

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA
POSLOVNO ODLOČANJE V MALEM RASTOČEM PODJETJU**

Ljubljana, april 2007

Tomaž Gale

IZJAVA

Študent Tomaž Gale izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja in somentorstvom dr. Andreja Kovačiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

v Ljubljani, dne 30.4.2007

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.2	METODE DELA	3
2	TEORETIČNA OPREDELITEV MALEGA PODJETJA.....	4
2.1	OPREDELITEV MALEGA GOSPODARSTVA V SVETU	4
2.2	OPREDELITEV MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI	5
2.3	KVALITATIVNA OPREDELITEV MALEGA PODJETJA.....	5
2.4	GOSPODARSKI POMEN MALIH PODJETIJ	7
2.5	ZNAČILNOSTI USPEŠNIH PODJETNIKOV – MANAGERJEV MALIH PODJETIJ ...	8
2.6	SPECIFIČNE RAZLIKE MED MALIM IN VELIKIM PODJETJEM.....	9
2.7	PREDNOSTI IN SLABOSTI MALIH PODJETIJ.....	12
2.7.1	<i>Prednosti malih podjetij.....</i>	<i>12</i>
2.7.2	<i>Slabosti malih podjetij</i>	<i>13</i>
3	OPREDELITEV MALEGA RASTOČEGA PODJETJA	14
3.1	RASTOČA IN STATIČNA PODJETJA.....	15
3.2	RAZLIČNE OBLIKE (STRATEGIJE) RASTI PODJETJA.....	16
3.3	PROBLEMI RASTI MALEGA PODJETJA	20
4	PROCES POSLOVNEGA ODLOČANJA V PODJETJU.....	21
4.1	OPREDELITEV POJMA ODLOČANJE	21
4.2	VRSTE POSLOVNIH ODLOČITEV	23
4.3	FAZE PROCESA ODLOČANJA	25
5	POMEN INFORMACIJ ZA PODJETJE.....	26
5.1	RAZLIKA MED PODATKOM IN INFORMACIJO	26
5.2	VREDNOST INFORMACIJ V ODVISNOSTI OD ČASA	28
5.3	VRSTE POSLOVNIH INFORMACIJ V PODJETJU	29
6	INFORMACIJSKI SISTEM V MALEM RASTOČEM PODJETJU	29
6.1	VRSTE INFORMACIJSKIH SISTEMOV	31
6.1.1	<i>Izvajalni informacijski sistem.....</i>	<i>32</i>
6.1.2	<i>Upravljalni informacijski sistem.....</i>	<i>32</i>
6.1.3	<i>Direktorski informacijski sistem</i>	<i>33</i>
6.1.4	<i>Ekspertni sistemi</i>	<i>34</i>
6.1.5	<i>Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja.....</i>	<i>34</i>
6.1.6	<i>Sistemi za podporo dela v skupinah.....</i>	<i>35</i>
6.1.7	<i>Sistemi za podporo odločanju.....</i>	<i>35</i>
6.2	RAZVOJ POSLOVNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA.....	37
6.3	POGOSTI VZROKI NEUSPEŠNIH PROJEKTOV UVEDBE ERP SISTEMOV	39
7	INFORMACIJSKI SISTEM ZA POSLOVNO ODLOČANJE V MALEM RASTOČEM PODJETJU	41
7.1	NAČINI VPELJAVE INFORMACIJSKE REŠITVE V PODJETJE.....	41
7.2	SPECIFIČNE TEŽAVE PRI VPELJAVI INFORMACIJSKE REŠITVE V MALO PODJETJE	42

7.3	MOŽNE REŠITVE ZA VPELJAVO INFORMACIJSKIH REŠITEV V MALO RASTOČE PODJETJE	43
8	UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU X.....	45
8.1	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA X	45
8.2	OCENA STANJA V PODJETJU X	46
8.3	ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU X..	51
8.3.1	<i>Uvajanje operativnega kontrolinga v podjetju X.....</i>	<i>51</i>
8.3.2	<i>Spremembe na prodajnem področju</i>	<i>52</i>
8.3.3	<i>Uvajanje sprememb na nabavnem področju.....</i>	<i>56</i>
8.3.4	<i>Uvajanje sprememb na finančno - računovodskem področju.....</i>	<i>59</i>
9	UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Y	62
9.1	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA Y	62
9.2	OCENA STANJA V PODJETJU Y	63
9.3	ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Y ..	66
10	UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Z	71
10.1	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA Z	71
10.2	OCENA STANJA V PODJETJU Z.....	72
10.3	ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Z...	74
10.3.1	<i>Uvajanje sprememb na področju operativnega kontrolinga</i>	<i>74</i>
10.3.2	<i>Spremembe na prodajnem področju</i>	<i>75</i>
10.3.3	<i>Uvajanje sprememb na nabavnem področju.....</i>	<i>78</i>
10.3.4	<i>Uvajanje sprememb na finančno - računovodskem področju.....</i>	<i>78</i>
10.3.5	<i>Uvajanje sprememb na informacijskem področju</i>	<i>79</i>
11	ZAKLJUČEK.....	79
12	LITERATURA	83
13	VIRI.....	86

PRILOGA

SEZNAM SLIK

Slika 1: Faze procesa odločanja	25
Slika 2: Vrednost informacije v odvisnosti od časa	28
Slika 3: Razvoj informacijskih sistemov	31
Slika 4: Etape življenjskega ciklusa izgradnje informacijskega sistema	38
Slika 5: Primer izdelave poizvedb v programu Microsoft Access.....	43
Slika 6: Pregled prodaje po blagovnih skupinah za posameznega komercialista	53
Slika 7: Pregled prodaje po kupcih za posameznega komercialista.....	54
Slika 8: Pregled starostne strukture terjatev	55
Slika 9: Pregled prodaje po artiklih za podjetje X	55
Slika 10: Spremljanje višine in obračanja zalog v nabavi	58
Slika 11: Primerjava nastalih stroškov v dveh različnih obdobjih (del kontnega načrta).....	61
Slika 12: Krogotok dokumentacije od naročila do izdaje računa	68
Slika 13: Primer povezave preko VPN	70
Slika 14: Zgradba podatkovnega skladišča	76
Slika 15: Primer analize prodaje po komercialistih	77

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Razmejitev podjetij na mikro, majhna, srednja in velika po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1)	5
Tabela 2: Samostojnost lastniškega odločanja.....	6
Tabela 3: Primerjava med majhnimi in velikimi podjetji	11
Tabela 4: Razlikovanje med rastočimi in statičnimi podjetji.....	15
Tabela 5: Najpogostejši vzroki za propad izgradnje informacijskega sistema	40

1 UVOD

Z uvajanjem tržnega gospodarstva in z osamosvojitvijo Slovenije, se je pojavila množica malih podjetij. Z podjetništvom se je pričelo ukvarjati veliko število ljudi, ki imajo dovolj znanja, volje, motivacije in resursov za ustanovitev svojega lastnega podjetja. Številna izmed njih razpolagajo s perspektivnimi podjetniškimi programi, ki jih je smiselno ohranjati in razvijati.

Številni avtorji v svojih delih poudarjajo velik gospodarski pomen malih podjetij oziroma samostojnih podjetnikov. V zadnjih letih so praktično povsod po svetu velika podjetja pod naraščajočim pritiskom konkurence. Mnoga ugledna podjetja so zašla v težave, saj so se soočila z ostro konkurenco ostalih podjetij v svoji dejavnosti.

Okoliščine, ki so s tem nastale v razvitih gospodarstvih, odpirajo veliko možnosti za mala podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno nišo, pogosto pa se povezujejo z velikimi podjetji kot njihovi podizvajalci, ponudniki storitev in podobno. V sodobnih gospodarstvih je pomen malih podjetij zelo velik na številnih področjih.

Za vse to pa malo podjetje potrebuje informacijski sistem, ki bo omogočal ustrezno podporo podjetniku oziroma malemu rastočemu podjetju pri poslovnem odločanju. V današnjem času postaja pomen pravih in pravočasnih informacij vse večji. Zaradi tega je podjetje v primerjavi s konkurenco v relativno slabšem položaju, v primeru če mu primanjkuje informacij, ki so nujno potrebne za ustrezne poslovne odločitve ali če je za podjetje značilna neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi oziroma potrebami samega podjetja.

Pri svojem delu sem opazil, da v malih podjetjih o najpomembnejših vprašanih velikokrat odloča ena sama oseba, ki tudi sprejema vse najpomembnejše odločitve. Vodenje malega podjetja je običajno združeno v eni osebi. Tako pogosto ni nikogar, ki bi nadzoroval delo podjetnika oziroma lastnika. Ob tem se podjetnik srečuje s pomanjkanjem časa za analitično delo, primanjkuje mu managerskih sposobnosti in analitičnih sposobnosti. Podjetniki pogosto tudi nimajo dovolj informacij iz notranjega in zunanjega okolja, na podlagi katerih bi lahko sprejemali najoptimalnejše odločitve v dani situaciji. Če je velikost malega podjetja statična, predvidevam, da se lahko podjetnik kljub pomanjkanju določenih informacij odloča na podlagi izkušenj, preteklih dogodkov in v skladu z lastno intuicijo. V primeru rastočih podjetij pa postane proces poslovnega odločanja zelo kompleksno in posledično zelo pomembno.

V zadnjih letih je razvoj informacijske tehnologije omogočil zajemanje, predelavo in obdelavo vse večje količine podatkov. Tako ponavadi ni več problem pomanjkanje podatkov, temveč njihova preobilica, neurejenost ter neusklajenost. Izziv za podjetja je postalo to, da je treba vedno večjo količino razpoložljivih podatkov primerno urediti. Tako bodo dobili odgovorni za posamezno področje dostop do tistih informacij, ki jih pri svojem delu

potrebujejo. Torej je tudi pri upravljanju informacijske funkcije oziroma kontrolinga pomembnejša kvaliteta pred kvantiteto.

Informacije, ki jih pridobimo iz informacijskih sistemov, omogočajo boljšo prilagodljivost podjetja okolju in hitrejše odzivanje na spremembe, ki se v okolju dogajajo. Pravočasne informacije pa omogočajo tudi predvidevanje prihodnjih sprememb, kar podjetju pogosto omogoča pomembno prednost pred konkurenti.

V magistrskem delu želim predstaviti tezo, da je za dolgoročno poslovno uspešnost malih rastočih podjetij nujno potreben ustrezen informacijski sistem za poslovno odločanje. Uporabniki informacij v podjetju niso samo podjetniki, temveč se krog uporabnikov z rastjo podjetja širi. Zato je potrebno zagotavljati številne informacije, ki jih potrebujejo različni oddelki znotraj podjetja: prodaja, nabava, proizvodnja, razvoj, finance in računovodstvo, vodstvo, lastniki, ter zunanje interesne skupine (banke, državne institucije, revizorji, poslovni svetovalci, itd.).

1.1 CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Ob nastanku, oziroma kadar so podjetja mala, podjetnik lahko obvladuje položaj v svojem podjetju. Ko pa podjetje raste, postaja poslovanje vse bolj kompleksno, ter morajo biti posledično tudi poslovne odločitve temu primerno ustrezne. Napačne poslovne odločitve imajo lahko daljnosežne negativne posledice. Mnenja sem, da si mora podjetnik oziroma drugi odgovorni v rastočem podjetju zagotoviti prave in ažurne informacije iz podjetja in poslovnega okolja.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem delu, ki je predvsem teoretično naravnano, je cilj magistrskega dela, na podlagi številne literature opredeliti malo podjetje, ter poudariti velik gospodarski pomen le-teh za sleherno narodno gospodarstvo. Poleg tega želim v tem delu predstaviti prednosti in slabosti, ter posebnosti malih podjetij (predvsem v primerjavi z velikimi podjetji). Ker se bo magistrsko delo nanašalo na rastoča mala podjetja, bom predstavil tudi kriterije in značilnosti, s katerimi opredeljujemo neko podjetje kot rastoče.

V teoretičnem delu bom na kratko opredelil tudi problematiko odločanja v malem (rastočem) podjetju, ter na koncu opisal sestavo in nekatere značilnosti oziroma pomanjkljivosti informacijskih sistemov v malih podjetjih.

V drugem delu magistrskega dela želim na konkretnih primerih malih rastočih podjetij pokazati, kako se lotiti oblikovanja informacijskega sistema za poslovno odločanje, kateri so ključni problemi in nevarnosti, ter na kaj je potrebno biti še posebej pozoren, da je možno govoriti o uspešnem projektu uvedbe informacijskega sistema za poslovno odločanje. Velikokrat je namreč njegova vpeljava zaradi različnih vzrokov neuspešna.

V praktičnem delu magistrskega dela želim analizirati značilnosti obstoječih informacijskih sistemov v treh malih rastočih podjetjih. Predstavil bom zahteve podjetnikov glede razpolaganja z relevantnimi podatki oziroma poročili in analizami, ter predstavil konkretne rešitve za posamezno proučevano podjetje.

Običajno obstoječi računovodski programi ne omogočajo celovitih informacij za potrebe poslovnega odločanja. Podjetje ima običajno možnost kupiti zgolj osnovni program z nekaterimi prednastavljenimi poročili, ter analizami. Vsaka nadgradnja obstoječega programa pa zelo poveča stroške, ki si jih številni podjetniki s finančnega vidika ne morejo privoščiti. Zato je smiselno, da podjetje uporablja tudi izvedene rešitve k osnovnemu informacijskemu sistemu (računovodskemu programu), ki jih je s primernim znanjem možno pripraviti npr. s pomočjo programih MS Excel, ter MS Access. S tem se stroške poslovanja občutno zniža, ter omogoči uspešnejše poslovanje podjetja tudi v prihodnje.

V okviru magistrskega dela želim predstaviti konkretne rešitve, ki jih je možno razviti za različne uporabnike v podjetjih, za potrebe različnih poslovnih funkcij.

1.2 METODE DELA

Magistrsko delo se bo v prvem delu opiralo predvsem na teoretična spoznanja in definiranje osnovnih pojmov, ki se nanašajo na mala rastoča podjetja. Pri tem bom uporabil dosedanje izkušnje in teoretična spoznanja, ki se pojavljajo v strokovni literaturi. V splošnem izrazoslovju se pojavljajo različne razlage in navedbe o tem kaj sploh je informacijski sistem, kaj ga sestavlja in kako se lotimo zagotavljanja informacij za potrebe poslovnega odločanja.

V drugem delu magistrskega dela pa bom skušal predstaviti konkretne primere oblikovanja informacijskega sistema za potrebe poslovnega odločanja. Za svoje magistrsko delo sem izbral med raznovrstnimi podjetji, tako po dejavnosti, velikosti, organizacijski strukturi, ciljih in vizijah, kakor tudi po prodajnih trgih. Vsem podjetjem pa je skupno, da so po Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) majhna, da so rastoča, ter da so se v določeni točki poslovanja začela srečevati s problemi glede obvladovanja procesa poslovanja. Vsem podjetjem je skupno, da so jih ustanovili in jih vodijo podjetniki z tehničnimi (neekonomskimi) izobrazbami, ter da le-ti v določenem trenutku niso več v popolnosti obvladovali poslovnega procesa zaradi:

- pomanjkanja časa;
- pomanjkanja specifičnih analitičnih znanj;
- pomanjkljivosti obstoječih informacijskih sistemov, kateri ne zagotavljajo informacij v željenem obsegu, ter obliki.

Obravnavanih podjetij ne želim izpostavljati širši javnosti, zato jih bom imenoval kot podjetja X, Y in Z. Prav tako bom po potrebi prilagodil nekatere podatke, ki bi omenjena podjetja lahko identificirali.

2 TEORETIČNA OPREDELITEV MALEGA PODJETJA

Danes prevladujeta dve osnovni delitvi podjetij: glede na velikost in glede na dinamiko rasti podjetja. Seveda obstaja še vrsta drugih delitev: glede na obliko (družinska, franšizing, žensko podjetništvo, delo na domu, itd.), glede na tip podjetnika, glede na stopnjo v razvoju podjetja, glede na način vodenja in upravljanja (podjetja z obrtniško, podjetniško ali managersko identiteto), glede na dejavnost ali starost, itd. (Pšeničny, 2000, str. 148).

2.1 OPREDELITEV MALEGA GOSPODARSTVA V SVETU

Anglosaksonski izraz "small business" pri nas najpogosteje prevajamo kot "malo gospodarstvo", drobno gospodarstvo", ali kar "majhna podjetja". Včasih zasledimo navedbe o "majhnih in srednje velikih podjetjih", kar je ekvivalent anglosaksonskemu SME (Small and Medium Sized Enterprises). Nekateri ekonomski teoretiki v "malo gospodarstvo" vključujejo tudi obrtnike, drugi spet ne. V slovenski literaturi se uporablja predvsem termine "majhna podjetja" in "podjetništvo". Termin "malo gospodarstvo" ali celo "drobno gospodarstvo" namreč na nek način zavaja, saj gospodarski subjekti, ki jih uvrščamo v to kategorijo, predstavljajo v razvitem svetu tudi preko 90% vseh gospodarskih subjektov, ustvarijo veliko večino nacionalnega produkta in zagotavljajo številna delovna mesta. V Avstriji je na primer 97% vseh podjetij z manj kot 50 zaposlenimi, v njih pa je zaposlenih 46% celotne delovne populacije. Na drugem koncu sveta, v Novi Zelandiji, je bilo leta 1989 kar 82% vseh podjetij z manj kot 5 zaposlenimi, 98% podjetij pa je imelo manj kot 50 zaposlenih. Zato po ekonomski moči in pomenu takšna podjetja še zdaleč niso niti majhna niti drobna (Rebernik, 1997, str. 20).

Kanadski profesor Louis Jacques Filion je opravil študijo definicije majhnih in srednje velikih podjetij. Njegova temeljna ugotovitev je ta, da ne moremo najti enotne definicije "malega gospodarstva", čeprav izhaja gospodarska moč treh svetovnih velesil, Japonske, Nemčije in ZDA v veliki meri iz številnih uspešnih majhnih in srednje velikih podjetij. To lahko pojasnimo s tem, da bolj kot je okolje turbulentno, hitreje se je treba spreminjati in se mu aktivno prilagajati. To lahko hitreje dosežejo majhne gospodarske enote kot veliki gospodarski sistemi. Majhna podjetja z lahkoto izkoriščajo slabosti hierarhičnih birokracij velikih podjetij, ki se ne morejo odzivati na zahteve hitro spreminjajočega se okolja (Rebernik, 1997, str. 20).

Američani so prvi definirali "malo gospodarstvo". Prva uradna definicija je iz leta 1948, ki kot majhno podjetje opredeljuje tisto, ki (Rebernik, 1997, str. 21):

- nima prevladujočega položaja v panogi, kjer posluje;
- nima več kot 500 zaposlenih;
- je v neodvisni lasti in individualno vodeno.

Kasneje so kot možne kriterije dodali še število zaposlenih in obseg poslovanja. Podobno je majhno podjetje opredeljeno v Veliki Britaniji, kjer za majhno podjetje velja, da (Rebernik, 1997, str. 21):

- ima majhen tržni delež;
- se upravlja na poseben način;
- je v neodvisni lasti.

Različna merila veljajo v svetu tudi glede na število zaposlenih. Na tej podlagi je razvidno, da število zaposlenih ni odločujoče, kadar hočemo definirati "malo gospodarstvo".

2.2 OPREDELITEV MALEGA GOSPODARSTVA V SLOVENIJI

V Sloveniji se zelo pogosto uporablja delitev podjetij glede na velikost. Nov Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) v 55. členu deli gospodarske družbe na mikro, majhne, srednje in velike družbe. Pri tem se uporabljajo tri merila, razvidna iz tabele 1:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu;
- čisti prihodek od prodaje, ter;
- vrednost aktive.

Tabela 1: Razmejitev podjetij na mikro, majhna, srednja in velika po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1)

merilo	mikro	majhno	srednje	veliko
število zaposlenih	do 10	do 50	do 250	nad 250
čisti prihodek od prodaje	do 2 mio €	do 7,3 mio €	do 29,2 mio €	nad 29,2 mio €
vrednost aktive	do 2 mio €	do 3,65 mio €	do 14,6 mio €	nad 14,6 mio €

Vir: Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št.: 42/2006 – 19.4.2006)

Podjetje se uvršča v določeno velikost, če izpolnjuje dva izmed treh kriterijev, z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja.

2.3 KVALITATIVNA OPREDELITEV MALEGA PODJETJA

Zaradi raznolikosti v definiranju "malega gospodarstva" se posveča več pozornosti kvalitativnim dejavnikom. Običajno se zastavi naslednja vprašanja (Rebernik, 1997, str. 21-22):

- Ali je podjetje v neodvisni zasebnikovi lasti in ga le-ta tudi sam upravlja?
- Ali ga upravlja na poseben način?
- Ali ima podjetje majhen tržni delež, oziroma ni prevladujoče v svoji panogi?

Temeljni argument za neodvisno zasebno lastništvo in samostojno upravljanje podjetja leži v dejstvu, da z rastjo in večanjem podjetja narašča tudi tveganje poslovanja. Podjetje je premajhno, da bi lahko vplivalo na okolje, zato se mu mora nenehno prilagajati, da bi preživel. V njem se tudi odraža tesna povezanost med kapitalom in upravljanjem, saj je tisti, ki podjetje upravlja, istočasno tudi njegov lastnik. Odločitve sprejema s svojim, ne tujim denarjem. V tem je tudi osnovna razlika med najetim, profesionalnim managerjem, ki je zaposlen v določenem podjetju in večinski delež ni njegov, ter med lastnikom, ki je istočasno

tudi manager svoje lastnine. Lastnik - manager pravi: razlika med menoj in najetim managerjem je, da jaz ne morem odpovedati službe. Prav ta značilnost, neodvisno lastništvo in samostojno vodenje najbolj vplivno določa podjetništvo (Rebernik, 1997, str. 22).

Poosebljeno upravljanje izhaja iz prvega argumenta, saj neodvisni lastnik podjetja tega upravlja na svoj osebni, njemu lasten način. Ti ljudje večino svojega časa preživijo v podjetju ali z njim vsaj dotlej, dokler podjetje ni izgrajeno do te mere, da prične relativno samostojno poslovati. A tudi tedaj sprejema lastnik - manager vse pomembnejše odločitve. Če pa odločajo njegovi podrejeni, vzamejo v zakup njegovo osebnost in odločajo tako, kot bi odločil on sam. Neodvisno lastništvo in samostojno odločanje pa ni enostavna točka, ampak gre za širši razpon odnosov, kot je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Samostojnost lastniškega odločanja

VELIKA	
 	Neodvisna last in upravljanje (majhna podjetja z lastno proizvodnjo, prodajo in storitvami).
	Neodvisna last, toda tesna poslovna povezanost z glavno skupino, brez kontrole proizvoda (majhna podjetja z lastno proizvodnjo, prodajo in storitvami).
	Neodvisna last, toda tesna poslovna povezanost z glavno skupino, brez kontrole proizvoda in zelo majhen vpliv na marketing (franšiza).
	Del podjetja v lasti večje skupine, ki mu je prepuščena določena svoboda upravljanja (podružnice; npr. bančna ekspozitura).
	Podružnica, ki jo v celoti nadzira regionalna ali osrednja uprava (poštni urad, biro letalske družbe, itd.).
MAJHNA	

Vir: Rebernik (1997, str. 22)

Kadar želimo podrobneje umestiti neko podjetje, je ob navedenih kvalitativnih merilih za opredelitev majhnega in srednje velikega podjetja smiselno upoštevati bolj razdelana merila, ki jih lahko strnemo v tri skupine (Rebernik, 1997, str. 23):

demografska merila:

- narava podjetniške organiziranosti;
- geografsko področje;
- leto ustanovitve podjetja;
- panožna klasifikacija.

ekonomska merila:

- obseg prodaje;
- število zaposlenih;

- dodana vrednost;
- količina in vrednost proizvodnje.

finančna merila:

- dobiček;
- premoženje;
- neto vrednost;
- novo investirani kapital.

2.4 GOSPODARSKI POMEN MALIH PODJETIJ

Marsikateri avtor se sprašuje, zakaj so pomembna majhna podjetja in podjetniki. V zadnjih letih so praktično povsod po svetu velika podjetja pod velikim pritiskom konkurence. Mnoga ugledna podjetja so zašla v težave, saj so se soočila z ostro konkurenco v svoji dejavnosti. Za takšne razmere sta zaslužna predvsem dva procesa (Gea College, 1999, str. 12-13):

- **Hitro tehnološki napredek**, ki nenehno prinaša na trg nove proizvode in storitve, nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo večjo kakovost, pogosto nižje cene. Podjetje, ki ne uspe slediti tem zahtevam, hitro izgubi korak z konkurenco in izgublja svoj tržni delež.
- **Izrazita globalizacija poslovanja**, saj so zaradi razvoja transporta in telekomunikacij na vsakem lokalnem trgu prisotna s svojimi proizvodi domača in tuja podjetja, konkurenca je izredno močna.

V takšni situaciji morajo biti velika podjetja izredno pozorna na kakovost svojih proizvodov in storitev in na stroške, da bi lahko ostala uspešna. To se seveda kaže v vrsti ukrepov, ki jih sprejemajo vodstva teh podjetij:

- Podjetja pospešeno prihajajo na trg z novimi proizvodi, ki so tehnično in oblikovno vse bolj izpopolnjeni in privlačni.
- Kupcem ponujajo poleg proizvodov vrsto storitev, garancije, servis, dodatno opremo.
- Veliko sredstev vlagajo v marketing in promocijo svojih proizvodov.
- Uvajajo nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo kakovost, energetske varčnosti, ekološko prijaznost, ter nižje prodajne cene.
- Zelo racionalno zaposlujejo ali odpuščajo delavce, ki jih z novo tehnologijo ne potrebujejo več v takšnem obsegu kot do tedaj.
- Proizvodnjo selijo v države, kjer je delovna sila cenejša.

Okoliščine, ki so s tem nastale v razvitih gospodarstvih, odpirajo veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno nišo, pogosto pa se povezujejo z velikimi podjetji kot njihovi podizvajalci, ponudniki storitev in podobno. V sodobnih gospodarstvih je pomen manjših podjetij zelo velik, zlasti na nekaj področjih (Tajnikar, 2000, str. 14-18):

- **Zaposlovanje**: raziskave po svetu so pokazale, da so majhna podjetja v zadnjih dveh desetletjih ustvarila največ novih delovnih mest, saj so številna velika podjetja v tem istem času celo skrčila število zaposlenih. Res je sicer, da le manjši del majhnih podjetij raste in zaposluje, ker pa jih je skupaj veliko, je to kljub vsemu dinamični del gospodarstva.

Zagotovo so nova delovna mesta eden najbolj pričakovanih učinkov razvoja majhnih podjetij. V Sloveniji je od leta 1990 do leta 1992 število novih delovnih mest naraslo za 46.000, v največjih podjetjih pa je padlo za 140.935 delovnih mest.

- Majhna podjetja so **pomemben vir inovacij**, ki jim omogočajo konkurenčen položaj, običajno so bolj prilagodljiva, dinamična, hitreje sledijo potrebam kupcev. Njihov razvoj zagotovo izboljšuje učinkovitost gospodarstev, saj po eni strani dajejo ustrezno fleksibilnost in zaokroženost, po drugi strani pa vodijo do nastajanja podjetij, ki so po velikosti in z vidika ekonomije obsega konkurenčna drugim na posameznem trgu. Seveda to ne velja za vsa podjetja, je pa med njimi skupina, ki razvija nove tehnologije.
- Majhna podjetja **spreminjajo strukturo gospodarstva** in s tem prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, kar je koristno za kupce zaradi razvoja novih dejavnosti (zlasti na področju storitev), dopolnjevanja ponudbe večjih podjetij, proizvodnje delov za večja podjetja, povezovanja več majhnih podjetij za skupen razvoj in nastop na trgu.
- Majhna podjetja so **zibelka, iz katerih rastejo srednja in morda kasneje tudi velika podjetja**. Sicer zelo skromen delež majhnih podjetij zraste v srednje velika podjetja, saj jih veliko, okoli 40% ne preživi prva 3-4 leta po ustanovitvi. Mnogi podjetniki sploh ne načrtujejo širjenja, zato ostajajo v skromnem okviru majhnih družinskih poslov. Nekaj uspešnih, dinamičnih podjetij pa raste, daje nove spodbude gospodarstvu in ta so razvojno zelo pomembna. Njihov uspeh potegne za seboj tudi druge, da jih posnemajo, to pa pomembno prispeva k razvoju posameznih regij.
- Majhna podjetja imajo **vpliv na gospodarsko rast**. V glavnem v sebi nimajo dovolj zmogljivosti za svojo rast (da bi postale gazele). Poleg tega v večini primerov niso usmerjena na tuje trge, temveč bolj na lokalni trg in namenjena zapolnjevanju praznin na domačem trgu. Vendar pa kljub temu vplivajo na nastanek novih delovnih mest s povečevanjem števila zaposlenih v posameznem majhnem podjetju. Takšna podjetja pa ne prispevajo le k zaposlovanju, pač pa tudi h gospodarski rasti.

Nekatera majhna podjetja, zlasti v tradicionalnih dejavnostih, seveda niso naravnana k inovacijam. Marsikdaj so tudi uspešna majhna podjetja bolj posnemovalci, imitatorji novih tehnologij. Vrsta majhnih podjetij pa nastaja ob izumih in drugih inovacijah ob inštitutih, univerzah, ob tehnološko naravnanih podjetjih, na podlagi inovacij posameznikov, ki razvijajo proizvode in postopke.

2.5 ZNAČILNOSTI USPEŠNIH PODJETNIKOV – MANAGERJEV MALIH PODJETIJ

Pojem podjetništva lahko razumemo kot način upravljanja, ki obsega sledenje priložnostim, ne glede na vire, s katerimi razpolagamo, potem so podjetniki tisti, ki pravočasno identificirajo priložnosti, zberejo potrebne vire, ter v praksi izpeljejo svoje načrte. Seveda je zanimivo vedeti kakšni so ti ljudje oziroma katere lastnosti jih razlikujejo od ostalih ljudi.

Za uspešno delovanje majhnega podjetja je zelo pomembno, da ima podjetnik določene osebnostne lastnosti, ki predstavljajo osnovne pogoje za uspešno vodenje majhnega podjetja. Kuriloff in Hemphill (1988, str. 20-29) sta med najpomembnejše lastnosti uvrstila:

- pripravljenost na zmerno tveganje;
- opazovanje in odkrivanje možnosti za napredek in izboljšave;
- pravilen pristop k reševanju problemov;
- optimističen pristop pri reševanju posameznih situacij;
- potreba po povratnih informacijah;
- pravilen odnos do denarja;
- pripravljenost k vključitvi zunanjega managementa v poslovni proces na posameznih področjih delovanja majhnega podjetja;
- načrtovanje poslovanja in dosežkov, itd.

Podjetnik, ki ravna po zgoraj naštetih predlogih, lahko skozi daljše časovno obdobje izboljša svoje osebno ravnanje, ter posledično izboljša uspešnost majhnega podjetja.

2.6 SPECIFIČNE RAZLIKE MED MALIM IN VELIKIM PODJETJEM

Pogosto se pojavlja vprašanje ali je bolje postati veliko ali ostati majhno podjetje, katero pa je brezpredmetno. Bistveno je, da morajo vsa podjetja delovati podjetniško naravnano. Tako majhna kot velika podjetja imajo svoje prednosti, gospodarstvo pa mora imeti oboje. Ena glavnih skrbi managerjev v velikih podjetjih je, kako pridobiti prednosti majhnih, fleksibilnejših podjetij. Hkrati pa so podjetniki v majhnih podjetjih obremenjeni z vprašanji, kako postati večji, kako pri tem priti do večjih virov in kako vzpostaviti večji distribucijski sistem. Majhna in velika podjetja se resno ukvarjajo z vprašanji, kako bi pridobila značilnosti, ki jih nasprotna stran že ima.

Ta pojav lahko razloži, zakaj danes nekatera velika podjetja v svetu zmanjšujejo svojo velikost, generirajo neodvisna podjetja in prepuščajo večjo odgovornost nižjim poslovnih ravneh. Želijo, da bi se managerji velikih podjetij vedli enako poslovno, kot podjetniki v majhnih podjetjih.

Lastniki majhnih podjetij se največkrat čutijo nemočne, ko skušajo pridobivati nove stranke in posle, ker imajo velika podjetja dobro razpredeno mrežo ponudbe svojih izdelkov oziroma storitev. V takšnih primerih ne pomaga niti konkurenčnejša cena, niti privlačnejša reklama, kajti navade kupcev so trdne, zato jih majhno podjetje s svojimi novimi izdelki težko spreminja. Toda vztrajni podjetniki ne popuščajo pri konkurenčnih pogojih poslovanja in se ponavadi odločajo za poslovne strategije, pri katerih učinkovito razvijajo svoje prednosti. V razvitih gospodarstvih je pojav tekmovanja majhnih podjetij z velikimi povsem običajen (Plut H., Plut T., 1995, str. 121-122).

Majhna podjetja se od velikih podjetij razlikujejo v več pogledih, med katerimi so zlasti (Rebernik, 1997, str. 70-71):

- Majhna podjetja si ponavadi veliko težje privoščijo skrbno upravljanje poslovanja in specializirano osebje.
- Majhna podjetja pogosto poslujejo z neprimernimi ali nepopolnimi informacijami. V želji, da bi obdržali stroške poslovanja čim nižje, pogosto varčujejo pri informacijskih sistemih.

Gre za slabost, ki nastane očitno predvsem v fazi rasti, ko je podjetje vse težje obvladovati in učinkovito upravljati brez številnih kvantitativnih podatkov.

- Majhna podjetja imajo običajno težave pri najemanju visoko sposobnih delavcev, ker so običajno zmožna plačevati nižje plače kot velika podjetja, imajo manj posebnih dodatkov h plači, zagotavljajo slabšo socialno varnost in trajnost delovnega mesta ter ponujajo majhne možnosti za napredovanje.
- Različni investitorji in rizični kapital se le poredkoma zanimajo za majhna podjetja. Managerji takšnih podjetij se srečujejo z resnimi ovirami pri pridobivanju začetnega kapitala. Zelo pogosto je problem še večji, kadar preide podjetje v fazo rasti ali zaide v poslovne težave in mora manager pridobiti dodatni kapital, potreben za financiranje rasti ali odstranitev krize v poslovanju.
- Zaradi problema omejenih finančnih virov in rezerv, povezanih z zelo nizko zmogljivostjo izposojanja, so v ekonomski recesiji majhna podjetja zelo ranljiva.
- Čeprav je sposobnost hitrega prilagajanja spremembam naravna značilnost majhnih podjetij, je lahko ta njihova prednost hitro izničena, če se priložnost, ki zahteva hitro spremembo, pokaže iznenada. Managerji majhnih podjetij so lahko preveč zaposleni z vsakodnevnimi operativnimi problemi, da bi bili sposobni jasno razmišljati o prihodnosti poslovanja in podjetja.
- Skrb za finančni obstoj majhnih podjetij ne deluje vzpodbudno na podžiganje priložnosti za izobraževanje in razvoj zaposlenih, kar ima za posledico slabše izkoriščanje človeških potencialov v podjetju.
- Majhna podjetja težko dosegajo visoko ekonomsko učinkovitost, saj ne morejo izkoriščati učinkov ekonomije velikega obsega do te mere kot jih lahko dosegajo velika podjetja. Leta lahko npr. dobivajo popuste za nabavo velikih količin, uporabljajo sofisticiran marketinški in distribucijski sistem ali pritegnejo lastne raziskovalne time.
- Majhna podjetja so običajno omejena na posamezen izdelek ali na zelo ozek razpon izdelkov in storitev. Zato v zelo težkih časih za poslovanje, v nasprotju z velikimi podjetji, ne morejo diverzificirati svojih aktivnosti.

Lastniki majhnih in srednje velikih podjetij vodijo in upravljajo podjetje, največkrat pa so v podjetju tudi zaposleni. Posamezne poslovne funkcije v teh podjetjih niso specializirane, kot je to značilno za velika podjetja. Med majhnimi in srednjimi ter velikimi podjetji pa obstajajo poleg specializiranih funkcij še naslednje razlike (Steblovnik et. al., 2000, str. 40):

- na kadrovskem področju (število zaposlenih, izobrazba zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, itd.);
- pri vodenju podjetja (kdo vodi podjetje, načini vodenja podjetja, znanje o vodenju, sprejemanje individualnih ali skupinskih odločitev, kdo planira in kako poteka planiranje, itd.);
- pri organiziranju (organizacijska struktura, delitev dela, oblikovanje oddelkov, pretok informacij, kontrola, usklajevanje dela, itd.);
- pri prodaji (tržni delež in konkurenčni položaj podjetja, itd.);
- pri nabavi (način nabave, itd.);
- pri proizvodnji (delitev dela, vrsta stroja, stroški, itd.);

- pri raziskavah in razvoju (ali ima podjetje lasten razvojni oddelek, čas trajanja raziskave, itd.);
- pri financiranju (možnosti financiranja, državna podpora, lastništvo, družinska last, itd.).

Tabela 3: Primerjava med majhnimi in velikimi podjetji

MAJHNA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
VODENJE IN UPRAVLJANJE	
• lastnik je podjetnik, hitro reagiranje na nove priložnosti, pripravljenost po prevzemu tveganja; • podjetnik ima pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja; • skupinske odločitve so redke; • planiranja skoraj ni; • delitev dela med sodelavci; • možnosti popravkov pri napačnih odločitvah so majhne.	• zaposlovanje managerjev, vodstvo je možno zamenjati; • managerji imajo temeljito znanje o vodenju podjetja; • pogoste so skupinske odločitve; • planiranje je obsežno; • delitev dela po projektih; • obstajajo možnosti popravka pri napačnih odločitvah.
ZAPOSLENI	
• majhno število zaposlenih; • zaposleni imajo široko strokovno znanje; • pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov.	• veliko število zaposlenih; • zaposlovanje velikega števila nekvalificirane in priučene delovne sile; • zaposleni so specializirani sodelavci.
ORGANIZIRANOST	
• komunikacije so učinkovite in neformalne; • majhna podjetja se hitro odzivajo na reševanje notranjih problemov in se hitro prilagajajo spremembam v okolju; • kopičenje funkcij; • močna osebna navezanost na podjetje.	• notranje komunikacije so okorne; • obstajajo predpisane poti pretoka informacij; • podjetje počasi reagira na zunanje izzive in priložnosti; • prisotna je natančna delitev dela in specializiranost; • majhna osebna navezanost.
PRODAJA	
• majhna podjetja zadovoljujejo posamično povpraševanje na prostorsko ozkem prodajnem trgu; • različen konkurenčni položaj.	• velika podjetja zadovoljujejo široko povpraševanje na prostorsko velikem prodajnem trgu; • dober konkurenčni položaj.
NABAVA	
• material se nabavlja po naročilu.	• nabava materiala poteka na podlagi dolgoročnih pogodb.
PROIZVODNJA	
• prisotna majhna delitev dela; • uporaba pretežno univerzalnih strojev in orodij; • navezanost s temeljno inovacijo je dolgoročna.	• prisotna visoka delitev dela; • večinoma uporaba specialnih strojev/orodij; • ni dolgoročne povezave s temeljno inovacijo; • velika podjetja ponujajo paleto komplementarnih izdelkov.

