

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DARJA MOČNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VIRI INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE V IZBRANIH
SLOVENSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, november 2010

DARJA MOČNIK

IZJAVA

Študentka Darja Močnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Mihom Škerlavajem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 11. 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 VIRI INFORMACIJ	4
1.1 Podatki	6
1.1.1 Primarni podatki	7
1.1.2 Sekundarni podatki	10
1.1.2.1 Glede na izvor	13
1.1.2.2 Glede na kategorije	16
1.1.2.3 Glede na medij	17
1.1.2.4 Glede na format baze podatkov	18
1.2 Informacije	19
1.2.1 Pomen informacij	19
1.2.2 Vrste informacij	22
1.2.3 Lastnost informacij	25
1.2.4 Vrednost informacij	26
1.2.5 Kakovost informacij	29
1.2.6 Varovanje informacij	29
1.3 Način pridobivanja virov informacij	30
1.4 Problemi virov informacij	33
2 POSLOVNO ODLOČANJE	34
2.1 Pomen poslovnega odločanja	36
2.2 Proces poslovnega odločanja	39
2.3 Vrste poslovnih odločitev	42
2.3.1 Programirane in neprogramirane odločitve	42
2.3.2 Vrste odločitev glede na raven managementa	44
2.3.3 Ostale osnovne vrste odločitev	46
2.4 Sistemi za podporo odločanju	48
2.4.1 Poslovna inteligenca	49
3 RAZISKAVA: VIRI INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE MED POSLOVNIMI ANALITIKI V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH	52
3.1 Metodologija raziskave	52
3.1.1 Vzorec izbranih podjetij in izvedba raziskave	52
3.1.2 Gospodarska zbornica Slovenije v vlogi vira informacij	55
3.2 Analiza povpraševanj po informacijah Gospodarske zbornice Slovenije	55
3.2.1 Analiza povpraševanj po informacijah Gospodarske zbornice Slovenije	55
3.2.2 Zaznave direktorjev združenj in območnih zbornic Gospodarske zbornice Slovenije	57
3.3 Rezultati empirične analize	62
3.3.1 Ugotovitve raziskave najpogostejših virov informacij za poslovno odločanje med poslovnimi analitiki v izbranih slovenskih podjetjih	62

3.3.1.1	Viri informacij.....	62
3.3.1.2	Primarni, sekundarni podatki	64
3.3.1.3	Problemi, selekcija in distribucija virov informacij.....	65
3.3.1.4	Količina virov informacij	66
3.3.1.5	Informacijska tehnologija	67
3.3.1.6	Viri informacij glede na vrsto odločitev	68
3.3.1.7	Pozicioniranje virov informacij	69
4	DISKUSIJA	71
	SKLEP.....	75
	LITERATURA IN VIRI.....	77
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model DIKAR	7
Slika 2: Načini zbiranja primarnih podatkov	8
Slika 3: Prikaz informacijskih in poslovnih ciljev sistema za podporo odločanju	14
Slika 4: Povezava med podatkom, informacijo in znanjem.....	20
Slika 5: Informacijska vrzel	21
Slika 6: Uporabna vrednost informacij	28
Slika 7: Pomen posameznih virov.....	33
Slika 8: Proces odločanja	42
Slika 9: Strukturiranost managerskih problemov in informacijske zadeve	43
Slika 10: Vrste problemov, odločitev in ravni managementa v organizaciji	44
Slika 11: Vodstvene ravni v podjetju in njihove potrebe po informacijskih sistemih	45
Slika 12: Ravni managementa v podjetju in zanjo potrebna znanja	46
Slika 13: Pomen poslovne inteligence	49
Slika 14: Tehnologija in poslovna vrednost orodij poslovne inteligence	51
Slika 15: Strateška, analitična (taktična) in operativna poslovna inteligenca.....	51
Slika 16: Primerjava vrst informacij iz CRM Gospodarske zbornice Slovenije, v %	57
Slika 17: Pozicioniranje virov informacij poslovnih analitikov oziroma direktorjev	60
Slika 18: Najpogosteje uporabljene vrste informacij poslovnih analitikov oziroma direktorjev	61
Slika 19: Pozicioniranje virov informacij poslovnih analitikov za poslovno odločanje	70
Slika 20: Uporaba vrst informacij pri poslovnih odločitvah poslovnih analitikov	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prakse pri preverjanju resničnosti informacij	4
Tabela 2: Viri informacij glede na različne potrebe	5
Tabela 3: Vrste primarnih podatkov s primeri	8
Tabela 4: Postopek zbiranja in analize sekundarnih podatkov	11

Tabela 5: Vrste podatkovnih virov	13
Tabela 6: Primeri nekaterih praktičnih virov informacij glede na kategorije.....	16
Tabela 7: Primeri kategorij virov informacij	17
Tabela 8: Vrste informacij po različnih kriterijih.....	22
Tabela 9: Delitev računovodskih informacij po uporabnosti in namenu.....	24
Tabela 10: Lastnosti informacij v procesu odločanja.....	25
Tabela 11: Lastnosti informacij	26
Tabela 12: Časovna uporabnost vrednosti informacije	27
Tabela 13: Vrste virov informacij uporabne za odločevalce	30
Tabela 14: Prednosti in pomanjkljivosti izbranih uradnih virov informacij	31
Tabela 15: Primeri nekaterih neuradnih virov informacij	32
Tabela 16: Problemi pri pridobivanju informacij	34
Tabela 17: Pojem odločanja	37
Tabela 18: Pregled izbranih procesov odločanja.....	40
Tabela 19: Vrste managerskih odločitev	43
Tabela 20: Skupinske odločitve pri neprogramiranih odločitvah.....	44
Tabela 21: Ostale izbrane osnovne vrste odločitev	46
Tabela 22: Značilnosti dobrih sistemov za podporo odločanju.....	48
Tabela 23: Pojem poslovne inteligence	50
Tabela 24: Gospodarske družbe glede na velikost v letu 2009	54

UVOD

Podjetja si prizadevajo pridobiti v najkrajšem času čim več kvalitetnih informacij za poslovne odločitve. Nujno je, da imajo v teh nepredvidljivih časih odločevalci pri poslovnem odločanju čimveč ažurnih in kakovostnih virov informacij tako iz podjetja kot poslovnega okolja. Kakovostne informacije so v procesih odločanja neprecenljive vrednosti. Da se podjetje lahko pravilno usmerja in sledi zastavljeni strategiji poslovanja, mora poslovodstvo pri svojem poslovnem odločanju sprejemati pravilne odločitve, ki temeljijo na skrbno izbranih informacijah. Podatkov v poslovnem okolju je veliko, kateri bodo za podjetje ključnega pomena, pa je odvisno predvsem od zaposlenih, ki presojujejo njihovo pomembnost in uporabnost, kar kaže na visoko usposobljenost presojanja (Jezeršek, 2000, str. 1).

Pregled tržišča pomeni zbiranje virov informacij, potrebnih za odločitve. Informacija je podatek, ki ima za določenega uporabnika v določenem okolju pomen in sama po sebi nosi neko ekonomsko vrednost. Večina opravil na vseh nivojih organizacije danes temelji na informacijah, zato podatki predstavljajo enega najpomembnejših virov v vsaki organizaciji. Informacije pridobimo z obdelavo (zbiranjem, urejanjem, kodiranjem) in prikazovanjem podatkov v človeku prijazni in razumljivi obliki (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 157, 186–189). Hiter in enostaven dostop do zanesljivih in uporabnih informacij predstavlja v današnjem negotovem času odločilno konkurenčno prednost. Pomembno je, da znamo ločiti dobre informacije od slabih, kajti le ustrezne informacije so podlaga za odločanje. V poslovnem svetu pomenijo informacije način, kako ljudje izražajo, predstavljajo, komunicirajo in delijo svoje znanje z drugimi za izpolnjevanje svojih aktivnosti in za doseg skupnih poslovnih ciljev (Marchand, 2000, str. 3).

Pomembno je, da se podjetja zavedajo pomena vseh virov informacij, ki jih nudijo domače in mednarodne institucije. Za delovanje v poslovnem nastopanju odločevalci potrebujejo ažurne vire informacij tako podjetij kot tudi poslovnega okolja Slovenije. Nenazadnje so kazalci podjetij in gospodarstva vezani tudi na napovedi in ocene makroekonomskih informacij iz Slovenije in tujine. Finančni kazalci in kazalniki so v analitski praksi prevladujoč instrument presoje. Lahko prikaže prednosti in slabosti poslovanja glede na okolje podjetja ter pripomore k oblikovanju mnenja o preteklem poslovanju in napovedovanju uspešnosti podjetja v prihodnosti (Tyran, 1992, str. xi–xii). Dandanes podjetja s pomočjo inteligentnih informacijskih sistemov pretvarjajo podatke v informacije, te pa ljudje s svojim znanjem in izkušnjami uspešno uporabijo pri odločitvah, ki so lahko vsakodnevne ali pa imajo bolj strateški pomen. Uspešna podjetja se od ostalih razlikujejo predvsem po tem, da se na spremembe v okolju kar najhitreje odzivajo, nekatera pa spremembe tudi narekujejo.

Odločanje je v podjetju proces iskanja in izbire med različnimi možnostmi s ciljem doseči čim večjo uspešnost poslovanja. Pri tem vedno obstaja določeno tveganje. Le-to lahko bistveno zmanjšamo, če imamo na razpolago prave informacije o dejavnikih, ki vplivajo na to uspešnost (Haložan Sedej, 1997, str. 1–2). Resnična vrednost podatkov je pogojena z možnostjo, da iz njih pridobimo informacije, ki so uporabne za poslovno odločanje.

Fritzgerald (2002, str. 8) opisuje odločitveni proces kot izbiro med alternativami, velikokrat med konkurenčnimi možnostmi.

Namen magistrskega dela je skozi teoretično vsebinsko raziskovanje s pomočjo domače in tuje strokovne literature in virov proučiti vire informacij in poslovno odločanje ter s kvalitativno raziskovalno študijo primera slovenskih podjetij, tudi preko Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS), ugotoviti, kako sta ti dve tematiki udeleženi na slovenskem trgu. To bo podlaga za izdelavo priporočil za druge poslovne analitike in odločevalce v podjetjih, kako bi prispevali k zavedanju in uporabi virov informacij pri poslovnih odločitvah, kar bi posledično pripeljalo tudi do boljših finančnih rezultatov ter konkurenčni prednosti in povečanju ugleda podjetja. Namen magistrskega dela je tudi skozi študijo primera kritično obravnavati vire informacij za poslovno odločanje in rezultate raziskave ponuditi kot podlago za morebitne spremembe na omenjenih področjih. Poslovni analitiki in odločevalci v podjetjih bodo morda optimalneje uporabljali vire informacij in s tem poslovodstvu pomagali do boljših odločitev in finančnih rezultatov podjetja.

Temeljni cilj magistrskega dela je z vsebinsko teoretično in kvalitativno raziskovalnim metodološkim procesom (študijo primera med poslovnimi analitiki v podjetjih) priti do spoznanja, kako so viri informacij lahko dobra osnova in orodje pri sprejemanju poslovnih odločitev, kar bo posledično pripeljalo do večjega zavedanja in potrebo po uporabi virov informacij ter okrepitev vloge pri sprejemanju odločitev, tudi v času okrevanja gospodarstva zaradi finančne in gospodarske krize.

Glavni cilji mojega dela bodo:

1. Proučiti tematiko magistrskega dela s pomočjo strokovne literature domačih in tujih avtorjev, člankov, spletnih strani, analize statističnih podatkov in poročil.
2. Ugotoviti najpogostejše vire informacij za poslovne odločitve med poslovnimi analitiki v izbranih slovenskih podjetjih.

Raziskati želim vire informacij, katerih cilj bo dokazati, da je to ena izmed bistvenih komponent pri sprejemanju odločitev. Poleg tega želim prikazati, da je koncept virov informacij pravšnji temelj za poslovne odločitve, ki so poslovnim analitikom v podjetjih vsakodnevni nujni elementi. To delo bo lahko kvalitetno izhodišče za nadaljnje bolj poglobljene študije.

Teoretični del temelji na uporabi več znanstvenih metod proučevanja. Osnovna uporabljena metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere bodo zbrana dejstva, podatki, informacije o posameznih opredelitvah, pojavih s področja virov informacij in poslovnega odločanja. Uporabljena bo opisna (deskriptivna) metoda znanstveno-raziskovalnega dela, ki ne posega direktno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira in sklepa na povezave. Moja spoznanja in ugotovitve bodo izhajale iz domače in tuje strokovne literature, člankov in internetnih virov, lastnih izkušenj ter

opravljeni raziskavi. Različna dognanja bom združila v celoto z uporabo znanstvene metode kompilacije. S pomočjo te metode bom prišla do novih samostojnih sklepov, kar bo analitično, induktivno sklepanje. Uporabljena bo tudi metoda analize, saj bo v določenem obsegu magistrsko delo vsebovalo posnetek stanja. Skozi celotno delo bo uporabljena metoda sinteze, ki se bo odražala na prikazu združenih vsebin, dobljenih preko procesa spajanja posameznih znanstvenih dognanj.

