

Šta ERP ne bi trebalo da bude

Prošle godine IIB je napunio 35 godina, prošavši sito i rešeto na našem tržištu. Na osnovu tog iskustva u novembru 2025. objavljen je članak „Šta ERP treba da bude“, a održano je i predavanje na konferenciji BIZIT koje možete da vidite na YouTube-u, sve u želji da se ERP smesti na svoje prirodno mesto u današnjim uslovima

Miloš Bošnjak

Ovom prilikom dajemo osvrt na temu iz suprotnog ugla, a na osnovu situacija s kojima smo se susretali u ulozima posmatrača, tj. učili iz iskustava drugih, ali nekada i kao direktni učesnici.

Alat koji se koristi van svoje namene

ERP se često potpuno izjednačava s terminom poslovni informacijski sistem (PIS). On treba da ima ulogu centralne softverske karike, tj. alata u informacionom sistemu, ali informacijski sistem nije samo softver ili skup softvera, već njega čine razna poslovna pravila i procesi koje moraju da donose i sprovode kadrovi.

Tako će biti bar do potpune predaje celokupnog ličnog i organizacionog suvereniteta AI-u.

ERP mora da bude orkestrator svih ostalih softverskih alata u PIS (kao što su WMS, CRM, MES i sl.) i centralno mesto skupljanja podataka potrebnih za upravljanje poslovnim sistemom. Takođe, mora biti i centralno mesto i autoritet za većinu matičnih podataka (šifarnika). Ovim dolazimo do anomalija koje se u poslednjih desetak godina sve češće sreću u praksi, a to je da je ERP samo još jedan od ravnopravnih izvora podataka u PIS, da se ERP-om često zove i skup neispravno povezanih softverskih rešenja koja jedan proces nevešto cepkaju i čine dolazak do informacija nemogućim.



Pojavljuje se više istina u PIS, što automatski znači da nemamo PIS, tj. da ERP ne radi ono što mu je osnovna namena.

Poslovno rešenje u pogrešnom softverskom rešenju

Nadovezujući se na prethodno, na ERP se gleda kao na alat koji treba sve da radi, a na kraju se dobije alat koji radi samo elementarno računovodstvo i finansije s materijalnim poslovanjem (a i to često ne radi na dovoljno dobar način), pritom koštajući puno.

Glavni procesi iz delatnosti poslovnog sistema se obično nekako „krpe“ i to uglavnom samo do nivoa do kog je bilo zgodno za implementatora, ne vodeći računa o celini rešenja, pa ERP u tim situacijama često nije ni svestan tih procesa. Na taj način ERP košta još više kada se stavi u odnos sa onim što pruža. Samo zbog toga što se marketinški neko rešenje promovise kao ERP, uopšte ne znači da ono to jeste, a čak i ako ima karakteristike ERP-a, to ne znači da je u konkretnoj implementaciji došao do nivoa da to bude.



Tako dolazimo do toga da koristimo softver koji nema odgovarajuće funkcionalnosti ili one prosto nisu implementirane. Često se taj realni nedostatak funkcija u ERP-u kompenzuje neobjašnjivim odlukama o nabavci dodatnih rešenja koja se ne uklapaju pravilno u postojeći informacijski sistem. Pritom se u njemu vrlo često ulažu iznosi ekvivalentni investiciji u implementaciju celog ERP-a, a u cilju pokrivanja malog dela funkcionalnosti. Na kraju biva da čak i ako je to dodatno rešenje imalo potencijal, pošto nije dobro uklopljeno i integrisano u postojeći informacijski sistem, nastavlja da bude još jedan sistem koji je samo balast u smislu resursa podrške i održavanja, a tako neuklopljen ne doprinosi dobijanju informacija niti doprinosi upravljanju poslovnim sistemom.

Interesantno je da zaposleni za mnogo banalnije stvari dobijaju otkaze, a odgovorni za ovako promašene investicije obično ne samo da opstanu u organizaciji nego i napreduju jer su „sposobni da sprovedu promene“.

Čarobni štapić za rešavanje svih poslovnih problema

Očekuje se da se bez ulaganja u ljude i organizaciju reše svi problemi

jednom prostom implementacijom ERP-a, ne uviđajući da je ERP samo jedan od nužnih, ali ne i dovoljnih preduslova za uspešno funkcionisanje IS. Možemo tek da naslutimo kakva su očekivanja od budućih ERP-ova sa implementiranim AI optimizacijama.

Iz ugla očekivanja nekih korisnika i s dozom sarkazma, nije teško razumeti željeni ERP kao neku vrstu alata veštačke inteligencije. Često se za isti „klik“ očekuje da radi različitu stvar, zavisno od zamisli onoga ko i kada tu opciju klikne. Iako smo ušli u eru u kojoj ne moramo ništa da znamo, a da pritom očekujemo da sve samo radi (priča se da sa AI dolazi to vreme), ono ipak još nije stiglo.