Primerjava med majhnimi in velikimi podjetji (nadaljevanje tabele)

RAZISKAVE IN RAZVOJ	
• ni stalnega raziskovalno-razvojnega oddelka; • razvoj izdelkov in postopkov je skoraj izključno usmerjen v uporabo; temeljnih raziskav skoraj ni; • čas od izvedbe do uporabe je kratek; • spopadanje s problemi, ki jih zajema patentni proces.	• imajo stalen raziskovalno-razvojni oddelek; • potegovanje za velike projekte; • razvoj izdelkov in postopkov je v tesni povezavi s temeljnimi raziskavami; • časovno obdobje od iznajdbe do uporabe je dolgo; • zaposlovanje patentnih specialistov; • sami financirajo rast podjetja.
FINANCE	
• majhna podjetja so večinoma v družinski lasti; • možnosti financiranja so omejene; • težave pri pridobivanju rizičnega kapitala; • kadar so v krizi, jih država le neznatno podpira; • inovacije predstavljajo veliko finančno tveganje.	• lastnina je praviloma široko razpršena; • možnosti financiranja so različne; • kapital si lahko izposojajo; • kadar so v krizi, je možna neposredna državna podpora; • sposobnost vlaganja sredstev v nove tehnologije in na nove trge.

Vir: Steblovnik et. al., 2000, str. 41-42

2.7 PREDNOSTI IN SLABOSTI MALIH PODJETIJ

Pri analizi poslovanja majhnih podjetij ugotavljamo številne značilnosti katere lahko uvrstimo med prednosti in slabosti majhnih podjetij.

2.7.1 Prednosti malih podjetij

Med prednosti majhnih podjetij med drugim štejemo zmožnost, da lahko stori za svoje stranke na lokalnem trgu veliko več, kot je sposobno storiti veliko podjetje, saj lahko ponuja kupcem dodatne storitve, ki jih velika podjetja ne morejo opraviti. Majhna podjetja se lažje prilagajajo kupčevim potrebam, tržnemu povpraševanju in precej bolje poznajo problematiko v določeni regiji. Tako se majhna podjetja lahko hitreje reorganizirajo na marketinškem in proizvodnem področju. Hitra preusmeritev je drag proces, vendar hitrejši in cenejši kot prestrukturiranje v velikih podjetjih. Majhna podjetja so tudi bolj odzivna na tržne spremembe kot velika podjetja. Tako lahko izrabljajo napake velikih podjetij kot svojo prednost. Majhna podjetja tudi lažje dosegajo specializacijo v tržnem segmentu kot tudi specializacijo določenega produkta ali storitve.

Prednosti poslovanja majhnega podjetja so med drugim tudi sledeče (Rebernik, 1997, str. 26-27):

- Marketing: Sposobnost reagiranja na hitro spreminjajoče zahteve trga. Tržni nastopi v tujini so lahko zelo dragi.
- Upravljanje: Odsotnost birokracije. Dinamični, podjetni managerji hitro reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzemati tveganje.

- Notranje komunikacije: Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže. Omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih problemov, ter zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju.
- Majhna podjetja nimajo velikih zalog, ker so zmogljivosti relativno dobro prilagodljive.
- Lastnik podjetja lahko začne izbirati in uvajati naslednika veliko pred dokončnim umikom iz podjetja. To velja predvsem v primeru družinskih podjetij.
- Lažje povečevanje stroškovne učinkovitosti (zniževanje stroškov).
- Zbiranje informacij na neformalen in cenejši način (osebne informacije).

2.7.2 Slabosti malih podjetij

Ob tem pa ne smemo pozabiti tudi na številne slabosti, ki jih imajo majhna podjetja. V večini primerov si ne morejo privoščiti izgradnje svojih predstavništev v različnih mestih, kajti za vzpostavitev takšne mreže ni dovolj denarja. Glede varnosti in pravne zaščite poslovanja so velika podjetja v prednosti, kajti v ta namen zaposlujejo veliko število ustreznih strokovnjakov. Bistveno za velike sisteme je, da v svojem okolju vzpostavijo monopol. Tu prihaja do pogostih pojavov nelojalne konkurence. Velika podjetja konkurirajo majhnim tako, da podobnemu izdelku znižajo ceno do mere, ko majhna podjetja ne morejo biti več konkurenčna. Tipična slabost majhnih podjetij je tudi v tem, da si ne morejo privoščiti veliko napačnih odločitev, saj lahko kaj hitro pomenijo propad podjetja. Velika podjetja si take stroške lažje privoščijo.

Slabosti poslovanja majhnega podjetja so tudi (Rebernik, 1997, str. 26-27):

- Majhna podjetja vodijo lastniki sami, ki kljub visoki povprečni izobrazbi v večini primerov nimajo managerskih znanj.
- Majhna delitev funkcij dela in le redko oblikovanje specializiranih oddelkov. To lahko predstavlja problem, saj vodilni človek podjetja ponavadi opravlja vsa dela, ki jih v velikem podjetju opravljajo specialisti za posamezna področja (npr. finančni direktor, proizvodni direktor, direktor marketinga, itd.).
- Slabši pogoji pri dobaviteljih. Zaradi posrednih in manjših nabav na trgu (cene, dobavni roki, ostali pogoji). Obenem so majhna podjetja precej odvisna od svojih dobaviteljev, saj sama ne morejo proizvajati mnogih komponent ali opravljati vseh storitev, potrebnih za svojo dejavnost.
- Majhna podjetja postanejo hitreje žrtev finančne nediscipline, saj ne razpolagajo z mnogo kapitala, imajo slabše možnosti pridobivanja kreditov pri bankah in drugih ustanovah.
- Slabše možnosti izkoriščanja prednosti ekonomije obsega v primerjavi z velikimi podjetji.
- Šibka pomoč države majhnim podjetjem.
- Pogosto primanjkovanje primernih tehničnih specialistov. Pogosto niso sposobni v zadostni meri podpreti formalne razvojno raziskovalne napore.
- Pogosto primanjkovanje časa ali virov za identifikacijo in uporabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz.
- Finance: Lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega. Inovacije predstavljajo nesorazmerno veliko finančno tveganje.

- Rast: Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije.
- Patenti: Lahko se spopadajo s problemi obvladovanja patentnega sistema. Ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces.
- Uradni predpisi: Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov. Stroški predpisov na enoto so za majhna podjetja pogosto visoki.

3 OPREDELITEV MALEGA RASTOČEGA PODJETJA

Na prvi pogled je vprašanje, katero je rastoče podjetje, preprosto. Toda ko skušamo nanj odgovoriti, hitro ugotovimo, da ni dovolj če rečemo, da je rast podjetja zgolj povečevanje obsega proizvodnje ali števila storitev, ki jih opravi podjetje. Taka oblika rasti podjetja je običajno povezana tudi z večjim prihodkom podjetja ter z večjo zaposlitvijo delovne sile in produkcijskih sredstev. Pogosto pa do take rasti pride, ne da bi povečali količine produkcijskih sredstev, s katerimi gospodarimo v podjetju, ali število zaposlenih delavcev. Poleg tega tudi večja količina blaga, ki ga podjetje ponudi na trgu, še ne pomeni, vedno večjega prihodka. Zlasti pa ne pomeni, da takšno podjetje zasluži tudi večji dobiček. Vse to kaže, da se lahko rast podjetja uveljavi na različne načine (Tajnikar, 2000, str. 13).

Nastanek malega podjetja je pravzaprav preprost proces, ki ga številni posamezniki zlahka obvladajo. Mnogo zahtevnejši je proces preraščanja malega podjetja v uspešno srednje ali veliko podjetje (rastoče).

Po ekonomski teoriji je razlog, zakaj podjetja rastejo, maksimizacija dobička. To je temeljni motiv. Brez tega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in tudi podjetništva ne. Nesporno je trg tista meja, ki postavlja zgornjo mejo rasti. Toda podjetje dosega optimalno rast, ki jo po eni strani trg še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalni dobiček. Zato vsaj v ekonomski teoriji podjetje širi svoj obseg proizvodnje, zaposleno delovno silo, potrošene surovine, energijo pa tudi proizvodne zmogljivosti do tiste meje, ko se mu dobiček povečuje. Podjetje bo tudi pri danih proizvodnih zmogljivostih imelo takšen obseg proizvodnje, da bo izkoriščanje danih proizvodnih zmogljivosti privedlo do maksimalnega dobička na enoto vloženega kapitala (Tajnikar, 2000, str. 19).

Rast podjetja je nesporno povezana s (Tajnikar, 2000, str. 14-16):

- povečevanjem količine proizvodnje;
- povečevanjem dohodka;
- dodatnim številom zaposlenih;
- novimi stroji;
- povečevanjem proizvodnih zmogljivosti;
- povečevanjem produktivnosti dela;
- povečevanjem dobička;
- spremembami v politiki oblikovanja cen;

- povečevanjem baze kupcev, predvsem po geografskem kriteriju;
- spremembami proizvodov in v sestavi proizvodov.

3.1 RASTOČA IN STATIČNA PODJETJA

Potrebna so določena znanja o tem, kako podjetje pravzaprav raste in kako je potrebno upravljati takšno rastoče podjetje. Običajno se domneva, da podjetje v svojem življenju prehaja iz enega obdobja v drugega in da preživlja tako imenovane življenjske cikle. Zanje se prav tako domneva, da imajo določeno pravilno obliko in da se lahko natančno napove, kakšen je pravzaprav življenjski cikel rastočega podjetja. Do življenjskega cikla se pride na podlagi opazovanja rastočih podjetij. In ker se lahko takšno podjetje opazuje iz različnih zornih kotov, poznamo tudi različne življenjske cikle podjetja. Večina izmed njih pravzaprav nikoli ne doživi pravih življenjskih ciklov, kot so opisani v teoriji (Tajnikar, 2000, str. 4).

Tabela 4: Razlikovanje med rastočimi in statičnimi podjetji

KRITERIJI RAZLIKOVANJA	RASTOČA PODJETJA	STATIČNA PODJETJA
Cilji poslovanja	Maksimizacija dobička, povečanje prihodka.	Manjši poudarek na dobičkih, večji poudarek na prodaji.
Organizacijska struktura	Razvejana struktura.	Razvejana struktura le v že zrelih podjetjih.
Način vodenja	Nastajanje ekip fleksibilne oblike dela, oblikovanje stabilne strukture zaposlenih, avtorski začetki vodenja.	Paternalistični odnos.
Struktura računovodstva	Organizacija profitnih centrov.	Podjetje spremlja kot celoto.
Podatki o preteklem poslovanju	Spremljanje.	Zelo malo zgodovinskih podatkov.
Ključne spremenljivke vodenja	Mesečna napoved gotovinskih tokov, profitnost poslovanja, prodaja, itd.	Pomembni odnosi z dobavitelji.
Izkušnost podjetnika	Podjetnik je izkušen, dobro pozna trg in dejavnost.	Ne pozna.
Stiki z kupci	Vzpostavljen tesen stik z kupci.	Ni načrtnega vzpostavljanja tesnih stikov z kupci.
Inovativnost in prilagodljivost	V marketingu in tehnologiji.	Ni prisotne posebne inovativnosti in prilagodljivosti na posameznih področjih delovanja.
Odnos med zaposlenimi	Je zelo pomemben in se pogosto vzpostavlja z ustreznimi shemami denarnega nagrajevanja.	Podjetje ne daje pretirane vloge zaposlenim.
Tržišče	Podjetje deluje na rastočem trgu.	Velikost trga je statična oziroma se ne povečuje.

Vir: Tajnikar, 2000, str. 16-17

Podjetja, ki na dolgi rok sprejemajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti so rastoča ali dinamična podjetja. Tista podjetja, ki na dolgi rok ne sprejemajo odločitev, ki bi vodila do rasti in se v njih ukvarjajo predvsem z vprašanji kratkoročnega gospodarjenja pa so statična ali "doživljenjska" podjetja. Razlike med tema dvema skupinama podjetij so prikazane v tabeli 4.

3.2 RAZLIČNE OBLIKE (STRATEGIJE) RASTI PODJETJA

Rast si lahko predstavimo, kot izredno sposobnost podjetnika ali več partnerjev, da iz nič v kratkem času ustvarijo veliko in uspešno podjetje. Iz študijev primerov uspešnih malih podjetij je razvidno, da je rast delo predanih in delavnih ljudi, ki so s podjetniško žilico, zagnanostjo, inovativnostjo, nepopustljivostjo ter z dobro idejo ali s poslovnim načrtom uspeli iz majhnega podjetja narediti veliko, v nekaterih primerih mednarodno priznano podjetje.

V začetnih fazah, ko podjetnik ustanovi podjetje in prične s poslovanjem, opravlja in sodeluje pri skoraj vseh dejavnostih podjetja, od odpiranja pošte, nabave, materiala, prodaje, pridobivanja strank in ostalih aktivnosti. Tako ima podjetnik pregled nad celotnim poslovanjem podjetja – v svojih rokah drži tako rekoč vse niti. Medtem ko podjetje raste, je upravljanje rastočega posla zahtevno in izzivalno delo za vsakega podjetnika. Njihov namen je zgraditi dolgoročno vrednost podjetja in doseganje rednih prihodkov iz poslovanja.

Večina podjetnikov na začetku ustanovi podjetje s pomočjo prijateljev, družine in z nekaj lastnimi viri. Poslovanje pričnejo v kakšnem majhnem, najetem prostoru ali pa celo v lastnem stanovanju, kleti ali garaži. Ko podjetje zraste, s tem pa tudi dobiček, se preselijo na kakšno večjo in bolj primerno lokacijo. Vzporedno z rastjo pa se pojavi potreba po strokovnih kadrih (managerjih), ki prevzemajo vedno več odgovornosti in nalog podjetnika. Podjetnik se mora naučiti uporabe orodij managementa. S tem prepusti neposredni nadzor nad poslovanjem managerjem in se tako lahko posveti drugim pomembnim nalogam v podjetju (Volavšek, 2004, str. 3-4).

Z rastjo podjetja običajno razumemo celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, ali pa z njo sploh niso povezane. Vire rasti podjetij predstavljajo potencialno tržišče, možnosti za nadaljnje izpopolnjevanje proizvodov in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ter obstoj novih trgov, ki jih je mogoče osvojiti. Rast podjetij lahko poteka na dva načina, s pomočjo (Pučko, 1999, str. 41).

- zunanje (eksterne) rasti;
- notranje, samostojne (interne) rasti.

Do **zunanje rasti** podjetja pa prihaja ali z združevanjem dveh ali več že obstoječih podjetij v novo podjetje ali pa s pripojitvijo obstoječih podjetij k drugemu že obstoječemu podjetju, s čimer postane drugo podjetje večje, preneha pa obstajati pripojeno podjetje. **Notranja rast** pa nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih, ali pa z dograditvijo novih poslovnih prostorov (Pučko, 1999, str. 41).

3.2.1. Zunanje oblike rasti podjetja

Med zunanje oblike rasti podjetja uvrščamo:

- rast s pomočjo nakupa in prodaje licence;
- rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize;
- rast s pomočjo joint venture poslov;
- mreženje in podpogodbništvo kot strategijo rasti;
- spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategija rasti.

Podjetje lahko razširi svojo velikost tako, da se odloči za ***nakup ali prodajo licence***. Licenca je pravica ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter tržnih ekspertiz, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oziroma pravic industrijske lastnine ter know-how-a. Kadar gre za prodajo licence, je lahko cilj podjetja – dajalca licence zgolj povečanje proizvodnje. S prodajo licence se hitro prodre na nove trge, lahko pa je tudi način lansiranja blagovne znamke na določene trge. Prav tako pa prodaja licence nedvoumno zmanjša stroške razvoja. Nakup licence je tipičen način, kako se je mogoče izogniti dragim raziskavam in stroškom razvoja, zlasti kot del investicijskih sredstev, vloženih v novo proizvodnjo. S tem se bistveno zniža investicijsko tveganje, saj je nakup licence običajno že preverjena investicija tako s strani trga kot z vidika ekonomike (Tajnikar, 1999, str. 136-138).

Pri ***nakupu franšize*** gre običajno za to, da v paketu kupite proizvod ali storitve, prodajni proces, podobo in oblikovanje, razporeditev v prodajnem prostoru in njegovo opremo, surovine, računovodski sistem in sistem izobraževanja, ki je povezan z uporabo franšize. Prodajalec franšize dodeli njenemu kupcu pravico in obveznost, da vodi poslovanje v skladu s celovitim poslovnim konceptom. Tak posel imenujemo franšizing (Tajnikar, 1999, str. 139-141).

S pojmom ***joint venture*** mislimo predvsem na novo ustanovljeno podjetje, v katerem investitorji iz dveh ali več dežel združujejo premoženje in so udeleženi pri vodenju podjetja. Skupno so udeleženi pri vseh tveganjih podjetja in z ničemer drugim ne pridobivajo koristi kot le z udeležbo v dobičku podjetja. Joint venture posli so oblika rasti podjetja, ki dobi procesno tehnologijo. Rast je zelo hitra, ter dovolj zanesljiva. Podjetje, ki sprejme tehnologijo prek joint venture posla, ni prisiljeno, da se pripoji dajalcu take tehnologije, zato ostane lastninsko samostojno (Arhar, 1984, str. 17).

Mreženje in podpogodbništvo kot strategija rasti podjetja sodi v področje t.i. kooperacijskih struktur in strateškega partnerstva. V obeh primerih gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo. Mrežne strukture so posledica dveh med seboj odvisnih procesov. Prvi je proces zmanjšanja obsega posameznih podjetij, drugi pa je kooperacijsko izločanje posameznih elementov podjetniškega delovanja iz določenega podjetja. Z zmanjšanjem velikosti nastane večja specializacija, lažja dosegljivost številnih obstoječih in novo nastajajočih tržnih niš, povečevanje produktivnosti in učinkovitejši proces nastajanja in izpolnjevanja inovacij. Z medsebojnim prilagajanjem podjetniških strategij nastaja možnost,

da kooperacijsko izločanje poslov privede do mrežne organizacije. Zanj je značilno, da temelji na večstranskih odnosih med podjetji, ki oblikujejo skupno strategijo in tudi operativno poslovanje (Tajnikar, 1999, str. 142-143).

Z spojitvami, pripojitvami in prevzemi kot strategijo rasti, podjetje najhitreje, najceneje in z najmanj truda pride do diverzifikacije in z njo do svoje rasti, razvoja in povečanja moči. Torej ni nič čudnega, da se številna podjetja odločijo za takšno pot. Porter (1987, str. 45) je pri raziskovanju 33 ameriških korporacij ugotovil, da kar 70% poti do diverzifikacije predstavljajo akvizicije. Problemi in nevarnosti, ki pretijo pri priključitvah, se lahko pojavijo v vseh treh stopnjah priključitve: pri njeni pripravi, pri pogajanjih in pri integraciji. Velikokrat je za neuspeh akvizicij kriva slaba priprava nanje. Z vidika lastnikov je akvizicija smiselna le, če dolgoročno povečuje vrednost podjetja. Pri tem gre za interes lastnikov oz. investitorjev v vsaj dveh podjetjih, kar je posebnost rasti, ki temelji na prevzemih, spojitvah in pripojitvah.

3.2.2. Notranje oblike rasti podjetja

Notranji obliki rasti podjetja sta v bistvu samo dve in sicer:

- **generična** in
- **diverzificirana** rast podjetja.

Notranja (interna) rast je privlačna zlasti, če (Strickland, Thompson, 1984, str. 92):

- So pričakovani dobički na novem poslovnem področju nad povprečjem;
- So podjetja, ki že poslujejo na tem področju počasna in neučinkovita pri reagiranju na vstopu novih konkurentov;
- So stroški vstopa nižji, kot bi jih imela druga podjetja pri takšnem vstopu;
- Je podjetje sposobno samo učinkovito konkurirati na novem področju poslovanja;
- Poslovanje na novem področju pozitivno učinkuje na obstoječe poslovanje podjetja;
- Je novo poslovno področje mlado in ima velik potencial za hitro in dolgoročno rast podjetja.

Za **generično rast** je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na tak način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve. Generična rast je uspešna, če so zagotovljeni trije pogoji take rasti (Tajnikar, 1999, str. 119):

- V podjetju mora biti razvit informacijski sistem;
- Organizacijska struktura se mora spreminjati tako da je skladna z rastjo podjetja;
- Pozornost moramo posvečati tistim zaposlenim, od katerih je odvisno doseganje strateških ciljev, ki smo si jih zastavili.

Da bi bila strategija z obstoječim poslom smiselna, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:

- obstajati mora dovolj velik tržni potencial;
- konkurenca ne sme biti prevelika;
- sposobni moramo biti ustvariti nove proizvodne zmogljivosti zaradi povečanega povpraševanja;
- distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo;

- povečanje prodaje se ne sme dosegati z zniževanjem prodajnih cen.

Generična rast je torej možna le v primeru, če ima proizvod, ki ga proizvaja podjetje, rastoči trg. Drugi pogoj za generično rast je, da ima podjetje dovolj finančnih virov v obliki privarčevanih dobičkov ali z zadolževanjem. Le redko pri generični rasti vstopa v podjetje tvegani kapital. Ena od značilnosti podjetja, ki želi rasti na generični način, je visoka dobičkonosnost. Prihaja do situacije, ko podjetje spreminja odnos med dolžniškim in trajnim kapitalom v korist dolžniškega. Hitro rastoče podjetje pri generični rasti je običajno nelikvidno, saj mora velik del svojih denarnih prilivov namenjati za financiranje investicij. Poleg trga in finančnih virov je za generično rast zelo pomembno, da podjetje skrbno prouči proizvodne možnosti. Tako je pri generični rasti vprašanje proizvodnje povezano tudi z vprašanjem kadrovanja in organizacijske strukture. Povezana je tudi z različnimi modeli poslovanja tveganih poslov. Vsaki fazi v rasti se mora podjetje prilagoditi z določeno obliko organizacije oziroma organizacijske strukture (Tajnikar, 1999, str. 125-127).

Preden se podjetje odloči za generično rast, mora dobro analizirati obstoječe stanje. Treba je natančno preučiti možnosti rasti trga, analizirati kupce, dobičkonosnost, solventnost in likvidnost v podjetju, možnost pridobivanja ustreznih finančnih sredstev in novih kadrov. Generična rast skoraj vedno zahteva spremembe pri poslovanju.

Strategija **diverzifikacije**, kot oblika rasti podjetja, je teoretično možna tako za velika podjetja, kot tudi za mala podjetja. Pri tem je predvsem pomembno, da se upošteva specifičnost malih podjetij, kar zahteva poseben pristop in metode. Pomanjkanje strateškega planiranja ima velik vpliv na smrtnost malih podjetij v Sloveniji. Glavni problem, zakaj se v malih podjetjih funkcija strateškega managementa ne izvaja, je prav gotovo pomanjkanje časa ter znanja in usposobljenosti lastnika za izvajanje te funkcije (Pučko, 1994, str. 198).

Tako pri velikih kakor tudi pri malih podjetjih je pomembno k diverzifikaciji pristopiti načrtno in sistematično. Zato je potrebno navesti nekaj ključnih elementov, ki vplivajo na uspešnost diverzifikacije podjetja (Moss, Clarke, 1990, str. 95):

- Vzpodbujanje pozitivnega mišljenja; ljudi v podjetju je potrebno vzpodbujati k pozitivnemu razmišljanju in jim dopuščati napake in ustvarjalno okolje.
- Plan akcij: sestaviti je potrebno plan akcij in predvideti njihov način trajanja.
- Predračun za izvedbo diverzifikacije naj bo načrtovan konzervativno.
- Prepričati se o tem, da je tržišče res pravo. Da bo strategija diverzifikacije uspešna, je potrebno vedeti, kdo in kakšni bodo kupci, kakšne bodo spremembe na izdelku ali storitvi, ali jim bodo všeč, potrebno je predvideti tudi prodajo.
- Motiviranost in vztrajnost; pomembno je, da si za sodelavce izberemo pozitivno misleče in motivirane ljudi.
- Potrebno je graditi na konkurenčnih prednostih podjetja; priporočljivo je narediti SWOT analizo, ki pomaga odkriti prednosti, ki se jih mora izkoriščati in pomanjkljivosti, katerim se mora izogibati.
- Graditi je potrebno na čvrstih temeljih; osnovna dejavnosti mora biti stabilna, da se z diverzifikacijo ne uniči podjetja. Osnovno dejavnost se potrebuje zato, da se zagotovi zanesljive denarne tokove in sredstva, katere se lahko nameni za diverzifikacijo. Problemi

osnovne dejavnosti morajo biti razrešeni, preden se prične izvajati strategijo diverzifikacije.

3.3 PROBLEMI RASTI MALEGA PODJETJA

Pri svoji rasti se majhno podjetje srečuje s številnimi problemi, ki pa še zdaleč niso povezani samo s financami. Ko majhno podjetje raste, postaja z vidika velikosti, raznolikosti sestavnih delov in razpona poslovnih funkcij vse bolj kompleksno. Stvari je treba sistemizirati in ta prehod od organizacijskega otroštva v odraslost se pogosto imenuje "podjetniško-managerski" prehod. Da bi bil ta prehod iz "podjetja v garaži" v profesionalno vodeno podjetje uspešen, se je treba nenehno učiti. Potreba po učenju izhaja iz dejstva, da je upravljanje zrelega posla povsem drugačno opravilo kot pa vodenje novega podjema. Predvsem se je treba naučiti delegirati pristojnosti, nenehno izobraževati osebje oziroma zaposlovati nove ljudi z novimi veščinami, ki so primerne za trenutno razvojno stopnjo in izzive, ki jih le-ta ponuja (Rebernik, 1997, str. 58).

Podjetje, ki raste, mora samo zase ustvariti svoj lasten stil poslovanja, skupne vrednote, strategije in predpostavke o ključnih dejavnikih uspeha. Nikjer še ni tradicije, ni organizacijskih in delovnih navad, tudi ne standardnih operativnih procedur, kot v starih obstoječih organizacijah oziroma podjetjih. Vse je potrebno šele ustvariti, zato se podjetje v rasti tudi sooča s tako visoko stopnjo negotovosti in kaosa. Podjetnik je tisti, ki mora iz negotovosti in kaosa zgraditi stabilen organizacijski model, ki bo sposoben servisirati poslovanje (Rebernik, 1997, str. 58).

Majhno podjetje v rasti se srečuje s številnimi problemi. Najbolj značilni so:

- Rast zlahka zakrije probleme, kar pripelje do nevarnega občutka samozaverovanosti in samozadovoljnosti.
- Z rastjo postaja vodenje vse kompleksnejše in komuniciranje vse bolj zahtevno.
- Nevarnost izgube osredotočenosti na poslanstvo podjetja, saj dinamično podjetništvo zahteva nenehno prevrednotovanje in prilagajanje poslovnih strategij in taktik.
- Premajhno pozornost se posveča ljudem in njihovim zmogljivostim.
- Podjetnik morda nima vseh potrebnih upravljalških veščin, ki jih zahteva rastoče podjetje in mora biti pripravljen svoje odločitve delegirati.
- Hitra rast terja nenehne spremembe, kar povzroča stalne strese in nestabilnost v poslovanju, ter zahteva prefinjeno usklajevanje med varnostjo in nevarnostjo, redom in neredom, stabilnostjo in spremembo.

Organizacijski kontekst vsebuje predvsem spoznanje, da je za razvijajoče podjetje zelo pomembno, kako podjetniška kultura spodbuja doseganje podjetniških ciljev in nalog. Pomembne vrednote in nagnjenja ljudi v podjetju, ki spodbujajo takšno podpirajočo kulturo so predvsem (Rebernik, 1997, str. 59):

- pričakovanje nepričakovanih stvari;
- predvidevanje konca hitre rasti;
- ocenjevanje resničnega pomena rasti za podjetje in vzdrževanje osredotočenosti;

- razvijanje pogojev za objektivno kritiko;
- razmišljanje na način, ki je običajen v malem podjetju, ter;
- vodenje.

Z vidika osebe je potrebno vedeti, da je treba za zagotavljanje rasti podjetja nenehno iskati ravnotežje med podjetniškim in managerskim tipom obnašanja. Kar zadeva neposredno ljudi, so ključnega pomena (Rebernik, 1997, str. 59):

- upravljanje človeških virov;
- zaposlovanje;
- asimilacija novih sodelavcev;
- planiranje kariere;
- kroženje informacij;
- sistemi nagrajevanja;
- načrtovanje kadrov, ter;
- usklajevanje znanja in veščin z naraščajočo kompleksnostjo.

4 PROCES POSLOVNEGA ODLOČANJA V PODJETJU

Odločanju v podjetjih je v zadnjih letih namenjeno sorazmerno veliko pozornosti. Temeljni namen teh proučevanj je ne le spoznati zapletene procese, ki posamezno osebo ali skupino ljudi vodijo v določeno ravnanje, ampak predvsem povečati možnosti vnaprejšnjega poznavanja vrste in učinkovitosti posameznika ali skupine. Pri sprejemanju odločitev ima podjetje oziroma manager vedno na voljo več možnosti. Najboljša je tista, s katero bo dosežen cilj, ob čim manjšem tveganju. Za ovrednotenje posameznih odločitvenih možnosti pa je potreben dober informacijski sistem, ki je vir številnih relevantnih informacij.

Kaj je odločanje in kakšne morajo biti informacije, da omogočajo uspešno odločanje?

4.1 OPREDELITEV POJMA ODLOČANJE

Odločanje je kot proces vpet v vse upravljalne funkcije, ki so (Turk, 1985, str. 70):

- planiranje;
- organiziranje;
- vodenje in;
- kontroliranje.

Vsebina slehernega upravljanja je v odločanju, odločanje pa je izbiranje med različnimi možnimi smermi prihodnjega delovanja.

Vsak dan zberemo vedno več podatkov, toda poraja se vprašanje kaj z njimi storiti. Uspeh podjetja je odvisen od sprejemanja pravih in pravočasnih odločitev. Sprejemanje odločitev pa zahteva popolne in ažurne informacije, kajti samo takšne omogočajo strateško in taktično

odločanje na vseh ravneh v podjetju in merjenje učinkovitosti teh odločitev (Šmid, 2004, str. 3).

Definicij odločanja je več. Poglejmo si nekatere.

Odločanje je opredeljeno kot umska aktivnost pri reševanju problemov. Problem se pojavi kot posebno stanje, ki ga ljudje občutijo na različne načine in bi ga najlažje opredelili kot distanco med želenim in dejanskim stanjem. Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri dejavnosti za njegovo rešitev.

Odločanje predvideva obstoj vsaj treh stvari (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 25):

- potrebe oziroma razloga za odločanje;
- različnih mogočih rešitev;
- merila, na podlagi katerega izbiramo.

Merlin (1995, str. 5) pravi, da lahko odločanje najpreprosteje opredelimo kot proces sprejemanja odločitev, odločitev pa pomeni izbiro ene izmed različnih možnosti. Odločitev pomeni izbiro strategije oziroma akcije. Z razvojem gospodarjenja v podjetjih postaja odločanje vse pogostejše in vse pomembnejše za uspeh poslovanja.

Pogosto je odločanje poenostavljeno opredeljeno kot reševanje problemov, posebej če se za problem zahteva obstoj naslednjih minimalnih potrebnih in zadostnih pogojev (Kavčič, 1994, str. 213):

- Obstoj posameznika ali skupine, ki ima problem; torej tistega, ki odloča.
- Tisti, ki odloča, ima pred seboj cilj, hoče nekaj doseči. Ta cilj ima za odločevalca pozitivno vrednost, je privlačen.
- Obstoj vsaj dveh neenako učinkovitih smeri aktivnosti, s katerima je verjetno mogoče doseči cilj. Med njima pa mora biti realna razlika.
- Tisti ki odloča, mora biti v dvomih, katera izbira aktivnosti je najboljša. To je precej težavno vprašanje, saj kaj je "najboljše", zaenkrat (še) ni dokončno opredeljeno. Navadno gre za kriterije, po katerih presojamo smer aktivnosti.
- Obstoj okolja, ozadja problema. To sestoji iz dejavnikov, ki lahko vplivajo na doseganje cilja, niso pa pod kontrolo odločevalca. Teh dejavnikov je lahko zelo veliko.

Kralj (Možina et.al., 2002, str. 345) pravi, da je bistvo odločanja v pripravljanju in izbiri rešitev. Odločanje je nepogrešljiv sestavni del življenja. Vsi nenehno odločamo o pomembnih in manj pomembnih zadevah. Področja odločanja in odločitve se nanašajo na vse odprte zadeve v okolju. Pri zadevah gre vedno za odprte probleme. Izraz problem pa uporabljamo za zaznane težave, ki jih je treba premagati, zato se zdi, da je problem nekaj slabega. Vendar pa je problem lahko tudi nekaj dobrega takrat, ko gre za ugodne priložnosti, ki jih je vredno izkoristiti in je treba odločiti, kaj bomo ukrenili. V obeh primerih je treba poiskati in izbrati razrešitev in jo z ukrepi in delovanjem tudi uresničiti. Urejanje zadev je torej spoznanje odprtih problemov, iskanje razrešitev, izbira različice razrešitve kot odločanje, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje. Urejanje zadev in

odločanje v organizaciji, kar je predmet naše obravnave, je pretežno naloga managementa in managerjev kot ključnih odločevalcev.

Tem več relevantnih informacij poznamo, tem bolj racionalno se lahko odločamo. V procesu odločanja iščemo več ali manj informacij tudi glede na znanje, ki ga o situaciji že imamo (Kavčič, 1991, str. 300).

Za odločanje v podjetju so izrednega pomena (Možina, et.al, 2002, str. 363):

- vživljanje;
- navdih;
- izkušnje;
- vednost in;
- znanje.

Vživljanje je sposobnost osebnega trenutnega razumevanja problemov, pogosto podprtega s slutnjami, navdih pa je spoznanje, ki ga iz podzvesti pripravi ustvarjalni proces. Vživetje in navdih skupaj so intuicija. Znanje izhaja iz razumskega razglabljanja in raziskovanja, zasnovanega na premišljenosti, izkušnjah, vednosti in znanosti. Pri razumni rabi znanja je potrebna tudi modrost, s katero upoštevamo mnogostransko različnost subkultur in okolij ter potrebe po vsestranski usklajenosti v trajnostnem razvoju.

Pri odločanju uporabljamo intuicijo in znanje v raznih medsebojnih kombinacijah, najbolj uspešno, če je to podprto z že pridobljenim znanjem, vednostjo in izkušnjami. Pogosto je bolj razumno uporabiti intuicijo pri drobnih problemih zaradi manjših stroškov in v kriznih situacijah zaradi hitrejši razrešitve. Raziskave kažejo, da so na višjih ravneh managementa informacije in zato tudi odločitve manj strukturirane oziroma manj jasne, pa tudi, da so nekateri managerji preprosto nadarjeni za rabo intuicije in z njo uspešno odločajo (Možina, et. al, 2002, str. 363).

4.2 VRSTE POSLOVNIH ODLOČITEV

V podjetju zasledimo več vrst odločitev. Prevladujejo *managerske* odločitve na različnih stopnjah managementa. Preostale odločitve pa so *nemanagerske*. upravljske odločitve lastnikov in upravljavcev ter odločitve strokovnjakov na raznih ravneh izvajanja. Upravljske odločitve se nanašajo na temeljne zadeve in okvire politike podjetja. Te odločitve sprejemajo lastniki oziroma podjetniki in po njihovem pooblastilu tudi upravljavci. Nanašajo se na podjetje in za njen razvoj zelo pomembne zadeve, kot je ustanavljanje, usmerjanje podjetja s širokimi okviri politike podjetja in nadziranje managementa v poslovanju in razvoju organizacije, odločanje o spajanju in odločanje o prenehanju podjetja (Možina et.al., 2002, str. 353-354).

Ena od delitev odločanja je tudi na (Možina et. al., 2002, str. 345):

- *intuitivno*, posebno kadar ni dovolj informacij;
- *analizno*, podprto s proučevanjem in;

- **rutinsko**, kadar gre za ponavljajoče se situacije.

Glede na ravni odločanja je treba več intuitivnega odločanja na vrhu organizacije, analizno na srednji ravni in rutinsko na nižjih ravneh.

V podjetjih ločimo glede na predmet odločitev, nosilca odločitev in merila odločanja tri osnovne zvrsti odločanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 26-31):

- **Odločanje o proizvodni in procesu.** Predmet odločanja je posamezen proizvod, proces njegove proizvodnje in za to potrebne proizvodne prvine, merilo odločanja so stroškovne cene proizvodov ali storitev, odgovorni so strokovnjaki oziroma specialisti.
- **Odločanje o celotnem poslovanju.** Predmet odločanja je podjetje kot celota, merilo odločanja je uspešnost celotnega poslovanja podjetja, odgovorni so najvišji managerji.
- **Odločanje o poslovnih funkcijah ali operativno odločanje.** Predmet odločanja so poslovne funkcije, merilo odločanja je izkoriščenost zmogljivosti, odgovorni so managerji poslovnih funkcij.

Glede na stopnjo tveganja delimo odločitve na (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 35):

- odločanje v gotovosti;
- odločitve v tveganju;
- odločitve v negotovosti.

Pri odločitvah **v gotovosti** se domneva, da se bo vse dogajalo po pričakovanjih. Prihodnost je nadaljevanje preteklosti in sedanjosti. V tem primeru ni nobenih dvomov o posamezni odločitvi in tudi rezultat je možno natančno napovedati. Drugače pa je pri odločitvah **v tveganju**, kjer je nemogoče s popolno gotovostjo napovedati drugačen dogodek. V tem primeru si managerji lahko pomagajo tako, da upoštevajo verjetnost, da se bodo določene stvari dogodile in glede na to določijo stopnje verjetnosti posameznim dogodkom. Pri odločitvah **v negotovosti** pa so poznana le stanja, ki se lahko zgodijo in niso poznane verjetnosti teh stanj. Običajno se velika negotovost pojavlja v primeru, ko je malo podatkov ali so le-ti nezanesljivi.

Glede na strukturo problema, kot medsebojno povezavo dejavnikov v okviru problema, delimo odločitve na (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 35):

- **Programirane**, ki se nanašajo na dobro strukturirane probleme, kjer so povezave med dejavniki, merilo razrešitve, informacije, proces odločanja, ter tudi same rešitve znane, odločitve so preproste, rutinske.
- **Neprogramirane**, ki se nanašajo na slabo strukturirane probleme, kjer se različni dejavniki na različne načine med seboj prepletajo.

Glede na število odločevalcev, delimo odločitve tudi na (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 37):

- **Individualne**, katere sprejemajo posamezniki;
- **Skupinske**, katere so rezultat odločanja skupine. Med prednostmi skupinskega odločanja štejemo popolnejše informacije, večje znanje, večjo sprejemljivost odločitev in večjo

verjetnost izvedbe, večjo demokratičnost in soglasje interesov, med slabosti pa večjo porabo časa in nedoločenost odgovornosti.

