

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**PROCES ODLOČANJA V PODJETJU BUNDERŠEK TRANSPORT**

Ljubljana, februar 2012

ALEŠ BUNDERŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Aleš Bunderšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne magistrskega dela z naslovom proces odločanja v podjetju Bunderšek Transport d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vlada Dimovskega.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 28.02.2012

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PROCES ODLOČANJA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Definicija odločanja .....	3
1.2 Odločanje v podjetju .....	4
1.2.1 Vrste odločanja .....	4
1.2.2 Problemi in tveganje .....	5
1.2.3 Pomen in delitev informacij .....	6
<b>2 METODA ZA ODLOČANJE PO VEČ KRITERIJIH .....</b>	<b>6</b>
2.1 Odločitve po več kriterijih hkrati in faze odločanja.....	6
2.2 Predstavitev metod za odločanje po več kriterijih hkrati.....	9
2.3 Metode z intervalsko skalo .....	10
2.4 Metoda z razmerno skalo .....	11
<b>3 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....</b>	<b>12</b>
3.1 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji .....	16
3.2 Vloga managementa v učeči se organizaciji.....	16
3.3 Vodenje v učeči se organizaciji .....	17
<b>4 CELOVITA PROGRAMSKA REŠITEV-SISTEM .....</b>	<b>17</b>
4.1 Značilnosti celovitih programskih rešitev.....	19
4.2 Prednosti in pomanjkljivosti celovitih programskih rešitev .....	20
4.2.1 Prednosti .....	20
4.2.2 Pomanjkljivosti.....	21
4.3 Kritični dejavniki uvajanja celovitih rešitev sistemov.....	21
4.4 Projektno timsko delo .....	22
4.4.1 Podpora najvišjega vodstva .....	23
4.4.2 Poslovni plan in vizija .....	23
4.4.3 Učinkovite komunikacije.....	23
4.4.4 Projektni management .....	24
4.4.5 Vodenje projekta.....	24
4.4.6 Izbrana celovita rešitev in obstoječe programske rešitve .....	24
4.4.7 Kultura in obvladovanje sprememb.....	25
4.4.8 Prenova poslovnih procesov in minimalne nastavitve .....	25
4.4.9 Razvoj programske opreme, testiranja in težave .....	26
4.4.10 Nadzor in razvoj delovanja.....	26
<b>5 PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>26</b>
5.1 Model poslovnega procesa pred uvedbo ERP–sistema .....	28
5.2 Vpeljava celovite programske rešitve.....	31
5.3 Glavni razlogi za uvedbo ERP–sistema v podjetje.....	32

5.3.1	Proces odločanja v podjetju.....	32
5.3.2	Odločitev vpeljave po več kriterijih .....	32
5.3.3	SWOT–analiza vpeljave celovite programske rešitve .....	35
5.3.4	SWOT analiza vpeljave ERP–rešitve v podjetju.....	35
5.4	Model poslovnega procesa po uvedbi ERP–sistema .....	37
5.5	Pridobitve z vpeljavo ERP–rešitve .....	39
5.6	Odločanje v recesiji .....	39
5.6.1	Kako združiti zaposlene k skupnemu cilju? .....	42
5.6.2	Oblikovanje timov (angl. <i>teambuilding</i> ) .....	43
5.6.3	Izobraževanje .....	44
5.7	Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih o odločanju .....	45
	<b>SKLEP .....</b>	<b>48</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>50</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>1</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Graf motivacije pri različnih oblikah odločanja .....</i>	3
<i>Slika 2: Ocena projekta – enostaven odločitveni model .....</i>	8
<i>Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija .....</i>	12
<i>Slika 4: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja .....</i>	14
<i>Slika 5: Osnovni moduli celovitih programskih rešitev .....</i>	18
<i>Slika 6: Model poslovnega procesa pred vpeljavo celovite programske rešitve .....</i>	30
<i>Slika 7: Prikaz povezovanja oddelkov v podjetju Bunderšek Transport .....</i>	31
<i>Slika 8: Model poslovnega procesa z vpeljavo celovite programske rešitve .....</i>	38
<i>Slika 9: Organizacijska struktura v podjetju Bunderšek Transport.....</i>	40
<i>Slika 10: Prikaz komuniciranja v podjetju .....</i>	41
<i>Slika 11: Izobrazbena struktura anketirancev .....</i>	45
<i>Slika 12: Pomembni elementi učeče se organizacije .....</i>	46
<i>Slika 13: Denarna nagrada, ki jo imajo zaposleni najraje .....</i>	47
<i>Slika 14: Nedenarna nagrada, ki jo imajo zaposleni najraje .....</i>	47
<i>Slika 15: Nematerialna nagrada, ki jo imajo zaposleni najraje .....</i>	47

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Delitev ravni v podjetju.....</i>	4
<i>Tabela 2: Prikaz delitev zvrsti odločanja po različnih nivojih in merilih.....</i>	4
<i>Tabela 3: Robbinsova in Decenzova razdelitev problemov .....</i>	5
<i>Tabela 4: Vzroki pri odločanju .....</i>	6
<i>Tabela 5: Razdelitev odločitev glede na stopnjo tveganosti .....</i>	6

<i>Tabela 6: Osem elementov pametnih odločitev</i> .....	7
<i>Tabela 7: Vzroki za težavnost problemov</i> .....	9
<i>Tabela 8: Dejstva, ki prispevajo k reševanju kompleksnih problemov</i> .....	10
<i>Tabela 9: Koraki procesa odločanja pri metodi z intervalno skalo</i> .....	10
<i>Tabela 10: Prednosti AHP–metode</i> .....	11
<i>Tabela 11: Pet sistematiziranih področjih, ki vplivajo na managerske ukrepe</i> .....	15
<i>Tabela 12: Prednosti učečih se organizacij</i> .....	15
<i>Tabela 13: Dva tipa vodenja</i> .....	17
<i>Tabela 14: Značilnosti celovitih programskih rešitev</i> .....	19
<i>Tabela 15: Pomembne lastnosti ERP–sistema s tehnološkega vidika</i> .....	19
<i>Tabela 16: Pomembne lastnosti ERP–sistema s poslovnega vidika</i> .....	19
<i>Tabela 17: Prednost, ki pridobi podjetje z nakupom ERP–sistema</i> .....	20
<i>Tabela 18: Prednosti, ki jih je navedel Himanshu pri nakupu ERP–sistema</i> .....	20
<i>Tabela 19: Pomanjkljivosti , ki pridobi podjetje z nakupom ERP–sistema</i> .....	21
<i>Tabela 20: Prednosti, ki jih ima podjetje z vpeljavo ERP–rešitve</i> .....	28
<i>Tabela 21: SWOT–analiza vpeljava ERP–rešitve – prednosti</i> .....	35
<i>Tabela 22: SWOT–analiza vpeljava ERP–rešitve – slabosti</i> .....	36
<i>Tabela 23: SWOT–analiza vpeljava ERP–rešitve – priložnosti</i> .....	36
<i>Tabela 24: SWOT–analiza vpeljava ERP–rešitve – nevarnosti</i> .....	36
<i>Tabela 25: Pridobitve z vpeljavo ERP–rešitve</i> .....	39



## UVOD

Na sprejemanje dobrih odločitev vpliva uporaba učinkovitega postopka odločanja. Učinkovit postopek odločanja se omeji na to, kar je pomembno, logično in konsistentno. Tega se zaveda čedalje več podjetij med njimi tudi družinsko podjetje Bunderšek Transport d. o. o.

Upoštevajo subjektivne in objektivne dejavnike in prepletajo analitično mišljenje z intuitivnim. Zahtevajo samo informacije in analize, ki so potrebne za rešitev določene dileme. Spodbujajo in usmerjajo zbiranje ustreznih informacij in strokovnih mnenj. Zavedajo se, da mora biti učinkovit proces odločanja preprost, zanesljiv, lahko uporaben in fleksibilen (Hammond, Keeney & Raiffa, 2000, str. 13–14).

Skozi celotno magistrsko delo sem sledil naslednjim raziskovalnim vprašanjem:

Kaj je odločanje oziroma proces odločanja?

Katere so pametne odločitve?

Katere pristop pametnih odločitev uporabljajo v podjetju Bunderšek Transport?

V podjetju Bunderšek Transport so v preteklosti uporabljali več različnih funkcijskih aplikacij, ki med seboj niso bile povezane zaradi različnih razlogov. V obdobju od leta 2006 – 2010 se je podjetje močno večalo, hkrati bi se moralo povečevati tudi zaposlovanje. V podjetju Bunderšek Transport so se zato odločili, da želijo vpeljati celovito programsko rešitev (ERP), s katero bi povečali svoj obseg poslovanja, ne da bi povečevali zaposlovanje.

V preteklosti je imel vsak oddelek posebej razvito programsko opremo, ki je zadostovala njihovim potrebam, med seboj pa so bili oddelki informacijsko slabo povezani ali pa sploh ne. Zato je bilo potrebno iste podatke vnašati dvakrat ali celo večkrat.

Razlog o nepovezanosti aplikacij je bil, da so bile uvedene v različnih obdobjih in so bile od različnih proizvajalcev programske opreme. Žal teh aplikacij med seboj ni bilo mogoče povezati. To odločitev je podjetje sprejelo ko je podjetje spremenilo strukturo podjetja.

Namen magistrske naloge je prikazati ljudem primer uspešnih odločitev in s tem rešitev različnih problemov. V tej magistrski nalogi želim širiti znanje s povezanostjo zaposlenih v podjetju. Predstavil sem teoretične predpostavke s pomočjo domače in tuje strokovne literature kot tudi dejanske primere. Prikazal sem tudi uspešne odločitve v podjetju Bunderšek Transport. Uveljaviti želim miselnost, da so pametne odločitve nujno potrebne za končni uspeh tako v profitnih kot tudi v neprofitnih organizacijah, kot se je uspešno pokazalo v podjetju Bunderšek Transport, kjer stremijo k učeči se organizaciji, kar je zelo pomembno v današnjem času.

Temeljni, glavni cilj magistrskega dela je s teoretičnim raziskovalnim metodološkim pristopom prikazati pametne odločitve in primer pametnih odločitev v podjetju Bunderšek Transport. Da se je podjetje Bunderšek Transport izognilo zgoraj omenjenemu problemu, so vsi zaposleni v učečem se podjetju razmišljali o uvajanju celovite programske rešitve z modularno zgradbo, ki bi jim omogočala integracijo celotnega podjetja in oskrbovalne strukture v učečo se organizacijo. To jim je uspelo, saj se je podjetje tudi prehodno prešlo iz tradicionalne strukture v učečo se podjetje.

Raziskava je osredotočena na analizo odločanja o nadaljnjem razvoju informacijskega sistema, zato gre za poslovno raziskavo v poslovnem sistemu. Raziskava v magistrskem delu je statična tako v prvem – teoretičnem delu kot tudi v drugem – aplikativnem delu. Pristop k raziskavi je deskriptiven in analitičen. V okviru deskriptivnega pristopa, v prvem delu raziskave, sem pri opredeljevanju in pojasnjevanju teoretičnih izhodišč metod odločanja (po več kriterijih hkrati in vsebin s področja informacijskih sistemov) uporabil metode deskripcije, klasifikacije in kompilacije. Drugi – aplikativni del raziskave je v okviru analitičnega pristopa temeljil predvsem na metodi induktivnega sklepanja.

Pri opredelitvi globalnega cilja, kriterijev in možnih alternativnih pristopov nadaljnega razvoja informacijskega sistema ter izražanja sodb o pomembnosti kriterijev in preferiranosti alternativ, sem upošteval izražena mnenja odgovornih v podjetju, oziroma ljudi, ki s temi sistemi delajo. Prav tako sem upošteval tudi spoznanja iz strokovne literature in virov, izkušnje drugih ter lastne izkušnje in znanje s področja odločanja in informacijskih sistemov, pridobljene pri konkretnem delu na informacijskih projektih.

Obravnavani problem sem izbral zaradi predpostavke, da podjetje v sodobnih razmerah ne more biti učinkovito in uspešno, če ne razpolaga s sodobnim, z učinkovitim in s fleksibilnim informacijskim sistemom. Da pa to dosežemo, se mora podjetje informacijske preobrazbe lotiti na dovolj celovit način. Predpostavljam, da so izbrane metode primerne za odločanje o nadaljnjem razvoju informacijskega sistema.

Z njihovo uporabo so v podjetju, na podlagi subjektivnih izhodišč o izbranih kriterijih, alternativah, sodbah o pomembnosti kriterijev in preferencah do alternativ, dobili relativno oceno primernosti scenarija za nadaljnji razvoj informacijskega sistema. Tako so lažje in predvsem bolj odgovorno izbrali najprimernejšo alternativo. S pomočjo analize občutljivosti dobljenih rezultatov so nadalje proučili pomembnost kriterijev modela in verificirali dobljeni izid. Pri gradnji modela smo odločevalci in strokovnjaki, s katerimi sem tudi sam sodeloval, zajeli vse bistvene dejavnike, kriterije in alternative, pri izražanju sodb o pomembnosti kriterijev in o preferencah do alternativ pa so bili konsistentni.

Manj sem se ukvarjal s tehnološkimi in z izvedbenimi problemi, ki nastopajo pri razvoju informacijskih sistemov. Odločitveni model je torej omejen le na najvplivnejše dejavnike.



# 1 PROCES ODLOČANJA

Odločanje je tema, ki se nas večkrat dotika v vsakdanjem življenju in se mu ne moremo izogniti. Odločitveni problemi so različni in posegajo v vsakdanje zasebno in poslovno življenje. Posledice odločitev so tudi različne. Nekaterih skorajda ne čutimo ali pa se v kratkem času izgubijo, druge pa vplivajo na nas vse življenje.

Odločanje je tako pomembno, da se z njimi ukvarja veliko znanstvenih področij tako na družboslovnem kot naravoslovnem področjem. Prva znana avtorja navodil, kako se odločati, segajo v četrto stoletje pred našim štetjem.

## 1.1 Definicija odločanja

Odločanje je skupek osmih korakov, ki vključuje prepoznavanje problema, izbiro rešitve in ocenjevanje uspešnosti te rešitve. Problem pa tukaj predstavlja neskladnost med obstoječim in želenim stanjem določene situacije (Robbins & Decenzo, 2001, str. 115).

Cilj vsakega odločanja je »prava odločitev«, odločitev, ki bo imela za odločevalca najugodnejše posledice (Hammond et al., 2000).

Odločitev je izbira med možnostmi in med odločanjem kot proces obstoj vsaj treh stvari in sicer potrebo po odločitvi, različne rešitve ter merila na podlagi katerih se odločamo (Rozman, 1993, str. 25).

Iz vseh definicij lahko povzamemo, da je odločanje reševanje problema z izbiro različnih možnosti, s katerim se kot odločevalci skušamo doseči najboljšo rešitev. Pri odločitvah pa ne smemo pozabiti tudi na ljudi, kjer bi lahko naša odločitev vplivala na njih (Slika 1).

Slika 1: Graf motivacije pri različnih oblikah odločanja



Vir: Postani (naj)boljši vodja, 2012.

## 1.2 Odločanje v podjetju

### 1.2.1 Vrste odločanja

V večjih podjetjih je pomembnost odločitve odvisna od ravni managementa, kjer je sprejeta. Temu primerno se razlikuje tudi predmet odločanja, ki je na vsaki ravni drugačen. Prikazano v Tabeli 1.

*Tabela 1: Delitev ravni v podjetju*

<b>VRSTA RAVNI</b>	<b>OPIS</b>
<b>NIŽJA RAVEN</b>	Nižji menedžerji sprejemajo odločitev o proizvodni in proizvodnem procesu.
<b>SREDNJA RAVEN</b>	Srednji menedžerji izvajajo operativno odločanje oziroma odločanje o poslovnih funkcijah.
<b>VIŠJA RAVEN</b>	Višji menedžerji odločajo o celotnem poslovanju podjetja, torej izvajajo predvsem strateške odločitve.

*Vir: R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, Management, 1993, str. 26–30.*

Vprašanje, ali se da menedžerjevo delo popolnoma avtomatizirati, moramo podrobneje razčleniti na ravni menedžmenta. Na nižji ravni je količina odločitev majhna, saj je glavna naloga nižjih menedžerjev nadzorovanje, motiviranje in uvajanje delavcev. Avtomatizacija odločitev potemtakem ni bistvena. Na višji ravni se menedžerji ukvarjajo z zelo kompleksnimi odločitvami, ki bi jih zelo težko avtomatizirali. Odločitve srednjega menedžmenta pa so za avtomatizacijo najprimernejše, ker so problemi srednje ravni dobro strukturirani. Kljub temu poznamo informacijske sisteme za podporo vsem ravnam menedžmenta (Pelan, 2009, str. 3).

*Tabela 2: Prikaz delitev zvrsti odločanja po različnih nivojih in merilih*

<b>ZVRST ODLOČANJA</b>	<b>ODLOČANJE O PROIZVODU IN PROCESU</b>	<b>OPERATIVNO ODLOČANJE</b>	<b>ODLOČANJE O CELOTNEM POSLOVANJU</b>
<b>PREDMET ODLOČANJA</b>	proizvod, proces	poslovna funkcija	podjetje
<b>MERILO PLANIRANJA</b>	predkalkulacija	plan stroškov za SM	plan uspeha

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>ZVRST ODLOČANJA</b>	<b>ODLOČANJE O PROIZVODU IN PROCESU</b>	<b>OPERATIVNO ODLOČANJE</b>	<b>ODLOČANJE O CELOTNEM POSLOVANJU</b>
<b>MERILO KONTROLE</b>	pokalkulacija	obračun stroškov za SM	bilanca uspeha
<b>ODGOVORNI</b>	specialisti	manager poslovnih funkcij	managerji podjetja

*Vir: Osnove poslovanja in organizacije logističnega podjetja, 2012.*

Velikokrat razdelimo odločitve na individualne ali skupinske, pri katerih je značilna količina ljudi, ki sodelujejo pri odločitvah. Če se odloči skupina ljudi oziroma tim, potem govorimo o skupinski odločitvi; če pa je odločitev posameznika pa govorimo o individualni odločitvi.

Robbins in Decenzo (2001, str. 124) pa sta zapisala, da reševanje problemov razdelimo na to, kako zahtevno je (Tabela 3).

*Tabela 3: Robbinsova in Decenzova razdelitev problemov*

<b>RAZDELITEV PROBLEMOV</b>	<b>OPIS</b>
<b>STRUKTURIRANE</b>	Informacije poznane, odkriti in zelo lahko definirani problemi, povezave med dejavniki znane, odločitve pa rutinske in preproste.
<b>NESTRUKTURIRANE</b>	Novi problemi, informacije so nejasne ali nepopolne, povezave med dejavniki so med seboj prepletene, odločitve zelo kompleksne.

*Vir: P. Stephen Robbins in A. David De Cenzo, Fundamentals of management, 2001, str. 124.*

V praksi pa je le malo odločitev, ki bi jih lahko tako zlahka razvrstili v eno izmed zgornjih dveh skupin. Zavedati se moramo, da sta to dve nerealni skrajnosti ter da se večinoma srečujemo z odločitvami, ki vsebujejo tako elemente strukturiranosti in nestrukturiranosti, torej se nahajajo nekje vmes (Pelan, 2009, str. 3).