Empirični del bo temeljil na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne študije primera, izveden in podprt z uporabo več temeljnih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki tak pristop raziskovanja določajo. Kot tehniko raziskovanja sem izbrala kvalitativno tehniko, ki je primerna za poglobljene študije, skozi katere je možno priti do novih spoznanj oziroma pogledov. Pri izvedbi kvalitativne študije bom raziskovala vire informacij za odločanje poslovnih analitikov v izbranih slovenskih podjetjih, iz katerega bo tudi izhajal neposredni prispevek. Glavni del raziskave bo temeljil na metodi spraševanja in kvalitativnem pristopu, saj bom s pomočjo globinskih intervjujev proučevala, kateri viri informacij so podlaga za poslovno odločanje. Globinski intervju je tehnika, ki omogoča pridobiti celovitejšje odgovore in ugotoviti načine ravnanja, ki jih sicer mogoče ne bi predvidela. Vzorec osmih slovenskih podjetij ne bo izbran naključno, ampak bom upoštevala velikost, panogo in mednarodno usmerjenost. S tem želim odstraniti pojav nekaterih razlik, ki vplivajo na razlikovanje pri virih informacij za poslovno odločanje. Pred globinskim intervjujem bom analizirala opravljene storitve v bazi Customer relationship management (v nadaljevanju CRM) GZS ter opravila intervju med direktorji združenj in območnih zbornic, s ciljem ugotoviti povpraševanje in uporabo virov informacij v slovenskih podjetjih.

Omejitve dela, ki so se pojavile, so vsebinske in metodološke. Pri vsebinskih omejitvah je potrebno upoštevati, da zasnova magistrskega dela zajema relativno široko področje obravnave, za katero je na razpolago veliko literature in virov, ki je v nekaterih primerih prilagojen trgu. Kot vsebinsko omejitev empiričnega raziskovalnega dela smatram, da je raziskava analizirana v praksi na izbranih primerih podjetij. Metodološke omejitve izhajajo iz izbranega metodološkega okvirja kvalitativnega raziskovanja, kar je razvidno iz rezultatov raziskave.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz več poglavij, pri čemer bo uvodno poglavje namenjeno predstavitvi problema, namena in cilja magistrskega dela ter metode dela. Prvo poglavje bo namenjeno teoretični predstavitvi koncepta virov informacij z vidika informacij, primarnih in sekundarnih podatkov, načinu pridobivanja ter problemi virov informacij, ki dajejo okvir obravnavani tematiki. Drugo poglavje bo namenjeno konceptu poslovnega odločanja. V tretjem poglavju bom opredelila raziskovalni model in načrt raziskave magistrskega dela. Tu pa bom skozi tematsko raziskavo med poslovnimi analitiki v izbranih slovenskih podjetjih po zastavljenih konceptih predstavila izsledke empirične analize o virih informacij za poslovno odločanje. Magistrsko delo bo zaokroženo z diskusijo in zaključnimi ugotovitvami.

1 VIRI INFORMACIJ

Viri podatkov so lahko zelo različni, kar je odvisno od dejavnosti podjetja. Število in raznolikost virov informacij sta brezmejna. Kaye (1995) dokazuje, da je glavna razdelitev virov informacij glede na obliko (govorni proti dokumentirani; tekstni proti avdio-vizualni/večpredstavnosti; papirni proti elektronski), status (osebni proti neosebni; formalni proti neformalni; javno objavljeni proti zaupnim in neobjavljenim) in lokacijo (notranji proti zunanjim). Iskanje informacij je v organizacijah že dolgo prepoznavno kot pomembna faza pri učenju in odločanju (Lindblom, 2008, str. 530). Nonaka (1994) dokazuje, da so informacije nujno potrebne za ustvarjanje znanja. Pridobivanje informacij je označeno tako z vrstami podatkovnih virov kot s prodornostjo organizacije (Daft & Weick, 1984, str. 284–295). Namen pridobivanja informacij je zmanjšanje negotovosti (Daft & Lengel, 1986, str. 554–571), pri čemer je negotovost definirana kot pomanjkanje informacij (Shannon & Weaver, 1949). Z naraščanjem informacij se torej negotovost zmanjšuje (Daft & Lengel, 1986, str. 554–571). V nekaterih primerih imamo več možnosti, kjer bomo zajemali podatke, vendar moramo pri izbiri upoštevati kakovost vira, možnost pravočasnega zagotavljanja podatkov, ceno vira, potrebo po izobraževanju in nivo podrobnosti. Če imamo možnost, izberemo za podatek njegov primarni vir (Jaklič, 2002, str. 31). Rozman (1993, str. 94–99) pravi, da mora ravnatelj podjetja vedeti, kakšne informacije potrebuje, kje in kako jih lahko dobi, koliko mora zanje plačati in koliko časa bo nanje čakal. Za pravilno odločanje mora zbrati prave informacije.

Rozman (1993, str. 94–99) navaja, da je zbiranje informacij eden od treh korakov v procesu analize poslovanja, ki mu sledita primerjava informacij ter ugotavljanje odstopanj. Pri začetni obdelavi informacij je treba preveriti podatke glede verjetnosti in pomembnosti. Podatek je primeren, če ustreza potrebam po informacijah, koristen pa, kadar je pristen. Slednje prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Prakse pri preverjanju resničnosti informacij

Identificirati originalni vir informacije ter preveriti njihovo verodostojnost.
Preveriti postopek pridobivanja statističnih podatkov.
Iskanje različnih virov za enako informacijo ter preverjanje, če se originalni viri razlikujejo.
Če za enako temo najdemo različne podatke (na primer različne številke za prodajo/tržne deleže), moramo upoštevati, da resničen podatek ni nujno najpogostejše citiran.
Preverjanje informacij s pomočjo zunanjih strokovnjakov.

Vir: Economic intelligence – a guide for beginners and practitioners, 2002, str. 79.

Prodornost organizacije predstavlja mero, do katere je ta sposobna aktivno prodirati v svoje okolje z brskanjem in iskanjem zelenih podatkov oziroma informacij (Dimovski, 1994, str. 182). Pri iskanju in pridobivanju virov informacij ločimo organizacije na aktivne in pasivne. Aktivne organizacije alocirajo vire za aktivnosti iskanja informacij (na primer imajo zaposlene, ki se ukvarjajo s tovrstnimi raziskovalnimi aktivnostmi, najemajo zunanje

strokovnjake, imajo naročene storitve zbiranja pomembnejših člankov izbranih tem s strani zunanjih agencij, aktivno uporabljajo internet za iskanje želenih informacij za podporo odločanju, uporabljajo na primer ektranet kot obliko povezovanja z zunanjimi partnerji – dobavitelji, večji kupci). Pasivne organizacije pa sprejemajo vse informacije, ki jim jih v nekem trenutku okolje ponudi (King, 1983). Z vidika načina dostopa do virov informacij z uporabo ustreznih komunikacijskih kanalov poznamo metodo vlečenja informacij, pri kateri uporabnik zazna potrebo po informacijah ter zahteva dostop do njih, ter o metodi potiskanja, kjer se pod določenimi pogoji in parametri samodejno prenesejo do ustreznega uporabnika.

Formalni ali neformalni viri igrajo ključno vlogo pri določanju vložka za informacijski sistem. V svoji študiji Jorosi (2006, str. 97–107) trdi, da glavni viri poslovnih informacij za mala in srednja podjetja vključujejo konkurente, stranke, poslovna združenja, vladne uradnike, radio in televizijo, knjižnice, časopise, revije, vladne publikacije, trgovinska in industrijska združenja in elektronske vire. Kaye (1995, str. 16) ugotavlja, da obstajajo neuradni in uradni viri, ki vsebujejo poslovne informacije v različnih oblikah. Po Rozmanu (1993, str. 94–99) so za ravnatelja podjetja zanimive informacije o gospodarskem, tehnično-tehnološkem, politično-pravnem, kulturnem in naravnem okolju podjetja ter o njegovem poslovanju. Viri informacij so odvisni od potreb po informacijah, ki jih odločevalci potrebujejo, kar je razvidno iz Tabele 2.

Tabela 2: Viri informacij glede na različne potrebe

• Glede na vir potreb – notranji (zaposlenci) in zunanji uporabniki informacij (regulativa, investitorji, dobavitelji, kupci);
• Glede na vrsto potreb – računovodske, investicijske, proizvodne, prodajne in podobne informacije;
• Glede na podrobnost potreb – informacije o transakciji, računovodski kategoriji, oddelku, poslovanju podjetja;
• Glede na časovno dimenzijo – informacije o dogodku, kratkoročne ali dolgoročne;
• Glede na stalnost potreb – periodične potrebe (standardna poročila, bilance) in ad hoc potrebe (iskanje možnosti nižanja stroškov, analiza prodaje skupine artiklov).

Vir: T. Smid, Odločanje s pomočjo poslovne inteligence, 2005, str. 141.

Viri poslovnih informacij se nanašajo na zbir informacij, ki so uporabne za različne poslovne odločitve (Kaye, 1995, str. 16–19). Dostop do pravih informacij, na pravem mestu, ob pravem času, iz pravih virov in za pravo ceno ob vednosti, kako jih uporabiti, je glavni dejavnik, ki vpliva na tržno učinkovitost in uspešnost (Siriginidi, 1996, str. 22). Viri poslovnih informacij in njihove značilnosti so pomembne za uporabnika. Bowes (1995, str. 120) dokazuje, da so lastnosti virov informacij (na primer verodostojnost in učinkovitost) pomembne za splošno zaupanje in sprejetje. Vir poslovnih informacij, kateremu zaupajo njegovi uporabniki, ustvarjajo zaupanje v vseh vidikih ekonomskih aktivnosti, katerega se bodo njegovi uporabniki redno posluževali. Moore (2002, str. 301) ugotavlja, da je zelo pomemben dejavnik, ki ga zagotavljajo ponudniki informacij, predvsem zaupanje, ki ga uporabniki polagajo v njihove informacije. Kredibilnost je pomemben dejavnik zaupanja. Uporabniki informacij upoštevajo veliko stvari pri dostopu do informacij – le-te vključujejo nastop

ponudnika informacije; vrednost, do katere se ga lahko oceni kot objektivnega; njegov motiv kot ponudnika informacij; naravo tega, da bo stvari podal prav (Moore, str. 301).

Ob iskanju oziroma uporabi virov podatkov ter informacij imamo opravka tudi s komunikacijo. Komunikacije so tokovi sporočil, s katerim se prenašajo informacije (Lipovec, 1987, str. 101). Poti, po katerih potujejo informacije od oddajnika do prejemnika, označujemo kot komunikacijske kanale (Turk, 1979, str. 24). Računalniška strojna oprema in programska orodja so komunikacijska sredstva, ki posredujejo pri oddaji oziroma sprejemu informacije.

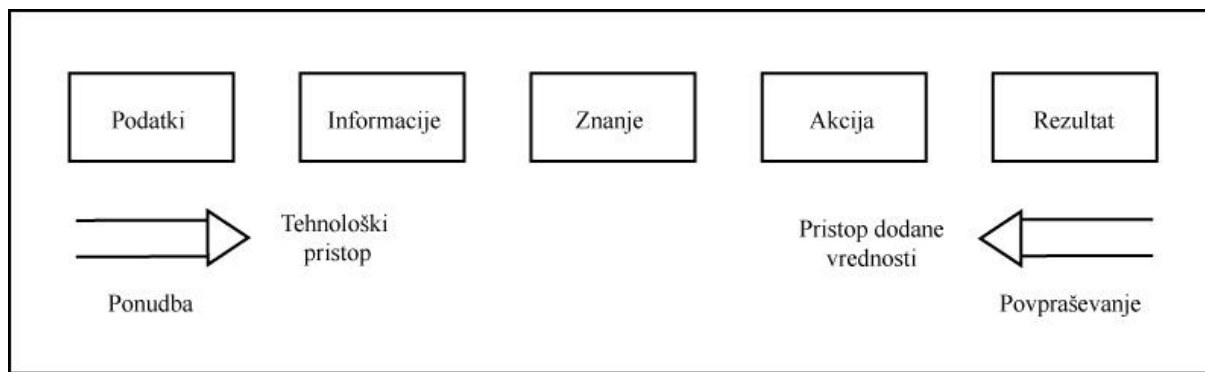
Glavni faktor za uspešno odločanje je pravilna strateška uporaba informacij. Med drugim je bila tudi ugotovljena pozitivna korelacija med uspešnostjo odločanja in učinkovitim zbiranjem in uporabo informacij (Goodman, 1993, str. 22). Medtem ko ustrezne in pravočasne informacije omogočajo odločevalcem sprejeti pravilne odločitve, netočne informacije otežijo proces odločanja, povečajo negotovost in tako vplivajo na delovanje podjetja. Zato je ključnega pomena, da odločevalci natančno vedo, katero informacijo potrebujejo, kako jo pridobijo in kako jo najboljšje izkoristiti za preživetje podjetja v tem informacijsko bogatem okolju. Odločevalci ne uporabljajo informacij samo za odločitveni proces in razvoj podjetja, ampak tudi za ustvarjenje novega znanja, potrebnega za ustvarjenje novih produktov in storitev, povečanje obstoječe ponudbe in izboljšanje organizacijskih procesov (Choo, 1996, str. 23–40). Po drugi strani pa odločevalcem ni potrebno vedno zgolj reševati problemov, ampak lahko uporabijo rešitve od drugih (March, 1991, str. 95–117). V vseh primerih pa morajo imeti dostop do ustreznih informacij.