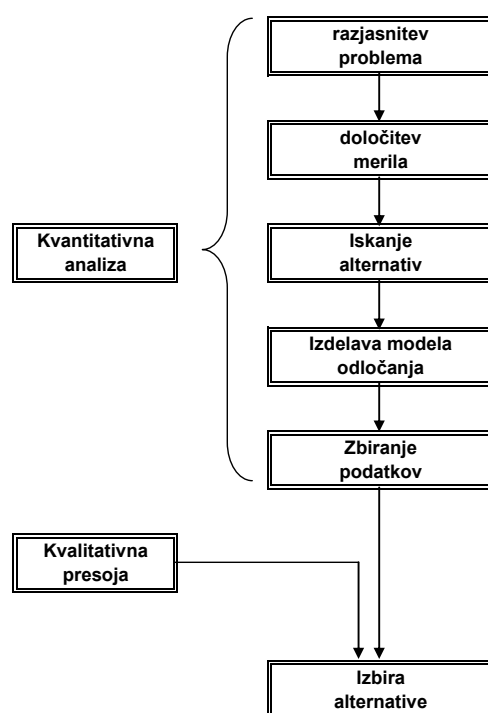
4.3 FAZE PROCESA ODLOČANJA

Učinkovito odločanje je sposobnost zaposlenih, ki je v današnjem obdobju zaostrene konkurence odločilnega pomena za preživetje oziroma poslovni uspeh. Da bi lahko zaposleni pravilno ravnali v procesu odločanja, morajo dobro poznati faze, ki nastopajo v procesu odločanja (slika 1).

Proces odločanja lahko v splošnem razdelimo na naslednje stopnje (Hilton, 1994, str. 652):

1. Razjasnitev problema. Včasih je popolnoma jasno s kakšnim problemom se srečujemo, drugič pač ne.
2. Določitev merila za sprejem odločitve. Ko je problem razjasnjen, se mora vodstvo podjetja odločiti po katerem merilu se bo sprejemala odločitev.
3. Iskanje različnih alternativ. Odločanje pomeni izbiranje med različnimi možnostmi. Določitev novih alternativ je kritična točka v procesu odločanja.
4. Izdelava modela odločanja. Na tej stopnji poudarimo najpomembnejše elemente za sprejem odločitve, nepomembne podrobnosti pa zanemarimo.
5. Zbiranje podatkov. Odločevalec sodeluje že pri prvih štirih stopnjah procesa odločanja, vendar ima na tej stopnji še posebej pomembno vlogo. Izdelava informacij za sprejemanje odločitev je ena najpomembnejših nalog v slehernem podjetju.
6. Izbira alternative. Ko so določena merila za sprejemanje odločitev in ko so pripravljene potrebne informacije, poslovodja izbere odločitev izmed razpoložljivimi alternativami.

Slika 1: Faze procesa odločanja



Vir: Hilton, 1994, str. 654

Avtorja Jackson in Sawyers (2001, str. 18) imata podoben pogled na proces sprejemanja odločitev. Faze sprejemanja odločitev si sledijo takole:

1. Definiranje problema, ki je pogosto težje kot se zdi na prvi pogled.
2. Identifikacija ciljev, ki so lahko kvalitativni ali kvantitativni.
3. Iskanje in analiza mogočih alternativ. Poiskati je treba možnosti za doseg določenega cilja. Pomembne so samo tiste alternative, ki so pomembne za doseg cilja.
4. Izbira najboljše alternative, pri tem pa je treba upoštevati tako kvalitativne kakor tudi kvantitativne dejavnike.

5 POMEN INFORMACIJ ZA PODJETJE

Informacijski sistem omogoča podjetjem pridobivanje podatkov in informacij v poslovne namene. Veliko se ukvarjajo z opredeljevanjem metod in tehnik pridobivanja, obdelovanja, posredovanja, prikazovanja in hranjenja podatkov, ki so potrebni za oblikovanje vnaprejšnjih in povratnih informacij o poslovanju podjetja in o zanj pomembnih dogajanjih v vseh okoljih.

5.1 RAZLIKA MED PODATKOM IN INFORMACIJO

S poslovnega vidika so informacije tista znanja in spoznanja, ki omogočajo odločanje na področju upravljanja, poslovođenja, vodenja, izvajanja in nadziranja vseh procesov podjetja ter usmerjajo njegovo obnašanje v okoljih. Podatki so prvine informacij, ki skupaj z lastnostmi in sposobnostmi odločevalcev, da jih povežejo v informacije, sestavljajo njihovo temeljno substanco. Podatke pridobivajo podjetja iz svojih procesov in okolij. Ti podatki lahko imajo ali pa sploh nimajo povezave z našim ravnanjem, torej niso potrebni za odločanje med najmanj dvema možnostma. Skupine podatkov ali posamični podatki, ki niso potrebni za podjetniško in poslovno odločanje, s podjetniškega in poslovnega vidika niso informacije (Špilak, 1999, str. 104).

Varga (1994, str. 2) pravi, da v literaturi večkrat naletimo na istovetenje pojmov *podatek* in *informacija*, ki pa imata v informatiki različen pomen. Tako je podatek skupina prepoznavnih znakov na nekem mediju. Informacija pa je novo znanje, ki prejemniku prinaša nova dejstva. Ima naravo novosti, odpravlja negotovost in služi kot podlaga odločanju.

Mohorič (1991, str. 2-3) pravi, da je podatek poljubna predstavitev dejstva s pomočjo simbolov. Informacija pa je pomen, ki ga človek pripiše podatkom s pomočjo konvencij, ki so uporabljene pri njihovi predstavitvi. Podatki obstajajo ne glede na uporabnika. Če imajo zanj nek pomen, oziroma neko novo spoznanje, pa postanejo informacija.

Kliem (2000, str. 76) pravi, da programska podpora običajno ne daje dodane vrednosti. Vsakdanja napaka je, da uporabljamo orodje za generiranje velikega števila poročil, ki kreirajo podatke in ne informacij. Podatki sami po sebi nič ne pomenijo, so le gola dejstva. Informacije pa so podatki, dopolnjeni in predstavljeni tako, da postanejo uporabni. Številni

ljudje dobivajo ogromno število poročil, ki jih ne znajo interpretirati oziroma so velikokrat nepotrebna. Ironično je, da preveliko število podatkov povzroča zmedo.

Po avtorjih Avisonu in Fitzgeraldu (2003, str. 15) podatki predstavljajo nestrukturirana oziroma nepovezana dejstva o nekem dogodku, objektu, ljudeh. Bistvena razlika med podatki in informacijo je, da podatki niso interpretirani oziroma razloženi in nam vsebina le-teh sama po sebi ne pomeni kaj dosti. V nasprotju s podatki ima informacija sama po sebi pomen. Namenjena je točno določenemu prejemniku z določenim namenom in smislom. Na osnovi informacije lahko sprejemamo določene odločitve. Informacija je sestavljena iz skupka točno določenih podatkov predstavljenih na način, da so razumljivi določenemu prejemniku. Velikokrat se zgodi, da nek postopek ali proces ni ustrezno definiran. Izhod iz takšnega procesa so podatki na osnovi katerih zaradi predhodno slabo definiranega procesa ne dobimo ustreznih informacij oziroma dobimo zopet podatke na osnovi katerih ne moremo sprejemati odločitev. Če pa odločitev kljub temu sprejmemo, je velika verjetnost, da je sprejeta napačna odločitev. Informacije nastopajo v različnih oblikah. Lahko so v pisni obliki, natisnjene ali v elektronski obliki. So izgovorjene oziroma se pošiljajo po pošti ali elektronskih kanalih. Kakovost podatkov in informacij je za podjetje ključnega pomena. Informacije, ki nam jih nudi informacijski sistem se nanašajo na informacije o kupcih, dobaviteljih, izdelkih, materialu, storitvah, postopkih, operacijah, itd..

Brez podatkov ne bi bilo informacij. Pomen podatkov je v tem, da lahko na njihovi podlagi pridobimo informacije (Turk et.al., 1998, str. 75). Pri poslovnem odločanju se naslanjamo na informacije, ne pa na podatke. Če menimo, da nam kakšen podatek pomaga pri odločanju, potem imamo dejansko opravka že z informacijo in ne s podatkom. Podatki, ki jih zbiramo, nam le omogočajo oblikovati informacijo. Za to pa moramo nujno dobro poznati problem. Preoblikovanje podatkov v informacije je dokaj zahtevno delo. Če ni dobro opravljeno nastanejo težave pri poslovnem odločanju, saj se lahko odločitve sprejema na napačnih temeljih (Turk, 1979, str. 13).

Vrednost informacij je možno obravnavati tudi s stališča relevantnosti. Tako je relevantna informacija tista, ki (Hilton, 1994, str. 655):

- Je usmerjena v prihodnost. Posledice sprejete odločitve so vidne v prihodnosti, ne pa v preteklosti.
- Se razlikuje glede na različne alternative. Pri relevantnih informacijah moramo poznati stroške in koristi, ki se razlikujejo glede na različne alternative.
- Vsebuje predvidevanje. Ker se relevantne informacije nanašajo na prihodnje dogodke, mora podjetje predvideti višino relevantnih stroškov in koristi. Relevantne informacije glede stroškov v prihodnosti največkrat temeljijo na podatkih iz preteklosti.
- Se razlikuje za enkratne in ponavljajoče odločitve. Ponavljajoče odločitve se sprejemajo periodično. Za ponavljajoče odločitve naj bi imelo podjetje informacije zbrane v posebnih bazah podatkov. Enkratne odločitve pa se sprejemajo samo enkrat, zato informacije za sprejemanje takšnih odločitev navadno niso zbrane na enem mestu.

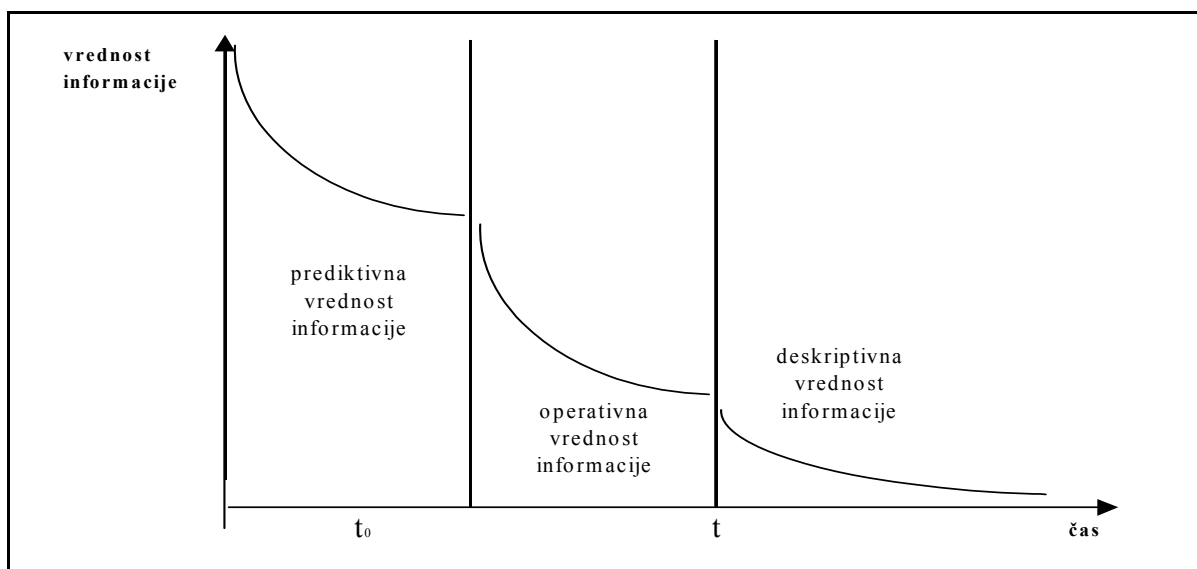
5.2 VREDNOST INFORMACIJ V ODVISNOSTI OD ČASA

Informacija posreduje subjektu določena spoznanja o problemskem prostoru in tako ustvarja osnovo za sprejemanje primernih odločitev. Za sprejemanje kakovostnih odločitev, mora imeti posameznik na voljo kakovostne informacije (Resinovič, 1994, str. 5). Na vrednost informacije bistveno vpliva njena pomembnost za odločevalca. V kopici informacij, ki jih leta dobi, je lahko tudi nekaj takšnih, ki niso pomembne. Takšne informacije lahko otežujejo poslovno odločanje ali celo pripeljejo do sprejetja napačnih poslovnih odločitev.

Nekakovostna informacija izgubi svojo uporabno vrednost. Značilnosti, ki vplivajo na vrednost informacije so (Gradišar, Resinovič, 1993, str. 47-49):

- dostopnost;
- točnost;
- popolnost;
- zgoščenost;
- ustreznost;
- razumljivost;
- objektivnost in
- pravočasnost.

Slika 2: Vrednost informacije v odvisnosti od časa



Vir: Resinovič (1994, str. 30)

Največjo vrednost za uporabnika ima tista informacija, ki nastopi pred spremembo nekega stanja oziroma preden se nek dogodek zgodi (slika 2). Uporabnik lahko s tako informacijo na dogodek vpliva, ga usmerja ali se mu prilagodi. Pravimo, da ima taka informacija **prediktivno vrednost**. V procesu odločanja se najpogosteje srečujemo s tako imenovano **operativno vrednostjo** informacije. Operativno vrednost imajo informacije o dogodkih, ki so se že zgodili. S tako informacijo uporabnik še lahko vpliva na dogajanje v sistemu ter na njegovo obnašanje. Če uporabnik dobi informacijo v času, ko na obnašanje sistema ne more več

vplivati, ima informacija **deskriptivno vrednost**. Takšna informacija služi kot element znanja oziroma izkušenj, sčasoma pa izgubi svojo vrednost in se spremeni v zastarel podatek (Resinovič, 1994, str. 30).

5.3 VRSTE POSLOVNIH INFORMACIJ V PODJETJU

Podjetja potrebujejo informacije vsakodnevno, za usmerjanje svojih aktivnosti. Zato morajo biti na razpolago čim bolj aktualne informacije o stanju, dogajanju in spremembah v podjetju in izven njega. Interne informacije se nanašajo na (Sriča, Treven, Pavlič, 1995, str. 155):

- finančne vire;
- materialne vire;
- kadrovske vire;
- organizacijske vire;
- trženjske vire;
- informacije o kulturi v podjetju;
- ostale informacije.

Zunanje informacije, ki vplivajo na ravnanje podjetja in se nanašajo v glavnem na nevarnosti in priložnosti, pa so (Sriča, Treven, Pavlič, 1995, str. 141-143):

- ekonomske informacije;
- neekonomske informacije;
- ostale informacije.

6 INFORMACIJSKI SISTEM V MALEM RASTOČEM PODJETJU

V sodobnem poslovnem okolju podjetja, ne glede na velikost in cilje delovanja, vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe. Informacijski sistemi s primernimi programskimi rešitvami omogočajo in podpirajo takšne spremembe na globalnem nivoju. Podjetju omogočajo večjo fleksibilnost in učinkovitost pri internih procesih, nižje stalne zaloge, tesnejše sodelovanje z dobavitelji ter večjo odzivnost na potrebe in pričakovanja kupcev.

Za opredelitev vloge informacijskega sistema v podjetju se pogosto uporablja računovodska opredelitev, ki podjetje pojmuje kot poslovni sistem. Vsak poslovni sistem lahko razčlenimo na tri podsisteme (Hočevár, 1995, str. 3-13):

- izvajalni podsistem;
- upravljalni podsistem;
- informacijski podsistem - kot posrednik med njima.

Vsi trije podsistemi so medsebojno povezani s tokovi podatkov in informacij, prav tako pa se celotno podjetje kot poslovni sistem na podlagi podatkov in informacij povezuje s svojim okoljem. V okviru **izvajalnega podsistema** so razvrščene tako imenovane temeljne poslovne funkcije: kadrovska, tehnična, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna funkcija. V okviru **upravljalnega podsistema** so tako imenovane upravljalne funkcije, kot so: funkcija planiranja,

funkcija priprave izvajanja in funkcija nadziranja. **Informacijski podsistem** zajema podatke o delovanju izvajalnega podsistema in o raznih zunanjih dejstvih ter oblikuje informacije, ki so potrebne v upravljalnem podsistemu (Hočevar, 1994, str. 10).

V vsakem podjetju je učinkovit informacijski sistem zelo pomemben za uspešno poslovanje. Po splošni teoriji opredelimo sistem kot sestav organiziranih komponent, ki v skupnem delovanju dosegajo zastavljeni cilj in dajejo ustrezen rezultat. Informacijski sistem pa je sistem, ki zbira, hrani in obdeluje podatke ter posreduje za poslovni subjekt in družbo pomembne informacije tako, da so dostopne in uporabne za vsakogar, ki jih želi uporabiti. Informacijski sistem lahko uporablja informacijsko tehnologijo, ni pa to nujno (Varga, 1994, str. 2-3).

Učinkoviti informacijski sistemi rešujejo tri vrste problemov (Gradišar, Resinovič, 1998, str. 54-55):

- premostitev časovne pregrade;
- premostitev prostorske pregrade;
- obdelavo podatkov.

Informacijski sistem je definiran kot sistem, ki vključuje računalniško komponento (strojno opremo, programsko opremo in komunikacije) in neračunalniško komponento (ljudje, postopki in podatki). Informacijski sistem je skupek ljudi, podatkov in ustaljenih procedur ter postopkov, ki so usklajeni v zagotavljanju koristnih informacij (Senn, 1990, str. 8). Danes ob omembi informacijskega sistema takoj pomislimo na računalnike, programsko opremo, obdelavo podatkov, njihovo posredovanje uporabnikom. Teoretično ni potrebno, da bi bil informacijski sistem računalniško zasnovan, vendar je druga možnost skorajda utopija. Ob vseh potrebnih podatkih in poročilih si informacijskega sistema brez računalniške obdelave ne moremo predstavljati. V osnovi informacijski sistemi v družbah izvajajo tri glavne naloge:

- evidentirajo podatke;
- jih obdelujejo in predelujejo v informacije ter;
- izdelujejo različna poročila, zapise in evidence.

Dandanes podjetja, ne glede na to, kakšne dobrine ustvarjajo in prodajajo, veliko večino podatkov obdelujejo, posredujejo in hranijo s pomočjo informacijske tehnologije. Le-ta omogoča enkratni zajem podatka na medij in njegov vnos v tehnološki splet, ter nešteto manipulacij z njim. Tak podatek je možno neštetokrat razmnožiti, ga hraniti, vključevati v obdelovalne postopke z drugimi podatki ter ga v kratkem času posredovati celemu podjetju in svetu, ne da bi se kakorkoli spremenil. Ker so posledično podatki substanca informacij, informacije pa podlaga za odločanje na vseh vodstvenih ravneh v podjetju, je informacijska tehnologija tudi sestavina infrastrukture procesa odločanja (Špilak, str. 115-116).

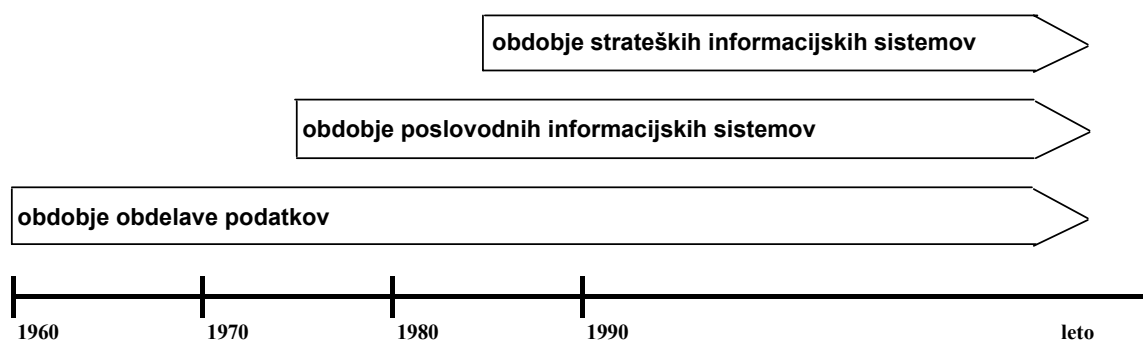
Informacijski sistem deluje znotraj nekega poslovnega sistema in mu omogoča komuniciranje znotraj poslovnega sistema in z okoljem. Dober informacijski sistem predstavlja možgane podjetja, čeprav se zdi neviden. Za svoje preživetje mora imeti podjetje informacijski sistem in v njem razdelane postopke informacijske dejavnosti. Poslovni sistem dobiva informacije iz

različnih virov, ki jih informacijski sistem obdeluje v nove koristne informacije. Končni cilj informacijskega sistema je, da poslovnemu sistemu zagotovi vse tiste informacije, ki jih potrebuje, v času, ko jih potrebuje in v obliki, ki je uporabniku blizu, ki jo razume in na katero je navajen. Informacija predstavlja osnovo za odločanje. Odločitev ima vlogo uresničevanja cilja poslovnega sistema. Zato si vsak sistem (poslovni, družbeni, naravni) prizadeva za izgradnjo informacijskega sistema, ki bo osnova za hitro in kakovostno odločanje. Odločitev namreč vpliva na uresničevanje cilja poslovnega sistema.

Razvoj informacijskih sistemov lahko strnemo v tri glavna obdobja (Ward, 1995, str. 4):

- Obdobje obdelave podatkov (avtomatizacija poslovanja). Za to obdobje je značilna avtomatizacija obdelave podatkov, ki je imela glavno nalogo v spremljanju poslovanja.
- Obdobje poslovnih informacijskih sistemov. V tem obdobju se je nadgradilo proces obdelave podatkov z oblikovanjem in pripravo informacij o poslovanju, za samo poslovanje ter za proces poslovnega odločanja. Značilen je dvig osebne produktivnosti, zato temu obdobju pravimo tudi učinkovitost poslovanja.
- Obdobje strateških informacijskih sistemov, ki temelji na sodobnih konceptih omrežnega računalništva. Vse bolj je vključena uporaba sodobnih informacijskih orodij (internet, elektronsko poslovanje, upravljanje z znanjem, itd.). Temu obdobju pravimo tudi uspešnost poslovanja.

Slika 3: Razvoj informacijskih sistemov



Vir: Ward, 1995, str. 4

6.1 VRSTE INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Teoretično lahko informacijski sistem v podjetju razdelimo v več različnih podsistemov oziroma delov informacijskega sistema, ki so povezani v celoto. V realnosti pa je težko postaviti stroge ločnice med različnimi podsistemi, saj so medsebojno prepleteni in se uporabljajo na več ravneh (Horvat, 2002, str. 28). Glede na to, ločimo sedem osnovnih tipov informacijskih sistemov (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 367).

- izvajalni (transakcijski) informacijski sistem;
- upravljalni informacijski sistem;
- direktorski informacijski sistem;
- ekspertni sistem;

- sistem za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja;
- sistem za podporo dela v skupini;
- informacijski sistem za podporo poslovnemu odločanju.

6.1.1 Izvajalni informacijski sistem

Izvajalni ali transakcijski informacijski sistem je osnovni poslovni sistem, ki deluje na operacijskem nivoju podjetja. Služi za izvajanje dnevnih rutinskih opravil, ki so v podjetju potrebna za normalno delovanje. Svoje izhodišče ima v potrebah po informacijah za izvajanje oziroma v temeljnem poslovnem procesu (Black, Porter, 2000, str. 546). Primeri delovanja takega sistema so lahko rezervacijski sistemi, plačilni sezname in sistemi za opravila, ki se v podjetju pogosto ponavljajo. Sistem služi predvsem delavcem na operativnem nivoju, managerjem nudijo pregled nad notranjim stanjem podjetja in delovanjem podjetja navzven. Značilna je uporaba računalnikov in jasno zastavljeni cilji sistema, ter s tem povezana visoka stopnja strukturiranosti problemov. Podjetja imajo na splošno pet vrst transakcijskih procesnih sistemov, vsak od njih pa omogoča lažje delovanje določenega dela podjetja:

- trženjski;
- proizvodni;
- finančni;
- kadrovski;
- drugi.

Transakcijski informacijski sistem, kot del celotnega informacijskega sistema, mora biti še posebej zanesljiv, saj se z njegovo odpovedjo ustavi izvajanje temeljnega procesa, ki ima lahko za podjetje zelo neugodne ali celo usodne posledice. Zlasti je pomembno varovanje podatkov in hranjenje varnostnih kopij (Senn, 1998, str. 610).

6.1.2 Upravljalni informacijski sistem

Upravljalni informacijski sistem (angl. Management Information System - MIS) je praviloma domena velikih podjetij. Pri majhnih podjetjih se potrebe po tovrstnih sistemih največkrat ne pojavljajo, saj je pregled nad poslovanjem relativno enostaven. Tudi srednje velika podjetja se za uvedbo tovrstnih sistemov le redko odločajo. Poglavitni vzroki so naslednji (Puklavec, 2005, str. 1):

- visoke cene razvojnih orodij za MIS;
- pomanjkanje kadrov za lastni razvoj;
- visoke cene storitev svetovalnih podjetij;
- visoke cene "po meri" izdelanih sistemov;
- pomanjkanje informacij o MIS;
- neustrezni in pomanjkljivi transakcijski informacijski sistemi, itd.

Managerski informacijski sistem si je najenostavneje predstavljati iz opredelitve njihovih bistvenih lastnosti (Dimovski, 2002, str. 273):

- vhodne podatke predstavljajo povzetki transakcijskih podatkov;

- MIS izdeluje tekoča poročila, preproste modele in preproste analize;
- izhodne informacije predstavljajo povzetki in izredna poročila;
- uporablja jih predvsem srednji in vrhnji management.

Managerski informacijski sistem je v praksi velikokrat zelo primerno orodje tako za management, kakor tudi za analitske službe, ki za management pripravljajo različna, zahtevnejša poročila.

MIS se torej uporabljajo predvsem na višjih nivojih vodenja v podjetju. Njihov namen je zagotavljanje poročil o stanju v podjetju in s tem pomoč pri usmerjanju tekočega poslovanja podjetja. Pri tem se naslanjajo na obstoječe podatke znotraj podjetja, največkrat pridobivajo podatke iz transakcijskih sistemov, jih prečistijo in podajo v zgoščeni obliki. Zaradi uporabe standardiziranih in dobro definiranih poročil ti sistemi za delovanje ne potrebujejo veliko analitičnih zmožnosti, temveč se opirajo na preproste operacije kot so seštevanje in primerjanje. Posledica tega je precejšnja nefleksibilnost in nezmožnost napovedovanja prihodnjih gibanj znotraj podjetja.

6.1.3 Direktorski informacijski sistem

Direktorski informacijski sistem (angl. Executive Information System - EIS) mora direktorjem zagotavljati informacije, ki so na tej upravljavski ravni potrebne. Zagotavlja informacije o uspešnosti poslovanja podjetja, konsolidacijo podatkov, napovedi ter analize in se uporablja kot podpora odločanju na strateški ravni (Marolt Šmid, 2006, str. 22). Omogoča prilagodljiv dostop do informacij za spremljanje operativnih rezultatov in splošnih pogojev poslovanja. Sistem je oblikovan tako, da posreduje direktorjem katerekoli informacije kadarkoli jih potrebujejo in v obliki, ki je najbolj uporabna. Uporabnik lahko izbira med tabelarnimi in grafičnimi oblikami prikaza. Obenem lahko izbira nivo podrobnosti in išče izjemne dogodke (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 372-373).

Sistemi za podporo direktorjev omogočajo izločevanje zanje bistvenih podatkov iz množice (v bazah podatkov podjetja) razpoložljivih podatkov ter omogočajo filtriranje oz. agregiranje podatkov. Usmerjeni so v iskanje, oblikovanje in ocenjevanje idej, torej mehkih informacij in ne le v kvalificiranje odločitvenih situacij ter optimiranje odločitev. Njihova naloga je obvladovanje dogajanja in podpora miselnega procesa, iskanje priložnosti, odpravljanje dvomov in opredeljevanje problemov.

Pomanjkljivost direktorskih informacijskih sistemov je relativno visoka cena. Zato so ti sistemi največkrat omejeni le na najvišje vodstvo. Idealno bi bilo, če bi lahko prilagodljivost in enostavnost uporabe tega sistema, vgradili tudi v ostale sisteme, toda cena tega zaenkrat še ne dopušča (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 373).

6.1.4 Ekspertni sistemi

Ekspertni sistem deluje kot strokovnjak, ekspert na določenem področju. Uporablja človeško znanje, zajeto v računalnik, za reševanje problemov, ki običajno zahtevajo človeško strokovno znanje. Dobro oblikovani ekspertni sistemi posnemajo razumske procese (sklepanje, presojo), ki jih eksperti uporabljajo za reševanje specifičnih problemov. Uporabljajo jih tako nestrokovnjaki, kot tudi strokovnjaki. Ekspertne sisteme uporabljajo velike in srednje velike organizacije, kot pomembno orodje za izboljšanje produktivnosti in kvalitete, pa tudi za podporo strateškim odločitvam in za prenovo poslovnih procesov (Turban, Aronson, 1998, str. 440).

Kljub oznaki ekspertni sistemi, ti sistemi niso pravi eksperti, ker ne znajo razmišljati po zdravi pameti, ampak le vsebujejo nekaj znanja, ki ga ima človek ekspert. Ekspertni sistemi uporabljajo tehnike umetne inteligence, ki so bile razvite pri proučevanju računalniške predstavitve znanja izvedencev. Ekspertni sistemi so namenjeni individualni uporabi, ki je največkrat neobvezna. Stopnja strukturiranosti problemov, ki jih pomagajo reševati, je relativno visoka, predvsem zato, ker gre za zelo problemska področja, ki so dobro definirana. Seveda pa ne gre za popolnoma strukturirane probleme kot pri obdelavi podatkov o poslovnih dogodkih (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 373).

6.1.5 Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja

Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela (angl. Office Automation Systems - OAS) omogočajo vsakodnevne komunikacije in izvajanje informacijskih procesov v pisarnah znotraj organizacije. Ti sistemi vključujejo številna orodja, kot so urejevalniki besedil, programi za elektronsko pošto, preglednice, telefonski sistemi, itd. Večinoma se uporabljajo v nestrukturiranih situacijah bolj za delo s podatki kot z modeli. Uporabljajo se pretežno le za shranjevanje in prenašanje informacij. OAS uporabljajo poleg tajnic, strojepisk, receptorjev, itd. tudi managerji, ko na primer pošiljajo sporočila, pišejo osnutke besedila ali pripravljajo predstavitve. Orodja lahko razdelimo v dve skupini (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 374-375):

- **Orodja za povečevanje učinkovitosti** omogočajo lažje, hitrejšo in bolj kakovostno delo s podatki. Sem sodijo sistemi za obdelavo besedil, slik, preglednice, sistemi za delo z manj obsežnimi ali osebnimi bazami podatkov, orodja za predstavitve, računalniški koledar z urniki sestankov, itd.
- **Elektronski komunikacijski sistemi** so spremenili in še spreminjajo način poslovanja. Komunikacijske mreže omogočajo, da se v hipu prenesejo glasovna sporočila ali računalniški podatki v okviru organizacije ali med organizacijo in zunanjim okoljem. Elektronska pošta in zvočna pošta omogočata učinkovit stik med ljudmi, čeprav v času prispetja sporočila niso prisotni. Telefaks naprave omogočajo prenos dokumentov in slik preko telefonskih linij.

Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja predstavljajo danes organizacijsko informacijsko infrastrukturo, ki pogojuje obstoj, rast in razvoj organizacije. Uporaba teh sistemov je individualna in običajno ni obvezna. Ti sistemi služijo kot posrednik za tokove

informacij in znanja znotraj in zunaj podjetja. Poleg boljše koordinacije znotraj podjetja se z uporabo teh sistemov dvigne tudi nivo komunikacije podjetja z kupci, dobavitelji in drugimi podjetji.

6.1.6 Sistemi za podporo dela v skupinah

Sistemi za podporo dela v skupini predstavljajo novo in včasih ne povsem opredeljeno kategorijo na trgu računalniških programskih izdelkov, ki pomagajo pri organizaciji dela skupine ljudi. Osnovni cilj teh sistemov je povečati učinkovitost skupinskega dela skupine ljudi. Osnovni cilj teh sistemov je povečati učinkovitost skupinskega dela z uporabo računalniške in komunikacijske tehnologije. Glede na to, da gre za razmeroma nove izdelke, je njihova dolgoročna usmerjenost še nekoliko nejasna. Jasno pa je, da postaja zaradi splošnih organizacijskih sprememb v podjetjih in spremljajoče decentralizacije informacijskih sistemov delo v skupini vedno bolj pomembno in organizacija tega dela vedno bolj pomemben element konkurenčne prednosti.

Nekateri izdelki s področja sistemov za podporo dela v skupini ponujajo pomoč pri reševanju značilnih problemov, ki se pojavljajo pri delu v skupini kot so problemi upravljanja in vodenja projektov, oblikovanja urnika srečanj, komuniciranja med sodelavci v skupini, poizvedovanja po bazah podatkov, itd. (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 375).

6.1.7 Sistemi za podporo odločanju

Prav tako kot managerski informacijski sistem, so tudi sistemi za podporo odločanja namenjeni za pomoč managerjem. Razlika v delovanju obeh sistemov je v stopnji analitične moči sistema, njegovi fleksibilnosti in zmožnosti napovedovanja dogajanja v prihodnosti. Sistemi za podporo odločanja (angl. Decision Support Systems - DSS) zagotavljajo podporo managementu organizacije. Namenjeni so za pomoč pri reševanju problemov, ki so unikatni, se hitro spreminjajo ter niso dobro strukturirani. Poleg zahteve po vgrajeni fleksibilnosti morajo biti taki sistemi sposobni delovati tudi večkrat na dan kot odziv na spreminjajoče se dejavnike v okolju, ob tem pa potrebovati malo ali nič pomoči s strani programerjev. Sistemi za podporo odločanju omogočajo managerjem, da svoje odločitve ne opirajo samo na pretekle in sedanje podatke temveč, da svoje odločitve utemeljijo na kompleksnih analizah stanja podjetja.

Sistem managerjem pomaga pri sprejemanju odločitev, ki so delno strukturne, edinstvene, hitro spreminjajoče se narave ter jih je težko predvideti vnaprej (Laudon in Laudon, 2000, str. 44). Glavni namen teh sistemov je zagotavljati vodstvenim in vodilnim zaposlenim v organizaciji čim kvalitetnejše informacije za vodenje politike na določenem področju.

Sistemi za podporo odločanja nudijo podporo managementu v edinstvenih situacijah, kjer mora priti do strateških odločitev. Bistveni del odločitvenega problema je ugotoviti, katere faktorje je potrebno upoštevati. To je identifikacija in zbiranje specifičnih informacij, ki so

bistvene v danem primeru. Od tega je odvisno, katere informacije morajo dobiti vodilni zaposleni v edinstveni situaciji (Damij, Indihar, 1995, str. 32).

Bobek (1995, str. 208) meni, da so izhodišča sistemov za podporo odločanja v:

- zamisli podpore odločanja pri delno strukturiranih problemih;
- povezovanju podatkov in odločitvenih modelov v učinkovito računalniško rešitev (npr. iste podatke lahko uporablja več modelov, itd.);
- računalniški podpori presoje managerjev in ne toliko v avtomatizaciji odločitev s pomočjo računalnika (računalnik ne odloča, temveč zgolj pomaga pri odločanju).

Sistemi za podporo odločanju so običajno zasnovani kot nadgradnja splošnemu poslovnemu informacijskemu sistemu. Prednost pred tekmeci se dandanes kaže zlasti v zanesljivi informaciji, ki je hitro dosegljiva in podpira kakovostne poslovne odločitve. DSS v nasprotju z direktorskimi sistemi omogoča sprotno informacijo ob vsakem času, ki jo lahko uporabniki prikrojijo in spremenijo glede na svoje potrebe, ter jih pošljejo tistim, ki sprejemajo odločitve. Sistemi managerjem omogočajo osredotočenje na njihove odgovornosti in jim posredujejo informacije tako, da lahko razmeroma enostavno izpeljejo potrebne poslovne odločitve.

Dobri sistemi za podporo odločanju imajo naslednje značilnosti (Turban, Aronson, 1998, str. 77-78):

- zagotavljajo podporo v delno strukturiranih in nestrukturiranih odločitvenih situacijah;
- podpora je namenjena različnim upravljavskim nivojem;
- podpora je namenjena tako posameznikom, kakor tudi skupinam;
- zagotavljajo podporo raznim medsebojno odvisnim in/ali sekvenčnim odločitvam;
- podpirajo vse faze odločitvenega procesa;
- podpirajo različne odločitvene procese in načine;
- so prilagodljivi;
- omogočajo interaktivno, uporabniku prijazno uporabo;
- skušajo izboljšati učinkovitost odločanja (točnost, pravočasnost, kakovost);
- odločevalcu omogočajo nadzor nad vsemi koraki odločitvenega procesa;
- preprostejše sisteme lahko zgradijo tudi končni uporabniki,
- uporabljajo modele za analiziranje odločitvenih situacij;
- omogočajo dostop do množice različnih podatkov.

Ti sistemi delujejo na zbirkah podatkov. Ena večjih prednosti DSS je možnost kombiniranja različnih sistemov zbirk podatkov. Sistemi za podporo odločanju ne obstajajo v obliki enovitih splošno namenskih programov, temveč vsebujejo module za delo z bazami podatkov, za delo s preglednicami, za grafiko in statistiko (Gradišar, Resinovič, 2001, str 372).

Tako med programsko opremo, ki jo uporabljamo za podporo odločanju, najdemo na trgu (Jaklič, 2002, str. 160):

- orodja za izdelavo poročil in poizvedovanje ter orodja za sprotno analitično obdelavo podatkov (OLAP – angl. On-Line Analytic Processing);

- programske pakete za podatkovno rudarjenje (angl. data-mining), npr. SAS, MS Analysis Serces, Darwin;
- programske pakete za delo s preglednicami, npr. MS Excel, Lotus 1-2-3;
- programske pakete za statistično analizo, npr. SPSS;
- specializirane programske pakete za modeliranje, npr. IFPS, @Risk;
- programske pakete za podporo vodenju projektov, npr. MS Project;
- ekspertne sisteme, npr. XpertRule KBS.

Bistvo sistemov za podporo odločanju je predstaviti vodilnim v podjetju informacijo v pravem trenutku na način, ki jo uporabnik razume (Dimovski, 2002, str. 166).

Projekt razvoja sistema za podporo odločanju v podjetju pomeni zelo zahtevno nalogo, ki je pogojena z učinkovitim upravljanjem informacijske infrastrukture. Takšni sistemi zahtevajo kvalitetno upravljanje podatkov, predvsem pa njihovih virov. Ti sistemi predstavljajo enega največjih potencialov za podjetja, ki so v nenehnem boju za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti (Debelak, 2002, str. 108).