### **1.2.2 Problemi in tveganje**

Rajkovič in Krapež (2006, str. 12) zapišeta, da je vzrokov pri odločanju o določenem odločitvenem problemu več. Vzroke pri odločanju sem prikazal v Tabeli 4.

*Tabela 4: Vzroki pri odločanju*

Pri odločanju navadno ne poznamo vseh dejavnikov, ki vplivajo na odločitve.
Variante, med katerimi se odločamo, niso natančno določene.
Za natančno študijo odločitvenega problema in variant bi zmanjkalo časa.
Vsi podatki niso vedno dosegljivi.
Cilji različnih odločevalcev so lahko različni.
Spreminjanje odločitvene situacije, naprimer. na odločitve je vplival kriterij – utrujenost.

*Vir: V. Rajkovič in A. Krapež, Tehnologije znanja pri predmetu informatika, 2006, str. 12–13.*

Glede na stopnjo tveganosti razdelimo odločitve na (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 35):

*Tabela 5: Razdelitev odločitev glede na stopnjo tveganosti*

<b>VRSTE ODLOČITEV</b>	<b>OPIS</b>
<b>ODLOČITEV V NEGOTOVOSTI</b>	Poznamo le stanja, ki se lahko zgodijo, brez verjetnosti, da se bodo dejansko zgodila.
<b>ODLOČITVE V GOTOVOSTI</b>	Lahko domnevamo, da se bo vse to zgodilo, kot pričakujemo.

*Vir: R. Rozman, J. Kovač & F. Koletnik, Management, 1993, str. 35.*

### **1.2.3 Pomen in delitev informacij**

Bistvo za odločanje je, da so informacije popolne, objektivne, razumljive, ustrezne, zgoščene, pravočasne, dostopne in točne. Če informacije ne vsebujejo teh elementov tveganost odločitev narašča skupaj s številom problemov.

Ker je razumnost odločanja odvisna od popolnosti informiranja, jih glede na njihovo dostopnost in ustreznost razdelimo na: znane–znane (vemo, da jih potrebujemo in so nam na voljo); znane–neznane (vemo, da jih potrebujemo, vendar nimamo dostopa do njih); neznane–neznane (ne vemo, da jih potrebujemo, zato niti ne vemo, da jih imamo) (Kavčič, Klobčar & Vidic, 2007, str. 6).

## **2 METODA ZA ODLOČANJE PO VEČ KRITERIJIH**

### **2.1 Odločitve po več kriterijih hkrati in faze odločanja**

Učinkovit postopek odločanja oziroma odločitve se omeji na to, kar je pomembno, in je logičen in konsistenten. Upošteva subjektivne in objektivne dejavnike in prepleta analitično mišljenje z intuitivnim. Zahteva samo informacije in analize, ki so potrebne za

rešitev določene dileme. Spodbuja in usmerja zbiranje ustreznih informacij in strokovnih mnenj. Učinkovit proces odločanja mora biti preprost, zanesljiv, lahko uporaben in fleksibilen (Hammond et al., 2000, 13–14).

Proces odločanja lahko razčlenimo v različno število faz, kar je odvisno od podrobnosti obravnave posamezne faze in od uporabljene metodologije odločanja. Tako različni avtorji navajajo različno število faz odločanja oziroma odločitvenega procesa. Hammond tako proces odločanja členi v 8 elementih pametnih odločitvah, ki prikazuje Tabela 6.

*Tabela 6: Osem elementov pametnih odločitev*

<b>ELEMENT:</b>	<b>KAJ MORAMO STORITI:</b>
<b>PROBLEM</b>	Obdelovati moramo pravi odločitveni problem. Način, kako na začetku oblikujemo problem, lahko pomembno olajša odločanje. Da bi dobro izbrali, moramo skrbno opredeliti odločitvene probleme, prepoznati njihovo zapletenost in se izogibati nepremišljenim predpostavkam in predsodkom, ki omejujejo možnosti izbire.
<b>CILJI</b>	Natančno moramo opredeliti svoje cilje, da ugotovimo, kaj pravzaprav želimo doseči s svojo odločitvijo.
<b>ALTERNATIVE</b>	Poiskati moramo ustvarjalne možnosti, saj naše možnosti predstavljajo različne poteke akcij, med katerimi lahko izbiramo.
<b>POSLEDICE</b>	Razumeti moramo posledice in ugotoviti, v kolikšni meri naše možnosti izpolnjujejo naše cilje. Pošteno ocenjevanje posledic vsake alternative nam bo pomagalo ugotoviti, katere najbolj ustrezajo našim ciljem.
<b>KOMPROMISI</b>	Spoprijeti se moramo s kompromisi. Ker so naši cilji pogosto v nasprotju drug z drugim, bomo morali vzpostaviti ravnotežje. Različne alternative ustrezajo različnim konstelacijam ciljev. Naša naloga je torej inteligentno izbrati med možnostmi, ki so bolj ali manj nepopolne. Da bi to lahko storili, moramo opredeliti svoje prioritete in posvetiti pozornost potrebi po kompromisih med cilji, ki tekmujejo med seboj.
<b>NEGOTOVOST</b>	Razjasniti moramo negotovosti, saj je zaradi le-teh izbiranje še veliko težje. Toda učinkovito odločanje zahteva, da se soočimo z negotovostmi, da presodimo verjetnost različnih izidov in ocenimo njihove morebitne posledice.
<b>DOPUŠČANJE TVEGANJA</b>	Temeljito moramo razmisliti, kolikšno tveganje bomo dopuščali. Če odločitve vključujejo negotovosti, se lahko zgodi, da posledice ne bodo takšne, kot si želimo. Če se bomo zavedali, kolikšno stopnjo tveganja smo pripravljene sprejeti, bo naš proces odločanja potekal bolj gladko in učinkovito.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>ELEMENT:</b>	<b>KAJ MORAMO STORITI:</b>
<b>POVEZANE ODLOČITVE</b>	Premisliti moramo medsebojno povezane odločitve. Kar se odločimo danes, lahko namreč vpliva na odločitve, ki jih bomo sprejeli jutri. Ključ za učinkovito obvladovanje medsebojno povezanih odločitev je, da izločimo in razrešimo kratkoročne probleme in medtem zbiramo informacije, potrebne za premagovanje problemov, ki se bodo pokazali kasneje.

*Vir: S. J. Hammond et al., Pametne odločitve, 2000, str. 15–19.*

Pri racionalnem in sistematičnem odločanju si lahko pomagamo s sistemi za podporo odločanju (angl. *Decision Support Systems*; v nadaljevanju DSS). Ko govorimo o DSS, imamo v mislih sisteme, ki uporabljajo informacijsko tehnologijo. Praviloma gre za sisteme za intenzivno uporabo znanja, seveda pa si lahko pomagamo tudi z enostavnejšimi orodji. DSS uporabljamo, da nam olajšajo trud v odločitvenem procesu. DSS pomagajo preseči človekove omejitve pri procesiranju informacij, omogočajo sistematizirano odločanje in tako pripomorejo, da se izognemo pastem pri odločanju.

Nekateri uvrščajo med tehnologije, ki jih uporabljajo sistemi za pomoč pri odločanju, prav vse od ročnih metod, elektronskih preglednic, preko baz podatkov, do ekspertnih sistemov.

Osnova za vrednotenje različic pri odločitvah po več kriterijih hkrati prikazuje Slika 2. V splošnem je sestavljen iz teh komponent:

- parametri, atributi, kriteriji,
- funkcija koristnosti, ki predpisuje, kako se morajo vrednosti posameznih parametrov združevati v spremenljivko (pond. Ocena),
- različice ali variante ocenimo po vsakem parametru z neko x vrednostjo.

*Slika 2: Ocena projekta – enostaven odločitveni model*

<b>PROJEKT</b>	<b>KRITERIJ</b>	<b>PONDER</b>	<b>OCENA</b>	<b>POND. OCENA</b>
	Stroški	1	2	2
	Razvoj tveganja	2	4	8
	Trajanje projekta	2	2	4
	Proizvodljivost	2	5	10
	Verjetnost uspeha na trgu	3	2	6
	Dobičkonostnost	4	4	16
<b>Ocena projekta</b>				<b>46</b>

*Vir: Projektni management, 2012.*

## 2.2 Predstavitev metod za odločanje po več kriterijih hkrati

V vsakdanjem življenju se soočamo z različnimi odločitvami: nekatere so povsem jasne, nezahtevne, spet druge so težke, zapletene, brez lahkih in samoumevnih odločitev. Takšne zahteve odločitve običajno vplivajo ne le na odločevalca samega, ampak tudi na njegovo družino, prijatelje in številne druge ljudi, zato je zelo pomembno, da se posameznik loti sprejemanja odločitev premišljeno in odgovorno.

Odločanje je proces, s katerim želimo doseči nekatere zastavljene cilje, in to tako, da izbiramo med več alternativnimi potmi ali rešitvami. Z izbiro dajemo prednost določenim rešitvam, in sicer tistim, za katere predvidevamo, da nas bodo najhitreje, najlažje ali najbolj zanesljivo pripeljale do cilja ali čim bližje cilju (Bohanec, 2006, str. 11).

Po Hammondu, Keeneju in Raiffu (2000, str. 25–29) je način, kako se odločitveni problem opredeli, ključnega pomena za njegovo racionalno rešitev; v primeru, da je problem narobe opredeljen, odločevalec razmišlja v napačni smeri in to ga ne bo pripeljalo do zanj najboljše rešitve. O odločitvenem problemu je potrebno razmišljati ustvarjalno, ga dobro raziskati in definirati, saj način njegove opredelitve določa obravnavane alternative in način njihove ocenitve ter s tem oblikuje njegovo najboljšo odločitev.

Vzroki za težavnost problemov je opisal Bohanec. Predstavljeni so v Tabeli 7.

*Tabela 7: Vzroki za težavnost problemov*

Številne oziroma slabo definirane ali slabo poznane alternative.
Zahtevno in pogosto nepopolno poznavanje odločitvenega problema in ciljev odločitve.
Možnost nepredvidljivih dogodkov, ki jih ni mogoče nadzorovati in ki povečujejo negotovost odločitve.
Udeležba več odločevalcev, ki imajo nasprotujoče si cilje.
Omejitev časa ter drugih virov za izvedbo odločitvenega procesa.
Veliko število dejavnikov, ki vplivajo na odločitev.

*Vir: M. Bohanec, Odločanje in modeli, 2006, str. 3–4.*

K uporabljivosti metod za odločanje po več kriterijih hkrati pri sprejemanju odločitev za reševanje kompleksnih problemov prispevajo naslednja dejstva (Čančer, 2003, 33–34), ki so predstavljeni v Tabeli 8.

*Tabela 8: Dejstva, ki prispevajo k reševanju kompleksnih problemov*

V procesu tega odločanja problem strukturiramo.
Uporabniki lahko primerjajo različne metode in presojujejo njihovo ustreznost pri reševanju problemov. Najpogosteje uporabljeni pristopi so v zasnovi preprosti in transparentni ter računalniško podprti.
Namen odločanja po več kriterijih hkrati je pomagati odločevalcem, da spoznajo problem, da izrazijo svoje sodbe o pomembnosti kriterijev in svoje preference do alternativ. Soočijo se s sodbami drugih, da razumejo končne vrednosti alternativ in jih primerno uporabijo v dejavnosti za reševanje problema.
Pri odločanju po več kriterijih hkrati upoštevamo več konfliktnih kriterijev za pomoč pri odločanju.

*Vir: V. Čančer, Analiza odločanja, 2003, str. 33–34.*

### **2.3 Metode z intervalsko skalo**

Eden izmed možnih načinov razvrščanja alternativ pri odločanju po več kriterijih hkrati, je razvrščanje z intervalsko skalo. Za njo je značilno, da omogoča presojanje natančne numerične ravni pomembnosti, temelji na konstantnih enotah merjenja in se izraža predvsem linearno. Z njo lahko ugotovimo, za koliko je nek kriterij pomembnejši od drugega ali za koliko se alternative ali naše preference do njih med seboj razlikujejo.

Pri uporabi teh metod je ključnega pomena sposobnost odločevalcev, da se odloči med dvema možnostma ali da izrazi svoje preference do njiju.

Za razvrščanje alternativ po metodah z intervalsko skalo lahko uporabljamo različne računalniške programe, kot sta na primer Logical Decisions ali HIPRE 3+. Na svetovnem spletu je na razpolago računalniški program web-hipre, ki je različica računalniškega programa za podporo odločanju hipre+. Omogoča strukturiranje odločevalskih analitičnih problemov, pripravo odločitev po več kriterijih hkrati in ugotavljanje prednosti alternativ pred drugimi alternativami (Čančer, 2003, str. 46–48).

Koraki procesa odločanja pri metodah z intervalsko skalo z uporabo računalniškega programa web-hipre so v Tabeli 9.

*Tabela 9: Koraki procesa odločanja pri metodi z intervalno skalo*

<b>KORAKI PROCESA</b>	<b>OPIS PROCESA</b>
<b>KORAK 1</b>	Definiranje problema
<b>KORAK 2</b>	Izločanje nesprejemljivih alternativ

se nadaljuje



nadaljevanje

<b>KORAK 3</b>	Strukturiranje problema
<b>KORAK 4</b>	Merjenje vrednosti alternativ glede na attribute
<b>KORAK 5</b>	Določitev uteži kriterijev
<b>KORAK 6</b>	Sinteza
<b>KORAK 7</b>	Razvrščanje alternativ
<b>KORAK 8</b>	Analiza občutljivosti

Vir: V. Čančer, *Analiza odločanja*, 2003, str. 45–54.

## 2.4 Metoda z razmerno skalo

Po odločanju po več kriterijih hkrati lahko alternative razvrščamo tudi z razmerno skalo. Z razmernimi skalami izražamo, kolikokrat je nek kriterij pomembnejši od drugega, kolikokrat se alternative med seboj razlikujejo oziroma kolikokrat se razlikujejo naše preference do njih (Čančer, 2003, str. 34). Za razvrščanje z razmerno skalo uporabljamo metodo analitičnega hierarhičnega procesa oziroma AHP3. To metodo je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zasnoval Saatu in jo še vedno razvija z vse širšim krogom sodelavcev tudi v metodo analitičnega mrežnega procesa oziroma ANP4.

Najpogostejše prednosti, ki jih poudarjajo uporabniki te metode, so naslednje (Čančer, 2003, str. 33–34):

- izražanje sodb z uporabo verbalnega in grafičnega načina, ki sta mnogim prijaznejša kot numerični način,
- uporaba primerjav po parih in
- merjenje doslednosti odločevalca.

*Tabela 10: Prednosti AHP–metode*

Ponavljajoč se proces ponavljanja procesa omogoča uporabnikom, da ponovno proučijo definicijo svojega problema ter po potrebi popravljajo svoje sodbe in skozi ponavljanje postopka izboljšajo razumevanje problema.
Sodba in soglasnost: ne vztraja na njuni soglasnosti temveč združuje različne sodbe v reprezentativni rezultat.
Izmenjava: metoda upošteva relativne prioritete in omogoča posameznikom izbiro najboljših alternativ glede na njegove specifične cilje.
Sinteza: AHP nas pripelje k splošni oceni zaželenosti posamezne alternative.
Konsistentnost: metoda predvideva ugotavljanje konsistentnosti sodb, uporabljenih za določanje prioritete.
Merjenje: za merjenje opisno izraženih lastnosti uporablja ustrezno skalo in nudi sistem za vzpostavitev prioritete.

Hierarhične strukturne: metoda odseva naravno sposobnost mišljenja pri razvrščanju elementov sistem v ustrezne ravni ter pri združevanju podobnih elementov na posameznih ravneh.
Medsebojna odvisnost: AHP lahko upošteva medsebojno odvisnost elementov sistem in ne zahteva nujno premočrtnega razmišljanja.
Kompleksnost: metoda združuje kvalitativne (deduktivne) in sistemske pristope k reševanju kompleksnih problemov.
Enotnost: metoda AHP uporablja enoten, razumljiv in fleksibilen model za širok spekter nestrukturiranih problemov.

Vir: T. L. Saaty, *Quick Start Guide and Tutorials*, 2000, str. 25.

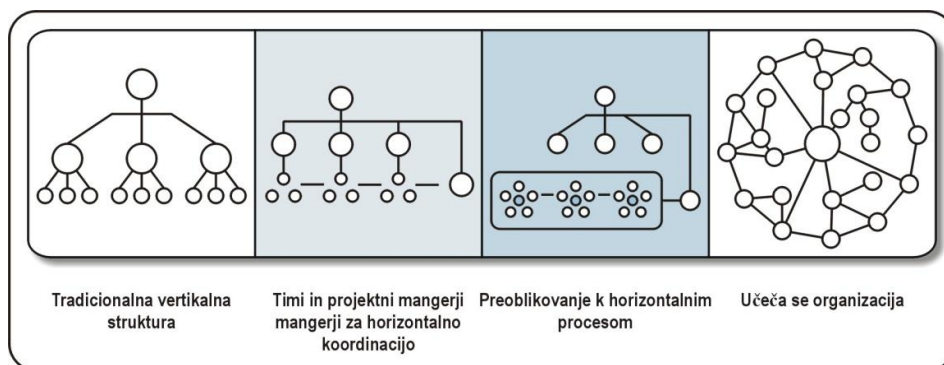
Odločevalcem omogoča sprejemanje odločitve že več kot 20 let. Uporabljajo ga številna podjetja, ameriške zvezne organizacije. Expert Choice je preučevan na več kot 100 univerzah in uporabljan v okoli 60 državah po vsem svetu.

Rešitve so primerne za poslovne in vladne voditelje, ki želijo prihraniti čas, v vse bolj zapleteni svet pa prinese racionalne odločitve. Uporaba programa je razširjena zaradi širokega spektra uporabe, uporablja se lahko namreč za postavljanje prioritet, planiranje projektov in proračuna, izbiro projekta, izbiro portfelja, izbiro ciljne skupine kupcev in dobaviteljev, tržne raziskave in ocenjevanje tveganj (Expert Choice 2008).

### 3 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Učeča se organizacija ustvarja okolje, kjer se lahko zaposleni neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih in za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementu, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi.

Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija



Vir: V. Dimovski in S. Penger, *Transformacija vertikalne org. strukture k učeči se organizaciji*, 2004.

Pionir koncepta učeče se organizacije je Senge, ki vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečujejo svoje kapacitete, da bi lahko ustvarili tisto, kar resnično želijo ustvariti. Ker kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, avtor pravi, da bo stopnja učenja v njej kmalu postala edina spremenljiva konkurenčna prednost (Senge, 1990, str. 3).

Senge je opisal pet temeljnih elementov oziroma disciplin učeče se organizacije (1990, str. 8), ki jih mora razviti vsaka družba, če želi razviti sposobnost uspešnega učenja.

Te discipline so **sistematično mišljenje**, ki pomeni systemske obravnave, celovitost razumevanja in načinov dela ter upoštevanja vseh vidikov; systemski način vsebuje implicitno usmeritev, da je v vsaki problemski situaciji treba zavzeti pozicijo danega trenutka in danih možnosti, ker nobena rešitev ni trajna.

**Osebnostno mojstrstvo**, ki zajema razvoj posameznika in njegove odličnosti ter nujno doseganje sprostitve posameznih potencialov; ohranjanje ustvarjalne napetosti je gibalno sprememb in razvoja.

