

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
KOPER, 2007

1. 12. 2007

REF. 8086 2x DIPL.N.

DIPLOMSKA NALOGA  
PRENOVA INFORMACIJSKEGA SISTEMA V  
SREDNJE VELIKEM PROIZVODNEM  
PODJETJU

CIRIL KLEMENC

MENTOR  
MAG. LEO ZORNADA

KOPER, 2007

## POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja primer prenove informacijskega sistema v srednje velikem proizvodnem podjetju. V teoretičnem delu so opisane osnove prenove poslovnih procesov ter njihovo modeliranje, informacijska podpora ter napake, ki se pojavijo pri prenovi poslovnih procesov. Navedeni so vzroki za nov informacijski sistem, stanje informatike pred vpeljavo informacijskega sistema, kako je projekt potekal ter kakšne težave so nastopile pri prenovi informacijskega sistema. Ugotovili smo, da se je podjetje prenove informacijskega sistema lotilo preveč neodgovorno, zato je prišlo do velikih težav, od katerih jih nekatere spremljajo še danes.

*Ključne besede:* informacijski sistem, prenova poslovanja, prenova poslovnih procesov, podpora odločanju.

## ABSTRACT

Diploma talks about an example of renovation of an information system in a medium-sized production company. In theoretical part, there is description of the fundamentals of renovating process in business and its modeling, informational support and mistakes; witch appears during removal process. In empirical part however, there are presented causes for the new informational system, situation of informatics before introducing new information system. How did the project course, and what kind of troubles began after renovation. The conclusion is, that the company took the renovation to irresponsible, which is why it come to big troubles, of witch, some are still the part of the system.

*Key words:* informational system, renovation of business, renovation of a business process, support in deciding

## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Informacijski sistemi</b> .....	<b>3</b>
2.1 Prenova poslovnih procesov .....	3
2.1.1 Vzroki za informatizacijo in prenovu poslovanja.....	3
2.1.2 Potek prenove in informatizacije poslovanja.....	6
2.1.3 Vloga informatike pri prenovi poslovanja .....	7
2.2 Modeliranje poslovnih procesov .....	8
2.3 Informacijska podpora .....	9
2.3.2 Sistemi za podporo odločanju.....	9
2.4 Najpogostejše napake pri prenovi poslovnih procesov .....	10
<b>3 Predstavitev podjetja</b> .....	<b>12</b>
3.1 Predstavitev podjetja.....	12
3.2 Stanje informatike pred vpeljavo novega informacijskega sistema .....	13
<b>4 Nov informacijski sistem</b> .....	<b>15</b>
4.1 Razlogi za nov informacijski sistem.....	15
4.2 Izbira ponudnika novega IS .....	16
4.2.1 Odločitev za informacijski sistem LARGO .....	17
4.3 Opis poteka projekta.....	19
4.4 Težave pri prenovi sistema .....	21
<b>5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA</b> .....	<b>23</b>
<b>6 SKLEP</b> .....	<b>25</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>27</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1 Temeljni cilji prenove poslovanja.....	5
Slika 2 Potek prenove poslovnih procesov.....	7
Slika 3 Prikaz poteka projekta.....	20

## 1 UVOD

Prihodnost današnjih podjetij je odvisna predvsem od razmer na trgu. Na kakšen način podjetja premagujejo konkurenco je odvisno predvsem od dejavnosti, s katero se ukvarjajo, ter pristopa k poslovnim partnerjem, ki so kupci, kakor tudi dobavitelji, kooperanti, lastniki, vlagatelji ... Zadovoljevanje potreb vsem poslovnim partnerjem zahteva dovolj kvalitetna sredstva. Med njih štejejo tudi informacijski sistem. Kupci si želijo kvaliteten izdelek ter kakovosten servis. Dobavitelji želijo likvidnost, kooperanti redno in zagotovljeno delo, lastniki in vlagatelji pa stabilno in dobičkonosno podjetje. Procesi, ki se pri tem izvajajo, so pomembni za kakovost opravljenega dela in s tem povezano uspešnostjo. Vodilni v podjetjih se vse bolj zatekajo k računalniški podpori, ki jim zagotavlja nemoteno izvajanje poslovnih procesov. Iščejo pa tudi nekakšno celoto organizacijskih rešitev, da bi imeli popoln nadzor nad poslovnimi funkcijami ter s tem povezanimi aktivnostmi in procesi. Sodobne informacijske tehnologije omogočajo zbiranje pomembnih podatkov o poslovnih partnerjih ter hitro in enostavno posredovanje le teh.

Sodobni informacijski sistemi pa ne služijo samo lažjemu obdelovanju podatkov. S sodobno informacijsko tehnologijo vodstvo podjetja razvija nove tržne aktivnosti, ki so prilagojene drugačnim potrebam strank. Prednost dobrih podjetij je »biti korak pred drugimi«. Za podjetje je vsak kupec zelo pomemben pri konkurenčnih bojih. Podjetja, ki imajo veliko konkurence, so primorana delovati drugače. Vsakega kupca, bodisi velikega ali malega, pridobijo, mu zagotovijo dober servis ter ga zadržijo. Manj pomembno je, da kupcu nekaj prodajo, bolj pa, da sodelujejo na načine, ki so kupcu čim bolj naklonjeni ter da oblikujejo poslovni sistem in strategije, ki kupce pridobijo ter jih zadržijo.

V diplomski nalogi obravnavamo pomembnost prenove informacijskega sistema v proizvodnem podjetju. Naslonimo se na prenovo poslovnih procesov, upravljanje odnosov s strankami ter pomožno poslovno načrtovanje. V drugem delu (tretje poglavje) opisujemo stanje, kakršno je bilo pred vpeljavo novega informacijskega sistema. V četrtem poglavju opisujemo nov informacijski sistem, razloge za izbiro ponudnika informacijskega sistema LARGO, težave pri prehodu iz starega na nov informacijski sistem potek projekta. V petem poglavju so podane naše ugotovitve. Vodstvo podjetja je napačno načrtovalo prenovo informacijskega sistema, slabo so se pripravili na nov način dela (prenoviti so morali tudi poslovne procese). Dobili smo občutek, da se je podjetje odločilo za ponudnika zaradi navidezno ugodne cene, kar pa pomeni, da so jim nudili velik popust. Vodstvo podjetja pa pri tem ni upoštevalo kvalitete in enostavnosti

uporabe nove rešitve. Posledično so opazne velike težave uporabnikov pri vsakodnevem delu.

## **2 INFORMACIJSKI SISTEMI**

### **2.1 Prenova poslovnih procesov**

Prenova poslovnih procesov pomeni analizo obstoječega poslovnega modela s ciljem izdelati nov poslovni model, ki bo v skladu z zahtevami, ki jih narekuje tržišče, kot tudi v skladu s samo strategijo podjetja. Poslovni model izpolnjuje nekatere kriterije, ki veljajo za podjetja ne glede na velikost in branžo, v kateri je podjetje dejavno.

Podjetja so s prenovno poslovnih procesov pričela v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. S tem se je začelo zavestno zniževanje stroškov in boljše izrabljanje delovne sile s pomočjo informacijskih sistemov ter s smiselno povezanimi procesi. Prenovo poslovnih procesov so strokovnjaki pričeli preučevati po prenovi poslovnih procesov v podjetju Ford. Takrat se je v avtomobilski industriji pričelo pritiskanje konkurence azijskih prebivalcev. Podjetje Ford so vodilni pričeli prestrukturirati, uvedli so nove delovne postopke ter informacijsko infrastrukturo. V podjetju Ford je bilo v finančno-računovodskem sektorju zaposlenih preko 500 ljudi, po prestrukturiranju in prenovi poslovnih procesov pa je bilo zaposlenih le še 125 ljudi. S tem so tudi dokazali, da je možno s sodobnimi prijemi in podporo tehnologije doseči najvišjo delovno produktivnost.