Odločevalci za svoje vsakodnevno delo potrebujejo različne informacije. Odločevalci na višjih ravneh potrebujejo informacije za strateško planiranje, odločevalci srednjega in nižjega ranga so bolj osredotočeni na taktično in operativno planiranje, zato potrebujejo konkretnejše in podrobnejše informacije. Delavci pa za svoje izvrševanje nalog zbirajo, shranjujejo, izmenjujejo in uporabljajo informacije za reševanje operativnih problemov.

1.1 Podatki

Podatki predstavljajo enega najpomembnejših virov v vsaki organizaciji, saj večina opravil na vseh nivojih organizacije danes temelji na informacijah (Jaklič, 2002, str. 4). Izmed podatkov, ki so na voljo v organizaciji in njenem okolju, so za odločevalca zanimivi samo tisti, ki so uporabni. Podatki so diskretna zabeležena dejstva o pojavih. Podatki brez interpretacije nam ne povedo veliko (Grad & Jaklič, 1996, str. 13). Podatek je nevtralen opis nekega dejstva. Pomeni surovino za oblikovanje informacij. Transformacijo od podatkov do znanja in naprej do izvedbe in rezultatov ponazarja model DIKAR (angl. *data, information, knowledge, action, results*), kar prikazuje Slika 1. Začne se z osnovnimi podatki in z dodajanjem vrednosti napreduje po stopnjah vse do rezultatov, ki dodajajo vrednost. Uporaba DIKAR modela od leve proti desni ponazarja povezave in aktivnosti in je uporaben pri razumevanju vodenja poslovanja.

Slika 1: Model DIKAR



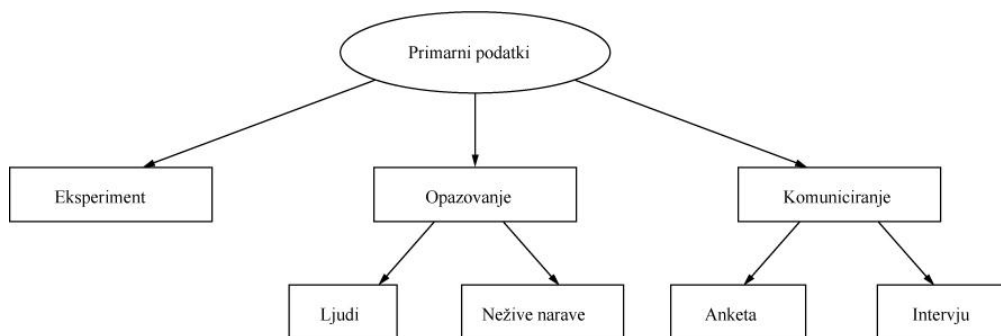
Vir: P. Murray, *Knowledge management as a sustained competitive advantage*, 2002, str. 71.

Po Turbanu in Aronsonu (2001, str. 131) so podatki podrobni, o stvareh, dogodkih, aktivnostih in transakcijah, so zapisani, klasificirani in shranjeni, niso pa organizirani za izražanje posebnega pomena. Podatki so lahko numerični, alfanumerični, diagrami, zvočni ali slikovni. Podatek ima določene lastnosti, na primer zanesljivost, točnost, starost, zgoščenost, uporabnost, pogostost uporabe. Primeri vrst podatkov so: šifra izdelka, številka zaposlenega, datum, naročena količina, prodajna cena in podobno. Podatki so dandanes bolj dostopni kot kadarkoli, problem pa je pretvoriti podatke v informacije. Povezava podatkovnih elementov v miselno zvezo je informacija. Podatke lahko razdelimo na primarne in sekundarne ter na kvantitativne in kvalitativne. Od dane situacije pa je odvisna njihova uporaba, pogosto pa uporabljamo kombinacijo.

1.1.1 Primarni podatki

Primarni podatki so podatki, ki jih moramo poiskati in zbrati sami in so relevantni za specifične potrebe naše študije oziroma raziskovalnega problema. To so podatki, ki so izvirni ter se zbirajo za točno določeno raziskavo. Po čem odločevalci povprašujejo, kaj iščejo in kakšne podatke zbirajo, je odvisno predvsem od raziskovalnega problema in zasnove raziskave. Primarne podatke lahko zbiramo na več načinov. Običajno gre najprej za pogovore s posamezniki ali skupinami ali izpolnjevanje vprašalnikov, v katerih dobimo prve namige o tem, kaj si anketirane ali spraševane osebe mislijo, nato pa se poslužujejo podatkov iz raziskovalnih instrumentov ali specializiranih raziskovalnih institucij. V Sloveniji je kar nekaj specializiranih raziskovalnih institucij ali podjetij, ki se ukvarjajo z raznovrstnimi raziskavami in posredovanjem kakovostnih informacij za bolj smiselno odločanje v podjetjih. Ti imajo več možnosti v zvezi z zbiranjem primarnih podatkov in po navadi vključuje opazovanja, eksperimente, ankete (vprašalnike) in intervjuje, kot prikazuje Slika 2 (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 113). Komuniciranje lahko poteka preko ankete in intervjuja. Sem spadajo tudi navadna pošta, elektronska pošta, spletni obrazci, osebni kontakt in telefon. Pri raziskavah pa se uporabljajo tudi globinski intervju, sestanki ciljnih skupin in projekcijske preizkušnje.

Slika 2: Načini zbiranja primarnih podatkov



Vir: V. Dimovski, M. Škerlavaj in S. Penger, *Poslovne raziskave*, 2008, str. 114.

Preden se na primer poslovni analitik v podjetju loti zbiranja primarnih podatkov, mora proučiti čim več sekundarnih. Prednosti primarnih podatkov so, da se jih zbira za konkreten projekt, zato se bolje dopolnjujejo in prilagajajo z raziskovalnim vprašanjem in cilji raziskave. Predstavljajo vir novega znanja ter osnovo znanstvenega razvoja. Podjetniki se pogosto lotevajo zbiranja primarnih podatkov z na primer anketami, kjer lahko pridobijo odgovore, na katera uradna statistika ne more odgovoriti. Raziskujejo vprašanja organizacijske kulture v podjetju, izobraževalnih potreb zaposlenih, stanja procesne orientiranosti v Sloveniji, vpliv organizacijskega učenja na uspešnost poslovanj. Več primerov primarnih podatkov je navedenih v Tabeli 3 (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 114–115).

Tabela 3: Vrste primarnih podatkov s primeri

Vrste	Primeri
Podatki o statusu, stanju zadev	- Demografski ali socio-demografski. - Na primer starost, izobrazbena raven, poklic, stan, spol, dohodek, družben razred.
Psihološki podatki in podatki o življenjskem slogu	- Osebnostni podatki, ki lahko vplivajo na vedenje posameznika. - Merjeni z uporabo standardnih metod. - Na primer različne vrste potrošnikov (tradicionalni/inovativni kupci).
Podatki o pogledih in mnenjih	Razkrivajo posameznikov odnos in mnenje glede določene ideje, proizvoda ali vprašanja.
Podatki o namenih	- Razkrivajo, na primer ali namerava potrošnik kupiti proizvod x v bližnji prihodnosti ali ne. - Koristni tudi za primerjavo z dejanskimi podatki (na primer število nameravanih nakupov vs. število dejanskih nakupov v obdobju).
Podatki o motivaciji	- Pomagajo razumeti, kaj spodbuja odločanje managerjev ali potrošnikov v določeni smeri. - Gre za potrebe, želje in druge motive, ki usmerjajo vedenje ljudi.
Podatki o vedenju	Pomagajo razumeti, kaj so respondenti storili ali bodo naredili.

Vir: V. Dimovski, M. Škerlavaj in S. Penger, *Poslovne raziskave*, 2008, str. 116.

Glavna slabost zbiranja primarnih podatkov je ta, da je lahko nepraktično, za njihovo zbiranje potrebujemo več časa in denarja. Po navadi imajo tudi težave z dostopom do potrošnikov, podjetij ali drugih ciljnih skupin, ki bi bile pripravljene sodelovati in odgovarjati na naša

vprašanja. Nasploh je to težava pri občutljivih in zaupnih podatkih. Naslednja slabost je tudi ta, da mora biti raziskovalec zelo pozoren, da uporablja ustrezna orodja, postopke in metode, saj lahko v nasprotnem primeru ogrozi zanesljivost in uporabnost študije. Raziskovalec ima torej manj nadzora nad primarnimi podatki, kot pa je to primer s sekundarnimi (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 114–115).

Načinov zbiranja podatkov je več, ker pa sem v magistrskem delu kot kvalitativno metodo raziskovanja izbrala globinski intervju, bom tej temi namenila nekaj več besed. Intervju je pogovor z določenim namenom. Intervju se največkrat odvija v neposrednem stiku med spraševalcem in intervjuvancem (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 163). Če je določena zgolj tema za pogovor, o kateri se intervjuvanec odprto in prosto izraža, tak pogovor dobi oznako nestrukturiran ali globinski intervju. Če obstaja vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, vendar pa je njihova konkretna izvedba prilagojena situaciji in toku pogovora, potem govorimo o delnem strukturiranem intervjuju. Če se pogovor izpelje na osnovi vprašalnika, pri čemer vse izvedbe sledijo vnaprej pripravljenim vprašanjem, je to strukturiran intervju, lahko rečemo tudi anketa, ki jo izpelje anketar (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 15). Intervjuje delimo na individualne in skupinske. Individualni intervju je pogovor med dvema osebama, skupinski intervju je pogovor z več osebami hkrati (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83). Intervjuji so lahko formalizirani ali strukturirani (na primer pri tržni raziskavi) ali pa so nestrukturirani (na primer v obliki prostega pogovora z intervjuvancem). Intervju je pogosto uporabljena, zelo kompleksna metoda zbiranja podatkov (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 163).

Globinski intervjuji nam omogočajo, da dobimo najbogatejši vpogled v dejansko stanje pojava ali situacije, ki jo proučujemo. Globinski intervju je dalj časa trajajoč, običajno 30 do 60 minut nestrukturirani intervju. To je možno zaradi postavljanja odprtih vprašanj, na katera intervjuvanec prosto odgovarja, izraža svoja mnenja ter pri tem ni omejen z vnaprej postavljenimi možnostmi odgovorov. Za izvajanje globinskega intervjuja moramo biti zelo dobro teoretično podkovani, popolnoma razumeti raziskovalni problem, namen raziskave in informacije, ki jih iščemo (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 163). Spraševalec spodbuja in opogumlja intervjuvanca, da sproščeno govori o lastnih aktivnostih, stališčih in interesih glede na kategorijo obravnavanih izdelkov ali znamk izdelkov.

Med ostale načine zbiranja primernih podatkov spadajo še eksperimenti. Bistvo eksperimentalnega raziskovanja je ovrednotenje vzorčno-posledičnih povezav med preučevanimi odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 121). S pomočjo eksperimenta lahko testiramo različne spremenljivke, kot so oblika izdelka, embalaža, cena, promocijska ponudba ali oglaševalska tema. Eksperiment mora biti načrtovan tako, da omogoča identificiranje vzroka in posledice.

Pri opazovanju gre za zbiranje podatkov s pomočjo poslušanja in gledanja, kako se vedejo ljudje in na način, ki nam omogoča učenje o opazovanih pojavih in analitično interpretacijo opazovanih pojavov (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 161). Strukturirano

opazovanje omogoča enostavno pridobivanje kvantitativnih podatkov, medtem ko zahteva nestrukturirano opazovanje skrbno urejene in kodirane odgovore, če želimo podatke opazovanja predstaviti s kvantitativnimi podatki. Opazovalne študije so posebej priljubljene v tržnem raziskovanju, kjer so razvili nekatere specifične pristope, kot sta na primer navidezno nakupovanje, analiza odpadkov (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 69–79). Ločimo opazovanje z udeležbo in opazovanje brez udeležbe. Take vrste opazovanja so zelo primerne predvsem takrat, ko iščemo razlike med formalnimi in neformalnimi sistemi in razmerji med ljudmi v podjetju. Vloga opazovalca je lahko prikrita ali neprikrita (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 161–162). Opazujemo lahko v naravnem ali simulacijskem okolju.

Anketa je najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov. Instrument, s katerim zbiramo podatke v anketi, je anketni vprašalnik (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 14). Anketiranje ločimo med vprašalniki, ki jih izpolnjujejo anketiranci sami, ki vključuje spletne vprašalnike, poštne vprašalnike in vprašalnike, ki jih razdelimo ter poberemo na nekem določenem mestu ob neki določeni priložnosti. Druga vrsta vprašalnikov je takšna, da jih v skladu z njihovimi odgovori izpolnjuje anketar. To so telefonski vprašalniki ter vprašalniki strukturiranega intervjuja (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 158). Osebno anketiranje najpogosteje uporabljamo na domovih in prodajnih mestih, telefonsko anketiranje uporabljajo za telefonsko zbiranje podatkov. Poštna anketa sestoji iz pošiljanja vprašalnika po pošti na naslove izbranih enot. Raziskovalne agencije si oblikujejo panele – sezname porabnikov. Vse več pa se za anketiranje uporablja tudi e-pošta in spletno anketo, ki se uvršča med računalniško podprto samoizpolnjevanje.