**Miselni modeli** so globinski usmerjevalci posameznikov, organizacije in njene kulture; to so globoko zakoreninjena prepričanja in generalizacije, ki se jih ljudje navadno ne zavedajo in imajo vpliv na njihovo razumevanje sveta okoli nas ter posledično na njihovo delovanje.

**Skupna vizija** omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev; v učeči se organizaciji prinaša energijo za učenje, saj so njeni člani zanj resnično zavzeti, ker hkrati pomeni tudi njegovo osebno vizijo; vsi člani organizacije morajo skupno vizijo razumeti, jo deliti in prispevati svoj delež, da lahko postane resnična.

**Timsko učenje** je najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komunikacije in za prenos znanja; vsa orodja in načela organizacije se razvijajo in uporabljajo v timih; timi pa pomenijo najučinkovitejši način prenosa znanja med člani organizacije.

**Modrost izgradnje** učeče se organizacije izhaja iz disciplin, ki temeljijo izključno na človekovih dimenzijah delovanja organizacije. Organizacije se namreč učijo preko učečih se posameznikov, ki kontinuirano uporabljajo te discipline. Systemski način mišljenja temelji na obravnavanju organizacij kot sistemov, ki jih sestavljajo posamezni deli. Če analiziramo celoto, to je celotno organizacijo in povezave med njenimi deli, lahko odkrijemo vzročno – posledične povezave. Peta disciplina, to je sposobnost systemskega mišljenja, je najpomembnejša, saj povezuje vse druge discipline in jih združi v skladno telo teorije in prakse (Senge, 1990, str. 12).

Stalno pridobivanje novega znanja in posledično spreminjanje aktivnosti organizacije je sestavina strategije takšne organizacije, saj sistematično vzpodbuja učenje – individualno in skupinsko – na vseh ravneh. Učenje v takšni organizaciji, ki je fleksibilna in odprta do okolja, ustvarja novo skupno videnje njenega razvoja v prihodnje.

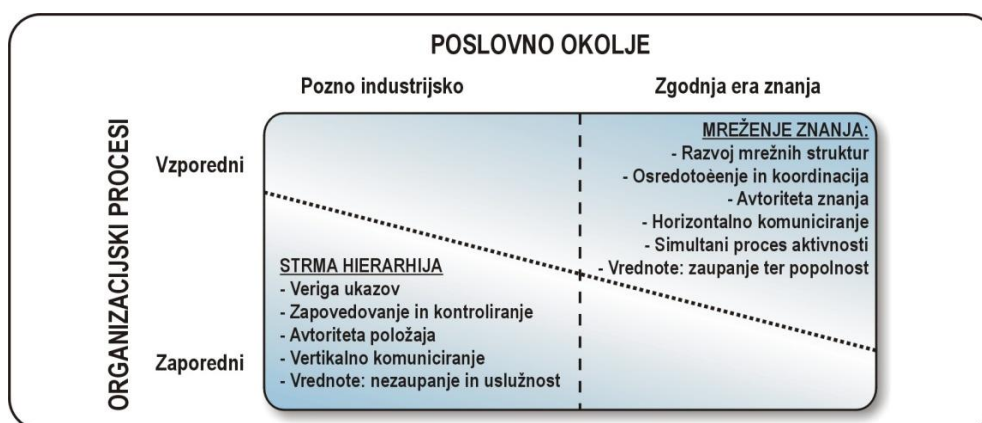
Učeče se organizacije ne moremo ustvariti čez noč. Prvi korak k taki organizaciji mora biti priprava takšnega delovnega okolja, kjer se vsi radi učijo (Brečko, 2001, str. 40). Skrbno je treba »kultivirati« vrednote in procese vodenja; zaposleni se namreč morajo zavedati, da je znanje moč in kaj lahko z njo naredijo. Drugi korak je odpravljanje ovir in vzpodbujanje izmenjave izkušenj. Pretok informacij ima namreč zelo veliko vrednost za učinkovitost organizacije.

Učeča se organizacija ni finalno stanje, temveč je eden izmed korakov na poti razvoja organizacije, pomeni pa veliko spremembo, saj smo ljudje navajeni stabilnosti, ki nam daje občutek varnosti. Enega samega recepta, ki bi iz organizacije naredil učečo se organizacijo, preprosto ni. Tako kot posamezniki imajo tudi organizacije lahko različne učne težave.

Danes prihaja do premika stare, tradicionalne paradigme k novi paradigmi managementa (Dimovski & Penger, 2002, str. 38). Za staro paradigmo managementa je značilno navezovanje na prevladujočo tradicionalno, hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti managerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor.

Celotna organizacija je bila koordinirana in kontrolirana navpično, z največjo močjo odločanja na višjih ravneh. V novi paradigmi pa ni več primarna odgovornost managementa sprejemati odločitve, ampak ustvarjati sposobnost učenja po celotni organizaciji. V učeči se organizaciji tako vsak posameznik sodeluje pri prepoznavanju in reševanju problemov, kar je ključ do neprestanega izboljševanja in povečevanja sposobnosti organizacije.

Slika 4: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja



Vir: V. Dimovski in S. Penger, *Transformacija vertikalne org. strukture k učeči se organizaciji*, 2004.

Najpomembnejša spoznanja nove znanstvene paradigme, ki lahko pomembno vplivajo na managerske ukrepe in na novo razumevanje organizacije, so sistematizirana na petih področjih. Ta področja sem prikazal v naslednji tabeli.

*Tabela 11: Pet sistematiziranih področjih, ki vplivajo na managerske ukrepe*

Temeljni problem ravnanja so informacije, in sicer njihova sistematizacija in način posredovanja med zaposlene in poslovne partnerje.
Za ustvarjalni kaos v organizaciji je odločilno spodbujanje podjetništva, ko se spodbujajo raziskovanje, odkrivanje, učenje in kakovostni preskoki.
Podjetništvo zahteva določeno avtomijo, svobodo in samoorganizacijo, zato učeči se sistemi vzpostavljajo bolj demokratične oblike vodenja; vodilni managerji dejansko opravljajo klasično organizacijsko in vodstveno hierarhijo v organizaciji.
Samoorganizacija je najpomembnejši vzvod evolutivnih sprememb v organizaciji.
Organizacija deluje v tržnih razmerah v kaotičnem in nepredvidljivem svetu, zato imata načrtovanje in nadzor kot dve temeljni postavki managementa mnogo manjšo vlogo in pomen.

*Vir: B. Kovač, Kakovost slovenskih managerjev, 2000, str. 32.*

V prihodnosti bo znanje tisti temeljni kamen, na katerem bo baziralo poslovanje organizacij, ki bo izredno samoiniciativno. Namesto da bo management iskal samo eno pravo organizacijsko obliko, se bo moral naučiti iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za izvedbo določene naloge (Drucker, 2001, str. 28).

*Tabela 12: Prednosti učečih se organizacij*

Eksperimentiranje z novimi načini, ki vključujejo fazo sistematičnega iskanja in fazo testiranja novih znanj; proces lahko poteka v dveh oblikah: kot izboljševalni programi ali kot demonstracijski projekti.
Učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti, saj so tisti, ki pozabijo na preteklost, obsojeni, da jo bodo ponovili.
Učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti podjetij, ki je uspešno le v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli in managerji niso le v defenzivnem položaju, ampak so odprti za kritike.
Hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije, saj le tako učenje doseže optimalni učinek.
Sistematično reševanje problemov, ki je zasnovano na znanstvenih vedah ter metodah.

*Vir: S. Treven, Značilnosti učeče se organizacije, 1994, str. 567.*

### **3.1 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji**

Zaposleni v organizaciji so premoženje, kot so premoženje njena poslopja, oprema in druge stvari. Če zaposleni iz organizacije odidejo, vzamejo s seboj svoje sposobnosti in znanje, kar pomeni za organizacijo, ki živi in deluje v novem gospodarstvu znanja, veliko škodo in izgubo. To je vzrok, da se morajo tudi managerji v sodobnih organizacijah spremeniti, saj morajo postati zastopniki članov organizacij, ki so hkrati svojim podrejenim mentorji in trenerji (angl. *coaches*), ki jih usmerjajo v smislu učinkovitega prepričevanja in ne več z ukazovanjem. Vloga in položaj zaposlenega se spreminjata v smeri, da mu je treba dati možnost, da ustvarja, strokovno ter osebno raste in da se preko tega razvija.

### **3.2 Vloga managementa v učeči se organizaciji**

V učeči se organizaciji ima management drugačno vlogo kot v organizaciji, ki še ni sprejela koncepta učeče se organizacije. Tudi vloga zaposlenih je popolnoma spremenjena. Preoblikuje se odnos vodstva podjetja do zaposlenih. Učinkovito notranje komuniciranje, ki poteka med vodstvom in zaposlenimi, pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na njihovo pripravljenost, da v delovni proces vlagajo maksimalne napore. Nov tip organizacije, ki se sprotno odziva na potrebe prihajajočih načinov poslovanja postavlja v središče možgane in razum ter znanje in ideje (Gorišek, 2000, str. 89). Različnost in prednosti za organizacijo oblikujejo zaposleni s svojo inteligenco, kompetencami, z veščinami in s čustvi.

Vsaka organizacija si želi uresničiti svoje cilje in vizijo, pri čemer imajo pomembno vlogo zaposleni v njej, ki ustvarjajo poslovni rezultat tako, da vanj transformirajo svoje znanje, ustvarjalnost in zavzetost. To pa kreira potrebo po vodenju, ki mora biti usmerjeno k ljudem.

Manager prihodnosti bo imel vlogo oblikovalca organizacije, ki bo prispeval in vzpodbujal aktivnosti oblikovanja namena, vizije in temeljnih vrednot, po katerih naj bi zaposleni v organizaciji delali. Manager bo moral oblikovati tako poslovno politiko, strategijo in strukturo organizacije, s katerimi bo lahko poslovne ideje prenašal v poslovne odločitve, učinkovito pa bo moral prispevati tudi k vzpostavitvi organizacije učenja. Svojim podrejenim bo na voljo kot trener in mentor, ki jih bo vzpodbujal pri iskanju novih možnosti in priložnosti. Predanost sodelavcev bo spoštoval, saj bo tako ustvarjal pozitivno energijo kot pomoč pri doseganju skupnih ciljev.

Uspešen manager je aktiven vodja, ki kreira ugodno delovno okolje. Svojim podrejenim omogoča priložnosti ter jih neprestano spodbuja k visokim dosežkom in osebnemu razvoju. V organizaciji bo moral manager znati zgraditi take strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem. Znal bo vcepiti globalno miselnost oziroma vrednote, ki

delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela ter vključiti in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov.

Za dobro vodenje je ravno tako pomembna čustvena inteligenca, saj kaže managerjeve vodstvene sposobnosti. Čustveno inteligenco se da izmeriti z več metodami (z metodo 360 stopinj, kjer managerja ocenjujejo podrejeni, sodelavci na isti ravni in nadrejeni), možno jo je tudi razvijati, na kar vplivajo predvsem bogate izkušnje.

### 3.3 Vodenje v učeči se organizaciji

Zaposleni v učeči se organizaciji so motivirani za ustvarjalno razmišljanje, ki producira inovativne ideje. Za takšno »energizacijo« zaposlenih, je potrebno ustrezno vodenje, ki je naravnano k vzpodbujanju zaposlenih. Vodja mora biti mentor, njegovo vodenje je zgled zaposlenim.

Ker je potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih vse bolj naraščala, sta se razvila tudi dva tipa vodenja, ki sem jih prikazal v naslednji tabeli.

*Tabela 13: Dva tipa vodenja*

<b>VRSTA VODENJA</b>	<b>OPIS</b>
<b>TRANSFORMACIJSKO VODENJE</b>	Vodja sodelavce spodbuja k idealom in moralnim vrednotam, ki jih navdušujejo z motiviranjem.
<b>TRANSAKCIJSKO VODENJE</b>	Vodja in zaposleni se sporazumevajo o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih.

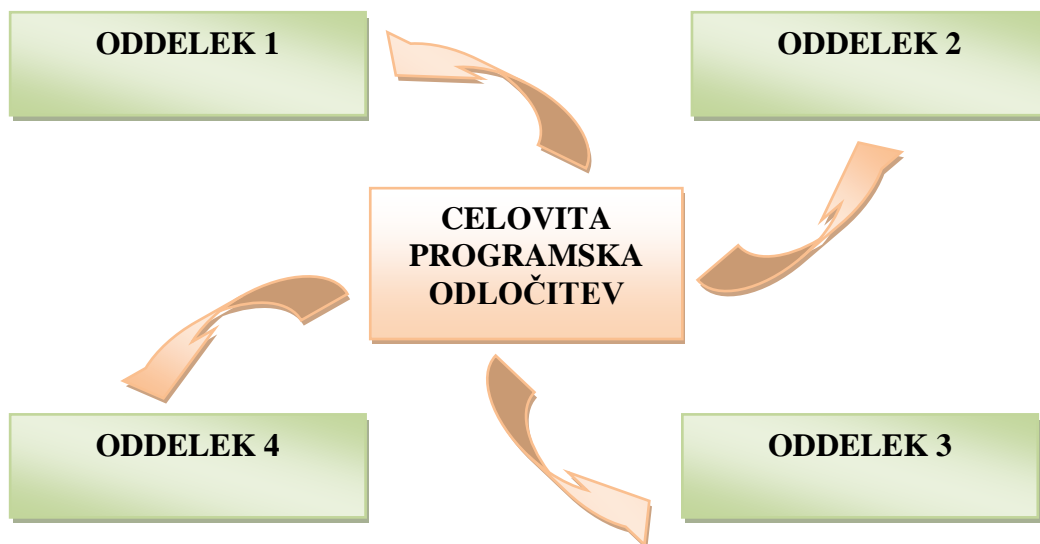
*Vir: S. Možina et al., Management, 2002, str. 531.*

## 4 CELOVITA PROGRAMSKA REŠITEV-SISTEM

Včasih so podjetjem zadostovali klasični informacijski sistemi, ki so bili namenjeni predvsem avtomatizaciji poslovnih procesov in kot pomoč managementu pri poslovnih odločitvah. V današnjem času pa močna konkurenca in razmere na tržišču silijo podjetja v hitre reakcije in odločitve, ki jih ni moč sprejemati, če niso potrebne informacije v danem trenutku na voljo. Kljub temu je precejšen del podjetij še do nedavnega uporabljal zastarele programske rešitve, ki so bile razvite v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Tovrstne rešitve so podpirale le posamezne poslovne funkcije v podjetju in niso bile povezane niti med seboj, kaj šele, da bi omogočale povezovanje z drugimi informacijskimi sistemi. Ker je bila vsaka poslovna funkcija podprta z drugim informacijskim sistemom, ki je imel svojo bazo podatkov, je prihajalo do težav, saj je bilo

potrebno iste podatke večkrat vnašati in kasneje ažurirati. Pri čemer prihaja do napak, hkrati pa nastaja nepotrebna izguba časa (Brady, Ellen, Wagner, 2001, str. 16). Da bi se izognili navedenim težavam, podjetja množično uvajajo celovite programske rešitve z modularno zgradbo, ki omogočajo integracijo celotnega podjetja in oskrbovalne verige in temeljijo na enotni bazi podatkov, kar omogoča vsem zaposlenim enostaven in hiter dostop do podatkov, saj se ti ne podvajajo in so vedno ažurirani. Modularna zgradba omogoča podjetju, da se odloči za nakup posameznih modulov. Osnovo večine celovitih programskih rešitev predstavljajo moduli, prikazani na Sliki 5. Vsak modul je dejansko samostojna računalniška rešitev, vendar dobi celovita programska rešitev pravo vrednost predvsem kot integrirana celota.

*Slika 5: Osnovni moduli celovitih programskih rešitev*



*Vir: F. Fui-Hoon Nah, Enterprise Resource Planning Solutions and Management, 2002, str. 14.*

Glavni razlogi za uvedbo celovitih programskih rešitev so po navedbah nekaterih podjetij naslednji:

- IT-razlogi,
- potreba po integraciji procesov in podatkov,
- sledenje trendom,
- pritiski vodstva podjetja.

Zaradi nakupa in uvedbe celovite programske rešitve morajo podjetja pogosto v zelo kratkem času in z omejenim številom strokovnjakov, spremeniti poslovne procese, organizacijsko strukturo in tehnološko infrastrukturo. Številne spremembe v tako kratkem času so lahko tvegane, če niso ustrezno organizirane in nadzirane. Uvedba pomeni obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja podjetja. Uvedba celovite programske rešitve ni le tehnološki projekt z vidika strojne in programske opreme, temveč predvsem projekt reorganizacije podjetja in njegovega poslovanja (Krstov, 2001, str. 2).



## 4.1 Značilnosti celovitih programskih rešitev

Zraven modularne zgradbe imajo celovite rešitve še druge prepoznavne značilnosti. O'Leary–eve bom prikazal v Tabeli 14.

*Tabela 14: Značilnosti celovitih programskih rešitev*

So gotove programske rešitve, ki delujejo v okolju odjemalec/strežnik.
Omogočajo dostop do podatkov v realnem času, večini zaposlenih.
Delujejo na osnovi enotne baze podatkov, v katero se vsi podatki zapišejo le enkrat.
Obdelajo večino poslovnih dogodkov v podjetju.
Povezujejo večino poslovnih procesov v podjetju.

*Vir: E. D. O'Leary, Enterprise Resource Planning System, 2002, str. 27–28.*

Pomembnejše lastnosti rešitev, zaradi katerih se podjetja zelo rada odločajo zanje, čeprav so zelo drage, zapletene in brez trdnega jamstva, da bo uvedba v podjetju uspešna.

*Tabela 15: Pomembne lastnosti ERP–sistema s tehnološkega vidika*

Podpora modularni uvedbi.
Dejanska neodvisnost od strojne in systemske programske opreme.
Relativno visoka stopnja fleksibilnosti.
Skrajšan čas uvedbe.
Visoka stopnja združljivosti sistema.

*Vir: L. Krstov, Naloge notranje revizije pri nakupu ERP sistemov, 2001, str. 3.*

*Tabela 16: Pomembne lastnosti ERP–sistema s poslovnega vidika*

Osredotočenost na rešitve, ki temeljijo na referenčnih modelih.
Ena sama vhodna podatkovna točka.
Omogočanje hitrih in kakovostnih informacij – nudijo možnost izdelave sprotnih poročil.
Sposobnost prilagajanja novim IT potrebam podjetja (elektronsko poslovanje).
Relativno kvalitetno razvite in vgrajene kontrolne procedure.
Povrnitev naložbe v kratkem času.

*Vir: L. Krstov, Naloge notranje revizije pri nakupu ERP sistemov, 2001, str. 3.*

## 4.2 Prednosti in pomanjkljivosti celovitih programskih rešitev

Celovita programska rešitev lahko prinese podjetju številne prednosti, saj omogoča bolj učinkovit nadzor nad celotnim poslovanjem podjetja. Prav celovitost, lahko pomeni v določenih primerih tudi slabost, saj zahteva določene spremembe v organizaciji podjetja, ki lahko negativno vplivajo na podjetje. Zato bom v tem delu poskušali predstaviti nekaj prednosti in pomanjkljivosti celovitih programskih rešitev.

### 4.2.1 Prednosti

Prednosti, ki jih bo pridobilo podjetje z nakupom in uvedbo celovite programske rešitve, bom predstavil v Tabeli 17.

