

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**STRATEŠKI NAČRT RAZVOJA  
INFORMATIKE V TRGOVSKEM  
PODJETJU**

Ljubljana, december 2006

PRIMOŽ VREČEK

## IZJAVA

Študent Primož Vreček izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 7.12.2006

Podpis \_\_\_\_\_

# KAZALO

1.Uvod .....	1
2.ERP informacijski sistem.....	2
2.1.Prednosti ERP informacijskega sistema .....	3
2.1.1.Finance.....	4
2.1.2.Proizvodnja .....	4
2.1.3.Logistika .....	5
2.1.4.Prodaja in marketing .....	5
2.1.5.Upravljanje s kadri.....	5
2.1.6.Usmeritev h kupcem.....	5
2.1.7.Sodelovanje v vrednostni verigi .....	6
3.O podjetju.....	7
4.Poslovno okolje podjetja .....	8
4.1.Analiza konkurence.....	8
4.1.1.Panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi).....	8
4.1.2.Potencialna konkurenca (nevarnost vstopa drugih podjetij) .....	9
4.1.3.Pogajalska moč kupcev .....	9
4.1.4.Pogajalska moč dobaviteljev .....	9
4.1.5.Možnost pojava novih substitutov .....	10
4.2.SWOT analiza .....	10
5.Poslovni procesi v podjetju .....	12
5.1.Makromodel poslovnih procesov v podjetju.....	13
5.2.Temeljni poslovni procesi - procesi ustvarjanja dodane vrednosti.....	13
5.2.1.Maloprodajna infrastruktura.....	13
5.2.2.Upravljanje oskrbovanja .....	14
5.2.3.Logistika in prevoz .....	14
5.2.4.Oddajanje nepremičnin .....	15
5.3.Temeljni poslovni procesi – procesi definiranja dodane vrednosti.....	15
5.3.1.Analiza trga in marketing.....	15
5.3.2.Razvoj poslovanja.....	16
5.4.Podporni procesi.....	16
5.4.1.Upravljanje kadrov .....	16
5.4.2.Informacijska podpora .....	17
5.4.3.Upravljanje kakovosti.....	17
5.4.4.Računovodstvo in interna revizija .....	17
5.4.5.Veleprodaja .....	17
5.4.6.Varnost in vzdrževanje .....	18
5.5.Upravljavski procesi .....	18
5.5.1.Finance .....	18
5.5.2.Strateško upravljanje.....	19
5.5.3.Finančno in drugo načrtovanje .....	19
6.Uporaba informacijske tehnologije.....	19
7.Strategija podjetja .....	20
7.1.Konkurenčne prednosti.....	20
7.1.1.Obstoječe konkurenčne prednosti.....	21
8.Metode analize ustreznega ERP-sistema za podjetje .....	22
8.1.Analiza potreb.....	22
8.1.1.Prednosti analize potreb .....	23
8.1.2.Slabosti analize potreb .....	24

<b>8.2. Analiza razlike med analizo »As is« in analizo »To be«</b> .....	24
8.2.1. Prednosti analize razlike.....	25
8.2.2. Slabosti analize razlike.....	25
8.2.3. Upoštevane predpostavke obeh metod .....	25
8.2.4. Neupoštevane predpostavke obeh metod .....	26
<b>8.3. Analiza primernega ERP-sistema z uporabo samo »To be« analize in pomočjo obsežnih programov pri izbiri</b> .....	27
8.3.1. Program BAPSY .....	28
<b>9. Metoda analize potreb za izbiro ERP-sistema</b> .....	28
<b>10. Informatizacija poslovnih procesov</b> .....	30
<b>11. Sklep</b> .....	33
<b>Literatura</b> .....	35
<b>Viri</b> .....	35
<b>Priloge</b>	
Priloga 1: Primer načrta analize potreb za proces upravljanja oskrbovanja v RFP-dokumentu	
Priloga 2: Ponudniki ERP-sistemov	
Priloga 3: Primer analize ERP-sistemov z analizo potreb	

# 1. Uvod

Informacijska tehnologija s svojim hitrim razvojem v današnjem gospodarskem okolju dobiva vse večjo vlogo. Vsak dan se povečuje ekonomska uporabna vrednost informacijske tehnologije v gospodarstvu in postaja že ključni dejavnik uspeha posameznega podjetja. Prave informacije v pravem trenutku so danes ključnega pomena za uspešnost podjetja v svoji dejavnosti. Pred uvedbo ali prenovo informacijskega sistema v podjetju je pomembno najti najbolj ustrezno informacijsko podporo, s katero podjetje lahko doseže zadane cilje.

V diplomskem delu bo obravnavana strategija načrtovanja in izbire ERP<sup>1</sup> -sistema v trgovskem podjetju.

Poskušal bom odgovoriti na tri ključna vprašanja:

1. Pregled obstoječe stopnje informatizacije poslovnih procesov. Ali določen informacijski sistem omogoča večjo učinkovitost poslovnih procesov kot v času pred informatizacijo in v večji meri prispeva k uresničevanju poslovne strategije?
2. Katere konkurenčne prednosti v smislu delovanja podjetja bi radi dosegli z informatizacijo oziroma z izboljšanjem informatizacije poslovanja ter katere primerne informacijske tehnologije trenutno obstajajo na tržišču?
3. Katere metode izbire ERP-sistemov obstajajo, kakšne so njihove prednosti in slabosti, katera metoda bi bila najprimernejša, katere poslovne procese bi informatizirali in kako bi jih informatizirali?

Bistvo načrtovanja ERP-sistema v diplomskem delu bo pregled poslovnega okolja podjetja, obstoječega informacijskega sistema v smislu izvajanja poslovne strategije podjetja ter zagotavljanja konkurenčne prednosti. Na podlagi potencialnih konkurenčnih prednosti in neučinkovitosti obstoječega poslovnega sistema bo prikazan pristop in informatiziranje poslovanja podjetja, s pomočjo ustrezne metode, do te mere, da bo podjetje ustvarjalo večjo konkurenčno prednost ob dani poslovni strategiji.

Namen diplomskega dela je prikazati pristop k načrtovanju in izbiri optimalnega ERP-sistema za obravnavano podjetje. Cilji diplomskega dela so odgovoriti na tri ključna vprašanja, ki se postavljajo pri načrtovanju in izbiri optimalnega ERP-sistema. Metoda dela bo prikaz trenutnega stanja v podjetju in v poslovnem okolju, obravnavanje prednosti ERP-sistema kot informacijskega sistema, kritični pregled metod za načrtovanje in izbiro ERP-sistema, izbira najprimernejše metode za izbiro ERP-sistema, načrtovanje ERP-sistema in prikaz izbrane metode.

---

<sup>1</sup> ERP-ang. enterprise resource planning, siv. načrtovanje virov podjetja.

## 2. ERP informacijski sistem

ERP-sistem je strukturiran pristop k optimizaciji notranje vrednostne verige podjetja. Sistem je popolnoma integriran v celotnem podjetju, povezuje dele podjetja skozi logični prenos in omogoča prenos skupnih podatkov. Z razpoložljivostjo podatkov (na primer o prodaji) v določenem trenutku poslovanja, se podatki pretakajo skozi informacijski sistem, ki avtomatsko izračuna učinek transakcije na druga področja; proizvodnja, inventar, oskrbovanje, fakturiranje, knjiženje dejanske prodaje v glavni knjigi. ERP-sistem dejansko organizira, kodira in standardizira poslovne procese in podatke podjetja. Preoblikuje podatke v uporabne informacije in primerja podatke za analizo. Na ta način postanejo vsi zbrani podatki informacije, ki jih podjetje lahko uporabi za podporo poslovnemu odločanju. Je skupek integriranih programskih modulov, ki sestavljajo jedro procesiranja notranjih podatkov. Vpeljava takšnega sistema zahteva velike spremembe v organizaciji, podjetniški kulturi in poslovnih procesih. Veliko ERP-sistemov, razvitih v devetdesetih letih, je spodbudilo podjetja k prenovi poslovnih procesov, in sicer so odpravili dele procesov ali celotne procese brez dodane vrednosti. S tem so občutno povečali produktivnost podjetja. Med glavnimi razlogi za prenavo procesov je potreba po izboljšanju finančnega poslovanja podjetja, kar pogojuje izboljšanje delovanja podjetja. Dolgoročni finančni dobički lahko nastanejo le s konstantnim povečevanjem vrednosti strank v povezavi z istočasnim zniževanjem stroškov. ERP-sistem je bil prevečkrat označen kot informacijski sistem za zniževanje stroškov. Posledično je prišlo do močnega organizacijskega odpora proti uvedbi ERP-sistema, veliko uvedb ERP-sistema pa ni dalo pričakovanih rezultatov. Ključ do uspeha je volja posameznikov v celotnem podjetju za prevzemanje, ne samo nove tehnologije, ampak tudi novega načina dela. V podjetju podprtim z ERP-sistemom nova tehnologija in procesi spodbujajo posameznike k povečevanju svojih sposobnosti in znanj (Norris et al., 2000, str. 12).

V zvezi z ERP-sistemom obstajajo tudi terminološke nejasnosti. Danes obstaja veliko programskih paketov, ki se jih je že poimenovalo kot: ERP, CRM<sup>2</sup>, e-trgovina, SCM<sup>3</sup>. Omenjeni programski paketi, poleg ERP-sistema, razširijo informacijski sistem podjetja skozi oskrbovalno verigo, kupce in celotno vrednostno verigo. Skupaj tvorijo sistem imenovan XES<sup>4</sup>, ki predstavlja vse integrirane vertikalne in horizontalne aplikacije (Shields, 2001, str. 10).

V nadaljevanju se bo namesto izraza XES-sistem uporabljal izraz ERP-sistem.

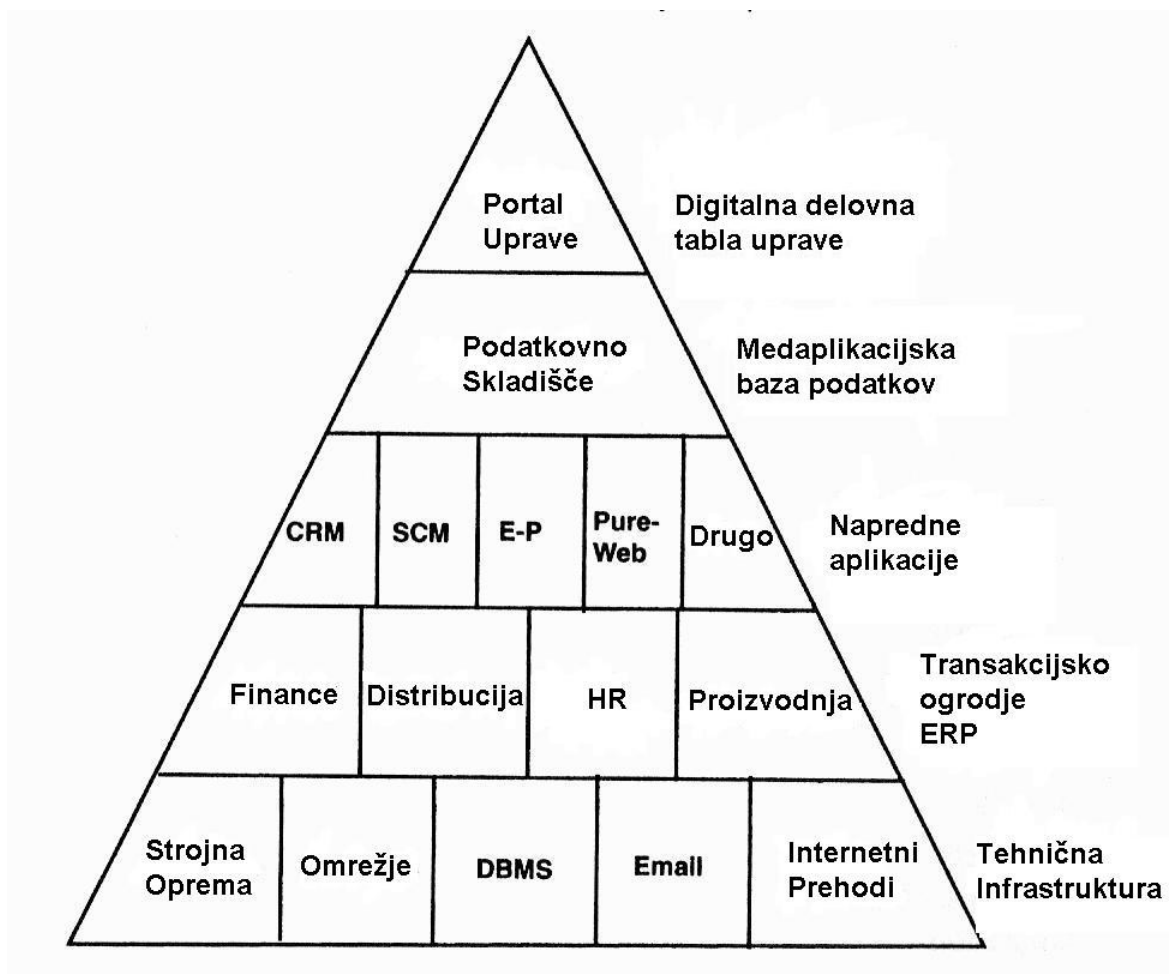
---

<sup>2</sup> CRM- ang. customer relationship management, slv. upravljanje odnosov s kupci.

<sup>3</sup> SCM- ang supply chain management, slv. upravljanje oskrbovalne verige.

<sup>4</sup> XES- ang. extended enterprise system, slv. razširjeni podjetniški sistem.

Slika 1: XES Ogradje



Vir: Shields, 2001, str. 10.

