samo prilagajanje potekalo dalj časa, kot sta obe strani pričakovali, a je bilo vendarle realizirano v zadovoljivi meri. Vse to je vplivalo na uspešnost projekta, ki pa je po oceni sogovornika dobra, kar potrjuje tudi vedno večje sodelovanje z dobaviteljem. Projekt v OP je imel v začetni fazi precej težav, ki pa so se na koncu izkazale kot posledica premajhnega vlaganja obeh partnerjev v uvajanje. Določene funkcionalne zahteve so se za panogo pojavile kasneje in vseh dobavitelj ni ustrezno pokrila. Specifikacije jim še zdaj povzročajo kar nekaj težav tam, kjer funkcionalnost ni bila pokrita in ni bila ustrezno specificirana kot zahteva. Na področjih, kjer sta partnerja v specifikacijo zahtev vložila dovolj (večina sistema), pa je zadovoljstvo po mnenju sogovornika dobro, projekt pa ocenjujejo kot uspešen. Praktično enako mnenje je izrazil tudi sogovornik v JT. Podobne težave so bile tudi s projektom v HP. Specifikacije branže so bile sicer znane, a se jim v začetku partnerja nista posvetila dovolj. Tudi sedaj sogovornik meni, da je pokrivanje panoge in znanje o njej največja pomanjkljivost. Kljub temu ocenjuje projekt kot zmerno uspešen. Za razliko pa je bila specifikacija za NF po mnenju sogovornika dobra, saj meni, da je sistem pokrila 95% njihovih potreb. Bistvenih pripomb na funkcionalnost tako ni. Je pa obseg dodelav vendarle močno vplival na zadovoljstvo, saj so bili dodatni stroški precej visoki, povečalo se je število napak, za določene dele sistema pa so za dokumentacijo poskrbeli sami. Očitno pa obseg vendarle ni bil tako velik, da bi projekt ocenili kot slab. Tudi v DB obseg dodelav ni bil zelo velik in zato večjega nezadovoljstva s funkcionalnostjo ni. Projekt pa vendarle nekoliko izstopa, saj je zadovoljstvo precej manjše oziroma je v odnosu sogovornika čutiti, da z dobaviteljem niso tako zadovoljni kot v ostalih podjetjih v tej skupini.

V tretjo skupino sem uvrstil projekte, kjer panoga tudi v osnovi ni bila pokrita in se je kupec odločil za dobavitelja po drugih kriterijih, dobavitelj pa je zagotovil, da bo panogo pokrila posebej za kupca. V to skupino spadata podjetji HM in UJ. Obe podjetji sta se zavedali, da bo potrebno v pokritje funkcionalnosti precej vložiti. V HM posebnih težav ne omenjajo. Iz projektne dokumentacije in zapisnikov sestankov je vidno, da je dobavitelj precej časa vložil ravno v dodelave za potrebe panoge. To mu je uspelo v dogovorjenem obsegu, kar potrjuje tudi sogovornik. Ostajajo še določene pomanjkljivosti, ki pa so delno že tudi časovno pogojene in so nastale kot nova potreba. Projekt za UJ je bil velik razvojni projekt. Sočasna organizacijska prenova in v določeni meri slabi dogovori za posamezne obdelave so sicer povzročili kar nekaj težav, tako v samem razvoju kot tudi v uvajanju dograditev. Določene funkcije še niso zadovoljivo pokrite. Tako kar nekako preseneča precejšnje zadovoljstvo s

projektom. Očitno je prevladalo mnenje, da je dobavitelj svoje delo vendarle dokaj v redu opravil na vseh področjih, kjer je bil poslovni model jasno izdelan. Področja, kjer je šlo za sočasno reorganizacijo (ki prav tako spada med kritične dejavnike uspeha), tako na uspešnost niso bistveno vplivala, saj se je kupec od začetka zavedal, da bo na teh področjih usklajevanja več. Gotovo je nekaj prikazanega zadovoljstva tudi posledica halo efekta.

Projekt v BL je bil zelo podoben zgornjima dvema, pomembna pa je bistvena razlika. Dobavitelj je namreč dobil premalo informacij o poslovnem modelu, da bi lahko ustrezno popisal specifične. Vzrok je bil v tem, da v fazi specifikacije zahtev s strani kupca niso sodelovali ustrezni kadri. Podjetji sta sicer izdelali obsežno predprojektno dokumentacijo, ki pa ni ustrezala dejanskim potrebam. Težave sta ugotovili šele ob začetku dela s sistemom. Dobavitelj se je sicer precej angažiral, da bi projekt uredil, vendar je bil obseg dodelav za sprotno reševanje prevelik. Poleg tega je s specifičnimi rešitvami integralnost sistema močno padla, hude težave pa so imeli tudi uvajalci, ki niso mogli ustrezno slediti prilagajanju. Po prvi fazi, ko se je dodelovanje sistema umirilo, je kupec postal nezadovoljen z integralnostjo. Dobavitelj se je zopet odzval, a je zaradi organizacijskih težav in neustreznega pristopa kupca zopet povzročil precej težav, ko je funkcionalnost vgrajeval v osnovni sistem, kar naj bi zagotovilo integralnost. Čeprav sta podjetji tudi to fazo nekako uspeli prebroditi, pa so še vedno ostale težave s poznavanjem vseh specifik, tako da kupec še vedno ne dobiva ustreznega dodatnega uvajanja in pomoči. Sogovornik je izrazil tudi težave, ki s samo funkcionalnostjo niso povezane oziroma se ne nanašajo na samo panogo. Sistem je namreč precej odprt, tega pa ne spremlja ustrezna raven kontrole. Ker so poslovni procesi, predvsem pa odgovornost za podatke pri kupcu, na zelo nizki ravni, to povzroča nenehne težave in spore med partnerjema. V vseh teh težavah gre iskati tudi razlog za neuspešnost projekta, predvsem pa za precejšnje nezadovoljstvo.

V zadnjo skupino spada del projekta v BV. Čeprav podjetje za določene poslovne funkcije modulov ni kupilo (dobavitelj jih tudi ne nudi) in razvoj zanje ni bil dogovorjen, je očitno prevladalo mnenje, da bi moral dobavitelj to funkcionalnost pokriti samodejno. Ker dobavitelj nima ustreznih virov, sistema v to smer še ni razvijal. Nezadovoljstvo pri kupcu je v tem segmentu očitno veliko, saj naj bi bilo možni vzrok za zamenjavo sistema. Dobavitelju sicer ne očitajo, da se na nove potrebe ne odzove, vendar je to glede na poslovne potrebe premalo.

Projekti so potrdili ugotovitve teorije in prakse o pomembnosti usklajenosti funkcionalnosti sistema in poslovnega modela podjetja. Pokazale pa so se še dodatne težave, ki jih ima dobavitelj. Večja vzroka sta predvsem pomanjkanje kadrov in odprtost sistema, ki ni ustrezno nadzorovana. Nasveti, ki jih lahko ponudim dobavitelju za prvo težavo, se nanašajo na povečanje ekipe, predvsem pa je potrebno intenzivno vlaganje v znanje obstoječih zaposlenih. Dobavitelj je v to smer že ukrepal tako z novimi kadri z več izkušnjami kot z intenzivnim notranjim in zunanjim izobraževanjem. Verjetno pa to ne bo dovolj, ampak bo potrebno bolj strateško načrtovati smernice poslovanja, ki se jim bo podjetje prilagajalo tudi pri vstopanju v nove projekte. Druga težava je predvsem notranje narave, nanaša pa se na ureditev določenih postopkov v razvoju in na določene spremembe v samem konceptu sistema. Očitno je, da dobavitelj ne more računati, da bodo kupci samo z organizacijskimi pristopi zagotovili

pravilno uporabo sistema, ampak bo potrebno sistem v tej smeri intenzivno dograditi. Tudi tu se je dobavitelj v določeni meri že odzval, potrebna pa bo večja konkretnost odločitev.

Izbrani projekti so vendarle pokazali, da funkcionalnost kot kritični dejavnik na projekt ne vpliva samostojno, ampak v povezavi z drugimi dejavniki. Dobavitelj mora tako v fazi ponudbe, najkasneje pa v fazi načrta uvedbe, oceniti tudi vpliv drugih dejavnikov na morebitne težave s funkcionalnostjo in temu primerno zagotoviti ustrezno ekipo za projekt ali pa se projektu rajši odreči. Ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 10.

Tabela 10: Vpliv podprte funkcionalnosti na uspešnost

		Uspešnost		
		Manjša	Srednja	Večja
Podprtost	Večja		BV(1)	NB, TN, TJ
	Srednja	DB, OP	RM, FU, NF, JT	HM
	Manjša	BV(2), BL	HP, TH	UJ

6.3.2 Informatiki v podjetju

Kadrovska nepripravljenost naročnika na uvedbo programske rešitve je pomemben kritičen dejavnik (Gams v Srabotič, 2002, str. 200). Obvladovanje informacijske tehnologije v podjetju naj bi bilo predpogoj za uspeh projektov (Kovačič, Es, 2002, str. 228). Raziskave so pokazale, da je položaj in vpliv informatikov v slovenskih podjetjih premajhen, pomanjkljiva pa so tudi informacijska znanja (Kovačič, 2002a, str. 2). Gartner ugotavlja, da se v svetu povečujejo pritiski na informatike v želji po večji vrednosti za nižje stroške (Die 5 wichtigsten Aufgaben für CIOs!, 2003). Teoretične in praktične ugotovitve so me tako privedle do vprašanja, ali so kupci, ki so imeli med izvajanjem projekta prenove informacijskega sistema zaposlene z ustreznim znanjem informatike, bolj zadovoljni kot kupci, ki so za informatiko skrbeli slabo, z neustreznimi kadri ali celo niso imeli odgovornega za informatiko.

Analiza ustreznosti kadrovske zasedbe v informatiki pri obravnavanih projektih je pokazala, da lahko podjetja razvrstimo v naslednje skupine:

- podjetja brez informatika
- podjetja z informatikom, ki pretežno skrbi za strojno in sistemsko opremo, z informacijskim sistemom podjetja pa se ne ukvarja in v projektu praktično ne sodeluje
- podjetja z informatikom, ki je vključen v projekt, a ni vedno prisoten (zunaj informatiki), ima premalo znanja ali premalo vpliva
- podjetja z informatikom, ki ima ustrezno znanje, ki nudi uporabnikom potrebno pomoč in občasno razvija dopolnilne rešitve, oziroma podjetja z informatikom, ki poleg svoje funkcije skrbi še za organizacijo podjetja, skrbi za interno dokumentacijo projekta, se vsebinsko pogloblja v sistem in tudi sicer skrbi za čim bolj nemoten potek projekta.

V prvo skupino lahko uvrstimo podjetja BL, JT, OP in TN. Pričakoval sem, da bodo ta podjetja spadala v skupino bolj nezadovoljnih podjetij. Izkazalo pa se je, da spadajo v tri

različne segmente zadovoljstva, zato sem poskušal podrobneje analizirati vse tri. Pred projektom prenove informacijskega sistema so v BL imeli zunanji AOP, ki je skrbel za podatke tehnično in vsebinsko. Analitično delo je bilo ločeno od transakcijskega in v domeni AOP. Sistem je bil organizacijsko in tehnično zaprt in nadziran, kar je onemogočalo fleksibilnost dela. Ob sklenitvi pogodbe je dobavitelj večkrat pozval podjetje, naj ustrezno podpre funkcijo informatike v podjetju, saj ne gre za majhno podjetje, podjetje ima ločene poslovne enote in različne poslovne programe, ki zahtevajo raznoliko informacijsko podporo. Kupec se na te pozive ni odzval. Tudi danes kljub večkratnim razgovorom z dobaviteljem informatika v podjetju ni. Sklepamo lahko, da v primeru sprememb v tehnologiji, zasnovi sistema, kompleksnosti poslovnih procesov in organizacije ter intenzivni razvojni fazi dobavitelj projekta ni sposoben zadovoljivo izvesti, če nima notranje podpore kakovostnega informatika. Projekt v podjetju OP je z vidika podjetja srednje uspešen, enako velja za zadovoljstvo. Ker nekaj zgornjih trditev velja tudi za OP, se nam je postavilo vprašanje, zakaj je zadovoljstvo večje. Prvi vzrok je ta, da je v začetni fazi projekta podjetje imelo kakovostnega informatika z ustreznimi znanji. Žal so nanj prenašali tudi delo, ki bi ga lahko uporabniki opravili sami. Ob odhodu informatika iz podjetja, je prišlo do precejšnjih težav, na kar se je dobavitelj odzval s povečano prisotnostjo v podjetju. V tej fazi je dobavitelj zaznal poleg organizacijskih težav še določene druge težave. Glede na zasedeneost zaposlenih je dobavitelj nudil zadovoljivo svetovalno, uvajalsko in razvojno pomoč. Začrtali so dodatne funkcionalne izboljšave. Dobavitelj je torej v določeni fazi odigral tudi vlogo informatika. Odnos sta podjetji vsekakor dvignili na višji nivo. Odsotnost informatika tako vpliva manj, kot bi po določenih kazalnikih morala. Vsekakor pa se še vedno pozna v določenih načinih dela, ki bi jih podjetje s pomočjo dobavitelja moralo spremeniti. Podobna slika je tudi v JT. Funkcijo informatika pokriva sogovornik, ki pa v osnovi opravlja drugo poslovno funkcijo. Projekt je v začetni fazi pokazal vse težave, ki iz tega izhajajo. Tudi tu je uspešnost izboljšala dodatna zavzetost dobavitelja. Analiza podjetja TN pa kaže, da na veliko stopnjo zadovoljstva verjetno vplivajo trije dejavniki. Prvi je fizična bližina dobavitelja, ki izboljšuje odzivnost. Drugi je uvedba standardne rešitve brez množice dodelav, poleg tega pa rešitev ne pokriva osnovne dejavnosti podjetja. Tretji dejavnik, ki ga sogovornik tudi najbolj ceni, pa je visoka raven odnosa, ki sta ga podjetji vzpostavili. Lahko torej rečemo, da je odsotnost informatika kritična, kadar gre za velike spremembe v organizaciji podjetja, funkcionalnosti sistema in kadar je odnos med kupcem in dobaviteljem slab.

V drugo skupino podjetij spadata podjetji FU in HM, delno pa tudi DB. Prvi dve izražata približno enako raven zadovoljstva, v DB pa je to nekoliko slabše. Informatik v FU je že od vsega začetka pomanjkljivo sodeloval v projektu, čeprav je bil za projekt zadolžen. Služil je predvsem za komunikacijo z dobaviteljem, medtem ko se v delovanje sistema ni poglobljal, ni koordiniral dela dobavitelja in ni nudil pomoči uporabnikom. Tako znanje informatike kot poslovno znanje je bilo na nizki ravni. Slabo delo so kmalu občutili tudi v podjetju in pri dobavitelju. Notranje napetosti so pripeljale do zamenjave informatika. Novi informatik je delo zastavil na višji ravni, tudi glede zahtev do dobavitelja. Sogovornik na menjavo gleda z optimizmom in pričakuje, da bo odnos z dobaviteljem sedaj potekal na višji ravni. Tudi informatik v HM se ukvarja predvsem s tehnično problematiko. V projekt tudi sicer ni bil pretirano vključen. Podjetju je kot zunanji informatik pomagal informatik, ki ima predvsem

veliko vsebinsko znanje, dobro pa pozna tudi sistem dobavitelja. Obe podjetji tako lahko delno razvrstimo tudi v druge skupine (z ustrežnejše podprto informatiko), kar lahko razloži nekoliko višje zadovoljstvo od pričakovanega. V DB svojega informatika nimajo, ampak za sistem skrbi zunanji informatik. Pretežno se ukvarja s strojno opremo in s komunikacijo z različnimi dobavitelji programske opreme. V sam projekt prenove poslovnega informacijskega sistema se ni bistveno vključeval. Sogovornik iz DB kot bistveni vzrok nezadovoljstva navaja težave s komunikacijo, saj ne zaposleni v podjetju ne zaposleni dobavitelja ne vedo natančno, kdaj naj komunicirajo preko informatika, kdaj pa neposredno. Tako nimajo pravih informacij, na koga naj se obrnejo, slabša pa je tudi odzivnost. Zadovoljstvo podjetja DB je tako glede na podprtost službe informatike na pričakovani ravni.

V tretjo skupino spadata podjetji NB in TJ. Informatik v podjetju NB je zunanji informatik, ki pa je bil določen kot vodja projekta na strani kupca. V podjetju ni nenehno prisoten, je pa stalno dosegljiv. Ima solidno vsebinsko znanje, dokaj dobro pa pozna tudi sistem dobavitelja. Žal pa nima dovolj vpliva na notranjo organizacijo podjetja, kar je seveda glede na njegov položaj tudi razumljivo. Pomanjkanje vpliva se kaže v neprečiščenosti podatkov in procesov, čeprav sta na to opozarjala tako dobavitelj kot informatik. Uspešnost projekta in zadovoljstvo sta vendarle celo nekoliko nad pričakovanji, kar je gotovo tudi posledica dobrega odnosa, ki se je ustvaril med podjetjema. Isti informatik je vključen tudi v nov projekt, ki sta ga podjetji začeli pred kratkim. Nov projekt je zahtevnejši, zato bodo lahko težave nekoliko bolj intenzivne. V TJ informatik z dobaviteljem zelo dobro sodeluje, določene vsebinske težave pa mu pomagajo razčistiti ključni zaposleni. Informatik skrbi predvsem za zadovoljstvo uporabnikov in tehnično vodenje sistema in odnosa. Podjetje tako proti dobavitelju nastopa podobno kot podjetja v četrti skupini, zato je verjetno tudi zadovoljstvo nekoliko višje. Vseeno pa tak način komuniciranja včasih privede do težav, ki so lahko čisto osebnega razloga.