Pri fokusnih skupinah gre za delno strukturirane vodene pogovore. Pri fokusni skupini spraševalec prevzame vlogo moderatorja, katerega namen je spodbujati izmenjavo ter soočenje pogledov in mnenj sodelujočih. Ciljna skupina je skupina šestih do desetih ljudi (porabnikov), ki se srečajo z moderatorjem za skupinsko diskusijo, izmenjavo idej, občutkov, izkušenj, osredotočeno na določen izdelek oziroma kategorijo izdelkov ali kateri koli objekt raziskovanja (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 164).

Vsekakor sta s stališča organizacije pomembna oba tipa podatkov (primarnih in sekundarnih), saj se medsebojno dopolnjujeta. Vseeno pa je potrebno začeti s pregledom sekundarnih podatkov in šele nato nadaljevati s primarnimi. Tako sekundarni kot tudi primarni podatki imajo svoje prednosti in slabosti, katerih se je potrebno zavedati, zato je za kvalitetno raziskavo najpogosteje potrebno uporabiti oba dva vira (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 109–117).

1.1.2 Sekundarni podatki

Odločevalci imajo pri iskanju virov informacij na voljo že zbrane sekundarne podatke, ki so že shranjeni na določeni dostopni lokaciji, posebej zbrani (Damij, 1998, str. 22–23). Ugotavljanju in zbiranju sekundarnih podatkov pravimo sekundarna raziskava ali tudi

raziskava pri pisalni mizi. Sekundarni podatki nam pomagajo razrešiti raziskovalni problem ter boljše razumeti in razložiti raziskovalni problem (Ghauri & Grønhaug, 2005).

Zbiranje sekundarnih virov začnemo s pregledom literature, torej predhodnih študij. Pri sekundarni raziskavi uporabljamo že zbrane notranje (interne) podatke ali zunanje (eksterne) podatke. Sekundarni viri vključujejo knjige, članke v revijah in časopisih, podatke na internetu. Glavni vir sekundarnih podatkov pa so danes podatkovne baze, arhivi in podatkovna skladišča (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 16). Preden se lotimo zbiranja podatkov, je potrebna temeljita proučitev čim več, že obstoječih sekundarnih podatkov. Določanju osnovnih in specifičnih ciljev raziskave običajno sledi zbiranje sekundarnih podatkov. Vključujejo ugotovitve, ki temeljijo na raziskavah, ki so jih naredile zunanje organizacije in podatke, ki smo jih zbrali v organizaciji v okviru prejšnjih raziskav. Zbiranje sekundarnih podatkov se tako začne že v fazi priprave ponudbe, nadaljuje v pripravljalni fazi raziskave in konča pri naročniku, ko te rezultate koristno uporabi pri poslovnih odločitvah.

Sekundarni podatki služijo za namene, kot so predloga raziskave, ko utemeljujejo, katero vrzel v znanju bomo odpravili, pomagajo tudi pri odločanju o tem, katere nadaljnje raziskave bo potrebno izvesti in so lahko bogat vir hipotez. Uporabimo jih kot edino osnovo za raziskovalno študijo, saj obstaja precej situacij, ko zaradi fizičnih, pravnih ali stroškovnih omejitev ne moremo izvajati primarne raziskave (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 110). Če obstajajo že zbrani podatki o temi, kar nas zanima (obstoječe baze podatkov, arhivi, uradna statistika, pretekle raziskave), potem najprej pregledamo le-te.

Tabela 4: Postopek zbiranja in analize sekundarnih podatkov

Izbira in analiza teme
Problemi oziroma vprašanja usmerjajo raziskave. Probleme je potrebno zaznati in izdelati. Zastavite si tudi raziskovalno vprašanje.
Proučitev in raziskava teme in oblikovanje hipoteze
Razmislimo o svojih interesih, času, razpoložljivih informacijah, prelistajmo periodični tisk.
Pridobi splošen pregled in pregled za nazaj
Uporabljajte trajne kopije (knjižnice, povezave do katalogov drugih knjižnic), internet, kjer si lahko naročimo najnovejše knjige ali elektronske verzije.
Pridobi bolj specifične in tekoče informacije
Poslužujete se periodičnega tiska, kot so časopisi, revije in določene strokovne zbirke časopisov, tudi v elektronski obliki.
Pridobi bolj poglobljene informacije
Velik pomen za poslovne raziskovalce imajo različne vladne publikacije, saj so pogosto državne inštitucije edine pristojne za zbiranje določenih podatkov. Podatke posreduje Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) in druge državne inštitucije, kot so na primer Banka Slovenije (v nadaljevanju BS), Državni zbor RS.
Ovrednotenje in zaključevanje raziskave
Zaključna faza je vrednotenje informacij glede na njihove relevantnosti in primernosti našim potrebam.

Vir: V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, Metoda raziskovalnega dela, 2002, str. 11–13.

Namen zbiranja sekundarnih podatkov je povečanje kakovosti raziskave in predstavlja dva vidika: optimalno tehnično kakovost raziskave (standardi) in optimalno koristnost raziskave pri poslovnih odločitvah (potrebe podjetja). Prednost sekundarnih informacij pred primarnimi je predvsem v tem, da so že zbrani, kar pomeni prihranek časa in denarja, še zlasti ko potrebujemo narodne ali mednarodne statistike. Vendar niso vsi sekundarni podatki tako razpoložljivi in poceni. Zaradi nižjih stroškov in hitrejših raziskav se lahko izognemo zbiranju primarnih podatkov, če so bili že zbrani s strani drugih in če smo prepričani o njihovi kvaliteti in primernosti za našo raziskavo (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 110). Relativno hitro so dostopni, zato pomenijo prihranek pri človeških virih. Poglobijo razumevanje tematike in pomagajo k rešitvi raziskovalnega vprašanja, ter ne povzročajo dodatnega obremenjevanja poročevalskih enot, ker so viri objavljeni ali zbrani na profesionalni ravni.

Pomanjkljivost sekundarnih podatkov leži v podrobnosti oziroma konkretnosti informacij, saj pogosto ne ustrezajo našim specifičnim potrebam. Zbrani so z drugim namenom in zato je potrebna prilagoditev. Izkopavanje podatkov iz podatkovnih baz podjetja, ki niso bile oblikovane za nestrukturirane poizvedbe, je lahko drago v smislu porabljenega časa. Nenazadnje lahko celo ugotovimo, da smo prišli do podatkov, ki so neuporabni za našo študijo in je nezadostna stopnja razčlenjenosti objavljenih podatkov. Operativne definicije so različne in mogoče tudi niso na razpolago, da bi jih ovrednotili, enote mere so različne, težko je oceniti natančnost informacij, ker vemo le malo o oblikovanju raziskave, pogosto podatki niso relevantni za nek čas oziroma za neko državo (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 110). Slabost je tudi diskontinuiteta časovnih serij, geografski okvir, ki je posledica spremenjene metodologije ter neustreznost osnovnih opredelitev oziroma neskladnost s podatki, zbranimi iz drugega vira. Težave, ki jih prinaša uporaba sekundarnih podatkov, izvirajo iz dejstva, da uporabnik ne more neposredno vplivati na skladnost razpoložljivih podatkov s potrebami njihove raziskave in ima tudi precej omejene možnosti nadzora nad kakovostjo podatkov. To pa še ne pomeni, da so sekundarni podatki slabše kakovosti (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 19). Vendar pa mora uporabnik preveriti zanesljivost, lahko so podatki nepopolni in vprašljivi z vidika zanesljivosti in primerljivosti. Sekundarni podatki potrebujejo natančno analizo omejitev in predpostavk. Ob objavi podatkov pa so v pomoč metodološka pojasnila.

Sekundarne podatke lahko klasificiramo na več načinov, in sicer po notranjem in zunanjem viru, po kategorijah virov (baze podatkov, periodični tisk, knjige, vladni dokumenti ali specialne zbirke), razvrščamo jih lahko tudi po mediju (trajna kopija, v elektronski obliki na lokalnem omrežju podjetja ali javno na Internetu) ter po formatu, kar v večini primerov predstavljajo baze podatkov (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 111). V podjetjih pa se lahko analiza sekundarnih podatkov izvede tudi na podlagi statistične osnove (analiza razpoložljivih statističnih podatkov), primerjave s konkurenco (ocena dobička, tržnih deležev, cene), zakonodajne osnove (analiza obstoječe zakonodaje in zakonodaje v pripravi, mnenja strokovnjakov) in na osnovi ocenjevanja potenciala in trendov (obsega trga, tržnih deležev).

1.1.2.1 Glede na izvor

Vire lahko na grobo razdelimo na zunanje in interne. Zunanji viri so lahko različne podatkovne baze, ki se nahajajo izven organizacije in se prenašajo ali vnašajo v interne sisteme organizacije preko različnih kanalov, uporabljajo se za različne namene in v različnih okoljih. Enako velja za interne vire podatkov, le s to razliko, da se zajemajo interno preko normalnega delovanja organizacije (Tegeltija, 2008, str. 21–23). Interni viri so ustvarjeni z lastnimi sredstvi in zaposlenimi v organizaciji ter se nahajajo znotraj organizacije. Podjetja za usmerjanje svojih aktivnosti vsakodnevno potrebujejo informacije, zato morajo imeti na razpolago čim bolj aktualne informacije o stanju, dogajanju in spremembah v podjetju in izven njega.

Tabela 5: Vrste podatkovnih virov

Notranji viri	Zunanji viri
Gre za zbiranje podatkov s strani zaposlenih v organizaciji, ki v naslednji fazi posredujejo te podatke oziroma informacije odločevalcem preko notranjih organizacijskih komunikacijskih kanalov (kot so na primer poročila).	Predstavljajo odločevalčeve neposredne kontakte z virom informacij izven organizacije.

Vir: R. L. Daft in R. H. Lengel, Organizational information requiem media richness and structural design, 1986, str. 554–571.

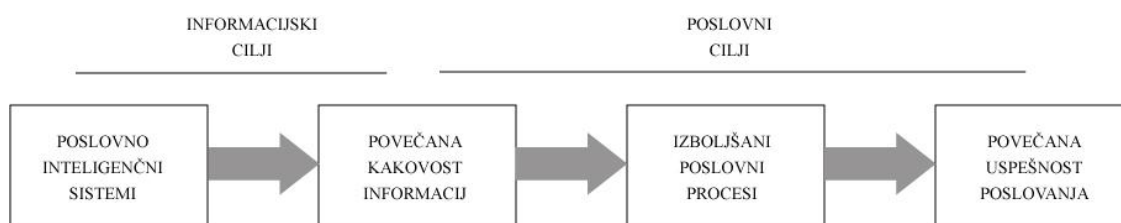
V organizacijah nastajajo računovodske in managerske baze podatkov, ki jih vzpostavijo z informacijskimi sistemi. Tako se oblikuje in hrani veliko internih podatkov, ki nastajajo tudi v oddelkih za raziskave in razvoj, planskem oddelku in v oddelku trženja in podobnih oddelkih. Interne podatke podjetja ali organizacije vedno bolj povezujejo v obliki intraneta, kar pospešuje izmenjavo znanja znotraj organizacije in preprečuje dostop do podatkov ljudem zunaj organizacije. Pomembna interna vira sta poslovna inteligenca in CRM, ki poleg zbiranja internih informacij delujeta tudi kot skupni imenovalci vseh relevantnih informacij iz drugih internih sistemov. Tudi računovodski in managerski informacijski sistemi oblikujejo in hranijo veliko internih podatkov. Notranji podatki podjetij so tako shranjeni na enem ali več mestih. K njihovem nastajanju prispevajo tudi oddelki za raziskave in razvoj, planski oddelek, trženje. Po Srića, Treven in Pavlič (1995, str. 155) se interne informacije nanašajo na finančno računovodska poročila, poročila oddelkov, materialne vire, kadrovske vire, organizacijske vire, trženjske in prodajne vire, informacije o kulturi v podjetju, ostale informacije. Interni viri so podatki o izdelkih, storitvah, ljudeh in obdelavah. Na primer, podatki o zaposlenih in njihovih plačah so ponavadi shranjeni v posebni bazi podatkov. Podatki o izdelkih, cenah in prodaji so lahko shranjeni na različnih mestih, v transakcijskem sistemu, kot agregirani podatki o prodaji v posebnih bazah podatkov. Podatki o opremi in strojih so lahko shranjeni v bazi podatkov v oddelku za vzdrževanje. Vendar pa Kerzner (2004, str. 306) opozarja na razširjanje informacij znotraj podjetja. Informacijo, ki je v informacijski tehnologiji opredeljena kot znanje, ki zmanjša negotovost, je treba razširiti med vse zaposlene (Mohorič, 1999, str. 17). Vključuje naj tako pozitivna znanja in izkušnje kot negativna. Za vse to pa je treba vzpostaviti sodoben in na potrebah podjetja zasnovan informacijski sistem z notranjimi in zunanjimi viri informacij.

Pri zagotavljanju informacij v podjetju ne sodeluje samo računovodstvo, vendar pa je njegova vloga najbolj pomembna. Finančno-računovodska služba je v podjetju namreč edina informacijska dejavnost, ki evidentira vse poslovne dogodke, ki kakor koli vplivajo na sredstva in obveznosti do virov sredstev (Kavčič, 1997, str. 152). Računovodske informacije so tiste, ki zadevajo vrednostno izražene poslovne dogodke. Letno poročilo je za podjetje izredno pomemben dokument, ki je pripravljen na podlagi skrbno izbranih podatkov in informacij. Informacije, ki jih dobi uprava in drugi odločevalci v podjetju, so zgoščene in dopolnjene še z neračunovodskimi informacijami.