*Tabela 17: Prednost, ki pridobi podjetje z nakupom ERP–sistema*

Informacijsko prenovo podjetja.
Optimiranje delovnega kapitala, s poudarkom na zmanjševanju stroškov v vhodno– izhodni procesni verigi.
Izboljšanje komuniciranja s poslovnimi partnerji glede na povečanje stopnje konkurenčnosti.
Optimiranje vhodno–izhodnih zalog s poudarkom na zagotavljanju nepretrganosti poslovanja.
Integracija informacij je osnovna komponenta integracijskih zmožnosti organizacije in pomeni, da celovite programske rešitve hranijo velike količine zbranih podatkov na enem mestu.
Kognitivna integracija omogoča usklajevanje različnih perspektiv povezanih z različnimi profesionalnimi področji.
Upravljavska integracija omogoča vplivanje tudi na osebno izvrševanje vodstva.
Omogočanje oziroma izboljšanje e–poslovanja.

*Vir: L. Krstov, Naloge notr. revizije, 2001, str. 4; B. Kežmah, Proizvodni informacijski proces, 2004, str 40.*

Seveda imajo celovite rešitve še mnogo ostalih prednosti, vendar bi navedel le nekaj pomembnejših, ki sem jih predstavil v naslednji tabeli.

*Tabela 18: Prednosti, ki jih je navedel Himanshu pri nakupu ERP–sistema*

Prinašajo standardizacijo podatkov, kar zagotavlja tudi večjo preglednost in točnost podatkov.
Silijo organizacijo k hitrejšemu sledenju razvoju.

se nadaljuje

nadaljevanje

Združujejo najboljše prakse.
Omogočajo izdelavo izpisov in analiz, ki so lahko osnova za dolgoročno planiranje podjetja.
Omogočajo dostop do podatkov z vseh funkcionalnih področij podjetja v realnem času.

Vir: S. Himanshu, *Enterprise Resource Planing*, 2003, str. 3.

#### 4.2.2 Pomanjkljivosti

Kljub številnim prednostim pa imajo celovite programske rešitve tudi slabosti. Prva slabost, s katero se sreča podjetje ob implementaciji, so visoki začetni stroški, ki lahko pri obsežnejši rešitvi znašajo več sto milijonov dolarjev. Kežmah (2004, str. 71) navaja še nekaj slabosti:

*Tabela 19: Pomanjkljivosti, ki pridobi podjetje z nakupom ERP–sistema*

Težave pri integraciji z obstoječimi rešitvami.
Nastanek zamud pri projektih implementacije in povečana poraba sredstev od načrtovanih.
Organizacijske spremembe in upiranje spremembam.
Težave pri poslovnih strategijah in zagotavljanju konkurenčne prednosti.
Kompleksnost implementacije.

Vir: B. Kežmah, *Proizvodni informacijski proces*, 2004, str. 71.

Zaradi zapletenosti in kompleksnosti zahteva celovita programska rešitev dolgotrajno implementacijo, ki traja ponavadi med 18 in 36 mesecev. Dolžina in uspešnost implementacije je odvisna od skladnosti celovitih programskih rešitev s procesi znotraj podjetja, od obsega vpeljave, učinkovitosti projektnega tima in zunanjih svetovalcev ipd.

Številne druge slabosti, kot so nastajanje zamud pri implementaciji, povečana poraba sredstev, upiranje zaposlenih, ki se pripisujejo celovitim programskim rešitvam, izhajajo bolj iz pomanjkljivo opravljenega dela projektnega tima in svetovalcev, ki niso pravilno ocenili situacije v podjetju in sprejeli ustreznih.

#### 4.3 Kritični dejavniki uvajanja celovitih rešitev sistemov

Uvajanje celovitih programskih rešitev predstavlja enega pomembnih pristopov k poslovni prenovi in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju podatkov ter natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju. Takšno

programsko rešitev lahko opredelimo kot celovito povezan in na poslovnem modelu organizacije temelječ sistem. Ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom, tako same organizacije, kot tudi z njo povezanim poslovnim partnerjem, optimalne možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti.

Uvajanje celovitih rešitev temelji na konceptu prenove poslovanja, temelječem na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah v posamezno organizacijo in njeno neposredno okolje. Gre torej za strateško pomemben, pogosto tudi nujen projekt, z dolgoročnimi, lahko močno pozitivnimi ali s pogubnimi posledicami. Mnogi analitiki ugotavljajo, da so tveganja pri uvajanju celovite programske rešitve veliki. Ne glede na to, je razvoj trga celovitih programskih rešitev v preteklih letih pokazal, da to ne odvrča podjetij od uvajanja le teh, ker te zagotavljajo izboljšanje procesov in znižanje stroškov.

Nadalje omogočajo razvoj novih področij kot sta elektronsko poslovanje in obvladovanje oskrbne verige. S povezavo aplikacij za obvladovanje oskrbne verige z ostalimi poslovnimi procesi, lahko podjetja izboljšajo dobavne roke in znižajo zaloge. Posežejo lahko tudi preko zidov podjetja in se direktno povežejo z dobavitelji, distributerji in s partnerji v sistemu elektronskega poslovanja (Magnusson, 2003).

Visoka stopnja neuspešnih implementacij zahteva boljše razumevanje kritičnih dejavnikov uspeha. Po različnih virih lahko združimo dejavnike uspeha implementacije celovitih programskih rešitev v 11 bistvenih kritičnih dejavnikov, ki so opisani v nadaljevanju.

#### **4.4 Projektno timsko delo**

Timsko delo je pomembno preko celotnega življenjskega cikla celovite programske rešitve. V projektne timu naj bi bili najboljši ljudje v podjetju. Bistveno za projekt je, da sestavimo tim iz ljudi različnih funkcijskih področjih v podjetju. Zaradi tega, da lahko interno osebje razvije potrebne tehnične sposobnosti za razvoj in implementacijo, naj bo tim sestavljen iz svetovalcev in internega osebja. Pri tem govorimo o prenosu znanja. Za uspeh je izjemnega pomena poslovno in tehnično znanje. Projekt izgradnje celovite programske rešitve mora biti najpomembnejša in edina prioriteta v delu tega osebja.

Člani tima morajo biti v celoti dodeljeni projektu. V kolikor dopuščajo možnosti, naj bi tim delal skupaj na isti lokaciji. Sodelavci v timu naj bi bili nagrajeni za uspešno implementacijo celovite programske rešitve. To pomeni, da je projekt realiziran v planiranih rokih in v okviru planiranega proračuna. Da lahko uvede ustrezne poslovne procese in ugotovi potrebe podjetja, mora tim poznati poslovne funkcije in storitve podjetja. Izmenjava informacij v podjetju, posebej še med implementacijskimi partnerji in med partnerskimi podjetji, je ključna in zahteva zaupanje med partnerji. Partnerstvo se gradi in obvladuje z rednimi sestanki med udeleženci tima. Stimulativne pogodbne,

vključeno s klavzulo o delitvi rizika, vodijo do skupnega razumevanja ciljev projekta (Nah, Fui, Lau, Lee & Kuand, 2002).

#### **4.4.1 Podpora najvišjega vodstva**

Podpora vodstva je potrebna preko celotnega projekta. Projekt mora biti potrjen s strani vodstva in mora slediti strateškim ciljem podjetja. To je možno doseči s povezavo nagrad managerjem ob uspehu projekta. Management mora spoznati in predstaviti projekt kot najvišjo prioriteto. Višje vodstvo mora biti udeleženo z lastnim sodelovanjem in voljo, da poišče ustrezne vire, ki so potrebni za implementacijo. To vključuje zagotavljanje potrebnih človeških virov za implementacijo in primerno časovno angažiranje, da se projekt izvede. Vodstvo mora sprejeti nove cilje in smernice.

Skupna vizija v organizaciji in vloga novega sistema in struktur mora biti predstavljena zaposlenim. Pogosto je potrebno postaviti novo organizacijsko strukturo, pravila in odgovornosti. S strani najvišjega vodstva mora biti postavljena nova politika. V primeru konfliktov pa morajo managerji le–te aktivno razreševati (Nah et al., 2002).

#### **4.4.2 Poslovni plan in vizija**

Jasen načrt in vizija morata usmerjati projekt preko celotne implementacije celovite programske rešitve. Za projekt je kritičen poslovni načrt, ki definira predlagano strategijo in merljive koristi, vire, stroške, rizike in roke. To pomaga, da se osredotočimo na poslovne koristi. Jasno mora biti definiran poslovni model. Ta določa, kako bo organizacija delovala po implementaciji. Potrebno je prikazati upravičenost investicije. Le–ta mora temeljiti na jasnih smernicah razvoja podjetja. Misija projekta mora biti povezana s poslovnimi potrebami in temu ustrezno predstavljena vsem, ki so kakorkoli vključeni v projekt. Cilji in koristi morajo biti prepoznavni in sledljivi (Nah et al., 2002).

#### **4.4.3 Učinkovite komunikacije**

Za uspešno uvedbo celovite programske rešitve so ključne tudi učinkovite komunikacije med sodelujočimi v projektu. Obvladovanje komunikacij, znanja in pričakovanj, je nujno za obvladovanje organizacije. Vedno je potrebno upoštevati pričakovanja, zahteve, komentarje, reakcije s strani uporabnikov. V okviru pojma komunikacije razumemo tudi formalno promocijo projektних timov in predstavitev napredka projekta v celotnem podjetju. Pomembna je tudi komunikacija s srednjim managementom. Od tega je pogosto odvisen uspeh projekta. V kolikor srednji management ne živi za projekt, je lahko implementacija rešitve obsojena na propad. Zaposleni morajo biti seznanjeni s smernicami, cilji, z aktivnostmi in s spremembami na projektu (Nah et al., 2002).

#### **4.4.4 Projektni management**

Posameznikom ali skupini ljudi morajo biti jasno dodeljene odgovornosti za uspeh projekta. Najprej je potrebno določiti cilj projekta. Ta mora biti nato tudi nadzorovan in jasno definiran. V okvir ciljev spada definiranje in uvedba poslovnih procesov v celovito programsko rešitev in definicija vloge poslovnih enot v implementaciji. Vsaka predlagana sprememba procesov v projektu, ki odstopa od definiranih postopkov, mora biti ovrednotena glede na poslovne koristi. Naknadno večanje zahtev se mora vrednotiti glede na dodaten čas in stroške predlaganih sprememb. To mora biti strogo nadzorovano, kajti implementacija dodatnih, mogoče neupravičenih zahtev, podraži projekt in poveča riziko uspeha implementacije.

Projekt mora biti formalno definiran v smislu njegovih mejnikov. Definirati je treba kritične faze projekta. Obvladovati je potrebno tudi terminski plan in spremljati končne roke. S tem zagotovimo projektu, da ostaja znotraj terminskih rokov, proračuna in ohranja verodostojnost. Vsem mora biti jasen plan nalog in pričakovanj. Obvladovati je potrebno konfliktno situacije. Doseženi rezultati se morajo nenehno spremljati in vrednotiti. Preverja se realizacija po terminskem planu in planiranem proračunu. Vsako odstopanje je treba nemudoma odpraviti (Nah et al., 2002).

#### **4.4.5 Vodenje projekta**

Za projekt je kritična pripadnost sponzorja projekta. S tem se zagotovi konsenz in pregled nad celotnim življenjskim ciklom implementacije. Potrebno je definirati projektne vodje, ki bo odgovoren za izvedbo projekta v celotni organizaciji. Sponzor projekta mora biti manager, ki ima moč postaviti cilje in potrditi ter odobriti spremembe. Vodja projekta mora neprestano stremeti k razreševanju konfliktov in obvladovati odpor v podjetju (Nah et al., 2002).

#### **4.4.6 Izbrana celovita rešitev in obstoječe programske rešitve**

Stabilno delovanje obstoječih programskih rešitev je pomembno v začetni fazi projekta. Važno je, da se sodelujoči pri projektu posvečajo implementaciji rešitev na novi celoviti programski rešitvi, ne pa da vzdržujejo obstoječe programe. Izbira celovite programske rešitve je ključna za implementacijo procesov, ki ustrezajo potrebam podjetja. Zato je potrebno izbrati poslovno informacijski sistem, ki vključuje obstoječe poslovne procese, organizacijsko strukturo, kulturo in informacijsko tehnologijo podjetja. Vsaka kasnejša sprememba v informacijski tehnologiji in organizaciji, se prav tako odraža na uspehu projekta (Nah et al., 2002).

#### **4.4.7 Kultura in obvladovanje sprememb**

Od začetne faze preko celotnega projekta in do zaključka le-tega je važno obvladovanje sprememb. Obvladovati je potrebno strukturne spremembe podjetja ter kulturo. V tem procesu so vključeni ljudje, ki vodijo organizacijske spremembe in imajo vpliv na določanje kulture podjetja. Pomembnost kulture se odraža v skupnih vrednotah in ciljih. Organizacija mora biti odprta za spremembe. Temeljiti mora na kvaliteti, močnih računalniških kapacitetah in želji po uvajanju nove tehnologije.

Management se mora jasno zavedati, da želi za doseganje poslovnih rezultatov kot pomoč uporabljati poslovni informacijski sistem.

Uporabniki morajo biti šolani. Vprašanja se morajo zastavljati preko standardnih komunikacijskih poti. Spremembe morajo biti obvladovane. Jasno pa morajo biti definirana opravila za posamezne uporabnike. Del naporov obvladovanja sprememb vključuje uporabnike, ki morajo biti vključeni v izgradnjo in implementacijo poslovnih procesov v celovito programsko rešitev. Imeti morajo formalno izobrazbo ter znanje, da lahko sodelujejo v procesu. Znanje naj bo prioriteta od samega začetka projekta. Šolanje, nova znanja in profesionalni razvoj sodelavcev v oddelku informatike, pomembno vplivajo na projekt.

Zaposleni potrebujejo znanje, da razumejo, kako bo sistem spremenil poslovne procese. Zaradi tega mora biti izvedeno dodatno šolanje za zaposlene in managerje med samo izvedbo implementacije. Orodja za podporo uporabnikom (help desk, uporabniška navodila) so pomembna za zadovoljitev potreb uporabnikov po zaključku projekta (Nah et al., 2002).

#### **4.4.8 Prenova poslovnih procesov in minimalne nastavitve**

Naslednji pomembni dejavnik na začetku projektne faze je prenova poslovnih procesov in minimalne nastavitve. Zelo pomembno je, da se poslovni procesi vklopijo v nov sistem. Prav tako je pomembna povezava med poslovnimi procesi in programsko opremo.

Podjetje mora biti pripravljeno spremeniti poslovanje tako, da zadosti zmoglostim programske opreme. Programske opreme načeloma naj ne bi spreminjali. Spremembam programske opreme se je potrebno izogibati zaradi zmanjševanja napak in zaradi doseganja prednosti ob implementaciji novih verzij. Prenovo poslovanja je potrebno začeti preden izberemo programsko opremo. Izvesti je treba kvalitetno analizo poslovnih procesov in ugotoviti potrebe podjetja po prenovljenih poslovnih procesih. Na osnovi teh potreb je treba nato izbrati najustreznejšo celovito programsko rešitev (Nah et al., 2002).

#### **4.4.9 Razvoj programske opreme, testiranja in težave**

Razvoj programske opreme, testiranje in reševanje težav, ki ob tem nastanejo, je pomembno v začetni fazi projekta. Arhitektura celotne programske rešitve naj bo zgrajena pred začetkom implementacije. To preprečuje spremembe med samo implementacijo. Odločiti se je treba, o nivoju funkcionalnosti in načinu se povezave z obstoječimi programskimi rešitvami. Da čim boljše zadostimo potrebam poslovanja, lahko podjetje integrira ostale specializirane programske proizvode s celovito rešitvijo.

V kolikor vmesniki niso razpoložljivi na trgu, jih je potrebno, za povezavo med poslovno informacijskim sistemom in obstoječimi sistemi ali specializiranimi sistemi, razviti v hiši. Ob implementaciji je pomembno spremljati težave in napake. Sodelovanje z dobavitelji in svetovalci se pokaže kot pomemben dejavnik ob reševanju napak.

Pomembna je zmožnost hitrega odziva, potrpežljivost in vztrajnost pri reševanju problemov. Temeljito testiranje programske opreme olajša implementacijo. Procesne in sistemske zahteve morajo biti izdelane in dokumentirane. Pripravljen mora biti načrt prenosa podatkov (Nah et al., 2002).

#### **4.4.10 Nadzor in razvoj delovanja**

Nadzor in vrednotenje implementiranih procesov obravnavamo v poprojektne fazi. Uspešnost implementiranih procesov spremljamo preko mejnikov in ciljev projekta. Uporabita se dva kriterija.

Po prvem kriteriju se ocenjuje terminska uspešnost projekta, stroški in kvaliteta implementiranih rešitev. Kriteriji delovanja se uporabljajo za merjenje delovanja sistema. Rezultati uspešnosti implementacije celovite programske rešitve, se pridobivajo z izmenjavo informacij med člani projektne tima ter analizami s strani uporabnikov.

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Transportno podjetje Bunderšek Transport je pravni naslednik podjetja MESTRANS Bunderšek Stanislav, s.p., ki je bilo ustanovljeno leta 1994 z zasebnim kapitalom in se je že od začetka s svojimi storitvami usmerilo na tržišča zahodne Evrope: na področju mednarodne špedicije, logističnih storitev, prevozov, skladiščenja. V osemnajstih letih delovanja se je podjetje hitro razvijalo na vseh področjih transportnih storitev skupaj, s pomočjo in sodelovanjem njihovih rednih domačih in tujih naročnikov. Prilagajali so svoje storitve in kapacitete strankinim zahtevam, s tem pa so si pridobili dolgoletno zaupanje. Za večino njihovih rednih naročnikov so postali t.i. hišni prevoznik in skrbijo za vse njihove transportne in delno tudi druge logistične potrebe.



Redno sledijo in vpeljujejo vse zahteve sodobnega transportnega trga skladno s tehničnimi in ekološkimi standardi Evropske Unije, z dodatnim izpopolnjevanjem logističnega know-how-a v razvoju lastnega voznega parka in transportne storitve, kar se na koncu odraža z dodano kvaliteto opravljene transportne storitve. Njihova prednost se kaže predvsem v tem, da je njihova lokacija v središču Slovenije, to je v Ljubljani, Slovenija pa leži na sečišču dveh vseevropskih prometnih koridorjev. Deseti koridor, pa poteka od Salzburga do Soluna in Istanbula, ter peti koridor, ki poteka od Barcelone do Kijeva.

Vozni park podjetja Bunderšek Transport na dan 31.12.2011 je sestavljen iz 3 prikoličarjev ter 32 vlačilcev in 50 polpriklopnikov znamke Krone.

Njihova stalna naloga je optimizacija celotne transportne storitve, stalno povečevanje konkurenčnosti s hitro odzivnostjo na vse spremembe in zahteve transportnega trga ter povečevanje deleža dodatnih logističnih storitev in širitev na nova tržišča.