## 2.1. Prednosti ERP informacijskega sistema

Prednosti uvedbe ERP-sistema je veliko, so pa te odvisne tudi od dejavnosti podjetja. V optimalnih okoliščinah ERP-sistem izboljšuje delovanje celotnega podjetja. Opisal bom določene dele poslovanja podjetja in vse prednosti, ki jih nudi vpeljava ERP-sistema.

Današnje ERP-sisteme se lahko prilagodi oziroma delujejo kot centralno skladišče notranjih podatkov, ki se zbiraio na podlagi petih glavnih procesov: finance, logistika, proizvodnja, upravljanje kadrov ter prodaja in marketing. ERP-sistem pomaga organizacijam uspešno upravljati z notranjimi informacijami, da dosežejo svoje zadane cilje (Norris et al., 2000, str. 13).

Slika 2: ERP-sistem se osredotoča na notranje podatke, informacije in znanje



Vir: Norris et al., 2000, str. 260.

### 2.1.1. Finance

Konsistentnost podatkov ERP-sistema omogoča, da pridobimo izpopolnjene informacije za analizo in učinkovito usklajevanje glavne knjige s pomožni mi knjigami. Podatki se ažurirajo v realnem času tekom celotnega meseca in nudijo osnovo za povezavo rezultatov poslovanja in finančnih vplivov na te rezultate. Fizična transakcija se ne more vknjižiti brez prikazanega finančnega rezultata. Ta preglednost aktivnosti v financah in delovanju omogoča upravnikom, da bolje razumejo rezultate njihovih odločitev. Finančna struktura podjetja je tako boljše opremljena za zagotavljanje podpore vodstvu podjetja pri odločanju, postavljanju meril strateškega učinka in strateškem upravljanju s stroški (Norris et al., 2000, str. 31).

### 2.1.2. Proizvodnja

Sistem zagotavlja konsistenten pregled kupcev in ponudnikov, integracijo informacij o prodaji in proizvodnji ter nudi možnost izračuna razpoložljivosti proizvodov za prodajo, distribucijo in upravljanje z materiali. Sistem omogoča tudi boljše načrtovanje proizvodnje glede na naročila, kar je pomembno, saj z njim lahko povežemo prodajo in distribucijo z upravljanjem z materiali, načrtovanjem proizvodnje in financ v realnem času. Omogoča preglednost naročil, povpraševanja kupcev in modeliranje pričakovanih naročil v



realnem času. V ERP-sistemu lahko na podlagi preteklih informacij prodajne priložnosti postanejo naročila, zaloge se usklajujejo skoraj istočasno in natančno načrtovanje virov proizvodnje se lahko izvaja dnevno (Norris et al., 2000, str. 32).

### **2.1.3. Logistika**

ERP-sistem bolj tesno povezuje distribucijo s proizvodnjo, prodajo in finančnim poročanjem, pri čemer se povečuje uspešnost podjetja, kot tudi merila pretekle uspešnosti. Sistem omogoča integrirano osnovo za upravljanje s podatki, ki podpirajo distribucijsko okolje, ki ga zahtevajo kupci in povpraševanje v sodobnem času. ERP-sistem podpira tudi večfunkcionalno procesno logistiko in distribucijo, ki sta prilagojeni kupcem (Norris et al., 2000, str. 32).

### **2.1.4. Prodaja in marketing**

ERP-sistem izboljša prodajni uspeh podjetja na več načinov. Analiza uspešne dobičkonosnosti zahteva podatke o stroških, dohodkih in prodanih količinah v realnem času. V ERP-sistemu lahko podjetje analizira te podatke po tržnih segmentih. Sistem podpira tudi napredno cenovno politiko, ki vključuje različne cene, popuste, rabate, davke. Vse cene so lahko bolj zanesljive glede na različne kriterije, različne kombinacije kupcev, skupin kupcev, materialov, skupin materialov, in prodajnih kanalov. ERP-sistem omogoča tudi veliko bolj zanesljive časovne podatke o dostavah naročil (Norris et al., 2000, str. 32).

### **2.1.5. Upravljanje s kadri**

ERP-sistem podpira podjetje pri načrtovanju in razvoju kadrov. Omogoča integrirano bazo zaposlenih, vzdržuje podatke o plačah, strukture dodatkov, podpira zaposlovanje in spremlja stroške za reprezentanco vseh zaposlenih. Sistem izvaja tudi računovodstvo plač za različne zahteve držav in omogoča podjetju, da centralizira ali decentralizira plače glede na državo ali kakšno drugo pravno entiteto. Sistem zapisuje vse podatke o sposobnostih, znanjih in izobraževanju zaposlenih in omogoča načrtovanje človeških virov, načrtovanje karier in vodstvenih funkcij ter koordinacijo izobraževanj. Omogoča tudi boljši nadzor časa, poročanje o delovni ku, dodatnih urah dela, alokacijo stroškov zaposlenih glede na projekt ali storitve, ki so jih izvajali (Norris et al., 2000, str. 33).

### **2.1.6. Usmeritev h kupcem**

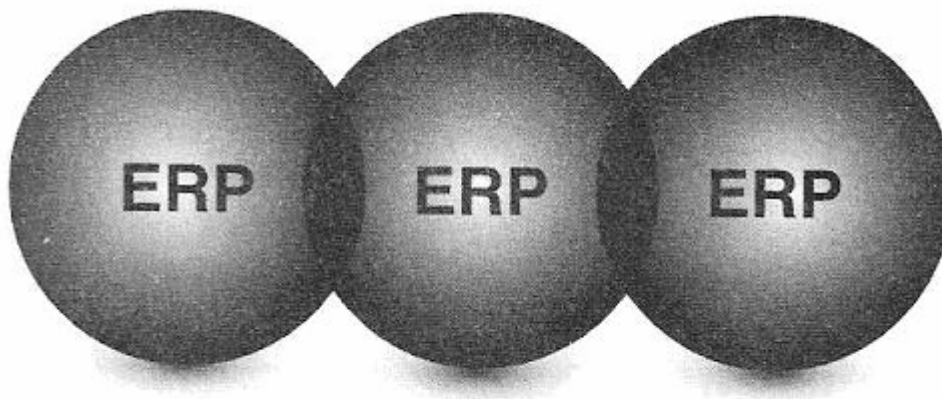
Danes pričakujejo kupci več kot v preteklosti. Podjetja morajo v današnjem času z redefiniranjem odnosov s kupci v okviru obsežnega in integriranega CRM reorganizirati svoje tradicionalne procese prodaje, storitev in marketinga. Podjetja poskušajo izgraditi učinkovite poslovne odnose in storitve z dodano vrednostjo, da bi dosegla konkurenčne prednosti. Za kasnejše poslovne odnose ERP-sistem omogoča podjetjem, da zbirajo

informacije o nakupovalnih navadah njihovih kupcev, vzorcih obnašanja in mišljenja. Takšen odnos s kupci ustvarja dolgoročne poslovne odnose, ki privedejo do zvestobe in zaupanja kupcev (Norris et al., 2000, str. 35).

### **2.1.7. Sodelovanje v vrednostni verigi**

S hitrih pretokom informacij v svoji vrednostni verigi podjetja v današnjem času pridobivajo veliko svojih konkurenčnih prednosti. Zmožnost vsakega sodelujočega je v tem, da v vrednostni verigi hitro pridobiva informacije in na podlagi pridobljenih informacij ustrezno ukrepa ter vpliva na večjo vrednost za kupce. Posledično to pomeni večjo poslovno uspešnost podjetja in vseh sodelujočih podjetij v vrednostni verigi. Hitrejši in učinkovitejši pretok informacij v vrednostni verigi omogoča ERP-sistem, ki je tudi združljiv z ERP-sistemi ostalih sodelujočih podjetij (Norris et al., 2000, str. 36).

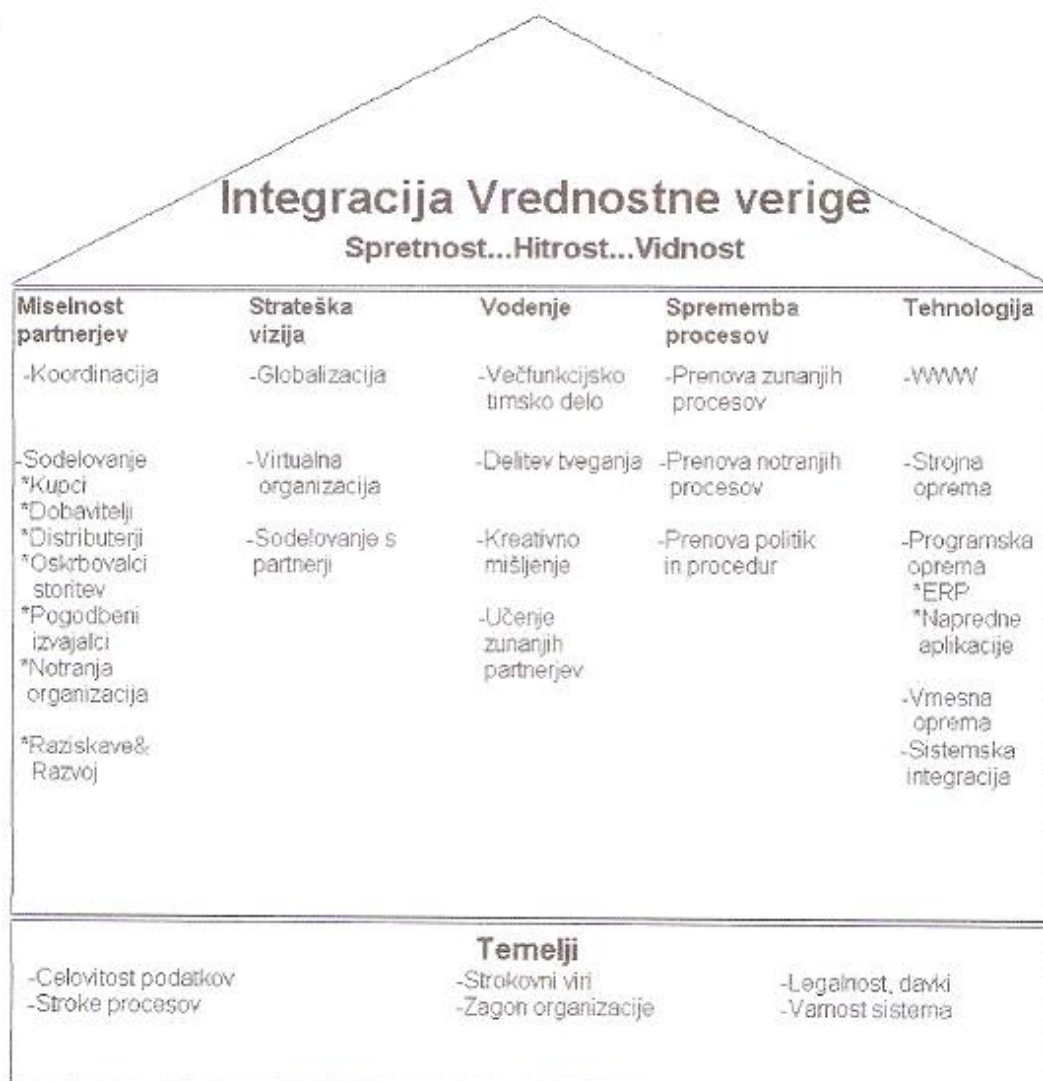
Slika 3: Povezava ERP-sistemov v vrednostni verigi



Vir: Norris et al., 2000, str. 194.

Večina podjetij danes poskuša izboljšati svoje poslovanje z boljšim povezovanjem s svojimi partnerji v vrednostni verigi. Na podlagi analize podjetje Forrester research napoveduje, da bo leta 2001 več kot 70% podjetij s svojimi partnerji v vrednostni verigi delilo svoje informacije o ponudbi, zalogah in stanju naročil (Norris et al., 2000, str. 84).

Slika 4: Integracija vrednostne verige s podporo ERP-sistema



Vir: Norris et al., 2000, str. 85.

### 3. O podjetju

Podjetje je bilo ustanovljeno na območju nekdanje Jugoslavije, pred 19 leti, kot majhna trgovina, prva, in dolgo časa najboljša v regiji. Po treh letih je bilo ustanovljeno trgovske podjetje in odprla se je diskontna trgovina, postavljeni so bili temelji. Do danes je podjetje odprlo številne trgovske centre na področju nekdanje Jugoslavije. Postalo je eno najhitreje rastočih trgovskih podjetij v regiji. Želijo še izboljšati svoje poslovanje, bolje izvajati svoje poslovno strategijo ter na ta način povečati svoje konkurenčne prednosti na trgu. Zadane cilje bodo dosegli tudi s celovito informatizacijo poslovnih procesov (Interna dokumentacija podjetja Aggregata d.o.o., 2006).

## **4. Poslovno okolje podjetja**

Poslovno okolje podjetja predstavljajo vsi dejavniki, ki vplivajo na delovanje in uspešnost podjetja. Obstaja zunanje in notranje poslovno okolje podjetja. Osredotočil se bom na zunanje poslovno okolje, saj ima večji pomen pri načrtovanju, izbiri in uvedbi ERP-sistema.

Bistvo analize poslovnega okolja podjetja je ugotoviti potencialne konkurenčne prednosti glede na poslovno okolje, prenovljene poslovne procese in poslovno strategijo. Ugotovljenih potencialnih konkurenčnih prednosti bodo tudi eden izmed ključnih elementov pri načrtovanju ERP-sistema v podjetju (Jaklič, 1999, str. 1).

V okviru analize poslovnega okolja podjetja se bom osredotočil na panožno okolje z analize konkurence ter SWOT analizo.

### **4.1. Analiza konkurence**

V Porterjevem modelu analize konkurence v panogi je konkurenca odvisna od petih dejavnikov (Jaklič, 1999, str. 321):

- panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi),
- potencialna konkurenca,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- možnost pojava novih substitutov.