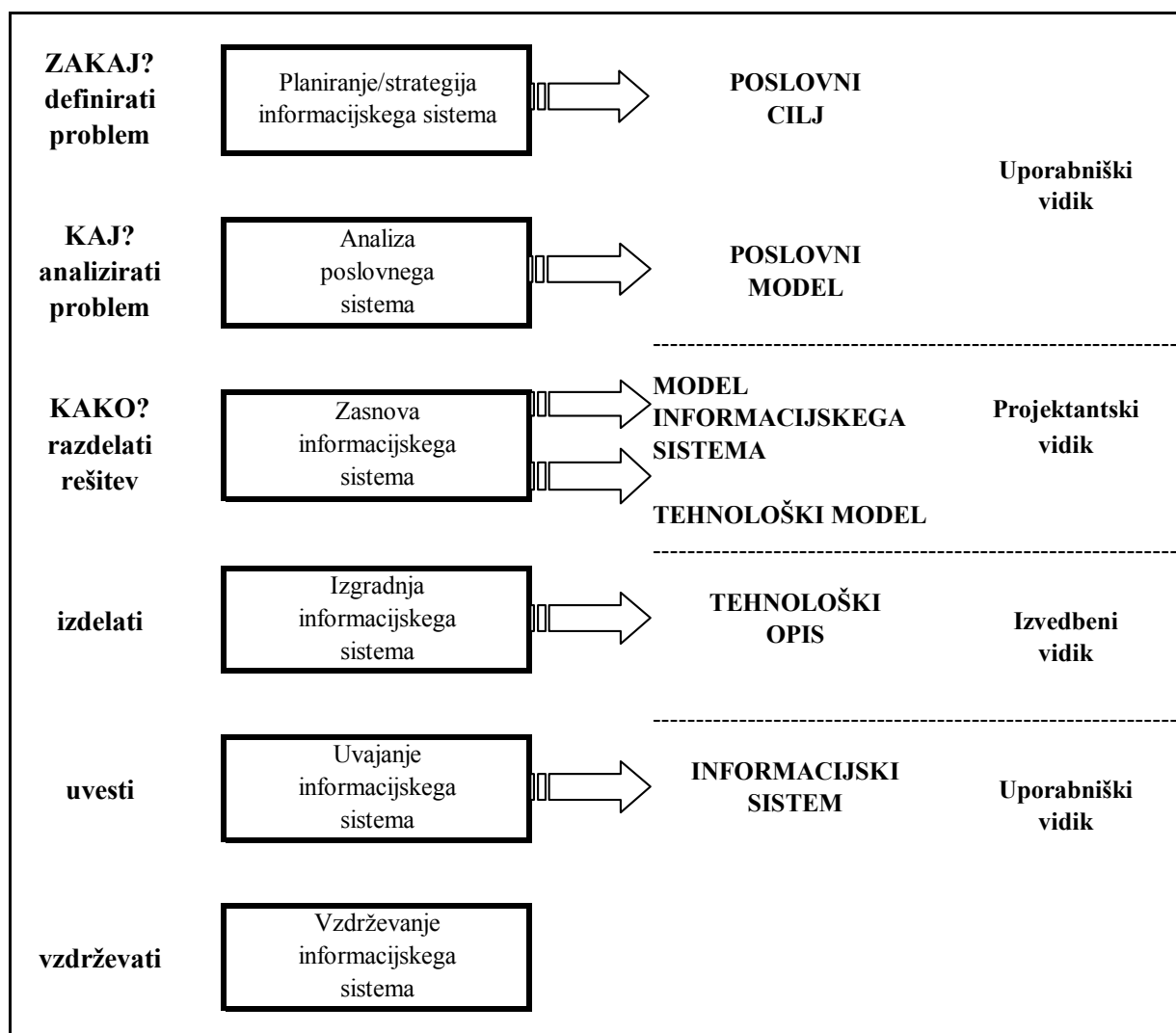
Običajno si majhna podjetja sofisticiranih sistemov za podporo poslovnemu odločanju s finančnega vidika zelo težko privoščijo, saj so ti sistemi zaenkrat še relativno dragi. Vendar pa je v prihodnje s povečanjem števila ponudnikov teh storitev in nadaljnjim razvojem, moč pričakovati večjo dostopnost teh sistemov tudi za manjša podjetja. Vendar pa po drugi strani Microsoft v okviru svojih zbirk programov Office ponuja vrsto programskih rešitev, ki na enostaven in stroškovno zelo učinkovit način omogočajo zagotavljanje informacij za poslovno odločanje tudi majhnim, finančno običajno manj močnim podjetjem.

6.2 RAZVOJ POSLOVNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Ne glede na različne opredelitve in poglede posameznih avtorjev preide vsak informacijski sistem skozi značilne etape življenjskega ciklusa. Razvoj poslovnega informacijskega sistema ima naslednje faze (Srića et.al., 1995, str. 48):

1. analiza obstoječega stanja;
2. opredelitev nalog novega sistema;
3. oblikovanje novega sistema (zasnova);
4. razvijanje novega sistema (izgradnja);
5. uvajanje novega sistema;
6. ocena učinkovitosti novega sistema in vzdrževanje.

Slika 4: Etape življenjskega ciklusa izgradnje informacijskega sistema



Vir: Varga, 1994, str. 17

Te faze se nanašajo tako na vpeljavo popolnoma novega poslovnega informacijskega sistema, kakor tudi v primeru zgolj manjše ali večje prenove že obstoječega poslovnega informacijskega sistema.

Rezultati dosedanjih raziskav in praktične izkušnje pri zasnovi, izgradnji in uvajanju informacijskih sistemov v podjetjih kažejo nedvoumno, da sta v razvojnem ciklu informacijskih sistemov najpomembnejši prvi dve fazi, to je:

- analiza in opredelitev strateških ciljev podjetja in iz njih izpeljanih informacijskih potreb;
- opredelitev informacijskega sistema na logični ravni.

Največ napak pri razvoju informacijskega sistema je storjenih v teh dveh fazah, njihovo odpravljanje pa je najtežje in posledično najdražje.

Običajno je pri prenovi ali zamenjavi poslovnega informacijskega sistema priporočljivo pristopiti tudi k prenovi poslovnih procesov v podjetju. Pravila za pristop k prenovi so naslednja (Gombač, 2002, str. 8):

- priprava na prenovo in opredelitev obstoječih poslovnih procesov;
- izbira procesa za prenovo;
- opredelitev dejavnikov prenove;
- razvoj in testiranje novega poslovnega procesa;
- implementacija novih poslovnih procesov.

Za prenovo poslovnih procesov v podjetju sta ključnega pomena informacijska tehnologija in informacijski sistem. Oblikovanje in izvedba projekta nista mogoča brez uporabe sodobnih programskih orodij in računalnikov. Hitre in točne informacije so ključnega pomena za uspešen razvoj in načrtovanje poslovnih procesov in organizacije, zaradi česar včasih stopnja razvoja samega informacijskega sistema pri tem ovira ta napredek. Zaradi slednjega ima razvoj informacijskega sistema pomembno vlogo pri prenovi poslovnih procesov in obratno, prenova poslovnih procesov je neizogibna faza pri izgradnji modernejšega informacijskega sistema (Bosilj Vukšić, Kovačič, 2004, str. 12).

Vsaka implementacija programske rešitve v neko podjetje ali organizacijo poteka v obliki projekta. V podjetjih je veliko več potreb po projektih, kot pa je na razpolago virov, ker so le-ti omejeni. Projekt implementacije je treba izvesti znotraj treh omejitev, ki so čas, denar in kakovost. Najzahtevnejša naloga projektnega managerja je uravnotežiti ta trikotnik (Heldman, 2002, str. 6). Ena od definicij, ki govori o tem, kaj projekt je pravi, da je to izvajanje vrste aktivnosti in nalog (Callahan, Brooks, str. 19):

- katerih namen je doseči točno načrtovan cilj;
- znotraj definirane časovnega intervala z določenim začetnim in končnim datumom;
- znotraj določenih omejitev;
- z uporabo sredstev (denar, ljudje, oprema, itd.).

6.3 POGOSTI VZROKI NEUSPEŠNIH PROJEKTOV UVEDBE ERP SISTEMOV

Besedna zveza ERP (angl. Enterprise Resource Planning) pomeni poslovno-informacijski sistem, s katero se označuje visoko integrirane programske rešitve, ki so namenjene spremljanju poslovanja na področjih, kot so upravljanje z viri podjetja, spremljanje poslovnih dogodkov, od finančno-administrativnih, proizvodnih do človeških in materialnih virov. ERP sistemi prinašajo v poslovanje veliko prednosti tistim podjetjem, ki uspešno uvedejo ERP v svoje okolje. Vendar se v praksi kaže, da je uspeh vpeljave ERP sistemov v svetovnem merilu na zelo nizki ravni. Vzroke za to je moč iskati v različnih dejavnikih. Eden izmed vzrokov neuspešne uvedbe projekta je povezan z velikimi vlaganji (resursi, finance, čas, itd.), ki so potrebna pri uvajanju sistema. Najpogostejši razlogi neuspeha so prekoračitve planiranih časovnih rokov in stroškov implementacije ter neizpolnjena pričakovanja v smislu funkcionalnosti sistema (Bajuk, 2006, str. 19).

Dodaten problem, ki lahko vodi do neuspešne implementacije ERP v podjetje, je povezan z vodstvom podjetja, v katerem teče projekt. Problem je povezan z nezaupanjem vodstva v funkcionalnost programske rešitve. Vodstvo običajno prepušča vodenje implementacije drugim oddelkom podjetja, ob tem pa zanemarijajo pomen prenove poslovnih procesov in s

tem ne dajejo zadostne podpore potrebnim spremembam (Bosilj Vukšić, Kovačič, 2004, str. 56-59).

Primeri iz prakse kažejo, da najboljše ERP rešitve pokrivajo 70% potreb podjetja. Za preostalih 30% morajo podjetja svoje zahteve prilagoditi obstoječi rešitvi oziroma se mora obstoječa rešitev prilagoditi poslovanju podjetja. Običajno pa se za nepokriti del poslovanja razvije dodatna rešitev. Stroški menjave ali nadgradnje obstoječe rešitve velikokrat presežejo začetno vrednost ERP rešitve. Velja Paretovo pravilo, ki pravi, da stroški nabave ERP povprečno znašajo 20%, medtem ko preostali del (80%), predstavljajo stroški implementacije, vzdrževanja ter nadgrajevanja (Bajuk, 2006, str. 19).

Veliko projektov se konča že v fazi izgradnje. Fazo izgradnje lahko razdelimo v začetek, razvoj, uvajanje ter izvajanje in vzdrževanje. Spodnja tabela nam prikazuje najpogostejše vzroke za neuspeh projekta po posameznih fazah.

Tabela 5: Najpogostejši vzroki za propad izgradnje informacijskega sistema

Faza	najpogostejši vzroki za propad projekta
Začetek	• vodstvo ne daje projektu dovolj podpore; • sistem se zdi predrag.
Razvoj	• prezapletene zahteve, ki jih je težko definirati; • sistem je tehnično neizvedljiv; • sistem je prezapleten, da bi ga razpoložljivi strokovnjaki lahko izdelali.
Uvajanje	• sistem zahteva prevelike spremembe obstoječe delovne prakse v podjetju; • potencialni uporabniki ne marajo sistema, se ga "bojijo" in ga nočejo uporabljati; • uvajanje sistema ni bilo izvedeno na dovolj natančen in skrben način.
Izvajanje in vzdrževanje	• podsistem preverjanja pravilnosti in delovanja ni dovolj dobro izdelan; • sistem je počasen in neučinkovit; • sistem ne ustreza spremenjenim poslovnih potrebam podjetja.

Vir: Gradišar, Resinovič, 1996, str. 438

7 INFORMACIJSKI SISTEM ZA POSLOVNO ODLOČANJE V MALEM RASTOČEM PODJETJU

Odločitev za vrsto informacijskega sistema v malem rastočem podjetju je vselej zahtevna odločitev. Običajno visoki stroški in nevarnost, da projekt ne bi bil zadovoljivo zaključen, sta dva izmed razlogov, da se je potrebno izbire rešitve lotiti zelo previdno in natančno.

Zaradi vse večje konkurence na trgu so podjetja vedno bolj prisiljena oblikovati notranje informacijske sisteme, ki jih bodo oskrbovala z ustreznimi informacijami. Tu je začelo pridobivati pomen računovodstvo podjetja. Njegova glavna naloga je vrednostno spremljanje in preučevanje vseh poslovnih dogodkov in stanj. To je potrebno tako zaradi notranjih kakor tudi zunanjih uporabnikov informacij. V preteklosti se je na računovodstvo gledalo kot na nujno zlo, saj so bili računovodje le zapisovalci poslovnega dogajanja (Hočevár, 1995, str. 11).

Zaradi sprememb v poslovnih okoljih se spreminjajo koncepti poslovanja, med katerimi je najpomembnejši ta, da je potrebno k sprejemanju poslovnih odločitev drugače pristopiti. Zaostrene poslovne razmere zahtevajo pravilne odločitve v prvem poskusu, za napake tu ni prostora. Poudarek se zato seli na informacijske sisteme, v okviru katerih se me drugimi pripravljajo tudi informacije o uspešnosti poslovanja podjetja, zbirno na ravni podjetja, podrobneje pa tudi na posameznih ravneh ali delih podjetja. Informacije o uspešnosti poslovanja predstavljajo eno najpomembnejših informacijskih podlag za sprejemanje nadaljnjih poslovnih odločitev.

Za zbiranje informacij, potrebnih za poslovno odločanje, v podjetjih ponavadi ni potrebno uvesti nove službe. Še posebej to velja za majhna podjetja, saj bi bilo organiziranje samostojne službe v takšnih primerih neracionalno. Od računovodstev pa se pričakuje, da bodo priskrbeli ekonomske informacije tistim, ki se zanje zanimajo in bodo tudi temeljni vir informacij za usmerjanje in usklajevanje vseh poslovnih procesov.

7.1 NAČINI VPELJAVE INFORMACIJSKE REŠITVE V PODJETJE

Podjetje mora najprej proučiti svoje želje oziroma potrebe, razpoložljivost resursov (finančna sredstva, čas, zaposleni), ter tehnološke omejitve pri zasnovi informacijskega sistema. Pri vpeljavi informacijske rešitve ima podjetje več različnih možnosti:

- nakup že izdelane (standardne) programske rešitve, ki obstaja na tržišču;
- naročilo zunanjemu izvajalcu za izdelavo specifične programske opreme, ali;
- izdelavo programske opreme z lastnimi kadri, v primeru, da so za to zaposleni v podjetju usposobljeni.

Običajno se majhno podjetje odloči za ***nakup in implementacijo že izdelane rešitve***, saj je za podjetje omenjena možnost cenejša od nakupa programske opreme po naročilu. Prednosti so poleg nižje cene tudi v krajšem času uvedbe novega sistema, ter zagotovljenega kasnejšega

rednega in posebnega vzdrževanja programske rešitve. Po drugi strani pa so slabosti nakupa standardne rešitve v nevarnosti, da rešitve ne pokrivajo vseh potreb in specifičnosti podjetja. Na tržišču je veliko število ponudnikov programskih rešitev. Podjetje mora vsako ponujeno rešitev skrbno proučiti in se odločiti za tisto, ki v največji meri zadovoljuje njihove potrebe, ter jo je najlažje prilagoditi zahtevam uporabnikov.

Pogodbeno naročilo za izdelavo programske opreme je pri majhnih podjetjih bolj redko, saj je običajno bistveno dražja od standardne programske rešitve. Poleg tega morajo v podjetju natančno vedeti, kaj potrebujejo in kaj zahtevati, sicer se bo projekt končal neuspešno, oziroma z bistveno višjimi stroški od predvidenih. Bolj pogosto (majhna) podjetja pri standardnih rešitvah zahtevajo manjše prilagoditve obstoječih rešitev, da se programska rešitev kar najbolj prilagodi specifičnosti podjetja.

Podjetje se lahko odloči tudi, da bo ***samo izdelalo programsko rešitev***. Ponavadi so stroški v tem primeru zelo visoki, zaradi dolgega časa razvijanja. Seveda je v majhnih podjetjih težko izdelati svoje lastne (kompleksne, sofisticirane) programske rešitve. Po drugi strani pa je šel razvoj Microsoft programskih orodij, zbranih v Office zbirki tako daleč, da omogoča z nekaj znanja samostojno izdelati programske rešitve tudi v majhnih podjetjih. V praktičnem delu magistrske naloge se bom dotaknil prav takšnih rešitev.

7.2 SPECIFIČNE TEŽAVE PRI VPOLJAVI INFORMACIJSKE REŠITVE V MALO PODJETJE

Z ERP rešimo problem enotnega združenega podatkovnega vira, ne rešujemo pa problema zgodovinskih podatkov oziroma analiz. Prav tako v realnem svetu obstaja še veliko pomembnih podatkov, ki ne nastajajo v sistemih ERP in jih najdemo v ločenih sistemih ali zunanjem svetu. Težave se še povečajo če želimo vse te informacije kombinirati s podatki v drugih preglednicah oziroma dokumentih. Običajno sistemi za podporo poslovnemu odločanju temeljijo na podatkih, zagotovljenih iz ERP, vendar pa so v praksi najuspešnejše rešitve, ki so izdelane zunaj ERP, ERP pa predstavlja le vir za zagotovitev podatkov. Najboljši odgovor na omenjene težave je izgradnja celovitega podatkovnega skladišča, kot dopolnitev osnovnemu ERP programu. Vendar pa je težava v tem, da so ti sistemi dragi, kar je za majhna podjetja v večini primerov s finančnega vidika nedostopno. Potrebno je vložiti veliko časa za analizo obstoječega stanja, ter za spoznavanje potreb uporabnikov. Ponudniki izdelave podatkovnih skladišč vežejo izdelavo podatkovnega skladišča z nakupom paketa licenc (npr. za najmanj 5 uporabnikov) za posamezen modul (prodaja, nabava, proizvodnja, finance, itd.), poleg tega je potrebno plačevati mesečno pavšalno pristojbino (licenčnino).

Vendar pa imajo majhna podjetja po drugi strani možnost, da sama zgradijo podatkovno skladišče kar v eni izmed naslednjih oblik: tekstovna datoteka, podatkovna baza v MS Accessu, ali v datoteki MS Excel.

7.3 MOŽNE REŠITVE ZA VPELJAVO INFORMACIJSKIH REŠITEV V MALO RASTOČE PODJETJE

Kot je razvidno iz predhodnih poglavij, so stroški implementacije sofisticiranih informacijskih rešitev za majhna podjetja običajno previsoki, zato se majhna podjetja pogosto odločijo zgolj za vpeljavo najnujnejših rešitev s področja informacijskih sistemov. Vendar pa obstajajo tudi druge možnosti, katere želim predstaviti v praktičnem delu magistrskega dela.

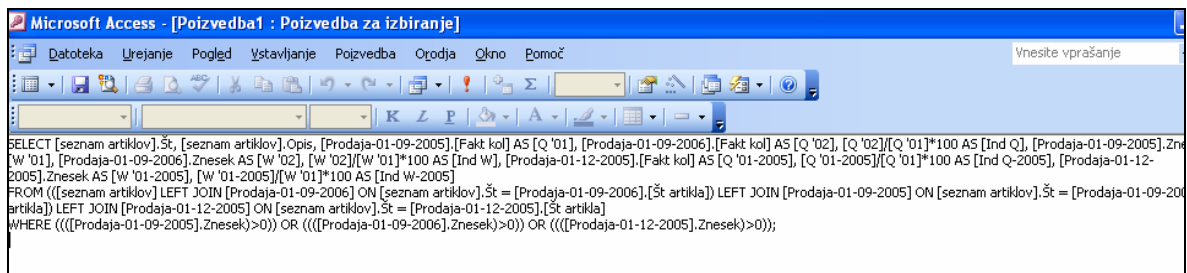
Zato bom v nadaljevanju magistrskega dela predstavil možnosti, ki se ponujajo majhnim (predvsem rastočim) podjetjem pri lastnem razvoju programskih rešitev, kot dopolnilo k standardnim programskim rešitvam za potrebe poslovanja oziroma kot podpora k poslovnemu odločanju. Predstavljena bodo tri majhna podjetja, ki dosegajo rast, ter so ugotovila, da potrebujejo več informacij za podporo poslovnemu odločanju, kot pa jim jih je ponujal obstoječi ERP sistem.

Pri tem jim je lahko v veliko pomoč napredno znanje programov MS Access in MS Excel, ki jih je moč najti v MS Office zbirki. Prepričan sem, da je tudi v marsikaterem majhnem podjetju kakšen zaposlen, ki dobro obvlada oziroma bi zmogel nadgraditi svoje znanje iz Accessa in Excela. Nenazadnje obstaja precej literature in priloženih CD-ROM-ov h knjigam, ki imajo že predstavljene različne rešitve s področja podatkovnih zbirk. Vse pogosteje je v razpisih za prosta delovna mesta moč opaziti tudi zahteve po naprednem znanju iz urejanja podatkovnih baz, kar pomeni, da se mnoga podjetja že zavedajo velikih možnosti na tem področju.

Microsoft Access je organizacijski sistem za relacijske podatkovne baze. Beseda relacijska pomeni, da so tabele, ki sestavljajo podatkovno bazo, med seboj povezane. Povezave so potrebne zaradi boljše organizacije podatkov. Smiselno je, da se vsak podatek v podatkovni bazi pojavlja samo enkrat, saj s tem varčujemo s pomnilnikom in prostorom na disku. Običajno se tabele razbije na več manjših, ki jih nato med seboj povežemo. Podatkovna baza je urejena množica podatkov, shranjenih na računalniku. Taki podatki so lahko najrazličnejši (kupci, dobavitelji, artikli, prodajne cene, datumi, naslovi, itd.). Osnovni element podatkovne baze je tabela, pri tem pa vsaka vrstica tabele predstavlja en zapis (Zdovc, 1993, str. 14-15).

Slika 5: Primer izdelave poizvedb v programu Microsoft Access

Polje:	Št	Opis	Q '01: Fakt kol	Q '02: Fakt kol	Ind Q: [Q '02]/[Q '01]	W '01: Znesek	W '02: Znesek	Ind W: [W '02]/[W '01]
Tabela:	seznam artiklov	seznam artiklov	Prodaja-01-09-2005	Prodaja-01-09-2006		Prodaja-01-09-2005	Prodaja-01-09-2006	
Razvrsti:								
Pokaži:	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Pogoji:								
ali:						>0	>0	



Vir: Interno gradivo

Vsaka baza podatkov v Accessu ima osnovno okno, ki vsebuje (Zdovc, 1993, str. 16):

- **Osnovne tabele (Table).** Tabele predstavljajo osnovo vsake podatkovne baze.
- **Poizvedovalne tabele (Query).** Te tabele so le navidezne tabele, saj v njih podatki niso shranjeni. Uporabi se jih, ko nas zanimajo le določeni podatki iz ostalih tabel.
- **Obrazci (Form).** Uporablja se jih za vnos ali iskanje podatkov. Obrazec je le "lepotni" element podatkovne baze, saj nam le olajša delo.
- **Poročilo (Report).** Uporablja se za predstavitev (odtis) podatkov.
- **Makro ukazi (Macro).** Aktivnosti, ki se jih uporablja večkrat v istem zaporedju, se lahko združi v t.i. makro ukaz. Namesto izvajanja vsake aktivnosti posebej se požene le makro.
- **Moduli. Programski jezik Access Basic.** Omogoča nam prodor v vse podrobnosti Accessa.

Če se pri delu srečujemo s ponavljajočimi se aktivnostmi, lahko tak "paket" zaporednih akcij združimo v en sam ukaz – definiramo si t.i. makro (ukaz). S pomočjo makrojev lahko izdelamo tudi celotno aplikacijo (zapleteno formo), kjer samo s klikanjem določenih gumbov sprožimo najrazličnejše akcije. Tak način dela je uporaben pri najrazličnejših pregledih podatkovne baze. Makro ukazi omogočajo preprosto programiranje, za katero je dovolj osnovno poznavanje Accessa (Zdovc, 1993, str. 141). S tega vidika je Access primeren tudi za npr. ekonomiste, ki imajo zgolj osnovno računalniško predznanje.

Prednost Accessa je tudi v uporabi podatkov, ki so bili vneseni v neki drugi podatkovni bazi, preglednici ali tekstovni datoteki. Access omogoča dva načina uporabe zunanjih tabel:

- uvoz zunanje tabele ali;
- priključitev zunanje tabele.

Ko razpolagamo z veliko količino podatkov, nam je pri tem lahko v veliko pomoč tudi program **Microsoft Excel**. Najširši krog zaposlenih (komercialisti, tajnice, poslovne sekretarke, uradniki, itd.) mora pogosto predstavljati različne vrste podatkov, ali pa takšno predstavitev pripraviti za nekoga drugega. Pri razpolaganju z veliko količino podatkov nam zgolj oblikovanje le-teh pogosto ne zadošča. Pogosto je potrebno še prej iz podatkov, ki so na voljo, izračunati druge podatke; izvesti obdelavo podatkov. S pomočjo programa Excel je možno izračunati manjkajoče podatke, oblikovati podatke tako, da imajo čim večjo sporočilno vrednost, itd. Pri tem je možno pomembne podatke izpostaviti tudi s pomočjo grafikona. Poleg številnih možnosti, ki nam jih ponuja Excel (vgrajene funkcije, uporaba enostavnih formul, itd.) je možno pridobivati informacije tudi s pomočjo bolj ali manj kompleksnih

odločitvenih modelov. Program je s svojo širino namenjen tako vsakdanjim uporabnikom, kakor tudi specialistom, kot pomoč pri pridobivanju informacij in sprejemanju odločitev (Baloh et.al., 2005, str. 42).

Excel ima med drugim možnost analize podatkov s pomočjo vrtilnih tabel. Ko ima podjetje zgrajeno podatkovno skladišče, ki ga sestavlja kopica podatkov, se lahko s pomočjo vrtilnih tabel izvleče številne pomembne informacije, kot so npr. s področja prodaje (URL: <http://office.microsoft.com/sl.si/excel/HA010346321060.aspx?pid=CH010714011060>):

- kakšna je skupna prodaja posameznih izdelkov po regijah;
- kateri izdelki se v določenem časovnem obdobju najbolj prodajajo;
- kdo je najuspešnejši komercialist;
- kakšne so vrednosti naročil po posameznem komercialistu;
- kakšne so vrednosti naročil komercialistov po regijah;
- kako so komercialisti razvrščeni glede na vrednost naročil;
- kakšne so razlike v poslovanju posameznega komercialista po četrtnetjih oziroma mesecih;
- kakšen odstotek predstavlja določeno naročilo v skupni vrednosti;
- katere so podrobnosti za določeno vrednost naročil;
- kolikšno stimulacijo naj prejme posamezen komercialist, itd.

Za ta in druga vprašanja se lahko ustvari poročilo vrtilne tabele – interaktivno tabelo, ki samodejno naredi izvlečke, organizira in povzema podatke. Poročilo se lahko pozneje uporabi za analiziranje podatkov, primerjave, odkrivanje vzorcev in razmerij ter odkrivanje trendov.

8 UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU X

8.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Pričetek poslovanja sega približno 30 let nazaj, ko je bila dejavnost organizirana kot obrtna delavnica. V začetku sta bili zaposleni samo dve osebi. V začetku 90. letih prejšnjega stoletja pa se je poslovanje pravno formalno preneslo na družbo z omejeno odgovornostjo. Obseg poslovanja se je v preteklih letih zelo razširil, saj se je število zaposlenih s 12 povzpelo na 25, skupni prihodki iz poslovanja pa so v letu 2006 dosegli višino 3,8 mio EUR, medtem ko so v letu 2000 znašali zgolj 2,4 mio EUR. Tudi za prihajajoča leta v podjetju pričakujejo naraščajoči obseg poslovanja. Na podlagi napisanega lahko podjetje X uvrstimo med majhna ter rastoča podjetja.

Podjetje X se ukvarja s proizvodnjo in prodajo kovinskih izdelkov. Večino prihodkov ustvari na slovenskem trgu, vse večji pomen pa imajo trgi sosednjih držav. Konkurenca na slovenskem trgu je precejšnja, zato je prvenstveni cilj utrditi položaj na domačem trgu, kjer je

rast povpraševanja precej nizka, glavnino rasti pa doseči na tujih trgih, kjer lahko podjetje uspe s svojo kvaliteto, neposrednim načinom trženja, promoviranjem, svetovanjem, itd. Kljub hitri rasti na tujih trgih, pa je slovenski trg še vedno poglavitni prodajni trg.

Podjetje X ima enega samega lastnika, ki je vodenje podjetja prevzel od svojih staršev. Na tej podlagi lahko govorimo o družinskem podjetništvu, oziroma o drugi generaciji družinskega podjetništva.

Večinsko dejavnost podjetja X predstavlja proizvodnja lastnih izdelkov. Podjetje pa je v preteklih letih razširilo asortiment tudi na prodajo trgovskega blaga, kot dopolnilni program osnovni dejavnosti. S trgovskim blagom dopolnjuje svoj osnovni asortiment. Podjetje dosega takšno rast tudi na podlagi novih, dopolnjujočih prodajnih programov. Podjetje ima širok spekter kupcev, ki so relativno enakomerno zastopani v dejavnosti:

- trgovine ter;
- izvajanja storitev.

Podjetje X deluje v zelo konkurenčni dejavnosti in ima na vsakem izmed prodajnih programov enega ali več močnih konkurentov, ki so tudi tržni vodje na slovenskem področju. Poleg tržnih vodij, deluje na trgu tudi množica manjših, a zelo pomembnih konkurentov. Glavne konkurenčne prednosti podjetja X v primerjavi z konkurenco so:

- večja fleksibilnost;
- visoko razvito svetovanje porabnikov;
- dolgoletna prisotnost na trgu;
- bolj razvite poprodajne in svetovalne storitve v primerjavi z konkurenti;
- širši asortiment izdelkov;
- lastna proizvodnja v Sloveniji, itd.

Podjetje večino repromaterialov za proizvodnjo nabavi v Sloveniji. Del surovin pa uvozi iz držav Evropske Unije, ter Hrvaške. Ves program trgovskega blaga podjetje uvozi iz Evropske Unije.

Zaradi omejitev poslovanja v preteklosti, ki je bila posledica socialistične politično-gospodarske ureditve, se obrtna dejavnost ni mogla oziroma smela prehitro razvijati, zato se posledično ni vlagalo v širitev proizvodnih zmogljivosti. Z novo gospodarsko ureditvijo, pa je bila sproščena samostojna gospodarska iniciativa tako, da je pričelo podjetje izkoriščati svoj potencial, ter posledično začelo postopoma povečevati svojo velikost. Organizacija podjetja je bila v začetnih letih poslovanja precej enostavna in sploščena. Organizacijska struktura se je spreminjala postopoma in spontano, pač glede na trenutne zahteve.

8.2 OCENA STANJA V PODJETJU X

V začetnih letih poslovanja podjetja, so bile vse ključne vloge v podjetju pod pristojnostjo podjetnika. Podjetje je poznal tako podrobno, da je lahko odločitve sprejemal tudi na podlagi intuicije oziroma preteklih izkušenj. Obseg poslovanja je bil v primerjavi s trenutnimi

poslovnimi rezultati relativno majhen, poslovanje ni bilo tako preprejeno, tudi število zaposlenih je bilo občutno manjše. V 90. letih prejšnjega stoletja, podjetje X kadrovske ni imelo zasedenih vseh ključnih poslovnih funkcij. Zasedena so bila delovna mesta v naslednjih oddelkih oziroma na delovnih mestih:

- direktor;
- poslovni sekretar;
- prodaja (vključno s komercialo in logistiko);
- nabava;
- raziskave in razvoj;
- proizvodnja;
- računovodstvo.

Z rastjo poslovanja pa se je vse bolj kazala potreba po zaposlitvi določenih nezasedenih poslovnih funkcij oziroma delovnih mest v:

- finančni službi;
- informatiki;
- kontrolingu;
- marketingu.

Podjetje X je vsako leto od svoje ustanovitve dalje dosegalo rast poslovanja. Logistika v podjetju je dobro organizirana, skuša se vzdrževati dobre poslovne stike tako s kupci, kot tudi z dobavitelji. V javnosti se veliko napora vlaga v graditev pozitivnega imidža, podjetje je sicer precej dobro vpeto tudi v lokalno okolje.

Vendar pa so se v podjetju v preteklosti pojavljale številne težave, ki so značilne za majhna rastoča podjetja. Po mojem mnenju je bila v preteklosti prevelika vloga namenjena zgolj proizvodni in prodajni funkciji. Vse ostale poslovne funkcije pa so bile kar nekoliko zanemarjene. Del delovnih nalog iz posameznih poslovnih funkcij, ki v podjetju niso bile formalno organizirane, so se opravljale v okviru drugih poslovnih funkcij. V primeru podjetja X lahko govorimo o pomanjkanju znanja podjetnika z nekaterih (zelo pomembnih) poslovnih področij.

Podjetnik, ***direktor*** podjetja X je dobro strokovno podkovan na tehničnem področju, primanjkuje pa mu managerskih znanj in veščin, ki so v zadnjih letih vse bolj pomembne. Zaradi tega so bile v podjetju v preteklosti določene poslovne funkcije zanemarjene, kar je posledično pripeljalo tudi do prešibke povezanosti posameznih poslovnih funkcij podjetja med seboj, ter do premajhnega delegiranja delovnih nalog na nižje organizacijske nivoje.

Nabavna funkcija je bila v preteklosti vodena dokaj neakovostno in pomanjkljivo. Podjetnik ji je namenjal premalo pozornosti, zato le ta ni bila dovolj dobro vpeta v ostale poslovne tokove v podjetju. Nabava materiala in trgovskega blaga ni bila vedno usklajena s planom prodaje in s planom proizvodnje, zato se je pogosto nabavljalo na podlagi preteklih izkušenj, ne pa na podlagi predvidenih planov. Pogosto se je naročalo prevelike količine, zato je bilo precej prepotrebnih finančnih sredstev vezanih v zalogah. V podjetju so skušali zagotavljati

dovolj visoke varnostne zaloge, kar pa vselej ni bilo ekonomsko smotno. Pojavljala se je tudi nekurantnost zalog materiala in trgovskega blaga, ki ga je bilo težko prodati po tržni ceni. Zaradi relativnega naraščanja vrednosti zalog, so se posledično povečale tudi obveznosti do dobaviteljev, ter pojavljali zamiki pri poravnavanju obveznosti. V tem pogledu se v nabavni službi ni dovolj konkretno pristopilo k reševanju teh problemov, saj se med drugim ni niti skušalo izenačevati nabavnih plačilnih rokov, s povprečnimi prodajnimi plačilnimi roki.

S povečevanjem obsega poslovanja je **proizvodna funkcija** pridobivala vse večji pomen v podjetju, vendar se ni izvajalo analiz o racionalnosti proizvodne funkcije, zaradi česar se je prepogosto menjavalo proizvodni artikel na proizvodni liniji. Proizvodni delavci so le s težavo zadovoljevali povečano povpraševanje po izdelkih. Dodaten problem je predstavljalo dejstvo, da je bila koordinacija s prodajno in nabavno funkcijo precej šibka. Zaradi tega niso poznali plana prodaje za različno dolga prihodnja obdobja, čemur se organizacija dela ni mogla prilagajati. Vse pogostejše so bile situacije, ko zaposleni v prodaji niso vedeli ali so določeni proizvodi na zalogi ali ne, oziroma v kolikšnem času bi bilo mogoče zadostiti povpraševanju. V najslabšem primeru se je lahko zgodilo, da se je izgubilo določenega kupca ali določen enkratni večji posel.

V okviru **prodajne funkcije** je organizirana prodajna služba, ter ekspedit. Podjetje ima zaposlene prodajne referente, ter komercialiste na terenu. Vsi komercialisti so bili v preteklosti zavezani k izdelavi mesečnega poročila o rezultatih svojega dela. Svoje rezultate ustrezno predstavijo na mesečnih sestankih. V preteklosti so vsa poročila izdelovali sami, pri tem pa s strani nadrejenih niso prejeli natančnejših navodil o poenotenju oblike in vsebine posameznega poročila. Ker komercialisti podjetja bolj kot računalništvo in informatiko "obvladajo svoj posel", so bila mesečna poročila vsebinsko dokaj pomanjkljiva, z vidika vsebine predstavljenih podatkov in informacij pa pogosto nezadovoljiva. K temu je prispevalo tudi dejstvo, da sami niso imeli dostopa do računovodskega programa podjetja, iz katerega bi lahko črpali podatke. Tako so bili odvisni od sodelavcev, da so pravočasno prejeli določene relevantne izpise o poslovnih rezultatih, iz katerih so potem sestavili poročilo. Podatke so prejeli v tiskani obliki, zaradi česar so jih morali pretvoriti nazaj v elektronsko obliko.

Tudi poročila o doseženi prodaji na nivoju podjetja so bila v preteklosti precej pomanjkljiva, kot posledica zastarelega računovodskega programa, ter pomanjkanja analitičnih znanj, ter znanj s področja informatike.

Podjetje ima v okviru svoje organizacijske strukture organizirano lastno **računovodstvo**. V preteklosti se v podjetju niso dovolj dobro zavedali pomena računovodstva. Računovodstvo je bilo zagotovo v premajhnem obsegu namenjeno za notranje potrebe, bolj pa za obveščanje zunanjih uporabnikov, kot so: poslovne banke, Ajpes, DURS, Statistični urad, Banka Slovenije, itd.. Poglavitna naloga računovodstva je bila, ustrezno zavesti vse poslovne dogodke v poslovne knjige. Izdelovalo se je zgolj osnovne analize in poročila (mesečni izkaz uspeha, bilanca stanja), za vse ostalo pa ni bilo dovolj znanja, razpoložljivega časa, ter volje. Vodstvo podjetja pravzaprav ni točno vedelo, katere podatke oziroma analize pravzaprav potrebujejo za učinkovito poslovno odločanje. Informacije, ki jih je bilo možno dobiti iz

obstoječega računovodskega programa so bile pomanjkljive oziroma omejene tudi zato, ker je bil računovodski program precej zastarel.

Podjetje X v preteklosti ni imelo organizirane samostojne *finančne službe*, čeprav je učinkovito izvajana finančna funkcija zelo pomembna za sleherno podjetje, še toliko bolj pa v primeru, da gre za hitro rastoče podjetje. Področje delovanja finančne funkcije podjetja je namreč preskrba potrebnih virov sredstev, investiranje tako zbranih sredstev in vračanje sposojenih sredstev. Poleg tega pa mora skrbeti za tekočo likvidnost podjetja, kar pomeni kratkoročno izposojlo sredstev, če tekoči odlivi presegajo tekoče prilive. V kolikor pa tekoči prilivi presegajo kratkoročne odlive, je naloga finančne funkcije kratkoročno investiranje presežnih denarnih sredstev. Zelo pomembno je, da se določen projekt tudi ustrezno financira, saj neustrezno financiranje (npr. prevelik delež dolgov, prekratek rok odplačila, itd.) lahko povzroči neuspeh podjetja. Po drugi strani pa je zelo pomembno, kako zbrana finančna sredstva podjetje investira, da doseže kratkoročno in dolgoročno zastavljene cilje (Franežič, 1995, str. 130).

Delovne naloge s področja podjetniških financ so bila razporejene med ostale poslovne funkcije, kar pa se je z rastjo podjetja vse bolj kazalo kot slabost. Večino delovnih nalog je pokrivalo računovodstvo, česar pa edina oseba v računovodstvu zaradi obilice svojega (računovodskega) dela ni mogla optimalno opravljati.