Poslednjih deset pa i više godina kupovinom nekog ERP-a se baš to očekuje - da bude alat koji sve sam zna i sam radi. Ta pojava nije povezana samo sa erom AI, nego i sa opštim nedostatkom znanja, ali i devalvacijom njegovog vrednovanja. I dalje često ni najbanalnije nije jasno - informacija iz ERP-a se može dobiti samo kao rezultat nastao iz unetih tačnih i detaljnih podataka. Pritom se gubi iz vida i da je obim i detaljnost podataka unetih u ERP obrnuto proporcionalna lakoći unosa i odvojenim resursima za tu namenu.

Samo zbog toga što se marketinški neko rešenje promovise kao ERP, uopšte ne znači da ono to jeste, a čak i ako ima karakteristike ERP-a, to ne znači da je u konkretnoj implementaciji došao do nivoa da to bude

Predmet samopromocije i potkusurivanja unutar menadžmenta

U svakoj složenoj organizaciji postoje različiti interesi raznih sektora, bilo opravdani bilo neopravdani, a postoje i stvarni ciljevi svakog sektora pojedinačno. Problem je kada pojedinačni interesi nadvladaju ili kada se neki ciljevi ne ispunjavaju, pa je onda potrebno opravdati svoj neuspeh, prikriti odgovornost ili pak beskrupulozno juriti „svoj“ cilj.

Tako se interesi i ciljevi sektora prelamaju kroz prizmu ličnosti jednog menadžera i tu je vrlo često lako svaliti krivicu neefikasnosti na uslove rada, mogućnosti softvera bez jasne merljivosti te ocene. Zbog svoje kompleksnosti i zadiranja u sve pore organizacije i, s druge strane, površnog poznavanja materije, ERP je u tom slučaju najlakša i najčešća meta.

Često se krivica neostvarenja cilja svaljuje na ERP i u situaciji fluktuacije menadžera, pa je novopridošlim menadžerima najlakše da opravdaju sebe uz tvrdnju da kada bi ERP promenili, sve bi bilo bolje i oni bi mogli da daju obećane rezultate. Takav „menadžer“ došao je iz kompanije gde on kao šraf nije ni bio svestan zašto je ta kompanija stvarno uspeš-

na, pa pokušava da prepisuje rešenja iz svog prethodnog okruženja van konteksta okruženja u koje je došao. Lakmus za takve kadrove je što ulaze u velike poslove reorganizacije već u prvim mesecima dolaska bez detaljnog i sveobuhvatnog upoznavanja sa stanjem.

Ako organizacija nasedne i krene u promenu ERP-a pod pritiskom novo-pridošlog menadžera, a bez detaljne i svima jasne analize, takav menadžer sebi je obezbedio još godinu do dve odlične plate i bonusa pre nego što još jednom promeni firmu.

Reklamni bedž

Slično kao automobili ili odeća i ERP se često kupuje kao nešto što ima marku, a ne kao nešto što opravdava ulaganje i ispunjava ciljeve. Vera u marku u ovom slučaju nije dovoljna i mnogo košta. Treba se tada setiti izreka „nije zlato sve što sija“ ili „spolja gladac iznutra jadic“.

U poslednje tri-četiri godine primjećujemo otrežnjenje na tržištu da

Često se za isti „klik“ očekuje da radi različitu stvar, zavisno od zamisli onoga ko i kada tu opciju klikne

kupci koji su potrčali za proizvodom bez jasno definisanih kriterijuma ulaze u ciklus nove nabavke, ovog puta s daleko jasnijim kriterijumima. Na njihovu žalost, do istine dolaze kasno, jer ulaze mnogo pre vremena u zamenu ERP-a. Može se reći da bar 10 godina uspešne eksploatacije znači da je ERP dobro odabran. Svaka promena ERP-a u kraćem periodu od navedenog znači da je prethodna investicija bila promašena. Takva investicija nikada nije mala, a o stresu i dodatnim resursima koje organizacija ulaže prilikom zamene ERP-a ne treba ni trošiti reči.

U smislu reklamnog bedža bitno je napomenuti i trend brze i delom neprirodne unifikacije kod svih globalnih ERP rešenja, najverovatnije zbog politika prodaje, velikog obrta, smanjenja troškova za kadrove i konačno većeg profita gurajući korisnike u neprirodna rešenja i paralelne evidencije. Tako se polako gubi ERP implementiran kao odelo krojeno po meri, pa se i na ovom frontu gubi jedna od bitnih ERP osobina - da bude prilagođen realnom

procesu i zahtevima korisnika. Ovim potezom se briše i organizaciona i stručna suverenost korisnika tog rešenja i postavlja pitanje koliko će korisnici, kada prihvate sve te gotove obrasce, biti realno efikasni i konkurentni na tržištu.

Potpuna zamena za ljude

Na kraju, AI neminovno dolazi i do sada je sigurno da AI može biti dobro upregnut i utreniran radni konj, ali ne i kapetan broda. Iako se ljudi ubrzano odbacuju kao resurs u koji treba ulagati i gajiti ga, za sada moraju da vode glavnu reč u upravljanju i održavanju tog broda.

Da bi to postigli danas, kao i ranije, moraju imati fundamentalnu spoznaju o tom brodu i potrebna stručna znanja. Ipak, nije isključeno da će AI sledeće generacije koji je iza čoška preći i ovaj stepenik, a tada film *Matriks* prestaje da bude naučna fantastika.

 www.iib.rs