#### **4.1.1. Panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi)**

Panožna konkurenca v regiji preučevanega trgovskega podjetja na področju živil je majhna, saj obstajata trenutno le dve trgovski podjetji. V letu 2006 vstopa na trg tudi veliko trgovsko podjetje, v bližnji prihodnosti pa še novo trgovsko podjetje. Slednje je trgovsko podjetje z nizkimi cenami proizvodov, uporablja pa tudi strategijo dumpinških cen. Zaradi slabih ekonomskih razmer v državi je kupna moč prebivalstva šibka. Ta je leta 2001 znašala 6.500 USD, vendar pa prebivalstvo po navedbah obravnavanega trgovskega podjetja v trgovskih podjetjih kupi le 25% živilskih izdelkov (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

### **4.1.2. Potencialna konkurenca (nevarnost vstopa drugih podjetij)**

Potencialna konkurenca v regiji je visoka, saj je trg še nenasičen in obstaja velika nevarnost vstopa drugih kakovostnih trgovskih podjetij iz tujine, ki imajo veliko izkušenj in napredne trgovske strategije. V letu 2006 prihaja prvo večje trgovsko podjetje, ki je v višjem cenovnem razredu kot obravnavano trgovsko podjetje. Glede na majhno kupno moč prebivalstva in razmah sive ekonomije, vstopajoče podjetje ni velik konkurent. V bližnji prihodnosti pa prihajajo na trg še druga večja trgovska podjetja. Nevarnost vstopa novih kakovostnih trgovskih podjetij je, zaradi nenasičenosti trga, velika (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

### **4.1.3. Pogajalska moč kupcev**

Kupci za doseganje določenih ciljev izrabljajo svojo pogajalsko moč. Ti cilji se med seboj razlikujejo, najpogostejši so znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Z doseganjem teh ciljev odtegujejo dobiček podjetjem iz panoge in s tem zmanjšujejo dobičkonosnost panoge.

Kupci kupujejo samo 25% živilskih izdelkov pri večjih trgovcih, vse ostalo pa v manjših trgovinah in raznih trgih sive ekonomije. Ti kupci so večinoma zadolženi; saj imajo kredite; da lahko preživijo, zato imajo majhno kupno moč. Zaradi tega je njihova pogajalska moč s perspektive vseh ponudnikov na tržišču tako na legalnem kot na sivem velika, saj morajo kupci dobro premisliti, kje bodo svoj denar porabili za nujno potrebna živila. Ponudba na sivem trgu je velika, vendar je večja kot povpraševanje kupcev, ker je njihova kupna moč majhna, trgovcev na sivem trgu pa veliko. Vendar je iz vidika velikih trgovskih podjetij pogajalska moč kupcev še večja, saj so cene na črnem trgu nižje kot v velikih trgovskih podjetjih. Velika konkurenčna prednost podjetja v takšnih okoliščinah je zmožnost, da se zelo približajo kupcu na osebnem nivoju tudi z družbeno usmeritvijo podjetja, in ga s tem poizkušajo privabiti v svoje trgovine k nakupu (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

### **4.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev**

Prav tako kot kupci tudi dobavitelji izbirajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi. Ta vpliv je še posebej izrazit, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce. Močni dobavitelji tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge.

Kot sem že prej omenil je pogajalska moč kupcev velika zaradi slabe kupne moči in velikosti trga sive ekonomije. Zato so za obravnavano trgovsko podjetje zelo pomembne

cene izdelkov, ki ne smejo biti previsoke, če želijo povečevati svoj tržni delež. Velika večina izdelkov v njihovih trgovinah je domač proizvod, zato je tudi večina dobaviteljev domačih, saj so cene živilskih izdelkov v drugih državah z višjim življenjskim standardom višje. V panogi je tudi majhna medsebojna konkurenca med trgovskimi podjetji, zato imajo dobavitelji tudi manjšo pogajalsko moč. Kljub temu pa po ocenah obravnavanega trgovskega podjetja pogajalska moč dobaviteljev v panogi narašča. Sedaj so dobavitelji razdrobljeni, vendar se kažejo tendence in načrti po združevanju dobaviteljev, kar bo povzročilo večjo pogajalsko moč dobaviteljev, vendar pa bo hkrati tudi večja možnost za strateška povezovanja in optimizacije oskrbovalne verige (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

#### **4.1.5. Možnost pojava novih substitutov**

Panoga prodaje živilskih izdelkov ima veliko število substitutov, saj obstaja veliko število različnih prehrabnih izdelkov, od sadja in zelenjave do mesnih in ribjih izdelkov, ki lahko enakovredno zadovoljijo potrebe potrošnikov. Vsi prehrabni izdelki ostajajo v svoji prvotni obliki vedno enaki, le način njihove obdelave se spreminja, glede na tehnologijo in potrebe potrošnikov skozi razvoj družbe.

Glede na trenutno gospodarsko situacijo v regiji obravnavanega trgovskega podjetja, majhno kupno moč prebivalstva in obseg sive ekonomije, je pri prehrabnih izdelkih pomembna le njihova prvotna namembnost, tj. prehranjevanje. Ostale pomembne lastnosti, kot so kakovost izdelkov, način obdelave izdelkov in izvor izdelkov, še niso toliko izrazite in počasi naraščajo. Zato kupci gledajo predvsem na ceno, ki tako z vidika obravnavanega trgovskega podjetja predstavlja največjo nevarnost vstopa substitutov na tržišče (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

## **4.2. SWOT analiza**

Priložnosti:

- trend vse hitrejšega življenjskega stila (ponudba že pripravljenih jedi v trgovinah in možnost restavracij iz že pripravljene hrane dostopnim z avtomobili),
- poznavanje lokalnih posebnosti na območjih, kjer se odpirajo trgovine (lokalni izobraženi upravniki),
- prepoznavnost blagovne znamke obravnavanega trgovskega podjetja, zaščitni znak, znak kakovosti,
- trend zdrave prehrane (sadje in zelenjava, mešano pakiranje sadja, konzervirano sadje, konzervirane ribe),
- odpiranje novih restavracij, katerih lastniki kupujejo v trgovinah,
- nepokrit trg prehrane v šolah, hotelih, motelih, vrtcih, bolnicah, menzah in podobnih ustanovah in podjetjih, ki bi ga obravnavano trgovsko podjetje z malo fleksibilnosti lahko pokrilo (dostava do kupca),

- dogovarjanje z bankami za ugodnejše kredite za kupce podjetja,
- lastna blagovna znamka (ribe, konzervirano in pakirano sadje, sokovi, pakirnica, sveže meso),
- dostopnost novih tehnologij (internetno poslovanje, virtualno skladišče, kartice ugodnosti, optimizacija sprejemanja izdelkov, ... ),
- gostinstvo, dostava hrane na dom,
- ponudba organizacije različnih dogodkov, kot izdelkov,
- trg majhnih urbanih naselij, kjer velika trgovska podjetja ne odpirajo svoje trgovine (prodaja franšiz).

#### Nevarnosti:

- vstop kakovostnih trgovskih podjetij na trg,
- povečanje pogajalske moči dobaviteljev,
- problem maloprodaje in veleprodaje v istem podjetju (zakonski problem),
- nivo tveganja za podjetja iz regije preučevanega trgovskega podjetja pri IMF<sup>5</sup> je visok, kar pomeni slab položaj pri pogajanjih za kredite pri bankah.

#### Prednosti:

- pripravlja se uvajanje ugodnostne kartice obravnavanega trgovskega podjetja, s katero želi podjetje stopiti v bolj osebni kontakt s kupcem,
- dobra lokacija trgovin v mestih,
- dober odnos do kupcev, poslovnih partnerjev in dobaviteljev,
- fleksibilnost mladega delovnega kolektiva (mladost in razmišljanje),
- struktura zaposlenih v trgovinah (strogi zaposlitveni pogoji in dodatna izobraževanja s strani lastnih zaposlenih strokovnjakov),
- praktične izkušnje pri odpiranju novih trgovin.

#### Slabosti:

- računovodstvo je zelo neučinkovito,
- prevzem zaloge je zelo neučinkovit, prihaja do dvojnih vhodnih in izhodnih kalkulacij, dvojna kontrola faktur,
- načrt dostave ne obstaja,
- vremenske težave ovirajo prevzem zaloge,
- fakture in dobavnice se včasih razlikujejo zaradi zaokroževanja, računovodstvo zahteva, da komercialni oddelek rešuje ta problem,
- zaposleni se ne počutijo kot del podjetja, pripadnost podjetju ne obstaja,

---

<sup>5</sup> IMF - ang. international monetary fond, slv. mednarodni denarni sklad.

- potencial zaposlenih ni dovolj izkoriščen, vodstvo premalo podpira inovativnost zaposlenih. Pri zaposlenih tudi ne obstaja želja po inovativnosti in podjetniški kulturi,
- problem kredibilnosti, lojalnosti in poštenosti ljudi, dolge pavze, veliko nihanje količine opravljenih aktivnosti, čas opravljanja posamezne aktivnosti,
- odgovornost znotraj posameznih oddelkov in celega podjetja ni dobro določena, zaposleni se izmikajo odgovornosti (rešuje se z določevanjem poslovnih procesov),
- poslovni procesi v podjetju niso določeni,
- podatki o količini zaloga, ki pride iz skladišča na prodajne police, niso dosegljivi (problem rešuje centralno skladišče),
- neoptimalna postavitev izdelkov na prodajne police, nered v skladišču,
- zelo slaba horizontalna in predvsem vertikalna komunikacija med zaposlenimi v podjetju (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

## 5. Poslovni procesi v podjetju

V podjetju je dobro poznavanje poslovnih procesov<sup>6</sup> bistvenega oziroma ključnega pomena pri načrtovanju, izbiri in uvedbi ERP-sistema. Bistvo ERP-sistema kot celovitega informacijskega sistema v podjetju je izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja glede na informacijsko tehnologijo, ki je na voljo na trgu. ERP-sistem se mora čim bolj prilagajati poslovanju podjetja in ne obratno, tj. da bi se poslovanje podjetja prilagajalo funkcijskemu delovanju sistema. ERP-sistem bistveno izboljša delovanje poslovnih procesov, kar hkrati pomeni tudi večjo učinkovitost in boljše poslovne rezultate v podjetju (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

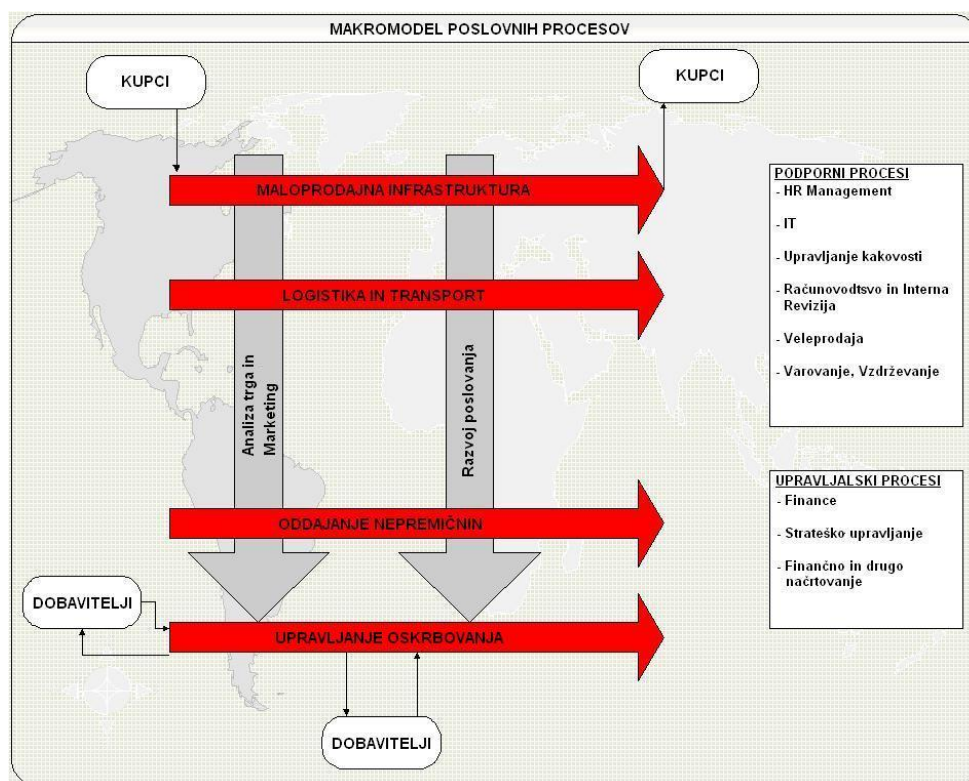
---

<sup>6</sup> Poslovni procesi prevzeti po interni dokumentaciji podjetja Agregata d.o.o..



## 5.1. Makromodel poslovnih procesov v podjetju

Slika 5: Pregled poslovnih procesov in povezav med njimi na najvišjem nivoju (makromodel)



Vir: Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006.

## 5.2. Temeljni poslovni procesi - procesi ustvarjanja dodane vrednosti

Temeljni poslovni procesi imajo v podjetju glavno vlogo pri kreiranju dodane vrednosti v poslovanju in so ključnega pomena pri poslovanju podjetja in doseganju želenih poslovnih rezultatov.

### 5.2.1. Maloprodajna infrastruktura

Proces maloprodajne infrastrukture zagotavlja primerno operativno delovanje maloprodajnih aktivnosti.

Podprocesi:

- oskrba za maloprodajo,
- gostinstvo,
- storitve in prodaja z partnerji.
-

**Vhod:** analiza trga, povratne informacije.

**Izhod:** kakovostna podlaga za uspešno prodajo.

**Ključni dejavniki uspeha:** ažurnost in kakovost, predstavitev nabora izdelkov z poudarkom na naboru samih izdelkov in kakovostjo storitev.