V četrto skupino podjetij lahko uvrstimo informatike v BV, HP, NF, RM, TH in UJ. Ti informatiki imajo precejšnje tehnično znanje, poznajo poslovne procese v podjetju, imajo že nekaj vpliva v podjetju, večina ima še dodatno funkcijo v organizaciji podjetja, nekateri pa razvijajo tudi dopolnilne rešitve k sistemu dobavitelja. Podjetja s tako urejeno službo informatike bi tako morala imeti precej urejen odnos z dobaviteljem, kar naj bi pomenilo tudi ustrezno zadovoljstvo. Izkazalo pa se je, da je zadovoljstvo ponekod celo nižje kot v drugih skupinah. V analizi vzrokov sem našel dva, ki imata večji vpliv. Prvi vzrok je zmotno prepričanje dobavitelja, da bo dober informatik v podjetju sam skrbel za določene vidike kakovosti projekta. To vsekakor drži do določene ravni, saj so vsa ta podjetja vsaj srednje zadovoljna, pri najmanj zadovoljnih pa lahko vzroke iščemo predvsem drugje. Seveda pa namen interne informatike ni reševanje pomanjkljivosti dobavitelja. Ta se tega seveda zaveda, vendar kljub temu uporablja informatike kot neke vrste varnostno mrežo. Drugi vzrok je, da kakovostni informatiki z ustreznim znanjem opažajo tudi več nepravilnosti v projektu s strani dobavitelja, zato so do dobavitelja bolj zahtevni. Bolj zahtevni so tudi do uporabnikov v svojem podjetju, zato tudi ti prožijo več zahtev. S tem se pritisk na dobavitelja povečuje, kar predvsem v obdobjih večje zasedenosti pripelje do zmanjšanja zadovoljstva kupca. Včasih se dobri informatiki primerjajo z zaposlenimi dobavitelja. Ker na zahteve gledajo parcialno (ne

upoštevajo, da mora biti zahteva ustrezno vključena v integralni sistem in ne samo v njihovo rešitev), imajo več pripomb na časovne in cenovne ocene dodelav ali storitev. Gotovo pa velja, da zaposleni dobavitelja najlažje sodelujejo ravno z informatiki v teh podjetjih. Kakovost odnosa pa je že odvisna od odnosa moči med podjetjema. Predvsem v tem gre iskati razlike v zadovoljstvu, pa tudi nekatere diametralno različne poglede na sistem. Ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 11.

Tabela 11: Vpliv kakovosti informatikov na uspešnost

		Uspešnost		
		Manjša	Srednja	Večja
Informatiki	Dobro	BV	HP, NF, RM, TH	UJ
	Srednja			NB, TJ
	Slabo	DB	FU, HM	
	Brez	BL, OP		JT, TN

Vsekakor velja za dobavitelja nasvet, naj bo v podjetjih, kjer je funkcija informatika slabo podprta, posebej pozoren, če gre za pomembne kupce, pa naj to službo opravlja kar dobavitelj, kar podpirajo tudi pozitivne izkušnje z nekaterih projektov, kjer je dobavitelj pristopil na tak način. V podjetjih, kjer ima informatik ustrezna znanja, motivacijo in vpliv, pa mora dobavitelj iskati možnost za napredek, ne pa razbremenitve. Večina teh informatikov je pripravljena vložiti svoj trud in znanje v izboljšave sistema, ki konec koncev tudi njim lajšajo delo. Na to kažejo tudi želje nekaterih informatikov po globljem sodelovanju. Delno je dobavitelj že sprožil določene aktivnosti v to smer, a je možnosti še veliko, večina pa je še neizkoriščenih.

6.3.3 Odnos kupca do dobavitelja

Medorganizacijsko trženje temelji na odnosih. Pomembnost partnerskega odnosa med naročnikom in izvajalcem ugotavljamo na različnih projektih (Kovačič, Es, 2002, 233). Gotovo se izgradnja teh odnosov začne pri vrhnjem managementu. Vsak projekt celovite rešitve ima neke vrste podporo, pomembna pa je oblika podpore (Kovačič, Es, 2002, str. 228). Poleg podpore vodstva so pomembni dejavniki tveganja še motivacija, stopnja odpora do sprememb in komunikacija (Srbotič, 2002, str. 208).

Pomembno je, kako na odnos gledajo v podjetju kot celoti. Sogovornik iz FU je v pogovoru menil, da bi bili v določenih segmentih bolj nezadovoljni, če bi na projekt gledali strogo kot kupec. Management v nekaterih podjetjih se trudi čim bolj zožiti manevrski prostor dobavitelja, kar ponavadi vpliva na potek projekta. Med običajne napake v odnosu managementa sodijo izsiljevanje neuresničljivih rokov, nižanje cen, slaba komunikacija in podobno. Vsaka napačna poteza se izrazi v samem projektu. Roki vplivajo na kakovost izdelka, cene na pripravljenost dobavitelja, da se posveti kupcu, napačna komunikacija pa slabša odnos zaposlenih dobavitelja.

Motivacija uporabnikov je seveda nujen pogoj, da lahko projekt zaživi. Poleg motivacije vodstva podjetja in dobavitelja je pomembna tudi lastna motivacija, ki je odvisna od pričakovanj glede novega sistema, zadovoljstva s starim sistemom, strahu pred spremembami in mnogih drugih dejavnikov, ki jih morata vodja projekta pri kupcu in pri dobavitelju ob pomoči vodstva podjetja ustrezno ravnati, da je projekt uspešen. Če podpore vodstva ni, vodja projekta pa nima ustrezne moči, tveganje na projektu močno naraste.

Stopnja odpora do sprememb je odvisna od pogleda, ki ga ima vsak posamezen uporabnik na svoje delo v novem sistemu. Podobno kot pri motivaciji je tudi tu potrebno skrbeti za zmanjševanje odpora in prepričevanje ključnih uporabnikov.

Komunikacija odnose gradi ali podira. Če uporabniki po zgledu vodstva ali po lastni volji vstopajo v projekt z odnosom moči, bo pri uvajanju standardne rešitve hitro prišlo do zapletov, ki lahko kritično vplivajo na uspešnost projekta, če ne uspemo odnosa izboljšati. Vzroki za nezadovoljstvo so različni in jih je potrebno tako tudi obravnavati. Tudi nezaupanje, ne glede na to, ali je posledica dejanskih ugotovitev ali ne, močno vpliva na komunikacijo in s tem na sam odnos.

V analizi izbranih projektov sem poskušal ugotoviti vpliv odnosa na uspešnost projekta. Ugotavljal sem tudi, kakšen vpliv ima pri tem odnos vodstva in kakšnega odnos uporabnikov. Pričakoval sem, da so kupci, ki so v projekt pristopili s kooperativnim odnosom, bolj zadovoljni kot kupci, ki so imeli med zaposlenimi nasprotujoča mnenja o dobavitelju ali sistemu, ki so se do dobavitelja obnašali pokroviteljsko ali so mu celo odkrito nasprotovali.

Najprej sem tako poskušal oceniti odnos vodstva v posameznem projektu, pri čemer sem upošteval mnenje sogovornikov, način komunikacije v elektronskih sporočilih in v zapisnikih sestankov, mnenje sodelujočih, ponudbe in pogodbe. Projekte sem glede na odnos vodstva razvrstil v tri skupine.

V skupino, kjer je odnos vodstva po mojem mnenju najslabši, sem uvrstil projekte v BL, BV in DB, delno pa tudi projekt v OP. Za projekt v BL je značilno prenašanje odgovornosti z zaposlenih na sistem ali dobavitelja. Nasveti dobavitelja za ureditev težav pogosto niso upoštevani. Vodstvo kljub večkratnim pozivom ne poskrbi za ustreznega informatika, ne vlaga v strojno opremo in ne vlaga v usposabljanje zaposlenih. Po drugi strani vlada do sistema tudi hudo nezaupanje, ki je posledica slabega začetka projekta. Ne čudi torej, da je tudi nezadovoljstvo ravno tu največje. Slab odnos se zrcali tudi v komunikaciji v podjetju BV. Vodstvo nenehno izvaja pritiske na dobavitelja, ki so sicer dostikrat upravičeni, a zaradi napačne komunikacije in nerealnih zahtev ne pomenijo reševanja določene težave. Običajni so nasveti dobavitelju, kako naj vodi svoje poslovanje. Podjetje ima tudi precejšnjo moč v odnosu do dobavitelja, kar včasih neustrezno izkorišča. Zadovoljstvo in uspešnost projekta sta nekoliko višja kot v BL. Podobno stopnjo uspešnosti izkazuje tudi podjetji DB in OP. Tudi tu je težava predvsem v komunikaciji. Prav tako ni nekega zaupanja v rešitve dobavitelja. V OP se stanje po zamenjavi vodstva podjetja izboljšuje, saj novo vodstvo poskuša graditi odnos na višjem nivoju. Po pričakovanju so torej podjetja, kjer je odnos do dobavitelja in sistema s

strani vodstva slab, projekte ocenjevala kot slabše uspešne. Vzroka sta gotovo vsaj dva. Perspektiva, skozi katero ocenjujejo dobavitelja, je že v osnovi slaba, zato ima vsaka napačna poteza dobavitelja večjo težo kot uspešna poteza. Druge vzroke smo opisali že v teoretičnem opisu nujnosti dobrega odnosa. Slab odnos zmanjšuje kakovost dobaviteljevega dela.

Vodstva podjetij HM, JT, NB, TH, TJ, NF in HP so v projekte sicer vstopila z določeno mero odnosa moči, kljub temu pa dobavitelju nikoli niso poskušala zmanjševati kompetentnosti. V večini primerov so poskrbeli za primerno informacijsko podporo v kadrovskem, organizacijskem in tehničnem smislu. Komunikacija sicer v bolj izpostavljenih težavah ne poteka po dogovorjenih poteh, a na drugi strani vodstvo tudi od svojih zaposlenih zahteva intenzivno vključevanje v reševanje težav, usposabljanje in nasploh sodelovanje z dobaviteljem. Kar nekaj teh podjetij je zelo zahtevnih. Nenehno poskušajo izboljševati sistem, a skozi partnerski odnos z dobaviteljem. Zadovoljstvo podjetja in uspešnost projekta se gibljeta v povprečju. Vsi sogovorniki so izrazili pozitiven odnos in željo po nadaljnjem močnem sodelovanju.

V zadnjo skupino spadajo podjetja, kjer se je vodstvo močno vključevalo v sam projekt, nudilo nenehno podporo dobavitelju in poskušalo upoštevati njegove nasvete. Tudi ta podjetja imajo načeloma močno informacijsko podporo, ki so jo ponekod zagotovili po nasvetu dobavitelja. Odnos moči v teh projektih ne igra bistvene vloge. Več pomena pripisujejo izgradnji odnosa in partnerskemu sodelovanju. V to skupino lahko uvrstimo podjetja FU, RM, UJ in TN. V vseh teh podjetjih projekte ocenjujejo kot uspešne ali zelo uspešne.

Vpliv odnosa vodstva do dobavitelja in sistema se ujema s pričakovanji celo bolj, kot sem pričakoval. Kljub temu me je zanimalo, kakšen pa je vpliv odnosa uporabnikov. Čeprav ga marsikdaj določa odnos vodstva, sem ga upošteval kot neodvisen dejavnik.

Res slab odnos uporabnikov sem zaznal v projektih v BL in BV. Očitno sta tu odnos vodstva in uporabnikov usklajena, kar niti ne čudi, saj imajo uporabniki pri vodstvu vedno zaslombo za svoje napake. V BL je po našem mnenju vpliv uporabnikov primerljiv z vplivom vodstva, saj se to ravna precej po odzivih uporabnikov. Management v BV sicer uporabnikom ne daje tako velike podpore, kljub temu pa ne zavira negativnega odnosa do dobavitelja pri njih.

V večini preostalih podjetij pa se odnos uporabnikov giblje v povprečju. V nekaterih podjetjih (npr. NB in FU) je bil projekt celo začel s strani uporabnikov. Trud, ki so ga vložili, vzdržuje zmerno raven zadovoljstva s projektom. V teh podjetjih imajo sicer nekaj podobnih težav kot v podjetjih s slabšim odnosom, a jih poskušajo s pozitivnim pristopom sproti reševati. Komunikacija poteka po predpisanih poteh (večinoma preko vodje projekta). Ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 12 (na str. 92).

Očitno je, da pravega samostojnega vpliva zadovoljstvo uporabnikov nima, razen kolikor se zrcali v zadovoljstvu vodstva. Lahko pa seveda bistveno pripomore predvsem k negativnemu vzdušju na projektu. V tem primeru se vpliv odnosa vodstva okrepi.

Tabela 12: Vpliv odnosa vodstva kupca na uspešnost

		Uspešnost		
		Manjša	Srednja	Večja
Odnos	Dober		RM, FU	TN, UJ
	Srednji		NF, JT, HP, TH	NB, HM, TJ
	Slab	BL, DB, OP, BV		

Vodstvo torej odloča, ali bo s svojim napačnim odnosom povečalo tveganje projekta. Dobavitelj pa mora v projekte, kjer je že v predpogodbenih fazah odnos vodstva, dopolnilno pa lahko še odnos uporabnikov, slab ali neprimeren, vstopati s precejšnjo mero previdnosti. Pozorni morajo biti na izjave in pritiske v fazi ponudbe. Projekti, kjer je dobavitelju prepuščeno malo maneverskega prostora, so praviloma neuspešni.

6.3.4 Znanje o prenovi informacijskih sistemov

Projekti uvajanja celovitih rešitev sodijo po svoji kompleksnosti med zahtevnejše projekte, ki se odvijajo v sodobnih organizacijah (Kovačič, Es, 2002, str. 226). Poznavanje problematike takih projektov je v Sloveniji še precej slabo. Kompleksnost projektov, ko je uspešnost odvisna od množice kritičnih dejavnikov, zahteva, da se podjetje z njimi dobro seznani in se na njih pripravi že pred zbiranjem ponudb in ne glede na izbiro dobavitelja.

Osnovna je seveda podpora vrhnjega managementa projektu in ekipi, ki zanj skrbi. Po nekaterih raziskavah je v kar 60 odstotkov organizacij vodstvo nezadostno pripravljeno za neposredno vključevanje (Kovačič, 2002a, str. 2). Gotovo je vzrok tudi v tem, da se pomembnosti podpore ne zavedajo. Potrebna je seveda aktivna podpora (Kovačič, Es, str. 228), dejavnik pa se je pokazal kot eden najbolj kritičnih (Srbotič, 2002, str. 208; Bennatan, 2000, str. 28).

Preden vodstvo sproži odločitve o nakupu, mora nujno najprej ugotoviti svojo obstoječo in bodočo poslovno strategijo ter ji prilagoditi poslovne procese (Kovačič, 2002a, str. 2). Vsa strategija informatike se mora prilagajati strateškemu načrtu podjetja (Srbotič, 2002, str. 208). Pogosto pa se pričakuje, da bo projekt prenove informacijskega sistema nakazal tudi strateške premike, pa naj bo to z najboljšo prakso ali z optimizacijo poslovnih procesov.

Prenova informatike gre pogosto z roko v roki s prenovo poslovnih procesov. Očitno pa ljudje, ki se odločajo, niso sposobni ali pripravljeni, da bi se soočili s problematiko prestrukturiranja organizacije v smislu celovite prenove in informatizacije poslovanja (Kovačič, 2002a, str. 2). Posledica so predvsem nekritična vlaganja.

Ker ponavadi ne poznajo tveganja, ki ga prinaša v podjetje projekt uvajanja celovite rešitve, vodstva podjetij pogosto zaobidejo pomembne faze v postopku izbire programske opreme. Nekritična izbira dobavitelja, katerega sistem ne odgovarja strateškim ciljem, ekipa pa ni usposobljena za izvedbo projekta, je povzročila neuspešnost mnogih projektov.

Pred projektom mora management poskrbeti za ustrezna tehnološka znanja in podporo. Organizacijska, kadrovska in tehnološka nepripravljenost na projekte predstavlja veliko tveganje (Gams v Srabotič, 2002, str. 200). Premajhno tehnološko in poslovno znanje izkazujejo tudi raziskave. Poleg tega imajo informatiki neustrezen položaj in vpliv v podjetjih (Kovačič, 2002a, str. 2). Podrobneje sem to problematiko že obravnaval. Tudi sistemska podpora, ki jo zagotavljamo z vlaganji v strojno opremo, je v mnogih podjetjih preslaba. Po mojih izkušnjah so težave predvsem s ponovnimi vlaganji, saj so cikli, ko je potrebno posodobiti opremo, vedno krajši. Posledice pomanjkljive infrastrukture vodstva premalo poznajo.

Z vidika programske opreme je seveda kritična točka tudi izdelava potrebne funkcionalne specifikacije. Mnogi jo štejejo za eno najpomembnejših tveganj (Gams v Srabotič, 2002, str. 200; Bennatan, 2000, str. 28). Zgodnja specifikacija zahtev vsaj delno zagotavlja mirnejši potek projekta in več možnosti, da uravnesimo morebitna odstopanja.

Pomembno znanje, ki ga v podjetjih primanjkuje, je poznavanje problematike integracije več sistemov, še posebej, če gre za sisteme različnih dobaviteljev. Koordinacijo različnih elementov projekta moramo zagotoviti z ustreznim vodenjem projekta. Pomembna je uskladitev planov, nadzor nad izvedbo in celovit nadzor nad spremembami (Bennatan, 2000, str. 232). Včasih tehnološka in vsebinska uskladitev ni tako preprosta, kot si vodstvo predstavlja.

Pomembna faza, ki naj bi jo zagotovili že na začetku projekta, je tudi ureditev podatkov (Kovačič, Es, 2002, str. 228). Podjetja pa v naglici, ko želijo sistem čim prej uvesti, to fazo preprosto preskočijo.

Ko projekt steče, je seveda potrebna razpoložljivost ustreznih kadrov v vseh fazah projekta. Tudi ta dejavnik je zelo pomemben (Bennatan, 2000, str. 28). Večkrat se zgodi, da že v fazi načrtovanja ali izdelave specifikacije niso vključeni neposredni uporabniki, ki bi prispevali transakcijsko znanje, ljudje z analitičnim znanjem ali predstavniki vodstva, ki bi predstavili strateške zahteve. Projekt v takem primeru zaide v težave pri uporabi sistema v transakcijskem, analitičnem ali strateškem delu.

Ne nazadnje je seveda potrebno projektu zagotoviti tudi ustrezen proračun. Naše organizacije vlagajo v informacijsko tehnologijo vsaj pol manj kot v razvitem svetu, poleg tega pa je vlaganje ponavadi še neustrezno (Kovačič, 2002a, str. 2). V mnogih podjetjih se tudi ne zavedajo dejstva, da stroški za licence ne predstavljajo večine stroškov, ampak se strošek storitev vedno bolj povečuje in že presega polovico vseh stroškov. V posebej neuspešnih projektih lahko stroški uvedbe tudi desetkrat ali večkrat presegajo stroške licenc oziroma načrtovane stroške. Prav tako je pomembno, da se v podjetjih zavedajo, da mora biti vlaganje v informatiko (ne samo v strojno opremo) stalen proces in ne enkratno dejanje.