Uporaba internih podatkov je v vzponu, zato je tudi vedno pomembnejši pojav intraneta, ki povezuje osebe znotraj organizacije, pospešuje izmenjavo znanja, hkrati pa omejuje dostop od zunaj. Poleg tega so danes urejevalniki besedil, programi za delo s preglednicami in programi za obdelavo baz podatkov vezani neposredno na porazdeljene organizacijske baze podatkov (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 112). Sistem notranjih podatkov in informacij obsega podatke plačilnega prometa, podatke o prodaji, povpraševanju in naročilih, cenah, obsegu zalog, terjatvah, neporavnanih obveznostih, račune in poročila o prejšnjih raziskavah, poročila oddelkov, finančna in računovodska poročila, tržne študije, prodajne študije, raziskave, računi, poročila, datoteke, ponudbe, razne kalkulacije in izkušnje zaposlenih. Podatki o podjetju, kupcih, dobaviteljih, poslovnih partnerjih, lista razgovorov s kupci, vrednost in pogostnost nakupov, odziv kupcev na spremembe cen, bodoče potrebe strank. Notranji viri podjetja vključujejo tudi prikaz uspeha in bilanco stanja. Z analizo teh informacij odkrivamo pomembne priložnosti in ovire.

Podjetja morajo ob uvedbi internega informacijskega sistema razmišljati, kakšna bo dodana vrednost, ki jo bo uvedba prinesla, in jo poskušati čim bolj maksimizirati. Williams (2004, str. 18) opisuje, da je glavni cilj uvedbe poslovne inteligence v podjetju dodana vrednost, ki jo prinaša sistem. Če se podjetje tega zaveda, pomeni, da ima večje možnosti, da je po uvedbi kakovost informacij večja, poslovni procesi izboljšani in posledično tudi uspešnost poslovanja večja. Tudi Turk, Jaklič in Popovič (2008, str. 54–55) so v raziskavi potrdili povezavo, da poslovno-inteligenčni sistemi povečujejo kakovost informacij, izpostavljeni so pa še drugi dejavniki, med njimi procesna usmerjenost organizacije in ustrezna managerska in poslovna znanja informatikov. Zaporedje teh faz je prikazano v Sliki 3.

Slika 3: Prikaz informacijskih in poslovnih ciljev sistema za podporo odločanju



Vir: T. Turk, J. Jaklič, in A. Popovič, *Vpliv zrelosti poslovne inteligence na kakovost informacij za poslovno odločanje kot vzvod za izboljšanje poslovne vrednosti*, 2008, str. 52.

Davenport in Harris (2007, str. 46–47) v raziskavi ugotavljata, da je zrelost analitike močno povezana z nadpovprečno uspešnim poslovanjem podjetja. Analitični tekmeči so izrazito procesno usmerjeni in svoje procese preoblikujejo na tak način, da vanje na čim več mestih vključijo odločanje in izvajanje aktivnosti na podlagi analitičnih izsledkov ter tako zagotovijo vpliv analitike na poslovno uspešnost (Davenport & Harris 2007, str. 113). Dimovski in Škerlavaj (2003) sta ovrgla paradoks produktivnosti v zvezi z vlaganji v informacijsko tehnologijo v slovenskih podjetjih. Njuna raziskava je pokazala pozitivno korelacijo med vlaganji v strojno in telekomunikacijsko opremo ter dodano vrednostjo oziroma produktivnostjo, ni pa statistično potrdila podobne povezanosti pri vlaganjih v raziskave in programsko opremo.

Zunanji podatki predstavljajo dogodke in objekte izven organizacije, ki so za organizacijo zanimivi (Jaklič, 2002, str. 15). Zunanji viri so viri informacij izven organizacije in so le redko neposredno povezani z managerskimi informacijskimi sistemi, razen če se je nekdo zavedel njihovega pomena za podjetje. So tudi precej bolj raznoliki kot notranji viri. Metode zbiranja zunanjih podatkov so unikatne za vsako situacijo posebej, uspeh pa je v veliki meri odvisen od tega, ali vemo kje in kako iskati. Včasih lahko podatki obstajajo v centralnih datotekah, v podatkovnih skladiščih, na podatkovnih tržnicah ali v oddelčnih kronoloških datotekah. V drugih organizacijah ima vse relevantne informacije centralna knjižnica. Sistematične raziskave izvajamo tudi tako, da izvedemo najprej intervju z vsemi, ki se ukvarjajo z informacijami. Pogosto bodo osebe za stike z javnostmi, oddelčne tajnice, knjižničarji in drugi strokovnjaki na določenih področjih dober vir za številne študije (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 111). Ker podatke zajemamo iz zunanjih podatkovnih virov, nimamo vpliva na njihovo obliko, lahko so kakršnega koli tipa in velikosti, strukturirani ali nestrukturirani, detajlni ali sumarni, zato jih na vhodu običajno obdelamo tako, da ustrezajo našim potrebam. Želeno je, da zunanje podatke zajemamo avtomatizirano (Jaklič, 2002, str. 15).

Zunanje informacije, ki vplivajo na ravnanje podjetja in se nanašajo v glavnem na nevarnosti in priložnosti, so ekonomske informacije, neekonomske informacije in ostale informacije (Srića, Treven & Pavlič, 1995, str. 141–143). Ko govorimo o zagotavljanju informacij o podjetju, običajno najprej pomislimo na množico računovodskih podatkov in na različna poslovna poročila, publikacije, statistične podatke in podobno. Za podjetja so glavni vir podatkov o podjetjih letna poročila, ki jih morajo v skladu z zakonodajo predložiti podjetja. Računovodske in ostale podatke o nekem podjetju uporabniki pridobijo tudi iz nacionalnih institucij, ki zbirajo tovrstne podatke in ostalih komercialnih ponudnikov. Obstaja več virov zunanjih podatkov, od komercialnih baz podatkov do podatkov, ki so zbrani s senzorji in sateliti. Podatki so na voljo na DVD-jih, na USB-jih, medmrežju, preko računalniške izmenjave – RIP, ektraneta, televizije, kot teksti, številke, slike, diagrami, atlasi in so prav tako lahko vir podatkov. Večina zunanjih podatkov je neuporabna za specifično uporabo. Da ne bi zgrešili pomembnih informacij, je potrebno preveriti veliko zunanjih podatkov.

Med zunanje sekundarne podatke vključujemo razne vladne objave, uradno statistiko, revije in knjige, komercialne podatke, podatke GZS, podatke slovenskega javnega mnenja, javne baze podatkov, strokovni članki, imeniki podjetij, standardizirane tržne informacije v Sloveniji, profili kupcev, demografski podatki, nakupne navade, tržni deleži itd.

Prodajalci na drobno in nekatere neprofitne organizacije imajo lastne baze podatkov. Zbrana imajo imena, naslove, delovna mesta (na primer pri plačilih s krediti). Pri kataloški prodaji lahko organizacija ugotovi, kdo so njihovi odjemalci, katere izdelke ali znamke kupujejo in kako pogosto. Če potrebujemo bolj natančne podatke o nakupnih vzorcih ali uporabi izdelkov, oziroma iščemo psihološke ali sociokulturne informacije, takrat moramo zbirati tudi primarne podatke. Raziskava, ki zagotavlja takšne podatke, je dražja, zahteva več časa kakor sekundarna raziskava, vendar zagotavlja jasnejšo sliko kakor raziskave, ki temeljijo samo na sekundarnih podatkih (Kotler, 1996, str. 20).

1.1.2.2 Glede na kategorije

Podatkovne vire lahko razvrščamo glede na to, ali gre za baze podatkov, periodični tisk, knjige, vladne dokumente ali specialne zbirke (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 112). Podjetja zahtevajo informacije, ki jim pomagajo ovrednotiti njihove gospodarske in druge povezave s podjetjem ter se odločiti o njihovi prihodnosti. Iz računovodskih izkazov pogosto ne dobijo vseh neposrednih odgovorov na svoja vprašanja. Zato si morajo dostikrat poiskati razlago še ob pomoči drugih virov, kot so na primer informacije, ki so na voljo javnosti v skladu s predpisi, zakoni, standardi. To so običajno razni registri, mnenja revizorjev, strokovne publikacije, prospekti in informacije, ki jih podjetja posredujejo borzi. Nadalje so to še razne informacije, ki jih podjetja prostovoljno objavljajo v raznih revijah in internih publikacijah, v sporočilih za javnost, promocijski literaturi, člankih, intervjujih ipd. Primeren vir so lahko tudi strokovne revije ter poslovni in dnevni časopisi ter razne baze podatkov.

Tabela 6: Primeri nekaterih praktičnih virov informacij glede na kategorije

Viri informacij z elektronskimi bazami podatkov podjetij : Slo-Export (največji slovenski izvozniki), GV-IN lestvice (po prihodku, dobičku, hitro rastoča podjetja), JOLP-AJPES, Rumene strani, Seonet, mojdenar.com, Imenik davčnih zavezancev, Imenik transakcijskih računov, DataFocus.
Viri informacij z elektronskimi uporabnimi bazami kvantitativnih in kvalitativnih podatkov , kjer so objavljeni podatki o makroekonomskem okolju (Statistični urad RS, Eurostat, Urad za makroekonomske analize in razvoj, Banka Slovenije, SKEP GZS, OECD, World Bank, Consensus, Bloomberg, EIPF).
Registri : poslovni registri IPIS (vseh poslovnih subjektov in podjetnikov), PIRS (delujoči poslovni subjekti), Kompass (največji po prihodkih), Register članov GZS, sodni register (vpisane vse gospodarske družbe).
Bonitetna poročila in informacije : Dun & Bradstreet ter Intercredit, ki sta mednarodni družbi in imata podružnici tudi v Sloveniji, lahko priskrbita podrobna poročila. V tujini obstaja še več takih družb, ki v nekaj dneh pripravijo finančno poročilo gospodarskega subjekta iz skorajda vseh držav sveta. Omenjena poročila BIR (Business Information Report) so dokaj podrobna ter dajejo precej dober vpogled v poslovanje ter poslovno moč gospodarske družbe. Insolventnost, Fina, baze finančnih podatkov: GV-IN, FIPO-AJPES (bilance stanja in uspeha), I-BON, Kafip, Creditreform, I d.o.o., Cofface.
V arhivih (elektronsko ali periodični tisk ali knjige) javnih občil, knjižnice, statistične baze podatkov.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vladni dokumenti: davčna uprava, publikacije vladnih in ne-vladnih institucij (zakonodaja, makroekonomske analize), specializirane revije, nekatere strokovne revije ter drugo gradivo.
Specializirane zbirke in analize: tudi GZS lahko posreduje nekatere analize za posamezne branže, regijo, kako prodreti na tuje trge, sezname podjetij v določeni branži v Sloveniji in tujini. Borze ponujajo specifična poročila. Združenja nudijo branžna poročila, vezano točno na njihovo panogo, mnenje revizorjev, analize raziskovalnih inštitutov (IER, EIPF), ugotovitve ekonomistov s področja nepremičnin, patentne listine, agencijski prispevki, prospekti in podatki podjetij.
Periodični tisk: časopisi so tudi vir za zbiranje podatkov (na primer Finance, Delo, Manager, Kapital, Podjetnik, The Economist, Financial Times), v strokovnih časopisih in revijah ter brezplačno dostopni tudi na internetu.
Outsourcing (svetovalna ali raziskovalna podjetja) je optimalna pot do virov informacij in storitev za podjetja. Pogosto gre za strateško dolgoročno sodelovanje. Zunanji izvajalec lahko naročniku pošilja poročila, priporočila in akcijske načrte.

Grad in Jaklič (1996, str. 1) opisujeta bazo podatkov kot zbirko medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalniškem pomnilniku brez nepotrebnega podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim uporabnikom z različnimi potrebami glede uporabe. Podatki so shranjeni tako, da so neodvisni od programov, ki jih uporabljajo. Baze podatkov lahko delimo še na računalniške baze na CD/DVD-ROM-ih ali na Internetu. Sestavljene so iz medsebojno povezanih podatkovnih datotek. Datoteke predstavljajo zbirko zapisov, ki jih združujemo za shranjevanje na določenem mediju. Baze podatkov so pogosto specializirane in osredotočene na določeno področje. Pogosto so izdelane za prodajo, so torej javne, a ne zastonj. Primer tovrstnih baz podatkov so baze znanstvenih in strokovnih člankov (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 112).

Tabela 7: Primeri kategorij virov informacij

CD, DVD, USB, medij številnih baz podatkov, so osnovani na zgoščenkah. Gre za poceni, točen in zgoščen način posredovanja tekstualnih, zvočnih in video ali drugačnih zapisov. Tehnologija se izredno hitro spreminja, nastajajo nove in izpopolnjene. Vse bolj pa se uporablja tudi dostop do oddaljenih datotek, ki je mogoč prek interneta.
Periodični tisk, kot trda kopija (papir in črnilo) ali na liniji in v določenih primerih oboje.
Knjige so povečani v obliki trajnih kopij, vendar se pojavljajo vedno bolj tudi v elektronskih oblikah (tu ima velik pomen hipertekst, ki omogoča preiskovanje med različnimi deli besedila in pdf formati, ki je olajšal branje in prenos obsežnih dokumentov).
Vladni dokumenti, ki vedno bolj prehajajo na elektronsko obliko.
Specialne zbirke: referenčne knjige, magistrska dela, doktorske dizertacije, finančna poročila, izjave o poslovni politiki podjetij, proizvodne specifikacije.