Njihova prednost se ne kaže samo v pametnih odločitvah, saj podjetje na prvo mesto postavlja kakovost in zadovoljstvo:

- Vse storitve v podjetju izvajajo v skladu z evropskimi in slovenskimi standardi ter zakoni, hkrati pa ne pozabljajo na zahteve, potrebe in pričakovanje njihovih novih in dolgoletnih strank.
- Njihova kakovost in zadovoljstvo stranke je pomembna od začetka procesa (začetna komunikacija) do zaključka procesa (izdaje računa).
- Dolgoletno zadovoljstvo strank se kaže predvsem v tem, da stranki zaposleni vedno lahko povedo v kateri fazi je njihova storitev in kdaj bo zaključena (ERP-sistem).
- V podjetju redno izvajajo kontrolo nad svojimi storitvami, saj želijo, da se število napak v postopku ne pojavlja in je čim manj reklamacij.
- Motiviranost, zadovoljstvo, profesionalen odnos do dela je podjetje doseglo, ko je prehajalo iz tradicionalne strukture v učečo se organizacijo.
- Ker izvajajo zelo velik obseg poslovanja, včasih ne morejo opraviti storitev, zato del posla oddajo svojim podprevoznikom, katere pa tudi konstantno kontrolirajo.

Svojo politiko gradijo na medsebojnem zaupanju izvajalca in naročnika, na vsestranski podpori in strokovnem sodelovanju v transportnem in logističnem procesu. S tem strankam zagotavljajo, da bo naročilo transportne storitve opravljeno v skladu z vsemi njihovimi potrebami in željami, v naročeni kvaliteti in roku, ob primerni ceni.

Prednost podjetja je tudi sodelovanje z podjetjem CVS-Mobile, ki jim omogoča uporabljanje aplikacije za upravljanje z voznim parkom in je namenjena optimizaciji delovnega časa in stroškov na vseh ravneh poslovanja podjetja.

Omogoča jim naslednje prednosti, ki so prikazani v Tabeli 20.

Tabela 20: Prednosti, ki jih ima podjetje z vpeljavo ERP–rešitve

Prikaz trenutne lokacije vozila na različnih zemljevidih; osvežitev trenutne lokacije poteka avtomatsko, odvisno od naročniškega paketa (pogostost osveževanja od 10 sekund do 5 minut).
Zgodovina opravljene poti.
Pregled zgodovine opravljene poti za poljubno obdobje (od–do v urah in dnevih) ter pregled statusnih dogodkov, kot so postanki, odmori, prihodi, odhodi, nakladanja, razkladanja, točenje goriva. Vse preglede opravljenih poti je mogoče opraviti s prikazom dogodkov na zemljevidih in nato analizirati zajete podatke.
Analiziranje podatkov.
Izdelava celotne palete analiz: opravljene poti, postanki, prisotnost na lokacijah, odmori, odhodi, prihodi, nakladanja, razkladanja, potni nalogi. Možna pa je tudi primerjava poti več vozil, ki vozijo po enaki poti.
Prikaz trenutnega stanja celotnega voznega parka.
Hitri pregled stanja celotnega voznega parka na enem mestu. Prikazuje položaj vozila ter trenutne statusne dogodke, kot so: vozi, toči gorivo, stoji, naklada.
Vodenje različnih evidenc in stroškov v zvezi z vozilom (servisna knjiga, poraba goriva).
Optimizacija poti.
Nadzor nad stroški voznega parka.
Na podlagi podatkov je mogoče izračunati in izbrati najkrajšo pot po času/poti ter tako izbrati optimalno rešitev ter vpisati lokacije strank, na podlagi katerih lahko pozneje izdelujemo dodatne analize.
Komunikacija podjetja z vozniki ter komunikacija med vozniki.
Neprekinjena komunikacija 24 ur dnevno, povratna informacija pošiljatelju sporočila o prispelem in prebranem sporočilu.
Neprekinjeno sledenje vozil.

Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.

## 5.1 Model poslovnega procesa pred uvedbo ERP–sistema

Podjetje Bunderšek Transport je pred uvedbo ERP–sistema poslovalo na opisan način, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

**Logistični oddelek.** Stranka pokliče in povprašuje po prevozu blaga. Prometnik pridobi ključne podatke (ceno, vrsto tovora, tip tovornega vozila, teža naklada, kraj naklada in razklada), nato preveri termine ter možne proste kapacitete.

**Vodstvo.** V primeru, da je prevoz primeren za podjetje, mora prometnik preveriti še pri direktorju. Direktor potrdi ali zavrne prevoz.

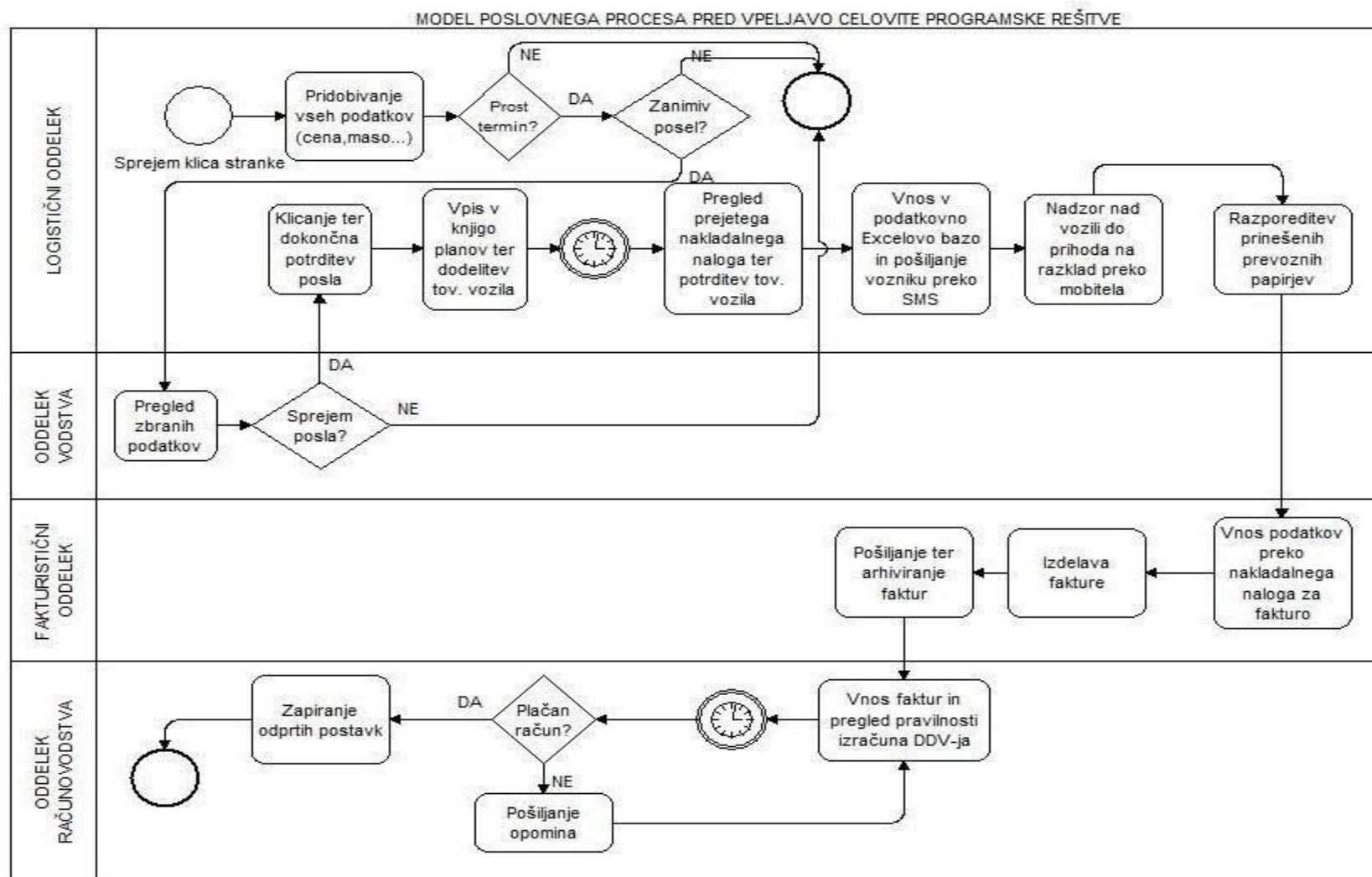
**Logistični oddelek.** V primeru, da direktor potrdi prevoz, prometnik pokliče stranko in se dokončno dogovori za transportno storitev (prevoz blaga od naklada do razklada). Prevoz se vpiše v knjigo (plan), kamor se vpisujejo vsi izvozni in uvozni prevozi za vsa transportna vozila. Po končanem vpisu se prevoz dodeli določenemu transportnemu vozilu in počaka na nakladalni nalog, ki ga mora poslati stranka. Ko tega stranka pošlje se ga preveri, ali ustreza dogovoru. Nato se fiksno potrdi transportno vozilo, ki bo izvršilo ta prevoz. Dobljeni nakladalni nalog se vnese v podatkovno Microsoft Excelovo bazo, kjer se nahajajo nakladalni nalogi.

Nato se preko mobilnega telefona pošlje vse podatke o prevozu (podatke o nakladu, razkladu). Med opravljanjem prevozne storitve se preko telefonskih linij in kratkih sporočil (SMS) nadzoruje posamezna vozila, ali vse poteka, kot je bilo predvideno. Po opravljenem prevozu voznik prinese prevozne papirje.

**Fakturni oddelek.** Prevozne papirje se nato združi z nakladalnim nalogom in se jih odnese k fakturistki. Fakturistka vzame nakladalni nalog ter prevozniške listine in pripravi fakturo. Vse podatke vnese na podlagi nakladalnega naloga. Podjetje fakturo in prevozne papirje pošlje pošiljatelju prevoznega naloga, istočasno pa jih tudi arhivira.

**Računovodski oddelek.** Računovodkinja nato na podlagi faktur v računovodskem programu vnese fakture in preveri pravilnost DDV-ja. Po plačilu fakture računovodkinja zapre odprte postavke. V primeru neplačila fakture v dogovorjenem času se stranko obvesti z opominom o neplačani obveznosti.

Slika 6: Model poslovnega procesa pred vpeljavo celovite programske rešitve



Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.

## 5.2 Vpeljava celovite programske rešitve

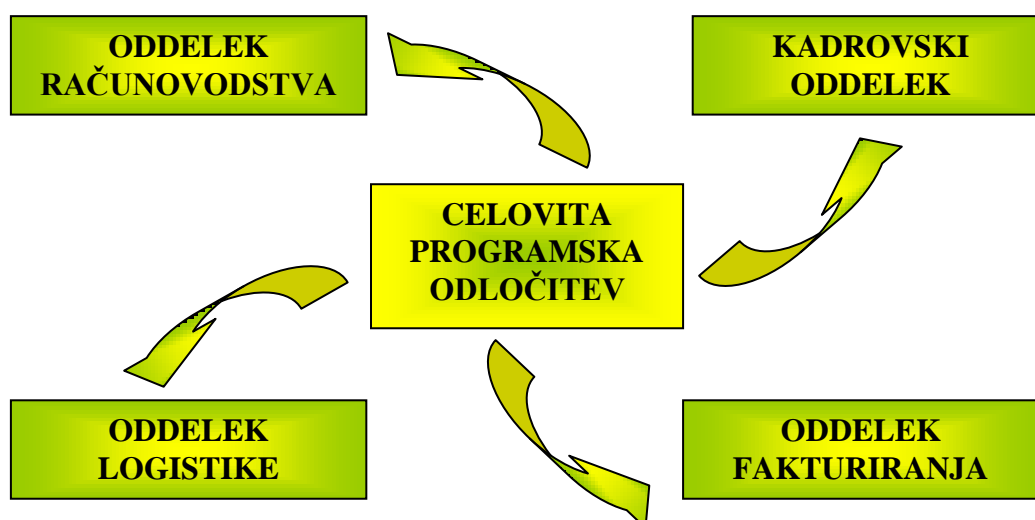
V podjetju so se odločili vpeljati celovito programsko rešitev, saj s pomočjo te rešitve lahko implementirajo obsežno zamisel povezovanja vseh oddelkov in njihovih nalog v podjetju v en sam sistem, ki podpira vse njihove poslovne naloge. Že na prvi pogled se jim je taka naloga zdela zahtevna, saj so si težko predstavljati en sam paket, ki hkrati pokriva zahteve fakturnega, računovodskega, logističnega ter kadrovskega oddelka v podjetju.

V preteklosti je imel vsak oddelek posebej razvito programsko opremo, ki je zadostovala njihovim potrebam, med seboj pa so bili oddelki informacijsko slabo povezani ali pa sploh ne. Zato je bilo potrebno iste podatke vnašati dvakrat ali celo večkrat. Razlika med starimi aplikacijami, ki jih je imelo podjetje in novi celoviti programski rešitvi je v tem, da celovita programska rešitev v podjetju Bunderšek Transport združuje vse funkcije v en sam velik programski paket.

V resnici ta sistem ne ponuja vseh funkcionalnosti v enem paketu. Zanj je značilno tako imenovana modularnost, kar pomeni, da so razdeljeni na module, ki so preslikava starejših namenskih programov. Vendar pa celovita programska rešitev zagotavlja enotno informacijsko infrastrukturo in povezovanje med posameznimi moduli, programski paket pa teče na enem računalniku in uporablja enotno podatkovno bazo.

Vse to olajša upravljanje sistema ter poveča njegovo učinkovitost, saj so podatki zbrani na enem mestu, kar uporabnikom omogoča hiter dostop do podatkov in informacij, potrebnih za odločanje.

Slika 7: Prikaz povezovanja oddelkov v podjetju Bunderšek Transport



Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.

### **5.3 Glavni razlogi za uvedbo ERP–sistema v podjetje**

V podjetju Bunderšek Transport so pri svojem delu so uporabljali več različnih funkcijskih aplikacij oziroma programov, ki med seboj niso bile povezane.

Razlog o nepovezanosti aplikacij je bil v tem, da so bile te uvedene po različnih obdobjih in so bile od različnih proizvajalcev programske opreme. Teh aplikacij med sabo ni bilo mogoče povezati.

V nadaljevanju bom opisal primer odločitvenega problema v podjetju Bunderšek Transport, s katerim se je podjetje srečalo pred 3 leti. Primer bom prikazal po osmih elementih pametnih odločitev po Hammond.

#### **5.3.1 Proces odločanja v podjetju**

V podjetju Bunderšek Transport je potekal proces odločanja v preteklosti po različnih ravneh, kajti za podjetje je bilo značilno tradicionalna vertikalna struktura. Na nižji ravni so se zaposleni odločali o storitvah, srednja raven se je odločala o procesih, višja raven oziroma lastnik podjetja pa je sprejemal strateške odločitve.

Podjetje se je v letih od leta 2006 do leta 2010 močno večalo, zato se je podjetje odločilo, da zaposlene poveže v celoto oziroma, da zaposlene združi v tako imenovano učecho se organizacijo, kjer bi zaposleni prejeli vse elemente te organizacije. Hkrati pa ti zaposleni, ki so združeni v tim, odločajo pri izbiri celovite programske rešitve.

#### **5.3.2 Odločitev vpeljave po več kriterijih**

##### **5.3.2.1 Problem**

V podjetju Bunderšek Transport poslujejo že dlje časa, natančneje že osemnajst let in zgodilo se je, da so pri svojem delu uporabljali več različnih funkcijskih aplikacij, ki pa med seboj niso bile povezane zaradi različnih razlogov. Ker se je podjetje močno večalo in hkrati bi se moralo povečevati tudi zaposlovanje, so se v podjetju Bunderšek Transport odločili, da želijo vpeljati neko celovito programsko rešitev, s katero bi povečali svoj obseg poslovanja, brez da bi povečevali zaposlovanje novo zaposlenih.

V preteklosti je imel vsak oddelek posebej razvito programsko opremo, ki je zadostovala potrebam podjetja, med seboj pa so bili oddelki informacijsko slabo povezani ali pa sploh ne. Zato je bilo potrebno iste podatke vnašati dvakrat ali celo večkrat.

Razlog o nepovezanosti aplikacij je bil, da so bile uvedene po različnih obdobjih in so bile od različnih proizvajalcev programske opreme. Žal pa teh aplikacij med sabo ni bilo mogoče povezati.

#### 5.3.2.2 Cilji

Da se je podjetje Bunderšek Transport izognilo navedenim težavam, so vsi zaposleni v podjetju razmišljali o uvajanju celovite programske rešitve z modularno zgradbo, ki bi jim omogočala integracijo celotnega podjetja in oskrbovalne verige. Pomembno je bilo tudi, da temelji na enotni bazi podatkov, kar omogoča vsem zaposlenim enostaven in hiter dostop do podatkov, saj se le ti ne podvajajo in so vedno ažurirani. Modularna zgradba bi jim omogočala, da se odloči za nakup posameznih modulov.

Osnovo večine celovitih programskih rešitev predstavljajo moduli. Vsak modul je dejansko samostojna računalniška rešitev, vendar dobi celovita programska rešitev pravo vrednost predvsem kot integrirana celota.

#### 5.3.2.3 Alternative

Uvajanje celovite programske rešitve v podjetju zahteva pazljivo načrtovanje, da bi bila celovita programska rešitev učinkovita. Ne glede na to, ali se v podjetju odloči za nakup ali za razvoj računalniške rešitve, je predhodno potrebna temeljita analiza obstoječih poslovnih procesov, pravil in postopkov. Procese, ki ničesar ne prispevajo k skupni koristi, je potrebno izločiti, neustrezne pa prenoviti. Zato se je lahko podjetje odločilo za različne alternative. Zato se lahko odloči podjetje ali bo prilagodilo, razvilo ali kupilo celovito programsko rešitev.

#### 5.3.2.4 Posledice

Razumevanje posledic in ugotovitve, v kolikšni meri njihove možnosti izpolnjujejo njihove cilje, so definirali tudi v podjetju. Zaradi nakupa in uvedbe celovite programske rešitve so morali v podjetju v zelo kratkem času in z omejenim številom strokovnjakov spremeniti poslovne procese, organizacijsko strukturo in tehnološko infrastrukturo. Številne spremembe pa so bile v tako kratkem času tvegane; če ne bi bile ustrezno organizirane in nadzirane, bi projekt propadel in bi se podjetje vrnilo na obstoječi stari sistem. Uvedba je pomenila obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja podjetja. Uvedba celovite programske rešitve ni bila le tehnološki projekt (z vidika strojne in programske opreme), oziroma projekt reorganizacije podjetja in njegovega poslovanja.

#### 5.3.2.5 Kompromisi

Podjetje Bunderšek Transport, se je moralo srečati tudi z kompromisi, kajti odločiti se je bilo potrebno ali želijo prilagoditi programsko rešitev, jo razviti ali kupiti. Kajti, če kupijo celovito programsko rešitev, ponavadi ne ugotovi 100 % zahtevam podjetja. Če razvijejo programsko rešitev, pa zelo ustreza podjetju, je pa mnogo dražji.

#### 5.3.2.6 Negotovost

Bunderšek Transport je pri vpeljavi celovite programske rešitve moral sprejeti tudi nekatere negotovosti: nekatere rešitve ne pokrivajo nujno vseh zahtevanih funkcijskih področij, lahko se postavi tudi vprašanje povezanosti in integriranosti aplikacij, sistem deluje na enem operacijskem sistemu in eni vrsti baz, slabe reference uporabnikov iz iste panoge, manj povratnih informacij od uporabnikov, omejena možnost povezave z drugimi programi, dodatni moduli, vprašljiv način podpore, odvisnost od enega uvajalnega podjetja.