Tako sem predvideval, da so kupci, ki so se ustrezno zavedali težav in stroškov ob prenovi informacijskega sistema ali so bili pripravljeni upoštevati nasvete dobavitelja, bolj zadovoljni

kot kupci, ki se obsega projekta niso zavedali in tudi niso bili pripravljeni upoštevati nasvetov dobavitelja.

Analiza izbranih projektov je pokazala precejšnjo razpršenost zadovoljstva pri podjetjih, ki so presegla določeno stopnjo poznavanja problematike. Verjetno bi bila potrebna podrobnejša analiza posamezne problematike. Posamezni segmenti so bili vsaj delno obdelani v drugih raziskovalnih vprašanjih. Brez dvoma pa sta zadovoljstvo in uspešnost nizka v podjetjih, kjer je bilo znanja najmanj. Najbolj izstopata projekta v BL in OP. V BL so se želeli izogniti reorganizaciji. Tehnološka infrastruktura je zastarela in se vanjo praktično ne vlaga, podjetje pa tudi nima informatika. Pred izbiro sistema dobavitelja je ta izdelal specifikacijo, ki naj bi pokrila poslovne procese. V izdelavo pa niso bili vključeni zaposleni z ustreznim znanjem, zato je bila specifikacija deloma pomanjkljiva ali celo napačna. Podjetje je stroške projekta zmanjševalo na račun kakovosti šolanja in uvajanja. Ne čudi torej, da so težave praktično na vseh področjih, uspešnost projekta pa nizka. Tudi v OP se niso zavedali, kako pomembno je ustrezno podpreti projekt. Slaba strojna oprema, odhod informatika, slaba specifikacija in varčevanje pri uvajanju so bile le nekatere od napak vodstva. Posledica so nihanja v zadovoljstvu in šele v zadnjem času se na pobudo dobavitelja določene stare napake odpravljajo, odnos pa zastavlja na novo.

Kot sem že omenil, je pri drugih projektih nekoliko težje povezati pomanjkanje znanja z neuspešnostjo. Tako se v FU niso zavedali marsikaterega tveganja, a je verjetno na boljše zadovoljstvo od pričakovanega vplivala podpora vodstva in zavzetost uporabnikov. Tudi v HM so bili dejanski uporabniki tisti, ki so uspeli projekt pripeljati do povprečne uspešnosti s svojim trudom in željo. Na drugi strani pa so nekatera podjetja, kjer je bilo znanja veliko, manj zadovoljna. Vzrok gre morda iskati v nezavedanju, da je potrebno graditi odnos med partnerjema (BV, DB). Seveda ima v vseh projektih svoj delež pri nezadovoljstvu tudi dobavitelj. Med projekti, kjer je dobro poznavanje problematike posledično pripeljalo do večje uspešnosti projekta, pa lahko izpostavim podjetji TJ in UJ.

6.3.5 Poslovno stanje kupca

Raziskave kažejo, kako pomembno je investiranje v informacijsko tehnologijo. V razvitem svetu je prag investicij pet odstotkov prihodkov podjetja (Kovačič, 2002a, str. 2). Pri nas so podjetja zelo previdna pri takih vlaganjih, saj nepopolna ali celo napačna odločitev lahko stane ogromno denarja (Djurđič, 2002, str. 6). Ne glede na obliko pogodbe (fiksna cena ali sprotno plačevanje) se kupec sooči z določenimi neprijetnostmi. V projektu, kjer kupec storitve sproti plačuje po opravljenem delu, se povečajo stroški razvoja in uvedbe. Če pa je bil projekt sklenjen s pogodbo za fiksno ceno, so za kupca drage predvsem vse spremembe glede na začrtane specifikacije (Bennatan, 2000, str. 38-39).

Pomanjkanje ustreznih virov sredstev je pomemben kritičen dejavnik uspeha (Srbotič, 2002, str. 208). Prav tako pomembna je stabilnost organizacije, kjer omenjajo predvsem odhajanje zaposlenih, ki je seveda odvisno tudi od poslovnega stanja podjetja (Kovačič, Es, str. 208).

Gartner je na podlagi raziskav razvrstil podjetja v tri skupine (Die 5 wichtigsten Aufgaben für CIOs!, 2003):

- podjetja, ki se borijo za preživetje – nenehno zmanjševanje vlaganj v informatiko in nižanje stroškov,
- podjetja, ki vzdržujejo konkurenčnost – proračuni so majhni, predvsem se poizkuša čim več iztisniti iz obstoječih sistemov in projektov,
- podjetja, ki izstopajo – močno so povečala proračune za informatiko, kar je eno od orodij za pobeg konkurenci.

Navedene trditve so me pripeljale do razmisleka, ali poslovno stanje kupca pred začetkom projekta in med izvedbo projekta vpliva na uspešnost projekta in v kolikšni meri. Tudi glede na nekatere izkušnje dobavitelja sem pričakoval, da poslovno slabše stoječi kupci projekte vrednotijo slabše.

Obravnavane projekte sem poskušal analizirati s poslovne plati s pomočjo programske opreme FiPo 2001, kjer sta vira Agencija Republike Slovenije za plačilni promet in Gospodarski vestnik. Za tak vir sem se odločil, ker sem iskal podatke v lažje dosegljivih in pri dobavitelju razpoložljivih virih, ki bi jih lahko zaposleni dobavitelja preprosto uporabili v fazi odločanja za vstop v projekt. Osredotočil sem se na tri kazalnike, ki so se mi glede na razpoložljive podatke zdeli primerni. Pregledal sem časovno gibanje čistega dobička poslovnega leta v obdobju pred projektom in v samem začetku projekta. V enakem časovnem obdobju sem spremljal tudi delež prihodkov in delež dobička v dejavnosti. Čisti dobiček sem izbral kot nek osnovni pokazatelj uspešnosti poslovanja. Ker sem se zavedal pomanjkljivosti spremljanja skozi dobiček, sem jih poskušal zmanjšati s spremljanjem skozi obdobje nekaj let. Delež dobička v dejavnosti sem izbral kot prvi kazalnik primerjave s podobnimi podjetji. Posebej v panogah, ki niso perspektivne, pa se je izkazal kot precej neposrečen, saj so tam primerjave praktično nemogoče. Iz tega razloga sem se odločil še za spremljanje deleža prihodkov skozi nekaj let. Ob konstantnem razmerju med prihodki in stroški bi lahko ta podatek bolje opisal poslovanje.

Gotovo bi lahko izbral tudi druge kazalnike, ki bi mogoče celo bolje opisali razmere v podjetju. Glede na ugotovljene vplive na uspešnost bi lahko primerjal tudi podatke o naložbah v informacijsko tehnologijo. Zaradi pomanjkljivih virov podatkov in poznavanja dobavitelja pa sem se odločil za preprostejše in lažje dostopne kazalnike.

Ugotovitve so se nekoliko razlikovale od pričakovanj. Ugotovil sem, da so podjetja v projekte vstopala v precej različni poslovni situaciji. Nekatera so se soočala z izgubami v poslovanju, druga pa so bila v fazi skokovite rasti dobička in deleža prihodkov. Prav tako sem ugotovil, da odnos med poslovno uspešnostjo in ocenjeno uspešnostjo projekta ni tako preprost, kot sem to načrtoval v raziskovalnem vprašanju.

Projekta, ki sta tudi v drugih kategorijah potrjevala razmišljanja, sta se dokaj dobro skladala z našo domnevo. V OP so se že v letih pred projektom in tudi v začetkih projekta ubadali z iz leta v leto padajočim dobičkom. Delež prihodkov se sicer ni gibal tako premočrtno. Delno

lahko to razlagamo tudi s težavami v panogi, ki se kažejo v sumarni izgubi panoge. Kot smo že zapisali, je podjetje premalo vlagalo v tehnološko in kadrovske podprtost informatike ter v uvajanje celovite rešitve, kar gre gotovo tudi na račun zmanjševanja stroškov ob lovljenju dobičkov. S podobnimi poslovnimi težavami so se srečevali tudi v BL, ki pa jih niso prizadele težave v panogi, ampak izguba določenih pravic na trgu. Dobiček podjetja je stalno padal, tudi v razmerju do dobička panoge. Delež prihodkov je bil precej konstanten. Poskusi varčevanja so bili izraženi podobno kot v OP.

Na drugi strani pričakovanih rezultatov so se gibala podjetja RM, JT, NF, NB, TH, FU in HP. Razlike med njimi glede poslovnih uspehov so se dokaj dobro zrcalile tudi v uspešnosti projekta. RM, ki je imel glede vseh treh kazalnikov trend padanja, je nekoliko bolj uspešen. V JT, NF in NB so se srečevali s stagniranjem ali z blagim naraščanjem dobička, temu primerno pa sta bila tudi zadovoljstvo in uspešnost ocenjena med dobrim in prav dobrim. TH, FU in HP so delovala zelo uspešno, vsa pa so ocenila uspešnost projekta prenove informacijskega sistema kot zadovoljivo ali prav dobro.

Preostala podjetja pa nikakor niso ustrezala vzorcu, ki ga je predpostavljalo raziskovalno vprašanje. Razdelil sem jih v dve skupini. Prvo sta tvorili podjetji s precej visoko oceno uspešnosti projekta, njuno poslovanje pa je bilo zelo slabo. HM se je soočalo s precejšnjo izgubo, s katero se je sicer soočala panoga v celoti. Delež prihodkov je bil sicer vseskozi precej podoben oziroma je celo nekoliko naraščal. Očitno slabo poslovanje ni vplivalo na razmere, ker so vključeni zaposleni kupca projekt sprejeli kot možno pomoč pri rešitvi poslovnih problemov, vodstvo pa kljub poslovnim problemom ni preveč omejevalo sredstev. Presenetljive pa so ugotovitve za UJ. Podjetje je pred uvedbo zašlo v poslovne težave, zmanjšal pa se mu je tudi delež v panogi. Kljub temu je podjetje precej vložilo v strojno in programsko opremo, zaposlenim je omogočalo zadovoljivo uvajanje in se na sploh aktivno vključevalo. Načrti za prenovo poslovanja, ki so jih imeli z informacijskim sistemom, so po mnenju sogovornika uspeli in to je verjetno tudi vzrok za uspešno oceno projekta. Težave v poslovanju pred uvedbo sistema so imeli delno tudi v TJ, čeprav smo tu lahko zaznali predvsem nenaden padec dobička, medtem ko je delež prihodkov ostal še vedno približno enak. Tudi tu je zadovoljstvo večje od pričakovanega.

Četrto skupino pa tvorita podjetji BV in DB. Obe sta poslovali iz leta v leto uspešneje, čeprav je v DB zaznati nekoliko več nihanj. Obe sta tudi povečevali delež prihodkov v panogi. Podjetji lahko torej v opazovanem obdobju ocenimo kot poslovno uspešni. Podjetji sta zato presenetljivo nizko glede na oceno uspešnosti projekta. Posebej preseneča stanje v BV, kjer razen pritiskov v fazi sprejemanja pogodbe ni bilo čutiti omejevanja razpoložljivih sredstev za projekt. Očitno so daleč prevladali drugi vidiki. V DB je bilo sicer zaznati nekoliko več omejevanja pri vlaganju v projekt, predvsem pri uvajanju. Manj od pričakovanega so vložili tudi v strojno opremo. Kljub temu bi morale biti zadovoljstvo glede na domnevo večje. Možna vzroka za neobičajno pozicioniranje obeh projektov sta po mojem mnenju vsaj dva. Podjetja, ki so uspešna, imajo velike načrte in pričakovanja, predvsem pa tudi velike zahteve glede odziva dobavitelja na njihove potrebe. Če dobavitelj teh potreb ni zaznal, je bil to lahko vzrok za nezadovoljstvo. Velika in uspešna podjetja so bolj nagnjena k uporabi moči v

odnosih, kar pa slabo vpliva na sam potek projekta. Napačna oblika komuniciranja, ki sta jo izbrala partnerja, je verjetno kriva za manjšo uspešnost. Ugotovitve so prikazane v tabeli 13.

Tabela 13: Vpliv poslovnega stanja kupca na uspešnost

		Uspešnost		
		Manjša	Srednja	Večja
Stanje	Boljše	DB, BV	RM, FU NF, JT, HP, TH	NB, TJ
	Slabše	BL, OP		TN, HM, UJ

Analiza torej kaže, da težko potrdim domnevo o vplivu poslovne uspešnosti na uspešnost projekta. V večini primerov se je sicer izkazalo kot koristno, da se dobavitelj pozanima o poslovanju kupca in predvidi določene odzive. Vendar pa je veliko močnejših dejavnikov, ki lahko v določenih projektih povzročijo, da v teoriji opisani vplivi ne pridejo toliko do izraza. Gartner svetuje, da za vsako poslovno situacijo izberemo ustrezno strategijo na področju informatike (Die 5 wichtigsten Aufgaben für CIOs!, 2003). Podjetja, ki so to storila, so verjetno tudi projekt dokaj uspešno izpeljala.

7 SKLEP

Velik delež neuspešnih projektov prenove informacijskih sistemov izpostavlja potrebo po novih raziskavah, s katerimi želijo raziskovalci ugotoviti kritične dejavnike uspešnosti in za vse sodelujoče omejiti tveganje pri izvajanju projektov.

V nalogi sem poskušal podati teoretično razmišljanje o trženju informacijskih sistemov v svetovnem in slovenskem prostoru. Poskušal sem prikazati čim širši pogled na uspešnost projektov prenove informacijskih sistemov. Najprej sem poskušal prikazati, kako spoznanja o medorganizacijskem trženju, trženju na osnovi odnosov ter trženju naprav in storitev povezati s trženjem informacijskih sistemov in z njimi povezanih storitev. Predvsem me je zanimala kompleksnost trženja in poudarek na odnosih.

Da bi lahko govoril o uspešnosti projektov prenove informacijskih sistemov, sem prikazal značilnosti teh projektov. Dotaknil sem se povezanosti prenove informacijskih sistemov s prenovo poslovnih procesov. Pregledal sem kritične dejavnike uspeha, ki so znani v svetu in v Sloveniji. Posvetil sem se tudi ocenjevanju opravljenega dela z vidika kupca in dobavitelja.

Od vsega začetka sem želel prikazati pomembnost uspešnosti za vse sodelujoče, zato sem prikazal prednosti in slabosti teorije deležnikov. Zanimali so me tudi poskusi vpeljevanja teorije deležnikov v prakso, pri čemer bi gotovo pomagali ločeni izkazi uspešnosti za posamezne skupine deležnikov. Na podlagi raziskav sem izbral kupce, zaposlene in lastnike kot najpomembnejše deležnike v projektih prenove informacijskih sistemov.

Najpomembnejši dejavnik, ki je hkrati pomenil nosilno temo naloge, je uspešnost z vidika kupcev, ki je močno povezana z zadovoljstvom kupca. Podrobneje sem proučeval vplive na

zadovoljstvo tako širše kot v samih informacijskih projektih. Teoretična razmišljanja so mi služila kot izhodišče za raziskovalni inštrument, t.j. polstrukturirani vprašalnik. V ta namen sem določal tudi parametre za zadovoljstvo kupcev, kjer sem podrobneje proučeval funkcionalne in tehnično-tehnološke zahteve, s katerimi se soočajo dobavitelji celovitih rešitev. Ravno tako pomembno je, da zajamemo tudi zadovoljstvo s storitvami, ki jih dobavitelj izvaja ob implementaciji sistema. Gotovo ne moremo zaobiti tudi parametrov za finančno oceno projektov.

Novejše raziskave kažejo, da so zaposleni ena najbolj dolgoročnih vrednosti vsakega podjetja. Pomen ocene uspešnosti v očeh zaposlenih je v projektih prenove informacijskih sistemov še toliko pomembnejša, saj v projektih na odru in za njim sodelujejo visoko izobraženi kadri, stabilnost ekipe pa je življenjskega pomena za dobavitelja. Parametri, ki sem jih predlagal, naj bi služili v morebitnih prihodnjih raziskavah v podjetju dobavitelju.

Ne glede na pomembnost kupcev in zaposlenih pa mora podjetje vendarle tudi lastnikom zagotavljati primerne donose. Poznavanje izbranega dobavitelja me je vodilo v izoblikovanje predlogov za prenovo računovodstva projektov. Poleg raznih meril finančne uspešnosti projektov sem poskušal predstaviti metode, ki bi podjetju omogočale ustrezno vodenje stroškov projektov, kar je ključnega pomena za oceno dobičkonosnosti posameznega projekta.

Moje ugotovitve o pomembnosti zadovoljnih kupcev, zaposlenih in lastnikov seveda temeljijo tudi na sodobnih konceptih in modelih, ki tem deležnikom posvečajo največjo pozornost. Čeprav različni pristopi in nameni prikazujejo tudi druge poglede (organizacija, kakovost), pa lahko razberemo, da izbrani vendarle sestavljajo jedro vsake celovite ocene uspešnosti.

Cilj raziskave je bilo analizirati trenutno poslovanje dobavitelja skozi vidik kupcev in na ta način pridobiti spoznanja, ki dajejo močno odločevalsko osnovo za prihodnje projekte. Globina analize in poudarek na kvalitativnih informacijah sta zahtevala uporabo metodologije, ki bi omogočala zajeti razloge za trenutno stanje in bi prikazala možne rešitve v prihodnosti. Odločil sem se za raziskavo primerov s poudarkom na polstrukturiranih intervjujih. Analiza je zajemala več primerov, ker sem želel poiskati tudi širše veljavne vzorce. Ker pa sem kot rezultat pričakoval tudi konkretne predloge za vodstvo in druge zaposlene dobavitelja, sem analizo izvajal po enotah. V raziskavo sem vključil 15 projektov, ki so mi omogočili dokaj dobro analizo tako posameznih enot kot raziskovalnih vprašanj, ki so se izluščila iz teoretičnih razmislekov in ugotovitev v praksi.