Vir: V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, Metoda raziskovalnega dela, 2. del, 2002, str. 8–9.

1.1.2.3 Glede na medij

Vire podatkov lahko delimo tudi po mediju, kjer poznamo trajno kopijo, na liniji v lokalni mreži ali internet (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 112). Zelo veliko vlogo imajo informacijsko-komunikacijske tehnologije (na primer intranet podjetja, informacijski sistemi za celovito podporo poslovanju – ERP). Z vidika tehnologije v današnjem času praktično ne

moremo več govoriti o drugih metodah komuniciranja kot elektronskemu (tudi osebni stik je vse bolj povezan z elektronskimi komunikacijami prek storitev elektronske pošte in mobilne telefonije, vse posamezne tehnologije in tehnike pa so tako ali drugače povezane z internetom. Za dostopanje do informacij tako uporabljajo ali internet v primeru oddaljenega dostopa ali pa tehnologije, ki so bile razvite prav zanj in se uporabljajo znotraj organizacij. Zaradi vseprisotnosti interneta in posledično praktično neomejenih možnosti komuniciranja, komunikacijski kanali ne predstavljajo nobenih ovir ali omejitev za dostop do informacij ne glede na to, kje se odločevalec nahaja v katerem koli danem trenutku. Obstajajo pomisleki glede zanesljivosti ter pravočasnosti informacij, objavljenih na spletu.

Internet je tehnologija, ki se izredno hitro razvija in raste, predvsem internetne aplikacije. Z uporabo osebnega računalnika, modema in povezave na internet lahko prikazujemo dokumente, raziskujemo sorodne povezave, črpamo informacije, osvežujemo informacije, gledamo statične slike, animirane slike in video, poslušamo zvočne zapise, vstopamo na oddaljene računalnike in poganjamo programe na njih, dopuščamo drugim, da poganjajo programe na našem računalniku, pošiljamo in prejemamo sporočila, izvajamo komercialne transakcije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 14). Ni pa dvoma o tem, da naraščajoče število storitev ter podatkovnih baz na internetu predstavlja enega najbolj stroškovno učinkovitih virov zbiranja informacij. Internet postaja metoda razširjanja in glavni vir zbiranja informacij za odločevalce. Orodja za iskanje pomagajo najti vir informacij, vendar pa je bistvo vsega sposobnost znati izluščiti koristne informacije iz množice nekoristnih. Čeprav je preko interneta dostopnih ogromno podatkov, pa je uporabo bolj kakovostnih podatkovnih virov ponavadi potrebno plačati (Jaklič, 2002, str. 15).

1.1.2.4 Glede na format baze podatkov

Še ena razvrstitev je glede na organiziranost podatkov – format baze podatkov. Bazo podatkov opredelimo kot zbirko zapisov v standardnem formatu (numerično, tekstualno ali oboje). Lahko je zgolj ena vrstica, lahko pa gre tudi za celoten tekst nekega članka. Baze podatkov so tematsko organizirane, njihov lastnik pa zagotavlja obstoj kazala, ker pomeni, da gre za urejene zapise. Posledica tega je, da je dostop do teh baz omejen in lahko lastniki tudi zaračunavajo za njihovo uporabo, če gre za javne podatke. Pri informacijah, ki niso organizirane v bazah podatkov, je prisotna veliko večja neurejenost. Avtorji in izdajatelji teh člankov, knjig, revij in specialnih zbirk pogosto ne poskrbijo za neko skupno kazalo vseh teh podatkov (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008, str. 113). Značilnost urejenih baz je, da imajo pregledno kazalo zapisov, kar nam uporabnikom omogoča poenostavljeno iskanje zelenih vsebin, ki nas v procesu raziskovanja zanimajo.

Zaradi teh ali drugih razlogov se v večini organizacij danes srečujejo s stanjem, ko imajo množico podatkovnih virov v zelo različnih oblikah, šibko povezanih, z močno prisotnim podvajanjem podatkov, z nekonsistentnimi podatki. Slabosti takih sistemov se pokažejo predvsem na višjih nivojih odločanja, ko pri analizah potrebujemo množice raznovrstnih podatkov, ki se nahajajo v različnih podatkovnih virih. Ko nam le uspe identificirati podatke,

jih zbrati, prečistiti, pa ugotovimo, da podatkovni viri niso konsistentni (Jaklič, 2002, str. 7–8). Vodilni v podjetjih se običajno ne pritožujejo zaradi pomanjkanja informacij, ampak prav nasprotno, informacij je navadno preveč. Tako podjetje le redko dobi informacijo v takšni obliki, v kakršni jo potrebuje, ne samo da pride v parcialni obliki, ampak jo je potrebno poiskati v množici neuporabnih informacij. Zbrano, povezano in obdelano množico mikro informacij je torej šele treba oblikovati v makro informacije.

1.2 Informacije

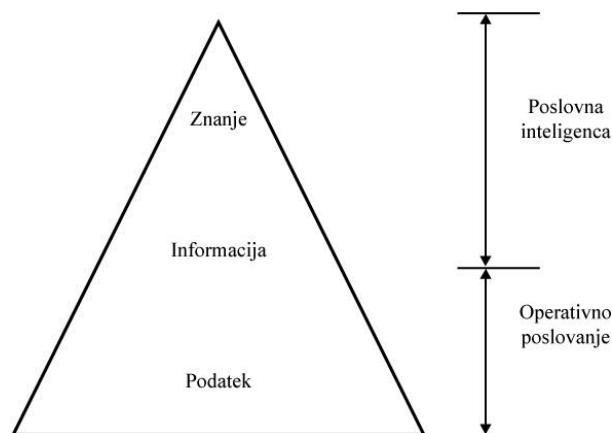
1.2.1 Pomen informacij

Damij (1998, str. 19) pravi, da so podatki le gola dejstva in so kot taki manj pomembni. Pomen pa dobijo predvsem takrat, ko postanejo informacije, in sicer s transformiranjem v komunikacijski pomen, znanje, ideje ali določene zaključke. Iz tega izhaja, da je informacija znanje, bazirano na podatkih, ki so skozi obdelavo pridobili pomen, namen in uporabnost. Ker je lahko isti podatek za enega odločevalca uporaben, za drugega pa neuporaben, lahko ugotovimo, da je vsaka informacija hkrati podatek, vsak podatek pa še ni informacija oziroma je informacija samo nekaterim odločevalcem. Tudi informacija sama lahko daje različne koristi odločevalcem v odločevalskem procesu. Informacija je podatek, ki je predstavljen v določeni obliki in ima določen pomen za uporabnika. Uporabniku mora informacija povedati nekaj, kar mu prej ni bilo znanega, oziroma nekaj, kar se ni dalo napovedati. Informacijo lahko obravnavamo kot posamezno informacijo ali kot množico informacij (Damij, 1998, str. 16–21).

Informacija interpretira, razlaga, tolmači ter vrednoti podatke, ki jih je mogoče najti v okolju (Fuchs, 2005, str. 3). Smiselnost informacije je odvisna od predznanja prejemnika. Informacija je že obdelan podatek, ki izraža vrednostni odnos uporabnika do podatka, je podatek z dodano vrednostjo. Informacija je namensko usmerjena in na nekoga naslovljeno sporočilo, ki slednjemu olajšuje sprejetje odločitve in je posledica predelave nevtralnih podatkov. Turk informacijo teoretično opredeli kot obvestilo v danem znakovnem sistemu, ki je sintaktično pravilno, ima nedvoumno semantično vsebino in ima za odločevalca pragmatično vrednost (Knez-Riedl & Kajzer, 2001, str. 61). Informacija je problemsko usmerjeno in nekomu namenjeno sporočilo, ki naslovljencu omogoči ali olajša sprejem odločitve (Možina, Rozman, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Glas, Kralj, Tekavčič, Dimovski, in Kovač, 2002, str. 619). Po Turbanu in Aronsonu (2001, str. 131) informacije potrdijo nekaj, kar prejemnik že pozna ali ima pričakovano vrednost z odkritjem nečesa, česar ne pozna. Popolna informacija je tista, ki naj bi v celoti odpravila negotovost v procesu odločanja. V praksi takšna informacija ne obstaja, zato je potrebno pridobiti dodatne, dopolnilne informacije, vendar je za njihovo pridobitev potreben dodaten finančni vložek. V primeru, da dodaten vložek v zbiranje novih ali dodatnih informacij poveča dobiček ali zmanjša izgubo za več, kot nas informacija stane, potem se vložek vanje izplača, v nasprotnem pa ne. Informacije morajo biti fleksibilne, tako da jih lahko uporabljajo tako notranji kot zunanji uporabniki.

Podatek postane informacija šele, ko ga ovrednotimo ali mu pripišemo neki pomen. Iz množice primernih informacij lahko razberemo neko uporabno znanje, ki ga potem uporabimo v delovnem procesu. Informacija postane znanje, ko je le-ta analizirana, strukturirana in povezana z drugimi, še nepoznanimi informacijami (Amidon & Skyrme, 1997, str. 30). Po mnenju Mohoriča je informacija inkrement znanja, pridobljen s sprejemom sporočila (Mohorič, 1999, str. 16). Pučko (1998, str. 560) razlaga znanje kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili, Lipičnik (1996, str. 21) pa pravi, da je znanje tista človekova možnost, ki mu omogoča reševanje znanih problemov. Človek ima tudi sposobnost, da znanja kombinira in na ta način reši probleme s še neznanimi rešitvami. Tako lahko znanje opišemo kot mešanico vrednot, pisnih informacij, uokrivljenih izkušenj in ekspertnih pogledov, kar zagotavlja uspešno absorbcijo informacij in novih izkušenj (Bezjak, 2002, str. 18). Po Turbanu in Aronsonu (2001, str. 131) znanje sestoji iz podatkov in informacij, ki so organizirani in obdelani za razumevanje, izkušnje, nakopičenje učenja ter strokovnega znanja in izkušenj, ki se uporabljajo za sedanje težave ali dejavnosti. Znanje je lahko uporaba podatkov in informacij pri oblikovanju odločitev. Podjetja morajo v informacijski dobi kar se da v največji meri implementirati sisteme, ki upravljajo z informacijami in z znanjem. Ti sistemi so nujni, saj bo v bližnji prihodnosti število informacij in znanje znatno naraslo (Soliman & Youssef, 2003, str. 485).

Slika 4: Povezava med podatkom, informacijo in znanjem



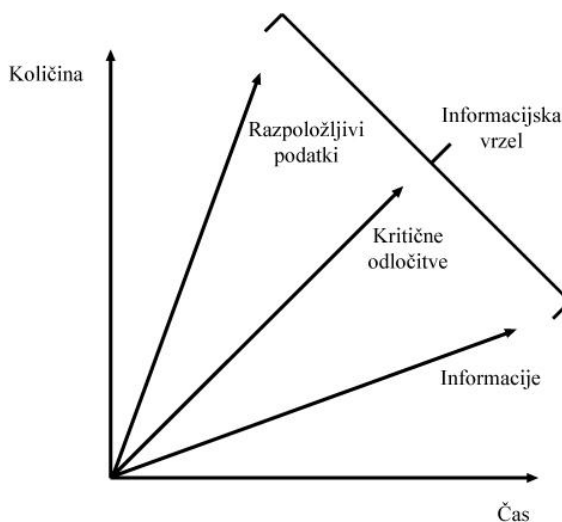
Vir: R. Hackathorn, *The BI watch: Little BI versus big BI*, 2001, str. 12.

Evemden (2003, str. 136) podatek razširi še s komunikacijo in znanjem. Komunikacija je po njegovem nabor podatkov, ki jih pošiljamo s pričakovanjem, da se jih bo interpretiralo na določen način. Ko komuniciramo, pošiljamo podatke, katerim smo pripisali nek pomen s predpostavko, da bo oseba, ki bo sporočilo prejela, odkrila ta pomen. Znanje je osebno razumevanje in učenje, ki se je nakopičilo skozi osebne interpretacije in uporabo podatkov in informacije.

Cilj informacijskega sistema je zagotoviti natančne informacije v primarni uporabni obliki takrat, ko je uporabniku najbolj potrebna (Damij, 2004, str. 30). Informacijski cilji so usmerjeni k zmanjševanju informacijske vrzeli, ki jo prikazuje Slika 5. Jaklič (2005) opredeljuje informacijsko vrzel kot razkorak med ogromno in naraščajočo količino razpršenih

podatkov, naraščajočim številom odločitev, ki zahtevajo te podatke in vendar manjšim naraščanjem kakovostnih informacij. Da bi poslovno-inteligenčni sistem izpolnil informacijske cilje, se mora izboljšati kakovost informacij.

Slika 5: Informacijska vrzel



Vir: J. Jaklič, Poslovna vrednost BI, 2005, prosojnica 3.