#### 5.3.2.7 Dopuščanje tveganja

Podjetje se je srečalo tudi z nevarnostjo pri vpeljavi celovite programske rešitve:

- omejena povezava z informacijskim sistemom lastnika,
- reorganizacija procesov ostane na podjetju samem,
- nekoliko manjša gotovost, da bo ponudnik obstal na trgu dalj časa (prevzem ali propad podjetja), kar pomeni drag prehod na nov sistem,
- težave pri nadgradnjah in odvisnost od enega uvajalca,
- ranljivost na tržišču,
- relativno ozko definirane smernice dolgoročnega razvoja celovitih rešitev,
- veliko daljše uvajanje kot je predvideno ter zaustavitev procesa,
- prenizka zavzetost za projekt pri lastnikih procesov.

#### 5.3.2.8 Povezane odločitve

S tem sistemom lahko sedaj v podjetju nadaljujejo s specifičnimi razvojnimi potrebami uporabnika. Po potrebi lahko razvijejo lastno aplikacijo, lahko napravijo nadgrajevanje. Druge povezane odločitve so:

- osvojitve novih znanj ter enostavnejša uvedba sistema,
- manj izobraževanja,
- manj porabe virov,
- izboljšanje procesov v podjetju,
- priložnost, da se globlje ugotovi pomanjkljivosti procesa in nato investira v bolj kompleksno celovito programsko rešitev.



### 5.3.3 SWOT–analiza vpeljave celovite programske rešitve

Elementi, ki so najpomembnejši za prihodnost podjetja, so bolje poznani kot strateški faktorji, združeni v kratici SWOT. Kratica SWOT je sestavljena iz štirih angleških izrazov, po katerih je analiza dobila ime in na katerih celotna analiza sloni. Ti izrazi pomenijo:

- Strengths – prednosti ali notranja moč podjetja;
- Weaknesses – slabosti podjetja;
- Opportunities – priložnosti;
- Threats – nevarnosti.

Večina avtorjev pa je začela uporabljati termin SWOT–analiza pred več desetimi leti in to predvsem v zvezi s strateškim planiranjem in pri analizi zunanjih in notranjih dejavnikov.

Z enostavno in razumljivo strukturo omogoča SWOT–analiza vrednotenje posameznih ERP sistemov. SWOT–analizo je podjetje pripravilo na podlagi karakteristik posameznih ERP sistemov, njim znanim podatkov ter njihovim ciljem, ki jih je pridobilo od ponudnikov ERP–sistemov. Ker je nakup ERP–sistem dolgoročna investicija se je podjetje osredotočilo na razvojne načrte podjetja.

### 5.3.4 SWOT analiza vpeljave ERP–rešitve v podjetju

V Tabeli 21 in v Tabeli 22 bom predstavil prednosti ter slabosti, ki jih je podjetje ocenilo z vpeljavo celovite programske rešitve.

*Tabela 21: SWOT–analiza vpeljave ERP–rešitve – prednosti*

Časovno hitrejša uvedba sistema.
Lažja, enostavnejša uvedba, bližina ponudnika sistema, ki je hkrati razvijalec tega in tako hitrejša odzivnost pri podpori.
Prilagodljivost kupcu sistema (vsak kupec je za domačega ponudnika sistema pomembna stranka).
Obojestransko poznavanje.
Možnost skupnega razvoja (kot v preteklosti).
Uvajalci so hkrati programerji, kar omogoča sistemsko prilagodljivost programov.
Zelo velike možnost prilagajanja specifičnim zahtevam.
Enostaven prenos podatkov iz starega sistema.
Ugodna cena sistema in njegovega uvajanja.

*Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.*

*Tabela 22: SWOT–analiza vpeljave ERP–rešitve – slabosti*

Lahko se postavi tudi vprašanje povezanosti in integriranosti aplikacij.
Sistem deluje na enem operacijskem sistemu in eni vrsti baz.
Slabe reference uporabnikov iz iste panoge.
Manj povratnih informacij od uporabnikov.
Omejena možnost povezave z drugimi programi –dodatni moduli.
Vprašljiv način podpore, odvisnost od enega uvajalnega podjetja.
Nekatere rešitve ne pokrivajo nujno vseh zahtevanih funkcijskih področij.

*Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.*

V podjetju so tudi ocenili priložnosti in nevarnosti, ki jih je imelo podjetje z vpeljavo celovite programske rešitve. To bom predstavil v Tabeli 23 ter v Tabeli 24.

*Tabela 23: SWOT–analiza vpeljave ERP–rešitve – priložnosti*

Razvoj lastnih aplikacij ter njihovo nadgrajevanje ter osvojitve novih znanj.
Omogoča kvaliteten preskok poslovanja podjetja.
Enostavnejša uvedba sistema – manj izobraževanja, ter manj porabe virov.
Izboljšanje procesov v podjetju (na osnovi izkušenj drugih podjetij).
Priložnost, da se globlje ugotovi pomanjkljivosti procesa in nato investira v bolj kompleksno celovito programsko rešitev.
Nadaljnje sledenje specifičnim razvojnim potrebam uporabnika.

*Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.*

*Tabela 24: SWOT–analiza vpeljave ERP–rešitve – nevarnosti*

Reorganizacija procesov ostane na podjetju samem.
Nekoliko manjša gotovost, da bo ponudnik obstal na trgu dalj časa (prevzem ali propad podjetja), kar pomeni drag prehod na nov sistem.
Težave pri nadgradnjah in odvisnost od enega uvajalca.
Ranljivost na tržišču, ter veliko daljše uvajanje kot je predvideno..
Relativno ozko definirane smernice dolgoročnega razvoja celovitih rešitev.
Zaustavitev procesa.
Prenizka zavzetost za projekt pri lastnikih procesov.

*Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.*

## 5.4 Model poslovnega procesa po uvedbi ERP–sistema

Zaradi nenehnih sprememb v okolju in nujnih prilagajanj razvoju v tej panogi je bilo podjetje Bunderšek Transport primorano, da uvede korenite spremembe. Po uvedbi celovite programske rešitve je poslovalo na sledeči način.

**Logistični oddelek.** Stranka pokliče in povprašuje po prevozu blaga. Prometnik pridobi ključne podatke (ceno, vrsto tovora, tip tovornega vozila, težo naklada, kraj naklada in razklada), nato preveri termine ter možne proste kapacitete. Na podlagi teh pridobljenih podatkov se odloči ali je prevoz v skladu z notranjimi določili podjetja o prevzemu posla. To pomeni, da se prometnik najprej sam odloči, ali je prevoz zanimiv za podjetje ali ne. V primeru, da je prevoz primeren za podjetje, mora prometnik preveriti pri direktorju.

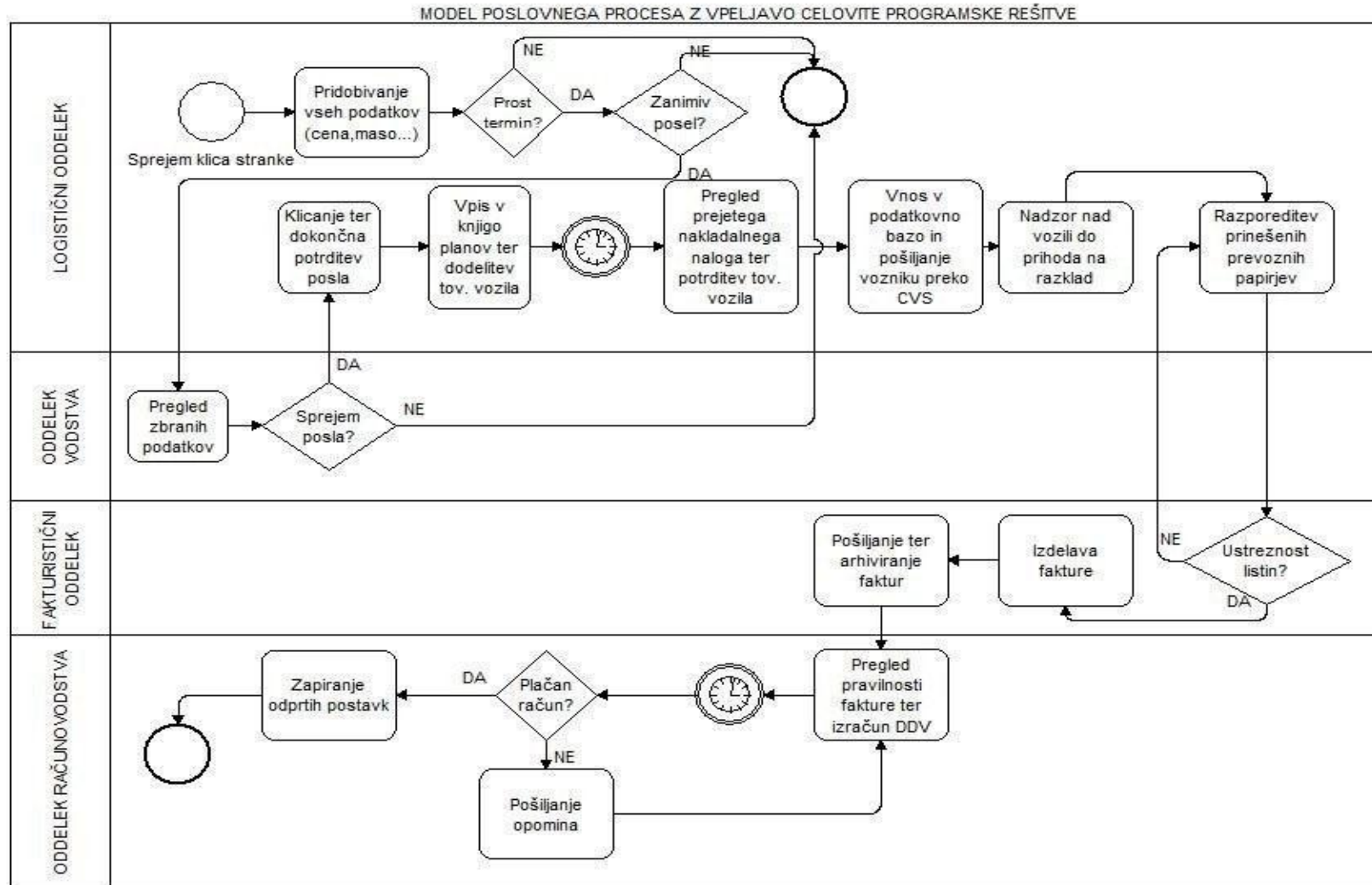
**Vodstvo.** Direktor potrdi ali zavrne prevoz. V primeru, da direktor potrdi prevoz, prometnik pokliče stranko in se dokončno dogovori za transportno storitev (prevoz blaga od naklada do razklada).

**Logistični oddelek.** Prevoz se vpiše v knjigo (plan), kamor se vpisujejo vsi izvozni in uvozni prevozi za vsa transportna vozila. Po končanem vpisu se prevoz dodeli določenemu transportnemu vozilu in počaka na nakladalni nalog, ki ga mora poslati stranka. Ko tega stranka pošlje se ga preveri ali ustreza dogovoru ter se fiksno potrdi transportno vozilo, ki bo izvršilo ta prevoz. Dobljeni nakladalni nalog se vnese v podatkovno bazo in se ga preko CVS–programa pošlje vozniku v vozilo. Med opravljanjem prevozne storitve je potrebno nadzorovati posamezna vozila, ali vse poteka, kot je bilo predvideno. Po opravljenem prevozu voznik prinese prevozne papirje.

**Fakturni oddelek.** Prevozne papirje se nato združi z nakladalnim nalogom in se jih odnese k fakturistki. Fakturistka preveri ali so podatki iz nakladalnega naloga enaki podatkom iz prevoznega naloga stranke in izdela fakture. Podjetje fakture in prevozne papirje pošlje pošiljatelju prevoznega naloga, istočasno pa jih tudi arhivira.

**Računovodski oddelek.** Računovodkinja nato pregleda pravilnost fakture ter izračuna davek na dodano vrednost. Po plačilu fakture računovodkinja zapre odprte postavke. V primeru neplačila fakture v dogovorjenem času se stranko obvesti z opominom o neplačani obveznosti.

Slika 8: Model poslovnega procesa z vpeljavo celovite programske rešitve



Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.

## 5.5 Pridobitve z vpeljavo ERP–rešitve

Z uvedbo celovite programske rešitve (ERP–sistema) je podjetje Bunderšek Transport korenito spremenilo način poslovanja. Dela, ki jih je bilo pred uvedbo celovite programske rešitve potrebno opravljati, so nadomestili programi, ki so skrajšali potek poslovnih operacij, povečali učinkovitost in količino opravljenega dela zaposlenih. Na boljše in učinkovitejše poslovanje v podjetju Bunderšek Transport kažejo sledeče spremembe, ki sem jih prikazal v Tabeli 25.

*Tabela 25: Pridobitve z vpeljavo ERP–rešitve*

Zaradi prijaznejšega programskega okolja se je izboljšala klima v podjetju.
Zmanjšanje stroškov (stroški na enoto dela, stroški potrošnega materiala ...).
Hitrejša in cenejša komunikacija med prometniki in vozniki (stroški telefonije so se zmanjšali za več kot 70 %).
Lažje sledenje voznemu parku.
Hitrejši in fleksibilnejši odziv na nastale probleme (sprememba transporta).
Boljši in hitrejši pregled nad transportnimi aktivnostmi.
Lažji in hitrejši pregled nad poslovanjem podjetja.
Hitrejša priprava analiz in poročil.
Preprečitev podvajanja podatkov pri vnosu v podatkovno bazo.
Lažji dostop do informacij.
Dostop do baze podatkov je omogočen vsem uporabnikom (zaposlenim) istočasno.
Enostavnejše in hitrejše izpisovanje dokumentov (fakture, potni nalogi, nakladalni nalogi, plačilne liste...).
Lažji nadzor nad zavarovanji, registracijami in servisi vozil.
Vodenje evidence zaposlenih je preglednejše, enostavnejše in hitrejše.
Povečanje produktivnosti.

*Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.*

## 5.6 Odločanje v recesiji

Recesija je obdobje, ki lahko traja nekaj mesecev oziroma tudi več let. Za ekonomsko situacijo je značilno zmanjševanje gospodarske aktivnosti. Prvi znak recesije je moč zaznati v negativni gospodarski rasti, izmerjeni z manjšim bruto domačim proizvodom v dveh četrtletjih zapored. Ko je bruto domači proizvod v državi v dveh zaporednih četrtletjih negativen, govorimo, da je gospodarstvo prešlo v obdobje recesije.

S tem problemom pa se je soočilo tudi podjetje Bunderšek Transport, ki je želelo ostati na trgu vse bolj aktivno in ustvarjalno, saj se je zavedalo, da se bo moralo odzivno prilagajati

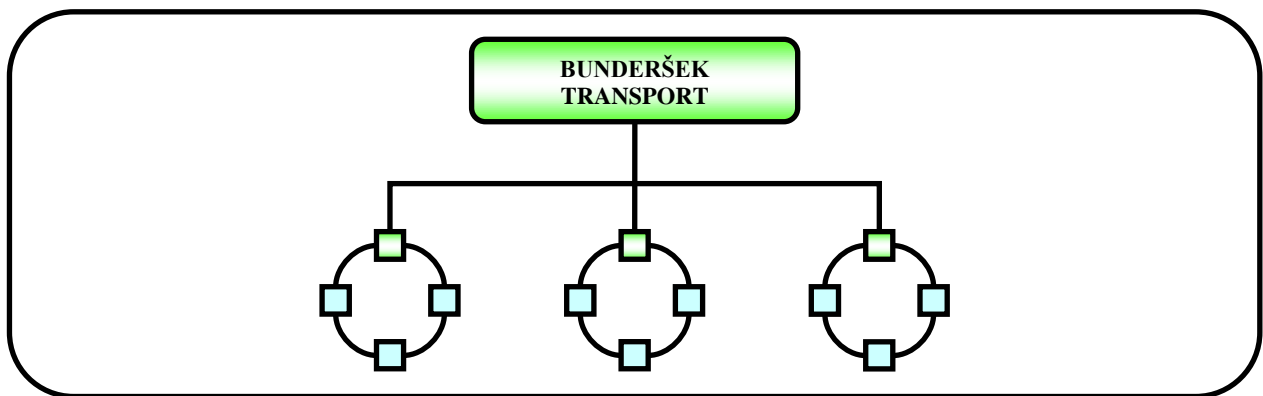
spremembam v okolju, v katerem posluje. Zato je prioriteta naloga podjetja postala nenehno učenje in vpeljevanje novosti v interno poslovno okolje.

Podjetje se je zavedalo negativnega vpliva trenutne tradicionalne organizacijske strukture, zato se je v vodstvu porodilo ključno vprašanje: Kako motivacijsko združiti usmerjenost zaposlenih k skupnemu cilju?

Prva prioriteta je bila združiti vse zaposlene v skupino ljudi, s ciljem, da delujejo v interakciji in da bodo svoje delo koordinirali tako, da bodo dosegli skupne cilje. Torej ljudi združiti v tim. Torej podjetje Bunderšek Transport je znotraj svojega podjetja ustvarilo 3 time:

- tim finančnega oddelka,
- tim transportnega oddelka,
- tim skladiščnega oddelka.

*Slika 9: Organizacijska struktura v podjetju Bunderšek Transport*



*Vir: Bunderšek Transport, interno gradivo, 2011.*

Ti timi so med seboj povezani v tako imenovano učečo se organizacijo. Namen je združiti vse zaposlene k skupnem cilju (zadovoljstvo strank ter zaposlenih, postati vodilni prevoznik v Sloveniji). Podjetje je prejšnjo pokončno piramido spremenilo v ploščato piramido, lahko bi tudi celo rekli, da je piramido ukinilo. Direktor podjetja svojim zaposlenim zaupa, z namenom da bi dosegli čim večji učinek in vestno delo vodij timov. Podjetje je svoje ljudi tudi opolnomočilo, kar pomeni, da je na zaposlene preneslo moč, ki je najnovejši trend v motivaciji. Moč zaposlenih poveča tudi motivacijo za izpolnitev nalog in vidi k uresničevanju skupnih ciljev. Ključnega pomena pri prenosu moči na zaposlene pomeni, da jim je podjetje dalo štiri elemente, ki jih spodbujajo k svobodnejši izvajanju nalog. To so:

- informacije,
- znanje in spretnost,
- moč,
- nagrada.

Informacije so prvi element, s katerim so zaposleni dobili informacije o rezultatih poslovanja podjetja, morebitnih težavah, pritiska konkurence, dviga cene surovin.