Kot vsak projekt ima tudi moja raziskava "uporabnika". To je vodstvo dobavitelja, katerega projekti in sistem so bili predmet raziskave. Pomembno je bilo torej ne samo predstaviti ugotovitve teorije in obstoječe stanje na izbranih projektih, ampak predvsem dati s teorijo, prakso in mnenjem kupcev potrjena izhodišča za prihodnje delo. S samo raziskavo enot sem podjetju prikazal potrebe po nenehnem usposabljanju zaposlenih, zahteve po nekaterih konceptualnih spremembah v sistemu in stanje na posameznih projektih. Z raziskavo enot sem prikazal tako področja, kjer dobavitelj deluje pomanjkljivo, kot področja, kjer kupcem nudi visoko dodano vrednost. Za ugotovitve, ki so jih zaposleni dobavitelja iz svojih izkušenj

že poznali, sem prikazal teoretično osnovo ter želje kupcev za izboljšave. Analiza raziskovalnih vprašanj daje dobavitelju jasno zahtevo po izoblikovanju strategije za trženje, kjer naj bi se podjetje ukvarjalo predvsem s projekti, za katere lahko pričakuje, da bodo uspešni. Če konkurenca ne dovoljuje izbiranja projektov, pa analiza prikazuje možne težave glede na določeno stanje pri dobavitelju in kupcu pred projektom, ki jih lahko dobavitelj ustrezno naslovi z organizacijskimi ukrepi in s tem blaži njihov negativni vpliv. Primer takega ukrepa je npr. izvajanje funkcije informatike v podjetjih, kjer je funkcija slabo podprta. Na drugi strani lahko dobavitelj izkoristi trud in znanje kakovostnih informatikov, ki so pripravljeni poglobljeno sodelovati z dobaviteljem.

Tudi področji zadovoljstva zaposlenih s projekti in finančne uspešnosti projektov, ki sta obdelani le teoretično, dajeta dobavitelju mnogo izhodišč za izboljšave. Vlaganje v zaposlene je za podjetje, ki deluje v tako dinamični panogi, predpogoj. Teoretična izhodišča mu pomagajo, da bo lahko zastavil redno preverjanje tako samega zadovoljstva zaposlenih kot upoštevanje vidika zaposlenih pri uspešnosti posameznega projekta. Predlogi za finančne kazalnike, predvsem pa za prenovno računovodstva projektov, spodbujajo dobavitelja, da zamenja ocenjevanje dobičkonosnosti kupca in projekta, ki temelji zgolj na izkustvu, z metodologijami, ki so v uporabi že dalj časa ali pa ponujajo nove pristope k tej problematiki. Praksa namreč kaže, da zgolj zanašanje na posredne rezultate projektov ni dovolj, ampak je potrebno projekte tudi dejansko mnogo bolje spremljati in ocenjevati.

Širok pogled na svoje poslovanje in stalne izboljšave zagotavljajo vsakemu podjetju minimalno osnovo za preživetje. Spremljanje teoretičnih ugotovitev in konkurence daje možnost hitrejšega odziva na spremembe, ki jih vsiljuje trg. Kupci in zaposleni lahko s svojim znanjem in informacijami podjetju prinesejo pomembno konkurenčno prednost. Če se bo podjetje ustrezno odzvalo, pa jo bo še dodatno povečalo zadovoljstvo vseh najpomembnejših deležnikov. Ti bodo tudi s svojo zavzetostjo, ki so jo ob ustreznih korakih dobavitelja pripravljeni vložiti v odnos z njim, najboljši porok za dobavitelja, njegov sistem, storitve, znanje in zmožnost odzivanja v hitro spremenljivih razmerah sodobnega poslovnega sveta.

8 LITERATURA

1. Atkinson Phillip, Holden Malcolm: Unlocking the secret behind the balanced business scorecard. Management Services, Enfield, 44 (2000), 5, str. 6-10.
2. Bakal Oste: Model poslovne odličnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 18, str. 30.
3. Baugh Philip J., Walters David M.: Impact of DSS within the Context of Organisation Change. An Application of the Socio-Technical Approach to the NHS. Decision Support Systems: Experiences and Expectations, Elsevier Science Publishers B. V., Amsterdam, 1992, str. 241-250.
4. Bennatan Edwin M.: On time within budget: software project management practices and techniques. Wiley, New York, 2000, 341 str.
5. Berry Michael J. A., Linoff Gordon S.: Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management. Wiley, New York, 2000, 494 str.
6. Bowden Phil: Delivering organizational excellence by employee values management. Total Quality Management, Abingdon, 11 (2000), 4-6, str. 636.
7. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C.: Intermediate Financial Management. The Dryden Press, Fort Worth, 1996, str. 1018.
8. Carlson Walter M., McNurlin Barbara C.: Do You Measure Up?. Computerworld, Framingham, 26 (1992), 49, str. 95.
9. Carroll Peter, Tadikonda Madhu: Customer profitability: Irrelevant for decisions?. Banking Strategies, Chicago, 73 (1997), 6, str. 76-82.
10. Christopher M.: The Customer Service Planner. Oxford etc.: Butterworth/Heinemann, 1992, str. 13-21.
11. Clarkson Max et al.: The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. Business and Society, Chicago, 33 (1994), 1, str.82-115.
12. Deephouse Christopher et al.: Software processes and project performance. Journal of Management Information Systems, Armonk, 12 (1995), 3, str. 187.
13. Djurdjič Vladimir: Računalniško podprto poslovanje. Poslovni programi, Oglasna priloga revije Monitor, april 2002, str. 4-6.
14. Fornell Claes: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. Journal of Marketing, 56(1992), str. 6-21.
15. Gerson R.: Keeping Customers for Life. London: Kogan Page, 1992, str. 9-14.
16. Glavič Bojan: Prizadevanje za večje zadovoljstvo kupcev. Dnevnik, Ljubljana, 1999, 234 (10.9.1999).
17. Gostiša Mato: Za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti. Pravna praksa, 1999, 424, str. 11.
18. Hackl Peter, Westlund Anders H.: On structural equation modelling for customer satisfaction measurement. Total Quality Management, Abingdon, 11(2000), 4-6, str. S820.
19. Hansen Scott W., Powers Thomas L., Swan John E.: Modeling industrial buyer complaints: Implications for satisfying and saving customers. Journal of Marketing Theory and Practice, Statesboro, 5 (1997), 4, str. 12-22.
20. Hartfeil Guenther: Bank One measures profitability of customers, not just products. Journal of Retail Banking Services, New York, 18 (1996), 2, str. 23-29.

21. Heasley Philip G., Gross Patrick W.: Getting the most out of customer information. Chief Executive, New York, 1997, 130, str. 36-39.
22. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1996, 441 str.
23. Jamšek Franc: Ali veste, kaj je "dober kader"? Finance, Ljubljana, 2000, 36 (24.3.2000), str. 21.
24. Jarratt Denise G.: A comparison of two alternative interviewing techniques used within an integrated research design: a case study in outshopping using semi-structured and non-directed interviewing techniques. Marketing Intelligence & Planning, 1996, 14/6 (1996), str. 6-15.
25. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
26. Kovačič Andrej: Prenova in informatizacija poslovanja: pristopi in izkušnje. Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike, Portorož 1997. Ljubljana, Slovensko društvo informatika, 1997, str. 252-260.
27. Kovačič Andrej: Informatika je priložnost za zagotovitev strateške prednosti. Finance, Ljubljana, 2000, 104 (4.9.2000), str. 12.
28. Kovačič Andrej: Uporaba in uporabnost informacijske tehnologije v Sloveniji. Poslovni programi, Oglasna priloga revije Monitor, april 2002, str. 2-4.
29. Kovačič Andrej: Celovite rešitve. Uporabna informatika, Ljubljana, 2002, 4, str. 189-190.
30. Kovačič Matic, Es Zvone: Ključni dejavniki uspeha projekta ERP v teoriji in praksi – primer Elan. Uporabna informatika, Ljubljana, 2002, 4, str. 226-234.
31. Lacić Marjan: Robert S. Kaplan je rekordnemu občinstvu predstavil svoj sistem kazalcev uspešnosti. Dnevnik, Ljubljana, 2000, 218 (19.9.2000).
32. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Zapiske predavanj. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996, 325 str.
33. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997, 366 str.
34. Ložar Boštjan: Zakaj generali izgubljajo bitke? Uvajanje Balanced Scorecard po slovensko. Manager, 2001, januar, str. 44-48.
35. McDonald M., Leppard J. W.: Marketing by Matrix. Oxford etc.: Butterworth/Heinemann, 1992, str. 76-83.
36. Mirtič Damjan: Uvajanje poslovno-informacijskih sistemov. Sistemi, Ljubljana, 2001, november, str. 42.
37. Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. Journal of Marketing, jesen 1985, str. 41-50.
38. Pavlin Cveto: Model 20 ključev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 15 (13.4.2000), str. 20.
39. Qualls William J., Rosa Jose Antonio: Assessing industrial buyers' perception of quality and their effects on satisfaction. Industrial Marketing Management, 24 (1995), 5, str. 359-368.
40. Rakar Robert: Storitve: Kralja sta dva - kupec in zaposleni. Gospodarski vestnik, 1999, 22, str. 30.

41. Russell Steve: ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation? Total Quality Management, Abingdon, 11 (2000), 4-6, str. S657
42. Rust Roland T., Zahorik Anthony J., Keiningham Timothy L.: Return On Quality. Chicago etc.: Irwin, 1994, str. 52-68.
43. Rust Roland T., Oliver Richard L.: Service quality. London: Sage, 1994, str. 241-267.
44. Schnoebelen Steve, Skillern Don: Measuring customer profitability. Apparel Industry Magazine, Atlanta, 57 (1996), 3, str. 52.
45. Shapiro Benson P. et al.: Manage customers for profits (not just sales). Harvard Business Review, Boston, 65 (1987), 5, str. 101-108.
46. Srabotič Robert: Strateško načrtovanje in uvajanje celovitih informacijskih sistemov v slovenskih majhnih in srednje velikih podjetjih – primer izvedbe zagonskega načrta za podjetje Iskra Transmission. Uporabna informatika, Ljubljana, 2002, 4, str. 198-209.
47. Sudman S., Blair E.: Marketing Research. Boston etc.: McGraw Hill, 1998, str. 691-697.
48. Tavčar Mitja I.: Trženje med organizacijami. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Ljubljana, 1997, str. 156.
49. Trefalt Špela: Preprečiti nezaželene odhode zaposlenih. Finance, Ljubljana, 2001, 215 (27.11.2001), str. 17.
50. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo - Ljubljana, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997, str. 620.
51. Vuković Vesna: Novi sistem kazalnikov poslovanja na pohodu tudi po Evropi. Finance, Ljubljana, 2000, 64 (2.6.2000), str. 7.
52. Yin Robert K.: Case study research: design and methods. Newbury Park: Sage, 1989, 165 str.
53. Zajc Aleš: Navision in koncept celovitih rešitev z odprto poslovno logiko. Uporabna informatika, Ljubljana, 2002, 4, str. 235-240.
54. Zuurbier J. J.: On the design of group decision support systems. Decision Support Systems: Experiences and Expectations, Elsevier Science Publishers B. V., Amsterdam, 1992, str. 59-69.
55. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 243 str.

9 VIRI

1. Die 12 häufigsten Outsourcing-Fehler und wie man sie vermeidet.
<http://www.nmm.de/sw/?v=80080942&id=sw0026>, 19.03.2003.
2. Die 5 wichtigsten Aufgaben für CIOs!
<http://www.nmm.de/sw/?v=80080942&id=sw0034>, 26.03.2003.
3. E-Value2002 Employee Survey. www.busreslab.com/ev2jwedo.htm, 23.04.2002.
4. Interna dokumentacija o projektih prenove informacijskih sistemov podjetja.
5. Job Descriptive Index. www.workindex.com/extrefview.asp?id=5444, 23.04.2002.
6. Kohlmeier John: Upravljanje projektov izgradnje informacijskih sistemov. Seminarsko gradivo. Bled, januar 2001.
7. Ložar Boštjan: Kako uresničiti strateške cilje podjetja. Seminarsko gradivo. Ljubljana, 23.10.2001.
8. National IT Salary Survey.
<http://www.informationweek.com/reports/IWK20011018S0065>, 23.04.2002.
9. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University: Posebno poročilo CMU/SEI-94-SR-7. Pittsburgh, junij 1994.
10. Software Usability Measurement Inventory.
<http://castor.ucc.ie/hfrg/questionnaires/sumi/index.html>, 11.04.2002.
11. Študijsko gradivo za predmet Poslovanje trženja.
12. Študijsko gradivo za predmet Revizija in kontrola trženja.

10 SLOVAR TUJIH IZRAZOV

accounting rate of return – računovodska stopnja vračila
benefits – ugodnosti
case study – raziskava primerov
customer – kupec
embedded – vstavljeno
employee – zaposleni
holistic – celovito
internal rate of return – interna stopnja vračila
investigator – raziskovalec
multiple-case – z več primeri
net present value – neto sedanja vrednost
non-directive – neusmerjevalni
payback period – čas poplačila
proposition – domneva
semi-structured – polstrukturiran
single-case – z enim primerom
worker – delavec

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

PRIČAKOVANJA

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Ali so bili odzivi dobri/slabi? Zakaj?

IDEALNI PROIZVOD

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

KAKOVOST SISTEMA

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

KAKOVOST STORITEV

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Kako hitro se odzovejo?

Kako rešujejo pritožbe?

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

CENE

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Zakaj se vam zdijo primerne/neprimerne?

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Kakšno je vračanje naložbe?

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

PRILOGA 2: ZAPISI REZULTATOV INTERVJUJEV

PODJETJE BL

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Načelno je sistem pokrival osnovne potrebe, ki jih potrebujemo za poslovanje. Ni pa čisto omogočil izrabe nove tehnologije. Bolj daje možnost, da tekoče delamo, želeli bi pa več v smislu pomoči pri odločanju. Bazični postopki so se pokrili, bi pa sistem lahko ponudil več, kar prej nismo imeli.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Mislim, da je prinesel poenostavitev pri direktnemu delu s kupcem, v smislu, da do kupca nastanejo eni dokumenti, prej jih je več. Ne bom zanikal, da je del analitike bistveno širši kot je bil prej.

Kaj pa, da ni AOP?

Dostop do nekaterih podatkov je hitrejši, uporaba teh podatkov je zdaj lahko računalniška.

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

Rekel bi, da je vstop v samo spremembo bil z naše strani pozitiven, problem, kot ga mi gledamo, je, da so se nekatere stvari predolgo odvijale (uvajanje, popravki...) in je ta angažiranost ljudi, ki se je dolgo vlekla, povzročila nezadovoljstvo. Sistem naj bi v mesecu spoznali in se s tem ne ukvarjaš več, tega ni bilo in bi si želeli.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Zavedam se, da je sistem kompleksen, a v osnovi bi moral projekt trajati en kvartal. Da se naučijo ljudje, inštalira, da se popravijo odstopanja.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Ena od ključnih stvari se mi zdi ta, da ni enostaven. Tako bom rekel, čuti se, da je sestavljen iz modulov, ki ni nujno, da so optimalno povezani med seboj. Kot uporabnik nismo znali izkoristiti, da bi šolanju morali dati večji poudarek, ker program gotovo skriva v sebi več, kot smo v naglici uspeli naštudirati.

Preglednost, predvsem pa pogrešam, da je za nas osnovno vodilo kosmati dobiček, ki pa je iz programa viden šele po mnogih analizah, dnevno pa podatka o RVC ni. Ta del se mi zdi ena od velikih pomanjkljivosti.

Ocena profitabilnosti strank, tega npr. ne najdemo. Radi bi se odločili s pomočjo sistema, ali z neko stranko še delamo ali ne.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak?

Moram reči, da imamo konstanten strah, da sistem ni zanesljiv, da nimamo oporne točke, da povemo, ali odstopa ali ne. V neki fazi ne verjamemo v rezultat in velikokrat se pokaže, da so res napake. Splošna ocena, povzeta po ljudeh, je, da zaupanja v program ni.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Operativno delam malo. Edino, kar se opaža, da zadeva v nekaterih delih teče zelo počasi, medtem ko se povsem ustavlja ali pada ne. Problem je samo v hitrosti odziva.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Želel bi si, da je bolj optimiziran. Odpiranja oken bi lahko bilo manj, manj vnosov in prenosov. Šibka je povezava med prodajnim in nabavnim modulom.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Na lestvici od 1 do 10 bi ga relativno nizko ocenil (osebno), vprašanje je, kako bi bila ocena podjetja. Glede na prej je boljše, prave primerjave z drugimi pa nimamo razen z Microsoftom, glede na katerega pa ni preprost. Povezave med moduli so prešibke in zahtevajo dodatno delo, ki ga je škoda. Dostop do nekaterih podatkov bi lahko bil hitrejši. Komercialist bi npr. rabil več podatkov o stranki na enem mestu.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Želeli bi knjigo, ki bi natančno opredeljevala vse postopke, kot je v namiznih orodjih. Obstoječa navodila so težko berljiva. Na papirju uporabnik lažje pride do informacije. Dobra pomoč te sama vodi.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

To je običajno. Ko ljudje to osvojijo, ni nič posebnega v smislu kompleksnosti.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Želel sem si, da bi bil odnos zaposlenih dobavitelja bolj customer oriented, da nam znajo prisluhniti, čeprav smo krivi za marsikaj, in pa, da bi bilo to sodelovanje bolj partnersko. Veliko smo se pogovarjali kot dve ločeni firmi, jaz pa sem zagovarjal tezo, da je to program dobavitelja za nas in da se vsi skupaj lahko veliko naučimo za naslednje verzije. Osebno sem pogrešal, da bi imeli nekoga, ki bi znal osebno prodajati, z nami pa so delali predvsem razvojniki, ki znajo stranki drugače prisluhniti, res pa je, da v živo vidijo problem in ni vmesnih členov. Komunikacije je bilo veliko, a ni bila prava.

Kako hitro se odzovejo?

Če gledam nazaj, bi dal v povprečju dosti pozitivno oceno 7 od 10. Ne morem reči, da se niso trudili, v globalu je kljub nekaterim zastojem kar bilo. Če bi poskušal strogo ocenjevati, bi rekel ne, ker po klicu niso vedeli, kam bi nas vezali ali pa oseba ni bila dosegljiva. Glede na organiziranost dobavitelja pa je bil odziv dober. Pri feedbacku bi dal nizko oceno. Ko so zadevo zaključili, smo morali ugotoviti sami, ni nam bilo povedano ali celo predstavljeno. Sprejemanje problemov je bilo kar v redu, feed back tudi po realizaciji pa ni bil po pričakovanjih.

Kako rešujejo pritožbe?

Problem je predvsem v tem, da to kar imajo, ne znajo prodati, ne v smislu denarja, ampak utrjevanja blagovne znamke. Včasih z rešitvijo kaj tudi porušijo. Ko to rešijo, ne znajo tega predstaviti, s čimer bi dobili veliko plusov.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Programsko ni sporno, stvari poznajo, bolj je problem, da čutimo, da je to odvisno od enega, dveh ljudi. Ni širšega poznavanja našega konkretnega programa in da tudi, če je človek zelo v redu, mu ne bo zneslo vsega poznati, in če ga ni, je stranka mrzla.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Analiza je bila v redu. Glede programiranja bi rekel, da se ta modularnost preveč čuti in da program ni bil prodan v paketu, ampak v osnovni različici, ki se je še dve leti nadgrajevala, kar se čuti, čuti se, da je bila stvar še v delu.