Ocenjujem, da *kontroling* v preteklosti, ni imel svoje veljave. Kontrolerjev kritični odnos do podatkov in informacij ni knjigovodske narave in se ne ukvarja s tem, ali so vknjižbe pravilne in med seboj usklajene, ampak s tem, ali poročilo informira naslovnike tako, da jih bo spodbudilo k sprejetju akcijskega programa za uresničevanje izboljšav (Deyhle, 1997, str. 9-10). Kontroling mora pravočasno opozoriti, kje obstaja nevarnost in kje uhajajo povezave med prihodki, stroški in dobičkom. Kontroler torej ne nadzoruje poslovanja, temveč skrbi za to, da zna vsak posameznik nadzorovati svoje delovanje glede na postavljene cilje. Je podajalec ciljev in predračunov (planov), ki jih določa poslovodstvo. To pa zahteva, da so cilji objektivni in tudi dejansko določeni (Peemöller, 1992, str. 41).

Glede na namen in cilje kontrolinga ločimo strateški ter operativni kontroling. Operativni kontroling nudi poslovodstvu strokovno podporo za povečanje učinkovitosti poslovanja. Temeljni cilj operativnega kontrolinga je spodbujanje prilagajanja notranjih dejavnikov v podjetju zunanjim vplivom. Ta kontroling je usmerjen k doseganju najboljših sprotnih izidov. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje strokovne podpore poslovodstvu pri dviganju ravni produktivnosti in gospodarnosti, ohranjanje kapitala ter plačilne sposobnosti. Strateški kontroling strokovno podpira poslovodstvo za zvišanje uspešnosti poslovanja. Nuditi mora odgovore na vprašanja o uvajanju novih proizvodov, vstopu na nove trge, pričakovanih priložnostih in tveganjih. Pomaga pri oblikovanju vizije, poslanstva, ciljev in strategij, ki so pogoj za trajen uspeh. Strateški kontroling aktivno posega v zunanje okolje in si ga prilagaja (Melavc, Novak, 2002, str. 29-30).

Poslovanje podjetja X je zelo razvejano, tako z vidika prodajnega programa, prodajnega območja, kakor tudi z vidika števila in strukture poslovnih partnerjev. S tega vidika je zelo pomembno, da je omogočena analiza poslovanja, ki pa se je v preteklosti v podjetju izvajala zelo omejeno. Podjetje X ni imelo zaposlene osebe, ki bi bila zadolžena za izvajanje kontrolinga, pač pa se je del njegovih delovnih nalog izvajalo kar v službi računovodstva, oziroma v drugih oddelkih podjetja. Izdelovalo se je nekatere periodične ali občasne analize ter poročila, ki pa so bila zaradi izdelave na različnih mestih v podjetju, posledično precej nestrukturirana, neenotna ter premalo reprezentativna. Iz analize se je ugotovilo, da je bilo zbiranje podatkov v preteklosti zelo zamudno. Podjetje se je zato omejilo zgolj na najbolj osnovna poročila, kar je vodilnim oteževalo oblikovanje informacij za poslovno odločanje.

Informatika je v slehernem, tudi majhnem podjetju zelo pomembna. Še posebej to velja za rastoča podjetja, kjer morajo imeti odločevalci vse pomembne informacije o preteklem poslovanju zato, da bi mogli uspešno poslovati tudi v prihodnjih obdobjih.

V podjetju X so se pred nekaj leti odločili za zamenjavo starega "dosovskega" transakcijskega (računovodskega) programa, z novim sodobnim na Windows podlagi. Star program je bil že zelo zastarel in ni omogočal dovolj informacij, ki so v vse bolj konkurenčnem okolju pomembni za pridobivanje informacij za poslovno odločanje. Za zamenjavo transakcijskega (računovodskega) programa je bila ustanovljena manjša projektna skupina treh ljudi. Kasneje se je izkazalo, da bi bila lahko uspešnost projekta večja, če bi bile med posameznimi poslovnimi funkcijami vzpostavljene boljše komunikacijske povezave. Tako pa je bilo zaslediti precej negotovanja in nepripravljenosti na (nujne) spremembe. Posledično s strani zaposlenih iz drugih oddelkov ni prišlo do zadostnega števila predlogov. Dodatna težava je bila, da se določeni zaposleni niso dovolj angažirano posvetili testiranju delovanja programa v fazi implementacije, zaradi česar je bilo v prvem obdobju delovanja programa zaslediti precejšnje število napak. Vse to pa je povzročilo dodatne stroške uvajanja, podaljšal se je čas uvajanja in nenazadnje so se pojavljala nezadovoljstva tako pri uporabnikih, kakor tudi pri nekaterih poslovnih partnerjih podjetja. Takšen položaj so seveda nekateri zaposleni skušali izkoristiti v svoj prid kljub temu, da sami niso dovolj pripomogli k uspešnosti projekta.

Podjetje X je prvo leto po zamenjavi računovodskega programa ugotovilo, da je za projekt zamenjave računovodskega programa namenilo veliko denarnih sredstev in človeških resursov v obliki porabljenega delovnega časa, vendar pa rezultati niso bili povsem v skladu s pričakovanji. Podjetje je pridobilo nov program, pri katerem so bili stroški vzdrževanja višji, kot prej. Učinkovitost vzdrževanja se je povečala, prijaznost do uporabnika je bila bistveno boljša, vendar pa je vodstvo podjetja presodilo, da so kljub sodobnemu orodju, njegovi potenciali premalo izrabljeni. Glede na ugotovitve je bila sprejeta odločitev, da se uporabnost novega programa nadgradi, tako da bi bile dostopne informacije o:

- stroškovnih mestih;
- stroškovnih nosilcih;
- vrsti artiklov (trgovsko blago, proizvodi, polizdelki, material);
- značilnostih kupcev glede geografske lokacije;
- dodelitev odgovornosti za posamezne kupcev na komercialiste;

- vodenju projektov, itd.

Vse bolj se je izoblikovalo prepričanje, da je potrebno računovodstvo oblikovati tako, da bi bilo možno sprotno spremljanje poslovanja po mestih odgovornosti.

8.3 ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU X

V podjetju X je prišlo do položaja, ko se je pokazal razkorak med željami in dejanskim stanjem. V podjetju so pričakovali, da bodo že samo z uvedbo novega računovodskega (transakcijskega) programa rešili problem pomanjkanja informacij za poslovno odločanje. Stroški implementacije so bili precej visoki, potreben je bil tudi velik napor in veliko vloženega časa, da se je projekt implementacije privedel do kraja.

Majhno rastoče podjetje X je želelo nadgraditi svoj informacijski sistem, v želji po zagotovitvi vseh potrebnih informacij za učinkovito poslovno odločanje. Razlog je bil tudi v konstantni rasti obsega poslovanja, zaradi česar je razpolaganje s kvalitetnimi poslovnimi informacijami še toliko bolj pomembno. Vendar pa je analiza pokazala, da bi bile dodatne dodelave transakcijskega sistema (računovodskega programa) z vidika financ za podjetje preveliko breme. Ugotovljeno je bilo, da ni kriv zgolj "pomanjkljiv" program, temveč da podjetje nima jasne slike, katere podatke sploh potrebuje in kako priti do teh informacij.

V nadaljevanju so opisane spremembe, ki so se vpeljale na nivoju posameznih poslovnih področjih v podjetju. Vse spremembe pa so imele za končni cilj zagotoviti več informacij, ki jih podjetje potrebuje za učinkovito poslovno odločanje.

8.3.1 Uvajanje operativnega kontrolinga v podjetju X

Okoliščine, v katerih poslujejo podjetja, so vedno bolj zapletene. Vse težje je izpolnjevati zahteve po zadovoljivem donosu, finančnem ravnotežju, kar največjem zaposlovanju, kakovostnih in ekološko sprejemljivih proizvodih, itd. Tržni sistem gospodarjenja namreč zahteva, da si podjetja prizadevajo ustvariti razmere za trajen obstoj in razvoj, da se nenehno odzivajo na okolje ter težijo k nenehni poslovni uspešnosti. V novih okoliščinah poslovanja, ko se podjetja soočajo z globalizacijo poslovanja in ostro konkurenco na trgu, se mora poslovodstvo vsekakor odločati tudi na podlagi številnih informacij, ki pa morajo biti seveda predstavljene v primerni obliki.

Zato so se najprej odločili za zaposlitev osebe, ki bo pokrivala poslovno področje kontrolinga in informatike. V majhnih podjetjih se namreč posamezne delovne naloge pogosto združujejo, saj je nesmiselno imeti za vsako delovno področje svojo ekipo zaposlenih. Sprejeta je bila odločitev, da se obstoječi osnovni program prilagodi tako, da se lahko iz programa izvaža posamezne podatke, ki se jih lahko nato s pomočjo MS Access programa nadaljnje analizira v želeni obliki. Ta ideja se je pokazala kot zelo sprejemljiva, saj je bilo možno narediti številne

analize z zelo majhnimi časovnimi in finančnimi vložki. Podjetje pa je končno prišlo do informacij, ki jih potrebuje vsakodnevno za učinkovito poslovno odločanje.

Smisel kontrolinga je poročanje o sedanjosti in prihodnosti, ne pa o preteklosti. Torej je to ena izmed poslovnih funkcij, ki na podlagi podatkov in informacij ter analiziranja in nadziranja poslovanja (preteklost) na eni strani, ter predvidevanja, razumevanja problemov in pričakovanih dogodkov ter njihovega načrtovanja in analiziranja (prihodnost) na drugi strani, pripravlja predloge za sprejemanje odločitev, ki vodijo k oblikovanju odločitev, ter posledično vodijo tudi k doseganju ciljev podjetja. Torej se želi iz sedanjih podatkov izboljšati rezultate v prihodnosti.

Ta pomen je še toliko pomembnejši v podjetju, kjer je prisotna stalna rast obsega poslovanja. V tem primeru vodstvo še toliko bolj potrebuje kvalitetne in ažurne informacije, ki kažejo na to, kako je podjetje uspešno pri strategiji rasti in obvladovanju vse bolj kompleksnih poslovnih procesov v podjetju.

Služba kontrolinga je prevzela odgovornost, za vpeljavo nekaterih sprememb v poslovanje. V nadaljevanju so našteje nekatere izmed teh.

1. Zaradi želje po čim boljših rezultatih poslovanja se želi vplivati na vse elemente, ki omogočajo čim boljše poslovanje. Podjetje bi moralo doseči čim večji iztržek ob čim nižjih stroških, zato se je namenil velik poudarek tudi zniževanju stroškov. Zavedati se je potrebno, da se z dvigovanjem cen konkurenčnost zmanjšuje, na nove trge pa je kratkoročno zelo težko priti. Naloga nadzora nad stroški poslovanja je postala naloga kontrolinga.
2. Kontroling je lahko uspešen le takrat, kadar je izveden dejanski prenos odgovornosti na vodje oziroma posamezne zaposlene. Zato je podjetje določilo odgovorne osebe, kateri so zadolženi za posamezne vrste stroškov, ter za njihovo višino tudi odgovarjajo.
3. Za kvalitetnejše spremljanje uspešnosti poslovanja je podjetje postopoma določilo vrste poročil, načine oziroma postopke poročanja, na podlagi katerih je lažje priti do verodostojnih informacij, katere so sedaj vsebinsko kvalitetnejše, številnejše, bolj ažurne, ter pravilnejše od prvotnega sistema poročanja.
4. Sprememba računovodskega programa, oziroma njegova dodelava.
5. Izdelava lastnih programskih orodij za spremljanje poslovanja, na podlagi katerega je možno oblikovati informacije za poslovno odločanje.
6. Enotno poročanje o poslovanju na nivoju posameznega komercialista in na nivoju celotnega podjetja.

Nekatere izmed vpeljanih sprememb so prikazane v nadaljevanju pri opisu sprememb na posameznih poslovnih funkcijah.

8.3.2 Spremembe na prodajnem področju

Podjetje X se je na podlagi želje po uspešnem nadaljnjem poslovanju odločilo za učinkovitejše vodenje prodajne funkcije. V okviru te usmeritve se je podjetje med drugim

odločilo spremeniti oziroma dopolniti poročila o poslovanju, ter razbremeniti komercialiste s pisanjem mesečnih poročil. Vsa poročila s področja prodaje je prevzela služba kontrolinga. S tem se je zagotovilo, da so informacije o poslovanju podjetja po prodajnih področjih, ter blagovnih skupinah kvalitetnejše, ter izdelana hitreje. Tudi poročila komercialistov se izdeluje v službi kontrolinga na enoten način. Prednosti so v prihranku časa, v večjem številu informacij, v enotnosti oblike, ter v razbremenitvi komercialistov birokratskega dela. Ker iz obstoječega računovodskega programa ni bilo možno pridobiti kakovostnih poročil v željeni obliki, se je sprejelo odločitev o izdelavi poročil s pomočjo programov MS Access in MS Excel.

V nadaljevanju so prikazana nekatera izmed poročil o poslovanju podjetja na prodajnem področju. Cilj teh poročil pa je bila po eni strani razbremenitev komercialistov, ter po drugi strani zagotoviti vodstvu podjetja (direktor, vodja prodaje) informacije za sprejemanje prihodnjih poslovnih odločitev.

Slika 6: Pregled prodaje po blagovnih skupinah za posameznega komercialista

Realizacija _____ 2006 - VREDNOSTNO v EUR					
	mesec		Index	Kumulativa	
	2005	2006	06/05	2005	2006
BS - 1	22.880	25.993	113,6	617.130	702.341
BS - 2	4.715	8.187	173,6	35.315	53.655
BS - 3	9.961	7.908	79,4	42.117	35.774
BS - 4	4.319	5.621	130,1	35.103	43.607
BS - 5	7.833	11.905	152,0	18.949	22.263
BS - 6	2.070	1.678	81,0	11.947	11.275
BS - 7	10.007	7.787	77,8	54.703	63.600
SKUPAJ	61.784	69.079	111,8	815.265	932.515
Plan '06		70.000			915.000
Indeks pl./real.06		98,7			101,9

Vir: Interno gradivo podjetja X

Na ta način podjetje pridobi informacije o strukturi prodaje v različnih časovnih obdobjih.

Slika 7: Pregled prodaje po kupcih za posameznega komercialista

Pregled prodaje v obdobju _____ 2006 v primerjavi z obdobjem _____ 2005								
v EUR brez DDV								
Zap.	Številka	Ime	Prodaja 05	Prodaja 06	Indeks 06/05	Delež '05	Delež '06	Kum '06
1	11111	KUPEC 1	214.547	237.654	110,8	26,3	25,5	25,5
2	11112	KUPEC 2	94.647	101.849	107,6	11,6	10,9	36,4
3	11113	KUPEC 3	0	34.952	-	0,0	3,7	40,2
4	11114	KUPEC 4	9.262	38.652	417,3	1,1	4,1	44,3
5	11115	KUPEC 5	26.124	37.102	142,0	3,2	4,0	48,3
6	11116	KUPEC 6	19.095	36.507	191,2	2,3	3,9	52,2
7	11117	KUPEC 7	24.428	25.119	102,8	3,0	2,7	54,9
8	11118	KUPEC 8	21.605	23.456	108,6	2,7	2,5	57,4
9	11119	KUPEC 9	13.682	22.010	160,9	1,7	2,4	59,8
10	11120	KUPEC 10	14.644	21.791	148,8	1,8	2,3	62,1
--	-----	-----	-	-	-	-	-	-
115	Skupaj		815.265	932.515	114,4	100,0	100,0	100,0
	Število kupcev		88	84	95,5			
	Povprečna prodaja na kupca		9.264	11.101	119,8			

Vir: Interno gradivo podjetja X

V Sloveniji vlada precejšnja plačilna nedisciplina. Če posamezno podjetje preveč popušča pri izterjavi svojim kupcem, potem lahko zaide v velike likvidnostne težave. S staranjem terjatev so le-te čedalje težje izterljive. Za podjetje je lahko zelo nevarno, če se ga na širšem trgu drži sloves liberalnosti pri vodenju politike upravljanja s terjatvami.

Zato so se v podjetju X odločili, da bodo pri prodaji svojih izdelkov zaostri vprašanje poravnavanja terjatev. Zavedati se je potrebno, da vsaka neizterjana terjatev pomeni za podjetje precejšnjo likvidnostno obremenitev, saj so do datuma prodaje že nastali številni stroški poslovanja in finančne obremenitve, katere mora podjetje bolj ali manj redno poravnnavati:

- stroški materiala;
- stroški prevoza;
- stroški skladiščenja;
- stroški dela;
- proizvodni stroški, itd.

Za kvalitetno spremljanje gibanja terjatev do kupcev so potrebovali ustrezne informacije, katere so dobili z izdelavo ustreznega modula za spremljanje posameznega kupca v daljšem obdobju. Tako so pridobili informacije o tem, kako se v daljšem časovnem obdobju giblje višina zapadlih ter nezapadlih terjatev. Iz preglednice so razvidne tudi informacije o tem, ali so terjatve v porastu oziroma v upadanju, ter ali je njihova višina sprejemljiva glede na ustvarjen promet s posameznim kupcem.

Slika 8: Pregled starostne strukture terjatev

Pregled višine terjatev na dan _____

Prodajalec 1						v EUR brez DDV		
Zap.	Ime	0-30 dni	31-60 dni	61-90 dni	nad 90 dni	Zapadlo	Nezapadlo	Skupaj odprto
1	KUPEC 1	2.527	0	116	2.823	5.466	8.379	13.845
2	KUPEC 2	1.747	563	1.131	442	3.883	1.575	5.458
3	KUPEC 3	1.222	1.297	525	343	3.387	3.450	6.837
4	KUPEC 4	352	549	1.390	870	3.161	6.724	9.885
5	KUPEC 5	2.503	0	0	0	2.503	2.370	4.873
6	KUPEC 6	78	936	703	748	2.465	2.245	4.710
7	KUPEC 7	418	548	579	351	1.896	324	2.220
8	KUPEC 8	352	885	0	0	1.237	1.119	2.356
9	KUPEC 9	677	320	152	0	1.149	0	1.149
10	KUPEC 10	178	297	150	0	625	289	914
--	-----	-	-	-	-	-	-	-
Skupaj								

Vir: Interno gradivo podjetja X

Zaradi zaostritve prodajne politike se je podjetje X v prvi fazi soočilo z določenim zmanjšanjem števila strank oziroma z zmanjšanjem prodaje, ki pa je bilo v skladu s pričakovanji. Naslednji korak je bil začetek postopka pridobivanja novih kupcev. Pri tem je podjetje X zasledovalo tri cilje:

- poiskati nove kupce za izdelke z višjo dodano vrednostjo;
- poiskati kupce s potencialom za rast;
- redno poravnavanje zapadlih terjatev s strani kupcev.

Analitične preglednice in grafi (glej prilogo 2) so izdelani s pomočjo programa Microsoft Access. Za izdelavo poročila je potrebno zgolj vpisati ime kupca ali šifro kupca, nato se poročilo vključno z grafičnim prikazom za določenega izbranega kupca izdela samodejno.

Slika 9: Pregled prodaje po artiklih za podjetje X

vsi artikli															v EUR	
Zap. št.	Šifra artikla	Šifra BS	Naziv artikla	Količina '05	Količina '06	Ind Q 06/05	Prodaja '05	Prodaja '06	Ind W 06/05	Pov cena '05	Pov cena '06	Ind PC 06/05	RVC '05	RVC '06	Ind RVC 06/05	
1	1001	BS 1	ARTIKEL 1	10.050	13.110	130,4	51.097	67.737	132,6	5,1	5,2	101,6	12.417	15.783	127,1	
2	1209	BS 1	ARTIKEL 5	790	1.490	188,6	26.911	50.300	186,9	34,1	33,8	99,1	8.189	17.169	209,7	
3	4016	BS 4	ARTIKEL 6	1.610	1.670	103,7	32.639	33.759	103,4	20,3	20,2	99,7	9.880	10.954	110,9	
4	1077	BS 1	ARTIKEL 12	2.300	2.009	87,3	31.285	26.596	85,0	13,6	13,2	97,3	4.665	5.044	108,1	
5	3156	BS 3	ARTIKEL 11	0	790	-	21.675	26.453	-	-	33,5	-	6.458	7.522	-	
6	1074	BS 1	ARTIKEL 7	900	750	83,3	22.884	19.483	85,1	25,4	26,0	102,2	5.478	5.069	92,5	
7	3222	BS 3	ARTIKEL 10	800	730	91,3	19.407	18.517	95,4	24,3	25,4	104,6	6.786	5.296	78,0	
8	2099	BS 2	ARTIKEL 2	3.690	4.010	108,7	13.853	15.430	111,4	3,8	3,8	102,5	4.119	4.728	114,8	
9	1308	BS 1	ARTIKEL 9	230	360	156,5	9.006	14.620	162,3	39,2	40,6	103,7	2.610	4.395	168,4	
10	2037	BS 2	ARTIKEL 8	1.710	1.670	97,7	13.181	12.656	96,0	7,7	7,6	98,3	3.795	3.738	98,5	
11	1011	BS 1	ARTIKEL 3	5.370	5.310	98,9	8.319	8.386	100,8	1,5	1,6	101,9	2.768	2.911	105,2	
12	2009	BS 2	ARTIKEL 4	1.100	1.290	117,3	4.613	5.770	125,1	4,2	4,5	106,7	1.477	1.888	127,8	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Skupaj				--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Vir: interno gradivo podjetja X

V podjetju so pričeli bolj načrtno spremljati prodajo po artiklih. Posamezen artikel so v računovodskem programu opremili s številnimi podatki, ki so bili pri izdelavi poročil kriteriji za filtriranje (vrsta artikla, osnovna blagovna skupina, podskupina, itd.). Ker so iz tabele

poleg vrednostnih in količinskih premikov v prodaji razvidni tudi podatki o doseženi razliki v ceni in povprečni prodajni ceni, je bilo na tej osnovi možno sprejemati strateške odločitve o tistih artiklih, ki jih je primerno bolj pospešeno tržiti, saj prinašajo podjetju večji dobiček.

8.3.3 Uvajanje sprememb na nabavnem področju

Na splošno ugotavljamo, da se pomen nabavne funkcije v podjetjih v zadnjih letih povečuje, kar se kaže predvsem v večji pozornosti nabavnega osebja in managerjev pri spremljanju dogajanja v tej pomembni poslovni funkciji podjetja. Če upoštevamo, da imajo podjetja omejena finančna sredstva, da si želijo poslovati čimbolj učinkovito in s čim nižjimi stroški, potem je potrebno nabavni funkciji nameniti dovolj veliko pozornost. To še posebej velja tudi za majhna ter rastoča podjetja, saj:

- se zaradi rasti podjetja povečuje obratni kapital podjetja, kar poveča potrebo po financiranju le-tega;
- majhna podjetja težje pridobivajo sveža finančna sredstva z izposojjo kot velika podjetja, zaradi nerazpolaganja s kvalitetnimi sredstvi za zavarovanje posojil.

Tudi proučevano podjetje X si je zadalo cilj, da v prihodnje izboljša odnose s svojimi dobavitelji (predvsem s strateškimi), kateri so se poslabšali zaradi nerednega plačevanja obveznosti. Na nivoju podjetja je bil sprejet strateški cilj, da se mora za razvoj novih izdelkov porabiti čim manj časa in zastavljene cilje dosegati s čim nižjimi stroški, kar pa je možno doseči zgolj z dobrim sodelovanjem z dobavitelji, njihovim svetovanjem in skupnim razvojem izdelkov.

V podjetju X se skuša v skrčeni obliki vpeljati koncept "JIT" (just in time), s čimer se zmanjšujejo stroški zalog oziroma stroški financiranja zalog. Ta koncept je še toliko bolj pomemben, saj se je v preteklosti višina zalog nadpovprečno povečevala, zaradi česar se je koeficient obrata zalog zmanjševal. Podjetje Y se zaradi konstantnega povečevanja obsega prodaje sooča s prostorsko stisko, tudi na področju skladiščenja zalog materiala, zalog trgovskega blaga ter končnih proizvodov. Zaradi tega se je v podjetju ugotovilo, da je potrebno narediti določene premike na nabavnem področju.

V povezani z zalogami namreč nastajajo stroški:

- skladiščenja,
- kala;
- nekurantnosti;
- manipulacije z zalogami;
- zavarovanja;
- uničenja in poškodb;
- financiranja;
- amortizacija skladiščne opreme in prostorov, itd..

Konkurenca v panogi, v kateri deluje proučevano podjetje X je zelo ostra, predvsem v segmentu manj zahtevnih proizvodov. V strukturi stroškov predstavljajo stroški porabljenega

materiala skoraj polovico prodajne vrednosti proizvodov. Seveda pa je tem stroškom potrebno prišteti tudi druge stroške, ki so nujno potrebni za nemoten delovni proces:

- pomožni material;
- proizvodjalne storitve;
- energija;
- stroški dela;
- stroški prevoza;
- stroški financiranja;
- drugi posredni stroški.

Iz tega sledi, da je nabavna funkcija zelo pomembna, čeprav se veliko podjetij tega dejstva ne zaveda dovolj. Že zelo majhen odstotek prihranka pri nabavni vrednosti materialov oziroma storitev, lahko donosnost poslovanja bistveno poveča.

Učinkovito vodena nabavna funkcija lahko izboljša poslovni položaj podjetja na dva načina:

- znižanje stroškov pri nabavi poveča dobiček iz poslovanja;
- nižja vrednost nabave izboljša likvidnostni položaj podjetja.

Vodilni so ugotovili, da ne razpolagajo z zadostnimi informacijami glede kvalitete vodenja nabavne funkcije. Bilančni podatki (struktura bilance stanja, koeficient obračanja zalog, itd.) so kazali, da bi bilo potrebno izboljšati delovanje nabavne funkcije, vendar niso imeli vzvoda za nadzor kvalitete opravljenega dela v nabavni funkciji. Računovodski (transakcijski) informacijski sistem omogoča številne izpise, ne omogoča pa konkretnih analiz. Zaradi opisanega so se odločili iskalo možnosti izven obstoječega računovodskega informacijskega sistema.

Pri analizi nabavne funkcije je bilo ugotovljeno, da se v podjetju X v preteklosti ni dovolj aktivno:

- spremljalo nabavne vrednosti naročil;
- analiziralo hitrosti obračanja zalog;
- določalo nivoje varnostnih zalog po posameznih vrstah;
- določalo optimalne obsege naročil s stroškovnega vidika;
- koristilo ponujene popuste in rabate za velikost nabav.
- koristilo ponujene popuste in rabate za predčasna plačila.

Zato so se v podjetju odločili, da skušajo pridobiti informacije o gibanju zalog v skladišču materiala, trgovskega blaga in končnih proizvodov. Za cilj so si zadali relativno zmanjševanje obsega zalog oziroma povečevanja koeficienta obračanja zalog. To je možno doseči z boljšim planiranjem zalog, z ažurnim prevzemom nabav in odpisom porabe, z organiziranjem združenih tovorov za več naročnikov hkrati, s planiranjem naročil na podlagi vzpostavljenih tesnejših odnosov z kupci, s zmanjševanjem števila dobaviteljev pri nakupih surovin preko večjih trgovskih podjetij (veleprodaja), itd. Pogosto se je dogajalo, da podjetje ni imelo dovolj neposrednih stikov s kupci. V panogi veljajo relativno kratki roki za izdelavo oziroma dobavo. Ker podjetje ni natančno vedelo kdaj bo prejelo določeno naročilo, obenem pa je

prodajna služba slabo sodelovala z nabavno službo, je imelo podjetje v določenih primerih relativno previsoko varnostno zalogo.

V okviru vpeljave informacijskega sistema za poslovno odločanje, je bil s pomočjo programa MS Access izdelan modul za spremljanje gibanja zalog. V programu se vodijo informacije o mesečnih podatkih o nabavi, prodaji (porabi), ter stanju zalog. Program omogoča številne poizvedbe po stroškovnih nosilcih, blagovnih skupinah, vrsti artikla, itd. Na ta način je bilo možno vpeljati kontrolo vodenja nabavne funkcije, ter skladiščenja. Opazne so bile relativno hitre spremembe v učinkovitosti in gospodarnosti dela v nabavi, saj:

- izdelani modul zagotavlja informacije za lažje poslovno odločanje;
- je odgovornim zaposlenim poznano, da imajo nadrejeni učinkovito orodje za občasno kontrolo uspešnosti dela v nabavni službi. Posledično so odgovorni zaposleni bolj motivirani za racionalno delo pri naročanju na svojem delovnem področju.

Skrb za kurantnost zalog se kaže na več načinov. Eden izmed prijemov je bila prevetritev skladišča materiala. Sprejeta je bila odločitev o odprodaji nekurantnih zalog (po znatno nižji ceni), del zalog se je odpeljal na odpad. S tem se je sprostilo nekaj skladiščnega prostora, s čimer se je doseglo krajše in učinkovitejše transportne poti, ter olajšalo rokovanje z zalogami.

Slika 10: Spremljanje višine in obračanja zalog v nabavi

PREGLED GIBANJA ZALOG (01.01.2006-30.09.2006)			
pregled	tisk	e-mail	Datum zadnje spremembe: 01.10.2006
			VREDNOST ZALOGE SKUPAJ
			VREDNOST ZALOGE PO STROŠKOVNIH NOSILCIH
			VREDNOST ZALOGE PO SKUPINAH ZALOGE
			VREDNOST ZALOGE PO SV IN SKUPINAH
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 1
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 2
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 3
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 4
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 5
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 6
			ZALOGA - BLAGOVNA SKUPINA 7
			ŠIFRANT ARTIKLOV
			PREGLED VSEH ARTIKLOV

IZHOD IZ PROGRAMA
 ZAŽENI NOTEPAD

Slika 10: Spremljanje višine in obračanja zalog v nabavi (nadaljevanje)

Vir: Interno gradivo podjetja X

8.3.4 Uvajanje sprememb na finančno - računovodskem področju

Majhno podjetje X ima organizirano finančno - računovodsko službo v okviru katere sta zaposleni dve osebi. Oseba zadolžena za finance se je v podjetju zaposlila naknadno, ko je obseg dela na tem področju postajal vse obsežnejši in zahtevnejši. Zaradi racionalnosti poslovanja, sta obe osebi zadolženi tako za računovodstvo, kakor tudi za delovne naloge s področja finančnega poslovanja podjetja. To pomeni, da po potrebi drug drugega delno nadomeščata.

V nadaljevanju podajam nekaj primerov konkretnih sprememb pri delovanju na finančno-računovodskem področju, katere so bile izpeljane v okviru uvajanja informacijskega sistema za poslovno odločanje v malem rastočem podjetju X. Kot rečeno, je podjetje v preteklosti že izvršilo zamenjavo računovodskega programa, z novim, posledično sodobnejšim.

Finančno - računovodska služba je dobila nalogo, da prouči možnosti za učinkovitejšo izrabo funkcionalnosti, ki jih program ponuja. Podan je bil predlog, da se organizira računovodstvo odgovornosti. Podjetje ima poslovanje razdeljeno na več blagovnih skupin, prav tako stroški nastajajo na številnih mestih v podjetju. V preteklosti je bil glavni poslovni cilj podjetja X povečevanje prodaje oziroma doseganje ciljnih prihodkov. K temu cilju je bilo usmerjeno celotno delovanje podjetja. Vendar pa morajo podjetja, ki želijo preživeti na zahtevnih trgih, proizvajati oziroma prodajati zelo kakovostne proizvode in storitve ob čim nižjih stroških. Zato ni pomembna zgolj skrb za čim višje prihodke, temveč se zastavlja tudi vprašanje, kako

čim bolj znižati (poslovno nepotrebne) stroške. Zato lahko odločitev za vpeljavo računovodstva odgovornosti ocenimo kot nujno.

Računovodstvo odgovornosti spremlja in poroča, kako odgovorno so poslovodje vodili poslovno politiko mest odgovornosti. To pa je lahko učinkovito le, če (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 181):

- so poslovodje odgovorni le za dejavnosti, ki jih tudi obvladujejo;
- si poslovodje prizadevajo doseči cilje, ki so bili predhodno postavljeni kot del ciljev podjetja;
- poslovodje sodelujejo pri postavljanju ciljev, ki so podlaga za presojanje njihove uspešnosti;
- so cilji dosegljivi z učinkovitim in uspešnim delovanjem poslovodij;
- so poročila o dosežkih in povratne informacije pravočasne;
- je vloga odgovornostnega računovodstva pri poslovnih dosežkih podjetja jasno opredeljena.

Namen računovodstva odgovornosti je dati poslovodstvu podjetja podatke, kako uspešno in učinkovito je bil uresničen načrt. Zato (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 181):

- ugotavlja odmike med uresničenim in načrtovanim;
- sestavlja poročilo o odmikih;
- izbira primerno vsebino poročila za različne odločevalske ravni v podjetju oziroma za različne poslovodje, upoštevajoč njihov položaj v podjetju in bližino problema, ki je obravnavan v poročilu.

Običajni način spremljanja stroškov je njihovo spremljanje po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Za takšen način spremljanja se je odločilo tudi proučevano podjetje X.

Stroškovno mesto lahko opredelimo kot lokacijo ali funkcijo, za katero se ugotavljajo stroški, preden se prenesejo na stroškovne nosilce. Je zaokrožena enota v okviru poslovnega sistema, v kateri ali v zvezi s katero se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne proizvode in je zanje nekdo odgovoren. Iz opredelitve stroškov izhaja, da so vedno povezani z nastajanjem takega poslovnega učinka. Zato stroške, ki nastajajo pri poslovanju podjetja, porazdeljujemo na poslovne učinke, ki so v tem smislu poimenovani kot stroškovni nosilci. Pri tem stremimo k temu, da razporedimo na posamezen stroškovni nosilec le tiste stroške, ki jih je njegova proizvodnja povzročila. Tako razporejanje in njegov postopek imenujemo kalkulacija (Pučko, Rozman, 1995, str. 178).

Podjetje X se je odločilo, da bo poslovanje vodilo po stroškovnih mestih (vodstvo, komerciala, nabava, proizvodnja, računovodstvo, itd.) in profitnih centrih (blagovne skupine). Glede na majhnost podjetja in precejšnjo centraliziranost vodenja, še ne moremo govoriti o klasičnih mestih odgovornosti, ko bi vsak prodajni program imel svojega vodjo. Podjetje je pričelo izdelovati polletne izkaze uspeha poslovanja po blagovnih skupinah (glej prilogo 5). Na ta način so pridobili pomembne informacije o dobičkonosnosti posameznih prodajnih programih, kar je zelo pomembno za najrazličnejše poslovne odločitve.

Prav tako se je podjetje odločilo, da bo razširilo svoj kontni plan, saj je želelo čim bolj kvalitetno nadzirati višino posameznih vrst stroškov, kar je bilo v preteklosti skoraj nemogoče. V preteklosti se je posamezne stroške knjižilo na relativno majhno število kontov.

Slika 11: Primerjava nastalih stroškov v dveh različnih obdobjih (del kontnega načrta)

v EUR

Konto	Naziv	2005	2006	Indeks 2006/05	Struktura 2005	Struktura 2006
400	STROŠKI MATERIALA					
401	STROŠKI POMOŽNEGA MATERIALA					
402	STROŠKI ENERGIJE					
403	STROŠKI NADOMESTNIH DELOV ZA OS					
404	ODPIS DROBNEGA INVENTARJA					
405	POPISNE RAZLIKE					
406	STROŠKI PISAR.MATERIALA IN STROKOVNE LITERATURE					
407	DRUGI STROŠKI MATERIALA					
40	STROŠKI MATERIALA					
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
411100	Kamionski prevozi (20%)					
411110	Kamionski prevozi (0%)					
411120	Prevozi - kurirski (20%)					
411130	Prevozi - kurirski (8,5%)					
411200	Železniški prevoz, avtobus					
411300	Letalski prevoz					
411400	Pisma, paketi					
411500	Telefon					
411510	Mobitel					
411600	Internet					
411	Stroški transportnih storitev					
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
413100	Najemnina prostora					
413200	Najemnina opreme					
413300	Najemnine osebnih vozil					
413310	Najemnina tovornih vozil					
413	Najemnine					

Vir: Interno gradivo podjetja X

Podjetnik si je sčasoma s pomočjo zaposlenih v oddelku izpopolnil znanje s področja analiziranja rezultatov poslovanja. Spoznal je, da je možno iz izkaza uspeha in bilance stanja razbrati številne informacije, potrebne za poslovno odločanje. Tako so iz analiziranih podatkov razvidne primerjave, vzorci, razmerja, ter trendi. Zaradi lažjega poslovnega odločanja so v oddelku pripravili sistem povezanih tabel oziroma izračunov v Excelu. Za izdelavo poročila je potrebno izpolniti vse postavke v izkazu uspeha, ter bilanci stanja. Analizo poslovanja sestavljajo:

- izkaz uspeha;
- bilanca stanja;
- izkaz finančnega izida;
- kazalniki poslovanja (glej prilogo 3);
- Du Pontova analiza poslovanja (glej prilogo 4);
- Altmanov obrazec;
- izkaz gibanja kapitala;
- izkaz bilančnega dobička;
- grafični prikaz strukture sredstev in obveznosti do virov sredstev.

Enkrat letno poslovne rezultate primerjajo tudi z rezultati konkurence. Takšna analiza se imenuje benchmarking. Kvaliteta analize pa je med drugim zelo odvisna tudi od velikosti analiziranega podjetja. Od tega kriterija je namreč odvisno, koliko oziroma katere podatke mora podjetje razkriti v svojem letnem poročilu, ki se objavi na spletnih straneh AJPEŠ-a.

9 UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Y

9.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA Y

Proučevano majhno podjetje Y je organizacijsko oblikovano kot družba z omejeno odgovornostjo. Začetki poslovanja segajo nekaj desetletij v preteklost. Proizvodnja je prvotno potekala v obrtni delavnici, v 90. letih prejšnjega stoletja pa se je poslovanje organizacijsko preneslo na družbo z omejeno odgovornostjo. Glede na izvor ustanovitvenega kapitala lahko govorimo o majhnem družinskem podjetju, saj je v njem zaposlen tudi en družinski član ustanovitelja podjetja oziroma podjetnika. Podjetje ima skupaj 12 zaposlenih, skupni letni prihodki iz prodaje pa v letu 2006 niso presegli 800 tisoč EUR. Povprečna vrednost sredstev je dosegla konec leta 2006 nekaj več kot 1 mio EUR. Po opredelitvi novega Zakona o gospodarskih družbah ZGD-1 (Uradni list RS, št.: 42/2006) se omenjeno podjetje uvršča med mikro podjetja, medtem ko se je po starem Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001) uvrščalo med majhna podjetja. Podjetje je v zadnjih letih skoraj podvojilo obseg prodaje, povečalo število zaposlenih, ter povečalo obseg vlaganj v osnovna sredstva. Na podlagi teh dejstev, ter podatkov o ostalih kriterijih (število artiklov, število kupcev, itd.) se podjetje uvršča med majhna rastoča podjetja.

Podjetje je imelo do leta 2001 enega samega lastnika, nato pa je prvotni lastnik in ustanovitelj v okviru izvedbe poslovnega preobrata oziroma finančne reorganizacije odtujil del lastniškega deleža podjetja. Tako sta sedaj v podjetju dva enakovredna lastnika, ki posedujeta vsak po 50% lastniški delež. S tem je zagotovljeno soglasno odločanje o pomembnih vprašanjih in določanju strategije poslovanja podjetja.

Večinsko dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja visoko kakovostnih proizvodov za proizvodna in storitvena podjetja. Za uporabnike predstavljajo proizvodi podjetja pomožni material, katerega potrebujejo v okviru svoje lastne proizvodnje oziroma poslovanja.

