



## Tuđe = slađe?

Boris Vukić iz konsultantske kuće Adižes SEE rekao je jedinom prilikom: „Nikada ne govori da je neka kompanija odlično organizovana dok ne počneš tamo da radiš“. Sličnu primedbu mogli bismo da iznesemo kada je reč o poslovnom softveru. **U Srbiji trenutno postoji više od 100 IT kuća koje proizvode sopstvena ili uvode regionalna (strana i domaća) i svetska ERP rešenja, koja rade na različitim tehnološkim platformama, prodaju se ili iznajmljuju. Ako tu dodamo i „male“ poslovne aplikacije, broj igrača postaje vrtoglavo veliki, a izbor veoma težak**

Miloš Bošnjak

Dobar poslovni softver ne predstavlja više samo podršku za uspostavljanje IS, on je često i stvar prestiža. Ali poznati brendovi ne donose obavezno i očekivane rezultate. Ako je softver dobro implementiran u jednoj kompaniji, to ne znači da će moći da ga koristi svaka, čak i kada posluje u okviru iste delatnosti. Takođe, ako neki softver dobro radi u uređenim zemljama, sa stabilnim ekonomijama, to ne znači da će biti jednako efikasan na „brdovitom Balkanu“, gde se načini rada i regulativa često menjaju. U ovom slučaju, često nije problem u softveru, nego u metodološkom pristupu implementaciji, postprodukcijom

podrški i poznavanju lokalnog miljea poslovanja.

Uspostavljanje poslovnog informacionog sistema uvek je težak proces, jer ga često prate i promene u načinu rada i redizajn organizacione strukture. Dodajte tu i prilagođenje standardima sistema kvaliteta pa će tek nastati potpuni haos. Zašto? Veoma je teško sprovesti sve ove promene istovremeno. Sve se svodi na poznati trougao: brzina, cena i kvalitet – izaberi dvoje!

**Nije sve samo do softvera!** Dobar poslovni softver je nužan, ali ne i dovoljan uslov. Njegova bitna osobina je da li je nastao na iskustvima velikih

složenih organizacija ili je rastao od jednostavnog (uskog) rešenja za male firme koje su porasle. „Veliki softveri“ su fokusirani na kontrolu procesa i konzistentnost podataka, a „mali“ na pojedinačne aktivnosti korisnika. „Mali softveri“ su idealan izbor za mikro i mala preduzeća, gde važi pravilo „svi rade sve“. Kada ona porastu, odnosno kada se poveća obim poslovanja, broj zaposlenih i složenost poslovnih procesa, neophodna je transformacija organizacije, kao i softver koji može da podrži podelu rada, u smislu preciznog definisanja procedura, aktivnosti, izvršilaca... Takođe, veoma je važno da softver koji se implementira

ima snažnu podršku razvojnom timu, jer to doprinosi brzom odgovoru na promene iz okruženja. Uglavnom važi pravilo da, ukoliko je osnovni razvojni tim daleko ili koristite softver gde kao klijent niste u fokusu zbog svoje delatnosti ili veličine, mala je verovatnoća da ćete moći da očekujete kvalitetna suštinska prilagođenja. Pored velike mogućnosti parametrizacije mnogih modernih ERP rešenja, ipak na kraju bude potrebno i određeno programsko doradivanje. Veća softverska rešenja, po poretku uglavnom globalna, ostavljaju mogućnost slobodnog i otvorenog programiranja dodatnih funkcionalnosti, bilo od strane korisnika ili konsultantskih kuća. To se, naravno, radi jer je nemoguće kvalitetno podržati korisnika iz „Kuala Lumpura“, gde se npr. nalazi razvojni tim. Takav pristup „na prvu loptu“ deluje u redu, ali posle nekoliko godina, kada dođe vreme za unapređenje verzije, često morate da platite visoku cenu reimplementacije, baš zbog mnogih jednkrotnih prilagođavanja koja su uradile lokalne konsultantske kuće, gde je svako takvo rešenje prilično „privatno“, a pitanje je i da li ga



ta konsultantska kuća i dalje podržava. Iz ovoga je jasno da, ukoliko koristite softverska rešenja koja nije moguće suštinski prilagoditi (kroz jezgro sistema, od glavnog razvojnog tima), onda je bolje da ne pristupate „privatnim priložavanjima“ jer će vas ubrzo dovesti do rešenja potpuno divergirano od osnovnog. Uspešna implementacija podrazumeva da je **izvodi iskusnan tim konsultanata, ali pod nadzorom korisnika koji zna šta hoće**. Ovaj tim je tu da vam pomogne da unapredite svoj način evidencije podataka, a ponekad i procesa rada. Moraju suštinski da razumeju vaše poslovanje, da poznaju specifičnosti lokalnog zakonodavstva i da su se susretali sa sličnim izazovima. Na kraju, **moraju dobro da poznaju i sam softver koji implementiraju, pa se tada većina softvera ponaša kao „puška u rukama Mandušića Vuka“**. Bitno je i da korisnik tokom implementacije nema osećaj da ga neko prevodi „žednog preko vode“, sa opravdanjem da „softver tako radi jer je to dobra praksa“, pa šta ima da se on tu pita.