Inštalacija je v redu.

Za uvajanje ne bom rekel, kdo je kriv, vendar smatram, da je bilo to nezadovoljivo. Priporočilo je, da se iz tega naredi resen projekt, kjer se poskrbi, da stranke znajo delati in se jih prej sploh ne spusti na program.

Customer service bi moral biti ključ pri dobavitelju. Programerja ne sme nihče klicati. Help desk se trudi, je pa stvar, kako bodo to nadgrajevali. Ta vezni člen pa mora imeti dovolj znanja o programu, ne da je le telefonist, ampak da daje smiselne odgovore. Odgovore morajo tudi vračati.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Kar se cene tiče, gole cene, se mi zdi, da je bilo korektno, če pa bi všteli vse izgubljene ure, ki smo jih naknadno morali porabiti za sistem in ne za prodajo, je sistem zelo drag. Računovodstvo porabi 30% časa za ukvarjanje s sistemom.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Mislím, da je v okvirih in pripomb nimam.

Kakšno je vračanje naložbe?

Težko rečem. Tega nismo delali. Bojim se, da smo z vsemi urami slabo investirali.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Ne, ne morem reči, da smo s čim boljši ali hitrejši kot konkurenca.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Povprečno, gre pa gotovo na boljše,

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Drugih programov ne poznam, ker smo vse delali s tem dobaviteljem, direktno ne morem odgovoriti, pazili pa bi, da nam celoten sistem pokažejo že v uvajalski fazi, s prednostmi in

slabostmi, predvsem pa s konkurenčnimi prednostmi. Sistema gotovo ne bi spustil v hišo, če ne bi bil kompleten in če se ne bi prej dogovorili za izobraževanje in testiranje programa.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Mislim, da zdaj, ko imamo bazo, ki je osvojena in dela, je po mojih pričakovanjih nadgrajevanje lahko hitrejše. Smo uporabniki, ki dnevno delamo s programom in smo daleč najboljši vir informacij, kaj nas moti in to bi moral dobavitelj izkoristiti. Tisto, kar kupec pove, je 100% precejšen del resnice, gotovo mora dati izvajalcu za misliti, noben nima namena, da bi spodkopaval ugled načrtno. Tukaj lahko dobijo najboljši možen odziv, kakšen program so prodali. V takem načinu vidim možnost za optimizacijo.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Gledano na software, ki smo ga imeli prej, je bil korak naprej, verjetno pa manj kot smo mislili. Tehnično smo naredili velik korak, želeli pa smo večjo korist.

PODJETJE BV

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kakšni so bili sploh razlogi za nakup?

Osnovna ideja je bila, da zamenjamo zastarel informacijski sistem, ki je deloval na tehnologiji, ki po našem mnenju ni sledila razvoju. Želeli smo tudi ukiniti AOP z vseh vidikov. To idejo je nov informacijski sistem pokril. Podjetje oddelka v taki funkciji nima več, saj je sistem precej samostojen in deluje brez večjih posegov.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto?

Sistem je bistveno spremenil način dela. Uporabniki so prej veliko informacij naročali v AOP, kar je bilo zamudno. Zdaj uporabnik sam dobi vse potrebne informacije na svojem delovnem mestu, jih pa mora znati dobiti.

Je pa bilo potrebno sistem precej dopolniti, da je za nas deloval, kot je potrebno. Problem je bil predvsem z obsegom podatkov.

Ali so bili odzivi dobri?

Odgovorni sistemu zamerijo predvsem določene pomanjkljivosti z vidika dostopa do podatkov, ki v sistemu še sedaj niso odpravljene.

Pa je ta segment za vas res tako pomemben?

Seveda. Orodja za delo s podatki so vedno bolj dostopna, v tako velikem podjetju pa so ljudje na to precej pozorni.

Kaj pa odzivi uporabnikov?

Ti so pa zelo različni, vendar niso tako pomembni.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Manjkajo mu predvsem funkcionalnosti, ki presegajo običajni transakcijski nivo, ki presegajo nujne zahteve zakonodaje.

Pa se vam ne zdi, da dobavitelj precej hitro odgovori na vaše potrebe?

Ponavadi se naredi samo nujno, ne zastavi pa se določene funkcionalnosti dovolj široko. V mislih imam predvsem zahtevnejše finančne funkcije, ki so vse nekako pokrite, a za nas neustrezno. To za nas pomeni napor. Vsakič se moramo zmeniti za razvoj, sledi pa še napor pri uvedbi.

Kaj pa transakcijski nivo?

Super prijazno ni vedno najbolj merodajno za kakovost. Idealni proizvod bi moral bolj gledati na informacije in zanesljivost, kar pa za nas ni ravno tako. Konkurenčni sistemi se vedno lahko zgovorijo na bazo obstoječih strank. Slovenija je s tega vidika malo razvajena. Uporabniki najnižjega nivoja s tega vidika niso najbolj zadovoljni.

Katera področja povzročajo največ nezadovoljstva?

Poročila so preveč statična, ne moremo jih sami oblikovati, kot bi želeli.

Sistem ima tudi nekaj tehnoloških pomanjkljivosti. Na splošno pa sem mnenja, da tehnologija ne bi smela biti ovira za funkcionalnost in prijaznost.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak?

Sistem je dosti zanesljiv. Težave so mogoče tam, kjer algoritmi niso najbolj dogovorjeni oziroma so zahtevnejši. Pri teh zahtevnih obdelavah smo zahtevali kar nekaj sprememb in popravkov.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Sistem v glavnem vseskozi deluje, problem je prej v interni infrastrukturi.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu?

Precej je odvisno od stopnje uporabe. Več bi se dalo narediti z dodatnimi izobraževanji. Manjkajo nam predvsem primeri. Včasih se funkcije v informacijski sistem dodajo, a so premalo preverjene pri uporabnikih. Če uporabniku taka funkcija ne ustreza preveč, je ne uporablja. Funkcije, dodajane v ta namen, bi morale biti širše overovljene.

Je sistem prijeten za uporabo?

To je predvsem stvar navade. Ko se sistema navadiš, je v redu. Vsak ima sicer precej subjektivno obarvano mnenje. Predvsem je moteče, da določene funkcije, ki so na določenem mestu že implementirane, niso povsod.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč pri uporabi?

Včasih manjkajo povratne informacije. Pomoči bi lahko bilo več, predvsem opozarjanje na napake, javljanje, da ni rezultata, javljanje napak bi moralo imeti več informacij (naziv modula, verzija modula ...).

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem?

Osnovne stvari so dovolj dobre.

Pri vas je vendar precej pripomb na dokumentiranost?

Priročniki so res slabi. Prav bi nam prišel priročnik tipa Informacijski sistem v 24 urah. Manjka nam tudi literatura, ki bi predstavljala sistem na nekoliko drugačen način, in literatura, ki bi predstavljala koncept samega sistema.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov, kako hitro se odzovejo in kako rešujejo pritožbe?

Odzivnost ni taka, kot je dogovorjeno v pogodbah, običajno roke zamujajo, reševanje težjih problemov pa sploh traja predolgo časa.

Kakšen je odnos pri komunikaciji?

Odnos je odvisen od zaposlenega in ni standardiziran. Zaposleni prevečkrat uporabniku dajejo občutek, da je prijava napake motnja, čeprav bi morala biti eden od običajnih procesov.

Kako pa rešujejo pritožbe?

Obveščanje o reševanju pritožbe ni v redu. Informacije pri dobavitelju krožijo prepočasi. O nas ni prave informacije, zaradi česar po nepotrebnem izgubljam čas.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Pomoč uporabnikom je zelo pomanjkljiva in zaposleni tam niso dovolj usposobljeni. Zaposleni na takem mestu bi moral poznati informacijski sistem in stranko. Predvsem slednjega je premalo.

Usposobljeni uvajalci so dobri, a jih je premalo, medtem ko nekateri drugi uvajalci niso povsem na nivoju.

Dobavitelj ima premalo dobrih programerjev. Dober organizator sicer lahko nekaj reši, a nekaj je le na končni izvedbi. S to pa velikokrat nismo zadovoljni.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cene so precej običajne, po zadnjem dvigu malo čez povprečje. Mislim pa, da je trg tu dovolj dober regulator.

Tudi strošek vzdrževanja je znosen.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Stanje se nekoliko izboljšuje, nujno pa je, da dobavitelj poveča administrativno vodenje. Več se lahko naredi tudi na distribuciji programske opreme, saj so ob vsaki inštalaciji težave, čeprav je tudi res, da jih je manj, kot včasih.

Ali bi se odločili za ponovni nakup?

Nezadovoljstvo na naši strani je predvsem z dinamiko rasti sistema. To je povezano z nepokritostjo segmentov, ki jih potrebujemo. Vedno mora biti pobuda z naše strani. Če se to ne spremeni, je lahko vzrok za zamenjavo sistema.

Kaj pa zadovoljstvo z obstoječim sistemom?

S klasičnimi stvarmi smo nekje srednje zadovoljni.

PODJETJE DB

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja?

Delno je potrdil. Je odprt, omogoča dostopnost, povezljivost, kar je bil tudi vzrok menjave starega sistema.

Ali jih kje ni potrdil?

Na nivoju financ zaostaja za starim sistemom. Nima neke logike, kako uporabnik v računovodstvu dela. Programa ni načrtal nekdo, ki bi poznal računovodstvo.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto?

Omogočil je boljšo povezljivost z drugimi sistemi in znotraj sistema, sicer pa ne bistveno.

Ali so bili odzivi dobri?

Odzivi so bili slabi. Napetosti so bile hude. Komunikacija je bila za nekaj časa celo prekinjena. Komunikacija je še zmerom težka. Ne ve se, koga klicati.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Sistem bi moral bolj slediti logiki razmišljanja. Moram sicer dodati, da so se sami programi z leti zadovoljivo dodelali. Precejšnje pripombe s strani nekaterih uporabnikov so tudi na prijaznost.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak?

Na začetku smo imeli težave, zadnje čase pa je v redu.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Običajnih zastojev ni. Se pa recimo sedaj izgrajuje sistem kontrolinga, ki pa ga sistem dobavitelja ne pokriva v celoti. Pri tem smo ugotovili v šifrantih precej nedoslednosti, niso ažurni.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu?

Sistem omogoča opravljanje svojega dela, pri dodatnih zahtevah vodstva pa se ustavi.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem?

Sistem je lahko učljiv, ljudje ga lahko začnejo uporabljati.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Precej škriplje. Uporabniki nikoli ne vedo, na koga naj se obrnejo. Informacije zaposleni dobavitelja interno pridobivajo predolgo časa. Najbolje je, kadar vemo direktni kontakt.

Kako hitro se odzovejo?

Tudi sama odzivnost je prepočasna. Kadar želimo neko dodelavo ali kakšno drugo pomoč, traja predolgo.

In kako rešujejo pritožbe?

Ob pritožbah se stvari ne premaknejo, dokler ne kličemo direktorja podjetja.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Izkušnje so različne, od zelo dobrih do zelo slabih. Težave smo imeli na vseh področjih, a se na vsakem področju najde tudi kdo, s katerim dobro sodelujemo.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cene so visoke. Imamo tudi vzdrževanje, za katerega pa ne dobimo dovolj ali praktično nič.

Kako bi ocenili plačilne pogoje?

So nekaj povprečnega.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Generalno smo zadovoljni, je pa to sistem, ki ga je potrebno neprestano graditi. Trenutno se ukvarjamo s kontrolingom, kjer smo našli precej lukenj v sistemu. Pričakujemo predloge in pobude, ne pa, da vse vlečemo in zahtevamo od dobavitelja.

Kje so možnosti za izboljšanje?

Informacijski sistem in projekt njegove uvedbe sta živa stvar, kjer pa zaposleni dobavitelja premalo komunicirajo, odzivnost dobavitelja je premajhna.

Kako bi ocenili uspešnost projekta?

Nismo najbolj zadovoljni, je pa v zadnjem času boljše.

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Ko smo začeli z dobaviteljem, nismo imeli mrežne povezave in je to predstavljalo največji problem. Imeli smo različne baze, obdelane na različne načine, edina skupna točka je bilo računovodstvo. To je bil Paradox z mnogo omejitvami. Problematični so bili prenosi, program je bil star 15 let z manjšimi dodelavami.

Največjo pridobitev smo pričakovali od mrežne povezave in dostop do podatkov z vseh računalnikov. Probleme smo imeli tudi z ostalo tehnologijo, kar smo v tem letu nadoknadili.

Določen problem se nam je pokazal pri pridružitvi drugega podjetja, čeprav smo to kolikor toliko v redu rešili.

Glede analiz smo bili bolj zahtevni, ker je bila prednost prejšnjega programa, da si podatke dobil ven na kakršenkoli način.

Nekaj težav je še vedno pri naročilih. V skladišču je treba omejiti delo do vseh drugih delov razen do dobavnic. Za to je potrebno tudi v firmi določiti pravice.

Pričakovali smo integracijo, kar naj bi bilo zmanjšanje dela za druge, kar prej ni bilo možno zaradi nepovezanosti.

Komercialni in prodajni del ter skladišča je potrdil pričakovanja.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Sigurno to, da je mrežna povezava, obstaja dostop do podatkov, problem ostaja nerešenost proizvodnje.

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

Kar se tiče komercialne službe, ni bilo odpora, je bilo sprejeto kot dejstvo, da se potrpi prehodno fazo, nekaj težav je bilo znotraj podjetja, ker računovodstvo še sedaj ugotavlja določene probleme, ki imajo različne vzroke.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Če dobimo še tisto kar želimo, smo kar se tiče prodaje zelo blizu idealnega. Toliko že poznamo program, da vemo kaj pride ven, nekaj dobiš s prakso. Delno manjka do idealnega v nabavi, ker se sami ne poglobljamo, v računovodstvu so si kar nekaj pomagali z izkušnjami iz pripojenega podjetja, ker je bil tam sistem od tam voden.

Direktor pričakuje še nek siguren podatek, da bo dobil zanesljiv podatek na enostaven način.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Sedaj se pojavljajo RIPi. Na kupca ne moremo vplivati, vsak si želi nekaj drugače. Ko bomo imeli naročilo, bomo morali z dobavnicami bolj slediti željam kupcev.

Lansko leto je bila v proizvodnji izgovor sledljivost kakovosti, letos ISO. Novi finančni direktor pa vidi v nepokritosti proizvodnje problem, zato se bo letos verjetno kaj premaknilo.

Za komercialno je problem, da se ne vidi porabe materiala. Ni porabe po izdelkih. Prodaja sicer spremlja v proizvodnji le zaloge, mogoče še planiranje (dnevno), da ni potrebno uporabljati telefona. To velja sicer le za neke artikole. Nabava pa potrebuje plan porabe materiala, normative ...

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Mislim, da ja, čeprav smo bili presenečeni, ko smo imeli težave zaradi davka z napako na izpisih. Načelno večjih težav ni. Tudi prejšnji program je imel določene težave, tako da sistema brez težav nismo pričakovali.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Težave smo imeli, dokler ni bilo dovolj licenc. Zdaj je to rešeno in takih težav ni. Se pa pozna, če je prijavljenih več, ker potem dela počasneje, a to je verjetno vzrok v strojni opremi.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Zdaj, ko vsi tisti, ki hočejo uporabljati, to imajo, je kar lepa pomoč, čeprav so še možnosti, ki pa so bolj problem našega pomanjkanja časa.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Edina ovira je počasnost, kadar je sistem obremenjen.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Pomoči iz programa ne uporabljamo veliko, ker ni časa. Kar obvladamo, tisto uporabljamo.

Ali vas moti, da za določene funkcionalnosti ni dokumentacije?

Ne, ker ima dobavitelj organizirano pomoč, ker so vsi pomagali, če smo jih vprašali.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Vse je odvisno od zavzetosti za delo. Sam program ni bil težek. Kdor je vprašal in želel, je dobil vsako informacijo za obvladanje tistega, kar mora znati. Ogromno pa je rutina.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Če gledamo z upoštevanjem naših zahtev (časovno praktično čez noč, v dobrem mesecu že analize), se nimamo kaj pritoževati. Kasneje pa včasih kakšnih podatkov nismo dobili tako hitro kot prej, čeprav to razumemo. Če gledamo strogo kot kupec, se kaj odvija prepočasi.

Kako hitro se odzovejo?

Na začetku je bila odzivnost zelo visoka, kasneje malo manj. Včasih se kakšnih datumov ne držijo.

Kako rešujejo pritožbe?

Mislim, da so vse pritožbe bile predvsem problem zaradi komunikacije, ker nam iste stvari niso samoumevne. Kakšnih stvari nismo znali prav povedati. V celoti je bolj pozitivno kot negativno. Edina pripomba je, da bi programer, ki je reševal težavo, problem slišal direktno, ker se informacije popačijo, pa še čas se izgublja. To bi bilo potrebno popravljati.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Kar se tiče znanja, bistvenih problemov ni bilo. Težave so bile pri RIPu, drugih posebnih pa ne. Nekateri so informacije prinesli kasneje, ko so vprašali v hiši, kar pa smatramo za pozitivno.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Glede razvoja posebnih pripomb razen že omenjenih pripomb na direktni kontakt ni.

Šolanje in uvajanje je bil časovni problem. Ker imamo sezonsko delo, smo v sezoni težko naredili vse. Ko so bile stvari dovolj daleč, problemov ni bilo več.

Klicev pomoči nimamo veliko, rajši pokličemo uvajalce, ker se nam zdijo bolj seznanjeni z našimi problemi.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Detajlno ne poznam, vem pa iz pogovorov, da pravijo, da je drago.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Hitrejše pridemo do podatkov in hitrejše lahko odreagiramo, sicer pa dokler ne bo proizvodnje in dokler nabava ne bo kaj naredila, ne.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Mislim, da dosti pozitivno in glede na to, ker smo imeli pričakovanja, mislim, da kar se tega tiče, da so bila nezadovoljstva bolj zaradi kakšnih časovnih zamikov. Problem je bil tudi ta, da od začetka nismo imeli pravega informatika kot sedaj.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Za podjetje da, določene stvari pa bi zastavili drugače z bazo podatkov na čelu.

Želeli bi govoreče šifre izdelkov. Težave so bile pri komercialnih podatkih partnerjev. Želeli bi boljšo sledljivost. Podatki o partnerjih so preveč razdrobljeni.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Kontakt s programerji, sledljivost dela s podatki.