Osnovna dejavnost je sestavljena iz dveh proizvodnih programov, tretji dopolnilni program pa predstavlja uvoz in prodajo trgovskega blaga. Podjetje ima širok spekter kupcev, ki so relativno enakomerno zastopani v naslednjih dejavnostih:

- predelovalna industrija;
- trgovina;
- storitvene dejavnosti.

Proizvodnja podjetja temelji na dolgoletni tradiciji, tehnološki usmerjenosti, stalnemu izpopolnjevanju in opremljenosti v proizvodnji. Podjetje sodi med kapitalsko intenzivna podjetja, saj predstavlja oprema za proizvodnjo več kot 50% celotnih sredstev podjetja.

Podjetje ima na področju osnovne dejavnosti enega močnega konkurenta, kateri je tudi tržni vodja na slovenskem območju. Poleg njega nastopa na trgu tudi množica manjših, a zelo pomembnih konkurentov. Glavne konkurenčne prednosti podjetja v primerjavi z tržnim vodjem so v:

- večji fleksibilnosti;
- večjem posluhu za želje kupcev – porabnikov;
- hitrejšemu izpopolnjevanju in prilagajanju trendom na trgu, itd.

Še posebej to velja za manjša naročila (količinsko), saj lahko podjetje bolj ažurno in ceneje servisira svoje kupce kot tržni vodja.

V primerjavi s številnimi manjšimi konkurenti, pa so konkurenčne prednosti v:

- tehnološki inovativnosti;
- tehnološki usposobljenosti;
- večji prilagodljivosti potrebam in željam kupcev;
- ter dolgoletni proizvodni tradiciji.

Z vidika podjetja je poslovanje na slovenskem trgu težavno, saj je tu prisotnih veliko število konkurentov, ki so za pridobitev kupcev pripravljeni drastično znižati prodajne cene, po potrebi tudi pod lastno ceno. Zato je podjetje na segmentu manj zahtevnih, cenejših izdelkov manj konkurenčno. Zaradi tehnološke opremljenosti je težje izdelovati cenejše izdelke, ki bi pokrivali proizvodne stroške in omogočili doseganje zadovoljive stopnje prispevka za kritje. Uspešnejše pa je pri proizvodnji visoko kakovostnih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, kjer pa zaradi zahtevnosti proizvodnje občasno nastopajo težave pri zagotavljanju standardne kakovosti, kar posledično povečuje stroške poslovanja.

Glavni trg podjetja predstavlja Slovenija, saj na tem trgu dosega več kot 90% vseh svojih prihodkov. Vendar pa v zadnjem času vse večjo pozornost posveča tudi izvozu, predvsem trgom sosednjih držav.

Podjetje Y mora večino repromaterialov za svojo proizvodnjo zaradi pomanjkanja dobaviteljev iz Slovenije, uvoziti iz držav Evropske Unije, ter Hrvaške. Po drugi strani pa predstavlja Slovenija prostor za nabavo večine pomožnega materiala in proizvodnih storitev.

9.2 OCENA STANJA V PODJETJU Y

Podjetje je konec 90. let prejšnjega stoletja zašlo v težaven *finančni* položaj. Preveliko pozornost se je namenjal zgolj proizvodni in prodajni funkciji, premalo pa finančnemu in računovodskemu področju, nabavi, kontrolingu in informatiki. V primeru podjetja lahko

govorimo o pomanjkanju znanja z nekaterih poslovnih področij, ter prešibki povezanosti posameznih poslovnih funkcij podjetja med seboj.

Podjetje Y je iz leta v leto izkazovalo v svojih poslovnih knjigah dobiček in bilo posledično zavezano k plačilu davka od dobička. Vendar se je kljub temu finančni položaj podjetja drastično slabšal. Terjatve do kupcev so se postopoma povečevale, kakovost terjatev in uspešnost njihove izterjave pa se je slabšala, kar je negativno vplivalo na likvidnost podjetja.

Na drugi strani so se posledično tudi obveznosti do dobaviteljev postopoma zviševale, zaradi česar so se odnosi z njimi slabšali, kot posledica vse večjih zamikov pri poravnavanju obveznosti. Dobavitelji (vsaj nekateri) so postali do podjetja precej rigorozni, zato je bila dobava surovin občasno motena. Podjetje je zato bolj ali manj uspešno iskalo nove dobavitelje, kateri pa so bili z vidika zagotavljanja standardne kakovosti pogosto problematični. Zaposleni v proizvodnji so se le s težavo dovolj hitro uvajali v delo z novimi materiali, zaradi česar se je začela zmanjševati proizvodna intenzivnost ter tudi poslabševala kakovost.

Delo v **proizvodnji** se je le poredko planiralo za več dni vnaprej. Proizvajalo se je v glavnem po potrebi, glede na prejeta naročila, ne pa glede na podatke:

- o proizvodnih kapacitetah;
- velikosti pridobljenih naročil (vrednostno in količinsko);
- o gospodarnosti posameznih delovnih nalogov;
- pomenu posameznega kupca za podjetje;
- boniteti kupca, oziroma verjetnosti za pravočasnost plačil.

Tako se je pogosto dogajalo, da je podjetje nesistematično proizvajalo in posledično izpolnjevalo naročila tudi nekaterih kupcev, kateri so podjetju prinašali izgubo ali minimalni zaslužek, oziroma so bili zelo slabi plačniki. Na podlagi ustreznih informacij bi lahko poslovanje podjetja organizirali tako, da bi se pri izdelavi upoštevala tudi donosnost naročila in izterljivost terjatev. Dodatno težavo je povzročala precejšnja fluktuacija zaposlenih v proizvodnji, kot posledica nerednega izplačevanja plač in regresov za letni dopust. Ker kupci zaradi narave izdelkov pričakujejo visoko kakovost izdelkov, se je podjetje posledično pričelo soočati s povečevanjem števila reklamacij, kar je samo še poslabševalo položaj podjetja na trgu.

Eden glavnih vzrokov za pojav krize v podjetju je med drugim tudi izpeljava zgrešene investicije v nov proizvodni program. Podjetje je na podlagi načelnega dogovora z novim kupcem o medsebojnem poslovnem sodelovanju, investiralo v novo proizvodno opremo. Na koncu načrtovani projekt ni bil izpeljan v predvidenem obsegu, poleg tega pa podjetje ni s strani svojega poslovnega partnerja zahtevalo nikakršnega zavarovanja za korektno izpeljavo projekta. Zaradi vsega navedenega je bilo podjetje v okviru poslovnega preobrata primorano nabavljeno strojno opremo prodati pod tržno ceno, na podlagi česar je realiziralo precejšnjo finančno izgubo.

Lastnik podjetja je občasno finančna sredstva podjetja namenjal za zasebne namene, katera pa se niso vračala nazaj v podjetje. Zaradi takšnega načina poslovanja se je še dodatno poslabšal likvidnostni položaj podjetja.

Pred pričetkom izvajanja poslovnega preobrata v podjetje, je bilo med ostalim potrebno opraviti tudi podrobno analizo o stanju na področju *informatike*. Ugotovljeno je bilo, da se področje vodi nekakovostno, nepopolno in da je uporaba informacij v različne namene zelo otežena in zamudna, v nekaterih primerih celo nemogoča. V podjetju se je v preteklosti uporabljalo še neobičajno veliko ročnih evidenc, računovodski program je bil zastarel, pomanjkljiv in ni zagotavljal standardov, ki se zahtevajo dandanes. Tako so bili analitični pregledi poslovanja zelo pomanjkljivi in maloštevilni, večinoma podatkov ni bilo mogoče shranjevati v elektronski obliki za nadaljnjo obdelavo, računovodski program je omogočal dostop le do najosnovnejših informacij. Razvidno je, da je obstoječi računovodski program v podjetju komaj zadoščal za osnovne poslovne potrebe in potrebe s področja zakonodaje, še zdaleč pa ni omogočal dostopa do poslovnih informacij, na podlagi katerih bi bilo možno sprejemati konkretne poslovne odločitve.

Ob dejstvu, da je podjetje v tistem času poslovalo z velikim številom poslovnih partnerjev, ter da je proizvajalo relativno veliko število različnih artiklov, je bilo pomanjkljivo vodenje področja informatike, eden izmed vzrokov za negospodarno poslovanje podjetja.

V tistem času je bilo celotno vodenje podjetja skoncentrirano v eni osebi - podjetniku, poslovno odločanje pa je potekalo v glavnem na osnovi podjetnikove intuicije in preteklih izkušenj.

Prav tako podjetje ni imelo oblikovanega cenika in izdelanih podrobnih kalkulacij v elektronski obliki. Podjetje je proizvajalo približno 500 različnih artiklov, od tega jih je bilo preko 150 permanentno proizvodno aktivnih. Zaradi tega je pogosto prihajalo do napačno izstavljenih računov (zaradi napačnih prodajnih cen), kateri so bili pogosto zavrnjeni s strani kupcev, dobavnice so bile napisane ročno, fakture pa v DOS programu.

Podjetje nima organizirane lastne *računovodske službe*, temveč ima pogodbo z zunanjim računovodskim servisom. Zaradi zastarelega računovodskega programa je prihajalo do obilice težav pri zagotavljanju podatkov za računovodski servis. Največ težav je bilo v primeru občnih evidenc, popisa zalog na koncu leta, zagotovitve podatkov za poročanje statističnemu uradu in drugim državnim organom.

Zaposleni niso bili vešči uporabe sodobnih informacijskih orodij. Informacijsko so bili zelo slabo osveščeni, zelo malo so uporabljali internet, elektronsko pošto in ostale sodobne komunikacijske rešitve. Namesto tega so se posluževali telefonov, običajne pošte in uporabe telefaksa.

Vsi ti razlogi so kazali na nujnost uvedbe novega poslovnega informacijskega sistema, ki je po prepričanju vodilnih v malem podjetju Y moral zagotoviti:

- učinkovitost in zanesljivost;
- prilagodljivost majhnemu rastočemu podjetju;
- sprejemljivost stroškov vzdrževanja in nadgrajevanja;
- enostavnost uporabe.

Podjetje je sprejelo odločitev o izpeljavi izboljšav na področju informatike, katera naj bi pomembno prispevala k učinkovitejšemu, bolj ekonomičnemu poslovanju podjetja, ter olajšanemu nadzoru poslovanja s strani (novih) so-lastnikov.

Kontroling se je v podjetju v preteklosti izvajal nezadostno in zelo pomanjkljivo. Analize so bile zelo otežene in zamudne, saj je bilo potrebno podatke ročno zbirati za nadaljnjo obdelavo. Poleg tega zaposleni niso bili izobraženi za izvajanje planiranja in analiz. Delo je še dodatno oteževalo dejstvo, da je bila večina uporabnih informacij shranjenih v Word datotekah ali celo v papirni obliki, zato je bila oblika informacij neprimerna za hitro in učinkovito uporabo v različne nadaljnje (analitične) namene, ter v namene poslovnega odločanja.

Obstoječa oblika kontrolinga se je izkazala kot ovira za pridobitev informacij za kvalitetno poslovno odločanje, ter posledično boljše poslovanje tudi na drugih področjih poslovnega procesa, kateri pa v tej točki niso omenjeni.

9.3 ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Y

Da se lahko začne v posameznem podjetju uvajati določene spremembe v načinu poslovanja, morajo biti izpolnjeni nekateri bistveni elementi. To velja tudi za proučevano podjetje.

Zelo pomemben pogoj za poslovni preobrat oziroma za uvajanje korenitih sprememb v poslovanje je, da so lastniki zainteresirani za uvajanje sprememb. Večkrat se zgodi, da managerji v podjetju nimajo posluha za spremembe, saj se bojijo neznanega, ter izgube popolnega nadzora nad podjetjem.

Zaradi naštetega je imel novi strateški partner podjetja težko nalogo, ko je moral vse zaposlene in dotedanjega edinega lastnika podjetja, prepričati v nujnost sprememb v načinu poslovanja na posameznih poslovnih področjih.

V podjetju se je izvedlo večje število sprememb v poslovanje na večini poslovnih področij. Njihov namen je bil vpeljati spremembe, ki bodo pripeljale do izboljšanega poslovanja podjetja v prihodnje, ter v zagotovitvi dovolj relevantnih informacij za učinkovito poslovno odločanje. Brez sprememb bi podjetje težko obstalo na trgu, saj so se v preteklosti ob neizvajanju izboljšav oziroma sprememb, ter ob konstantni rasti obsega poslovanja težave podjetja le še povečevale, kar je na koncu tudi pripeljalo do nastanka akutne poslovne krize.

Ker je analiza v podjetju razkrila precejšnje slabosti in pomanjkljivosti obstoječega informacijskega sistema, je postal razvoj in uvajanje novega informacijskega sistema ena od prioritet novega vodstva podjetja. V prvi fazi uvajanja sprememb na informacijskem področju se je bilo potrebno seznaniti z obstoječim stanjem v podjetju. Ugotovitve so opisane v točki "ocena stanja v podjetju".

Zaradi slabosti, ki jih je imel tedanji informacijski sistem v podjetju, je bila sprejeta odločitev o lastni izgradnji dela novega informacijskega sistema. Dejstvo je, da podjetje sodi med majhna podjetja, ter da večina zaposlenih opravlja proizvodna dela. Poleg tega se večji del računovodske funkcije izvaja izven podjetja kot "outsourcing", tako da podjetje ne potrebuje celovitega računovodskega programa. S tega vidika bi bila naložba v popolnoma nov in celovit informacijski sistem, kakršne tržijo različni ponudniki nesmotrn, tako iz časovnega, kakor tudi s finančnega vidika. Poleg tega bi bilo potrebno veliko časa nameniti uvajanju zaposlenih. Zaradi navedenega je bila sprejeta odločitev o lastni izdelavi dela informacijskega sistema s pomočjo programskega orodja Microsoft Access. Namen lastne izdelave programske rešitve je bil, da se podatki iz različnih poslovnih področij, čim bolj integrirajo v nek smiseln sistem. S tem se je želelo povezati med seboj proizvodne delovne naloge, dobavnice, fakture, ter modul za kontroling. Zelo bistveno je bilo, da se je na delovnem nalogu zagotovilo vse ključne podatke, ki se nanašajo tako na porabo materiala, porabo delovnega časa, uporabe strojev in delovnih pripomočkov, ter kontrolne podatke o izvajalcih v primeru reklamacij.

Nov program vsebuje module za podporo prodajni funkciji, proizvodnji, ter kontrolingu. Znanje in človeške resurse za izdelavo programa je prispeval strateški partner podjetja izmed svojih zaposlenih. Izdelava in uvajanje sta potekala zelo hitro in brez večjih težav. Proces izgradnje novega informacijskega sistema je potekal tako, da je bilo skrbno proučeno dotedanje stanje in ugotovljen krogotok informacij. Opravljeni so bili tudi razgovori z zaposlenimi o njihovih željah in potrebah, katerim se je skušalo v največji možni meri prisluhiti. Ne smemo pozabiti tudi upoštevanja zahtev in želja zunanjih uporabnikov (npr. računovodskega servisa), z željo po čim večji racionalizaciji poslovanja. Na koncu pa je sledil postopek izgradnje.

Prednost novega informacijskega sistema je v tem, da je možno brez dodatnih stroškov nenehno nadgrajevati sistem, ga prilagajati potrebam zaposlenih, ter seveda tudi vodstvu podjetja. S tem namenom je bilo v drugem delu dodano tudi nekaj novih modulov, kot so:

- analiza poslovanja (različni pregledi po kupcih, artiklih, itd.);
- izdelava proizvodnih kalkulacij;
- izdelava pokalkulacij;
- izdelava cenika v elektronski obliki, ter integriranje le-tega v prodajni modul.

Na tej podlagi lahko ključni zaposleni in lastniki učinkoviteje delujejo v želji po izboljšanju poslovanja podjetja.

Slika 12: Krogotok dokumentacije od naročila do izdaje računa



Vir: Interno gradivo podjetja Y

V okviru nove programske rešitve je omogočeno učinkovitejše obvladovanje številnih delovnih nalog. Podjetje si je na ta način pridobilo informacije, ki jih potrebuje za vsakodnevno poslovno odločanje, ter tudi za strateške poslovne odločitve. V nadaljevanju so naštet nekatere izmed njih.

- **Evidentiranje in sprejemanje naročil.** Obstoječa naročila, ki prispejo v podjetje v različnih oblikah, je potrebno vnesti v poseben modul za spremljanje naročil. Podjetje se trudi, da bi čim več kupcev uporabljalo standardizirane obrazce za naročila, saj se s tem čas potreben za vnos bistveno skrajša, ter se tako izogne morebitnim nejasnostim in napakam.
- **Evidentiranje in spremljanje pogodb** predstavlja novost v poslovanju podjetja. V preteklosti bistvene določbe iz pogodb (valuta plačil, cene končnih izdelkov in storitev, popusti, itd.) niso bile zbrane v enotni oziroma v elektronski obliki, zaradi česar je prihajalo do pogostih napak, daljšega iskanja ustreznih podatkov in preverjanja podatkov.
- **Načrtovanje proizvodnje oziroma prodaje.** Glede na vnešena naročila je mogoče izdelati plan proizvodnje in prodaje. Strateška usmeritev podjetja je prvenstveno zadovoljitev pomembnejših kupcev, oziroma prioriteta izpolnitev vrednostno večjih naročil. Takšno planiranje proizvodnega procesa omogoča nov program, saj so kontrolni izpisi oblikovani tako, da so odgovornim osebam na razpolago številni že pripravljeni računalniški izpisi.
- **Pregled stanja odprtih naročil.** Zelo pomembno je spremljanje odprtih naročil. Kupci so seveda zelo nezadovoljni, če katero izmed posredovanih naročil ni pravočasno izvršeno, zato je zelo pomembna kontrola po kriteriju datuma prevzema. Na ta način je veliko lažje planirati in kontrolirati proizvodnjo. Ta kontrola zelo veliko doprinese k dvigu kakovosti logistike.

- **Izpis odpremnih dokumentov na osnovi naročil.** Nov program omogoča, da se po zaključku izdelave posameznih proizvodov izpišejo tudi ustrezni dokumenti (dobavnice in računi). Na podlagi seznama zaključenih delovnih nalogov se zelo hitro lahko izpiše tudi dobavnice. V preteklosti se je dobavnice izpisovalo ročno na obrazce, zaradi česar ni bilo povratne kontrole o že izpisanih dobavnicah oziroma izdobavah.
- **Fakturiranje.** Običajno je bilo, da se je račune izpisovalo in pošiljalo kupcem kasneje kot pa dobavnice. Včasih naročnik izdelkov hkrati ni tudi plačnik. Zato se račune izpiše kasneje in se jih pošlje na sedež plačnika običajno kasneje kot pa se preda izdelke. Novi program omogoča zelo dobro kontrolo, za katere dobavnice so bili računi tudi že izpisani in za katere še ne. V preteklosti pa neposredne povezave med ročno izpisanimi dobavnicami in računi ni bilo, zaradi česar je kar nekajkrat prišlo do situacije, ko za dobavljene izdelke računi pomotoma niso bili izdani.
- **Cenik v elektronski obliki.** Zelo pomembno je razpolagati s takojšnjimi in točnimi podatki. Med njih štejemo tudi cenik podjetja. V okviru informatizacije poslovanja podjetja se je izdelalo cenik v elektronski obliki, ki je bil integriran z modulom za izdajo izhodnih računov. Na ta način ni več prihajalo do nepotrebnih in pogosto zelo neprijetnih napak pri fakturiranju kupcem. Prav tako se je bistveno skrajšal potreben čas za iskanje cen iz cenika v papirnati obliki.
- **Analiza prodajnega poslovanja.** Sleherno podjetje za čim bolj kvalitetno odločanje potrebuje čim več informacij o svojem poslovanju. K temu štejemo tudi informacije s prodajnega področja. Posledično se je zagotovilo številne izpise, ki imajo namen zagotoviti čim več informacij za učinkovito poslovno odločanje v podjetju. Uporabniki najpogosteje povprašujejo po informacijah o prodaji po kupcih, po artiklih, o velikosti ter številu naročil, doseženih prodajnih cenah, razliki v ceni, itd.. Zaradi enostavnosti zgradbe modula, je mogoče te izpise relativno hitro spreminjati in dopolnjevati.
- **Kalkulacije in pokalkulacije.** Z analizo je bilo ugotovljeno, da podjetje v preteklosti ni izdelovalo podrobnih kalkulacij in pokalkulacij o opravljenih poslih. V večini primerov je prodajno ceno oblikovalo glede na konkurenco oziroma po občutku. Zaradi relativno visoke zasedenosti proizvodnih zmogljivosti ter slabih poslovnih rezultatov, je bila sprejeta odločitev o začetku izdelovanja kalkulacij ter pokalkulacij. Izdelan je bil modul v Accessu (glej prilogo 6), kateri je bil povezan z ostalimi moduli (delovni nalogi, cenik, šifrant kupcev, itd.). S tem je bila omogočena relativno zelo hitra izdelava kalkulacij. Na tej osnovi se je podjetje zavestno odločilo, da bo pri sprejemu naročil v prihodnje dalo prednost tistim naročilom, kjer je ob ostalih primerljivih kriterijih pričakovati tudi višji čim zaslužek.

Poleg zagotovitve učinkovitosti informacijskega sistema, si je podjetje postavilo tudi cilj zmanjšanja stroškov vzdrževanja celotnega informacijskega sistema. Pred tem je imelo podjetje sklenjeno pogodbo o vzdrževanju z zunanjim vzdrževalcem, pri čemer pa je bilo ocenjeno, da so njegovi stroški previsoki glede na potrebe in opravljeno delo.

Ker ima podjetje zaposlenega delavca, kateri ima tudi nekaj računalniškega znanja, se mu je v opis delovnega mesta dodala tudi odgovornost za informatiko v podjetju. Na podlagi določenih dodatnih delovnih nalog, se je učinkovitost informacijske funkcije bistveno

izboljšala. Ker je bilo razvidno, da se dotedanji zunanji pogodbeni vzdrževalec ni želel prilagoditi novim zahtevam in organizaciji dela, je podjetje poiskalo drugega zunanjega skrbnika informacijskega sistema, s katerim je bil že v začetku dogovorjen način poslovnega sodelovanja. Na tej podlagi so se stroški vzdrževanja informacijskega sistema podjetja občutno znižali, saj se zaradi centralizacije večino napak in izboljšav opravi kar samostojno znotraj podjetja. Za večja popravila oziroma spremembe pa je vpeljan centralni sistem naročanja zaposlenih notranjemu informatiku, kateri oceni možnosti za izboljšave oziroma odprave napak. Na ta način se zmanjšuje možnost nesmotrnih naročil in s tem nepotrebnih stroškov.

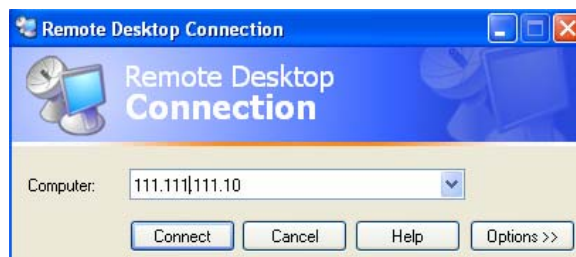
V okviru informatizacije majhnega podjetja, se je obstoječo internet povezavo preko ISDN priključka zamenjalo za ADSL priključek, kar je posledično pomenilo zmanjšanje stroškov, ter povečanje uporabnosti in hitrosti povezovanja uporabnikov v internet, ter izboljšalo komunikacijo med uporabniki znotraj in zunaj podjetja.

Zaradi racionalizacije poslovanja, ter zaradi želje po stalnem dostopu do osnovnih podatkov o poslovanju podjetju, so si solastniki podjetja zagotovili stalni dostop do strežnika podjetja Y preko VPN povezave (a Virtual Private Network). Po spletni enciklopediji Wikipedia (URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_private_network) je VPN zasebno komunikacijsko omrežje, pogosto uporabljeno znotraj podjetja, ali med različnimi podjetji ali organizacijami, z namenom medsebojne komunikacije. VPN predstavlja stroškovno učinkovito in varno pot za podjetje z namenom zagotovitve uporabniškega dostopa do podjetniškega omrežja s pomočjo uporabe interneta. Tehnologija VPN omogoča neposredno priključitev uporabnika na daljavo v podjetnikovo domače računalniško omrežje. Kakšen je pravilen postopek povezave, je opisano v naslednjih točkah (<http://www.fmf.unilj.si/Datoteke/VPN/vpn.pdf>):

1. Na uporabniški računalniku mora biti nameščen odjemalec za VPN.
2. Povezani moramo biti na internet.
3. Ko smo povezani v internet, naredimo še VPN povezavo na strežnik v podjetju. Ta korak je zelo podoben klicanju ponudnika interneta, le da vpišemo naslov VPN strežnika.
4. Ob vzpostavljanju povezave morate imeti veljavno uporabniško ime in geslo, drugače se ni možno prijaviti.

Slika 13: Primer povezave preko VPN





Vir: Interno gradivo podjetja Y

Z vzpostavitvijo VPN povezave na strežnik podjetja Y, se je povečala učinkovitost upravljanja v podjetju, ter posledično tudi zmanjšali stroški delovanja podjetja. Na sestanek sta se obe strani (solastnika) predhodno dobro pripravili, saj sta si obe strani lahko sami v transakcijskem informacijskem sistemu pridobili vse bistvene informacije, potrebne za poslovno odločanje. S tem strateški solastnik podjetja ni več vezan na podatke (izpise), ki jih je moral vedno znova naročiti v podjetju Y. Na tej osnovi si sodbo o poslovanju lahko oblikuje predhodno sam. Seveda pa mora še vedno zastaviti določena vprašanja direktorju podjetja glede določenih premikov, trendov in odstopanj v poslovanju. Odločanje je s tem postalo hitrejše in učinkovitejše.

Dodatna prednost stalne VPN povezave pa je poleg zagotovitve lažjega poslovnega odločanja tudi konstantna kontrola poslovanja s strani solastnika. To zmanjšuje možnost določenih prikritih dogodkov v poslovanju, ter zagotavlja večjo zavzetost za korektno oziroma kvalitetnejše delo zaposlenih.

10 UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Z

Kot primer tretjega podjetja, ki ga želim predstaviti v svojem magistrskem delu, sem se odločil za relativno novo podjetje na slovenskem trgu. V primerjavi s podjetjema X in Y, se je podjetje Z srečevalo z nekoliko drugačnimi težavami pri zagotavljanju informacij za poslovno odločanje, kot preostali dve proučevani podjetji. Pri tem pa je tudi ubralo nekoliko drugačno pot k zagotovitvi le-teh.

10.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA Z

Podjetje Z je bilo ustanovljeno šele leta 2000, zato lahko govorimo o novoustanovljenem podjetju. Sedež podjetja se nahaja v Ljubljani. Podjetje je v 100% slovenski lasti, ter ima zgolj enega samega lastnika. V letu 2006 je doseglo za približno 800 tisoč EUR prihodkov, ter imelo konec leta 2006 zaposlenih 8 ljudi. Podjetje se na podlagi kriterijev (glej točko 2.2.) uvršča med majhna (oziroma mikro) rastoča podjetja. Celotni prihodki so doseženi na slovenskem trgu, za katerega imajo podpisano pogodbo o zastopstvu s strani tujega partnerja.

Podjetje ima trenutno skoraj 250 kupcev, od katerih jih je približno 100 aktivnih, ter ponuja na trgu približno 200 različnih artiklov, ki so razdeljeni v tri blagovne skupine oziroma

zaokrožene prodajne celote. Na slovenskem trgu obstaja precejšnja konkurenca, zato se morajo zaposleni v podjetju še toliko bolj potruditi za doseganje želenih prodajnih rezultatov.

Trgovsko blago, ki ga ponuja na trgu je namenjeno široki potrošnji. Pri prodaji uporabljajo različne prodajne poti; prodajo preko veletrgovcev, trgovin z blagom za široko potrošnjo, ter specializiranih prodajaln.

V začetnem obdobju podjetje še ni imelo formalne organizacijske strukture, kar pa se z rastjo podjetja spreminja. Sedaj so delovna mesta vse bolj strukturirana, delovne naloge in odgovornosti pa vse bolj jasne. Podjetje je imelo kar nekaj težav z iskanjem ustreznih kadrov za zasedbo posameznih delovnih mest. Precej zaposlenih se je v tem času zamenjalo, saj rezultati niso bili ustrezni glede na pričakovanja. Sedaj pa lahko govorimo o relativno kvalitetni kadrovske zasedbi na večini delovnih mest.

Zgodovina podjetja Z je zelo kratka. V začetnih letih poslovanja je bil promet po obsegu zelo zanemarljiv, saj se je šele uveljavljalo z novo blagovno znamko na slovenskem trgu. Podjetje je posledično poslovalo z izgubo. Zaradi obsega poslovanja je bilo zato potrebno še toliko bolj gledati na višino stroškov. V začetnem obdobju je bilo sprejetih nekaj vprašljivih poslovnih odločitev, katere je bilo potrebno v kasnejših obdobjih popraviti. V tej točki se bom dotaknil zgolj tistih, ki se nanašajo na zagotavljanje informacij za poslovno odločanje.

10.2 OCENA STANJA V PODJETJU Z

Podjetje Z je vsako leto od svoje ustanovitve dalje dosegalo rast poslovanja. V prvih 3 letih obstoja je dosegalo relativno nizek obseg prodaje. V naslednjih letih pa se je poslovanje zelo razmahnilo. Podjetje dosega v povprečju približno 35% letno rast prodaje. Navkljub tako visoki rasti v zadnjih letih, pa v prihodnje pričakujejo precej nižje rasti obsega poslovanja.

Podjetje Z zastopa **direktor** podjetja, ki je obenem tudi lastnik podjetja. Ker je podjetje Z zastopnik za tujo blagovno znamko, poteka celotna **nabava** trgovskega blaga zgolj preko enega samega dobavitelja. Zato podjetje nima organizirane samostojne nabavne funkcije.

V okviru **prodajne funkcije** je organizirana prodajna služba. Podjetje je imelo v začetnem obdobju obstoja, zaposlenega zgolj enega komercialista. Z rastjo obsega poslovanja, pa se je pojavila potreba po zaposlitvi dodatnih ljudi v komerciali. Trenutno ima podjetje tri terenske komercialiste, ki pokrivajo različna geografska področja, ter prodajno referentko, ki na delovnem mestu v podjetju vrši podporno funkcijo prodajni službi.

Podjetje Z v okviru svoje organizacijske strukture nima organiziranega lastnega **računovodstva**, temveč ima sklenjeno pogodbo z zunanjim računovodskim servisom. Odločitev o izbiri računovodskega servisa je bila sprejeta na podlagi poznanstva, kar pa ni pomenilo, da je podjetje sprejelo dovolj smotrno odločitev. Računovodski servis namreč ni imel dovolj znanja in primanjkovalo jim je dobrih referenc. Poleg tega so pri svojem delu uporabljali relativno zastarel računovodski program, ki je sicer zadostoval za začetna leta

poslovanja. Pri izbiri računovodskega (transakcijskega) programa so se zaradi lažjega dela odločili za enakega kot ga je pri svojem delu uporabljal računovodski servis. Slabost izbire računovodskega servisa se je pokazala v naslednjih letih, ko se je obseg poslovanja bistveno povečal. Poglavitna naloga računovodstva je bila, ustrezno zavesti vse poslovne dogodke v poslovne knjige. Poleg osnovnih nalog, je računovodski servis po dogovoru mesečno izdelal izkaz uspeha, ter priložil tudi bruto bilanco za tekoče obdobje.

Podjetje Z nima organizirane samostojne *finančne službe*, kar bi bilo zaradi velikosti podjetja, ter narave poslovanja neracionalno. Z določenimi opravili s finančnega področja se je ukvarjala oseba, ki je bila zadolžena tudi za nabavo. Nekatere delovne naloge s področja financ pa opravlja direktor podjetja sam. Podjetje je v preteklosti občasno vršilo izterjavo svojih terjatev na podlagi seznama, ki jim ga je pripravil računovodski servis na podlagi knjiženih bančnih izpiskov, ter naknadno vnesenih izhodnih računov. Ker izpiski v preteklosti niso bili vedno ažurno knjiženi, podjetje Z ni razpolagalo s svežimi podatki, temveč so bili podatki tudi do 14 dni stari. Izterjavo terjatev v splošnem vršijo komercialisti za svoje kupce sami.

Funkcija *kontrolinga* v začetnih letih poslovanja, ni imela svojega pravega pomena. Zaradi majhnega obsega poslovanja, se je nadzor nad stroški izvajal kar npr. z občasnim fizičnim ogledom knjiženih faktur, sicer pa je vse vhodne račune likvidiral direktor podjetja. Analiza prodaje je bila zelo omejena, saj računovodski program, razen nekaterih izpisov ni omogočal podrobnejšega vpogleda v uspešnost prodaje po različnih kriterijih. Sistematičnega nadzora nad poslovanjem ni bilo, tako da je večkrat prihajalo do določenih napak, med drugim tudi v računovodskem servisu. V začetnih letih se v podjetju ni sistematično izdelovalo poročil o poslovanju, temveč zgolj po potrebi. V začetnem obdobju pomanjkanje informacij o poslovanju še ni bilo tako kritično, kot kasneje, ko se je obseg poslovanja začel konstantno povečevati.

S področjem *informatike*, se v začetnem obdobju niso načrtno ukvarjali. Odločitev o izbiri računovodskega programa so kot rečeno prilagodili predlogu svojega računovodskega servisa. Stroški implementacije in vzdrževanja so bili sicer neznatni, vendar pa po drugi strani program razen, da je zadostil osnovnim potrebam podjetja, ni imel večje uporabne vrednosti. Vsekakor je bilo oblikovanje informacij za poslovno odločanje zelo oteženo, če že ne skoraj nemogoče. Dodaten problem je predstavljalo dejstvo, da se je določen del podatkov nahajal v računovodskem programu podjetja (komercialni podatki), večina ostalih podatkov pa v programu računovodskega servisa (glavna knjiga, osnovna sredstva, kadrovska evidenca, itd.), ki je knjižilo poslovne dogodke. Torej so se podatki o poslovanju podjetja nahajali na dveh različnih lokacijah, ki pa nista bili ustrezno medsebojno povezani. Nekateri izmed podatkov pa so se zaradi takšne organiziranosti dela v obeh transakcijskih sistemih celo podvajali.

V podjetju v začetnih letih poslovanja v svoje poslovanje niso uvajali novih informacijskih tehnologij in sodobnejše opreme; kot so:

- ADSL povezava v internet;

- lastna internetna stran;
- pogostejša uporaba elektronske pošte;
- uporaba prenosnih računalnikov, itd.

Slednje je še posebej izrazito oviralo komercialiste pri svojem delu na terenu, saj so posledično preveč časa potrošili za opravljanje administrativnega dela v pisarni.

10.3 ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V PODJETJU Z

V podjetju Z so konec leta 2004 prišli do spoznanja, da je rast podjetja tolikšna, da jo je že težko obvladovati. Predvsem direktor oziroma lastnik podjetja se je moral z rastjo podjetja vse bolj posvečati tudi organizacijskim delovnim nalogam. Posledično je imel vse manj časa za vpogled v tekoče poslovanje, oziroma za redno analiziranje rezultatov poslovanja. Podrejeni so sicer predstavili svoje mesečno poslovne (prodajne) rezultate, ki pa so bili vsebinsko relativno skopi. Posledično si je lastnik podjetja želel pridobiti več informacij, najti vzroke za določene poslovne dogodke in pridobiti čim bolj relevantne podatke na podlagi katerih bi bilo možno prejemati učinkovite poslovne odločitve. Lastnik je bil namreč preveč odvisen od skopih podatkov o poslovanju, ki jih je bilo možno s pomočjo obstoječih izpisov pridobiti iz transakcijskega informacijskega sistema, ter pisnih (mesečnih) poročil svojih komercialistov, v katerih so opisovali svoje obiske pri obstoječih in potencialnih kupcih. Komercialisti so se namreč pogosto izgovarjali, da imajo zelo veliko dela, zato jim ne uspe pripraviti bolj izčrpnih poslovnih poročil s svojega področja dela. Podjetnik se je zavedal, da bi povečan obseg administrativnega dela, ki bi ga naložil komercialistom, posledično zmanjšal njihovo prisotnost na terenu.

Lastnik podjetja Z se je posledično odločil, da najame svetovalno podjetje, kot pomoč pri iskanju rešitev za izboljšanje poslovanja v prihodnje. Zavedal se je namreč, da podjetje ne bo več dolgo kos tolikšni rasti, brez določenih sprememb. Podjetje Z se je moralo pripraviti na nadaljnjo rast poslovanja v času, ko je še relativno dobro obvladovalo vse bolj kompleksne poslovne procese.

V nadaljevanju predstavljam rešitve, ki so bile predlagane lastniku podjetja, z namenom zagotovitve ustreznih informacij za poslovno odločanje. Pri izpeljavi večine predlogov so tudi aktivno sodelovali.

10.3.1 Uvajanje sprememb na področju operativnega kontrolinga

V okviru vpeljave sprememb se podjetje Z ni odločilo za organiziranje samostojne službe za kontroling, temveč se je določena opravila organiziralo v okviru drugih poslovnih funkcij (organizacijskih enot). V nadaljevanju so našteje nekatere izmed sprememb, ki jih je podjetje uvedlo na tem področju.

- Podjetje se je začelo obnašati bolj racionalno. Če je v začetnih letih skrbelo predvsem za učinkovit vstop na trg, ter doseganje ciljnega prihodka, pa se je vse bolj zavedalo tudi

potrebe po zmanjševanju nepotrebnih stroškov. Naloga nadzora nad stroški poslovanja je postala pomembna naloga.

- Podjetje se je odločilo za delni prenos odgovornosti na posamezne zaposlene. Ker nov računovodski program omogoča takšno zajemanje podatkov, podjetje spremlja višino stroškov tudi po zaposlenih, oziroma organizacijskih enotah. S tem lahko ocenjuje smotrnost določenih stroškov (telefon, stroški povezani z službenimi vozili, računalniška oprema, stroški reprezentance, itd.), glede na višino ustvarjenega prihodka.
- Zamenjava računovodskega programa.. Z zamenjavo so v podjetju pridobili možnost lastne izdelave dodatnih prednastavljenih finančnih preglednic, ki jih lahko vsak uporabnik sam prilagodi glede na svoje potrebe. Kot primer navajam izdelavo izkaza uspeha, bilance stanja, ter analitično primerjavo določenih skupin stroškov z višino prihodkov (npr. delež stroškov marketinga v prihodkih, delež stroškov transporta v prihodkih, itd.).
- Podjetje si je v procesu izvajanja sprememb zagotovilo nekatera programskega orodja za spremljanje poslovanja, na osnovi katerih je možno oblikovati informacije za poslovno odločanje.
- Oblikovanje sistema poročanja o uspešnosti poslovanja, ki se nanaša na spremljanje po različnih kriterijih (kupci, artikli, komercialisti, skupine proizvodov, geografska območja, itd.).
- Izdelava enostavne oblike podatkovnega skladišča za spremljanje zgodovinskih podatkov o poslovanju.