Veoma je važno da postoji jasan stav menadžmenta o promenama, kao i podrška procesu implementacije novog informacionog sistema. Međutim, možda je najvažnije da kompanija poseduje **kvalitetne ključne**

**korisnike koji treba bez usetezanja, ali i bez sujete, da sučele stavove sa konsultantskim timom**. Bez dobrog tima na strani korisnika, sa odgovarajućim ovlašćenjima, nemoguće je uspešno implementirati poslovni informacioni sistem.

Ipak, usled fluktuacije kadrova, neretko se dešava i da inicijativa za promenu softvera dođe od menadžmenta kada je podgrejana od najbližih saradnika koji prenose samo odabrane informacije, pa je tada pravi uzrok uglavnom izbegavanje lične odgovornosti, interes koji nije u skladu s kompanijskim ili pak udovoljavanje navikama onih koji su to promovisali. Dešava se i da se iz navedenih razloga odgovornost olako prebaci na bitnu, a eksternu kariku – softver! U ovakvim situacijama softver, objektivno ili ne, vrlo često biva okrivljen za mnoge nedostatke same organizacije. Možda ova rečenica odslikava glavni problem ocene poslovnih informacionih sistema, gde softver u percepciji većine uglavnom nosi pretežnu odgovornost lošeg informacionog sistema, a jasno je da je on samo informatički model poslovnog sistema. Kvalitet informacionog sistema u celini, pored implementiranog softvera, mnogo zavisi od njegovih ostalih elemenata: organizacije, internih kadrova, implementatora, okruženja i regulative...



IIB je domaća softverska kuća koja se već duže od 28 godina bavi proizvodnjom i implementacijom, samostalno ili uz pomoć partnera, sopstvenog ERP rešenja UPIS. Koristimo svoju 3PI metodologiju implementacije PIS koja omogućava prototipski, a opet prilagođen pristup svakom korisniku

Metodologija uspostavljanja takođe je veoma važna. Dobra metodologija, proistekla iz prakse, olakšava da se proces uspostavljanja IS završi u skladu s planiranim troškovima i vremenom. Nju moraju da poznaju i sprovode, kako konsultanti tako i ključni korisnici.

### A promene?

Promene su stalne, u svim organizacijama i organizacijama koje žive. Promene rađaju probleme, problemi iziskuju pronalaženje rešenja, a nakon što rešimo probleme, iza prvog čoška nas čeka, šta? Pa nove promene i novi problemi! Što pre ovo shvatimo, lakše ćemo unapređivati svoje poslovanje, a time i informacioni sistem.

Da li implementacija ERP rešenja može da bude brza? Ne može! Za kratko vreme ERP se može implementirati samo delimično ili kao kruto rešenje „iz kutije“, pa ko se u njega uklopi – uklonio se. Brza implementacija može nekada da bude i pokazatelj da kompanija još nije zrela za ERP. Okruženje u kojem kompanija posluje stalni je inicijator promena, a informacioni sistem treba da ih podrži. Suviše kratka implementacija govori o površnom pristupu, dok suviše duga dovodi preduzeće u rizik da, usled prevelikog broja unutrašnjih ili spoljašnjih promena, implementacija ne uspe u dovoljnoj meri. Važno je izabrati balans između obima i detaljnosti uvođenja i brzine starta.

Pritom, ne zaboravite, **informacioni sistem zavisi od organizacije** i ne može da je zameni. Morate imati stručne kadrove koji poznaju posao dovoljno da umeju da iznađu re-

šenja za svaki poslovni problem i bez softvera. Kvalitetan softver ima u sebi ugrađena brojna korisna iskustva, nastala na osnovu dobre prakse (*best practice*) i to je odlično, ali treba dobro odmeriti koliko ona mogu da se uklupe u vaš način poslovanja i pravila koja diktira poslovno okruženje i posmatrati ih kao dobrodošao primer ili predlog, a ne kao obavezni šablon.

### Da li je vreme da zamenite poslovni softver?

Iskren odgovor je: zavisi! Vrlo je teško formulisati prost način za donošenje kvalitetne odluke. Možemo jedino savetovati da uradite nepristrasnu analizu, jer ona vam svakako treba zbog vas samih. Ako ta analiza liči na mnoštvo objektivnih kriterijuma koji u stvari opravdavaju subjektivnu odluku, konačna odluka možda i neće biti dobra po vaš sistem. A ako pak ta analiza jasno pokaže da je vaš problem zaista softver, nešto treba menjati. Naravno, opcija koju treba sagledati jeste i dorada postojećeg softvera i njegovo prilagođenje potrebama korisnika, ukoliko postoji takva mogućnost u samom softveru i kod implementatora. Ovo može biti optimalan izbor.

Ipak, za ma koje rešenje da se odlučite (svetsko, domaće, veliko, malo) ne pristajte na onu floskulu: „Nije Excel sapun, pa da se potroši!“ Informacioni sistem treba da vam pruža informacije. Ma kako da je lepo upakovano, ako ste prinuđeni da koristite Excel kao alat za izvor podataka ili kako biste završavali svakodnevne operativne poslove evidencije: „Džaba vam novci moji sinovci!“