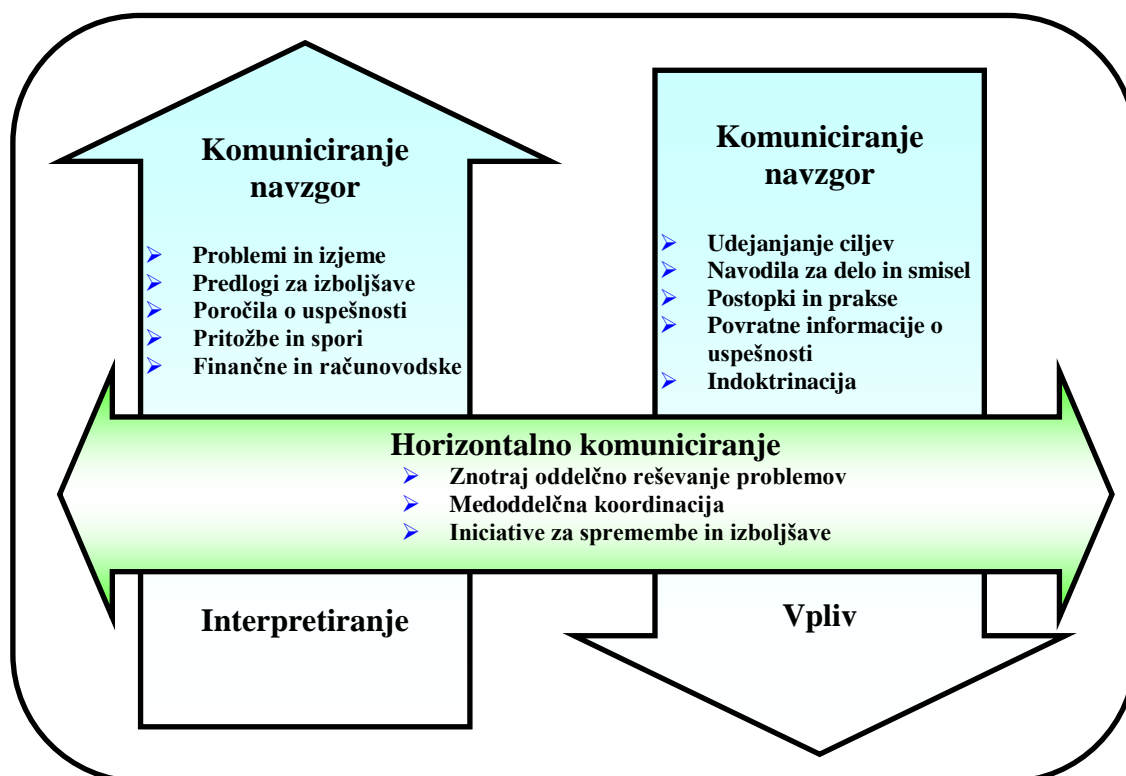
Znanje in spretnosti, so potrebne za večji prinos k ciljem organizacije. Znanje in spretnost je ključnega pomena pri sprejemanju pametnih odločitev.

Moč sprejemanja pomembnih odločitev je tudi ključna, saj imajo zaposleni občutek moči pri odločitvah, ki so najnovejšega pomena v recesiji. S tem smo pridobili pripadnost zaposlenih.

Nagrada je tudi zelo pomemben dejavnik, saj se vsak zaposleni zaveda, da uspešnost podjetja poveča tudi njegovo lažje življenje. Nagrada ne predstavlja samo denar!

Veliko pozornosti so v podjetju namenili komuniciranju znotraj tima, ki je vodi k uspešnosti. Vsi zaposleni delajo skupaj, da bi izvršili skupno nalogo, bistveno pa je da vodja porabi veliko časa za medsebojno in osebno komunikacijo. Vodji tima mora obvladovati spretnosti komuniciranja; to je ena njegovih temeljnih zahtevanih sposobnosti. Prednost vodij timov je tudi v odprti komunikaciji, kar se odraža v prenosu moči na zaposlene in spodbujanju timske produktivnosti (Slika 10).

Slika 10: Prikaz komuniciranja v podjetju



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, 2003, *Sodobni Management*, str. 246.

Iz tega lahko povzamemo, da je za uspešna podjetja značilen širok kontrolni razpon, saj vemo, da so zaposleni opolnomočeni ter imajo štiri ključne elemente. Za uspešnost njihovih kontrolnih sistemov velja, da so ti prilagojeni njihovi organizaciji in potrebam. To uresničujejo tako, da kontrolo povezujejo s strategijo (kontrolni sistem odraža, kam organizacija gre in se prilagaja novim strategijam), da so člani tima seznanjeni in razumejo, kaj se meri. Pri postavljanju kontrolnih sistemov sodelujejo vsi člani tima, saj je pomembno, da ga sprejmejo.

Veliko pozornosti namenjajo tudi fleksibilnosti, saj mora biti kontrolni sistem prilagojen spremembam v okolju.

V učeči se organizaciji ima management drugačno vlogo kot v organizaciji, ki še ni sprejela koncepta učeče se organizacije. Tudi vloga zaposlenih je popolnoma spremenjena, preoblikuje se tudi odnos vodstva podjetja do zaposlenih. Učinkovito notranje komuniciranje, ki poteka med vodstvom in zaposlenimi, pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na njihovo pripravljenost, da v delovni proces vlagajo maksimalne napore. Nov tip organizacije, ki se sprotno odziva na potrebe prihajajočih načinov poslovanja, postavlja v središče »možgane« in razum ter znanje in ideje.

### **5.6.1 Kako združiti zaposlene k skupnemu cilju?**

Za podjetje Bunderšek Transport je značilno, da se vse bolj zavedajo, da je dobro delovanje ekipe ključnega pomena za učinkovitost poslovanja. Tudi za najspretnjšega vodjo je razvoj ekipe vse prej kot lahka naloga. Različni karakterji, vsakdanji stres na delovnem mestu in pomanjkanje časa za ukvarjanje s samim seboj, lahko močno ovira medsebojno komunikacijo, razdeljevanje in prevzemanje vlog, s tem pa zmanjšuje tudi učinkovitost podjetja.

V podjetju se poslužujejo dogodkov za zaposlene v neformalnem in pogosto naravnem okolju, zato igrajo vse pomembnejšo vlogo, naj gre za piknik oziroma sindikalni izlet ali pa bolj kompleksno oblikovanje timov programe. Na takih dogodkih lahko sodelavce spoznamo v razmerah, ki sicer nimajo nič z vsakdanjim delom, opazovanje njihovih odzivov in skritih talentov je zelo pomembno tudi za razdelitev dela. Zato so v podjetju v letu 2011 organizirali obisk adrenalinskega parka v Crikvenici, večkratnega druženja bowlinga ter poletni piknik ob Kolpi s spustom po Kolpi.

Uspešna ekipa je visoko motivirana skupina ljudi, ki ima jasne cilje, se medsebojno spoštuje, je lojalna do svojih članov in se zaveda, da je za skupno dobro pomemben prispevek prav vsakega posameznika. To je seveda idealna situacija, ki pa jo je zaradi pomanjkanja kadrovskih in finančnih resursov težko doseči. Kljub temu pa lahko z dobrim negovanjem odnosov in primernimi dogodki ustvarimo pravo vzdušje v vsaki ekipi. In pri tem nam lahko pomagajo programi, ki so usmerjeni k izboljšanju komunikacije (na primer



aktivno poslušanje), reševanju konfliktov, pogajanjem, motivaciji, usklajenemu delovanju, zaupanju in spoštovanju ter spoznavanju sodelavcev in samega sebe.

### **5.6.2 Oblikovanje timov (angl. *teambuilding*)**

Dandanes je oblikovanje timov kot pojem zelo zlorabljen, saj se uporablja za sinonim mnogim aktivnostim na korporativnih dogodkih. Če »teambuilding« definiramo najširše, kot razvijanje sodelovanja in timskega dela znotraj delovne skupine, pa je teambuilding res lahko tudi piknik s pivom in čevapčiči. Prav zato je verjetno bolje govoriti o stopnjah intenzivnosti posameznih teambuilding programov. Na eni strani imamo intenzivno strokovno oblikovanje timov na drugi pa zabavne »teambuilding« programe, ki jih nadalje delimo na timske igre in na preproste družabne igre.

Izobraževalno strokovno oblikovanje timov ni nagrada, temveč trdo delo, zato zabava nikakor ni na prvem mestu. Ponavadi se začne v predavalnici, kjer se dotakne tudi teorije, nato pa se nadaljuje nekje v naravi. Strokovno oblikovanje timov ne sme biti enkratni dogodek. Tega se zavedajo tudi v zaposleni v podjetju (Kolpa 2011).

Zabavne timske igre pri katerih gre za najbolj razširjeno obliko oblikovanje timov. Pri zabavnih timskih igrah se udeleženci skozi neformalno okolje in v praktičnih situacijah učijo timskega dela, poudarek pa je tako na učenju kot na zabavi. Vaje torej ne smejo biti pretežke, ob izvajanju pa se morajo ljudje tudi zabavati. Med tovrstne aktivnosti spadajo razne olimpijade nenavadnih športov, iskanje skritega zaklada, vohunske igre ipd. To so v podjetju izvedli drugi dan oblikovanja timov Kolpa 2011.

Zabavne družabne igre so najmanj intenzivni programi, ki jih pogojno še vedno lahko imenujemo oblikovanje timov. V to kategorijo spadajo aktivnosti v naravi, kjer ni potrebno posebno sodelovanje med člani ekipe; toda ker se ljudje igrajo skupaj, take igre kljub vsemu delujejo povezovalno. Poudarek ni na učenju, temveč na sproščenem, vendar aktivnem skupnem preživljanju časa. Sem na primer spadajo lokostrelstvo, streljanje, pastirske igre, tudi aktivnosti v adrenalinskih parkih. Podjetje je ta del oblikovanje timov izvedla v adrenalinskem parku v Crikvenici.

Animatorji so ključnega pomena za dobro oblikovanje timov je v vsakem primeru dober animator oziroma moderator, ki poskrbi, da vaje tečejo gladko in ekipa potegne kar največ iz posamezne igre. Pri zabavnih oblikovanjih timov bo animator predvsem motiviral in poskrbel, da so vaje pravilno razumljene in izvajane, pri strokovnih oblikovanje timov pa je animator praviloma kar psiholog, ki bo vaje usmerjal tako, da se bo ekipa iz tega kar največ naučila. Psiholog po vsaki vaji lahko predstavi tudi prva opažanja in podeli nekaj nasvetov. Podjetje Bunderšek Transport je za te namene najelo podjetje Lucky Luka, d.o.o., kjer poskrbi za tovrstne aktivnosti.

### 5.6.3 Izobraževanje

Vsi, ki so bili mnenja, da so z obveznim izobraževanjem zaključili, ko so se poslovili od osnovnošolskih, srednješolskih, oziroma visokošolskih predavalnic, se motijo. Tega se zavedajo tudi vsi zaposleni v podjetju Bunderšek Transport. Da želiš biti korak pred konkurenco, iti v korak s časom, je edini način izobraževanja. Podjetje Bunderšek Transport je zato sklenilo pogodbo z naslednjimi podjetji:

- IVD MARIBOR p. o., kateri poskrbi za izobraževanje iz naslova prevozov nevarnega blaga, izobraževanje varnostnega svetovalca, poskrbi za varstvo pri delu in za požarno varnost.
- PROMETNI CENTER BLISK d.o.o. poskrbi za izobraževanje temeljne kvalifikacije za pridobitev kode 95, ki je nujno potrebno za ekonomsko uporabo tovornih vozil, in zakonodajo, ki ureja socialno zakonodajo voznikov. Prav tako poskrbijo za redno usposabljanje za podaljšanje kod 95, v obsegu 7 šolskih ur na leto.
- VERLAG DASHOFER ZALOŽBA d.o.o., ki skrbi za redno usposabljanje finančnega kadra.

V podjetju se zavedajo, da je podjetje odvisno od svojih zaposlenih, prav tako pa je pomembna tudi kakovost izobraževalne ustanove; v prvi vrsti je odvisna od predavateljev, kar pride še posebej do izraza pri tako imenovanih »mehkih znanjih«, ki jih danes vse bolj ponujajo različne knjige in revije. Zato se podjetje poslužuje poslovanja s podjetji na kvalitetni ravni. Ljudi je na izobraževanjih vse težje »presenetiti« in motivirati za kasnejše kakovostno delo in za uporabo pridobljenih znanj v praksi. Prav za takšen učinek podjetje danes namenja vse večje vsote denarja, saj z uspešnim izobraževanjem prihaja do uspešnih rezultatov v praksi.

V podjetju Bunderšek Transport se zavedajo, da se zaradi stresnega, kompleksnega dela včasih tudi povečujejo napetosti, medsebojna obračunavanja, ustvarjanje taborov, ki jih še dodatno spodbujajo bolj ali manj trdne domneve o plačnih razlikah med zaposlenimi. Za tovrstno vzdušje se v podjetju zavedajo, da je za to odgovorno poslovodstvo podjetja in njihove osebnostne značilnosti. Ravno iz tega razloga v podjetju poudarjajo socialne komponente, na njih so ljudje bolj občutljivi kot do zneska, ki ga prejmejo v zaprti kuverti enkrat na mesec. S povečanjem potreb po izobraževanjih se tovrstne napetosti odpravljajo in se ustvarja prijetno vzdušje. Tako se z oblikovanjem timov zblížajo zaposleni s pomočjo fizičnih preizkušenj, pogovorov in večdnevnega skupnega premagovanja težav, ki niso povezane z vsakodnevnim delom. Zaposleni kasneje lažje sprejemajo osebnostne razlike, vendar je potrebno dodati, da so tovrstne rešitve v podjetjih lahko zelo kratkotrajne, saj je vsakodnevno ustvarjanje nepotrebne napetosti način dela »top menedžerjev« in tak odnos se kasneje zakorenini tudi pri zadnjem zaposlenem.

V podjetju Bunderšek Transport se zato kadrovski in vodilni menedžment zaveda, da je obvladovanje izobraževanja ključnega pomena. Pomembno je uskladiti cilje podjetja in z

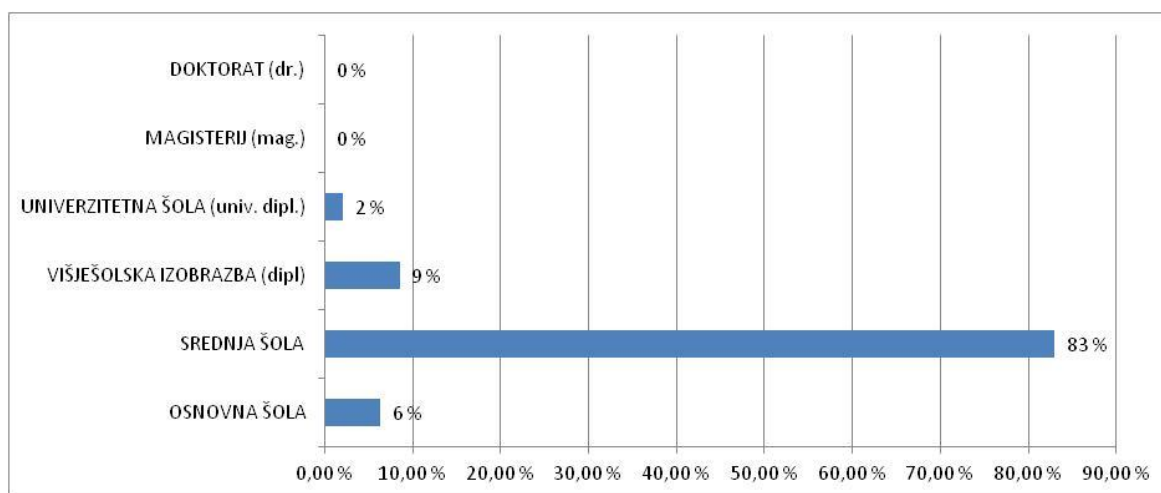
osebni cilji zaposlenih bo podjetje kasneje veliko lažje sledilo izbrani osnovni strategiji podjetja. Izobraženi zaposleni so zato bolj suvereni pri vsakodnevnem opravljanju svojega dela, njihovi rezultati so boljši, posledično so bolj motivirani, kar pomeni, da bodo manj brskali po zaposlitvenih oglasih konkurenčnih podjetij.

## 5.7 Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih o odločanju

Ker je podjetje naredilo veliko spremembo v organizacijski strukturi, se mi je zdelo pomembno, da se naredi analiza zadovoljstva zaposlenih glede spremembe organizacijske strukture in ne iz naslova vpeljave celovite programske rešitve. Tu bi predvsem rad poudaril, da je sprememba organizacijske strukture bolj kompleksni proces, kot vpeljava celovite programske rešitve.

V analizi je sodelovalo 47 redno zaposlenih v podjetju Bunderšek Transport. Od tega je bilo 6 žensk oziroma 12,77 odstotkov anketirancev ter 41 moških oziroma 87,23 odstotkov anketirancev. Kot vidimo s Slike 12, je izobrazbena struktura nizka, saj podjetje trenutno nima nobenega zaposlenega z nazivom doktor ali magister, temveč 5 zaposlenih diplomiranih ekonomistov, kar predstavlja skupaj 11 odstotkov ostalo pa so zaposleni z osnovno šolsko oziroma srednješolsko izobrazbo. Od vseh anketirancev je 11 zaposlenih, ki delajo na sedežu podjetja, ostalih 36 pa so vozniki tovornih vozil in predstavljajo podjetje v zahodni Evropi na relaciji Italija – Anglija.

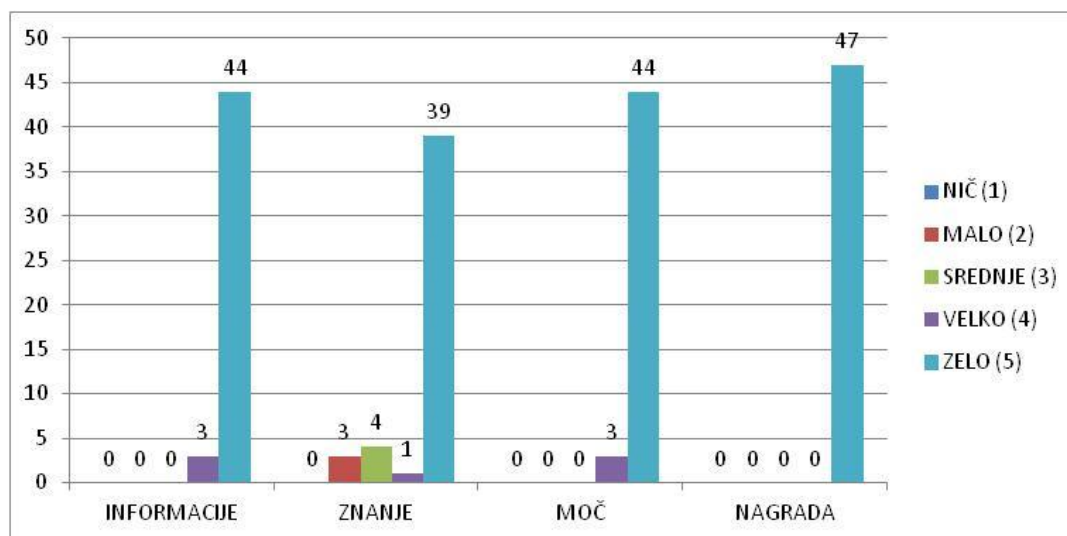
Slika 11: Izobrazbena struktura anketirancev



Da je podjetje prejšnjo pokončno piramido spremenilo v ploščato piramido oziroma, da je piramido skoraj ukinilo, so bili prvi znaki večjega motiviranja zaposlenih. Lastnik podjetja je tako svojim zaposlenim povečal moč, ki je največji trend v motivaciji. Prav tako je lastnik podal vse informacije o rezultatih poslovanja, pritiska konkurence ter dviga cene surovin. Podjetje je tudi izdalo sklep o rednem izobraževanju vseh zaposlenih, tudi najnižje

izobraženega kadra in jim opisal način nagrajevanja. Podjetje naredilo uspešen korak; to dokazuje tudi naslednja Slika 12, str. 45.

Slika 12: Pomembni elementi učeče se organizacije



Iz Slike 12 je razvidno, da so zaposleni najbolj navdušeni nad elementom učeče se organizacije, ki jo imenujemo »nagrada«. Vsi zaposleni so v anketi ocenili, da jim nagrada veliko pomeni in so ocenili z oceno »5«, kar predstavlja največjo oceno.

