

Pri izbiri programskih rešitev obstajata dve možnosti

- *Standardne aplikacije* (»buy solutions«) pokrivajo širok spekter znanih poslovnih procesov. Pomanjkljivost oz. slabost je v tem, da bodo uspešne le, če aplikaciji ustrezno prilagodimo poslovni proces. Pogosto tudi ni jasno, v kolikšni meri obstoječi poslovni proces odgovarja tistemu, ki ga pokriva in podpira aplikacija.
- *Specializirane aplikacije* (»make solutions«) se razvijajo za določene poslovne procese. Za te bodo uspešne, pri drugih, čeprav podobnih procesih, pa so običajno neuporabne. Veliko število specializiranih aplikacij je tudi težko vzdrževati.

Pri prenovi poslovnih procesov se pogosto uporablja
tehnika najboljših primerov (best practices).

Pri tej tehniki se ugotavlja, kakšni so procesi v najbolj uspešnih podjetjih. Ti procesi postanejo zgled (referenca) sorodnim procesom. Na osnovi najboljših procesov zgradimo modele, ki pomagajo pri prenovi procesov v drugih organizacijah. Takim modelom rečemo **referenčni modeli** (»reference models«).

Referenčni modeli so **posplošeni modeli** procesov, ki temeljijo na najboljših primerih tovrstnih procesov in jih uporabljamo za zgled pri modeliranju konkretnih procesov. Osnova za izgradnjo takšnih procesov so znanje in izkušnje pri prenovi oz. izgradnji številnih poslovnih procesov. Referenčni model ni model nekega natančno določenega procesa, temveč predstavlja splošni model, ki ga lahko **prilagajamo konkretnemu procesu**.

Referenčni modeli;

- *opis standardnih aplikacij*
(lažje ocenimo ustreznost rešitve)
- *izhodišča za definicijo novih procesov*
(imamo izhodišče – običajno največ časa porabimo za definiranje "začetnega" modela)
- *poskus standardizacije poslovnih procesov*
tudi za poenotenje postopkov med podjetji
npr. Supply Chain Council - referenčni model SCOR (Supply Chain Operations Reference model) za področje nabave

Sistemi ERP

ERP Enterprise Resource Planning

Sistemi ERP so prilagodljivi (configurable) IS paketi, ki integrirajo informacije in na njih temelječe procese **znotraj** in **med** posameznimi funkcionalnimi področji v organizaciji. Aktualna generacija sistemov ERP zagotavlja tudi referenčne modele in šablone procesov, ki naj bi vključevale in predstavljale najboljše poslovne primere (best business practices).

1969

Blumenthal je predlagal integrirano arhitekturo in ogrodje organizacijskih IS konec 80-tih, začetek 90-tih

poskus razvoja integriranega celovitega (enterprise-wide) podatkovnega modela težave glede kontinuitete razvoja in virov (resursov)

prvi sistemi ERP v proizvodni industriji (Boeing, Mercedes-Benz, BMW, Ford)

pristop: od znotraj navzven:

IC (Inventory Control) paketi

MRP (Material Requirements Planning)

MRP II (Manufacturing Resource Planning)

razširitve z drugimi procesi (prodaja, naročila, marketing, nabava, skladiščno poslovanje, finančno, kadrovske...)

evolucija v smeri vključitve medorganizacijskih procesov kot so upravljanje odnosov z dobavitelji in strankami

sredi 90-tih: v ospredju sistemi in dobavitelji ERP

SAP, Baan, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards

sredi 1998 – težave

večina Fortune 500 podjetij ima nameščen sistem ERP

1999 – porast zaradi 2KY

trenutno – sistemi ERP aktualni v srednje velikih podjetjih (50 do 1000)

uveljavljeni v: ZDA, Nemčija, Skandinavija, Nizozemska

uveljavljanje v razvijajočih se državah: Indija, Brazilija, Kitajska, Singapur, Japonska, VB, Španija

tudi na področjih storitev, vzdrževanja, financ, bančništva, zavarovalništva...

ERP postaja osnova za:

- povezovanje z drugimi podjetji v omrežni ekonomiji
- osnova za EIS (Executive IS), »data mining«, »supply-chain management«

Tudi zato rast in širitev tržišča ERP

PAZI:

da izkoristimo vse potencialne ERP je potrebno razrešiti mnogo organizacijskih in tehničnih vidikov

vpeljava ERP običajno inicirana s strani najvišjega vodstva in ne vodstva IT sektorja – tudi kot posledica stališča, da IT sektor (CIO) nima prave strateške vizije in zmožnosti implementacije ERP – posledično implementacija ERP z uporabo zunanjih

univerze...