Pričakujemo, da bo novi informatik zastavil sodelovanje na višjem nivoju.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Kar je bilo sodelovanja, je bilo do te faze, kjer smo, uspešno. Vsi problemi so preseženi z doprinosom celote.

PODJETJE HM

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Kar smo zahtevali, smo dobili. Bili smo precej na začetku glede informatike, tako da smo se sproti učili. Prej smo bili na DOSu.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Sigurno, drugačni boljši izpisi, večji vpogled ...

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

Prehod je bil zelo težek, veliko se je bilo treba naučiti. Pritožb niti ni bilo, ker je bila povsod volja, da se gre na nov nivo. Ko smo naredili prvi korak, smo se veliko naučili tudi sami in takrat je uporaba postala lažja.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Manjka boljša povezava finančnega sistema z drugimi dobavitelji programske opreme. Določeni deli se vodijo še ročno, problem je v povezavah.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Bolj gre za tekoče naloge in probleme, veliko novega nimamo časa ugotavljati. Bolj bi se dalo delati v smeri prijaznosti.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Občutek je dober, napak ni, če je, je ponavadi posledica uporabniških napak.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Sistem je na razpolago, spremembe so v času, ko uporabnikov to ne moti.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Da, podatki so bolj razvidni, z različnih pogledov, prej je bilo veliko papirja, še vedno pa je potrebno kaj prenesti v Excel.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Sistem je dovolj razviden za uporabo, zahteva pa, da uporabnik pomisli, kaj želi dobiti, ko je to jasno, se da lepo dobiti.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Precej poskušamo sami, sama dokumentacija pa tega ne nudi.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Odvisno od človeka. Starejši so se nekateri težje navadili.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Odnos se nam zdi korekten na vseh modulih, kakšnih nesramnosti se ne spomnim.

Kako hitro se odzovejo?

Za določene popravke in dodelave je čakalna doba predolga.

Informacije in pomoč pa je vedno takojšnja.

Kako rešujejo pritožbe?

Se dovolj v redu uredi.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Dovolj, vedno dobimo vse informacije, vsaj preko pogovora.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Programiranje bi moralo biti hitrejše. Pri inštalaciji se pojavijo problemi pri posebnostih, so pa hitro rešeni. Uvajanje in pomoč sta v redu.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cene se mi zdijo znosne.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Celotno zadovoljstvo bi ocenili prav dobro, kar pomeni uspešno.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Za nek nivo je v redu, ker se ga ljudje navadijo. Če bi ga moral nekomu priporočiti, bi rekel, da je dober, se ga je pa treba navaditi.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Hitrejše spremembe.

PODJETJE HP

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja?

Vodstvo je gledalo bolj idealistično, potem se je marsikaj vsulo. Pri nas obstajajo tudi trenja med vodstvom in uporabniki, kar se je tudi poznalo.

Sicer sistem pokriva večino pričakovanj, za nekatera se je vnaprej vedelo, da niso idealna.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto?

Da, npr. sledljivost proizvodnje.

Ali so bili odzivi dobri?

Odzivi so bili zelo različni. Med uporabniki so nekateri sprejemali, nekateri so bili zelo skeptični, nekateri so spremenili mnenje. Vodstvo pa je na vse gledalo idealistično.

Srednji management se je pa odzival zelo od primera do primera, nabava je npr. sprejela, prodaja ne.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Sistem premalo sledi specifikam branže. Tu smo imeli največ težav.

Prijaznost pa ni tako problematična.

Določena funkcionalnost manjka. Za nas konkretno bi bil zanimiv CRM, komunikacija z naročnikom je namreč bolj tesna.

Prav tako bi nas zanimala povezava na informacijski sistem lastnika.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak?

Program je dokaj zanesljiv, včasih pa je za posamezne specifične premalo testiran. Za določene stvari se ve, da imajo pomanjkljivosti.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Ne stoji, če je to mišljeno.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu?

Npr. tehnologom je precej olajšalo. Je pa seveda odvisno od funkcije do funkcije.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem?

Mlajši ljudje posebnih težav nimajo, problem je pomoč, ki jo program daje pri uporabi. Pomoč je pomanjkljiva. Javljanje napak in opozorila je za informatika dokaj v redu, za uporabnika pa ne.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov, kako hitro se odzovejo in kako rešujejo pritožbe?

Precej je odvisno od obremenjenosti. V večini primerov je v redu. Včasih je problem, da se informacije od helpdeska do programerja izgubijo.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Usposobljeni so dokaj v redu, čeprav bi bilo lahko bistveno boljše. Branže ne poznajo, vendar tudi svojega sistema ne obvladajo dovolj. Tu mislim predvsem, da bi uvajalci morali sistem bolje poznati, predvsem ko je treba predlagati rešitev.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cene so dokaj v redu, v mejah pričakovanj.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Ne morem reči, da nismo zadovoljni, vidimo pa veliko možnosti za izboljšave. Če ne bi bili zadovoljni, ne bi več sodelovali.

Kakšne so možnosti za izboljšave?

Gotovo je to poznavanje branže. Potem pa še določene funkcije, ki jih sistem zdaj nima in sem jih že omenjal.

Kako bi ocenili uspešnost projekta?

Tako kot zadovoljstvo, še kar v redu.

PODJETJE JT

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Ne, vsaj ne na začetku, ker se je pričakovalo, da bo informacijski sistem uredil organizacijo in vse procese v podjetju. Če nekaj nimaš urejeno na »papir/svinčnik«, ti tudi informacijski sistem ne more uspešno organizirati.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

V našem primeru predvsem vidim prednosti v analitiki, integraciji vseh funkcij, za ostalo bomo morali informacijski sistem še malo bolje vpeljati.

Ali so bili odzivi dobri/slabi? Zakaj?

Odzivi so bili predvsem slabi, zaradi nerealnih pričakovanj na začetku.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Idealen informacijski sistem mora biti zelo prilagodljiv vsaki specifikki, ki nastopa v posameznih panogah.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Za pokrivanje naše osnovne dejavnosti mu manjka rešitev obvladovanja velikega števila matičnih podatkov (naših izdelkov).

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Imamo, ker ne prihaja do motenj, blokad.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Če sistem ni na razpolago, je to zaradi naših težav z strojno opremo.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Sistem zaposlenim vsekakor pomaga, ker so lahko pri svojem delu učinkovitejši.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Ni. Vnos podatkov je v mnogih problemih zelo dolgotrajen, potreba bi bila, da se vnosne maske prilagodijo posameznim potrebam podjetja. Tako bi uporabnik videl samo tista polja, ki jih podjetje potrebuje.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Pomoč v posameznih moduli manjka oziroma ni aktualna z instalirano verzijo.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Da, sistem se je dokaj lahko naučiti. Posebnih težav nismo imeli.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Zelo pozitiven.

Kako hitro se odzovejo?

Hitro, takoj ali najkasneje naslednji delovni dan.

Kako rešujejo pritožbe?

Uspešno, učinkovito, hitro.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Da.

In katera storitev vam je povzročala največ težav?

V našem primeru predvsem uvajanje, vendar velja to za leto, ko smo kupili informacijski sistem.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Vse cene, tako sistema kot storitev in vzdrževanja, so zadovoljive.

Zakaj se vam zdijo primerne/neprimerne?

Glede na podobne konkurenčne evropske produkte so cene ugodne.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Plačilni pogoji so pa prekratki. Morali bi biti 60 ali vsaj 45 dni.

Kakšno je vračanje naložbe?

Kolikor smo ga ocenjevali, je bilo zadovoljivo.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Da, konkurenčno prednost nam zagotavlja, ker se hitreje in bolje odzivamo.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Mislim, da je zadovoljivo, predvsem kar se tiče odnosa v zadnjem času.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Glede na uvedbo ne, glede na trenutno situacijo in klimo pri dobavitelju pa bi se enako odločili.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Veliko možnosti za izboljšanje nudi kvalitetnejša uvedba sistema. Potrebna bi bila tudi bolj agresivna politika dobavitelja v smislu reševanja specifičnih problemov podjetja.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Ocenil bi ga nekako kot srednje uspešen.

PODJETJE NB

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Pričakovanja je v glavnem potrdil. V starem sistemu je bil problem neekzaktosti in nepovezovanja, kar je deloma ostalo, ker proizvodnje še niso vpeljali. Sistem pa dokaj sigurno deluje, zato delamo brez kakšnih hujših pretresov in težav, velika večina pričakovanj je bilo uresničenih, kar potrjuje tudi odprtje novega projekta za komercialno in proizvodnjo.

Zadovoljstvo je v splošnem kar v redu, od vodstva navzdol.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Manjše najbrž ja, kakšne večje pa niti ni. Urejenost dokumentacije je sigurno večja, ravno tako pregled podatkov in nadzor nad njimi.

Ali so bili odzivi dobri/slabi? Zakaj?

Projekt je iniciirala računovodkinja in njena ekipa. Predvsem ona je zelo požrtvovalno sodelovala. Po dveh mesecih je bilo nekaj nezadovoljstva, da še ni vse uvedeno, kar pa je bilo kot pobuda posameznika. V podjetju je veliko vrtičkov, zato so tudi odzivi različni.

Ker je sistem povezana zadeva, je ena od zahtev tudi to, da bodo oddelki sodelovali med seboj in to je tudi eden od ciljev novega projekta.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Kratko povedano je tako, da bi čim več padlo ven avtomatizirano. Z vidika uprave je idealen sistem, da naj bi bilo vse ažurno, v vsakem trenutku vsi podatki na razpolago. Potreben je tudi velik obseg podatkov oz. informacij. Sistem naj bi bil prijazno odprt napram kupcu. Pri tem gre za malenkosti, tudi izgledi dokumentov so zelo pomembni.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Prvič je dejansko velika zanemarjenost podatkov v bazah. Kjerkoli iščeš podatke, so v bazi slabi podatki, časa da bi se to uredilo, pa ni. Gre za vse šifrante. To pa seveda vpliva na ažurnost. Tudi s programsko opremo je podobno. Ko pride do potrebe, je potrebno čakati predolgo, razen če je zelo nujno, takrat se še nekaj naredi. Analiza samih podatkov in problemov je skrčena na prekratek čas, kar kasneje v uporabi pomeni zaradi sprememb veliko težav. Vedno je potrebno štartati zelo na hitro.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

V podjetju je povprečno. Večjih pripomb na to temo ni bilo, je pa malo odvisno od osebe. Pri nekaterih je vsaka malenkost velik halo, nekdo bolj potrpi, nekateri pa tudi sami kaj znajo. Dejstvo pa je, da določene napake že dalj časa obstajajo in se ne odpravijo. Ljudje so se na to že kar navadili.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Na razpolago je stalno. Izjema bi bile kakšne težave s strežnikom in ob menjavi verzij. Če kdaj ni, se uporabniki takoj oglasijo.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

To je pač orodje, s katerim delajo in kar se tiče knjigovodstva in računovodstva, ga praktično uporabljajo celoten delovni čas. Enako finance in izterjava, pa plače in kadrovska. Dejansko je to orodje za polno uporabo za te ljudi.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Tudi bom rekel, da je v primerjavi s prejšnjim sistemom že zaradi operacijskega sistema bolj prijazen. Precej so se navadili, se pa sem in tja kdo oglasi, da bi bilo lahko kaj bolj prijetno narejeno, v glavnem pa so uporabniki kar zadovoljni s produktom. Včasih so pripombe na kakšne kontrole, npr. ali so vpisani vsi potrebni podatki v smislu vsebine. Niso pa to velike stvari.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Mislim, da je sam sistem za informatika sledljiv, vendar pa je uporabnik navajen, da dela kot mu pokažeš, a po liniji najmanjšega odpora. Čeprav jim svetujemo uporabo pomoči, tega ne počnejo, ne berejo, in potem gledam jaz. Računovodkinja je še nekaj brala, tudi ostali vodstveni kader, ostali pa rajši nekomu rečejo, naj jim pove, kako se naredi. Posebnih negativnih odzivov ni bilo, ker se na koncu vedno lahko vpraša dobavitelja.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Tudi tukaj je vse odvisno od človeka, vendar pri nas preveč težav ni bilo. Dejstvo pa je, da ko se to vpeljuje, da je prisotnost nekoga, ki lahko v kratkem času pojasni, skoraj nujna. Ob začetku uporabe je zelo nujno, da je nekdo ob uporabniku. Določen kader je rabil precej asistenc, vendar je v zadnjem času boljše zaradi boljših internih kadrov.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

V podjetju je občutek dober v zvezi z vsemi zaposlenimi, čeprav veliko tudi niso bili pri nas. Se pa na kaj predolgo čaka in ko imajo zahteve, vedo, da bo dolgo.

Kako hitro se odzovejo?

Če je situacija taka, da je intervencija nujna, je tudi odziv v času nekako zadovoljiv, čim pa se ugotovi, da je stvar taka, da ni nujna, se pa kar odlaga. Pri določenih ljudeh pa so izkušnje z odzivnostjo slabe, slaba je tudi komunikacija. Včasih tudi ni informacije, ali bomo nekaj dobili takrat, ko rabimo, ali ne.

Kako rešujejo pritožbe?

Na helpdesk gledam tako, da ste postavili vmesno zadevo, ki je prej ovira. Mogoče bi bilo potrebno narediti ekipo, ki bi se ukvarjala samo s tem. Zaenkrat pa to deluje bolj tako, da imajo programerji mir, kot pa, da bi bila stranka zadovoljna.

Nujne pritožbe se torej rešujejo. Na kako stvar, ki ni nujna, se pa kar pozabi. Dovolj bi bil tudi odgovor, da se v nekem trenutku nekaj ne da oziroma kdaj okvirno bo.

Določene zadeve se sploh ne zavedejo. Pri informacijah je ažurnost slaba, saj je kdaj že kaj narejeno, pa piše, da je še v delu. Včasih vemo, da se kdo z zadevo ukvarja, pa nič ne piše.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Povprečno mislim, da je bilo na nivoju, da je bila dosti velika. Nimam občutka, da bi kdaj sodeloval s kom, pri katerem bi imel občutek, da stvari ne obvlada.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

V fazi analize mislim, da je stvar precej dobra.

Pri programiranju je bilo nekaj težav s komunikacijo, predvsem v zadnjem času. Forsirana je bila neustrezna rešitev.

Z inštalacijo ni problema, uredi se, kot je treba, ni pa nujno, da se tudi ve, kaj to s seboj prinese. Včasih se z verzijo pojavijo kakšne težave

Za uvajalce je ocena približno dobro, nekaj kar dosti dobrih, običajno pa imajo premalo časa, da bi se poglobili v vsebino problema. Včasih kakšna predlagana ali celo realizirana rešitev ni najbolj ustrezna. Včasih kaj tudi hoče rešiti, a to naredi neustrezno, ker reši z obstoječim, namesto z analizo in dodelavo.

Na helpdesku so zelo prijazni, a imajo roke zvezane na obe strani, proti stranki in proti programerjem. Glede znanja je bilo v začetku slabo, sedaj pa je že nekoliko boljše.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Pri direktorjih je že tako, da se vsakemu zdi predrago, vendar jih ljudje vseeno nimajo za prehudo drage.

Cena storitev pri stranki pa je razmeroma visoka, približno take so dogovorjene tudi pri GZS, ker jih primerjajo z drugimi storitvami.

Vzdrževanja nismo omenjali, a mislim, da je sprejemljivo.

Radi primerjajo s prejšnjim sistemom, kjer je bil le en človek, čeprav tudi tam ni bilo bistveno ceneje.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Plačilni pogoji so bili vedno posebej dogovorjeni in so bili zato tudi sprejemljivi.

Kakšno je vračanje naložbe?

Ni se naredila nobena analiza, po moji oceni pa ne bi bilo problematično.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Na nivoju, kot ga je obsegal prvi projekt, kaj veliko o tem ne moremo govoriti. Ažurnost na ravni saldakontov je pa že boljša.

Dejstvo pa je, da smo šli prej in sedaj v projekte zaradi notranje neurejenosti, ki naj bi jo ta orodja odpravila. Na ven je namreč v redu, na znotraj pa naj bi sistem pomagal urediti.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Mislim, da je dobro. Glede na vse, kar sem že povedal, to tudi sledi.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Nov projekt malo kaže na to, čeprav gre seveda za povezanost na prvega. Gre za cene na trgu. Tuji so predragi, na našem trgu pa bolj malo ostane. Tudi so si med sabo vsi dobavitelji podobni, vsak ima neke težave.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Čim večje prilagajanje programske opreme poslovanju in večja fleksibilnost dobavitelja pri spremembah in dodelavah. Seveda so tudi notranje, npr. boljša organiziranost in ažurnost podatkov.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Čeprav na glas verjetno vsaj direktor ne bo rekel, da je projekt upešen, pa vendarle smatramo, da je bil.

PODJETJE NF

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Menim, da je sistem pokril večino od zahtevanih poslovnih funkcij v podjetju. V nekaterih delih celo bolj, kot sem pričakoval. Verjetno je globalno, če pustimo ob strani manj pomembne še nedokončane funkcije, pokril 95% naših potreb.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Predvsem je v primerjavi z našim starim sistemom omogočil bolj individualno delo. To pomeni, da določena opravila spelje uporabnik sam od začetka do konca. Od vnašanja podatkov, do določenih obdelav in izpisov.

Zaradi med seboj povezanih modulov je tudi občutno manj podvojenega dela.

Podatki so ažurnejši kot v starem sistemu.