93,62 odstotkov zaposlenih so mišljenja, da jim zelo pomeni (5) »moč« ter »informacije« pri sprejemanju pomembni odločitvah. 6,38 odstotkov zaposlenih pa jim »moč« ter »informacije« predstavlja veliko (4), ne pa zelo veliko.

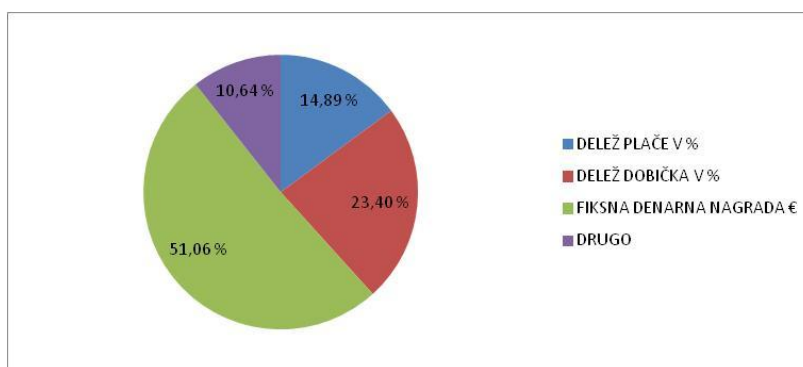
»Znanje«, kot element učeče se organizacije predstavlja 82,98 odstotkov zaposlenim zelo veliko (5), 2,13 odstotkov zaposlenih veliko (4), 8,51 odstotkov zaposlenih srednje (3), 6,38 odstotkov zaposlenih malo (2).

V nadaljevanju bom predstavil odgovore na vprašanja, ki so se nanašala konkretne tipe nagrad. Vprašanja so bila razdeljena na tri glavne kategorije nagrad. To so denarne, nedenarne in nematerialne.

V kategorijah denarnih nagrad so bili na voljo 4 odgovori, med katerimi so izbirali zaposleni v podjetju. Nagrada uporabiti delež plače v odstotkov je nagrada, ki jo zaposleni prejmejo v obliki stimulacije, in znaša od 10 odstotkov do 25 odstotkov bruto plače. Nagrada, ki se nanaša na delež dobička v odstotkov je nagrada, ki jo zaposleni prejmejo

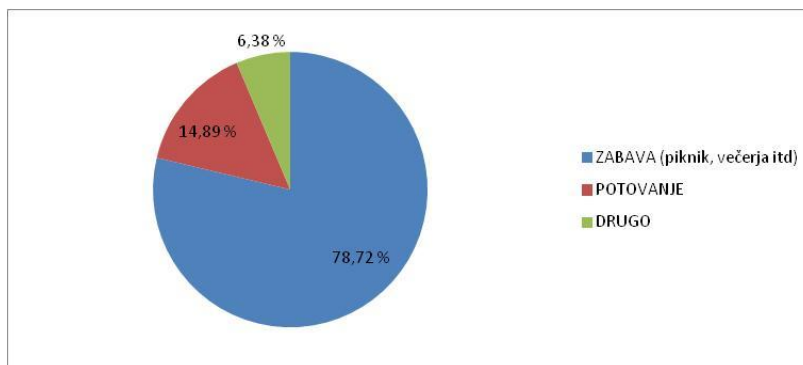
enkrat letno, ko se ugotovi dobiček. Ta znaša do 30 odstotkov dobička. Ta nagrada pa se razdeli po ponderju. Fiksne denarne nagrade so predstavljali zneski od 200 € do 1.500 €. Tudi pri tem vprašanju so imeli zaposleni možnost izbire drugo. Tu so navedli sistem denarnega nagrajevanja, ki ni bil med ponujenimi odgovori ali pa so zgolj podrobneje obrazložili njihov sistem denarnega nagrajevanja, naprimer. da bi fiksni denarni znesek prejeli vsak mesec. Vsi rezultati, ki se nanašajo na vprašanje o denarnem nagrajevanju so podrobneje predstavljeni v Sliki 13.

*Slika 13: Denarna nagrada, ki jo imajo zaposleni najraje*



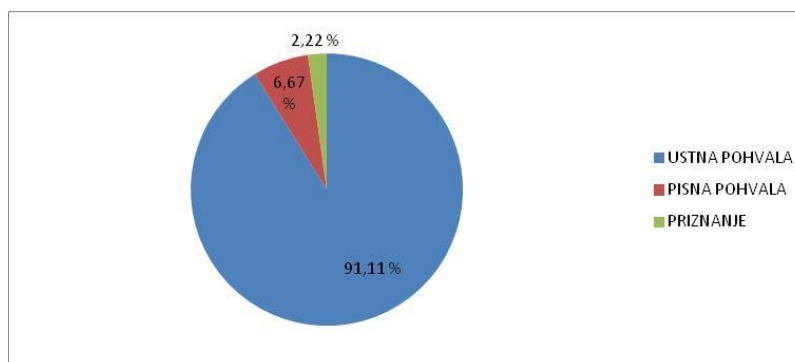
Naslednji tip nagrad se nanaša na nenedenarne nagrade. Zaposleni so imeli možnost izbire med tremi ponujenimi odgovori, in sicer zabavo (pikniki, večerje, neformalna druženja timov), potovanje in drugo (sem spadajo razne materialne nagrade kot telefoni, računalniki, ure, knjige). Podrobnejši prikaz odgovorov na to vprašanje je prikazan v Sliki 14.

*Slika 14: Nedenarna nagrada, ki jo imajo zaposleni najraje*



V zadnji sklop pa so uvrščene nematerialne nagrade, med katere uvrščamo ustne in pisne pohvale, razna priznanja ter drugo. Podrobnejši prikaz rezultatov je viden v Sliki 15.

*Slika 15: Nematerialna nagrada, ki jo imajo zaposleni najraje*



Rezultati ankete so pokazali, da so se zaposleni zavedali, da so bile spremembe v podjetju potrebne, da brez sprememb podjetje ne bi preživelo v novih razmerah in da je prehod na novo organizacijsko strukturo doprineslo, k večjemu in boljšemu zadovoljstvu zaposlenih. Kot je razvidno iz ankete je skoraj vsem zaposlenim ključnega pomena, da imajo elemente učeče se organizacije.

Zaposleni so med seboj povezani, razvijajo prijateljske odnose tudi na zasebni ravni, verjamejo in zaupajo vodstvu podjetja in jih tudi zanima razvoj podjetja v prihodnost. Morda je ta pripadnost tudi veliko pripomogla k temu, da se je podjetje obdržalo na trgu. Vse oblike nagrade (denarna, nedenarna in nematerialna) jih samo še dodatno spodbudi k večji pripadnosti podjetja in k večji dodani vrednosti.

Analizo, ki sem jo opravil v magistrskem delu bi lahko razširili. Pri tem bi predlagal opravljanje analize na številčno večjem vzorcu oziroma večjem podjetju, s predhodno natančno preučitvijo strukturo vprašalnika za izvajanje izbrane analize. Vsekakor bi bilo boljše razumevanje pridobljenih rezultatov dobrodošlo s pomočjo intervjujev. Zanimivo bi bilo pogledati rezultate v mednarodnem podjetju, kjer bi lahko naredili analizo med različnimi enotami v različnih državah. S tem bi preverili ali kultura vpliva na dojetje nagrad in motivacijo k večjemu trudu za boljši uspeh projekta.

## **SKLEP**

V magistrskem delu sem teoretično in praktično predstavil proces odločanja, metode za odločanja po več kriterijih, pristop k oblikovanju podjetja učeča se organizacija in celovite programske rešitve.

Projekti oziroma pametne odločitve omogočajo podjetjem, da se razvijajo in rastejo tako, da bodo čim dlje obstajala in se obdržala na trgu. S pomočjo projektov danes podjetja uresničujejo ideje in zamisli, ki so se si jih predhodno ustvarili. Izvesti jih želijo čim bolj učinkovito in brez nepotrebnih težav, ki bi prispevale k zamudi projekta, kar pa bi tudi povečalo obseg stroškov. Res je, da projekti stanejo in da morajo podjetja dobro pretehtati, ali bodo šla v projekt ali ne. Prepričani morajo biti, da sem jim bo investicija v projekt v

prihodnosti povrnili. Pri izdelavi zagonskega elaborata projekta morajo izbirati ljudi, ki so pripadniki tima, ki se znajo žrtvovati za podjetje in so podjetju tudi lojalni. Tisti, ki sodelujejo pri pripravi projekta, morajo med seboj aktivno sodelovati. Najprej je treba postaviti ustrezno strategijo, s katero se določi izvedba projekta. Zagotovo se je potrdila hipoteza, da lahko podjetje uspešno odloča in sprejema pametne odločitve le v primeru, ko so združeni v celoto oziroma tim, oziroma da in je podjetje organizirano kot sodobna organizacija, tako imenovana učeča se organizacija.

Namen strategij je opredeliti način dela oziroma izvedbe projekta. Cilje morajo podjetja vedno določiti jasno, točno povedati, kaj želijo s projektom doseči. Na osnovi preučene literature lahko ugotovijo, kako pomembno je organiziranje za vodenje projekta v današnjem svetu, kjer številne spremembe v okolju silijo podjetja k timskega načinu dela. Povečano število projektov posledično vpliva na vse večjo potrebo po projektnih vodjih in razvoju projektnega vodenja kot samostojne discipline znotraj podjetij.

Zniževanje vseh stroškov, še posebej nabavnih, uvajanje nove tehnologije, dobri odnosi z dobavitelji, dobra pravna zaščita in uporaba znanja povečujejo konkurenčne prednosti podjetja, kar se lepo vidi tudi v proučevanem podjetju.

Z analizo rešitve na primeru podjetja sem ugotovili, da še tako izpopolnjena rešitev, ki temelji na najboljši praksi in je plod dolgoletnega razvoja, ne odgovarja podjetju brez ustreznih sprememb v organiziranosti podjetja in prilagoditev same rešitve, saj v praksi nastajajo težave zaradi posebnosti podjetij. Recesija je pripomogla k temu, da so se morala podjetja čez noč hitro odzivati okolju oziroma želji strank. Skupni cilji in združitev podjetja v tako imenovano učečo se organizacijo pripomorejo k uspešnim ciljem podjetja.

Celovite programske rešitve so, kljub visoki ceni, za podjetja zelo dobrodošle, saj pripomorejo k večji preglednosti poslovanja, hkrati pa zmanjšujejo stroške in možnost napak. Pri izbiri rešitve je potrebno biti pozoren na to, da se v čim večji meri ujema s poslovnimi procesi v podjetju, saj se v nasprotnem primeru ne da izkoristiti vseh prednosti, ki jih ponuja in investicija ni upravičena.

Pametne odločitve vedno bolj pridobiva jo na pomenu, saj so se v hitro spreminjajočem se okolju izkazale za uspešnega. Glavni element za dobre poslovne odločitve je zagotovo timsko delo. Za skupno sodelovanje in stremljenje k dosežku cilja je ključna tudi motivacija članov tima, pri čemer ima najpogosteje elementi učeče se organizacije. Moč, informacije, znanje in nagrada so ključni za zadovoljstvo zaposlenih in hkrati k uspehu podjetja.

Iz vsega omenjenega skupaj lahko z zagotovostjo zatrdim, da so se pametne odločitve, sprememba strukture, vpeljava celovite programske rešitve izkazale kot učinkovit sistem, in sicer del konkurenčne prednosti v podjetju Bunderšek Transport.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bizjak, I. (2002). Vodenje zaposlenih in gradnja notranje kulture podjetja na poti do TQM. *Zbornik 21. znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved (str. 5)*. Portorož: Zveza organizatorjev Slovenije.
2. Bohanec, M. (2006). *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA – Založništvo.
3. Brady, A., Ellen, F., Bret, J. Wagner. (2001). *Concepts in Enterprise Resource Planning*. Canada: Thompson Learning.
4. Brečko, D. (2001). *Učeca se organizacija in delavci znanja*. Ljubljana: Andragoška spoznanja.
5. Bunderšek Transport d.o.o. (2011). *Prestrukturiranja podjetja*. (interno gradivo). Ljubljana: Bunderšek Transport d.o.o.
6. Creatoor. *Organizacijska struktura*. Najdeno julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.creatoor.com/clanki/122/>
7. CVS–Mobile. CVS. Najdeno decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cvs-mobile.si>
8. Čančer, V. (2003). *Analiza odločanja*. Maribor: Poslovna fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S. (2002). Učeca se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing). Temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. *Zbornik strokovnega posvetovanja Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci (str.5)*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
10. Dimovski, V., Penger, S. (2004). *Transformacija vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji v dobi ekonomije znanja*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *How the World's Top Companies Are Re–Creating Their Leaders And Themselves*. United States. Jossey–Bass Publishing.
14. Drucker, Peter F.(2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana : Založba GV.
15. Entrepreneur.com. *Why creating a learning organization leads the high tech firm to succeed*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/166936683.html>
16. Ferbit. *Program Prevoznik*. Najdeno 15. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ferbit.si>
17. Fui–Hoon Nah, F. (2002). *Enterprise Resource Planning Solutions and Management*. London: IRM Press.
18. Gorišek K. (2000). *Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes–naše potrebe jutri*. Ljubljana: Kadri.



19. Hammond, S. J., Keeney, L. R., & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Hbr Editors Blog. *Rising from the Financial Ruins*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu [http://blogs.harvardbusiness.org/hbreditors/2008/11/rising\\_from\\_the\\_ruins.html](http://blogs.harvardbusiness.org/hbreditors/2008/11/rising_from_the_ruins.html)
21. Himansku, S. (2002). *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://students.washington.edu/himanshu/academic/erp.pdf>
22. Kavčič, B. (1994). *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
23. Kavčič, S., Klobučar, Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kežmah, B. (2004). *Proizvodni informacijski sistemi*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://lisa.uni-mb.si/~kezmah/PRISVaje/PRIS.pdf>
25. Kovač, B. (2000). Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. *Zbornik 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu* (str. 1–5). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
26. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Krstov, L. (2001). *Naloge notranje revizije pri nakupu in uvedbi ERP sistemov*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.drustvoinformatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija\\_d/krstov.doc](http://www.drustvoinformatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_d/krstov.doc)
28. Magnusson, J. (2003). *A conceptual framework for forecasting ERP implementation success a first step towards the creation of an implementation support tool*. B.k.
29. Mice.si. – Čarovnik za organizacijo dogodkov. *Kaj je in kaj ni Teambuilding*. Najdeno februarja 2009 na spletnem strani <http://www.mice.si/dokument.aspx?par=1-74>
30. Možina, S., et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
31. Nah, F., Fui H., Lau, J., Lee, S., & Kuang, J. (2002). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. Nebraska: *Business Process Management Journal*, str. 285–296.
32. Njena.si. *10. načinov kako, kako se spoprijeti z recesijo*. Najdeno februarja 2009 na spletnem strani [http://www.njena.si/kariera/finance/10\\_nacinov\\_kako\\_se\\_spoprijeti\\_z\\_recesijo/menu\\_id\\_91.html](http://www.njena.si/kariera/finance/10_nacinov_kako_se_spoprijeti_z_recesijo/menu_id_91.html)
33. O'Leary, E. Daniel. (2002). *Enterprise Resource Planning Systems. Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk*. Cambridge: University of Cambridge.
34. *Osnove poslovanja in organizacije logističnega podjetja*. Najdeno decembra 2011 na spletnem naslovu [http://164.8.132.54/Poslovanje\\_logisticnih\\_podjetij/prvo.html](http://164.8.132.54/Poslovanje_logisticnih_podjetij/prvo.html)
35. Pavšič, M. (2003, 29. december). Manjka nam duha zmagam–zmagaš. Ljubljana: *Znanost, priloga Dela*.
36. Pelan, E. (2009). *Sistemi za podporo odločanju – primer izbire prenosnega računalnika* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Poslovna akademija Finance. *V recesiji je čas za napad na trg, ne umik z njega*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=224560>

38. Postani najboljši vodja. Najdeno 15. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=knjiga-o-vodenju&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
39. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Rajkovič, V., & Krapež, A. (2006). *Tehnologije znanja pri predmetu informatika*. Ljubljana: Vodnik za izpeljavo sklopa tehnologije znanje.
41. Rant, Ž. (2002). *Ljudje v procesni organizaciji*. Kranj: Organizacija.
42. *Recession 2008: Take the Offensive by Tammy Erickson*. Najdeno 15. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.businessweek.com/managing/content/jan2008/ca20080124\\_567521.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jan2008/ca20080124_567521.htm)
43. Revija Kapital. *Portal za naložbo denarja. Izobraževanje: Strošek ali naložba?* Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=5533>
44. Robbins, P. Stephen in David, A. De Cenzo. (2001). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hill.
45. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Saaty, T.L. (2000). *Expert Choice: Quick Start Guide and Tutorials*. Pittsburgh: PA.
47. Senge, P. M.(1990). *Building Learning Organizations*. New York: *Solan Management Review*.
48. Strategy + Business. *It is Not the Money*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/li/leadingideas/li00079?gko=5315c>
49. Strauss, J., & Frost, R. (2001). *E-marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
50. Treven, S. (1994). *Značilnosti učeče se organizacije*. Kranj: Organizacija.
51. Zalar, E. (2006). *Uporaba ERP v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Primer CVS–mobile, sledenja.....	1
Priloga 2: Primer CVS–mobile, komunikacije.....	1
Priloga 3: Anketa.....	2





## Anketa

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim analizirati spremembo organizacijske strukture v podjetju v katerem ste zaposleni. Prosim Vas, da si vzamete trenutek časa in mi odgovorite na zastavljena vprašanja, katera mi bodo pripomogla pri magistrski nalogi.

Že vnaprej se vam zahvaljujem.

### 1. Katerega spola ste? (obkrožite)

- Moški
- Ženska

### 2. Katero izobrazbo imate? (obkrožite)

- Doktorat
- Magisterij
- Univerzitetna šola
- Višješolska izobrazba
- Srednja šola
- Osnovna šola

### 3. Z ocenami od 1–5 ocenite (1 pomeni nič, 5 pomeni zelo) povejte kaj vam je najbolj pomembno, od elementov učeče se organizacije! (obkrožite)

	1–nič	2–malo	3– srednje	4–veliko	5– zelo
Informacije	1	2	3	4	5
Znanje	1	2	3	4	5
Moč	1	2	3	4	5
Nagrada	1	2	3	4	5



**4. Katera denarna nagrada Vam pomeni največ, ki ste jo že prejeli? (obkrožite)**

- Delež plače v %
- Delež dobička v %
- Fiksna denarna nagrada v €
- Drugo

(Če ste na vprašanje odgovorili z **DRUGO**, vas prosim, da bolj natančno opišete)

---

**5. Katera nedenarna nagrada Vam pomeni največ, ki ste jo že prejeli? (obkrožite)**

- Zabava (pikniki, večerje itd.)
- Potovanje
- Drugo

(Če ste na vprašanje odgovorili z **DRUGO**, vas prosim, da bolj natančno opišete)

---

**6. Katera nematerialna nagrada Vam pomeni največ, ki ste jo že prejeli? (obkrožite)**

- Ustna pohvala
- Pisna pohvala
- Priznanje

**Te rezultate bom tudi predstavil vodstvu podjetja, kjer upam, da bodo upoštevali Vaše želje.**