V bodočnosti bodo preživela podjetja, ki bodo iskala tržne vrzeli izdelkov in storitev v svojem prodajnem asortimentu, ne pa podjetja, ki izdelek najprej proizvedejo in ga šele nato želijo prodati. Sistem prenove poslovnih procesov temelji na čim večji produktivnosti in tehnološki podpori, kot so informacijski sistemi in računalniki, kajti na tak način zmanjšajo človeško delo in s tem tudi možnost napak.

#### ***2.1.1 Vzroki za informatizacijo in prenavo poslovanja***

Usmerjenost informatizacije poslovanja mora biti v smeri konkurenčnosti avtomatizacije in optimizacije poslovnih procesov. Prav tako pa je pomembno, da s prenovno poslovnih procesov spremenimo način dela v organizaciji. Le s tem zagotovimo izkoriščenost informacijske tehnologije ter konkurenčnost. Smisel poslovnih procesov je odpraviti ozka grla. Tako bo proces čim enostavnejši, med organizacijskimi enotami bo prehajal kar najhitreje in bo uspešno zaključen. Poslovne procese spreminjamo na dva različna načina. Prvi način je popolnoma na novo snovan poslovni proces. (poslovni proces postavimo popolnoma na novo). Drugi način pa je dopolnitev poslovnih procesov. Na podlagi tega se odločimo za prenavo informacijskega sistema, ki je

pogojen s strani poslovnih procesov. Prav informacijska tehnologija lahko nudi drugačen način dela. Zato pa morata prenova poslovnega procesa ter informatizacija poslovanja potekati hkrati.

Poznamo štiri vidike prenove poslovanja. Vidik informacijske tehnologije, kadrovski vidik, strukturni vidik ter kulturni vidik. Kulturni vidik je najpomembnejši. Vsebuje pripravljenost zaposlenih ter širše družbe sprejeti spremembe v načinu dela. Tukaj vidimo, kako so posamezniki pripravljeni sodelovati pri prenovi poslovnih procesov in kako se vključujejo v posamezno skupino. Skozi strukturo organiziranosti vidimo, na kakšen način je potrebno poslovne procese prenoviti, da je sodelovanje med oddelki čim večje. Pri tem imenujemo posebne skrbnike poslovnih procesov, ki nadalje skrbijo za njihovo nemoteno izvajanje. Kadrovski potencial mora biti prilagodljiv in izobražen, da zna uporabljati najnovejšo informacijsko tehnologijo. Informacijski sistem mora dati možnost avtomatizacije poslovnih procesov in samo izvajanje le teh. Vendar pa samo avtomatizacija ne prinese uspešnih in učinkovitih poslovnih procesov, saj lahko dobimo slabe, celo negativne rezultate.

Učinkovit postopek prenove in informatizacije poslovanja pripomore podjetju k razširjenim spremembam in večji učinkovitosti ter uspešnosti poslovnih procesov. Kdaj je poslovni proces učinkovit ugotovimo, ko ga izmerimo z rezultatom pretvorbe vhodov v izhode. Rezultat pa je pogojen tudi s časom ter s stroški za učinkovito opravljen poslovni proces. Poslovni proces je učinkovit takrat, ko vse nepotrebne človeške aktivnosti avtomatiziramo, ustvarimo boljši dostop do podatkov (centralna baza podatkov), boljšo usklajenost in komunikacijo med izvajalci procesa, odstranimo nepotrebne aktivnosti itd.

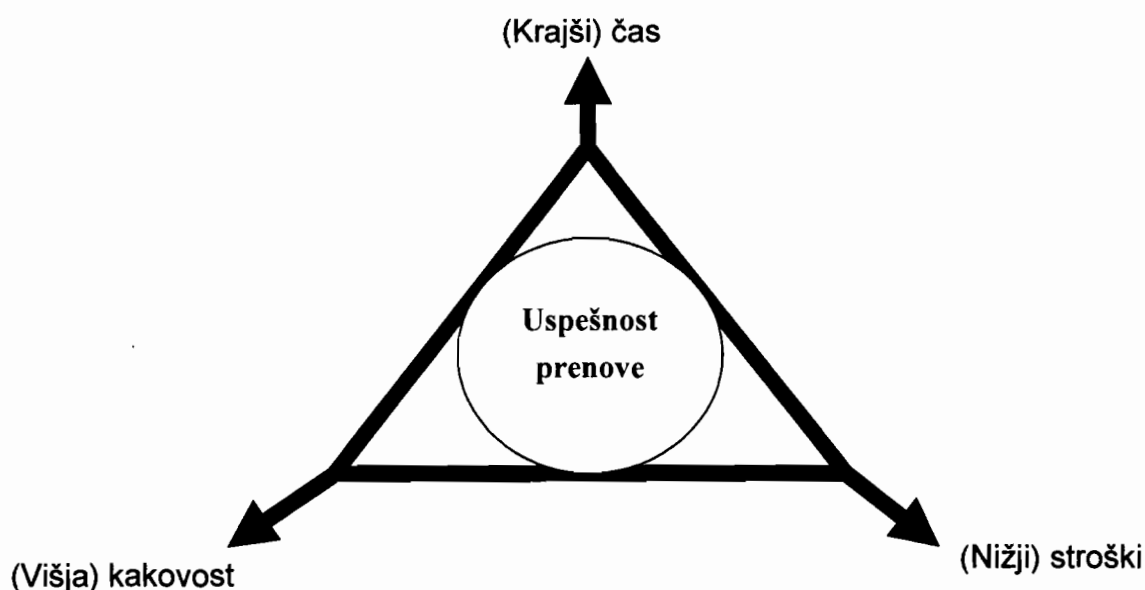
Za popoln poslovni proces je poleg učinkovitosti poslovnega procesa merilo tudi uspešnost le tega, saj je lahko napačno usmerjen poslovni proces učinkovit, vendar ne tudi uspešen. Uspešnost poslovnega procesa povečamo z večjimi spremembami, informatizacijo proizvodnje, spremembo storitev ali izdelkov.

Zakaj in na kakšen način bo podjetje uvedlo prenovu in informatizacijo poslovanja je odvisno od več dejavnikov. Najpogostejši dejavniki so dejavnost podjetja, okolje v katerem se nahaja, lokacija, distribucijska mreža, strateški načrti ter sami zaposleni v podjetju.

Cilji prenove morajo torej temeljiti na pomembnosti učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja, delovanja prenovljenih procesov. Najti moramo optimalno ravnovesje treh temeljnih ciljev, ki so: kakovost opravljenega procesa, stroški, ki nastanejo pri njem in čas, ki ga proces zahteva. Ti trije cilji pa so lahko tudi omejitveni kriteriji, po katerih se ravnamo glede na pomembnost procesa.



**Slika 1:** Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič, Prenova in informatizacija poslovanja. 2004, 64.

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič 2004, 64):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in ostalih organizacijskih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev,
- prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih virov),
- usmerjanje v lastne ključne možnosti in prenos izvajanja ostalih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (angl. Outsourcing).