Proces se začne na najnižjem nivoju, ko pride zaloga v skladišče, in konča s kupčevim plačilom ter po opravljenih prodajnih aktivnostih in informacijah.

### 5.2.2. Upravljanje oskrbovanja

Proces je sestavljen iz dveh segmentov.

- Operativno nabavno upravljanje.

Segment, v katerem se na podlagi trenutnih potreb v skladišču naroča oskrbovalna zaloga pri dobaviteljih.

- Upravljanje oskrbovalne verige (SCM).

Segment predstavlja strateško upravljanje oskrbovalne verige. Vključuje urejanje pogodb, izbiro dobaviteljev, plačila dobaviteljem za prejeto zalogo. S strateškimi partnerji se pogaja CFO<sup>7</sup> oziroma finančni vodja, z nestrategskimi partnerji pa se glede določenih sporazumov v mejah pogajalskih procedur pogaja tudi zaposleni v finančnem oddelku.

**Vhod:** oskrbovalna naročila iz trgovin podjetja, strategija, oskrbovalni načrt.

**Izhod:** prejeta zaloga, izbira dobaviteljev (stalnih in občasnih).

**Ključni dejavniki uspeha:** cena, ugodnejše nabavne cene pri dobaviteljih preko CBA<sup>8</sup>.

Proces se prične s sporočilom iz določene trgovine, da jim primanjkuje zalog, konča pa se s seštevkom vseh naročil dobaviteljem.

Dobavitelji so izbrani na podlagi:

- lastnosti izdelka in prodajnosti,
- ugodne ponudbe,
- zavarovanja pošiljke zalog.

Upravljanje oskrbovanja se ne načrtuje za daljše obdobje, temveč se prilagaja nabavnim naročilom iz trgovin.

### 5.2.3. Logistika in prevoz

Proces logistike in prevoza je en izmed ključnih procesov ustvarjanja dodane vrednosti v trgovskih podjetjih.

---

<sup>7</sup> CFO- ang. chief financial officer, slv. finančni direktor.

<sup>8</sup> CBA- ang. consumer bankers association, slv. združenje trgovskih bankirjev.

Pri tem procesu trenutno obstaja velika potreba po optimizaciji logistike in prevoza, glede optimizacije in spremljanja zalog ter optimizacije oskrbovalne verige.

**Vhod:** zahtevke za transport, transportno sredstvo.

**Izhod:** dostavljena zaloga, transportno vozilo v pripravljenosti.

**Ključni dejavniki uspeha:** optimizacija oskrbovalne verige.

#### **5.2.4. Oddajanje nepremičnin**

Proces oddaje nepremičnin je nov proces v okviru organizacijske strukture podjetja in je še v fazi razvoja. Glavni namen tega procesa je zapolniti prostore v prodajnih centrih oziroma veleblagovnicah z oddajanjem poslovnih prostorov, in na ta način zaokrožiti ponudbo v nakupovalnih centrih v celoto.

**Vhod:** prosta poslovna površina v nakupovalnih centrih pripravljena za oddajo.

**Izhod:** najemne ponudbe, plačilo najemnine.

**Ključni dejavniki uspeha:** oddaja vseh prostih poslovnih prostorov v nakupovalnih centrih, cena m<sup>2</sup>.

Samo CEO<sup>9</sup> ima avtoriteto za podpis kakršnekoli najemne pogodbe. Najpomembnejša sta način najema in finančni položaj najemnika.

### **5.3. Temeljni poslovni procesi – procesi definiranja dodane vrednosti**

#### **5.3.1. Analiza trga in marketing**

Proces analize trga in marketinga je zelo pomemben proces v definiranju dodane vrednosti. Vpeljal se bo tudi sistem odnosov s kupci (CRM), kot dejavnik oblikovanja ene izmed ključnih konkurenčnih prednosti, približevanje kupcu na osebnem nivoju. Ta proces vsebuje naslednje podprocese.

- Pred vstopom podjetja na trg:
  - analiza lokacije,
  - analiza kupne moči,
  - analiza nakupovalnih navad.
- Po vstopu podjetja na trg:
  - analiza notranjih informacij,
  - analiza povratnih informacij.

---

<sup>9</sup> CEO- ang. chief executive officer, slv. generalni direktor

**Vhod:** informacije iz trga, načrt trženja.

**Izhod:** rezultati analiz, prepoznavnost med kupci, prihod kupcev.

**Ključni dejavniki** uspeha: hiter reakcijski čas na tržne spremembe, jasno definiranje dodane vrednosti.

Proces se začne s potrebo po poznavanju trga glede na definiranje dodane vrednosti za podjetje in se konča z analizo rezultatov aktivnosti.

### 5.3.2. Razvoj poslovanja

V procesu razvoja poslovanja potekajo aktivnosti odpiranja novih nakupovalnih centrov podjetja ali adaptacija že obstoječih nakupovalnih centrov. V primeru podpisa pogodbe z drugim podjetjem o adaptaciji določenega nakupovalnega centra je proces razvoja poslovanja nekoliko drugačen, saj ga izvaja drugo podjetje.

Podprocesi:

- razvoj in investicije,
- gradbene aktivnosti,
- razvoj poslovanja.

**Vhod:** odločitev vodstva o investiranju nov nakupni center ali adaptaciji že obstoječega nakupovalnega centra.

**Izhod:** končana gradnja ali adaptacija nakupovalnega centra.

**Ključni dejavniki** uspeha: čas in stroški gradnje ali adaptacije.

Proces se začne z odločitvijo o gradnji ali adaptaciji nakupovalnega centra in konča z adaptiranim ali na novo zgrajenim nakupovalnim centrom.

## 5.4. Podporni procesi

### 5.4.1. Upravljanje kadrov

Proces se ukvarja z razporejanjem in upravljanjem kadrov<sup>10</sup>. Obstaja baza podatkov vseh prispelih življenjepisov.

**Vhod:** baza podatkov kadrov.

**Izhod:** baza podatkov kadrov

**Ključni dejavniki** uspeha: kakovostna selekcija kadrov.

---

<sup>10</sup> HR- ang. human resources sIv. upravljanje s kadri.

### 5.4.2. Informacijska podpora

Proces informacijske podpore se še vedno oblikuje in razvija, zato je še vedno v fazi definiranja in strukturiranja. ERP-sistem še ni bil vpeljan. Trenutno se uporablja programski paket za trgovska podjetja, ki ima naslednje module: uvoz, izvoz, veleprodaja, maloprodaja, operativne finance in glavna knjiga. Ima tudi dva osnovna podsistema: podsistem izdelkov ter finančni podsistem.

**Vhod:** strojna oprema, programska oprema.

**Izhod:** delujoča informacijska infrastruktura in delujoč ERP-sistem.

**Ključni dejavniki uspeha:** dobro vzdrževanje informacijskega sistema in dobro usposobljeni zaposleni v oddelku.

### 5.4.3. Upravljanje kakovosti

Proces upravljanja kakovosti je še v fazi strukturiranja, definiranja in organiziranja. Z odločitvijo podjetja lahko postane eden izmed procesov, ki oblikujejo največji del dodane vrednosti v podjetju.

**Vhod:** podjetje, ljudje, procesi.

**Izhod:** povečanje kakovosti, certifikati kakovosti, nagrade za kakovost.

**Ključni dejavniki uspeha:** kakovost proizvodov in storitev.

### 5.4.4. Računovodstvo in interna revizija

Proces računovodstvo in interna revizija je organiziran klasično. Poročila interne revizije prihajajo enkrat mesečno in se ukvarjajo z glavnimi odstopanji v poslovanju.

**Vhod:** informacije iz podjetja.

**Izhod:** rezultati analiz podatkov.

**Ključni dejavniki uspeha:** nizki stroški in učinkovitost procesov.

### 5.4.5. Veleprodaja

V procesu veleprodaje ni dolgoročnega načrta prodaje, ta je osnovan na povratnih informacijah kupcev.

Deli se na dva podprocesa:

- Prodaja živilskih izdelkov.

Podjetje samo ne ponuja storitve dostave na dom. Glavni namen je sodelovanje s stalnimi partnerji.

Proces se prične z naročilom kupca. Če je to prvo naročilo določenega kupca, mora biti najprej registriran v bazi podatkov. Podproces se konča z odpošiljko zaloge in predajo fakture.

- Prodaja tehničnih izdelkov.

Pri prodaji tehničnih izdelkov je omogočena tudi storitev dostave na dom.

Proces se prične s kupčevim nakupom, konča pa se z dostavo in podpisom fakture s strani kupca.

**Vhod:** povpraševanje.

**Izhod:** zadovoljitev povpraševanja.

**Ključni dejavniki uspeha:** razlika v ceni.

#### **5.4.6. Varnost in vzdrževanje**

Proces varovanja je organiziran s strani podjetja in po ocenah podjetja deluje dobro. Vodenje varovanja poteka iz glavne lokacije, varnostne ekipe pa so na vseh lokacijah.

**Vhod:** trgovine, stranke.

**Izhod:** varovane trgovine in kupci.

**Ključni dejavniki uspeha:** prisotnost varovanja, profesionalnost.

Proces vzdrževanja je povezan s tehnično službo. Odgovorna oseba deluje na nivoju podjetja, zaposleni pa na nivoju vsake posamezne lokacije. Proces je v teku reorganizacije, možnost sodelovanja z zunanjim podjetjem ni izključena.

**Vhod:** škoda, stalno vzdrževanje, intervencija.

**Izhod:** delujoča infrastruktura, vzdrževanje v teku.

**Ključni dejavniki uspeha:** kratek odzivni čas, preventivni pregledi.

### **5.5. Upravljalovski procesi**

#### **5.5.1. Finance**

Proces finance je razdeljen na tri segmente.

Korporacijske finance - upravljanje in optimizacija finančnih sredstev.

Proces je namenjen iskanju najbolj primernih finančnih sredstev za poslovanje. Vključuje pa tudi analizo izvora sredstev.

**Vhod:** potreba po novih finančnih sredstvih, analiza sredstev.

**Izhod:** sredstva, rezultati analiz izvora sredstev.

**Ključni faktorji uspeha:** dovolj ugodnih finančnih sredstev za poslovanje.

- Klasične finance.
- Operativne finance.

V praksi izvaja podproces operativne finance, kar je ugotovljeno in določeno v podprocesu klasične finance.

**Vhod:** finančni zahtevki.

**Izhod:** plačani finančni zahtevki.

**Ključni dejavniki uspeha:** pravočasno plačevanje finančnih obveznosti.

### 5.5.2. Strateško upravljanje

Proces strateškega upravljanja vključuje izoblikovanje strategije rasti podjetja. Trenutna strategija podjetja ne temelji na kakršnikoli analizi, ampak na logiki, intuiciji in izkušnjah glavnega direktorja, na čemer temeljita tudi nakup oziroma oddaja nepremičnin.

**Vhod:** intuicija, logika, izkušnje.

**Izhod:** odločitev o gradnji ali adaptaciji, strategija.

**Ključni dejavniki uspeha:** upravljanje virov, upravljanje človeških virov.

### 5.5.3. Finančno in drugo načrtovanje

Proces vključuje načrtovanje potrebnih financ, prodaje, nabave, človeških virov, načrtovanje finančnih sredstev za dobavo izdelkov, načrtovanje sredstev, načrtovanje nabave pri spremembah v letnem povpraševanju (sezonska nihanja), prihranek pri dobrih pogajanjih, pravočasno plačevanje strateškim partnerjem.

**Vhod:** potreba po načrtovanju.

**Izhod:** načrt.

**Ključni dejavniki uspeha:** jasno določen in optimalen načrt za specifične procese.

## 6. Uporaba informacijske tehnologije

V podjetju je trenutno v uporabi programski paket za trgovska podjetja, ki ima naslednje module: uvoz, izvoz, veleprodaja, maloprodaja ter operativne finance in glavna knjiga. Ima tudi dva osnovna podsistema: podsistem izdelkov ter finančni podsistem. Sistem je osnovan na tehnologiji Oracle, podjetje, ki je programski paket razvilo, pa je tudi partner

podjetja Oracle. Osnova sistema vsebuje osnovne module za delovanje podjetja in trgovskega podjetja, kot so na primer: glavna knjiga, maloprodaja in veleprodaja. Poslovni procesi so informatizirani z osnovnimi moduli za informacijsko podporo poslovnih procesov trgovskih

podjetij. Oddelek za informatiko je trenutno majhen in odpravlja samo majhne napake v sistemu ali v strojni opremi. Ostala popravila in tehnična pomoč je zagotovljena s strani podjetja, ki je avtor programskega paketa. Ostali poslovni procesi so slabo informatizirani, kar še posebej velja za glavne poslovne procese: maloprodajno infrastrukturo, upravljanje oskrbovanja, logistiko in prevoz, oddajo nepremičnin, analizo trga, marketing ter razvoj poslovanja. To so procesi oblikovanja in določanja dodane vrednosti v podjetju in so zaradi tega zelo pomembni. Današnji trg se zelo hitro spreminja in podjetja morajo biti zato vedno bolj fleksibilna v svojem poslovanju in se morajo zelo hitro odzivati na trenutne spremembe na trgu, kar zahteva primerno informatizacijo in avtomatizacijo poslovnih procesov, da bi zmanjšali stroške, povečali učinkovitost, skrajšali odzivne čase, povečali pritok povratnih informacij in dosegli večje konkurenčne prednosti. Zaradi navedenih razlogov se podjetja odločajo za informatizacijo teh procesov. Podjetje bo moralo informatizirati tudi te poslovne procese in sicer s sistemom SCM<sup>11</sup>, s sistemom CRM in ostalimi primernimi sistemi v okviru izbire in vpeljave ERP-sistema (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

## **7. Strategija podjetja**

Poslovna strategija podjetja je zelo pomembna pri izbiri ERP-sistema in informatizaciji poslovnih procesov. Pri postopku izbire primernega ERP-sistema mora podjetje upoštevati tudi svojo strategijo; kje se vidi čez 10 let in kaj bi dolgoročno rado doseglo v svojem poslovanju, čemer mora biti prilagojen tudi ERP-sistem, ki mora vsebovati zmožnosti za lažjo in učinkovitejšo doseglo začrtanih ciljev.