10.3.2 Spremembe na prodajnem področju

Podjetje Z je svetovalno podjetje zaprosilo za predložitev rešitev, za lažje obvladovanje prodajne funkcije v podjetju. Obseg prodaje se je vse bolj povečeval, kot posledica povečanega obsega prodaje obstoječim kupcem, pridobivanja novih kupcev, ter zaradi širitve prodajnega asortiment. Zaradi tega je podjetje vse bolj pogrešalo učinkovito orodje za spremljanje uspešnosti prodaje.

Proučili so možnost nakupa programske opreme nekaterih ponudnikov programske opreme, vendar pa je bilo ugotovljeno, da bi takšen nakup zaradi relativne majhnosti podjetja pomenil prevelik finančni zalogaj, zato so nadaljevali z iskanjem drugih rešitev. Na koncu so se odločili za lastno izdelavo enostavne oblike podatkovnega skladišča, iz katerega uporabniki črpajo, ter analizirajo podatke s pomočjo uporabe vrtilnih tabel v Excelu.

Na žalost iz starega računovodskega programa ni bilo možno izvoziti zgodovinskih podatkov, oziroma bi bila dodelava programa s finančnega in časovnega vidika nesmotrna. Vzporedno z izbiro in uvajanjem novega računovodskega programa so pripravili zahtevek za dodelavo določena izpisa, ki bi vseboval vse najbolj ključne podatke s področja prodaje. Implementatorji novega računovodskega informacijskega sistema so pripravili spremenjen izpis, ki vsebuje naslednje podatke:

- številka listine (račun, dobropis);
- številka kupca;

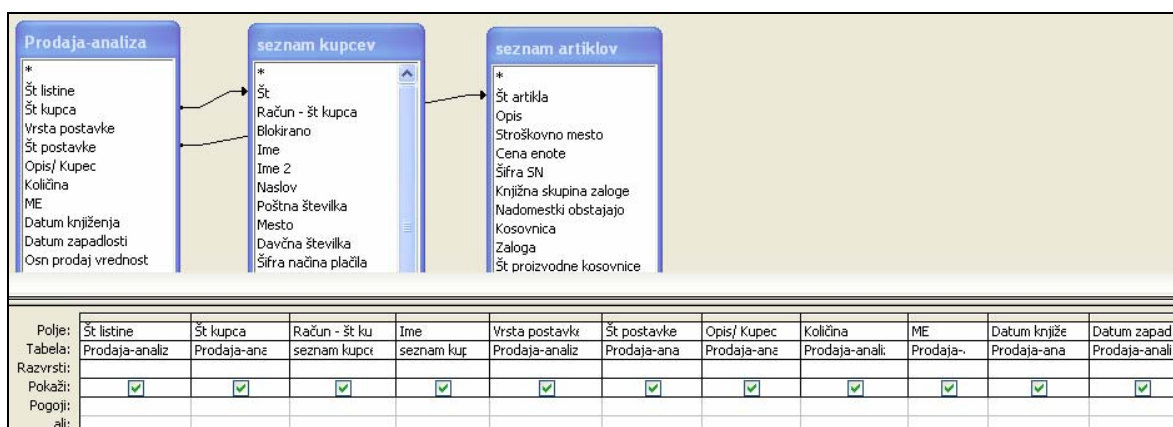
- vrsta postavke (artikel, storitev, vknjižba v glavno knjigo);
- številka postavke (številka artikla, storitve, konta glavne knjige);
- prodajna količina;
- enota mere (kos, paket, ura, vreča, itd.);
- datum knjiženja;
- datum zapadlosti listine;
- osnovna prodajna vrednost (po osnovnem ceniku brez odobrenih rabatov);
- strošek (nabavna vrednost prodanega blaga);
- znesek prodaje brez DDV;
- RVC;
- Šifra prodajalca.

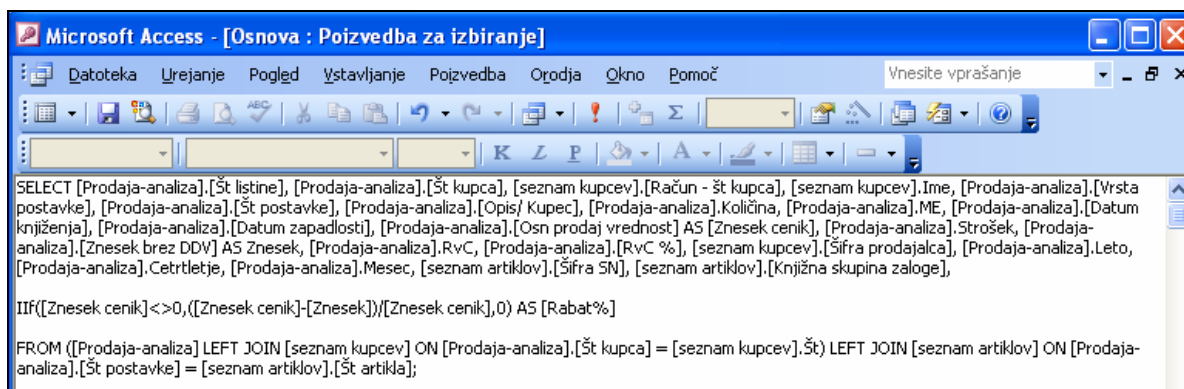
Pri izbiranju načina izgradnje podatkovnega skladišča so zasledovali cilj, da bi bilo analitično orodje čim bolj racionalno z vidika uporabnosti, stroškov, ter da bi bila z enostavnostjo zagotovljena možnost samostojnega vzdrževanja s strani zaposlenih v podjetju. Postopek izgradnje podatkovnega skladišča z analitičnim orodjem je potekal po naslednji shemi:

1. zbiranje potrebnih informacij s strani potencialnih uporabnikov glede želja in pričakovanj;
2. načrt izgradnje podatkovnega skladišča;
3. ocenitev velikosti podatkovne baze;
4. testiranje delovanja podatkovne baze na podlagi različnih velikosti podatkovnih baz (različnega števila zapisov);
5. postavitev podatkovnega skladišča na strežnik v podjetju;
6. nastavitve dostopa za različne uporabnike. Pri tem se je posameznim komercialistom omejil dostop zgolj do podatkov o prodaji njihovim kupcem.

Zapisi iz predmetnega izpisa se uredijo, ter uvozijo oziroma dodajo (enkrat mesečno) v obstoječo tabelo v Accessovi datoteki. K zgoraj naštetim podatkom se z ukazom avtomatično dopolni še manjkajoče podatke o letu, četrtletju, ter mesecu nastanka zapisa, kar poveča uporabno oziroma analitično vrednost zapisov. S pomočjo vnesenih formul se avtomatično izračunajo še podatki o doseženi RVC v odstotku (RVC %), ter o odobrenem rabatu kupcem (Rabat %).

Slika 14: Zgradba podatkovnega skladišča



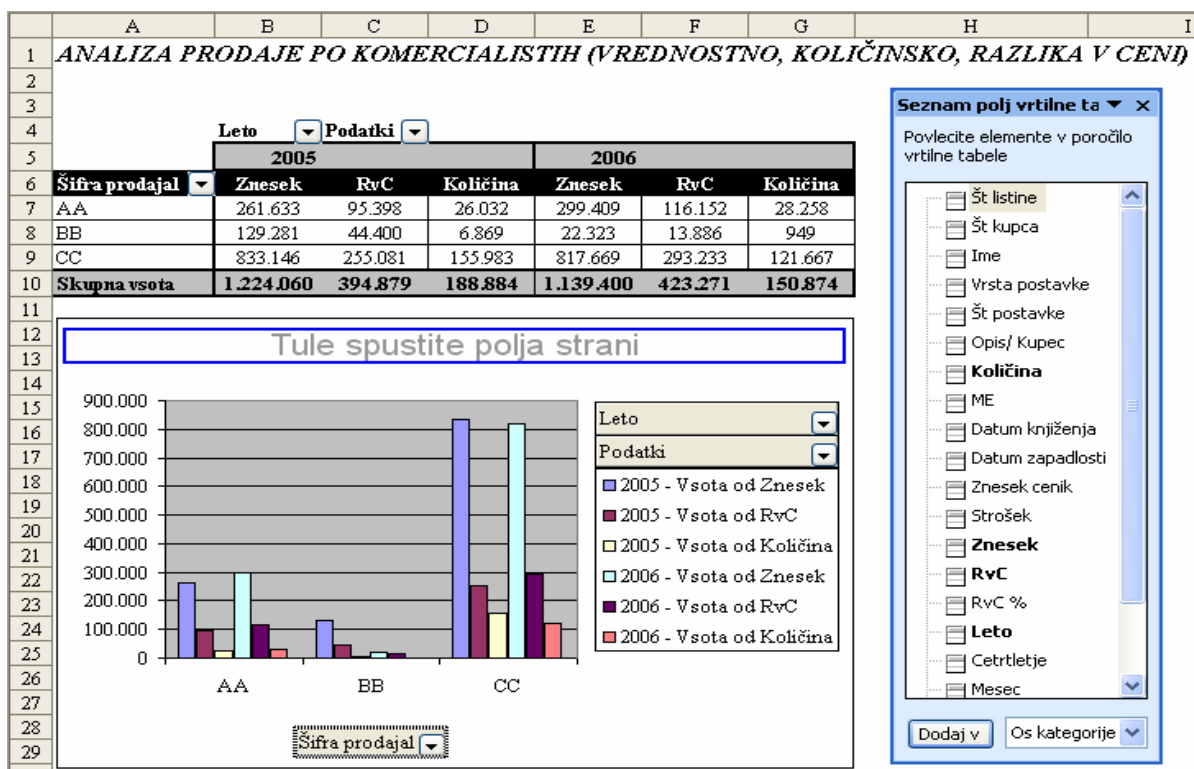


Vir: Interno gradivo podjetja Z

S testiranjem je bilo ugotovljeno, da naj bi podatkovna baza omogočala nemoteno delovanje vsaj za naslednjih 5 let. Pomembno pa je tudi dejstvo, da bi bilo možno ob bistveno povečanem obsegu poslovanja, ter posledično zaradi enormno povečanega obsega količine podatkov, zapise uporabiti tudi za morebitno nadgradnjo podatkovnega skladišča z bolj sofisticiranim programom, ki jih tržijo številni ponudniki, ter so namenjena predvsem večjim podjetjem od podjetja Z.

Z izgradnjo preproste oblike podatkovnega skladišča je podjetje rešilo problem pomanjkanja informacij za poslovno odločanje s področja prodaje. Dokler niso videli rezultatov, si ključni v podjetju (direktor in komercialisti) niso niti predstavljali, kako relativno enostavno je moč priti do orodja, ki ob tej velikosti in organiziranosti podjetja, popolnoma rešuje njihove vsakodnevne probleme pri zagotovitvi ustreznih informacij s področja prodaje.

Slika 15: Primer analize prodaje po komercialistih



Vir: Interno gradivo podjetja Z

V sliki 15 je predstavljen primer analize s pomočjo vrtilne tabele. Še več primerov pa je prikazanih v prilogi na koncu magistrskega dela.

10.3.3 Uvajanje sprememb na nabavnem področju

Zaradi majhnosti podjetja, ter dejstva, da ima podjetje zgolj enega dobavitelja za trgovsko blago, ki ga podjetje zastopa v Sloveniji, ni bilo sprejetih pomembnejših sprememb na področju organizacije nabavne funkcije. Najpomembnejša novost je bilo lažje oziroma učinkovitejše spremljanje podatkov o nabavi in zalogah po artiklih, ki ga omogoča sodoben računovodski program.

Vendar je bila zaradi pozitivnih izkušenj na področju analiziranja prodaje s pomočjo vrtilnih tabel izražena želja, da bi izdelali podobno analitično orodje tudi za področje spremljanja višine, hitrosti obračanja in kurantnosti zalog. Takšno orodje še ni izdelano, vendar pa je v načrtu.

10.3.4 Uvajanje sprememb na finančno - računovodskem področju

Podjetje Z nima organizirane lastne računovodske službe, temveč ima sklenjeno pogodbo z zunanjim računovodskim servisom. V okviru svetovanja je bilo podjetju Z predlagano, da zamenja računovodski program, saj obstoječi ne zagotavlja dovolj podatkov za oblikovanje informacij za poslovno odločanje. Spoznali so, da obstoječi računovodski informacijski sistem ni možno dodelati oziroma bi bili stroški previsoki.

Tokrat so se v podjetju v prvem koraku najprej odločali o izbiri najprimernejšega računovodskega informacijskega sistema za zamenjavo. Šele po sprejetju te odločitve, so se začeli razgovori s potencialnimi računovodskimi servisi. Za izbrani računovodski program je moč trditi, da je na slovenskem trgu dovolj poznan in priznan, ter omogoča nadgradnje po potrebi. Poleg tega je zagotovljeno tudi ustrezno vzdrževanje.

V podjetju so si postavili cilj, da bodo vsi knjiženi podatki na enem mestu. To so zagotovili z vzpostavitvijo VPN povezave računovodskega servisa na strežnik podjetja Z, na katerem se nahaja računovodski program podjetja. S tem so dosegli, da se vsak poslovni dogodek evidentira zgolj enkrat, ter da so vse vknjižbe na enem mestu. Na ta način prihaja do določenega prihranka časa, poleg tega se zmanjša možnost napak.

Sprejeta je bila odločitev, da se manjši, predvsem enostavnejši del računovodskih nalog prenese v podjetje Z, zahtevnejše knjiženje pa izvaja računovodski servis. S takšno delitvijo dela so se nekoliko znižali stroški računovodstva. Zaradi povečanega obsega poslovanja ter zaradi želje po zagotovitvi učinkovitosti dela na računovodskem področju, je podjetje Z zaposlilo poslovno sekretarko, ki pozna tudi osnove računovodstva ter financ. Omenjena oseba je prevzela koordinacijo z računovodskim servisom, ter je postala odgovorna za pravilno izvajanje del v računovodstvu, oziroma za tisti del, ki se opravlja v podjetju samem. Po dogovoru o delitvi dela, v podjetju Z izvajajo naslednja računovodska dela:

- knjiženje bančnih izpiskov;
- zapiranje plačil, s čimer imajo zelo ažurno stanje o stanju terjatev in obveznosti;
- knjiženje nabave trgovskega blaga;
- knjiženje računov in dobropisov kupcem za prodano blago, itd.

V računovodskem servisu pa so zadolženi za naslednje naloge:

- knjiženje računov dobaviteljev za opravljene storitve;
- obračun plač;
- knjiženje odvisnih stroškov pri nabavi trgovskega blaga;
- obračun davka na dodano vrednost;
- obračun amortizacije;
- regulacija vrednosti zalog;
- izdelava zaključnega računa, itd.

S takšno organiziranostjo računovodske službe je v podjetju Z zagotovljena ažurnost informacij o poslovanju podjetja, zaradi česar je zagotovljena podlaga za učinkovitejše poslovno odločanje.

10.3.5 Uvajanje sprememb na informacijskem področju

Večina sprememb, ki se nanaša na informacijsko področje je opisanih v okviru prejšnjih točk. Podjetje je kupilo tudi nekaj nove programske in strojne opreme, ki zagotavlja nemoteno povezavo med podjetjem Z in pogodbenim računovodskim servisom. Sem spada:

- nakup novega strežnika, ter pripadajoče opreme;
- nakup in implementacija računovodskega programa;
- nastavitev VPN povezave, itd.

Podjetje je vsem komercialistom na terenu zagotovilo uporabo prenosnih računalnikov. S tem se je produktivnost dela bistveno izboljšala, saj jim ni več potrebno hoditi v pisarno za potrebe sestavljanja ponudb, izdelave prodajnih poročil, ter opravljanja ostalih administrativnih del.

11 ZAKLJUČEK

Podjetja delujejo v vse hitreje spreminjajočem se okolju. Z uvajanjem tržnega gospodarstva in z osamosvojitvijo Slovenije, se je tudi pri nas pojavila množica malih podjetij. Pri svojem delu se podjetja vsakodnevno soočajo z izzivi in nevarnostmi in le najuspešnejša med njimi izzive izkoristijo v svoj prid, na nevarnosti pa se ustrezno pripravijo, ter se jim skušajo izogniti. Za takšno delovanje pa morajo imeti ustrezne informacije, na podlagi katerih lahko sprejemajo učinkovite poslovne odločitve.

Okoliščine, ki so s tem nastale v razvitih gospodarstvih, odpirajo veliko možnosti za mala podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno

nišo, pogosto pa se povezujejo z velikimi podjetji kot njihovi podizvajalci, ponudniki storitev in podobno. V sodobnih gospodarstvih je pomen malih podjetij zelo velik na številnih področjih.

Za vse izzive pa majhno, še posebno rastoče podjetje potrebuje informacijski sistem, ki bo omogočal ustrezno podporo podjetniku oziroma podjetju pri poslovnem odločanju. V današnjem času postaja pomen pravih in pravočasnih informacij vse večji. Posledično je podjetje v primerjavi s konkurenco v relativno slabšem položaju v primeru, če mu primanjkuje informacij, ki so nujno potrebne za ustrezne poslovne odločitve, ali če je za podjetje značilna neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi oziroma potrebami samega podjetja.

Zaradi tega imajo nosilci odločanja čedalje odgovornejšo vlogo. Odločanje je čedalje težja naloga. Brez kvalitetnih informacij se je nemogoče optimalno odločati. Zagotovo ima računovodstvo, kot osrednja informacijska dejavnost pri tem velik pomen. Tega se čedalje bolj zavedajo tudi številni podjetniki. Še do nedavnega je bilo računovodstvo zgolj služba, ki je zbirala podatke iz ustreznih knjigovodskih listin, jih knjižila, ter na koncu obračunskega obdobja sestavila izkaze poslovanja. Za kvalitetno poslovno odločanje pa takšen pristop ni zadovoljiv.

V majhnih podjetjih lahko podjetnik relativno dobro obvladuje položaj kljub pomanjkanju informacij. Ko pa prične podjetje rasti, postaja poslovanje vse bolj kompleksno, ter morajo biti posledično tudi poslovne odločitve temu primerno ustrezne. Napačne poslovne odločitve imajo lahko daljnosežne negativne posledice. Zato postane dostop do kvalitetnih informacij vse bolj nujen. Potreben je dober informacijski sistem, ki omogoča zajemanje čim številčnejših informacij, ki jih podjetniki kasneje lahko uporabijo za poslovno odločanje. Pri tem pa ni pomembna samo količina podatkov, temveč tudi njihova urejenost in usklajenost.

Zato sem v drugem delu magistrskega dela na primeru treh različnih majhnih podjetij opisal, kako se lotiti oblikovanja informacijskega sistema za poslovno odločanje, kateri so ključni problemi in nevarnosti s katerimi se podjetja srečujejo, ter na kaj je potrebno biti še posebej pozoren, da je možno govoriti o uspešno izvedenem projektu. Predstavil sem zahteve oziroma pričakovanja podjetnikov glede razpolaganja z željenimi podatki oziroma poročili in analizami, ter predstavil konkretne rešitve za posamezno proučevano podjetje.

V magistrskem delu sem predstavil tri majhna podjetja, ki dosegajo rast, ter so ugotovila, da potrebujejo več informacij za podporo poslovnemu odločanju, kot pa jim jih je nudil obstoječi poslovno-informacijski sistem. Rešitve so našli znotraj programov MS Access in MS Excel, ki jih je moč najti v MS Office zbirki.

Obravnavanih podjetij nisem želel izpostavljati širši javnosti, zato sem jih poimenoval kot podjetja X, Y in Z. Prav tako sem po potrebi prilagodil nekatere podatke, ki bi omenjena podjetja lahko identificirali.

Lahko trdimo, da so izbrana podjetja raznovrstna, tako po dejavnosti, velikosti, organizacijski strukturi, ciljih in vizijah, kakor tudi po prodajnih trgih. Vsem podjetjem pa je skupno, da so po ZGD-ju mala, da so rastoča, ter da so se v določeni točki poslovanja začela srečevati s problemi glede obvladovanja procesa poslovanja. Za vsa tri podjetja je namreč značilno, da so podjetniki v začetnih obdobjih obstoja zanemarili določena poslovna področja (informatika, računovodstvo, finance, kontroling, itd.), zaradi česar so prišli v določene težave pri obvladovanju bolj ali manj hitro rastočega podjetja. Vendar pa so dovolj zgodaj pristopili k razreševanju problema v zvezi s preoblikovanjem obstoječega informacijskega sistema za potrebe učinkovitega poslovnega odločanja.

Iz opisanih primerov je razvidno, da lahko tudi majhna podjetja zadovoljivo rešujejo probleme v zvezi z zagotavljanjem informacij za učinkovito poslovno določanje. Zato ne potrebujejo vedno (pre)dragih informacijskih sistemov najrazličnejših ponudnikov na trgu, ki pogosto niso prilagojena specifičnosti majhnih podjetij, temveč je marsikateri problem možno razrešiti tudi z napredno uporabo Microsoftovih podatkovnih zbirk (npr. Excel, Access).

Podjetje z vpeljavo ERP sistema reši zgolj problem enotnega združenega podatkovnega vira, običajno pa ne rešuje problema zgodovinskih podatkov oziroma analiz. Prav tako v realnem svetu obstaja še veliko pomembnih podatkov, ki ne nastajajo v sistemih ERP in jih najdemo v ločenih sistemih ali zunanjem okolju. Običajno sistemi za podporo poslovnemu odločanju temeljijo na podatkih, zagotovljenih iz ERP, vendar pa so v praksi najuspešnejše rešitve, ki so izdelane zunaj poslovno-informacijskega sistema, le-ta pa predstavlja zgolj vir za zagotovitev podatkov.

Običajno so stroški implementacije sofisticiranih informacijskih rešitev za majhna podjetja previsoki. Zato se majhna podjetja pogosto odločijo zgolj za vpeljavo najnujnejših rešitev s področja informacijskih sistemov. Posledično ni izkoriščeno v zadostni meri. Vendar pa je iz opisanih poslovnih primerov podjetij X, Y in Z razvidno, da so tudi majhnim (predvsem rastočim) podjetjem z lastnim razvojem na voljo številne rešitve, kot dopolnilo k standardnim programskim orodjem.

Proučevana podjetja so si med seboj precej različna. Zato so reševala probleme vsaka na svoj način, kar je posledica številnih razlogov..

Tako se je **podjetje X** soočalo predvsem s pomanjkanjem kvalitetnih informacij s področja prodaje in nabave. Zaradi želje po lažjem obvladovanju prodajne funkcije so po nepotrebnem obremenjevali komercialiste z pisanjem različnih prodajnih poročil. Problem so rešili z vzpostavitvijo enotnega poročanja, na dovolj smiseln in racionalen način. Pri tem so si pomagali z Microsoftovimi orodji, s čimer so povečali vsebinsko kvaliteto in ažurnost pri izdelavi poročil. Pomagali so si tako, da so poročila sestavljali s pomočjo programa MS Access. Za podjetje X lahko ugotovimo, da so se problema pomanjkanja informacij za učinkovito poslovno odločanje lotili sami, z zaposlitvijo osebe na ustreznem delovnem mestu. Glede na rezultate se je takšna poteza izkazala za smotrno.

Za **podjetje Y** lahko trdimo, da se je soočalo s podobnimi težavami glede razpolaganja z informacijami za poslovno odločanje, kot podjetje X. Razlogi so bili v tem, da se podjetnik, ki je zašel v poslovne težave, ni v zadostni meri zavedal pomena informacij za uspešnejše poslovanje podjetja v prihodnje. Novi strateški lastnik je imel vizijo, kaj podjetje Y potrebuje za izboljšanje poslovanja v prihodnje. Prav tako je imel jasno predstavo o tem, katere informacije potrebuje sam, za lažje in kvalitetnejše nadziranje poslovanja. Tako se je podjetje Y odločilo za lastno izdelavo nekaterih programskih orodij. Za razliko od podjetja X, je podjetje Y razvilo tudi nekaj specializiranih orodij v MS Accessu, kot je npr. modul za vodenje delovnih nalogov, kalkulacij, pokalkulacij, itd.. Lahko trdimo, da je bilo gonilo za uvedbo spremenjenega informacijskega sistema za poslovno odločanje, vstop strateškega lastnika v lastništvo podjetja Y. Novi solastnik je v podjetju videl dovolj velik potencial za obstoj podjetje, ter nadaljnjo rast obsega poslovanja. Seveda pa se je obenem zavedal, da pri tem potrebuje številne informacije o poslovanju, da bi se lahko v podjetju izvedel uspešen poslovni preobrat.

Kot tretji poslovni primer sem opisal način reševanja potreb po zagotovitvi informacij za poslovno odločanje v **podjetju Z**. Reševanja problema zagotavljanja informacij so se lotili predvsem s pomočjo izdelave sistema vrtilnih tabel. V prvem koraku so zamenjali zastarel računovodski program z sodobnejšim, ter prenesli izvajanje računovodstva na drug računovodski servis. Nato so koncipirali zahteve glede potrebnih informacij za potrebe poslovnega odločanja. V podjetju so dokazali, da je možno z minimalnimi dodelavami osnovnega računovodskega (transakcijskega) programa, priskrbiti dovolj širok nabor podatkov, s katerimi lahko ob kombinaciji podatkov iz ostalih tabel (kupci, artikli, itd.) omogočimo zelo kvalitetno poslovno obveščanje s pomočjo uporabe vrtilnih tabel. V podjetju Z se problema odprave pomanjkanja informacij za poslovno odločanje niso lotili sami, temveč so najeli zunanje svetovalno podjetje, katero jim je svetovalo, ter pri začetni izvedbi tudi sodelovalo.

Menim, da je iz proučevanih poslovnih primerov razvidno, da je v slehernem podjetju (v tem primeru majhnih, rastočih) možno z manjšimi dodelavami osnovnega programa, ter nekoliko bolj poglobljenim znanjem uporabe Microsoft programskih orodij, uvesti učinkovit in stroškovno racionalen dopolnilni informacijski sistem za poslovno odločanje v podjetju.

12 LITERATURA

1. Antončič Boštjan et. al.: Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba d.o.o., 2002. 485 str.
2. Antončič Boštjan: Primeri iz podjetništva. Rast in razvoj podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper, 2002. 153 str
3. Arhar France: Mednarodna integracija kapitala in dela. Ljubljana: Delo – Gospodarski Vestnik, 1984. 382 str.
4. Avison D., Fitzgerald G.: Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools. New York: McGraw-Hill, 2003. 592 str.
5. Bajuk Stane: Analiza vzrokov neuspešne implementacije poslovno-informacijskega sistema v praksi. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006. 95 str.
6. Baloh Peter et al.: Reševanje poslovnih problemov s pomočjo informacijskih orodij. Velenje: Samozaložba, 2005. 373 str.
7. Black Stewart J., Lyman W. Porter: Management: Meeting New Challenges. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000. 648 str.
8. Bobek Samo, Lesjak Dušan: Informatika za ekonomiste. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 325 str.
9. Bosilij Vukšić V., Kovačič Andrej: Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2004. 180 str.
10. Callahan K., Brooks L.: Essentials of Strategic Project Management. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 209 str.
11. Damij Talib, Štemberger Indihar Mojca: Uvod v poslovno informatiko in računalništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. str. 91
12. Debelak Matija: Strateški informacijski sistem kot ključ pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 108 str.
13. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1997. 205 str.
14. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
15. Dubrovski Drago: Krizni management. Druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 2000. 172 str.
16. Franetič Damjan: Analiza financiranja v podjetju. Zbornik I. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 28. in 29. september 1995, str. 129-139.
17. Gombač Marko: Model posodobitve informacijskega sistema proizvodnega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.
18. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 508 str.
19. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Osnove informatike. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 334 str.
20. Heldman Kim: PMP: Project Management Professional. Study Guide, San Francisco, London: SYBEX, 2002. 519 str.
21. Hilton Ronald W.: Managerial Accounting: New York: McGraw Hill, 1994. 982 str.

22. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 220 str.
23. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
24. Hočevar Marko: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
25. Horvat Dejan: Vpliv razvoja informacijskih tehnologij na podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
26. Jackson Steve, Sawyers Roby: Managerial Accounting: Focus on Decision Making. Fort Worth (TX): Hartcourt College Publishers, 2001. 486 str.
27. Jaklič Jurij: Upravljanje in uporaba podatkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 213 str.
28. Kako razviti uspešno podjetje 1. del. Zbornik gradiv za seminar: Večerna šola podjetništva. Ljubljana: Gea College, 1999. 224 str.
29. Kavčič Bogdan: Odločanje. Zbirka Management, Radovljica: Didakta, 1994, str. 212-261
30. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 329 str.
31. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 307 str.
32. Kuriloff Arthur, Hemphill John: Starting and Managing the Small Business. New York: McGraw - Hill, Inc., 1988. 603 str.
33. Laudon Kenneth C., Laudon Jane P.: Management Information Systems. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000. 588 str.
34. Marolt Šmid Jasna: ABC skladiščenja podatkov in poslovnega obveščanja. Revija Info Src.si, Ljubljana, 47(2006), str. 20-23.
35. Melave Dane, Novak Aleš: Controlling – NNP. Kranj: Moderna organizacija, 2002. 511 str.
36. Merlin Mateja: Predlog računalniško podprtega informacijskega sistema za odločanje v farmacevtskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 110 str.
37. Mohorič Tomaž: Podatkovne baze. Ljubljana: Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, 1991. 228 str.
38. Moss D., Clarke L.: Successful Expansion for Small Business. London: Charles Letts & Co. Ltd., 1990. 229 str.
39. Možina Stane et. al.: Management. Nova znanja za uspeh, Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
40. Plut Helena, Plut Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
41. Porter E. Michael: From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Boston: Harvard Business Review, 1987, 3, str. 43-59.
42. Peemöller, Volker H.: Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, 2. izdaja., Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 1992. 378 str.

43. Pšeničny Viljem et. al.: Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 341 str.
44. Pučko Danijel: Small Business Management in the New Europe. Small Business seminar. Maribor: Ekonomski inštitut, 1994, str. 197-206.
45. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
46. Puklavec Borut: Managerski informacijski sistem Zeus kot del celovite informacijske rešitve za srednje velika podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 91 str.
47. Rebernik Miroslav et. al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, 1997. 594 str.
48. Resinovič Gortan: Analiza vplivov nekaterih informacijskih dimenzij na osebne lastnosti kot dejavnike odločanja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 225 str.
49. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
50. Senn A. James: Information Systems in Management. Belmont: Wardsworth Publishing Co., 1990. 870 str.
51. Senn James A.: Information Technology in Business: Principles, Practices and Opportunities. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997. 745 str.
52. Srića Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
53. Steblovnik Zdenka et. al.: Podjetništvo. 1. natis. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2000. 220 str.
54. Strickland, Alonzo J., Thompson, Arthur A.: Strategic Management. 3. izdaja. Plano: Business Publications, INC, 1984. 1034 str.
55. Šmid Marko: Od podatkov do konkurenčne prednosti. InfoSRC.SI, Ljubljana, 38(2004), str. 3
56. Špilak Štefan: Podjetniški priročnik. Murska Sobota: Pomurska založba, 1999. 249 str.
57. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
58. Turban Efraim, Aronson Jay E.: Decision Support Systems and Intelligent Systems. 5. izdaja, London: Prentice-Hall International, 1998. 890 str.
59. Turk Ivan: Finančno računovodstvo. Maribor: Založba Obzorja, 1985. 449 str.
60. Turk Ivan: Podatki in informacije v poslovnem sistemu. 2. izdaja, Kranj: Moderna organizacija, 1979. 191 str.
61. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. 620 str.
62. Varga Mladen: Baze podataka: konceptualno, logičko i fizičko modeliranje podataka. Zagreb: DRIP – Društvo za razvoj informacijske pismenosti, 1994. 217 str.
63. Viecas L. John: Running Microsoft Access 2000. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1999. 1025 str.
64. Volavšek Damijan: Izbrane oblike rasti majhnega podjetja: Diverzifikacija poslovanja. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 76 str.

65. Ward J.: Principles of Information System Management, London: Routledge, 1995. 267 str.
66. Zdovc Andrej: Microsoft Access. Nova Gorica: Maya d.o.o., 1993. 211 str.

13 VIRI

1. Interna gradiva podjetja X
2. Interna gradiva podjetja Y
3. Interna gradiva podjetja Z
4. Microsoft Excel: [URL: <http://office.microsoft.com/sl-si/excel/HA010346321060.aspx?pid=CH010714011060>], 29.11.2006
5. Spletni portal AJPES, Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si>], 30.10.2006
6. Verbinc France: Slovar tujk. Peta izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1976. 770 str.
7. Virtual private network: [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_private_network], 23.11.2006
8. VPN – Virtual Private Networking: Navodila za priključitev na VPN strežnik računalniškega omrežja. Ljubljana: Fakulteta za matematiko in fiziko, julij 2005 [URL: <http://www.fmf.uni-lj.si/Datoteke/VPN/vpn.pdf>], 23.11.2006
9. Zakon o gospodarskih družbah ZGD (Uradni list RS, št. 45/2001).
10. Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1 (Uradni list RS, št. 42/2006).

PRILOGA

Priloga 1: Slovarček tujih izrazov

akvizicija	pripojitev, pridobitev
benchmarking	kontinuiran sistematični proces za ocenjevanje procesov in metod najboljših podjetij v panogi s ciljem optimiranja lastnih procesov in metod
diverzifikacija	uvajanje, povečevanje raznovrstnosti
fluktuacija	nihanje, nenehno spreminjanje določene kategorije (npr. števila zaposlenih)
implementacija	izpeljava, izvedba, uvedba
just in time	ob pravem času, ravno pravočasno
know-how	tehnološko znanje
management	ravnanje: oznaka za vodstvo podjetja. Izraz lahko uporabljamo povsod tam, kjer gre za posloводство, vodilni kader, vodenje oddelkov, itd.
manager	vsaka oseba, katera je pooblaščen, da načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje organizacije
outsourcing	del poslovanja se prenese v izvajanje zunanjemu izvajalcu, ki je za to dobro usposobljen
SME	majhna in srednje velika podjetja

Priloga 2: Obrazec poročila o realizaciji podjetja X

POROČILO O REALIZACIJI ZA MESEC _____ - vrednostno

v EUR

Skupaj	PRODAJA DOMA			INDEKS		PRODAJA TUJINA			INDEKS		SKUPAJ PRODAJA			INDEKS	
	2005	plan	2006	06/05	06/pl	2005	plan	2006	06/05	06/pl	2005	plan	2006	06/05	06/pl
<i>I. mesec</i>															
Blagovna skupina - 1	10.809	12.300	11.553	107	94	0	0	0	-	-	10.809	12.300	11.553	107	94
Blagovna skupina - 2	16.701	19.700	16.713	100	85	0	300	3.196	-	1.065	16.701	20.000	19.909	119	100
Blagovna skupina - 3	89.809	65.100	117.988	131	181	7.242	18.500	13.457	186	73	97.051	83.600	131.445	135	157
BS - 3 (storitve)	64.807	55.900	61.904	96	111	0	0	0	-	-	64.807	55.900	61.904	96	111
BS - 3 (artikli)	25.002	9.200	56.084	224	610	7.242	18.500	13.457	186	73	32.244	27.700	69.541	216	251
Blagovna skupina - 4	192.740	220.300	226.978	118	103	36.634	55.800	56.202	153	101	229.374	276.100	283.180	123	103
BS - 4 (storitve)	44.731	49.200	36.821	82	75	12.634	22.000	10.476	83	48	57.365	71.200	47.297	82	66
BS - 4 (artikli)	146.059	165.300	183.213	125	111	23.641	32.000	29.486	125	92	169.700	197.300	212.699	125	108
Blagovna skupina - 5	923	1.800	1.850	200	103	0	800	7.547	-	943	923	2.600	9.397	1.018	361
Blagovna skupina - 6	1.027	4.000	5.094	496	127	359	1.000	8.693	2.421	869	1.386	5.000	13.787	995	276
Blagovna skupina - 7	5	0	36	720	-	0	0	38	-	-	5	0	74	1.480	-
Skupaj PODJETJE X	310.064	317.400	373.268	120	118	43.876	74.600	72.893	166	98	353.940	392.000	446.161	126	114
Prodaja na delovni dan	15.503	15.114	17.775	115	118	2.194	3.552	3.471	158	98	17.697	18.667	21.246	120	114
št. delovnih dni	20	21	21	105	100										
<i>II. kumulativa</i>															
Blagovna skupina - 1	113.242	116.100	116.037	102	100	51	0	44	86	-	113.293	116.100	116.081	102	100
Blagovna skupina - 2	236.430	246.300	272.305	115	111	17.131	5.500	25.998	152	473	253.561	251.800	298.303	118	118
Blagovna skupina - 3	494.639	591.800	613.394	124	104	109.108	157.300	126.601	116	80	603.747	749.100	739.995	123	99
BS - 3 (storitve)	262.225	354.200	299.331	114	85	7.437	0	215			269.662	354.200	299.546	111	85
BS - 3 (artikli)	232.414	237.600	314.063	135	132	101.671	157.300	126.386			334.085	394.900	440.449	132	112
Blagovna skupina - 4	1.858.739	1.930.700	1.984.848	107	103	431.157	546.100	541.682	126	99	2.289.896	2.476.800	2.526.530	110	102
BS - 4 (storitve)	441.761	414.100	370.319	84	89	151.500	200.700	181.301	120	90	593.261	614.800	551.620	93	90
BS - 4 (artikli)	1.416.978	1.516.600	1.614.529	114	106	279.657	345.400	360.381	129	104	1.696.635	1.862.000	1.974.910	116	106
Blagovna skupina - 5	24.909	17.300	18.553	74	107	113	7.000	10.374	9.181	148	25.022	24.300	28.927	116	119
Blagovna skupina - 6	20.192	28.300	26.281	130	93	5.476	10.400	77.418	1.414	744	25.668	38.700	103.699	404	268
Blagovna skupina - 7	681	0	1.295	190	-	536	0	38	7	-	1.217	0	1.333	110	-
Skupaj PODJETJE X	2.748.832	2.930.500	3.032.713	110	103	563.572	726.300	782.155	139	108	3.312.404	3.656.800	3.814.868	115	104
Prodaja na delovni dan	13.152	13.955	14.441	110	103	2.697	3.459	3.725	138	108	15.849	17.413	18.166	115	104
št. delovnih dni	209	210	210	100	100										

Priloga 3: Analiza višine terjatev za izbranega kupca v daljšem časovnem obdobju (podjetje X)