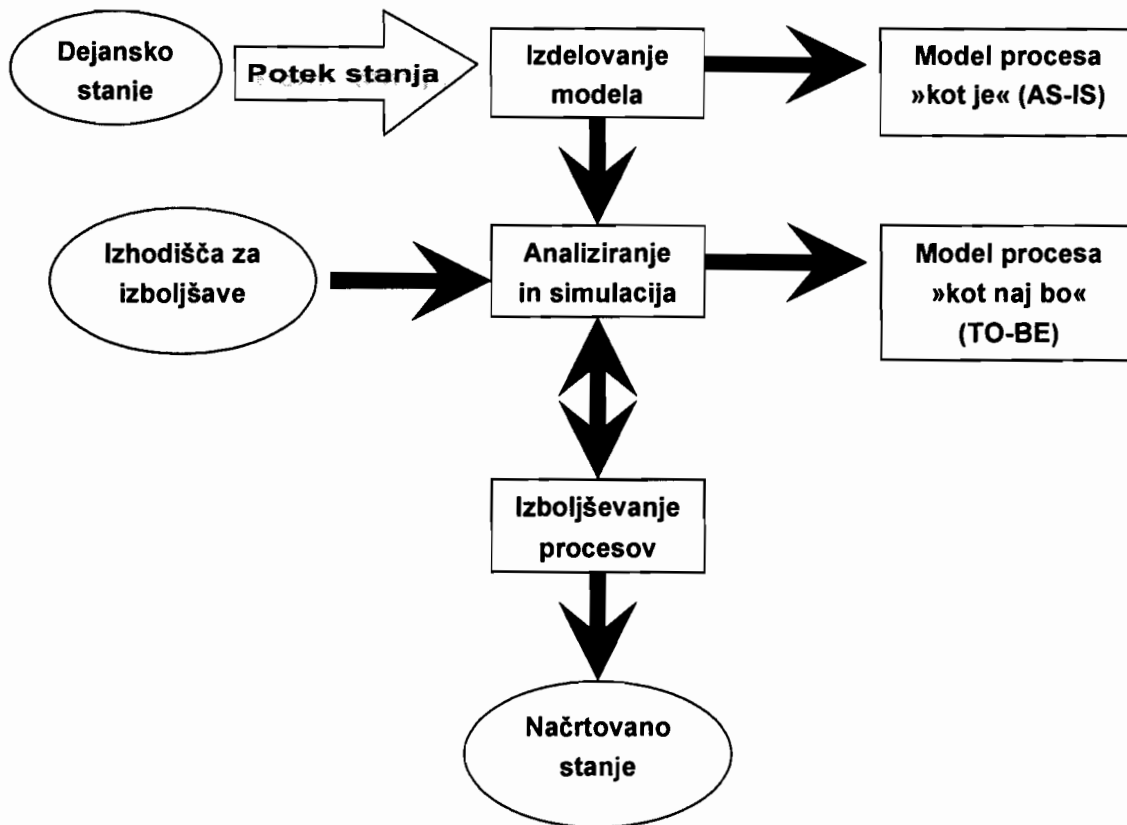
### ***2.1.2 Potek prenove in informatizacije poslovanja***

Prenova poslovnega procesa se prične, ko se management zave, da je poslovanje potrebno spremeniti. Opredeljevanje obstoječih poslovnih procesov je postopek, kjer se izdelava model obstoječega stanja. To so modeli v grafični obliki, dopolnjeni z opisi in pojasnili. Ker procesi potekajo skozi več organizacijskih enot, je to pomemben in zahteven proces. Izvajalci procesov poznajo dele procesov, ki jih sami opravljajo, ne pa potek celotnega procesa. Pri tem pa mora organizacija procese bolje spoznati in jih analizirati v celoti. Rezultat analize so tudi »ozka grla« in predvsem čas poteka procesa ter s tem povezani stroški.

Na podlagi rezultatov analize lahko organizacija že daje rešitve problemov, ki se pojavijo v procesih, v smislu njihove večje učinkovitosti in uspešnosti. Izdelava se model predlogov prenove.

Osnutek modela prenove poslovnih procesov je lahko tudi osnova za informatizacijo poslovanja, ki omogoča izvajanje poslovnih procesov in je običajno zajeta v modelu celovite programske rešitve. Osnova pa je tudi poslovna strategija podjetja. Pred odločitvijo je torej potrebno primerjati načrtovani model procesov ter model celovite informacijske rešitve oziroma skladnost obeh modelov.

**Slika 2:** Potek prenove poslovnih procesov



Vir: Kovačič, Prenova in informatizacija poslovanja. 2004, 73.

### ***2.1.3 Vloga informatike pri prenovi poslovanja***

Sodobna informacijska tehnologija daje možnost izboljšave in izvajanja poslovnih procesov ter večje poslovne uspešnosti. Uporaba informacijske tehnologije je torej nujna v sodobnih podjetjih, vendar to še zdaleč ni dovolj. Pomembno je imeti dobro zasnovane in zastavljene smernice, strategije ter zadostno izobražen kader. Informacijska tehnologija pripomore k doseganju strateških ciljev ter daje možnost snovanja poslovnih procesov, ki bodo hitrejši, cenejši ter bolj učinkoviti.

Informacijska tehnologija vpliva na poslovanje z različnih vidikov na različne načine. Strateško gledano mora informacijski sistem podpirati in zagotavljati najrazličnejše kvalitetne in smiselne podatke o samem delovanju poslovnih procesov.

Operativno gledano pa mora na primer marketinški informacijski sistem nuditi podatke o strankah, njenih potrebah, znati mora izračunavati in izpisovati njeno porabo ter strateško nabavo. To je pogojeno tudi v skladišču. Informacijski sistem mora omogočati strateške evidence zaloge, prejeme in izdaje, mora biti instrument za nabavo in dobavo »just in time« ... S tem je povezana sama logistika in distribucija. Vse skupaj povezano, je poslovna uspešnost, ki je odvisna od poslovnih procesov ter informacijske tehnologije.

## **2.2 Modeliranje poslovnih procesov**

Modeliranje običajno izvajajo analitiki. Pri tem analitik spoznava poslovno področje, ki ga namerava predstaviti z modelom, na različne načine, med katerimi so najpomembnejši (Kovačič 2004, 92):

- pregled obstoječe dokumentacije in morebitnih obstoječih programskih rešitev,
- pisni vprašalnik,
- posamični intervjuji uporabnikov,
- skupinski intervjuji,
- opazovanje uporabnikov pri delu ...

Poslovni proces je skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica je izid. Model poslovnih procesov vsebuje dogodke (kaj se dogaja med izvajanjem procesa), vhode, izhode, izvajalca procesa ter njegovega nadzornika in pogoje oziroma omejitve (to so stroški izvajanja procesa in/ali čas izvajanja procesa). Zadati pa si moramo tudi cilje, da bo poslovni proces uspešno zaključen.

Poslovni proces delimo na:

- o podproces, ki je sklenjena celota opravil ali delovnih operacij. Več podprocesov tvori proces,
- o aktivnost ki je delovna naloga in najmanjši del procesa, ki ga je še smiselno modelirati. Za aktivnost je možno izbrati izvajalca in določiti čas aktivnosti.

Modeliranje poslovnih procesov izboljša razumevanje in poznavanje organizacije, ponuja možnosti za izbiranje predlogov prenove ter preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi. S strani izvajalca procesa, modeliranje pripomore k razumevanju informacijske potrebe izvajalcev procesa.

Pri modeliranju poslovnih procesov uporabljamo procesno sliko. Ta nam prikaže začetek procesa, vhode in izhode ter dogajanje med samim procesom. Pri modeliranju procesov sodelujejo sami izvajalci procesa, saj najbolje opišejo svoj del procesa in tako nastane realna procesna slika.

### **2.3 Informacijska podpora**

Ponudniki informacijske tehnologije morajo najbolj približati svoj produkt potrebam podjetja. To jim zagotovi, da jim ne bi kupce »speljala« konkurenca. Management pričakuje od ponudnikov informacijskih sistemov, da bodo na najbolj enostaven način in v čim krajšem času prišli do želenih podatkov za odločitve, ki jih sprejemajo.

Managerji morajo danes upravičiti investicije v informacijske tehnologije. Glede na njihove potrebe se morajo odločiti, kakšen informacijski sistem bodo izbrali, kako ga bodo modelirali, kakšne dodatne funkcije mora vsebovati ...

Odločanje je v podjetju element, ki vodilnim managerjem pripomore do uspeha, je ključ do uspeha. Da pa se managerji pravilno odločajo, morajo raziskati in razčleniti problem, ki ga imajo, ga razumeti, pridobiti prave in kakovostne podatke ter določiti cilje glede na problem. Nato na podlagi ciljev in zbranih podatkov podajo rešitve ter s pomočjo kriterijev, ki so glede na politiko podjetja dopustni, izdelajo model. Sledi izbira najboljše rešitve, ki je pogojena glede na znanje, časovni interval ter stroškovni okvir. V končni fazi pa se ta rešitev izvede. V tej končni fazi je podpora informacijske tehnologije prav tako zelo pomembna zaradi komunikacije in utemeljitve rešitve problema. Pri poslovnih odločitvah je pomembno, da se izkušnje iz odločitev, ki so jih managerji že sprejeli, prenesejo na naslednje odločitve, tako da je sam proces poteka odločitev precej krajši in seveda s strokovnim znanjem boljše izveden.