Informacije ne moremo oblikovati vnaprej, na zalogo, saj ne poznamo prihodnjih problemov in prihodnjega stanja okolja. Oblikovanje informacij narekuje nastanek problemskega stanja, ki ga je treba razrešiti. Biti mora pravočasno, saj informacije, ki so na razpolago prepozno, izgubijo svojo uporabno vrednost (Gričar, 1986, str. 169–170). Učinkovito reševanje problemov zahteva stalno in sistematično proučevanje poslovanja. Informacije so nujen pogoj za uspešno odločanje, spodbujajo proučevanje in zaznavanje problemskega stanja, sprožajo aktivnost, omogočajo prilagajanje podjetja okolju, na osnovi spremljanja izvedbe pa tudi nadziranje poslovanja.

Če izhajamo iz definicije informacije, so poslovne informacije tiste, s katerimi imamo opraviti pri poslovnem procesu in so neposredno ali posredno usmerjene k odločanju (Turk, 1979, str. 12). Čim več jih pridobimo, lažja in bolj natančna je odločitev. Odločanje ni omejeno le na nove probleme, ampak je vpleteno tudi v vse pore poslovanja podjetja. Informacije in viri informacij so lahko le podlaga za konkretno odločitev ali pa le spodbuda k bolj premišljeni odločitvi. Tako ločimo kratke, hitre in ažurne od poglobljenih in analitičnih informacij, goste in specializirane informacije od tistih, ki so površne in splošne.

Za poslovno odločanje mora po Kralju (2003, str. 347–348) odločevalec imeti med drugim pravočasne, ustrezne in dobre vire informacij, mora pa jih seveda tudi znati uporabljati. Viri informacij so bistveni za odločanje, težava pa je v tem, kako kakovostni so. S tem mislimo na ustreznost virov in informacij, zgoščenost in podrobnosti, svežino in pravočasnost ter ustrezen obseg. Pomen dobrih virov informacij se kaže v razliki med vrednostjo pravih in napačnih odločitev, kjer odločitve temeljijo. Večja kot je razlika med pravo in napačno odločitvijo, večji pomen imajo dobri viri informacij (Thomsen, 2002, str. 6). Z merjenjem, zbiranjem,

analiziranjem, pripravljanjem, interpretiranjem in komuniciranjem informacij si vodstveni delavci pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev in s tem tudi pri uspešnosti poslovanja. Odločevalec mora biti nekakšen selektor informacij, ki so mu na voljo, in od njegovega selekcioniranja je v veliki meri odvisna uspešnost njegove odločitve. Težko je priti do vseh pomembnih podatkov in informacij, zato nastopajo pri vsaki poslovni odločitvi tudi informacije, ki jih odločevalci ne poznajo. Te delimo na tiste, za katere vemo, da jih potrebujemo, in tiste, za katere ne vemo, da jih potrebujejo in zato tudi ne vemo, da jih nimajo.

1.2.2 Vrste informacij

Turk (1979, str. 15) po obliki loči naslednje vrste informacij: ustne, pisne, slikovne in kombinirane informacije. V nasprotju z informacijami pa za podatke pravi, da so praviloma le v pisni obliki, saj si drugače ne moremo zamišljati njihove dokumentiranosti. Ne glede na razmeroma veliko časovno odmaknjenost te definicije se njena oblika do danes ni dosti spremenila, spremenila se je le tehnologija zbiranja informacij. Podjetja pri tem uporabljajo različna računalniška orodja, ki te podatke zagotavljajo in jih povezujejo med seboj ter z okoljem. Vrste informacij se med seboj prepletajo in pogosto šele skupaj dajejo smiselno in objektivno podlago za odločanje. Nekaj vrst informacij je predstavljenih v Tabeli 8.

Tabela 8: Vrste informacij po različnih kriterijih

M. Ločniškar, Računovodske informacije za poslovanje, 1995, str. 14
Glede na to, kje so bile oblikovane, ločimo: - notranje informacije – oblikovane znotraj podjetja; - zunanje informacije – v podjetje so prišle od zunaj.
Glede na uporabnike informacij: - notranji uporabniki – poslovodje različnih ravni, izvajalci; - zunanji uporabniki – kupci, dobavitelji, konkurenti, država, javnost, banke.
Glede na funkcije načrtovanja izvajanja, priprave izvajanja in nadziranja izvajanja, ločimo: - informacije za načrtovanje; - informacije za izvajanje; - informacije za nadziranje.
Glede na raven, na kateri se sprejemajo poslovne odločitve: - informacije za odločanje na strateški ravni – so bolj grobe in zadevajo podjetje kot celoto; - informacije za odločanje na taktični ravni; - informacije za odločanje na operativni ravni – so zelo natančne.
B. Rees, Financial Analysis, 1995, str. 27
Razpoložljive podatke in informacije o podjetju, ki so podlaga za finančno analizo, lahko razdelimo na štiri glavne kategorije: Finančni podatki (letni računovodski izkazi, prospekti ob izdaji vrednostnih papirjev, borzni indeksi, napovedi finančnih analitikov ter na primer število dni blokade žiro računa in povprečni znesek blokade žiro računa podjetij). Količinski nefinančni podatki (različne uradne statistike, ki razkrijejo lastnosti ekonomskega okolja podjetja, ki bi lahko vplivale na prihodnje poslovanje podjetja). Nekoličinski podatki (letna poročila, poročanje o podjetju v medijih, ocena kreditne sposobnosti podjetij, osebni stiki z upravo podjetja in ključni kadri v podjetju). Mnenja in analize drugih finančnih analitikov.

se nadaljuje

nadaljevanje

I. Turk, S. Kavčič in M. Kokotec-Novak, Poslovodno računovodstvo, 1997, str. 30	
- informacije, za katere vedo, da so potrebne, pa jih nimajo (znane neznane); - informacije, za katere ne vedo, da jih potrebujejo, zato tudi ne vedo, da jih nimajo (neznane neznane).	
B. Mayr, Računovodske informacije, 2000, str. 59	
Po poslovnih funkcijah	V tem okviru se oblikujejo informacije za sprejemanje odločitev o tehnični, nakupni, proizvodni, finančni, prodajni funkciji.
Po poslovnem izidu	Oblikujejo se informacije za sprejemanje odločitev o poslovnem izidu in finančnih tokovih.
Po nivoju odločanja	Informacije so namenjene katerikoli ravni odločanja – od najvišjega do najnižjega nivoja.
R. Evernden in E. Everden, Information First, 2003, str. 58	
Organizacijske ali managerske informacije	so tiste, ki se uporabljajo za razumevanje in sklepanje odločitev v zvezi s samo organizacijo, torej informacije o organizacijskih in managerskih strukturah, strategiji in poslovnem okolju ter konkurenci. So informacije, ki pomagajo pri vodenju organizacije, strateškem planiranju, usmerjanju in ravnanju s človeškimi viri in njihovimi znanji ter sposobnostmi.
Poslovne ali operative informacije	opisujejo posel, s katerim se ukvarja organizacija, vključno z informacijami o svojih proizvodih in storitvah, trženju in prodaji, strankah in transakcijah. Te informacije pomagajo pri zadovoljevanju potreb strank in pri zagotavljanju proizvodov in storitev. Jasno je, da so te informacije so v organizaciji daleč najbolj obsežne in ključne za delovanje organizacije (torej tudi najpomembnejše), saj opisujejo, kako podjetje izvaja svoje ključne dejavnosti (angl. core business).
Informacije o podpornih tehnologijah	so informacije o tehnični infrastrukturi, ki podpira poslovne procese in managerske odločitve, na primer informacije o poslovnih aplikacijah in vmesnikih, komunikacijskih omrežjih, sistemskih platformah in podobno. Te informacije niso le enostaven spisek opreme, s katero razpolaga podjetje, temveč celovite informacije o povezanosti vseh otipljivih in neotipljivih sredstev, ki podpirajo delovanje organizacije. Organizaciji so v pomoč pri razvoju, vodenju in vzdrževanju informacijskih sistemov.

Vir: M. Ločniškar, Računovodske informacije za poslovanje, 1995, str. 14; B. Rees, Financial Analysis, 1995, str. 27; I. Turk, S. Kavčič in M. Kokotec-Novak, Poslovodno računovodstvo, 1997, str. 30; B. Mayr, Računovodske informacije, 2000, str. 59; R. Evernden in E. Everden, Information First, 2003, str. 58.

Ker med pomembnejšimi ekonomskimi kazalci za odločanje spadajo finančno-računovodski podatki in predstavljajo bistvene podlage za različne vrste uporabnikov, bom tem informacijam namenila nekaj več besed. Hočevlar, Ingličar in Zaman (2002, str. 15) ugotavljajo, da se kvantitativne informacije delijo na računovodske in neračunovodske. Prve so bolj povezane s številkami, medtem ko za druge velja, da se praviloma ne dajo izraziti s številkami, saj so pridobljene na podlagi opazovanj, izkušenj, vtisov. Vsak dodatno izračunan finančno-računovodski kazalnik vsebuje dodatno informacijo in pomeni nov delček – prispevek k sestavinam mozaika, ki ga imenujemo analiza poslovanja podjetja. Analiza poslovanja podjetja utegne na podlagi finančnih kazalnikov zelo zavajati pri načrtovanju prihodnjega poslovanja, saj temeljijo izračuni na podatkih iz preteklosti, zato je potrebno za odločitev upoštevati še druge informacije. Zelo pomembno je, da informacij ne obravnavamo mehanično, temveč smiselno, saj imajo kazalniki tudi veliko slabih lastnosti, ki lahko analitika zavedejo, da poda napačno oceno poslovanja (Helfert, 2000, str. 82). Najpomembnejša omejitev računovodskih informacij je v tem, da so računovodske

informacije le del nujno potrebnih informacij za uspešno odločanje v zvezi s podjetjem oziroma poslovnim sistemom.

Računovodske informacije za notranje uporabnike se po navadi nanašajo na strategijo, usmerjenost in bodoče usmeritve podjetja, so pa velikokrat te informacije tajne, kar je prikazano tudi v Tabeli 9.

Tabela 9: Delitev računovodskih informacij po uporabnosti in namenu

Uporabniki	Namen uporabe
Zunanji uporabniki	
Lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja in možni vlagatelji kapitala	Zanima jih, kako uspešna je oziroma bo naložba v podjetje. V tem primeru so računovodske informacije, ki jih potrebujejo, na primer velikost dobička, donosnost kapitala.
Dajalci dolgoročnih in kratkoročnih posojil (banke)	Zanima jih sposobnost podjetja o odplačilu dolgov. Računovodske informacije, ki so za njih pomembne se nanašajo predvsem na finančni položaj podjetja in njegovi donosnosti.
Dobavitelji	Zanima jih zmožnost podjetja o poravnavi obveznosti do njih.
Glavni stalni kupci	Zanima jih dolgoročna donosnost in stabilnost podjetja. Računovodske informacije, ki jih potrebujejo se torej nanašajo predvsem na dolgoročnost in obstoj, kar obenem daje zanesljivost in zadovoljstvo.
Konkurenti	Zanimajo jih možnosti, da bi podjetje kupili oziroma obratno. Računovodske informacije o tem lahko odločilno vplivajo na njihovo nadaljnjo kadrovske politiko (nakupe).
Javnost	Zanimajo jih splošni podatki o prihodkih, dobičkih, kadrovskem poslovanju. Javnost za omenjene kategorije izve predvsem preko medijev.
Država	Zanimajo jih informacije, ki so povezane z dobičkom, prihodki, vstopnimi in izstopnimi davki ter druge kategorije, ki so podlaga za ugotavljanje drugih dajatev.
Notranji uporabniki	
Poslovodstvo podjetja	Mora imeti osrednje mesto med uporabniki računovodskih informacij. Računovodsko informiranje je potrebno prilagoditi potrebam njihovega odločanja, po popolnosti in vsebini. Poslovodstvo se na podlagi teh informacij odloča o svoji nadaljnji viziji.
Lastniki podjetja z možnostjo upravljanja podjetja	Ugotavljajo uspešnost in odločajo o morebitnih spremembah, na podlagi računovodskih informacij o plačilnih sposobnostih, finančnem položaju in donosnosti poslovanja.
Zaposleni	Zanimajo jih računovodske informacije povezane s plačami, finančna sposobnost in splošna stabilnost položaja.

Vir: M. Hočevár, S. Igličar in M. Zaman Groff, Osnove računovodstva 2002, str. 18–19.

Pomemben del celotnih informacij, ki so potrebne za odločanje, so računovodske informacije, ki jih mora računovodstvo zagotoviti poslovodjem (Ločniškar, 1995, str. 1). Mnogi avtorji so si delili mnenje, da je osrednji izziv za poslovodne računovodje sodobnega časa priprava informacij za potrebe strateškega managementa in doseganja konkurenčne prednosti (Ward, 1992, uvod; Bromwich & Bhimani, 1994, str. 44; Roslender, 1995, str. 48). Slabosti tradicionalnega poslovnega računovodstva in potrebne spremembe je najprej povzel Kaplan (1984, str. 414). Vse večji je poudarek neračunovodskih informacij, saj dajejo različnim

interesnim skupinam bolj kakovostne informacije o podjetjih in hkrati podajajo napotke, ki naj bi bili podjetjem v pomoč pri odločanju. Pri letnem poročilu so kvantitativne in kvalitativne informacije enako pomembne (Brigham, 2002, str. 334). Vendar pa večina slovenskih podjetij in finančnih institucij še vedno uporablja tradicionalno finančno analizo podjetij, ki temelji na neustrezno opredeljenem cilju poslovanja podjetja in metodah in tehnikah, ki praviloma dajejo slabe ocene vplivov poslovnih odločitev na uspešnost poslovanja (Mramor, 1999, str. 327–338).