Strategija obravnavanega trgovskega podjetja je širjenje na območju delovanja z odpiranjem novih trgovskih centrov in prodajo franšiz drugim trgovcem. Strategija podjetja obsega tudi oddajo poslovnih prostorov v svojih trgovskih centrih ter širjenje svojega poslovanja na druge trge. Pri uresničevanju začrtane poslovne strategije pa ja potrebno doseči tudi določene konkurenčne prednosti, na podlagi katerih se uresničuje začrtana poslovna strategija podjetja (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o.,2006).

### **7.1. Konkurenčne prednosti**

Konkurenčne prednosti podjetja so ključni dejavniki uspeha podjetja na cilj nem trgu. Na podlagi konkurenčnih prednosti se podjetje loči od svojih konkurentov na trgu in na

---

<sup>11</sup> SCM- ang. supply chain management, slv. upravljanje oskrbovalne verige.



podlagi konkurenčnih prednosti ločijo podjetje od konkurentov tako kupci kot poslovni partnerji. Doseganje zelenih konkurenčnih prednosti je ključnega pomena pri uresničevanju poslovne strategije podjetja. Pri izbiri ustreznega ERP-sistema je potrebno upoštevati tudi dosego zelenih konkurenčnih prednosti.

### **7.1.1. Obstoječe konkurenčne prednosti**

Konkurenčne prednosti, ki jih podjetje želi doseči oziroma jih že v določeni meri dosega, so konkurenčne prednosti, ki so podjetje pripeljale do trenutnega poslovnega stanja v podjetju in poslovnega uspeha na trgu. Ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti so ugodne cene izdelkov. Ta prednost je zelo pomembna tako na področju obravnavanega trgovskega podjetja kot na drugih podobnih trgih, saj je življenjski standard precej nizek in cena izdelkov kupcem zelo pomembna. Druga konkurenčna prednost, ki ima v danem poslovnem okolju prav tako pomembno vlogo, je dober in prijazen odnos do kupcev. Podjetje gradi odnos in se približuje ter prilagaja kupcem na bolj osebnem nivoju. Poleg tega pa čuti tudi družbeno odgovornost, saj občasno investira tudi nepovratna sredstva v izboljšanje družbenega življenja. S tem pri ljudeh oziroma potencialnih kupcih ustvarja občutek, da podjetje deluje za ljudi, zaradi česar kupci čutijo večjo naklonjenost do podjetja oziroma njegovih izdelkov. Dve izmed pomembnih konkurenčnih prednosti sta tudi ambiciozen podjetniški duh ter kreativen potencial mladih zaposlenih. Na podlagi teh dveh konkurenčnih prednosti se je podjetje že v preteklosti hitro širilo in nenehno izboljševalo svoje poslovanje. Z informatizacijo in nadaljnjim razvojem pa želi doseči tudi druge konkurenčne prednosti (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

### **7.1.2. Zelene konkurenčne prednosti**

Podjetje si želi s pomočjo CRM-sistema, dela ERP-sistema, doseči boljši odnos s kupci in boljše izpolnjevanje njihovih potreb. Še bolj si želijo približati nakupovalnim potrebam in željam kupcev na osebnem nivoju in z večjim poznavanjem teh navad tudi optimizirati zaloge. Druga zelena konkurenčna prednost je boljša in uspešnejša marketinška aktivnost z boljšo analizo trga, kar bi tudi zmanjšalo reakcijske čase na tržne spremembe. Prav tako pa želi podjetje optimizirati lastne stroške, standardizirati poslovanje ter uvesti boljšo kontrolo in pregled poslovanja. Zelene konkurenčne prednosti lahko doseže z informatizacijo svojih poslovnih procesov z ERP-sistemom (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

## 8. Metode analize ustreznega ERP-sistema za podjetje

Pri izbiri optimalnega ERP-sistema za neko podjetje ali organizacijo se uporabljata dve primarne metode ter alternativna metoda:

- analiza potreb<sup>12</sup>,
- analiza razlike<sup>13</sup> med analizo »As is« in analizo »To be«,
- analiza primernega ERP-sistema z uporabo samo »To be« analize in pomočjo obsežnih programov pri izbiri.

Izbira pravega ERP-sistema je težka naloga, saj na trgu obstaja veliko ponudnikov takšnih sistemov. Potrebno pa je najti ERP-sistem, ki se bo kar najbolje prilagodil poslovanju podjetja in zadovoljil kritične potrebe v poslovnih procesih, ki najbolj prispevajo k izboljšanju poslovnih rezultatov. 20% potreb daje 80% poslovnih rezultatov, 80% potreb pa daje 20% rezultatov (Shields, 2001, str. 27).

Nenazadnje pa je pomembna tudi tehnična podpora, razvoj in finančna situacija ponudnika. Lahko je ponujena programska rešitev v skladu s potrebami, vendar ima ponudnik slabo finančno situacijo, kar pomeni, da lahko v nekaj letih finančno propade in ne omogoča več tehnične pomoči, nadgradenj in novih verzij. Izbira prave metode za načrtovanje in izbiro ERP-sistema je ključnega pomena, saj izkušnje mnogih podjetij kažejo na to, da je zaradi napačnega pristopa oziroma metode veliko načrtovanj in vpeljav ERP-sistemov v preteklosti že propadlo (O'Leary, 2002, str. 103-107).

### 8.1. Analiza potreb

Analiza potreb je pregled informacijskih zahtev za ugotovitev optimalnega ERP-sistema za podjetje. V določenih primerih se potrebe razporedijo glede na pomembnost, potrebe ali po stopnji potrebe (npr. od 1 do 3). Potrebe se potem seštejejo in združijo v zbirko vseh potreb, tako imenovani zahtevek za ponudbo oziroma RFP<sup>14</sup>-dokument. RFP-dokument prejmejo potencialni ponudniki, ki na podlagi dokumenta ponudijo najustreznejšo programske rešitev (glej Priloga 2). Organizacije na podlagi ponudb analizirajo ponujene ERP-sisteme na podlagi RFP-dokumenta, v kakšni meri zadovoljujejo njihove informacijske potrebe.

Zahtevki za ponudbo so lahko, kot dokumenti, zelo veliki. Na primer, podjetje Timberjack, ki letno proda za 35 milijonov dolarjev svojih izdelkov, je zbralo 1042 potreb. Izkazalo se je, da je število potreb povezano z velikostjo podjetja, industrijskimi standardi in osebami, ki izdelujejo RFP (O'Leary, 2002, str. 109).

---

<sup>12</sup> Analiza potreb- ang. requirements analysis.

<sup>13</sup> Analiza razlike- ang. gap analysis between »As is« analysis and »To be« analysis.

<sup>14</sup> RFP- ang. request for proposal, slv. zahtevek za ponudbo.

Zaradi velikega števila potreb in procesov, ki jih pokriva ERP-sistem, je zbiranje in definiranje potreb v RFP-dokumentu lahko zelo dolgotrajno in drago. Nekatera podjetja potrebujejo nekaj mesecev, drugim to uspe v samo enem mesecu.

Potrebe definira in določi ponavadi nekdo, ki zelo dobro pozna poslovne procese v podjetju, ti ali nekdo, ki bo uporabljal določene funkcije, vendar je v temu primeru več oseb, ki sestavljajo in definirajo seznam vseh potreb. V določenih primerih pripomorejo tudi procesni upravniki, ki oblikujejo procese in tako omogočijo lažje definiranje potreb. V primeru, da se tega lotijo zaposleni v procesih, bodo potrebe odsevale dejanske obstoječe procese. V primeru da se tega lotijo v upravi, je verjetno, da potrebe ne bodo odražale dejansko stanje poslovnih procesov, saj je uprava ponavadi zunaj vsakdanjih procesov v podjetju in ne pozna dejanske situacije, kot jo v nasprotnem primeru zaposleni. Uprava lahko ustvari potrebe za katere misli, da bi morale biti, ali so bile, ko je upravnik delal v procesu in poznal vsakdanjo situacijo. V analizi potreb so zaradi njihovega znanja iz analize potreb v procesih in poznavanja delovanja procesov pogosto dejavni zunanji svetovalci. Morda je najboljša rešitev mešanica upravljavskih pogledov in pogledov zaposlenih, v povezavi z zunanjim svetovalcem, ki prinese izkušnje in neodvisen pogled.

Obstajajo pa tudi programi, ki beležijo različne potrebe raznih ponudnikov, kot je na primer: The Requirements Analyst (O'Leary, 2002, str. 104). Ta program spremlja veliko število funkcij in modulov različnih proizvajalcev in ponudnikov informacijskih rešitev. Uporabniki lahko izbirajo različne potrebe, nato pa izberejo in delajo primerjavo med različnimi ponudniki.

Analiza potreb ima najmanj dve različni obliki. Največkrat izbrana oblika je priprava nad rob nega dokumenta vseh zahtev, ki jih mora izpolnjevati nek informacijski sistem. Dokument je poslan ponudnikom, da lahko primerjajo navedene zahteve z njihovimi programskimi paketi.

Druga oblika, ki se vedno bolj uporablja, je oblika, ki ima ponavadi dve fazi. V prvi fazi se testirajo in prikažejo testne verzije fiksnih ERP-sistemov, ki so predstavljene podjetju. Med samim testom si lahko podjetja ogledajo določene potrebe in preverijo, če jim ustrezajo.

Druga faza je bolj natančna, v njej pa mora ponudnik demonstrirati delovanje ERP-sistema z uporabo specifičnih podatkov in specifičnih funkcij. Ta oblika je primerna za odkrivanje odstopanj funkcij ERP-sistema od dejanskih potrebnih funkcij in daje dober vpogled v potrebne modifikacije (O'Leary, 2002, str. 109).

### **8.1.1. Prednosti analize potreb**

Obstaja kar nekaj prednosti analize funkcij. Prva prednost je ta, da je rezultat analize seznam potreb, s katerim se ocenjuje različne ponudnike informacijskih sistemov. Z

analizo se lahko ugotavlja, kaj lahko podjetje pridobi ali izgubi z nekim sistemom v primerjavi z drugim alternativnim ERP-sistemom. Druga prednost je možnost komunikacije in diskusije o različnih definicijah in oblikovanju potreb. Analiza potreb lahko pospeši komunikacijo med oddelki in znotraj oddelkov samih. Tretja prednost je ta, da analiza potreb omogoči boljše razumevanje omejitev analize potreb obstoječih procesov, kar posledično lahko povzroči povečano zavedanje potrebe po spremembi. Četrta prednost je, da analiza potreb omogoči nakup novega sistema, ki ima specifične funkcije. Peta prednost je, da lahko organizacije in podjetja dobijo dokaze, da funkcije delujejo posamezno in kot portfolio, ker trenutno uporabljajo na novo odkrite potrebe (O'Leary, 2002, str. 104).

### **8.1.2. Slabosti analize potreb**

Obstajajo tudi slabosti analize potreb. Prva slabost je, da je lahko analiza potreb zelo dolgotrajna in podaljšuje izbiro ustreznega ERP-sistema. Podjetja potrebujejo včasih več mesecev, da izdelajo RFP-dokument. Druga slabost je, da je lahko analiza potreb zelo draga. Ni nekaj nenavadnega, da stroški strokovnega svetovanja podjetje stanejo okoli 100.000\$, kar pa ne vključuje časa zaposlenih, ki sodelujejo pri analizi. Tretja slabost je velikost RFP-dokumenta. V primeru, da je RFP-dokument prevelik, se lahko zgodi, da bodo ponudniki informacijskih rešitev prezaposleni za odgovor oziroma bodo zanj potrebovali veliko časa. Lahko se zgodi, da bodo odgovorili samo ponudniki z zaposlenimi, ki trenutno ne delajo na nobenem projektu in imajo zato več časa. Zato se v tem primeru lahko zgodi, da podjetje s prevelikim RFP-dokumentom samo zmanjša krog potencialnih ponudnikov, med katerimi bi izbirali. Četrta slabost je, da se podjetja lahko z definiranjem potreb zaklenejo v zastarel način delovanja v procesih, kajti lahko bi bilo bolj koristno prenoviti obstoječe poslovne procese. Peta slabost je, da se procesi spreminjajo, zato se lahko zgodi, da definirane potrebe nikoli niso povsem stabilne. Analiza potreb lahko v najboljšem primeru zagotovi trenutno sliko in pregled poslovnih procesov podjetja (O'Leary, 2002, str. 105).

## **8.2. Analiza razlike med analizo »As is« in analizo »To be«**

Analiza razlike ponuja izdelavo analize »As is« in »To be« analize in potem analizo primerjave med obema, tako imenovano analizo razlike med obema analizama. »As is« analiza je analiza trenutnega stanja in funkcionalnosti v že obstoječem informacijskem sistemu. Podjetje pripravi način in model prehoda iz »As is« v »To be« model. »As is« omogoča analizo trenutnih zmožnosti obstoječega sistema. »To be« model pa je lahko razvit neodvisno od obstoječih ERP-sistemov in predstavlja bodočo željo funkcionalnosti sistema. V tem primeru postane »To be« model enak modelu analize potreb. Čedalje bolj pogosto pa se izvaja »To be« analiza skupaj z določenim specifičnim ERP-sistemom, v tem primeru je potem »To be« analiza tehnološko pogojena glede na določen obstoječ ERP-sistem določenega ponudnika.