#### ***2.3.2 Sistemi za podporo odločanju***

Sistemi za podporo odločanju se največkrat povezujejo s polstrukturiranimi problemi. Podpirajo lahko posamezno fazo, ali pa celoten odločitveni proces. Sistemi za podporo odločanju, omogočajo na podlagi zbranih podatkov o sistemu, odgovoriti na dileme, ki se pojavijo pri odločanju. Najbolj znana je »kaj-če« analiza, pri kateri se največkrat sprašujemo, kakšne bodo posledice ob sprejemu določene poslovne odločitve. Pri doseganju ciljev se predvsem vprašamo, kako naj spremenimo vrednosti določenih parametrov, če želimo doseči neki cilj. Nato se moramo vprašati, katera odločitev je najboljša, se pravi, da moramo optimizirati odločitev. Pri statističnih

analizah se predvsem sprašujemo, zakaj ima neka spremenljivka vrednost, kot jo ima. Tega se poslužujemo predvsem takrat, kadar gre za nek ponoven proces in verjetnosti izračunamo iz preteklosti.

Za podporo pri odločanju si pomagamo z različno programsko opremo. Največkrat si pomagamo z orodji za izdelavo poročil in poizvedovanje, s programskimi paketi za podatkovno rudarjenje, za delo s preglednicami in za statistično analizo, specializiranimi programskimi paketi za modeliranje, programskimi paketi za podporo vodenju projektov ter z ekspertnimi sistemi.

Za bolj sistematsko delo si pomagamo z različnimi sistemi. Ti sistemi so po večini programski paketi za statistično analizo, programski paketi za delo s preglednicami, specializirani programski paketi za modeliranje, sistemi za podporo vodenju projektov ter ekspertni sistemi.

## **2.4 Najpogostejše napake pri prenovi poslovnih procesov**

Čeprav nekatere organizacije vlagajo veliko časa, truda in virov v prenavo poslovnih procesov, je približno 50 do 70 odstotkov pri prenovi neuspešnih. Kljub tem neuspehom ne moremo trditi, da je prenova pretirano tvegano dejanje, saj sta pri njej ključnega pomena znanje in sposobnost ljudi, ki sodelujejo pri prenovi, ne pa sreča. Pri prenovi se navadno ponavljajo stare napake in prvi korak do uspeha je prepoznati te napake ter se jim izogniti. Te najpogostejše napake so (Hammer in Champy 1993, 200-213):

- popraviljanje procesov namesto spreminjanja,
- neosredotočenost na poslovne procese,
- osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov,
- zanemarjanje vrednot in prepričanj,
- zadovoljstvo z majhnimi rezultati,
- prenagljeno metanje puške v koruzo,
- vnaprejšnje omejevanje definiranja problemov in obsega preurejanja,
- dopuščanje, da obstoječa kultura in odnos vodstva organizacije preprečita začetek preurejanja,
- poskus preurejanja od spodaj navzgor,
- imenovanje oseb, ki preurejanja ne razume, za vodjo,
- skoparjenje pri sredstvih za preurejanje
- preurejanje je organizaciji zadnja skrb,
- organizacije porazdelijo svojo energijo na več projektov hkrati,

- organizacije ne razlikujejo preurejanja od drugih programov za izboljšanje poslovanja,
- organizacije se usmerjajo izključno na oblikovanje,
- poskus izpeljave preurejanja tako, da bi bil volk sit in koza cela,
- organizacije odnehajo, ko se ljudje uprejo preurejevalnim spremembam.

Rusimovič (2001, 39) v svojem prispevku navaja deset zlatih pravil, ki jih moramo pri prenovi poslovanja upoštevati:

1. opredeliti je treba vizijo in analizirati primerjalne prednosti, ki omogočajo zadovoljitev novih strateških ciljev organizacije,
2. sledi opredelitev poslovnih procesov, pomembnih za doseganje ciljev in izločitev vsega, kar ni pomembno za racionalizacijo stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti,
3. določiti moramo skupino, ki bo vodila spremembe, ustvarjala kulturo sprememb in spreminjala managersko vodeno organizacijo v podjetniško strukturirano organizacijo,
4. oblikovati je treba strategijo premagovanja do sprememb,
5. moč odločanja in odgovornost je treba prenesti na decentralizirane skupine, ki bodo uresničevale želene in načrtovane spremembe in postale središča nove organiziranosti,
6. spremembe so vedno del strategije znižanja stroškov in zvišanja dodatne vrednosti, poslovni rezultati pa so rezultatna uravnoteženja in hkratnega povezovanja teh dveh strategij,
7. upravljanje sprememb je hkrati ustvarjanje novih poslovnih mrež, kjer naši kupci in dobavitelji postanejo partnerji in soustvarjalci vrednosti organizacije,
8. uspešnost managerskih skupin je odvisna od sistema nagrajevanja in promocije, kar je bilo do sedaj rezervirano le za redke izbrance,
9. v organizaciji so najpomembnejši ljudje in njihove sposobnosti, zato je med njimi treba ustvariti kulturo sodelovanja in ne konkurence. Uravnotežiti je treba vzpodbude in odgovornosti za spremembe, tako od spodaj kakor tudi od zgoraj,
10. končni uspeh sprememb je odvisen od najšibkejšega člana, zato je potrebno skrbno načrtovanje sprememb s poslovnimi načrti skupin in lastnikov projektov. Potrebno je globalno in neprestano spreminjanje in prilagajanje organizaciji.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA**

#### **3.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje je že 30 let uspešno proizvodno podjetje v svoji stroki. Ukvarja se s proizvodnjo izdelkov široke potrošnje. Sedež podjetja je v Slovenj Gradcu, njihovi lastniki pa so visoko tehnološka avtomobilska proizvodnja podjetja. Podjetje je delniška družba. Nadzorni svet družbe so lastniki sami, vodstvo podjetja pa je že delovalo tudi v drugih podjetjih, ki so v lasti nadzornega sveta.

Zaradi vpleta samih lastnikov v poslovanje je dolžno vodstvo podjetja vsako strateško odločitev najprej predstaviti lastnikom in šele ob potrditvi lastnikov se le ta izvede.

Podjetje je zapadlo v krizo leta 1991, ker je izgubilo večino trga bivše Jugoslavije. Odcepilo se je od tovarne usnja in tako nastalo samostojno podjetje. Ti dve odločitvi je vodstva podjetja prisililo k iskanju novih trgov. V desetih letih se je podjetje uspešno plasiralo na trgu vzhodne Evrope, natančneje na Poljskem, Češkem, Slovaškem in Madžarskem. Svoje proizvode so tržili tudi v Italiji, Nemčiji in Avstriji.

Zaposlujejo 54 ljudi. Glede na njihovo tehnološko naravnost in razvitost proizvodnega sektorja spada med visoko tehnološko razvitih podjetij. V proizvodnji je zaposlenih manj kot polovica ljudi v podjetju.

Podjetje se ukvarja s tkanjem netkanih tkanin. Izdelujejo visoko kvalitetne bioizolacije, visoko kvalitetna in cenjena ležišča, zastirke za sadno drevje in okrasne grmovnice, zastirke za vrtno grede, trakove za ovijanje debel sadnih dreves, erozijske zaščite za nabrežine, okrasne oporne palice ter podlage za oblazinjeno pohištvo. Usmerjeno je predvsem k naravnim surovinam, kar jim daje veliko konkurenčno prednost. Glavne surovine proizvodov so kokosova vlakna, konjska žima, kamelja dlaka, kašmir in bombaž. Podjetje surovine uvaža iz tropskih držav in držav iz vzhoda. Ta področja veljajo za rizične države, podjetje ima težave pri uvozu surovin, ki zajemajo kvaliteto ter sam transport surovin.