Referenčni modeli:

- podatkovni in procesni modeli
- organizacijske strukture

Organiziranost:

- tradicionalna hierarhična
- decentralizacija, avtonomija
ploska organiziranost + porazdeljenost lokacij (tudi geografska)

Nove verzije sistemov ERP, migracije

Razkorak med paketno zasnovo ERP in informacijskimi potrebami podjetja
Enterprise Modeling Tools (Aris, DEM)

ERP – prej monolitni se razvijajo v smeri komponentne zasnove

smernice – e-poslovanje, splet, dokumentni sistemi, inženirske slike...

»outside-in«

Raziskava v evropskih srednje velikih podjetjih

kdaj: sredi 1998

vzorec: 2647 podjetij iz desetih držav

za vsako državo vsaj 200, za vsako panogo vsaj 300

srednje velika podjetja (50-1000 zaposlenih): v Evropi jih je več kot 100.000

sredi 1998:

27% imelo ERP

13% od teh pokrito le eno funkcionalno področje

70% več področij kar kaže na osnovni namen ERP –

integracijo več funkcionalnih področij

med ostalimi jih je 40% nameravalo vpeljati ERP pred sredine 2000-05-15

značilni vzorec po državah!!

Kriteriji za izbiro IS:

1. Skladnost s procesi
2. Fleksibilnost
3. Cena
4. Uporabniško-prijazen
5. Skalabilnost
6. Podpora

Kriteriji za izbiro dobavitelja ERP:

1. Funkcionalnost proizvoda
2. Kakovost proizvoda
3. Hitrost implementacije
4. Vmesniki do drugih sistemov
5. Prevlada na tržišču
6. Ugled podjetja
7. Mednarodna usmerjenost

Prvi na listi potencialnih dobaviteljev

- | | |
|---------------|-----|
| 1. SAP | 25% |
| 2. Baan | 12% |
| 3. Oracle | 18% |
| 4. JD Edwards | 5% |
| 5. PeopleSoft | 1% |
| 6. drugo | 39% |

Pasti:

1. Tehnološki determinizem
(nova programska oprema vs. nove možnosti, pomen strategije)
2. Usmerjenost Dobavitelj/Svetovalec
neupoštevanje CIO in IT oddelka
3. Zastarele relacije in zmožnosti
IT vs. poslovni, nove tehnologije, možnosti, izkušnje

Ključne zmožnosti IT-ja:

1. *Vodilna vloga IT*
strateško usmerjanje, partnerstvo z vodji poslovnih področij, postopki, strukture, organizacija, kadrovanje...
2. *Poslovno razmišljanje*
IT zmožnosti so upoštavane pri vsakem poslovnem procesu
3. *Vzpostavitev odnosov*
razumevanje, zaupanje, sodelovanje med poslovnimi uporabniki in IT
4. *Načrtovanje arhitekture*
v smislu tehnološke platforme
5. *Obvladovanje tehnologije*
lastno znanje za reševanje težav znotraj podjetja
6. *»Zavestni nakup«*
definirana strategija zagotavljanja virov ter vrednotenje in sklepanja pogodb z dobavitelji
7. *Usklajevanje pogodb*
več dobaviteljev, svetovalcev ipd.
8. *Spremljanje pogodb*
ohranjanje nivoja storitev in ustreznih preformančnih standardov
9. *Razvoj dobavitelja*
spremljanje dolgoročnih smernic, zaveznitva

Pristop:

namesto kasakadnega – časovne škatle (»time-box«) 80%

zaradi relativne nestabilnosti poslovnih procesov je zahtevana fleksibilnost za nenehno učenje in inovativnost

PODPORA VODSTVA!!!

Kritični faktorji

Najvišje vodstvo – sponzoriranje, spodbujanje, podpora, sodelovanje

Poslovne teme, novi poslovni modeli in prenova usmerjajo izbor tehnologije

večfunktionalne skupine, »delfinske« skupine, strategija časovnih škatel,
konstantne poslovne pridobitve

CIO kot strateški poslovni partner

zagotovitev in ohranjanje devetih ključnih IT zmožnosti

preferiranje notranjih tehničnih izkušenj

partnerstvo z dobaviteljem

pojmovanje ERP kot poslovno naložbo v R&D
in ne primarno z vidika cena/učinkovitost