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

Odzivi so mešani. Uporabniki, ki so prej mogoče delali malo, ker je vse naredil AOP, morajo sedaj več in obratno. Nekateri zadevo odkrito pohvalijo in povedo, da se je izboljšalo, drugi večni nergači pač kritizirajo.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Najpomembnejše točke takega sistema se mi zdijo stabilnost in zanesljivost delovanja, da zadosti vsem tvojim informacijskim potrebam, kratki odzivni roki na morebitne napake in odprave le-teh, kratki roki za dodelavo sistema v primeru, da se je potreba pojavila kasneje in pa realni stroški vzdrževanja.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Preveliki stroški v primeru, da je potreben poseg na licu mesta. Sistem ima eno veliko hibo, je namreč preveč odprt in če nad njim stalno ne bdi zelo usposobljena oseba, ki ima pregled in znanje nad vsemi moduli, podatki kaj hitro postanejo nerelevantni.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Sistem ni zanesljiv prav zaradi svoje odprtosti. Z informacijskega stališča je sistem zelo nezanesljiv sistem, ki potrebuje izjemno količino vzdrževanja ter stroge discipline, in sistem, ki je zelo občutljiv za nenamerne napake.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Relativno pogosto. Obstaja težava, domnevam da s prometno tabelo. Namreč približno 1-2x na teden moram SQL server zaustaviti in pognati znova, saj je drugače delo s kakršnokoli transakcijo nemogoče, sistem zamrzne. To zelo moti uporabnike. Sem že opozarjal, pa mi očitno nihče ne zna pomagati. Če pa zanemarim to dejstvo, sistem deluje kar OK.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Menim, da vprašanje za našo firmo ni primerno, glede na to, da uporabljamo sistem skoraj 100%. Brez tega si ne predstavljamo poslovanja firme.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Je in ni. Moti predvsem to, da vmesniki, določena opravila med posameznimi moduli niso poenotena. V nekaterih so, v drugih jih ni, čeprav ni logično. Nekateri stvari delujejo na tak način, druge na drug. To vse uporabnika zelo bega. Lep v nebo vpijoč primer so kriteriji za datum na iskanju. Vsaka maska ima drugačen zapis datuma, tako da se resnično ne znajdeš. Lepo se vidi, da so posamezni moduli produkt določenega človeka s svojimi osebnimi pogledi, ne pa s strateško določenimi funkcijami in standardnimi oblikami.

Obstaja še ena zelo pomembna podrobnost, ki jo sistem negira skoraj v celoti. To se predvsem pokaže v novih dodelavah, ki jih zahtevaš. Namreč, ljudje smo zmotljivi. In če želimo, da so podatki kolikor točno vneseni, je potrebno ob vnosu predvideti vse možne napake in jih preprečiti. Programerji res naredijo masko za vnos in jo pošljejo, vendar nič več kot to. S tem so oni vse rešili. Če pač vneseš na primer napačen delovni nalog, ki ne obstaja, je pač to tvoja stvar. Vendar ni tako. Potem pa se dogaja, da za dodelave kličeš po petkrat za eno in isto stvar, ki bi morala biti sama po sebi umevna.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Na začetku pri uvajanju so vsi uporabniki pričakovali, da bodo dobili napisana navodila, kako rokovati s sistemom. Glede tega je bilo tudi veliko pripomb. Glede na različne situacije v različnih firmah je to nemogoče. Menim, da je za kritična opravila, ki jih uporabniki delajo, potrebno napisati interna pravila, tako kot smo jih mi. Vendar ta pravila veljajo samo za nas. Obstoječa pomoč, ki je v sistemu, je kar dobra, vendar bi jo bilo potrebno redneje vzdrževati. Opažam pa, da se praktično noben uporabnik ne poslužuje te pomoči!

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Na to sem že delno odgovoril prej. Najtežje je to, da moduli med sabo niso poenoteni. Ko ti nekdo zadevo prikazuje, zgleda sicer fino, vendar ko začneš sam delati, vidiš da ni vse tako, kot je bilo predstavljeno.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Če s tem menite odnos zaposlenih pri dobavitelju do našega podjetja, lahko rečem, da je to edina točka, ki zasluži čisto petico. S tem sem res zadovoljen. Vsi uvajalci, programerji in tudi ostali so zelo prijazni in ustrežljivi. To ne pravim zato, da bi izpadel v boljši luči, to trdim že od vsega začetka. Namreč ljudje pri dobavitelju so svetla točka in to na splošno vsi.

Kako hitro se odzovejo?

Na to bi pred pol leta odgovoril zelo hitro. V zadnje pol leta so pa dobresedno zaspali in moram vsako zadevo vleči iz njih. No, odzovejo se normalno kar hitro, bi si pa zelo želel, da bi držali roke, ki si jih zastavijo. Pri tem moram poudariti, da je sam sistem (stabilnost, število napak...) posledica tudi mogoče prevelike odzivnosti dobavitelja. Ti dve zadevi sta si pač v kontradikciji.

Kako rešujejo pritožbe?

Ja, glede na to, da menim, da smo dobri plačniki, me kar upoštevajo. Sicer pa s tem nimam kaj dosti izkušenj.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Kakor kdo. Za vsako delo je potreben čas. Glede na to, da ima mlad kader, ki ni praviloma nikoli še videl proizvodnje, kar prinese določene izkušnje, se kar hitro učijo.

Pri tem naj pripomnim to, da smo imeli srečo, da je ustrezna oseba vodila uvedbo v našem podjetju. Brez njegovega poznavanja sistema in spretnosti prilagajanja bi verjetno tanko piskali.

Pri tem naj povem to, da se večkrat zgodi, čeprav se trudim čimbolj pravilno prikazati problem, da se zadeva po nepotrebnem zakomplicira že samo s prenašanjem iz ust do ust. Namreč, dogaja se mi, da težavo zelo težko opišem na papirju. Vem pa, da bi programer razumel, če jo ustno razložim. Ker se to včasih ne da zaradi njegove zasedenosti, prihaja do nepotrebnega dela in neumnosti, ki jih nihče ni naročil.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Najslabše je pokrit razvoj dodatnih zahtevkov. Namreč ti niso niti najosnovneje testirani na strani dobavitelja. Praktično izgleda tako, da ko naredijo masko, mi jo že pošljejo, samo da sem tiho in imam delo z ugotavljanjem napak. Občutek imam tudi, da dobavitelju primanjkuje programerjev.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cena sistema je bila preplačana, glede na to, da smo skoraj vse dodelave plačali ponovno. Storitve pa so tudi močno precenjene. Pustimo ob strani uro uvajanja, programiranja, oziroma svetovanja. Če zadevo kvalitetno rešijo, jo vsak rad plača. Vendar podjetja, ki smo bolj na periferiji, smo v zelo neenakem položaju z ostalimi. Ura na poti je tako draga, da je to dobeseden nesmisel. Za število učinkovitih ur, ki jih uvajalec naredi, plačamo preveč.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Glede na to, da z drugimi podobnimi projekti nimamo izkušenj, bi na skupni vtis dobili oceno 3+ od možnih 5.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Zelo težko rečem, glede na to, da drugih sodobnih sistemov nisem preizkusil. Če bi imel podobno znanje ob nakupu in izbiri, mimogrede izbrali so vas drugi, bi o nakupu sistema temeljito premislil.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Velike. Sistem je zelo odprt in prilagodljiv in s te strani zelo konkurenčen, obenem pa je to največja ovira pri njegovi zanesljivosti in stabilnosti. Osebno menim, da je pravo razmerje med tema dvema količinama ključ do uspeha.

PODJETJE OP

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Informacijski sistem, ki ga uporabljamo, je zelo obsežen in z dobrim šolanjem in poznavanjem lahko dobiš skoraj vse.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

S tem sistemom smo vpeljali vodenje proizvodnje in brez njega si ne moremo več predstavljati našega dela. Pomemben segment je tudi vodenje skladišč in nabava materiala.

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

Moje mnenje je, da bi pri nas rabili nekoliko več podpore in šolanja, vendar to ni krivda na strani dobavitelja. Stvari so se peljale preveč počasi.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Idealen informacijski sistem bi bil tisti, ki bi bil grajen samo za določeno podjetje in bi živel s podjetjem.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Pripombo imam na kosovnice. Že zdavnaj bi morali imeti variantne kosovnice. Za naš način dela je neprimerno tudi planiranje in terminiranje proizvodnje, rezervacije materialov so za nekosovne materiale nerodne.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Če si dosleden in vse knjižbe izvajaš natančno, sistem deluje v redu. Ko pa narediš kakšno napako, prihaja do razhajanj, tedaj pa težko najdeš, kje je napaka. Problem je knjiženje za nazaj.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Pri nas je problem, ker imamo zelo veliko bazo podatkov in je server počasen.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

V našem podjetju vsi zaposleni v režiji 95% uporabljajo sistem. Mislim, da to dovolj pove.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

V zadnjem letu in pol, ko smo ga bolj podrobno osvojili, imam občutek, da ga uporabniki veliko rajše uporabljajo kot pred leti, ko ni bilo dovolj znanja.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Iz izpisov, ki jih naredimo na dan, se vidi, da je uporaba sistema res maksimalna, tako v nabavi, komerciali in proizvodnji.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Na takšen način učenja, ko smo ga mi vpeljevali, je bilo precej težko in dolgotrajno. Zaradi specifične proizvodnje, kamor spadajo generiranje delovnih nalogov, lansirne dokumentacije in terminiranje proizvodnje, so še vedno težave.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Odnos je korekten in prijazen.

Kako hitro se odzovejo?

Odzivnost na naše probleme, ki jih imamo, bi lahko bila večja.

Kako rešujejo pritožbe?

Polovica pripomb se reši hitro, polovica pa tudi zelo počasi.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Usposobljenost programerjev je dobra, vendar imam občutek, da so zelo zaposleni. Pri nas je slabo pokrito zlasti uvajanje.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cene vzdrževanja, ki so pri nas, se mi zdijo precej visoke.

Zakaj se vam zdijo primerne ali neprimerne?

Cene se nam zdijo neprimerne glede na primerjavo v drugih sorodnih podjetjih.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

V redu.

Kakšno je vračanje naložbe?

Za dobro oceno nimam dovolj podatkov.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Ocena 4.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Glede na informacijo konkurence bi preizkusil še kakšen drug program, potem bi se pa odločil.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Za izboljšanje in dograjevanje je še veliko možnosti, predvsem tiste, ki sem jih že naštel.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Moja ocena je kot uspešen projekt, ki pa še ni v celoti zaključen.

PODJETJE RM

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Sistem nam je v prvi vrsti omogočil preglednejše in hitrejše delo. Lažje je spremljanje informacij iz širšega področja dela uporabnika, npr. skladiščni referent ne dela samo s skladiščnim poslovanjem, ampak ima vpogled tudi v nabavo ali prodajo. Sistem je pokril vse osnovne poslovne funkcije. Močno se je povečala tudi dostopnost informacij.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Sistem je omogočil sistematično in urejeno zbiranje podatkov, ne samo v okviru sistema samega, ampak tudi s pomočjo lastnih programov, ki se navezujejo nanj. Pokril je zahtevo po sistematičnem zaporedju poslovnih dogodkov, pri čemer je omogočil navzkrižne kontrole podatkov in s tem večjo natančnost obdelanih podatkov, pomembne so tudi kontrole ob vnosih.

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

V začetku so bili odzivi slabi, ker je za uporabnike novi informacijski sistem pomenil zahtevo po učenju in odmik od ustaljenega načina dela. Uporabnike so v začetku navzkrižne kontrole motile, saj niso bili vajeni tega.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Manjka večja prilagodljivost uporabnikom oz. podjetju.

V določenih modulih je pa veliko funkcij, ki jih uporabniki ne uporabljajo oziroma nasploh za podjetje niso potrebne, zaradi česar se zmanjša preglednost.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Deluje brez večjih napak, če pa se pojavijo, to hitro ugotovimo in zahtevamo popravek

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Sistem ni na razpolago le ob prehodu na novo verzijo in v primeru višje sile. V primeru prehoda na novo verzijo so v posameznih programih napake, ki pri uporabnikih vzbujajo nezaupanje.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Na podlagi izpisov oziroma podatkov omogoča izdelavo različnih analiz za poslovodstvo.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Sistem je prijeten za uporabo, saj ima enostavne vnosne maske. Omogoča več izvodov iste maske, kar je priročno, ko kaj primerjamo.

**Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi?
Kako?**

Pomoč sicer obstaja, vendar je premalo ažurna v posameznih modulih. Največji problem predstavljajo nedokumentirane funkcije programov. Uporabnik jo lahko izbere, vendar ni opisov, kaj in kako dela.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Učenje uporabe sistema je enostavno in pri tem nimamo večjih težav, saj se ga hitro naučijo tudi novo zaposleni.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Odnos je korekten.

Kako hitro se odzovejo?

Odzovejo se dovolj hitro.

Kako rešujejo pritožbe?

Včasih reševanje manjših pritožb, kakor je kakšen zahtevek za odpravo napake, poteka predolgo, je pa odvisno od modula. Prevečkrat se zgodi, da tudi popravek vsebuje napake.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Včasih imamo občutek, da temu ni tako, vendar v splošnem da.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Pomoč je slaba in premalo ažurna. Inštalacija poteka dokaj dobro, vendar je preveč problemov z vključitvijo in delovanjem programov posebnosti.

Uvajanje je dobro, predvsem smo bili zadovoljni ob zagonu projekta.

Tudi razvoj dela dobro.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Vprašanje cene je relativno glede na to, kaj uporabniki uporabljajo. Če bi plačali samo tiste funkcije, ki jih uporabljajo, bi bila cena uvedbe sistema zelo različna in tudi bolj pravična.

Cena sistema je ugodna v primerjavi s konkurenčnimi sistemi.

Cena vzdrževanja je previsoka, prav tako tudi cena storitev npr. cena programerske ure.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Plačilni pogoji so v redu.

Kakšno je vračanje naložbe?

Nimamo posebnega izračuna, vendar se vsekakor povrne.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Konkurenčno prednost nam zagotavlja v tem smislu, da lahko natančneje spremljajo stroške materiala in dela ter s tem natančneje oblikujemo naše prodajne cene.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

S celotnim projektom od zagona do uvedbe sistema smo zadovoljni.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Težko rečem, saj je bilo ob odločitvi za nakup razmeroma malo ponudnikov integriranega informacijskega sistema, ki so ustrezali našim pogojem.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Da.

PODJETJE TH

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Informacijski sistem je vsekakor potrdil pričakovanja in velikih odstopanj ni. Star sistem je bil tehnološko neprimeren in ni omogočal funkcionalnosti, ki smo jo potrebovali. Tudi razvijal se je prepočasi.

Veliko je bilo tudi pričakovanj v povezavi z branžo. Čeprav se niso vsa uresničila, mislim, da smo s tem lahko pretežno zadovoljni.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Pogrešamo konkretna navodila glede nastavitve sistema. Dokumentiranost je slaba.

Glede prijaznosti smo kar zadovoljni, sploh glede na prejšnji sistem.

Manjkajo nam določene funkcije za ustrežnejše materialno gospodarjenje npr. ceniki po skladiščih. Nekatere obdelave nimajo možnosti uporabe več cenikov.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak?

Sistem je precej zanesljiv, tako da kakšnih posebnih težav s tem nismo imeli.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Vedno je, razen pri obdelavah, ki zaklepajo. Ažuriranje prevzemnic iz vhodnih faktur je pa še problem.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu?

Sistem pomaga zaposlenim zadovoljivo, seveda bi pa lahko tudi bolje. Nekateri delajo s sistemom praktično vse, drugi pa si pomagajo tudi drugače. Je pa to nekoliko odvisno tudi od posameznika.

Je sistem prijeten za uporabo?

Prijaznost in druga uporabnost sistema je kar v redu. Posebnih pritožb na to ni bilo, mogoče tudi zato, ker je napredek od prejšnjega sistema velik.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč pri uporabi?

Dokumentacija in druga pomoč je pomanjkljiva. Za določene obdelave, ki so bile delane samo za nas, dokumentacije sploh ni, z drugo pa si bolj težko pomagamo.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem?

Z učenjem uporabe sistema ni težav.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov, kako hitro se odzovejo in kako rešujejo pritožbe?

Osebnostno ni težav. Helpdesk včasih ne pokliče nazaj. Prav tako včasih ne posredujejo povratnih informacij.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Helpdesk ni dovolj usposobljen, ostalo je pa kar v redu. V glavnem kar dobro sodelujemo, so pa razlike od človeka do človeka.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Dogovorjene cene so sprejemljive. Problem je pri posebnih dogovorih. Takrat dobavitelj včasih postavi previsoko ceno.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Splošno zadovoljstvo je v obeh primerih dobro. Raven sodelovanja gotovo kaže na to, saj nenehno sodelujemo na kakšnih podprojekti.

Ali bi se odločili za ponovni nakup?

Če bi se odločali za ponovni nakup, bi se verjetno zopet odločili za vas.

Kakšne so možnosti za izboljšave?

Sistem bi bil lahko bolj dinamičen kar se tiče dodelav. Veliko je tudi možnosti za razne poenostavitve in kontrole, pa tudi za boljše pokrivanje posebnosti naše panoge.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Mislim, da je projekt uspešen. Tudi v podjetju prevladuje tako mnenje, čeprav so posamezni odzivi včasih drugačni.

PODJETJE TJ

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

V bistvu ja. Sistem ima moderno zasnovo, relativno enostaven je za uporabo, fleksibilen ...

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Ja, predvsem bi omenil nekaj sodobnih funkcij in povezljivost z ostalimi aplikacijami, ki je sicer potekala z nekaj dodatnega programiranja in stroškov. Kot novo kvaliteto za nas ocenjujem tudi uporabo SQL baze podatkov.

Ali so bili odzivi dobri/slabi? Zakaj?

Odzivi so bili dobri in slabi - tako kot je to običajno ob uvedbi nove programske opreme. Uporabniki vedno v začetku čutijo določeno mero strahu, tudi rešpekt do računalniške opreme in zato zadeve običajno kritizirajo več, kot je to normalno in potrebno. Vedno je tudi nekaj takšnih, ki so bili navajeni na drugo programsko opremo in se ob prehodu na novo programsko opremo čutijo "ogrožene". Torej, slabi odzivi so vezani predvsem na subjektivno počutje uporabnika.

Odzivi pri srednjem in top managementu so bili občutno boljši.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Idealen informacijski sistem mora biti pregleden, uporabniku razumljiv, fleksibilen, imeti mora ustrezno podporo uporabnikom, biti mora relativno poceni, z nizkimi stroški vzdrževanja, biti mora tudi hitro in enostavno prilagodljiv.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Sistem ustreza našim potrebam, sicer bi ga zamenjali. V določeni meri manjka boljša podpora in hitrejša programiranje zahtevanih sprememb. Včasih imam občutek, da ima dobavitelj premalo zaposlenih za takšen obseg del.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Ja, sistem je dokaj zanesljiv. Problem predstavljajo edino posebne prilagoditve za naše podjetje, ki včasih v prvem trenutku ne delujejo pravilno. Tudi ob prehodu na nove verzije imamo občasno težave s temi posebnimi prilagoditvami, ki v novi verziji niso vedno upoštevane.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Sistem je praviloma vedno na razpolago. Izjemo predstavljajo občasne in zelo redke sistemske težave SQL strežnika, kjer pa običajno pomaga enostaven restart SQL strežnika.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Absolutno. Povečuje produktivnost, omogoča hitrejša delo in vse ostalo, kar se od sodobnega informacijskega sistema pričakuje.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Sistem je prijeten za uporabo. Vnosne maske so logične in pregledne, pregledi in izpisi tudi.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

Ja. Uporabniki imajo dostop do pomoči za ustrezno funkcijo kar direktno na ekranu preko funkcije »Pomoč«.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Sistem se je dokaj lahko naučiti uporabljati. Tudi z novimi uporabniki po ustreznem krajšem šolanju nismo imeli težav.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Zaposleni dobavitelja imajo zelo različen odnos do uporabnikov. Občasno prihaja tudi do dokaj neprijetnih situacij zaradi nezadostne potrpežljivosti zaposlenih dobavitelja, ki včasih meji na ignoranco. Je pa to zelo subjektivno - odvisno od osebe, s katero kontaktiramo. Kot vam je znano, smo se na določene osebe tudi pritožili. Opažam, da se je situacija v zadnjih šestih mesecih dokaj popravila, izjeme pa še vedno obstajajo.