Z usmeritvijo k biološko pridelanim surovinam želijo ostati eden vodilnih proizvajalcev v Sloveniji pri tkanju netkanih tkanin iz naravnih surovin. Prav tako nameravajo ostati konkurenčni na trgih sosednjih držav in se še bolj razširiti na trge srednje Evrope ter republike bivše Jugoslavije. Svoje proizvode želijo ponuditi tudi na področju zahodne Evrope.

Zaradi dveh novo nastalih konkurenčnih podjetij z vzhoda, iz Češke ter Rusije, je podjetje ponovno prišlo v krizo, ki se odraža z zmanjšanjem tržišča. Zaradi visokih cen so postali nekonkurenčni. Sledili so ukrepi z zniževanjem stroškov, posodobitvijo



proizvodnje, iskanjem ugodnejših dobaviteljev, prenovo poslovnih procesov, uvedbo novih izdelkov ...

Vodilni v podjetju k nalogam pristopajo timsko. Zavedajo se, da naloge vsakdo dojame iz svojega zornega kota in lahko prispeva sveže ideje. Le te, v timu nadgradijo in jih izoblikujejo v optimalno rešitev. Podjetje zagotavlja tudi varovanje okolja, kar je tudi sestavni del poslovne funkcije podjetja.

Z več kot 30-letnimi izkušnjami, je podjetje strokovno podkovano in prilagodljivo vsaki stranki posebej. Njihov cilj je obdržati obstoječi evropski tržni delež, na trgu ponuditi nove, kvalitetne izdelke ter izpopolniti servis strank. Tako bodo povečali kvaliteto svoje ponudbe in postali konkurenčni na še tako zahtevnih trgih.

### **3.2 Stanje informatike pred vpeljavo novega informacijskega sistema**

Leta 2003 je v podjetju prišlo do menjave uprave. Novo vodstvo je preučilo poslovne procese in se odločilo, da so na tem področju potrebne spremembe. Ugotovili so, da je potrebno prenoviti celotni poslovni sistem, posledično pa tudi informacijski sistem. Star informacijski sistem je vseboval več nepovezanih gradnikov. Bili so od različnih ponudnikov in med seboj niso bili kompatibilni. Zaradi tega je bilo potrebno isti podatek vnesti večkrat. Npr. prejeto blago je skladiščnik prevzel, napisal prevzemnico in poknjžil količine ter cene v svojem programu. Ta program ni bil povezan z računovodstvom ter glavno temeljnico, tako da je računovodska služba morala v svojem programu še enkrat prevzeti blago, ga pravilno poknjžiti in šifrirati. Potekalo je dvojno delo, kar je zahtevalo čas in povečalo možnost napak. Vodilni v podjetju so ugotovili, da je delo na takšen način izguba časa vodi do ne konsistentnosti in je nepovezano.

Uporabniki prejšnjega informacijskega sistema nad idejo prenove niso bili navdušeni, saj so se zavedali, da nimajo zadostnega znanja za popolne spremembe in so se ustrašili odločitve vodstva. Pri starem informacijskem sistemu so natančno vedeli, kaj je potrebno storiti, kje knjižiti, kam pogledati za informacije, ki so jih potrebovali.

Stanje informatike je bilo po ugotovitvah slabo. Stari računalniki, slaba infrastruktura, nekateri računalniki sploh niso bili povezani z omrežjem, največja slabost pa je bila kopica nepovezanih informacijskih rešitev različnih ponudnikov, ki se med seboj niso usklajevale. Vsi, razen modula v računovodstvu, so delovali v DOS okolju ter datotečnem sistemu, kar je še dodatno oteževalo hitrost delovanja sistema ter dostopnosti do podatkov. Rešitev za podporo dela komerciale je bila deloma že prenovljena in je podatke že povezovala med seboj. Tako so bili vnosi preprostejši ter učinkovitejši, informacije v preteklosti so že iskali preko analitike.

Med področji, katere sem sam najbolj poznal, je bilo področje računovodstva. Stara informacijska rešitev je imela vrsto slabosti, med katerimi so bile najbolj očitne:

- nepovezani moduli,
- bančni transfer ni povezan z modulom računovodstva,
- ročno knjiženje kontov,
- uporaba programa ni enostavna.

Program pa je imel le eno pozitivno lastnost, to pa je enostavno programiranje različnih izpisov.

## 4 NOV INFORMACIJSKI SISTEM

### 4.1 Razlogi za nov informacijski sistem

Vse večji pritisk na trgu s strani kupcev je podjetje prisililo v prenovu poslovnih procesov. Podjetje je moralo pričeti zniževati stroške v proizvodnji, posodobljati proizvodnjo, dosegati višjo kvaliteto izdelkov in uvajati nove izdelke.

Vzroki:

- *reorganizacija podjetja*

Podjetje se je s posodobitvijo proizvodnje in uvedbo novih izdelkov ter prenovitve laboratorijskega oddelka bilo prisiljeno notranje reorganizirati. Največ se je spremenilo v tehnični službi, kajti tehnologija in laboratorij sta se združila in tako je napredek v tehnologiji ter kakovosti izdelkov postal bolj viden. Tehnološka služba je postala zadolžena za načrtovanje proizvodnje.

- *sprejemanje odločitev*

Podjetje je postalo togo na področju sprejemanja odločitev. Postopek sprejemanja odločitev je ostal časovno predolg. Z novim informacijskim sistemom naj bi podjetje pridobilo element, ki drastično skrajša odzivni čas odločitev.

- *tehnološki napredek informacijskih sistemov*

V zadnjem desetletju je razvoj informacijskih sistemov zelo napredoval. Informacijska tehnologija pomaga podjetjem do hitrejšega ter kakovostnejšega poslovanja ter k večjemu prilagajanju potrebam kupcev. Prav tako pa je eno od glavnih orodij za dobro poslovanje.

- *pridobitev standarda ISO 9001 in ISO 14001*

Podjetje je pridobilo standarda ISO 9001 in ISO 14001. Pri ISO standardih je pomembno, da so delovni procesi in delovne naloge določene in jih je potrebno upoštevati. S pridobitvijo novega informacijskega sistema v podjetju zaposleni v režiji veliko lažje delujejo v okviru predpisanih postopkov znotraj ISO standardov.

Podjetje se za lasten razvoj informacijske tehnologije ni odločilo. V primeru, da bi zunanji sodelavci – programerji (nimajo svojih lastnih programerjev) razvili informacijski sistem prav posebej za njih, bi podjetje imelo večje stroške in daljši postopek vpeljave novega informacijskega sistema, v katerega moramo všteti še čas

razvoja. Poleg tega pa bi podjetje moralo samo servisirati informacijsko infrastrukturo in imeti posebej zaposlenega delavca za skrbnika informacijskega sistema ali pa bi moralo skleniti posebno pogodbo z razvijalci informacijskega sistema, kar bi spet pomenil dodaten strošek.

## 4.2 Izbira ponudnika novega IS

Takoj po odločitvi, da bodo v podjetju zamenjali informacijski sistem, so vodilni v podjetju pričeli z zbiranjem ponudb najrazličnejših ponudnikov informacijskega sistema. Po končanem postopku zbiranja ponudb so zaposleni iz različnih delovnih področij ponudbe preučili in predlagali ponudnika informacijskega sistema, ki bi najbolje ustregel željam z njihovega področja. Tako so se odločili za tri potencialne ponudnike, katere so povabili tudi na predstavitev njihovega informacijskega sistema. Za te tri so se odločili na podlagi naslednjih kriterijev:

### - *moduli na vseh področjih*

Informacijski sistemi podpirajo delo na vseh področjih poslovanja podjetja. Najpomembnejše pa je, da je informacijski sistem osnovan na eni centralni bazi podatkov, kar pomeni hitrejšo in enostavnejšo obdelovanje podatkov.

### - *šolanje*

Podjetje je ponudbe selekcioniralo tudi na osnovi šolanja. Za to so se odločili, ker želijo zagotoviti, da bodo zaposleni v podjetju na različnih delovnih področjih dovolj usposobljeni, da bodo znali rešitev uporabljati za osnovno podporo izvajanju poslovnih procesov, kot tudi za nastavitve modulov izpisov dokumentov po svojih potrebah in željah. Šolan naj bi bil vsak uporabnik informacijskega sistema posebej, kajti vsak izmed njih ima drugačne delovne naloge in delo.