Z drugo besedo bi lahko rekli, da je v tem primeru »To be« analiza tudi analiza najboljše prakse.

Analiza razlike je razvita tako, da primerja »As is« analizo in »To be« analizo z namenom, da se ugotovi, kakšna razlika obstaja med tem kar podjetje trenutno že ima in kaj misli, da potrebuje in kar ponujajo ponudniki ERP-sistemov. V idealnih pogojih lahko podjetja poiščejo sistem, ki zadovoljuje vse njihove potrebe, oziroma ugotovijo kakšne spremembe so potrebne pri novem sistemu, da bo lahko zadovoljil njihove potrebe. Posledično se lahko bolj natančno ocenijo stroški potrebnih modifikacij novega sistema (O'Leary, 2002, str. 106).

### **8.2.1. Prednosti analize razlike**

Prednosti analize razlike so v tem, da analiza razlike ponuja boljši vpogled v delovanje novega sistema sočasno z oblikovanjem funkcionalnih potreb podjetja. Vse funkcije se lahko takoj preverijo v novem sistemu, pravtako tudi njihovo delovanje. Preverijo se lahko tudi modifikacije novega sistema, če zares zagotavljajo zahtevano funkcionalnost sistema. Ponuja večje sodelovanje s ponudniki sistema in daje ponudniku večji vpogled v potrebe podjetja glede novega ERP-sistema (O'Leary, 2002, str. 106).

### **8.2.2. Slabosti analize razlike**

Ena izmed slabosti analize razlik je na primer, da se po končani analizi »As is« in »To be« ugotovi, kaj podjetje ima in kaj podjetje potrebuje. Problem nastane ob pregledu ponujenega s strani ponudnika ali ponudnikov, kako nastopiti naprej. Ali naj se seštejejo potrebe in pregleda kateri ponudnik jih ima največ ali se lahko sploh sešteva ali pa naj bo poudarek samo na najbolj kritičnih potrebah. Del procesa analize potreb je, da na ta vprašanja odgovori podjetje, ki trenutno izbira nov ERP-sistem. Vendar pa se porajajo tudi pomisleki, ali naj se sploh dela analiza razlike ali je bolje, da se uporabi kakšen drug pristop (O'Leary, 2002, str. 106).

### **8.2.3. Upoštevane predpostavke obeh metod**

Obe metodi vsebujeta določene kritične predpostavke. Prva predpostavka je, da obe metodi upoštevata, da je najboljši ERP-sistem tisti, ki najbolj ustreza definiranim in zahtevanim potrebam. Bolje bi bilo pregledati vse značilnosti ERP-sistemov in ne samo najpomembnejše module, ki so potrebni za izboljšanje poslovanja.

Druga predpostavka je, da se z osredotočenjem na potrebe v podjetju zadovolji tudi potrebe procesov samih. Definiranje in seštevanje potreb ni čisto zagotovo dokaz, da je izbran ERP-sistem pravi sistem (O'Leary, 2002, str. 108).

## 8.2.4. Neupoštevane predpostavke obeh metod

Obe metodi se v glavnem osredotočata na funkcionalnost. Posledično izključujeta veliko drugih dejavnikov.

Analiza redko vključuje **stroške**. Analiza izbere nekaj ponudnikov in šele nato se preverijo in ocenijo stroški. V vsakem podjetju je zelo pomembno, da se pridobljene prednosti ocenijo glede na stroške.

Analiza ne vključuje **časa**, ki je potreben za **vpeljavo** sistema. Ponavadi se časa vpeljave ne vključuje, dokler ni izbran ERP-sistem določenega ponudnika.

**Prilagodljivost** se pogosto jemlje kot sposobnost uporabe najboljših praks v ERP-sistemu. Tipično je, da več kot je najboljših praks v sistemu na voljo, bolj prilagodljiv je sistem. Uporabniški vmesnik vsebuje vhodne in izhodne informacije ter obdelave. Ponudniki ERP- sistemov se trudijo narediti uporabniške vmesnike uporabniku čim bolj prijazne.

**Nadgradnje** so tudi zelo pomemben faktor pri izbiri ERP-sistema. Pomembno je, kako pogosto so na voljo nove verzije ERP-sistema in kako lahko jih je uporabiti pri nadgradnji izbranega sistema. V primeru da so nadgradnje prepogoste ali prereditve, lahko pride do problemov. Če so prepogoste, morajo podjetja nenehno posodabljeni sistem in so stalno v negotovosti, koliko časa bo njihova prejšnja verzija tehnično podprta. Če pa so posodobitve prereditve, se lahko zgodi, da podjetja ne pridobijo funkcionalnosti sistema, ki jo želijo in potrebujejo.

**Povezanost sistema** je pomembna za določena podjetja, in sicer v primeru da potrebujejo povezanost sistema z drugimi določenimi sistemi. Povezanost sistema ni pomembna za vsa podjetja, je pa za nekatera.

**Osebe zadolžene za vpeljavo** je v večini primerov vpeljave ERP-sistema izjemno pomembno. Zato je razpoložljivost in kakovost strokovnjakov in sodelavcev na temu področju zelo pomembna.

**Stalna uporaba in vzdrževanje** je pomembna po vpeljavi in implementaciji ERP-sistema. Sposobnost in storitveni nabor tehnične pomoči in svetovanja s strani ponudnika ERP-sistema je prav tako pomemben dejavnik pri izbiri ERP-sistema.

**Funkcionalnost** je včasih merjena kot posamezna značilnost in ne kot potreba, ki izhaja iz potreb o funkcionalnosti sistema. V tem primeru lahko pride do nesporazumov glede tega, kaj določa funkcionalnost (O'Leary, 2002, str. 106).

### **8.3. Analiza primernega ERP-sistema z uporabo samo »To be« analize in pomočjo obsežnih programov pri izbiri**

Strokovnjaki zmeraj bolj opozarjajo, naj se ne delajo »As is« analize. Vpeljava ERP-sistema se gleda bolj kot tehnološko pogojena izboljšava prejšnjega sistema, zaradi tega se dela samo analiza »To be« s specifičnim ERP-sistemom določenega ponudnika. Argumenti za tak pristop so naslednji:

- vsak ERP-sistem se obravnava kot da zadovoljuje potrebe podjetja. Izbrani ERP-sistem se obravnava kot da ima okvirno isti nabor rešitev iz najboljše prakse in je okvirno ekvivalenten,
- informatizacija obstoječih procesov ima majhno uporabno vrednost. Organizacije naj ne bi posnemale obstoječih procesov, ampak namesto tega preoblikovale procese s pomočjo ERP-sistema. V skladu s tem naj bi podjetja imela implementacijo kot možnost izboljšanja obstoječih poslovnih procesov glede na novo tehnologijo,
- predhodna analiza potreb iz najboljše prakse nima mesta pri implementaciji ERP-sistemov. Namesto tega naj bi se izvajalo analizo potreb iz najboljše prakse samo v kontekstu specifičnega dela ERP-sistema izbranega ponudnika,
- ker so stroški implementacije ob majhnih spremembah minimalni.

Vprašanje je, ali bo ERP-sistem zadovoljil potrebe organizacije. Zato je v procesu izbire potrebno uporabiti tudi dodatne informacije. Ali obstajajo podobna podjetja ali deli tega podjetja, ki so že uvedli ERP-sistem, katerega so uvedli in kako dobro se ujema z njihovimi potrebami?

Druga pomembna informacija je, kateri ERP-sistem priporoča svetovalec, ki mu podjetje zaupa? V določenih primerih zaupni svetovalci dobro poznajo določen ERP-sistem, ki so jih že v preteklosti pomagali uvajati in jih bodo tudi priporočali. Veliko ERP-sistemov ima skoraj enake zmožnosti, zato je tak način lahko dobra strategija. Slaba stran tega pristopa pa je, da imajo različni ERP-sistemi drugačne funkcije in zmožnosti v enakih modulih, kar lahko pripelje do težav pri iskanju specifični potreb.

Za izbiro ERP-sistema se uporabljajo tudi obsežni programi, ki vsebujejo kriterije določanja ožjega izbora potencialnih ERP-sistemov na podlagi vrste, velikost, finančne sposobnosti in podobnih lastnosti podjetja. Ponudniki takšnih programov redno spremljajo trg razvoja programskih rešitev in njihovih lastnosti. Posledično imajo ti programi v svoji bazah podatkov veliko število informacij o obstoječih programskih rešitvah, ki so trenutno na tržišču. Po določitvi potreb v programu, le-ta na podlagi svoje baze podatkov svetuje, kateri ERP-sistemi so najbolj primerni za podjetje (O'Leary, 2002, str. 106).

### 8.3.1. Program BAPSY

Program BAPSY je razvil nemški inštitut FIR (Forschungsinstitut für Rationalisierung e.v., 15.6.2006) iz Aachna, BAPSY je program za izbiro ERP-sistemov in deluje v okviru podjetja Trovarit AG, ki je bilo ustanovljeno leta 2000. Podjetje je razvilo program za izbiro IT-Matchmaker, ki je zasnovan na programu BAPSY. Program omogoča izbiro, pregled in primerjavo primernih ERP-sistemov, ki se trenutno nahajajo na tržišču in lahko v čim večji meri zadovoljijo potrebe podjetja. Inštitut nenehno dopolnjuje svojo bazo ponudnikov ERP-sistemov, novih verzij sistemov, specifičnih lastnosti, nakupnih cen. Podjetje se v tem primeru lahko v sodelovanju z inštitutom odloči za pomoč inštituta pri izbiri sistema z »As is« analizo in testiranjem nekaterih najbolj primernih sistemov ter na koncu skupaj izbereta najbolj primeren ERP-sistem.

Slika 6: Primer uporabe programa IT-Matchmaker na osnovi programa BAPSY

The screenshot displays the Trovarit IT-Matchmaker interface. The top navigation bar includes 'Home' and 'Kontakt'. Below it, a blue header contains 'Softwareprofil', 'Referenzprofil', 'Softwarerecherche', 'Referenzrecherche', and 'Favoritenliste'. A legend for requirements is shown: 'K.O.' (crossed out), 'Kritisch' (red), 'Gefordert' (yellow), and 'Optional' (green). The main content area is titled '1. System- und Brancheneignung' and lists various software solutions under different categories like 'Unternehmensführung', 'Finanz- und Personalwesen', and 'Produktentwicklung'. Each solution has a set of four circular icons representing different criteria. A sidebar on the right shows 'Aktuelle Ansicht' and 'Zur Auswertung' buttons. The Trovarit logo is visible in the top left corner.

Vir: Trovarit AG, 2006.

## 9. Metoda analize potreb za izbiro ERP-sistema

Analiza potreb je pregled sistemskih zahtev za modele organizacij in njihovih poslovnih procesov. Končni rezultat analize potreb je RFP- dokument, na podlagi katerega podjetje glede na določene funkcije o ustreznosti ali neustreznosti sistema pridobiva informacije od ponudnikov.

Vsaka metoda izbire ima svoje prednosti in slabosti. Prednost analize potreb je v tem, da



daje bolj natančen pregled in primerjavo različnih ERP-sistemov po funkcijah, kar omogoča večji nadzor nad najpomembnejšimi potrebami pri prilagajanju poslovnim procesom in vsem uporabnikom. Pri metodi analize potreb se izboljša tudi vertikalna komunikacija med zaposlenimi na vseh nivojih, kar je po SWOT -analizi podjetja ena od slabosti podjetja. Glede na to, da ta metoda lahko stane precej denarja, lahko to oviro premostimo z že zbrano množico raznih modulov in potreb, na podlagi katerih se potem pri pregledu podjetja in razgovorih z zaposlenimi določi katere module in funkcije podjetje glede na poslovne procese in potrebe potrebuje. Tak pristop je lahko veliko cenejši od takšnega, da se od začetka definira in določa funkcije in module samo za določeno podjetje. Neupoštevane predpostavke obeh metod se lahko upošteva z vključitvijo določenih kriterijev za pregled dejavnikov, ki jih običajno obe metodi, analiza potreb in analiza razlike, izključujeta. Z njimi se lahko preveri tudi te dejavnike, ki so tudi zelo pomembni pri izbiri primernega ERP-sistema. Dejavniki, ki so prav tako pomembni, pa so: stroški, čas vpeljave in inštalacije, prilagodljivost, nadgradnje, povezanost sistema, osebje zadolženo za vpeljavo in implementacijo, stalna uporaba in vzdrževanje, funkcionalnost. Pri tretji alternativni metodi, analizi primernega ERP-sistema z uporabo samo »To be« analize s pomočjo obsežnih programov za izbiro je največji problem v tem, da obstaja velika nevarnost izbire neprimernega sistema, oziroma da se sistem ne bi prilagajal poslovnim procesom. Zaradi vseh naštetih prednosti in zmanjšanemu vplivu slabosti, kajti čisto odpraviti se jih ne da, je bila za izbiro primernega ERP-sistema za obravnavano trgovsko podjetje izbrana metoda analize potreb.