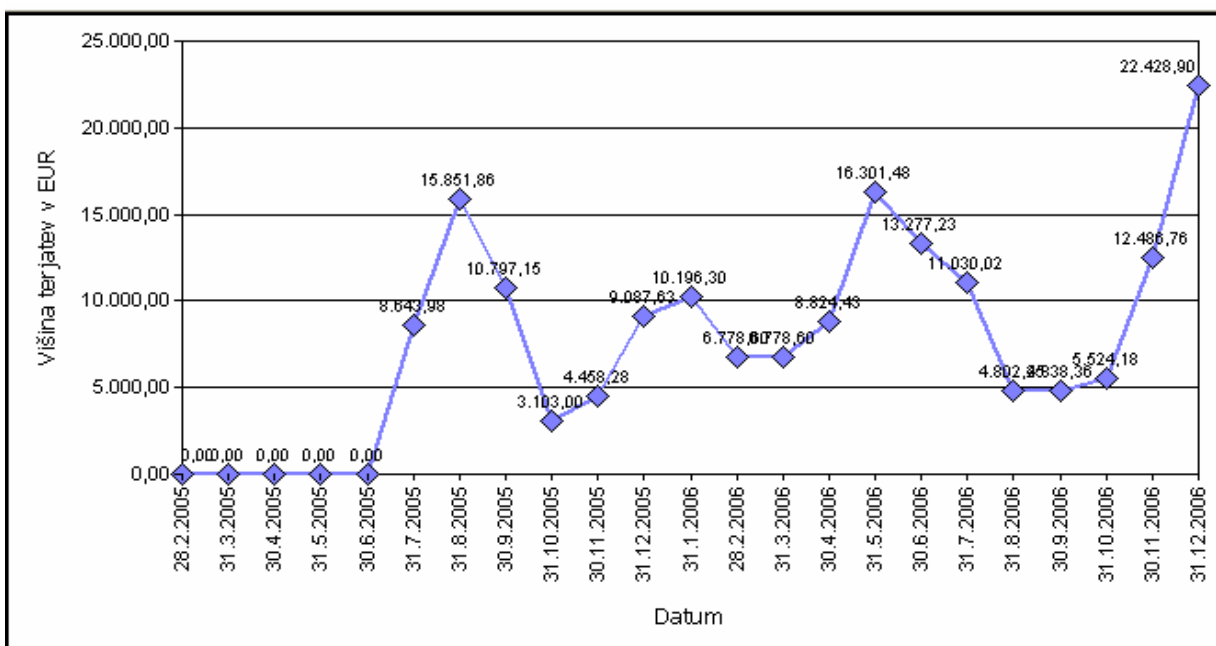
Naziv: KUPEC 10001

Šifra: 10001

	Datum	0-30 dni	31-60 dni	61-90 dni	Nad 90 dni	Zapadlo	Nezapadlo	Skupaj
	31.12.2006	16.910	5.102	443	0	22.429	35.226	57.655
	30.11.2006	5.846	3.833	2.837	21	12.487	30.614	43.100
	31.10.2006	2.712	2.837	21	0	5.524	21.139	26.663
	30.9.2006	4.866	21	0	0	4.838	11.866	16.704
	31.8.2006	2.250	2.548	8	0	4.802	16.749	21.551
	31.7.2006	9.916	1.129	0	0	11.030	6.673	17.703
	30.6.2006	7.600	5.689	0	0	13.277	12.911	26.188
	31.5.2006	9.535	6.780	0	0	16.301	10.049	26.351
	30.4.2006	8.838	0	0	0	8.824	17.489	26.314
	31.3.2006	6.789	0	0	0	6.779	16.646	23.424

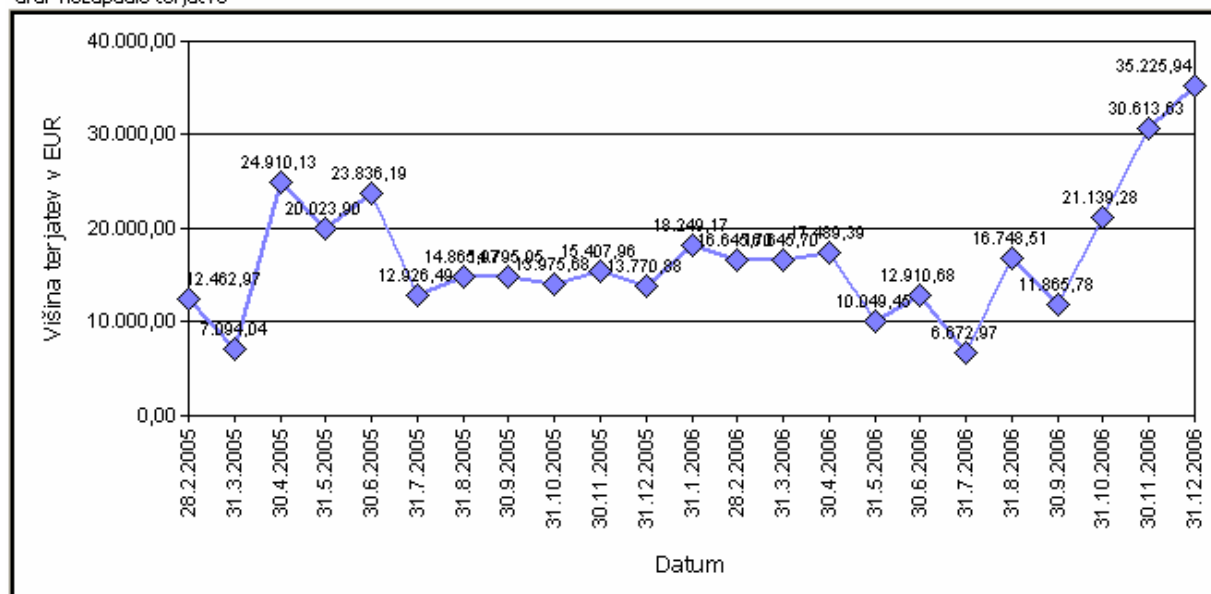
Zapis: 1 od 23

Pregled gibanja zapadlih terjatev za kupca 10001



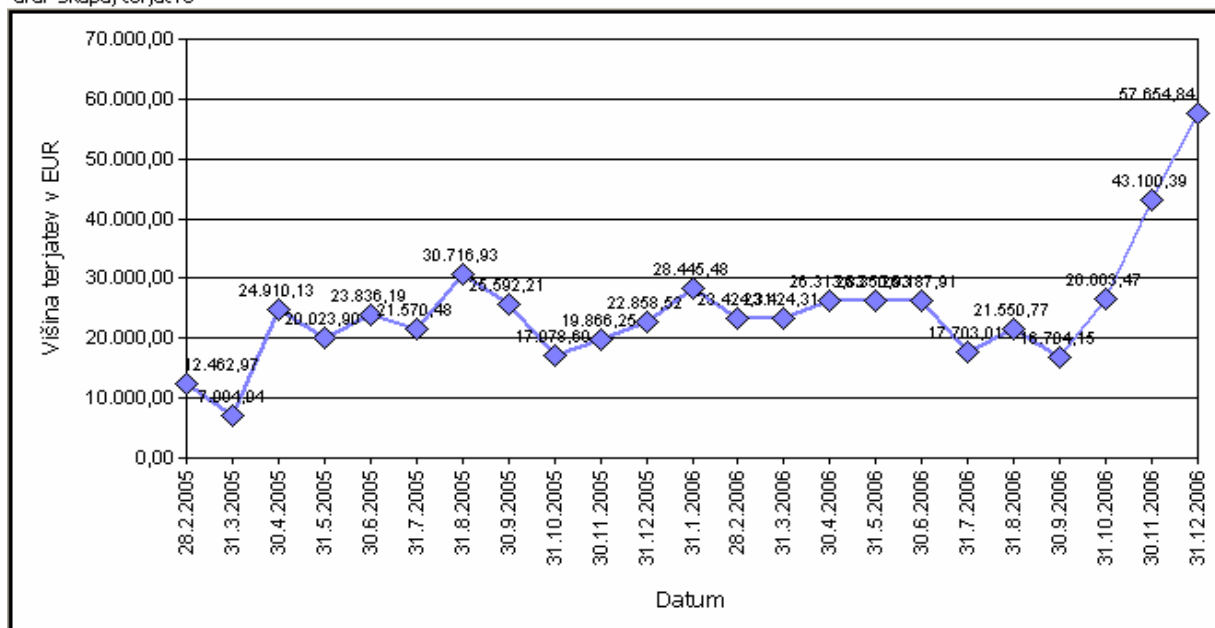
Pregled gibanja nezapadlih terjatev za kupca 10001

Graf-nezapadle terjatve



Pregled gibanja skupnih terjatev za kupca 10001

Graf-Skupaj terjatve



Vir: Interno gradivo podjetja X

Priloga 4: Izračun kazalnikov poslovanja za podjetje X

ANALIZA FINANČNEGA POLOŽAJA PODJETJA za obdobje _____ v EUR			
KAZALNIKI	2005	2006	Indeks 2006/05
Dobiček			-
Dobiček iz poslovanja (EBIT)			-
Prihodki od prodaje			-
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev			-
Prihodki od prodaje trgovskega blaga			-
Prodaja na domačem trgu			-
Prodaja na tujem trgu			-
Delež prodaje na domačem trgu (v %)			-
Delež prodaje na tujem trgu (v %)			-
Dosežena razlika v ceni pri proizvodih in storitvah			-
% realizirane marže pri proizvodih in storitvah			-
Dosežena razlika v ceni pri trgovskem blagu			-
% realizirane marže pri trgovskem blagu			-
Dodana vrednost			-
% dodane vrednosti v prihodkih iz prodaje			-
Dodana vrednost na zaposlenega			-
Stopnja zadolženosti (v %)			-
Stopnja neodvisnosti (v %)			-
Stopnja kreditne zadolženosti (v %)			-
Stopnja dobaviteljske zadolženosti (v %)			-
Delež kreditov v prihodkih od prodaje			-
Delež obveznosti do dobaviteljev v prihodkih od prodaje			-
Delež terjatev v obratnih sredstvih (v %)			-
Obratna sredstva/Dolgoročne naložbe			-
Zaloge / obratna sredstva			-
Donosnost kapitala (ROE) v % - vključene dolg. rez.			-
Donosnost kapitala (ROE) v %			-
Donosnost sredstev (ROA) v %; - upoštevan EBIT			-
Donosnost sredstev (ROA) v %; - upoštevan E			-
Razmerje med tujimi in lastnimi viri			-
Kratkoročni koeficient			-
Pospešeni koeficient			-
Delež stalnih sredstev v vseh sredstvih			-
Delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih			-
Pregled hitrosti gibanja terjatev do kupcev			
Višina terjatev do kupcev			-
Koeficient obračanja terjatev do kupcev (prodaja z DDV)			-
Dnevi vezave terjatev do kupcev			-
Višina terjatev do domačih kupcev			-
Koeficient obračanja terjatev do domačih kupcev			-
Dnevi vezave terjatev do domačih kupcev			-
Višina terjatev do tujih kupcev			-
Koeficient obračanja terjatev do kupcev			-
Dnevi vezave terjatev do tujih kupcev			-

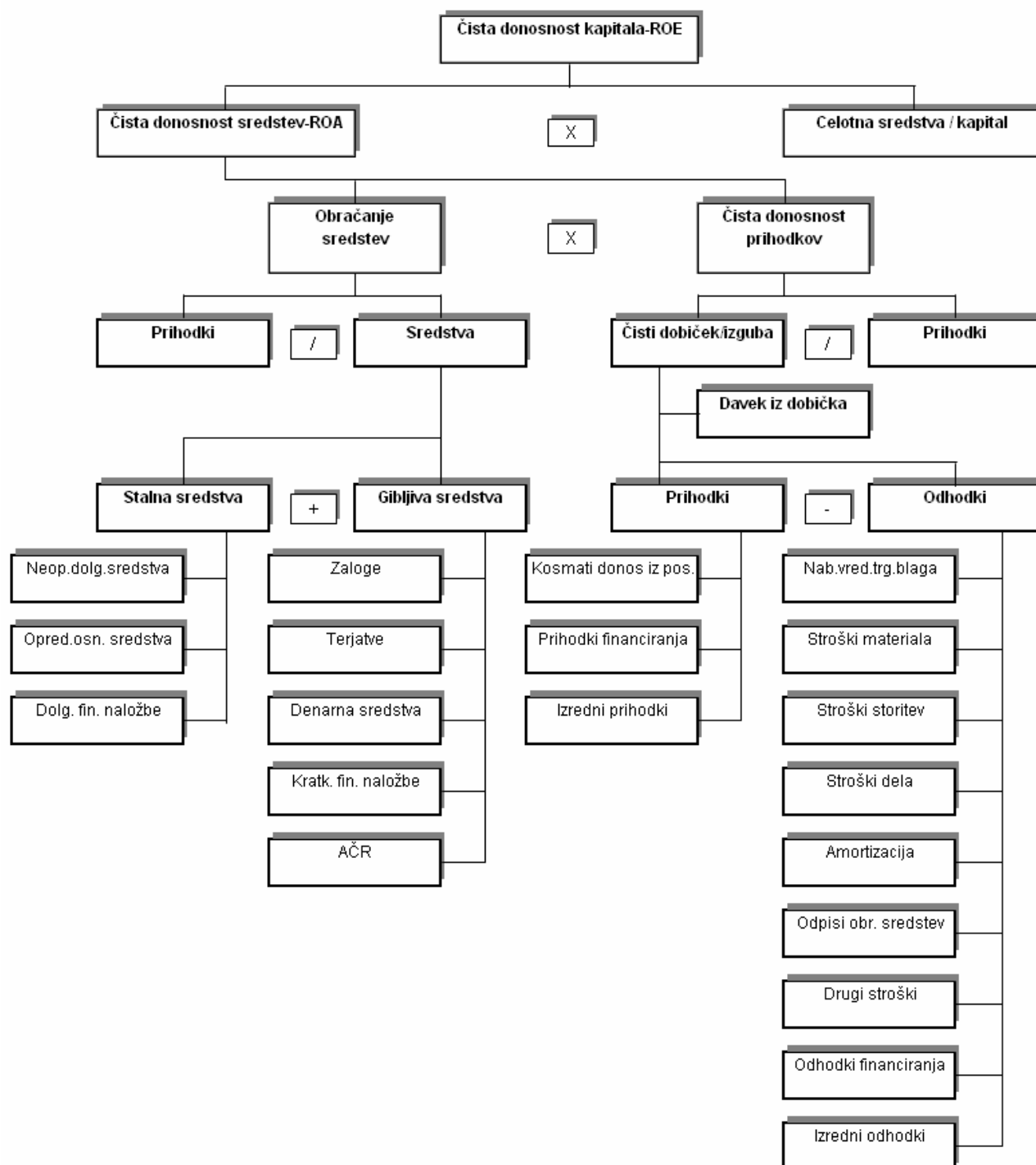
Priloga 4: Izračun kazalnikov poslovanja za podjetje X (nadaljevanje)

KAZALNIKI	2005	2006	Indeks 2006/05
Pregled hitrosti gibanja obveznosti do dobaviteljev			
Obveznosti do dobaviteljev			-
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev			-
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev			-
Pregled hitrosti gibanja zalog			
Višina zalog			-
Koeficient hitrosti obračanja zalog			-
Dnevi vezave zalog			-
Financiranje obrata proizvodnje (v dnevih)			-
Število zaposlenih			-
Prihodek na zaposlenega (za obdobje)			-
Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega			-
Povprečni mesečni strošek dela na zaposlenega			-
Delež stroškov dela v prihodkih iz prodaje (v %)			-
Čisti dobiček na zaposlenega			-
Dolgoročni dolgovi/dolgoročni viri			-
Kazalec celotne gospodarnosti (Prih./Odh.)			-
Kazalec gospodarnosti poslovanja (Prih./Odh.)			-
Neto obresti			-
Neto obresti / Prihodki od prodaje			-
Obveznosti do dobaviteljev			-
Terjatve do kupcev			-
Razlika med terjatvami in obveznostmi			-
Poslovno ravnotežje			-
Povprečen strošek tujih virov sredstev (v %)			-
Povprečen strošek obveznosti iz finaniranja			-
Stroški obresti			-
Obrestno pokritje (dobiček iz poslovanja / stroški obresti)			-
Naložbe v neopredmetena dolgoročna sredstva			-
Delež naložb v neopred. DS v prihodkih od prodaje			-
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva			-
Delež naložb v opred. OS v prihodkih od prodaje			-

Vir: Interno gradivo podjetja X

Priloga 5: Du Pontova analiza poslovanja

DU PONTOVA ANALIZA POSLOVANJA



Vir: Interno gradivo podjetja X

Priloga 6: Pregled prihodkov, odhodkov in dobička po prodajnih programih za podjetje X

O p i s	BLAGOVNA SKUPINA 1	BLAGOVNA SKUPINA 2	BLAGOVNA SKUPINA 3	BLAGOVNA SKUPINA 4	BLAGOVNA SKUPINA 5	BLAGOVNA SKUPINA 6	BLAGOVNA SKUPINA 7	SKUPAJ
1. Skupaj prihodki od prodaje	-	-	-	-	-	-	-	
1.1. Prihodki od prodaje	-	-	-	-	-	-	-	
1.2. Odobreni popusti pri prodaji blaga	-	-	-	-	-	-	-	
- delež odobrenih popustov (v %)	-	-	-	-	-	-	-	
2. Proizvajalni stroški	-	-	-	-	-	-	-	
2. Nabavna vrednost trgovskega blaga in m	-	-	-	-	-	-	-	
3. Kritni prispevek I	-	-	-	-	-	-	-	
% stopnja pokritja	-	-	-	-	-	-	-	
3.1. Kritni prispevek I - proizvodi in storitve	-	-	-	-	-	-	-	
% stopnja pokritja	-	-	-	-	-	-	-	
3.2. Kritni prispevek I - trgovsko blago in m	-	-	-	-	-	-	-	
% stopnja pokritja	-	-	-	-	-	-	-	
4. Direktni stroški	-	-	-	-	-	-	-	
4.1. Stroški materiala	-	-	-	-	-	-	-	
- od tega surovine, embalaža ter orodja	-	-	-	-	-	-	-	
4.2. Stroški storitev	-	-	-	-	-	-	-	
4.3. Stroški dela	-	-	-	-	-	-	-	
4.4. Amortizacija	-	-	-	-	-	-	-	
4.5. Prevr. popravki vrednosti osnovnih sredst	-	-	-	-	-	-	-	
4.6. Prevr. poslovni odhodki pri obratnih sreds	-	-	-	-	-	-	-	
4.7. Drugi stroški	-	-	-	-	-	-	-	
4.8. Sprememba vrednosti zalog	-	-	-	-	-	-	-	
5. Kritni prispevek II	-	-	-	-	-	-	-	
% stopnja pokritja	-	-	-	-	-	-	-	

Priloga 6: Pregled prihodkov, odhodkov in dobička po prodajnih programih za podjetje X (nadaljevanje)

6. Prihodki od financiranja	-	-	-	-	-	-	-	
- finančni prihodki iz deležev	-	-	-	-	-	-	-	
- drugi finančni prihodki	-	-	-	-	-	-	-	
7. Odhodki od financiranja	-	-	-	-	-	-	-	
- prevrednotovalni finančni odhodki	-	-	-	-	-	-	-	
- drugi finančni odhodki	-	-	-	-	-	-	-	
8. Kritni prispevek III	-	-	-	-	-	-	-	
% stopnja pokritja	-	-	-	-	-	-	-	
9. Izredni prihodki	-	-	-	-	-	-	-	
10. Izredni odhodki	-	-	-	-	-	-	-	
11. Kritni prispevek IV	-	-	-	-	-	-	-	
% v prihodkih od prodaje	-	-	-	-	-	-	-	
12. Posredni stroški	-	-	-	-	-	-	-	
12.1. Stroški na nivoju komerciale	-	-	-	-	-	-	-	
12.2. Stroški proizvodnje	-	-	-	-	-	-	-	
12.3. Stroški na nivoju nabave	-	-	-	-	-	-	-	
12.4. Stroški na nivoju računovodstva in admii	-	-	-	-	-	-	-	
12.5. Stroški na nivoju razvoja in labotratija	-	-	-	-	-	-	-	
12.6. Stroški na nivoju vodstva	-	-	-	-	-	-	-	
12.7. Stroški na nivoju podjetja	-	-	-	-	-	-	-	
13. Krit. prisp. V	-	-	-	-	-	-	-	
% v prihodkih od prodaje	-	-	-	-	-	-	-	
17.1. Prihodki od financiranja	-	-	-	-	-	-	-	-
17.2. Odhodki od financiranja	-	-	-	-	-	-	-	-
17.3. Izredni prihodki	-	-	-	-	-	-	-	-
17.4. Izredni odhodki	-	-	-	-	-	-	-	-
17. Razlika (od 17.1. do 17.4.)	-	-	-	-	-	-	-	-
% razlike v prihodkih	-	-	-	-	-	-	-	-
18. Krit. prisp. VI (celotni dobiček)	-	-	-	-	-	-	-	
% v prihodkih od prodaje	-	-	-	-	-	-	-	

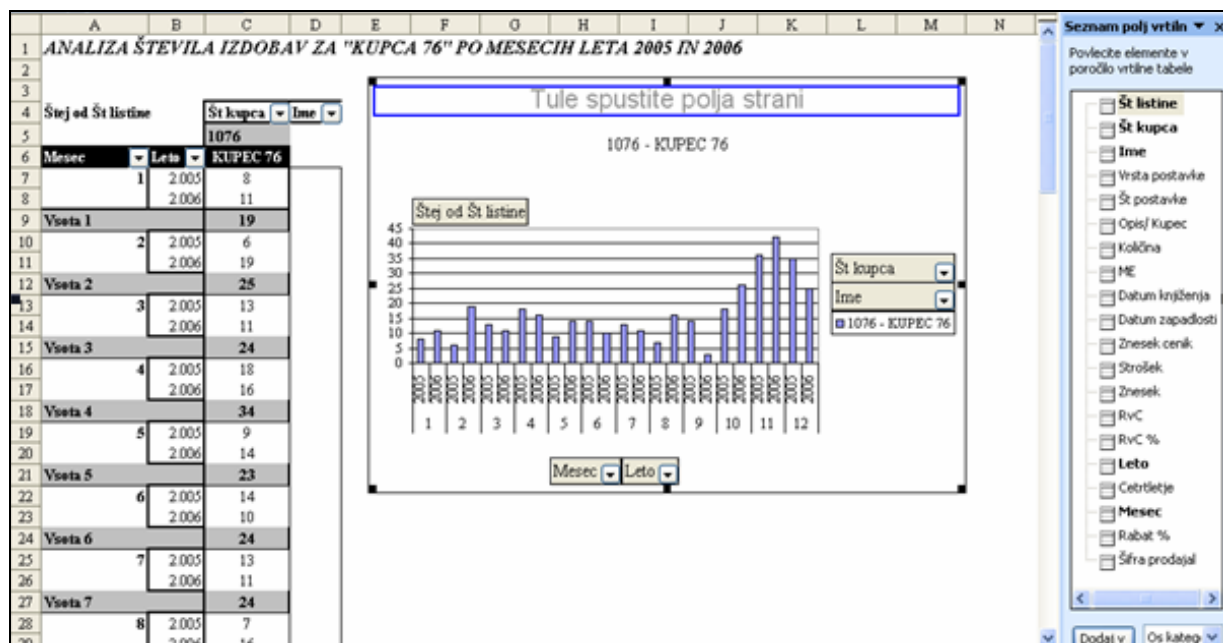
Vir: Interno gradivo podjetja X

Priloga 7: Primer izdelave kalkulacije v podjetju Y

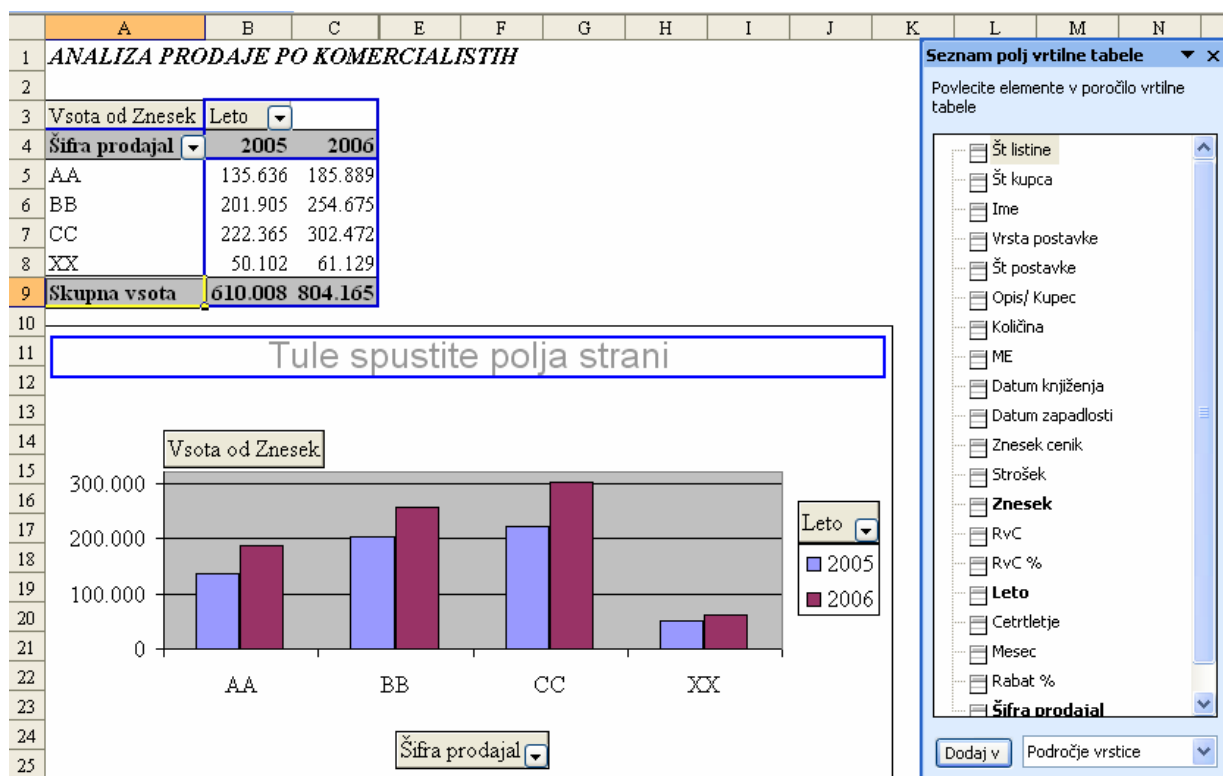
Kalkulacija cene			
Zst	1		☒ Zaključeno
Datum kalkulacije:	15. december 2006	Številka DN:	320/06
Stranka:	KUPEC 1		
Naziv izdelka	11111	IZDELEK 1	
☐ STROJ 1 ☒ STROJ 2 ☐ STROJ 3 ☐ STROJ 4			
Dimenzija izdelka	Širina	Višina	Planiran kalo
	35,00 cm	60,00 cm	5,00 %
Skupna dimenzija izdelka:	0,210000 m2	Planiran izmet materiala:	0,0105 m2
Vrsta materiala:	MATERIAL X		DOBAVITELJ 1
Količina:	100,00	Planirana poraba materiala:	22,05 m2
Cena materiala/m2	18,700 EUR		
Odvisni stroški materiala:	5,00 %	Strošek materiala:	432,95 EUR
Skupaj cena materiala/m2:	19,635 EUR	Strošek materiala na enoto:	4,33 EUR
Ure priprava:	0,75 UR		
Ure delo:	12,50 UR		
Ure pakiranje:	1,50 UR	Strošek delovne ure:	6,95 EUR
Skupaj število ur:	14,75 UR	Strošek dela:	102,51 EUR
Strošek oblikovanja:	53,25 EUR	Poraba elektrike:	8,35 EUR
Strošek priprave:	25,00 EUR	Režijski stroški:	20,00 EUR
Strošek transporta:	5,01 EUR	Drugi stroški:	0,00 EUR
Strošek amort. stroja:	6,26 EUR	Skupaj ostali stroški:	117,87 EUR
Skupaj stroški:	653,33 EUR		
Cena izdelka:	7,69 EUR		
Prihodek:	769,00 EUR		
Dobropis:	-15,38 EUR		
Razlika (dobiček/izguba):	100,29 EUR		
% dobička/izgube:	13,04 %		
Opomba:			
OPOMBA!!!!			
Kalkulacijo sestavi:			
Stran: 1 od 18			

Vir: Interno gradivo podjetja Y

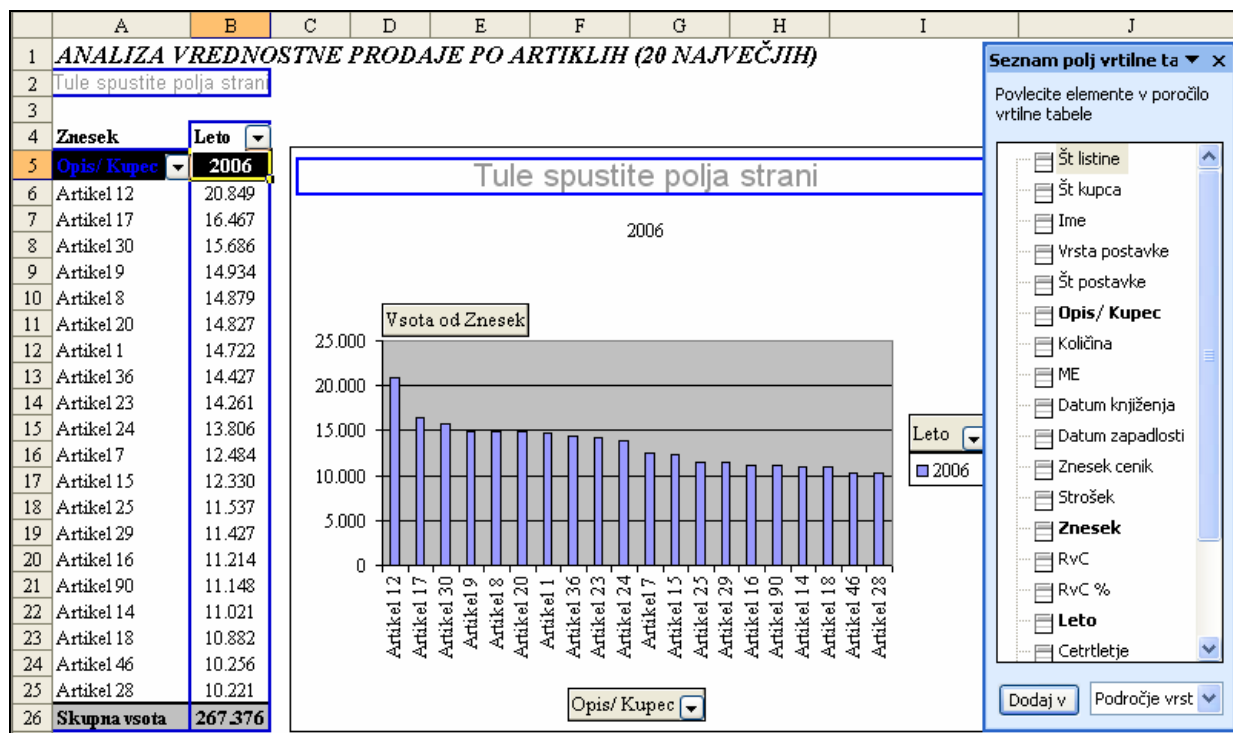
Priloga 8: Analiza prodaje s pomočjo vrtilnih tabel



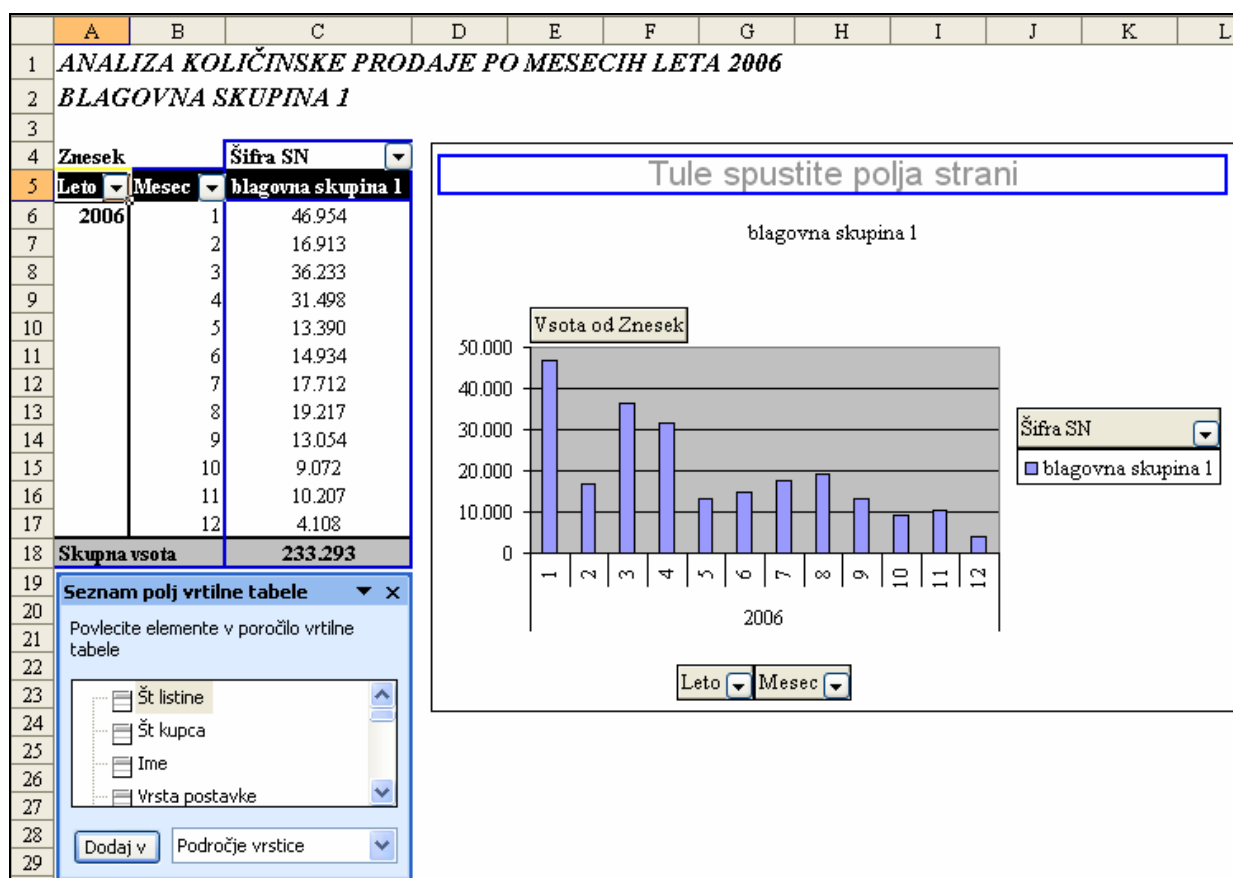
Vir: Interno gradivo podjetja Z



Vir: Interno gradivo podjetja Z



Vir: Interno gradivo podjetja Z



Vir: Interno gradivo podjetja Z

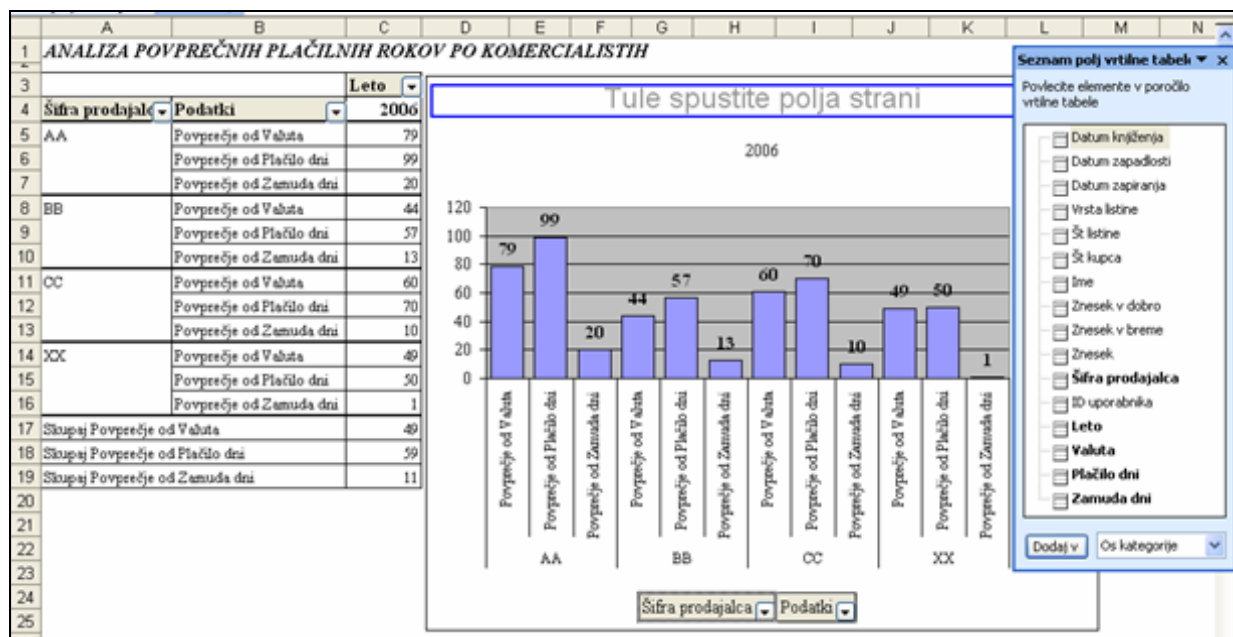
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	ANALIZA POVPREČNIH PLAČILNIH ROKOV PO KOMERCIALISTIH										
2											
3			Leto ▾								
4	Šifra prodajalca ▾	Podatki ▾	2002	2003	2004	2005	2006	Povprečje			
5	AA	Povprečje od Valuta	88	88	80	81	79	84			
6		Povprečje od Plačilo dni	114	109	112	103	99	108			
7		Povprečje od Zamuda dni	26	21	32	21	20	25			
8	BB	Povprečje od Valuta	62	60	46	47	44	51			
9		Povprečje od Plačilo dni	87	61	60	63	57	65			
10		Povprečje od Zamuda dni	25	1	14	16	13	14			
11	CC	Povprečje od Valuta	59	60	61	64	60	61			
12		Povprečje od Plačilo dni	115	94	119	101	70	103			
13		Povprečje od Zamuda dni	56	34	57	37	10	42			
14	XX	Povprečje od Valuta	70	53	61	51	49	57			
15		Povprečje od Plačilo dni	89	60	69	47	50	64			
16		Povprečje od Zamuda dni	19	7	8	-4	1	7			
17	Skupaj Povprečje od Valuta		66	64	57	56	49	59			
18	Skupaj Povprečje od Plačilo dni		97	75	81	74	59	78			
19	Skupaj Povprečje od Zamuda dni		31	11	23	18	11	19			

Seznam polj vrtilne ta ▾ ×

Povlecite elemente v poročilo vrtilne tabele

- ☐ Datum knjiženja
- ☐ Datum zapadlosti
- ☐ Datum zapiranja
- ☐ Vrsta listine
- ☐ Št listine
- ☐ Št kupca
- ☐ Ime
- ☐ Znesek v dobro
- ☐ Znesek v breme
- ☐ Znesek
- ☒ Šifra prodajalca
- ☐ ID uporabnika
- ☐ Leto

Vir: Interno gradivo podjetja Z



Seznam polj vrtilne tabel ▾ ×

Povlecite elemente v poročilo vrtilne tabele

- ☐ Datum knjiženja
- ☐ Datum zapadlosti
- ☐ Datum zapiranja
- ☐ Vrsta listine
- ☐ Št listine
- ☐ Št kupca
- ☐ Ime
- ☐ Znesek v dobro
- ☐ Znesek v breme
- ☐ Znesek
- ☒ Šifra prodajalca
- ☐ ID uporabnika
- ☐ Leto
- ☐ Valuta
- ☐ Plačilo dni
- ☐ Zamuda dni

Vir: Interno gradivo podjetja Z