### - *možnost prevzema baze podatkov s starega IS*

Stare baze podatkov, kreirane v različnih vrstah datotek, naj bi se čim bolj avtomatsko prepisale v novo podatkovno bazo. Pri tem pa bi se lahko različni šifranti kupcev, proizvodov, materialov itd. ustrezno pregledali in preučili. Prenos šifrantov in drugih dokumentov mora zagotoviti ponudnik informacijskega sistema.

### - *skrbništvo IS*

Zelo pomembno je tudi skrbništvo informacijskega sistema. To pomeni, da se ponudnik obveže, da v primeru okvare oziroma težave v samem delovanju

informacijskega sistema v najkrajšem možnem času poskrbi za odpravo napake. Tako podjetje prepusti strokovnjakom, da servisirajo in oskrbujejo celoten sistem in se sami izognejo možnim težavam.

- *arhiviranje podatkov*

Podjetje je kot kriterij postavilo tudi arhiviranje podatkov. Zahtevali so, da mora program v določenih intervalih podatkovno bazo samodejno arhivirati na medij in/ali na diskovno enoto.

Na predstavitvi rešitev izbranih treh ponudnikov so sodelovali zaposleni z različnih področij, in sicer iz računovodstva, marketinga in tehnologije. Pozornost je bila usmerjena predvsem na njihova področja dela.

Po končanih predstavitev je podjetje določilo specifične kriterije z vseh delovnih področjih podjetja. Seveda so ugotovili, da idealen oziroma popoln informacijski sistem ne obstaja. Prišli pa so do zaključka, da se lahko s skupnimi močmi močno približajo željam in potrebam posameznih služb v podjetju.

#### **4.2.1 Odločitev za informacijski sistem LARGO**

Merila za izbiro rešitve izmed predstavljenih so bila:

- *celostna ponudba*

Podjetje si želi, da je delovanje informacijskega sistema podprto s strani le enega ponudnika. To pomeni, da ponudnikove storitve vsebujejo programsko opremo, strojno opremo, servis strojne opreme, skrbništvo programske opreme ter šolanje osebja za uporabo rešitve.

- *zmogljivost in robustnost sistema*

Paket naj bo zmogljiv. Zmogljivost programske opreme mora biti podprta s primerno strojno opremo. V podjetju bo več kot 20 uporabnikov informacijskega sistema naenkrat, zato je povečana nevarnost težave počasnega delovanja sistema in počasnega prenosa podatkov.

- *enkratni vnos podatkov*

Informacijski sistem mora biti dodelan tako daleč, da je mogoč vnos podatka le na enem mestu in da je mogoča obdelava in uporaba tega podatka na ostalih delovnih mestih v podjetju.

- *možnost prilagajanja posamezni službi*

Vsaka služba posebej ima specifične lastnosti. Program mora dopuščati nastavitve vsaki službi posebej, ker se nekateri podatki posamične službe ne bodo uporabljali povsod. Nastavitve za vsak modul posebej mora vsak uporabnik znati obvladati zase.

- *statistika*

Podjetje je v rasti in mora biti pripravljeno na vse tržne spremembe. Program mora podpirati vse različne statistike iz šifrantov, kakor tudi iz same baze podatkov. Prikazati mora poročila o prodaji, nabavi, strankah, zalogah končnih izdelkov itd. Zagotavljati mora tudi pregled zalog surovin, signalnih zalog ter omogočati MRP (koliko posamezne surovine je treba nabaviti, da proizvedemo določeno količino končnih izdelkov).

- *izpisi*

Program mora vsebovati najrazličnejše možnosti izpisov posamezne službe. Izpisi šifrantov, dokumentov se morajo prilagajati glede na zahteve posameznega uporabnika. Možni pa morajo biti tudi izpisi raznih analiz.

- *prenos šifrantov in dokumentov s starega IS*

- *cena*

Na odločitev podjetja o ponudniku je vplival tudi popust, katerega so posamezni ponudniki informacijskega sistema nudili. Glede na to, da je podjetje Perftech d.o.o. ponudilo največji popust menimo, da je bil to eden ključnih razlogov za izbor v njihov prid.

Potrebam in zahtevam podjetja se je najbolj približal informacijski sistem LARGO podjetja Perftech d.o.o. Sistem ponuja podjetju največ fleksibilnosti, kar pomeni, da je med vsemi tremi ponudniki najbolj prilagodljiv. Na podlagi nastavitvev v posameznih modulih je mogoče informacijski sistem približati na želeno raven potrebam posameznih služb. Glede na ponujene storitve je podjetje Perftech d.o.o. pri ponudniku dosegel tudi zelo ugodno ceno.

Pri predlogih zaposlenih o izboru ponudnika informacijskega sistema ne smemo izključiti vpliv simpatičnosti zaposlenih pri ponudniku na njih. Vsak od zaposlenih je seveda predlagal in navijal za najbolj simpatičnega ponudnika

### 4.3 Opis poteka projekta

Vodilni v podjetju so projekt prenove informacijskega sistema načrtovali časovno smiselno. Projekt je trajal od razpisa do popolne vpeljave sistema 18 mesecev oziroma njihovih šest četrletnih obdobj.

V prvem četrletnem obdobju je podjetje izdalo razpis, preučili so ponudbe ter imeli razgovore z tremi najzanimivejšimi ponudniki. V začetku naslednjih dveh četrletij so izbrali ponudnika informacijskega sistema LARGO, podjetje Perftech d.o.o. Po izboru je podjetje nekaj časa prisostvovalo v podjetju, da so ugotovili trenutno stanje ter da so razumeli, kaj podjetje želi in na kakšen način se bodo lotili dela. Nato je podjetje naredilo načrt prenove sistema skupaj s ponudnikom informacijskega sistema. Najprej so naredili model novih poslovnih procesov, nov način dela, razčlenili so module, katere bo posamezni uporabnik uporabljal ... Izdelan je bil model dela časovnega poteka prenove poslovanja. Odločili so se, da bodo nov sistem zagnali na začetku poslovnega leta, do takrat pa so imeli še tri četrletna obdobja časa.