Kako hitro se odzovejo?

Odziv je hiter, običajno v roku 24 ur. V času večjih sprememb pri večjem številu firm pa je odziv občutno slabši, zaposleni dobavitelja pa rahlo nervozni.

Kako rešujejo pritožbe?

Pritožbe se običajno rešujejo hitro in uspešno. V primeru težav svojo vlogo odigrajo tudi nadrejeni zaposlenih pri dobavitelju.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Ja, s tem do sedaj res nismo imeli težav.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Razvoj je dobro pokrit in od njega dobimo ustrezne rezultate. Inštalacijo bi ocenil kar odlično, kakovost opravljenega dela je res na nivoju. Uvajanje se lahko še izboljša, enako pa velja tudi za pomoč.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

Cena sistema je relativno visoka v primerjavi s konkurenco. Cene storitev so konkurenčne, cena vzdrževanja je tudi konkurenčna.

Zakaj se vam zdijo primerne/neprimerne?

Cena sistema je relativno visoka v primerjavi s konkurenco. Ceno dodatno dvigujejo tudi licence za SQL. Je pa res, da je dobavitelj znano podjetje, ki v osnovi zagotavlja dolgoročno sodelovanje, razvoj in uspešno reševanje morebitnih težav. Za nas kot srednje veliko podjetje pa je to zelo pomembno.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Plačilni pogoji so običajni in niso ne boljši in ne slabši od drugih dobaviteljev.

Kakšno je vračanje naložbe?

Vračanje naložbe je hitro.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Praviloma ne. Tudi naša konkurenca ima podobne sisteme. Verjetno pa vseeno naš management malo hitreje pride do ustreznih informacij.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Smo zadovoljni. Projekt je bil profesionalno voden in realiziran. Dobavitelj praviloma upošteva tudi pravila dogovorjena v pogodbi o vzdrževanju.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Ja. Dobavitelja ocenjujem kot resno podjetje, ki je dobro organizirano in zagotavlja dolgoročno uspešno sodelovanje.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Možnosti za izboljšanje so predvsem na področju podpore, skrajševanju rokov za spremembe aplikacij na zahtevo uporabnikov. Pogrešam tudi povratno informacijo o roku, v katerem bo želena sprememba aplikacije izvršena. Tudi prijaznost nekaterih zaposlenih dobavitelja bi se lahko izboljšala, čeprav se je to, po mojih izkušnjah, v zadnjih nekaj letih tudi kar izboljšalo.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Ja.

PODJETJE TN

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Ja, je potrdil pričakovanja, ker smo imeli pričakovanja realna. Pričakovali smo posodobitev poslovanja v računovodstvu in spremembo procesa dela v celotni firmi. Realno je to, da smo to dobili, predvsem v računovodstvu, nismo pa še posegli v to v celi firmi. Za takšne posege ni dovolj le programska oprema, ampak gre za organizacijsko poseganje v procese in način dela.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Predvsem hitrejši dostop do podatkov, sprotno spremljanje in nastavke za detaljne analize poslovanja.

Ali so bili odzivi dobri ali slabi? Zakaj?

Odzivi so bili v redu.

Ni bilo težav z učenjem?

Očitno je že bila interna potreba. Novosti, ki jih je prinesel nov program, so pritegnile ljudi, da so lažje sprejemali spremembe pri svojem delu. Dobro je bilo sprejeto tudi zato, ker so bili izdelki boljši, kot so jih bili vajeni prej. Odgovorni so začeli dobivati podatke po emailu. Videli so, da so spremembe, zato so tolerirali povečano delo.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Idealen bi bil brez napak. Ne gre le za proizvod, ampak za cel skupek storitev. Pomembno je da se vzpostavi dober osebni odnos z uvaljci in odgovornimi na strani dobavitelja programske opreme, da se manjša vprašanja in dileme hitro rešujejo, pomembno je tudi, da te dobavitelj v smislu zahtev jemlje resno in hitro reagira. Izdelek se ves čas obnavlja, spreminja, dopolnjuje in pridobiva nove naročnike in s tem izkazuje svojo kakovost.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Neke prilagoditve, ki bi omogočale, da tak kompleksen program vzpostavi nek interface, ki bi to kompleksnost poenostavil, da je vidno le tisto, kar je nujno potrebno za naše delo.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Zdi se nam, da sistem dobro deluje in je brez večjih napak, ker je že v zreli fazi razvoja, ima portfelj resnih uporabnikov v smislu večjih uporabnikov in to, da se ti zanesejo na ta program, nam vliva zaupanje, da bo tudi za nas dobro delal. Mogoče je robusten in za nas ni dovolj prilagojen, ampak je trden in dovolj zanesljiv.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Ne, glede tega ni težav. Tega si tudi ne bi mogli privoščiti. To bi bil velik minus in znak za manjši alarm pri nas.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Ne morem reči, da jim pomaga, pomaga pa vodstvu družbe z boljšimi analizami. Se moram popraviti, deloma jim pomaga, veliko pa ne, ker na operativnem nivoju zahteva mogoče malo več dela, pa mogoče tisti vnosni mehanizmi ergonomsko niso najboljše domišljeni, ali pa mogoče psihološko s stališča uporabnika. Pomanjkljivost na nek način je, da se vidi, da so ga delali tehniki, mogoče bi bilo treba vključiti industrijske dizajnerje, ki bi te psihološke zahteve uporabnika upoštevali.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Na nek način je že prejšnji odgovor tudi odgovor na to vprašanje.

So še kakšne druge pripombe?

Da bi lahko izkoriščali vse dodatne možnosti programa, bi potrebovali boljšo pomoč: priročnike, okrožnice, ki bi opozarjale na spremenjene funkcionalnosti, da bi bili uvajalci zelo podrobno seznanjeni z njimi, kar niso, vsaj večina ne.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi? Kako?

V bistvu sta pomanjkljivi. Vodljivost predvsem z ergonomskega vidika, uporabnost pa zaradi pomanjkljivih priročnikov, mogoče bolj poglobljena šolanja, helpdesk, forumi uporabnikov.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Ne vem, če so bile težave. V principu bi morale imeti podjetje zapisane procese dela zelo podrobno, če bi želeli, da bi se ob kadrovskih spremembah stvari na mikronivoju izvajale na enak način, ampak to je že preplet z notranjo organizacijo v podjetju.

S samim učenjem pa niste imeli težav?

Ne.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Na osebnem nivoju dober, na nivoju organizacije pa morda manjka nek sistemsko rešen dober pristop s strankami, mogoče kakšni forumi, obveščanje.

Kako hitro se odzovejo?

Nimamo kaj dosti izkušenj s tem. Na kakšne zahtevke, ko smo delali dodelave, je šlo počasi. Mislim, da na tem področju sistem ni dobro vpeljan. S helpdeskom pričakujemo, da se bo to popravilo. Slabo izkušnjo imam, da sem poslal mail na tri naslove, med drugim tudi na direktorja, pa ni bilo odgovora. Mislim, da sistemi dela pri vas niso idealni.

Kako rešujejo pritožbe?

Podobno kot zahtevki. Mislim, da se bodo zadeve s helpdeskom izboljšale.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Ja, mislim, da so bili dovolj usposobljeni. Pripombo bi imel le pri uvajalcih, kjer se je videlo, da so bili na hitro vrženi v ogenj in če jih sprašuješ kaj bolj nenavadnega, ne znajo odgovoriti.

Katera storitev je dobro ali slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Nismo kupili prilagojenega produkta, smo kupili, kar je bilo že narejeno. Na začetku smo o tem razmišljali in odgovornost in odločitev za to je bila naša. V načelu se nam je dopadlo to, kar smo videli, in tudi zdaj nismo razočarani.

Inštalacija je potekala z mukami, problem je bil usklajevanje teh ljudi, dogovarjanje za termine in roke, sama inštalacija pa je šla, s tem ni bilo problema.

Uvajanje ni bilo optimalno. Uvajalka ni v podrobnosti poznala, če so kakšne novosti, kar bi se pa rešilo, če bi bili istočasno pripravljeni neki teksti, ki bi prišli hkrati s programom, te pa te novosti, več zveste, če pokličite tja in tja. Helpi so pa pomanjkljivi ali pa jih sploh ni.

Glede helpdeska je bila ena stvar zasedenost linij, mogoče bi se dalo tehnično kaj rešiti, mogoče bi bilo dobro razmisliti o nekih čakalnih vrstah.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

V skladu s pričakovanji.

Primerjava z drugimi?

So cenejši in so dražji sistemi. Zdela se nam je sprejemljiva cena za to velikost podjetja.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Stvar je bila dogovorjena. Tukaj je fleksibilnost podjetja dobra.

Kakšno je vračanje naložbe?

Nismo delali nobene analize. Bi se pa dalo. V bistvu o tem nismo razmišljali. V tej meri programa še nismo uporabljali, bo pa, če bomo to lahko uvajali v spremembe procesov dela.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Ne, konkurenčne prednosti ne, je bilo pa nujno to narediti, je pa to bolj naša stvar kot pa samega sistema, konkurenčno prednost bi dajala šele nadgradnja sistema v podatkovna skladišča, kjer bi lahko analiziral. To je pa le za to, da podjetje lahko normalno posluje.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

S projektom mogoče 4, z dobaviteljem 5. Kjer je 4, se nam zdi, da je trend pozitiven.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Ne zdi se nam, da smo se zmotili. Še enkrat bi šli v analize, z veliko verjetnostjo bi izbrali isto. Se nam zdi, da obstaja nekaj dobre programske opreme, in težko bi rekel, da je eden boljši kot drug.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Kot smo se pogovarjali na sestankih, prilagoditev našemu načinu poslovanja, elementi ki bi to omogočali, izboljšanje in več informacij v delovanju programa, email sporočila pa nadaljnje vzdrževanje programa. In pa seveda, ker smo mednarodno podjetje, tudi nadaljnji razvoj v tej smeri, da se lahko uporablja na več trgih, kar je konkurenčna prednost vašega programa. Sicer niste edini, ste pa eni redkih. Konkurenčna prednost je, da tudi na osebnem nivoju dobro sodelujete z nami kot s stranko.

Ali bi projekt ocenili kot uspešen?

Ja, kot prvo oziroma drugo fazo uspešen.

PODJETJE UJ

Ali je informacijski sistem potrdil vaša pričakovanja? Kako in zakaj?

Na transakcijskem nivoju je sistem potrdil naša pričakovanja. Podatki se zajemajo na enem mestu, moduli med seboj komunicirajo... Strošek dela se je zmanjšal.

Na odločitvenem nivoju pa pogrešamo celovite analize poslovanja. Analiz in poročil ima sistem sicer veliko, vendar je pot, da prideš do informacije, potrebne za odločitev, zelo dolga. Ponavadi to pomeni, da moramo narediti kar nekaj analiz, ki jih potem združimo v primerno informacijo.

Ali je sistem omogočil kakšno novo kvaliteto? Kakšno?

Dojemanje povezanosti procesov znotraj organizacije.

Ali so bili odzivi dobri/slabi? Zakaj?

Odzivi so bili različni. V začetku prej slabi kot dobri. Sedaj, po nekaj letih uporabe, so odzivi uporabnikov na transakcijskem nivoju dobri, nekoliko slabše odzive beležimo pri upravljalcih. Razlog za to je predvsem v nepoznavanju sistema in v okornosti sistema v smislu nujenja hitre in aдекватne informacije, potrebne za sprejemanje odločitev.

Kako bi na kratko opisali idealen informacijski sistem?

Idealen sistem naj bi omogočal hitro in enostavno zajemanje podatkov, transparentno povezovanje med posameznimi procesi ter hitre, enostavne in pravilne informacije za odločanje. Poleg tega mora npr omogočati povezljivost z zunanjimi informacijski sistemi, imeti urejeno dokumentacijo in ustrezno podporo za razvoj in uvajanje.

Kaj po vašem mnenju sistemu manjka, da bi ustrezal vašim potrebam?

Sistem je sorazmeroma prilagodljiv, vendar ne v celoti, saj dejavnosti, ki jih družba opravlja, niso bile osnova za izgradnjo sistema. Tako je veliko funkcij, ki jih sistem nudi, kot npr planiranje, za nas neuporabnih.

Druga njegova največja pomanjkljivost je ta, da upravljalci ne dobijo hitre in enostavne informacije, potrebne za odločanje.

Ali imate občutek, da je sistem zanesljiv, da deluje brez večjih napak? Zakaj?

Sistem je zanesljiv in deluje brez večjih napak.

Ali sistem večkrat ni na razpolago?

Večino časa je sistem na razpolago. Na razpolago ni samo v primeru višje sile ali ob menjavi verzij programske opreme in podobno.

Se vam zdi, da sistem zaposlenim pomaga pri delu? Kako?

Sistem zaposlenim pomaga pri delu, saj jim skrajšuje čas vnosa. Pregledovanje podatkov in iskanje morebitnih napak je hitro in sorazmerno enostavno.

Je sistem prijeten za uporabo? Zakaj je ali ni?

Uporabniški vmesnik je enostaven in razumljiv, format pisave je usklajen, prav tako dikcija in oblika ekranov, barve so umirjene. Hierarhija povezav na uporabniškem vmesniku je smiselna in za uporabnika razumljiva.

Ali sistem nudi uporabniku potrebno pomoč (dokumentacija, vodljivost ...) pri uporabi?**Kako?**

Funkcija pomoči je neustrezna, saj je večinoma zastarela ali pa je sploh ni. Dokumentacije ni. Ker pa je hierarhija povezav oziroma tako imenovani menu enostaven in razumljiv, velikokrat pridemo do rešitve sami.

Ali se je lahko naučiti uporabljati sistem? Kakšne težave imate?

Osnovno uporabo uporabniki hitro osvojijo: kako vnesti nov podatek ali popraviti starega, kako narediti izpis vnešenega in podobno. Problem je pri nadaljnji uporabi. Kako iz vse te vnešene množice podatkov priti do ustreznih informacij. Kako narediti kakšno navzkrižno poizvedbo in podobno. Tu se zatika. Problem je tudi pri obdelavah, ki se delajo enkrat mesečno, letno... ker uporabniške dokumentacije ni ali pa je neustrezna, kar je še slabše.

Kakšen odnos imajo zaposleni dobavitelja do uporabnikov?

Odnos je dober.

Kako hitro se odzovejo?

Večinoma se odzivajo hitro, pri kakšnih konkretnih situacijah so tudi problemi.

Kako rešujejo pritožbe?

Tudi pritožbe rešujejo večinoma hitro.

Ali se vam zdijo zaposleni dobavitelja, s katerimi sodelujete, dovolj usposobljeni?

Večinoma da. Premalo pa se spoznajo na naše posebnosti, zato je potrebno to vsakič znova ponavljati. Zato včasih pomoč ni ustrezna, program je potrebno večkrat popravljati in tako dalje. Iz tega stališča so premalo usposobljeni.

Katera storitev je dobro/slabo pokrita (razvoj, inštalacija, uvajanje, pomoč)?

Večinoma so vse storitve dobro pokrite. Nekoliko zaostaja razvoj, pomoč in uvajanje sta sorazmerno dobra, v kolikor rešujemo nek splošen problem in sorazmerno enostaven problem. Velika razbremenitev za dobavitelja bi bila, če bi nudil urejeno uporabniško dokumentacijo. Sama inštalacija poteka brez problemov. Problem, ki ga občutimo uporabniki, je bolj v tem, da sama inštalacija ni usklajena z dejanskim stanjem pri uporabniku in razvojem. Posledice pa se večkrat kažejo v napačno skreiranih datotekah ali napačno nainštaliranih programih. Kar pripelje do nedelovanja sistema.

Kakšno mnenje imate o ceni sistema, storitev in vzdrževanja?

So neke v slovenskem povprečju. Vsekakor bi bile lahko nižje.

Kakšni se vam zdijo plačilni pogoji?

Plačilni pogoji ne odstopajo od povprečja. Za dobre stranke pa bi bili lahko ugodnejši.

Kakšno je vračanje naložbe?

Opazno je zmanjšanje delovne sile v režiji, o ostalem bi težko sodili.

Ali vam naložba zagotavlja kakšno konkurenčno prednost?

Ne. Je sicer dobrodošla informacija, ko se s kupcem pogovarjamo. Na ceno storitve pa ne vpliva. Naši kupci zahtevajo čim cenejšo storitev.

Kako bi ocenili vaše splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem?

Projekt se je zaključil brez večjih pretresov v predvidenem roku. Z dobaviteljem smo vzpostavili partnerski odnos. Na splošno ocenjujemo, da je sodelovanje zelo dobro.

Ali bi se odločili za ponovni nakup, če bi se zopet odločali? Zakaj?

Da, zato ker se je sistem navkljub nekaterim pomanjkljivostim izkazal za zanesljivega, dokaj enostavnega za uporabo, s široko paleto funkcij... Njegova ne majhna dodatna prednost je tudi v nenehni podpori, ki so jo deležne stranke.

Kakšne so možnosti za izboljšanje?

Eno izboljšanj sodelovanja je na primer sklenjena pogodba o testiranju programske opreme. Mogoče bi v tem smislu lahko uporabniki za dobavitelja izdelovali priročnike in navodila za uporabo, v zameno pa bi dobili možnost uporabe modulov, ki jih v svojem osnovnem paketu še nimajo. Zanimivo je lahko tudi sodelovanje na področju uvajanja ali pa nudenje enkratne pomoči ob posameznih obdelavah, kot na primer materialni obračun ali zaključek leta. Vse to bi seveda lahko prišlo v poštev za module, ki jih uporabniki dobro obvladajo in vsakodnevno uporabljajo. Možnosti je vsekakor veliko.