Pri samemu načrtovanju in določanju potrebnih funkcij sistema glede na poslovne procese in potrebe podjetja je potrebno dobro pregledati poslovne procese, dolgoročno strategijo podjetja in zelene konkurenčne prednosti. Velikega pomena je pregled uporabnikov sistema, ki bodo sistem dejansko tako ali drugače uporabljali. Vključiti je potrebno vse sloje uporabnikov; vodilni kader, vodje oddelkov, zaposlene v oddelkih ter najpomembnejše poslovne partnerje, ki s podjetjem tvorijo vrednostno verigo. Po temeljitem pregledu poslovnih procesov in uporabnikov se določijo in definirajo potrebne funkcije vseh poslovnih procesov. Na podlagi poslovne strategije podjetja ter zelenih konkurenčnih prednosti se določijo še potrebe, ki omogočajo doseganje le-teh konkurenčnih prednosti in izvajanje začrtane poslovne strategije podjetja. Po zaključenem procesu zbiranja potreb se izdelava RFP-dokument, ki vsebuje tudi predstavitev podjetja: strategijo podjetja, vizijo, misijo, poslovne procese ter predvsem kaj želijo z informatizacijo doseči. V RFP-dokumentu so zbrane vse potrebe in predstavitev podjetja, vendar pa lahko ponudniki tudi predlagajo določene svoje alternativne dodatne rešitve za potrebe podjetja, če tudi dobro opiše, kaj želi doseči z informatizacijo. RFP-dokument mora vsebovati tudi pravila in določila sprejemanja ponudb ter rok sprejema ponudb. Pred pošiljanjem dokumenta ponudnikom pa je potrebno narediti tudi pregled obstoječih ponudnikov na tržišču, ki bi lahko ustrezali zahtevam podjetja. Obstoječim ponudnikom se nato pošlje RFP-dokument, na podlagi katerega potem ponudniki pošljejo nazaj svoje ponudbe v dovoljenem časovnem obdobju. Glede na povratne informacije se pregleda vse ponudbe, in sicer v kolikšni meri zadovoljujejo potrebe podjetja. V primeru da določen

ponudnik ponudi tudi kakšno alternativno rešitev glede na zbrane potrebe v RFP-dokumentu, se lahko dokument ponovno pregleda in popravi nabor potreb ter še enkrat pošlje ponudniku za dodatne informacije. Bolje je dalj časa zbirati informacije o raznih ERP-sistemih ponudnikov, kot prehitro izbrati ERP-sistem, saj so stroški odpravljanja napak nepravilne odločitve veliko manjši, če je postopek izbire daljši in bolj temeljit. Po pregledu in morebitnem večkratnem pošiljanju popravljenega RFP-dokumenta istemu ponudniku, se zbere vse dokončne ponudbe in naredi analiza prispelih ponudb, na podlagi pridobljenih informacij in kriterijev zbranih v RFP-dokumentu. Na podlagi zbranih rezultatov analiz ponudb se izbere najprimernejši ERP-sistem.

V izdelanemu RFP-dokumentu, kjer so zbrane vse funkcije in moduli, določi podjetje vsem funkcijam in modulom prioriteto in obveznost. V našem primeru je prioriteta določena z oceno od 1 do 10, obveznost pa z Y (ja) in N (ne) (glej Priloga 2). Prioriteta pomeni pomembnost funkcije, obveznost pa ali je določena funkcija nujno potrebna ali ne. Po prejetju-RFP dokumenta s strani ponudnika se mora odzvati tudi ponudnik, saj naj bi v dokumentu preveril potrebne funkcije in module in v svojem informacijskem sistemu določil dostopnost teh. Za vsak modul in posamezno funkcijo določi v ustreznem stolpcu z X njeno dostopnost:

- SUP - podprto v dostavljeni verziji (out-of-the-box),
- MOD - podprto z modifikacijami (konfiguracije prikaza, poročil, izdelava GUI<sup>15</sup>, itd .),
- 3RD - podprto iz tretje strani,
- CST - podprto s spremembami v izvorni kodi,
- FUT - bo podprto v bodoči verziji,
- NS - ni podprto.

Po pregledu vseh funkcij in določitve dostopnosti pošlje ponudnik vse te informacije nazaj podjetju, ki potem analizira ustreznost ponudnika (Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006).

## 10. Informatizacija poslovnih procesov

Na podlagi pregleda obstoječih poslovnih procesov se mora pregledati module in posamezne funkcije, ki bi bile potrebne v danih poslovnih procesih z namenom izboljšanja delovanja poslovnih procesov ter uresničevanja poslovne strategije in konkurenčnih prednosti z informatizacijo poslovnih procesov. Poslovni procesi bodo informatizirani z naslednjimi potrebnimi moduli, v katerih so razvrščene posamezne funkcije. Zaradi preobsežnosti RFP-dokumenta bodo predstavljeni samo moduli in primer načrtovanja informatizacije poslovnega procesa.

---

<sup>15</sup> GUI- ang. graphic user interface, slv. grafični uporabniški vmesnik.

- Maloprodajna infrastruktura:
  - točka prodaje (point-of-sale),
    - upravljanje transakcij,
    - upravljanje toka denarja,
    - urejanje potrdil delovanja prodaje,
    - upravljanje cen na točki prodaje,
    - pregledovanje zalog,
    - poročanje in poizvedbe,
    - poslovna arhitektura.
- Upravljanje oskrbovanja:
  - upravljanje oskrbovalne verige (SCM),
  - strateško načrtovanje oskrbovalne verige (SCP<sup>16</sup>),
    - operacijsko načrtovanje,
    - oskrbovalno sodelovanje,
    - upravljanje naročil,
    - izpolnjevanje,
    - orodja za sisteme načrtovanja,
    - sistemska integracija.
- Logistika in transport:
  - optimizacija oskrbovalne verige,
  - optimizacija transportne mreže,
  - optimizacija upravljanja inventarja.
- Oddaja nepremičnin.

Proces oddaje nepremičnin bo informatiziran samo delno, in sicer oglaševanje prostorov bo potekalo skozi informatizirani marketing v procesu analize trga in marketinga.

- Analiza trga in marketing:
  - upravljanje odnosov z kupci (CRM),
    - priložnostno-kontaktno upravljanje,
    - upravljanje priložnostni-upravljanje možnosti,
    - napovedne funkcije,
    - analiza prodajnih poti,
    - ocenjevanje potreb-konfiguracija prodaje,
    - zmožnosti poročanja-analiza kupcev,
  - marketing,
    - avtomatizacija marketinga in analiza trga.

---

<sup>16</sup> SCP-ang. strategic supply chain planning, slv. strateško načrtovanje oskrbovalne verige.

- Razvoj poslovanja.

Proces razvoj poslovanja bo informatiziran v okviru informatizacije procesa strateškega upravljanja.

- Upravljanje kadrov (HR):
  - upravljanje z osebjem,
    - ugodnosti,
    - politika plač,
    - urejanje iz strani zaposlenih,
    - skladiščenje podatkov,
    - zdravje in varnost.
- Informacijska podpora.

Poslovni proces informacijska podpora bo vseboval funkcije za urejanje in za upravljanje ERP-sistema, z dovoljenjem in tehnično podporo ponudnika.

- Upravljanje kakovosti:
  - upravljanje kakovosti (posamezen modul).
- Finance:
  - glavna knjiga,
  - plačilna bilanca,
  - stalna sredstva,
  - stroškovno računovodstvo,
  - upravljanje z denarnimi sredstvi,
  - urejanje proračuna,
  - prejeti računi in plačila,
  - projektno računovodstvo.

Računovodstvo in interna revizija:

- finančno poročanje.
- Veleprodaja:
  - Prodaja,
    - upravljanje prodaje (on-line zahteve),
    - upravljanje prodaje (zahteve glede zmožnosti izdelave poročil),
    - vpogled v zaloge v realnem času (ATP<sup>17</sup>),
    - politika cen in popustov,
    - storitve kupcem in urejanje vrnjene zaloge.
- Varnost in vzdrževanje:
  - upravljanje vzdrževanja (posamezen modul).

---

<sup>17</sup> ATP- ang. available-to-promise, slv. vpogled v zaloge v realnem času.

- Strateško upravljanje:
  - urejanje poslovanja,
    - urejanje uspešnosti poslovanja (BPM<sup>18</sup>),
    - analitika,
    - baza podatkov centralnega sistema,
    - sistemi opozarjanja in obveščanja,
    - kazalci doseganja ciljev, portali (dashboards<sup>19</sup>),
    - integrirano poročanje in poizvedbe,
    - avtomatizacija poslovanja,
    - mobilne možnosti.
  
- Finančno in drugo načrtovanje.

Proces finančno in drugo načrtovanje bo informatiziran v okviru informatizacije procesa financ.

## 11. Sklep

V diplomskem delu sem prikazal obravnavano trgovsko podjetje, njegovo poslovno okolje, poslovne procese in stopnjo informatizacije podjetja z namenom načrtovanja ERP-sistema za obravnavano trgovsko podjetje.

Trenutna stopnja informatizacije poslovnih procesov je osnovna, saj so poslovni procesi informatizirani z osnovnimi moduli za informacijsko podporo poslovnih procesov trgovskih podjetij. Zato je za podjetje pomembno, da informatizira tudi poslovne procese, ki v današnjem poslovanju prispevajo velik del k uresničevanju poslovne strategije in želenih konkurenčnih prednosti, na primer z moduli kot so recimo SCM, CRM, logistika in transport. Pomembno pa je tudi povezovanje s poslovnimi partnerji v vrednostni verigi. ERP-sistem omogoča boljše povezovanje podjetja s svojimi poslovnimi partnerji in s tem izboljšuje njihovo skupno delovanje. Zagotovo pa tudi že obstoječ informacijski sistem prispeva k boljšemu delovanju podjetja, kot v času pred prvotno informatizacijo, saj je informatizacija temeljnih poslovnih procesov danes že potrebna v trgovskih podjetjih, vendar pa ne omogoča vseh konkurenčnih prednosti v danem poslovnem okolju podjetja, kot to omogoča ERP-sistem.

S pomočjo vpeljave ERP-sistema bo podjetje lahko doseglo tudi več konkurenčnih prednosti, ki je prej ni moglo.

Na tržišču pa obstaja tudi veliko ponudnikov informacijskih sistemov, med katerimi

---

<sup>18</sup> BPM- ang. business process management, slv. upravljanje poslovnih procesov.

<sup>19</sup> Dashboard- slv. digitalna delovna tabla (Terminološki slovar informatike, 2006).

podjetje lahko izbira in ocenjuje njihove informacijske sisteme z določeno metodo. Potencialni ponudniki procesnih ERP-sistemov so prikazani v tabeli ponudniki ERP rešitev (glej Priloga 3).

Metode izbire ERP-sistema so najtrši oreh celotnega načrtovanja in izbire, saj izkušnje številnih podjetij kažejo, da je veliko tovrstnih projektov že propadlo, zato je pristop k projektu bistvenega pomena. Prikazal sem tri možne metode, in sicer analizo potreb, analizo razlike ter analizo primernege ERP-sistema; z uporabo »To be« analize in pomočjo obsežnih programov pri izbiri. Vse tri imajo svoje prednosti in slabosti. V našem primeru se je kot najboljša metoda pokazala analiza potreb, zaradi možnosti zmanjšanja oziroma odpravljanja pomanjkljivosti metode z naslednjimi izboljšavami:

- vnaprej zbrano množico modulov in potreb, kar zmanjšuje stroške,
- vključitvijo dodatnih kriterijev za upoštevanje neupoštevanih pomembnih dejavnikov pri izbiri,
- večji nadzor nad pregledom, načrtovanjem in samimi potrebami.

Prikazana je bila tudi na praktičnem primeru, tako v načinu ocenjevanja, kot tudi v primeru načrta za SCM, za ostale poslovne procese pa so bili moduli samo navedeni. Pri takih projektih je bistvenega pomena, da podjetje stalno spremlja razvoj informacijske tehnologije, se uči iz najboljše prakse in pridobiva izkušnje pri načrtovanju, izbiri in vpeljavi ERP-sistemov.

V diplomskem delu so bile kritično ocenjene prednosti ERP-sistema, različne metode izbire, ki jih ponuja strokovna literatura. Predstavljeni in analizirani so bili poslovni procesi, strategija obravnavanega podjetja, glede na pridobljene podatke in strokovno literaturo. Glede na kritično izbrano metodo izbire ERP-sistema, je bil narejen načrt informatizacije poslovanja oziroma informacijskih potreb podjetja.

## Literatura

1. Adam Frederic, Sammon David: The enterprise resource planning decade: lessons learned and issues for the future. Hershey : Idea Group Pub., 2004. 302 str.
2. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 353 str.
3. Norris Grant et al.: E-Business and ERP: Transforming the Enterprise. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 194 str.
4. O'Leary Daniel E.: Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce and risk. Cambridge : Cambridge university press, 2002. 232 str.
5. Shields Murrell G.: E-business and ERP: Rapid implementation and project planning. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 267 str.
6. Wallace Thomas F. et al.: ERP: Making it happen: The implementers' guide to success with enterprise resource planning. New York : J. Wiley, 2001. 372 str.

## Viri

1. CBA. [URL: <http://www.cbanet.org>], 2.11.2006.
2. Encarta world english dictionary. North american edition. [URL: <http://encarta.msn.com/encnet/features/dictionary/dictionaryhome.aspx>], 7.11.2006.
3. Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. Aachen. [URL: <http://www.fir.rwth-aachen.de>], 15.6.2006.
4. IndexMundi. [URL: [http://www.indexmundi.com/bosnia\\_and\\_herzegovina/gdp\\_per\\_capita.html](http://www.indexmundi.com/bosnia_and_herzegovina/gdp_per_capita.html)], 15.4.2006.
5. Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006.
6. MoneyGlossary.com. [URL: <http://www.moneyglossary.com>], 7.11.2006.

7. SRT-Software research tools. [URL: <http://www.erp.softwareresearchtools.com/erp/index,.asp>], 12.6.2006.
8. Technology evaluation center. [URL: <http://www.technologyevaluation.com>], 15.4.2006.
9. Terminološki slovar informatike. [URL: <http://www.islovar.org>], 1.11.2006.
10. Trovarit AG. [URL: <http://www.it-matchmaker.com>], 29.5.2006.