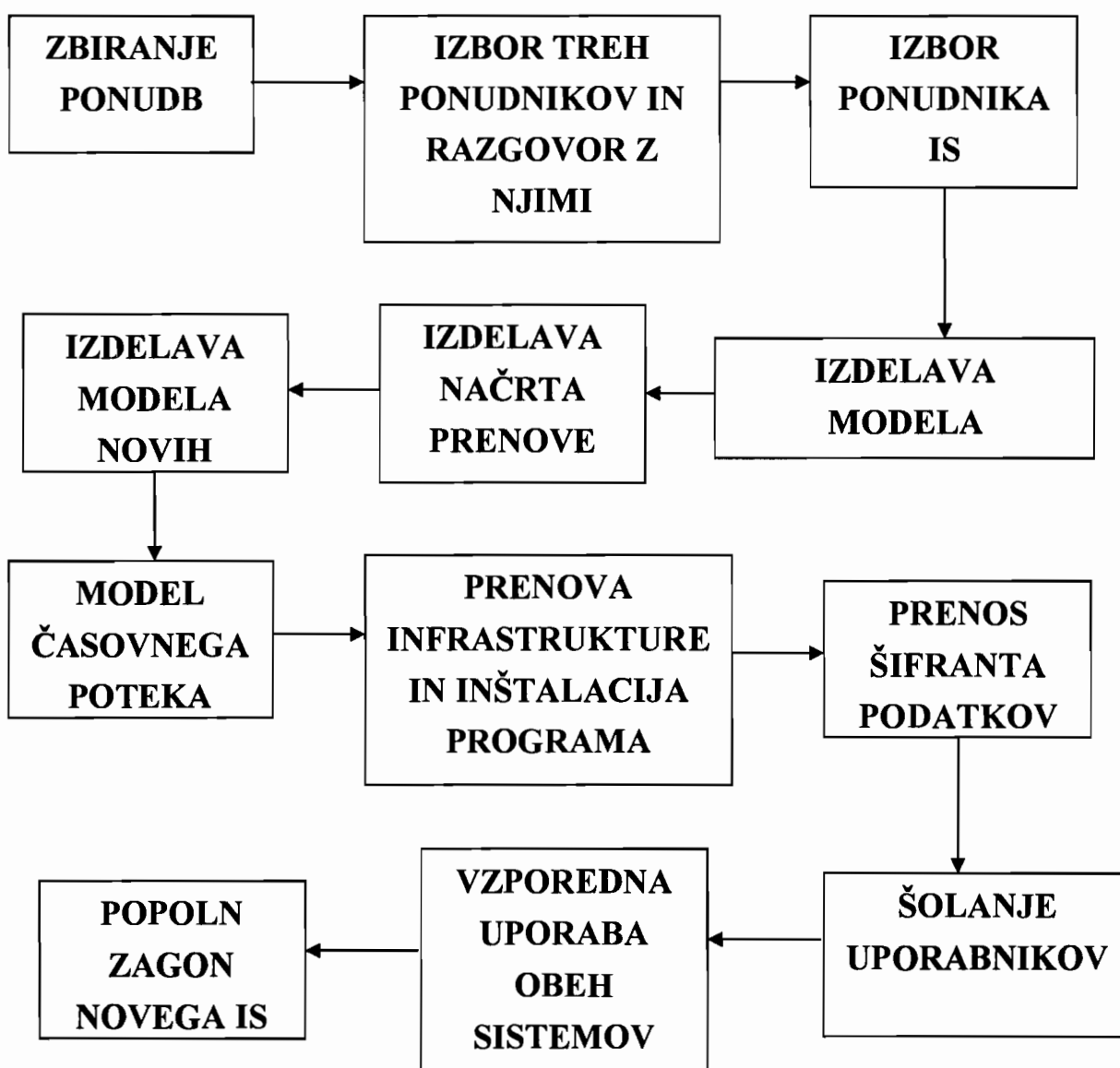
Prenova rešitve je zahtevala tudi prenovo infrastrukture v četrtem četrletju (računalnike, komunikacije, omrežje, strežniško infrastrukturo), šele nato je sledila namestitev rešitve. Nadaljevalo se je s šolanjem uporabnikov. Šolanje je potekalo na demo bazi podatkov, kar pomeni, da so uporabljali že obstoječe šifrate, obstoječo bazo podatkov, obstoječe nastavitve ... Šolanje je bilo razporejeno po posameznih segmentih dela, tako da so se lahko učitelji posvetili vsakemu posamezniku posebej in se šolali samo za področja, katere uporabnik uporablja. Sledil je prenos šifranta, kjer so nastopile velike težave zaradi neskladnosti starega in novega sistema. Potrebno pa je bilo tudi prenesti vsa začetna stanja poslovanja in nekatere stare dokumente pretvoriti v elektronsko obliko. Prav tako so morali na novo predelati nastavitve. Izkazalo se je, da obstoječe »predefinirane« nastavitve sistema v obravnavanem podjetju niso ustrezne, zato so celoten informacijski sistem prilagodili potrebam podjetja. Ta del projekta se je odvijal tudi v petem četrletju.

Ob nastopu novega poslovnega leta se je podjetje odločilo za četrletje vzporednega delovanja starega in novega sistema. Tako so podatke in rezultate primerjali med seboj. Ponovno se je izkazalo, da nekatere nastavitve niso bile pravilno nastavljene, zaradi tega je prihajalo do razhajanj poslovnih rezultatov. Nujno potrebna je bila ponovna nastavitve in primerjanje rezultatov. Do tega pa je prišlo, ker je že od začetka prišlo do napake pri nastavitvah in je v nadaljevanju bil projekt slabo nadziran.

S pravnimi nastavitvami in pravnim delom se je podjetje odločilo, da bo po četrletju prenehalo z vzporednim delovanjem in popolnoma uporabljalo nov sistem.

Potek projekta prikazuje slika 3:

**Slika 3:** Prikaz poteka projekta



Vir: Lasten vir



#### 4.4 Težave pri prenovi sistema

Podjetje se srečuje z najrazličnejšimi težavami, ki so nastopile ob vpeljavi novega sistema. Do teh težav je prišlo zaradi slabega koordiniranja samega dela in slabe pripravljenosti na prenovu sistema in poslovnih procesov. Vzrok za težave pa lahko poiščemo tudi v slabem vodenju projekta in slabem strokovnem znanju zaposlenih.

Težave, s katerimi so se srečali, so naslednje:

- *prenos začetnih stanj*

Do otvoritvenega dne, so morali zaposleni v podjetju vnesti otvoritvene postavke in kontrolirati prenose. Ugotovilo se je, da je zaradi novega informacijskega sistema in njegovega delovanja bila vnesena ena in ista stvar večkrat. Tako so morali poiskati napako in jo pravilno popraviti, kajti izbris na napačnem mestu bi pomenil manjko v skladišču, napačen znesek DDV, nepravilno stanje prejetih ali izdanih računov ...

- *slabo izvedeno šolanje*

Ponudnik informacijskega sistema je v podjetju izvedel slabo šolanje. Zaposleni v podjetju so namreč nepravilno postavili nastavitve zaradi nezadostnega poznavanja sistema. Zaradi nezadostnega poznavanja sistema je prihajalo tudi do osnovnih napak, kot so neupoštevanje DDV, vnašanje podatkov v napačne tabele in obrazce, napačno uvoženi podatki, neizpolnjevanje vseh potrebnih osnovnih podatkov ... Izvajalci šolanja so bili pripravljene samo odgovarjati na vprašanja uporabnikov, ne pa razložiti še enkrat, kako sistem deluje in kako naj bi uporabniki sistem sploh pravilno uporabljali.

- *modul skladiščnega poslovanja*

Do težav je prišlo tudi v samem sistemu. Sistem v fazi vpeljave informacijskega sistema ni imel dodelanih modulov. To je bilo najbolj očitno v modulu skladiščno poslovanje, ker še dodatni proizvodni modul ni bil dodelan in je bilo potrebno iskatičasne rešitve, tako da nedelujoči modul ni motil že delujoče module. Ko pa je bil modul skladiščnega poslovanja dodelan in prav posebej za podjetje tudi prirejen, je bilo potrebno vse podatke, ki še niso bili v bazi podatkov, vnesti v sistem in tudi datumsko uskladiti, kar je pri uporabnikih informacijskega sistema predstavljalo težavo, saj niso vedeli, kako to v sistem tudi vnesti. Potrebno je bilo ponovno napraviti šolanje, kar pa je predstavljalo ponovno izguba časa, povečali so se tudi stroški projekta.

- *preobširnost sistema*

Kot srednje veliko proizvodno podjetje vseh kakovosti in možnosti ki jih sistem nudi, ne uporablja. Tako veliko možnosti bega »slabo pismene« uporabnike sistema, ki

uporabljajo več modulov. Prihaja do tega, da podatke vnašajo v napačne module, kar povzroča kasneje veliko neskladij. Sistem pa na splošno ponuja možnosti, ki jih podjetje ne bo moglo izkoristiti, bodisi zaradi nepoznavanja sistema, bodisi primanjkovanja časa ali enostavno, ker ponujenih možnosti sploh ne potrebujejo.

## 5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V podjetju, v katerem smo opravili raziskavo, smo ugotovili sledeče.