# Priloge



Priloga 1: Primer načrta analize potreb za proces upravljanja oskrbovanja v RFP-dokumentu

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
1	<b>Strateško načrtovanje oskrbovalne verige (SCP)</b>	10	Y							SCP je izdelan za dolgoročne oskrbovalne strategije. Vsebuje tudi možnost ocenjevanja dolgoročne potrebe kapacitet, upravljanje virov, dolgoročno načrtovanje materiala in integracijo le-teh v marketing in prodajo skozi obdobja, od mesecev in let.
1,1	Prodajno in operacijsko načrtovanje (S&OP)	10	Y							S&OP je pomemben proces v podjetju ki združuje prodajo, marketing in oskrbovalno verigo z namenom ustvarjanja izvršljivih poslovnih načrtov (strateških) in izpolnitvenih načrtov (taktični dobavni načrti
1,1,1	Nalaganje prodajnih in marketinških načrtov in simulacija pripravljenosti ali dobavne pozicije za izvršitvene načrte	10	Y							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
1,1,2	Simulacija in oporunitetni stroški glede na dosežek prodajnega načrta, najboljši stroški, najvišji dobiček, podpora najpomembnejših kupcev, doseg in zaključek najpomembnejših ciljev podjetja in ročni vnosi za dosego izvršljivega načrta	10	Y							
1,1,3	Primerjava načrta z aktualnimi informacijami z namenom prodaje in oskrbovalnih tveganj	10	Y							
1,1,4	Možnost ustvarjanja in shranjevanja večih scenarijev in načrtov na podlagi različnih poslovnih predpostavk	7	Y							
1,1,5	Možnost ustvarjanja in posredovanja svetovnega načrta razpoložljivosti (za prodajne programe in kataloge)	3	N							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
1,1,2	Simulacija in oporunitetni stroški glede na dosežek prodajnega načrta, najboljši stroški, najvišji dobiček, podpora najpomembnejših kupcev, doseg in zaključek najpomembnejših ciljev podjetja in ročni vnosi za dosego izvršljivega načrta	10	Y							
1,1,3	Primerjava načrta z aktualnimi informacijami z namenom prodaje in oskrbovalnih tveganj	10	Y							
1,1,4	Možnost ustvarjanja in shranjevanja večih scenarijev in načrtov na podlagi različnih poslovnih predpostavk	7	Y							
1,1,5	Možnost ustvarjanja in posredovanja svetovnega načrta razpoložljivosti (za prodajne programe in kataloge)	3	N							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
1,1,6	Sodelovanje med entitetami načrtovanja, vključno z ocenjevanjem, in možnost pregleda različnih vnešenih načrtov, kot napovedi proti aktualnim informacijam iz marketinga, prodaje, proizvodnje, in kanalov prodaje	7	Y							
1,1,7	Ocenjevanje uspešnosti marketinških predpostavk	7	Y							
<b>1,2</b>	<b>Načrtovanje oskrbovalne verige</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							
<b>1,3</b>	<b>Dolgoročno načrtovanje kapacitet</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							
<b>2</b>	<b>Operacijsko načrtovanje</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							
2,1	Generalna funkcionalnost načrtovanja	10	Y							
2,1,1	Načrtovanje in razreševanje (heuristično) za predhodno in nadaljno časovno urejanje	8	Y							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
2,1,2	Načrtovanje in razreševanje (heuristično) za sidranje omejitev kapacitete in materiala	8	Y							
2,1,3	Načrtovanje in razreševanje za optimizacijo zalog	8	Y							
2,1,4	Načrtovanje in razreševanje za metodologije določene s strani uporabnika	8	Y							
2,1,5	Načrtovanje in razreševanje za EOQ <sup>20</sup> (economic order quantity)	7	Y							
2,1,6	Načrtovanje in razreševanje oskrbovalne strategije	5	N							
2,1,7	GUI (graphic user interface) za vizualizacijo in ponovno načrtovanje z označi in povleci funkcijo	7	Y							

<sup>20</sup> EOQ- ang. economic order quantity, slv. ekonomsko naročilo količine.

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
2,1,8	Načrtovanje vključuje opcije urnika za najmanjše stroške, zapadle datume, najvišjo prioriteto, najvišjo uporabnost, zahteve iz strani uporabnika	7	Y							
2,1,9	Nalaganje grafov z variabilnimi časovnimi zajetji	7	Y							
2,1,10	Razvoj in označitev alternativnih poti	5	N							
2,1,11	Načrt za linije in delovne centre ali reorganizacije	3	N							
2,1,12	Možnost shranjevanja večih opcij načrtov in scenarijev	3	N							
2,1,13	Analiziranje in ustvarjanje strategij blažilcev zalog za lokacije in delovne centre	8	Y							
2,1,14	Analiziranje in ustvarjanje strategij blažilcev zalog na distribucijskih centrih	8	Y							



Nadaljevanje priloge 1

<b>SCM</b>		<b>RFP</b>								
<b>Stopnja</b>	<b>Kriteriji</b>	<b>Prioriteta (0-10)</b>	<b>Obvezno (Y/N)</b>	<b>SUP</b>	<b>MOD</b>	<b>3RD</b>	<b>CST</b>	<b>FUT</b>	<b>NS</b>	<b>Komentar</b>
2,1,15	Ustvarjanje načrtov za doseg ciljev, vključno z zapadlim datumom, uporabo omejitve delovnih centrov in prioritete kupcev	7	Y							
2,1,16	Ustvarjanje seznama razpošiljanj za sprostitev materiala za upravljanje naročil (order management)	5	Y							
2,1,17	Ustvarjanje sprostive materiala za proizvodnjo	1	N							
<b>2,2</b>	<b>Procesna proizvodnja</b>	<b>1</b>	<b>N</b>							
<b>2,3</b>	<b>Ponavljajoča proizvodnja</b>	<b>1</b>	<b>N</b>							
<b>2,4</b>	<b>Diskretna proizvodnja</b>	<b>1</b>	<b>N</b>							
<b>2,6</b>	<b>Proizvodnja po naročilu</b>	<b>1</b>	<b>N</b>							
<b>2,7</b>	<b>Maloprodaja</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							
<b>2,8</b>	<b>Veleprodaja</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
<b>3</b>	<b>Oskrbovalno sodelovanje</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							Možnost sodelovanja z dobavitelji glede naročil, pošiljk in zalog v realnem času.
3,1	Komunikacija glede specifičnih predvidevanj in glede povpraševanja in napovedi z dobaviteljem	8	Y							
3,2	Vidna sinhronizacija zalog od kupca do zalog pri dobavitelju, zaloge v transportu, reorganiziranje	8	Y							
3,3	Elektronski kanban <sup>21</sup> v realnem času	4	N							
3,4	Opozorila glede odstopanj od načrta, pošiljanja in porabe zalog	8	Y							
<b>4</b>	<b>Upravljanje naročil, izpolnjevanje</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							

8

<sup>21</sup> Japonski izraz za strategijo pravočasne kontrole zalog (MoneyGlossary.com, 2006).

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
4,1	Urnik ATP v realnem času glede na razpoložljivost in alokacijo zalog	10	Y							
4,2	Urnik z možnostjo preverjanja razpoložljivosti v realnem času glede na stanje izdelkov	10	Y							
4,3	Nastavitve prodaje na seznamu prodaje v realnem času	3	N							
4,4	Prilagajanje proizvodnje naročilom	1	N							
4,5	Alokacija ali realokacija izdelkov in kapacitet glede na prioritete, vodilne čase in profit	7	Y							
4,6	Vnos naročil za simuliranje in ustvarjanje naročil brez poprave urnika	1	N							
<b>5</b>	<b>Orodja za sisteme načrtovanja</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
5,1	Možnost objave izdelkov za marketing in družinski BOM <sup>22</sup> , BOM izdelkov in stroškov in BOM cen (bill of material)	8	Y							
5,2	Ustvarjanje in načrtovanje načrtovanja BOM	7	Y							
5,3	Načrtovanje poti in optimizacija	5	N							
5,5	Časovna analiza cikla in optimizacija	2	N							
5,6	Analiza prinosa	5	N							
5,7	Enostavna analiza stroškov in analiza stroškov na podlagi aktivnosti (ABC)	5	N							
5,8	Merjenje podpore kupcem in poročanje	8	Y							
5,9	Merjenje profita in poročanje	6	Y							

<sup>22</sup> BOM- ang. bill of material, slv. kosovnica (Terminološki slovar informatike, 2006).

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
5,10	Merjenje uspešnosti in poročanje	7	Y							
5,11	Merjenje zalog in poročanje	9	Y							
5,12	Merjenje uporabe in poročanje	4	N							
5,13	Merjenje uspešnosti zalog in poročanje	8	Y							
5,14	Upravljanje dogodkov in opozoril	5	Y							
5,15	Modeliranje virov (na primer: skladišča) za ugotovitev kapacitet v smislu časa in optimalnega korita (navaba)	3	N							
<b>6</b>	<b>Sistemska integracija</b>	<b>10</b>	<b>Y</b>							
6,1	Ažuriranje sprememb na mreži, kot so naročila, nalogi in status zalog	10	Y							
6,2	Dostop internetnega brskalnika za poročanje	8	Y							
6,3	Ažuriranje občutljivo na dogodke	8	Y							

Nadaljevanje priloge 1

SCM RFP										
Stopnja	Kriteriji	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS	Komentar
6,4	Avtomatski prenos podatkov, sodelovanje, dobaviteljem in ostalim v oskrbovalni verigi, ko se spremenijo razmere	10	Y							
6,5	Vključitev različnih meta podatkov v model, kot so napovedi, dobava, kapaciteta in zaloge, za ustvarjanje optimiziranih načrtov	10	Y							
6,6	Integracija z naročilno upravo (order administration) za zanesljiva naročila in urejanje za ATP v realnem času	10	Y							
6,7	Integracija med moduli, vključno z integracijo napovedi in dobave	10	Y							
6,8	API <sup>23</sup> na voljo glavni oskrbovalni verigi in ponudniku ERP sistema	5	N							

Vir: Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o.,2006

<sup>23</sup> API- ang. application program interface, slv. programski vmesnik.

Priloga 2: Primer analize ERP-sistemov z analizo potreb

Response	Razlaga
SUP	Podprto v dostavljeni verziji "out-of-the-box"
MOD	Podprto z modifikacijami (konfiguracije prikaza, poročil, izdelava GUI, itd...)
3RD	Podprto z iz tretje strani
CST	Podprto z spremembami v izvorni kodi
FUT	Bo podprto v bodoči verziji
NS	Ni podprto
Prioriteta	od 0 do 10, kjer je 10 najbolj pomembno
Obvezno	Yes, samo za potrebne funkcije

**Odziv podjetja**

- Uporaba stolpca **prioriteta** za določanje pomembnosti določenega kriterija ali cele skupine kriterijev (modul ali kategorija) za podjetje.
- Stolpec **obvezno** je uporaben za določanje nujno potrebnih zahtev. "Yes" pomeni, da ponudnik ne izpolnjuje pogojev, če ne omogoča določene potrebe ali skupine potreb, zato je dostikrat priporočljivo izbrati "No" kot privzeto in izbrati "Yes" za najbolj kritične potrebe.

**Odziv ponudnika**

- Izpolnite RFP dokument z oznako **X** v primernem stolpcu
- **X** predstavlja trenutno stanje izdelka ali storitve

Stopnja	Kriterij	Prioriteta (0-10)	Obvezno (Y/N)	SUP	MOD	3RD	CST	FUT	NS
1	<b>Modul 1</b>	9	Y						
1,1	<b>Kategorija modula 1</b>	5	Y						
1.1.1	<b>Podkategorija kategorije 1</b>	10	Y						
1.1.1.1	Kriterij 1	1	N	X					
1.1.1.2	Kriterij 2	5	Y						X
1.1.1.3	Kriterij 3	5	N			X			
1.1.1.4	Kriterij 4	10	N					X	
1.1.1.5	Kriterij 5	7	N		X				
1.1.1.6	Kriterij 6	9	Y				X		

Vir: Interna dokumentacija podjetja Agregata d.o.o., 2006.

### Priloga 3: Ponudniki ERP-sistemov

Tabela predstavlja podjetja, ki ponujajo ERP-sisteme na tržišču. V desnem stolpcu so navedeni ponudniki, v levem pa ERP-sistemi.

Ponudnik	Izdelek
3i Infotech	Orion
Adonix	Adonix X3 Process
Apptricity	Apptricity
B&L Information Systems, Inc	BLIS-400
BatchMaster Software Inc	BatchMaster Enterprise
CMS Manufacturing Systems, Inc	CMS/400
CMS Manufacturing Systems, Inc	CMS/400
CSB-System	CSB-System
Datacor	Chempax
Datacor Inc.	Chempax
EMR Innovations	ProcessPro
Europa Telecom Group	ETG-ERP
Evolucion e Inovacion Empresarial SC	Kepler
Ezjobz Software	Ezjobz ERP
IBS	ASW
IFS	IFS Applications
Infor	Adage
Intélisis	Intélisis ERP
Intentia International	Movex
IQMS	EnterpriselQ
Jeeves Information Systems	Jeeves Enterprise
Microsoft Business Solutions	Axapta
Mulvany Attard Associates	WinFDS
NEC	FlexProcess
Oracle	E-Business Suite
Oracle	JD Edwards EnterpriseOne
QAD	MFG/PRO
Ramco Systems	Ramco Enterprise Process Manufacturing
Ramo	Explot Integrated Business Application
Ross Systems	iRenaissance.ERP
SAP	mySAP ERP
SoftBrands	Fourth Shift
SSA Global	PRISM
SSA Global	Protean
SSA Global	SSA BPCS
SSA Global	SSA ERP LX
SSI	TROPOS
SYSPRO	SYSPRO
Thoughtful Inc	Thoughtful/erp
Vicinity Manufacturing	Vicinity Software

Vir: SRT-Software research tools, 2006.