- Kot je že podjetje samo ugotovilo, imajo zelo nizko strukturo izobraženosti zaposlenih na področju računalništva in informatike ter osnovnega poznavanja računovodskih standardov, kakor tudi nepoznavanje zakonske podlage. Zaradi tega je prišlo do nepotrebnih napak, ki vplivajo na samo poslovanje podjetja. Uporabniki so bili navajeni na staro informacijsko tehnologijo, ki je bila zelo enostavna, z malo možnostjo napak pri samem vnašanju podatkov.
- Priporočamo, da se podjetje odloči za ponovno usposabljanje uporabnikov informacijskega sistema. Za začetek bi bilo dovolj, da pridobijo znanja na svojih delovnih področjih in da pridobijo osnovno znanje o uporabi informacijskega sistema. Pripomoglo pa bi tudi, da se v nastavitvah sistema zaklenejo vse neaktivne operacije. Tako ne bo več nepotrebnih napak, ki bi vplivale na poslovanje podjetja.
- Na samem začetku prenove informacijskega sistema so vodilne osebe v podjetju naredile napako, ker so slabo planirale samo izvajanje prenove informacijskega sistema. V model prenove poslovnih procesov nismo imeli vpogleda, lahko bi tudi sklepali, da sploh ni bil izveden. Občutek je, da je podjetje »bolj kot ne« v ta projekt »šlo na slepo«. Verjamemo, da je podjetje naredilo koncept prenove informacijskega sistema in so si predstavljali novo stanje poslovnih procesov, vendar na detajle izvedbe le teh niso bili pozorni (čas izvedbe, komunikacijski kanali, ...). Ob vpeljavi informacijskega sistema je prišlo do sprememb, na katere niso bili pripravljene. Vodilne v podjetju je presenetilo dejstvo, da jih težave, s katerimi so se soočili in jih niso reševali sproti, spremljajo še danes.
- Podjetju svetujemo, da morebitne težave, ki lahko nastanejo, rešijo pred nastopom le teh, tako se bodo izognili nevšečnostim, ki lahko nastanejo. Gre torej za preventivno ravnanje podjetja.
- S skupino iz podjetja sem bil na usposabljanju novega informacijskega sistema. Glede na to, da mora ponudnik informacijskega sistema nastopati profesionalno in da mora znati odgovoriti na vprašanja, ki jih uporabniki informacijskega sistema postavijo, se je velikokrat zapletlo. Predavatelj je ravnal popolnoma

neprofesionalno in njegova ravnanja so bila popolnoma neustrezna, saj je vprašanja uporabnikov, na katera ni imel odgovorov, odgovarjal s poskusi. Izvajalec šolanja ni predlagal ponovnega šolanja ali pripravil dodatnega gradiva.

- V pogovorih z uporabniki smo ugotovili, da niso preveč navdušeni nad novim informacijskim sistemom. Sami so ugotovili, da je informacijski sistem preobširen in ponuja veliko možnosti, katere sploh ne bodo potrebovali.
- Nepotrebne možnosti sistema bi bilo potrebno preučiti in uporabniku prilagoditi uporabo sistema za potrebe njegovega delovnega procesa.
- Presenetilo nas je zelo dobro sodelovanje uporabnikov z vodilnimi v podjetju in podjetjem Perftech. Uporabniki so bili zelo motivirani za učenje, pripravljeni izmenjati mnenja, bili pripravljeni ostati v službi tudi po preteku delovnega časa. Izkazalo se je, da je v podjetju zelo dober kolektiv, ki je pripravljen pomagati podjetju biti najboljši v svoji stroki. Želijo se tudi naučiti nekaj novega, da si sami olajšajo delo.

Za temo Prenova informacijskega sistema v srednje velikem proizvodnem podjetju smo se odločili, ker smo želeli ugotoviti, ali je boljše v obravnavanem primeru: prenoviti star informacijski sistem ali sistem popolnoma zamenjati. Ugotovili smo, da je bilo informacijski sistem res potrebno popolnoma zamenjati. Pojavilo pa se je vprašanje, ali je bila izbira informacijskega sistema Largo, podjetja Perftech, ustrezna. Mnenja smo, da je ta informacijski sistem preobširen za srednje veliko podjetje z nekaj več kot 50 zaposlenimi. Veliko možnosti, ki jih sistem ponuja, ne bo nikoli uporabljenih. Naše individualno mnenje je, da ta informacijski sistem ni primeren za podjetje in sta naložba ter trud uporabnikov deloma zgrešena oziroma nista dala pričakovanih rezultatov.

Podjetje nam ni zaupalo njihovega namena v prihodnosti. Glede na vizijo o širitvi podjetja lahko poslovodstvo opraviči uvedbo sistema. Dejansko pa se sprememba ne more zgoditi v zelo kratkem času, niti čez eno leto. Lahko le domnevamo, da so sklenili dolgoročno sodelovanje s podjetjem Perftech in da ta informacijski sistem podjetju omogoča širitev brez dodatnih investicij.

## 6 SKLEP

Obravnavano podjetje je med vodilnimi na področju, v katerem deluje. Podjetje deluje tako, da za področja, kjer nimajo sami odličnih kadrov, poiščejo zunanje sodelavce. Obravnavan primer pa je odlična situacija, v kateri je vodstvo podjetja ravnala napačno z več vidikov:

- *napačno zasnovan projekt*

Vodstvo podjetja je že na samem začetku napačno zasnovalo projekt. Napačno so zastavili cilje, katerih rezultat ob vpeljavi novega informacijskega sistema ni imel pravega pomena oziroma je bil rezultat pod pričakovanji. Posledično so nastale težave, ki so jih morali sproti reševati. Prepozno so začeli prenavo poslovnih procesov. Poslovne procese so snovali skupaj z vpeljavo informacijskega sistema. To pa je tudi posledica nekorektnega sodelovanja s strani ponudnika informacijske tehnologije.

- *napačen izbor ponudnika informacijske tehnologije*

Vodstvo podjetja je odgovorno nadzornemu svetu, ki je hkrati tudi lastnik podjetja. Da pa bi vodstvo podjetja ugodilo lastnikom in strategiji podjetja z zniževanjem stroškov, je izbralo ponudnika, ki je nudil največji popust glede na redno ceno informacijskega sistema. Kasneje se je pokazalo, da informacijski sistem sploh ni bil dokončno razvit in je vseboval veliko pomanjkljivosti. To se je najbolj pokazalo pri modulu skladiščnega poslovanja, ki ob zagonu sistema ni deloval in je podjetje moralo samo iskati začasne rešitve.

- *nepriumno vedenje ponudnika informacijske tehnologije*

Ponudnik informacijske tehnologije je bil po dogovoru zadolžen naučiti uporabnike informacijskega sistema. To zadolžitev je opravil slabo. Že iz izkušenj bi lahko vedel, da se je potrebno posvetiti vsakemu posamezniku posebej, da odnesejo iz šolanja čim več koristnih informacij in obvladovanje programa. Posledica tega so bili napačni vnosi, napačne nastavitve, ki so si jih uporabniki sami nastavili, motnje v poslovnih procesih ter nepotrebno izgubljanje časa in posledično višji stroški.

Obravnavani primer nam jasno sporoča, da cena informacijske tehnologije ne sme biti eden ključnih dejavnikov za izbor ponudnika. Ugotovili smo, da je s tem lahko »več škode kot koristi« in je kvaliteta informacijskega sistema tudi temu primerna. Še enkrat pa moramo poudariti, da so bili zaposleni v podjetju (uporabniki) zelo motivirani in

pripravljeni za učenje, a ponudnik informacijske tehnologije tega ni znal izkoristiti, saj bi tako ne prišlo do težav in kvaliteta rešitve ponudbe bi bila na višjem nivoju.

## LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Gradišar, Miro. 1998. *Informatika v organizaciji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kovačič, Andrej in drugi. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane in drugi. 2002. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Peruško, Fabris. 2004. Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij. *Uporabna informatika*, št.2/4. Ljubljana: Slovensko društvo informatika. 57-67.
- Rupnik, Rok. 2005. Aplikativni sistemi odkrivanja zakonitosti v podatkih kot nov tip sistemov za podporo odločanju v informacijskih sistemih. *Uporabna informatika*, št. 2/4. Ljubljana: Slovensko društvo informatika. 61-73.
- Tavčar, Mitja I.. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja I.. 2000. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Trček, Denis. 2001. *Informatika, od tehnologije do poslovanja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Vidmar, Tone. 2002. *Informacijsko-komunikacijski sistem*. Ljubljana: Pasadena.
- Zornada, Leo. 2001. *Razvoj informacijskega sistema od strateškega načrta do realizacije*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.