1.2.3 Lastnost informacij

Informacija mora ustrezati namenu, za katerega je oblikovana. Oblikovana in predana mora biti pravočasno, ko je odločanje še mogoče. Biti mora pravilna, točna, nepristranska, objektivna in razumljiva. Tako oblikovana informacija ima za uporabnika vrednost in je lahko primerna za sprejemanje pravih odločitev ter za načrtovanje in nadziranje poslovanja v podjetju. Informacije lahko ovrednotimo z vidika potrebnih lastnosti, ki jih morajo imeti v procesu odločanja. Te lastnosti so razvidne iz Tabele 5.

Tabela 10: Lastnosti informacij v procesu odločanja

Relevantnost
Nanašati se morajo na predmet odločanja. Vrednost informacije je tem večja, čim pomembnejši vidik organizacije zajema. Najpomembnejše so informacije za strateške odločitve, saj lahko odločilno vplivajo na uspešnost, nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Relevantne so tiste informacije, ki v organizacijo pridejo iz relevantnega okolja. Pri tem je pomembno pravilno določiti relevantno okolje za posamezne vrste informacij. Informacije so lahko relevantne za enega uporabnika, za drugega pa manj ali sploh ne.
Kakovost
Informacije morajo biti popolne, da odražajo vse dejavnike, pomembne za odločanje. Kakovost bi lahko opredelili kot stopnjo natančnosti, s katero informacija odraža resnično stanje. Kvalitetnejša informacija je tudi dražja, zato je pri odločanju potrebno vedno misliti na to, kaj je ceneje: možna napačna odločitev na podlagi ne dovolj kvalitetne informacije ali večji stroški za bolj kakovostne informacije in s tem večja verjetnost za kvalitetnejšo odločitev.
Primernost po obsegu
Količina informacij mora ustrezati sposobnostim prejemnika. Prevelika količina informacij je lahko prav tako nevarna kot pomanjkanje informacij. Zato je pomembno količino povezovati z relevantnostjo in s stroški pridobivanja informacij.
Pravočasnost
Na razpolago morajo biti takrat, ko se še da ukrepati. Pri tem pa mora biti informacija čim sodobnejša.
Lahka dostopnost
Je ključni kriterij uporabnosti informacij in se nanaša na zahtevo, da morajo biti informacije v obliki, primerni za jasno razumevanje in hitro sprejemanje odločitev. Idealno bi bilo pri odločitvah izbrati najbolj kakovostne informacije, vendar te niso vedno dostopne. Zato se v praksi ponavadi uporabljajo informacije, ki so dostopne, tudi če niso najkvalitetnejše.

Vir: I. Turk, S. Kavčič in M. Kokotec–Novak, Upravljalno računovodstvo, 1994, str. 33–34.

Informacije morajo imeti nekaj posebnih značilnosti, da jih lahko opredelimo kot kakovostne. Med te značilnosti Hočevar (2003, str. 15) pri primernosti dodaja, da morajo biti prilagojene potrebam pri odločanju. Od pripravljavcev informacij in od uporabnikov informacij zahteva, da sodelujejo pri oblikovanju le-teh. Poudarek daje ne samo pravočasnosti vendar tudi

točnosti informacije. Ustreznost pomeni, da morajo prave informacije dobiti pravi ljudje. Direktor podjetja potrebuje druge informacije kot pa drugi, nižji nivoji odločanja. Praviloma velja, da bolj kot so informacije namenjene vrhnjemu poslovodstvu, bolj morajo biti zgoščene in manj pogoste (na primer mesečne). Popolnost, to je, da obsegajo vse informacije, ki so za poslovne odločitve pomembne. Wang in Strong (1996, str. 5–33) pravita, da mora kakovostna informacija biti točna, objektivna, verjetna, prihaja iz uglednega vira, relevantna, z dodatno vrednostjo, pravočasna, celovita, količinsko ustrezna, jo je mogoče interpretirati, razumljiva, natančno in konsistentno predstavljena, dostopna in varovana. Soliman in Youssef (2003, str. 486) pa trdi, da mora informacija posedovati sledeče lastnosti: preciznost, točnost, brezčasnost, vrednost, primernost, popolnost, jedrnatost, dobro predstavitev in stroškovno učinkovitost. Poslovni uporabniki na kakovost informacij gledajo vsak s svojega zornega kota. Atributi informacije so ena najpomembnejših dejavnikov, ki jih vsebuje informacija. Z atributi se ločijo informacije po svoji kakovosti. Bolj kakovostna je tudi finančno dražja.

Tabela 11: Lastnosti informacij

Natančnost	Glede na natančnost se informacija deli na natančno ali nenatančno, kar pomeni, da ima za uporabnika določeno vrednost oziroma je nima. Bistvo natančnosti je, da informacija prikazuje takšno stanje kot v resnici tudi je. Namen uporabnika je, da želi pridobiti informacije, ki v danem primeru prikazujejo dejansko stanje.
Oblika	Glede na obliko je informacijo možno prikazati v kvalitativni obliki, opremljeno s sumarnimi in važnejšimi podatki, kvantitativni obliki z vsemi podrobnostmi ali v numerični oziroma grafični obliki. Tudi tu je oblika prikazovanja informacije odvisna od trenutne situacije, potreb in razpoložljivosti podatkov.
Širina	Širina informacije definira cilj informacije. Nekatere informacije pokrivajo večje področje zanimanja, medtem, ko druge obravnavajo ožji cilj. Uporaba informacije določi njeno potrebno širino.
Izvor	Informacija lahko izvira iz virov znotraj organizacije ali iz virov, ki se nahajajo zunaj organizacije.
Pogostnost	Pogostnost je mera, s katero ugotovimo, kako pogosto je bila kakšna informacija uporabljena, zbrana ali izdelana.
Časovni interval	Informacija je časovno omejena, kar pomeni, da je lahko orientirana od nekega obdobja v preteklosti naprej, od določenega tekočega dogodka naprej ali od določenih prihodnjih dogodkov in aktivnosti naprej.
Pravočasnost	Informacija mora biti na volj uporabniku takrat, ko jo potrebuje. Sicer lahko zaradi nepravočasnosti oziroma zamude izgublja svoj namen, uporabnost in vrednost.
Popolnost	Informacija, ki je popolna omogoča uporabniku izvedeti vse kar ga zanima oziroma, kar v dani situaciji potrebuje.
Primernost	Informacija je primerna, če ustreza svojemu namenu oziroma, če ustreza potrebam določene situacije. Tista informacija, ki je primerna v določenem trenutku za uporabo, pa verjetno ne bo primerna za uporabo v vsakem času.

Vir: T. Damij, Poslovna informatika, 1998, str. 21–22.

1.2.4 Vrednost informacij

Ekonomska vrednost informacije je zelo pomembna. Vrednost informacij se s časom zmanjšuje, zato je toliko pomembnejše, da imajo zaposleni in odločevalci na voljo informacije

v pravem času. Zbiranje podatkov in preoblikovanje le-teh v informacije povzroča stroške ter zahteva veliko časa in odločevalci seveda nimajo časa zbirati informacije in podatke. Stroški zbiranja informacij so odvisni od načina zbiranja podatkov, od baze podatkov ter načina preoblikovanja podatkov v informacijo. Stroški so merljivi, zato je v zvezi z oblikovanjem razmeroma lahko ugotoviti, katere informacije so nastale. V praksi tudi velja, da upravljalno računovodstvo prične zbirati informacije le, če je prepričano, da bo ekonomska vrednost informacije presegla stroške pridobivanja le-te (Turk, Kavčič & Kokotec Novak, 1994, str. 34–39). Zbiranje podatkov in njihovo preoblikovanje v informacije prinaša določene koristi, ki se kažejo v povečanju poslovnega uspeha. Težave nastanejo pri opredeljevanju koristi od informacij pri sprejemanju poslovnih odločitev. Doseganje začrtanega je odvisno od več dejavnikov, od katerih je prava informacija šele pogoj za sprejem pravih odločitev. Ali bodo na osnovi ustreznih informacij sprejete tudi prave odločitve, je odvisno od tistih, ki odločitve sprejemajo. Pri strukturiranih odločitvah, pri katerih je postopek dela že vnaprej poznan, je prispevek informacij h koristim lažje določljiv. Teže je pri nestrukturiranih odločitvah, pri katerih so problemi in postopki za razreševanje vnaprej nepoznani. Pri tovrstnih odločitvah je možnost napačnega odločanja večja, zato je tudi prispevek informacij težje določljiv.

Vedno, kadar se odločimo za zbiranje podatkov za oblikovanje informacij, moramo pretehtati koristi in stroške, ki jih bo le-ta prinesla (Ločniškar, 1995, str. 15–16). Vrednost informacije presojamo tudi po razmerju med vlaganji, ki so potrebna za njeno pridobitev in koristnostjo odločitve, ki je izšla iz procesa odločanja, v katerem je bila informacija porabljena (Možina, et al., 2002, str. 620). Največ bi bila vredna tista, ki bi negotovost pri odločanju popolnoma odpravila, to je popolna informacija. Vendar pa odločevalec v procesu odločanja takšnih informacij nima nikoli na voljo. Nekatere poslovne informacije ne zvišujejo vrednosti, dobička podjetja, temveč zmanjšujejo stopnjo tveganja, ki jo sprejeta odločitev prinaša. Podjetja so razvila celoten sklop dejavnosti obvladovanja tveganja, ki jih vsebinsko lahko razdelimo na področje načrtovanja in spremljanja obvladovanja tveganj. Možina, et al. (2002, str. 621) pravijo, da je za managerja pomemben razširjen vidik vrednosti informacije, saj jo lahko izrazimo kot spodbudo za odločitev, kot izboljšanje razumevanja okoliščin, v katerih se odloča, ter kot prispevek k izstavitvi naloge za uresničitev odločitve.

Tabela 12: Časovna uporabnost vrednosti informacije

Prediktivna vrednost	Prediktivna vrednost je vrednost informacije v času pred dogodkom. Za pridobitev takšne informacije se v poslovni praksi uporabljajo razne tržne analize, v računovodskem smislu pa omogoča načrtovanje oziroma planiranje.
Operativna vrednost	Informacija ima operativno vrednost, če je uporabniku dostopna šele po dogodku. Takšen značaj imajo informacije, ki opisujejo tekoče in preteklo obnašanje sistema
Deskriptivna vrednost	Ko informacija izgubi svojo operativno vrednost, zaradi časovnega intervala, ki je že minil. Ker je uporabniku na voljo prepozno, ima od tega trenutka dalje deskriptivno vrednost. Tako predstavlja le še podatek ali izkušnjo.

Vir: T. Damij, Poslovna informatika, 1998, str. 28–29.

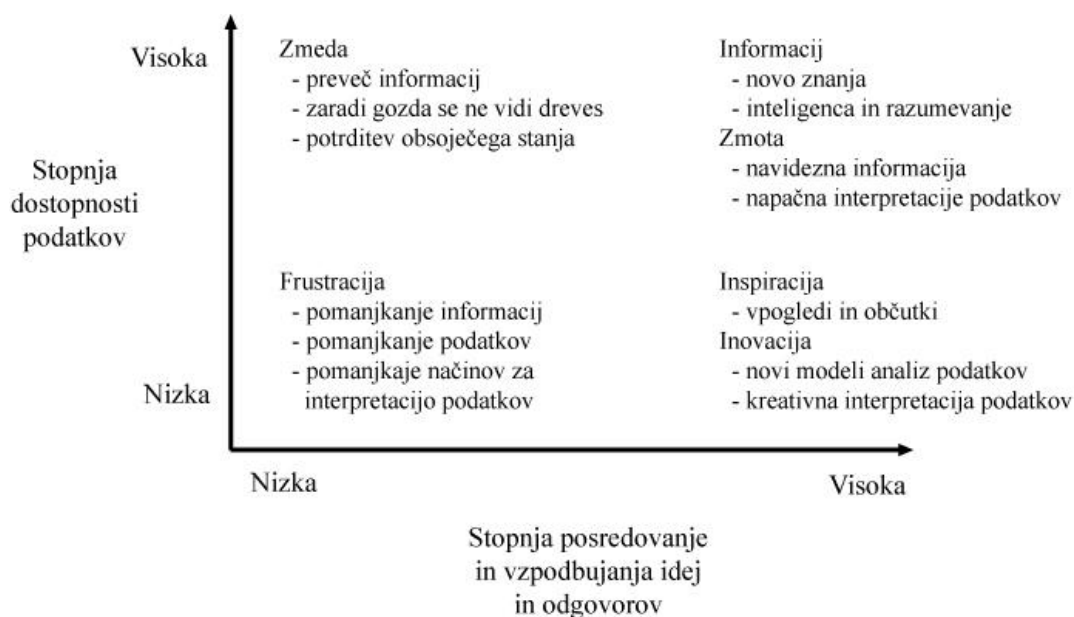
Damij (1998, str. 28) ugotavlja, da vsaka informacija vsebuje neko vrednost, ki jo imenujemo čista uporabna vrednost informacije. Uporabnik lahko izkoristi celotno uporabno vrednost ali

pa le del te vrednosti. Tako izkoriščena vrednost se imenuje dejanska vrednost informacije. V primeru, da uporabnik v informaciji ne najde nobene koristnosti oziroma zanj pomembne vsebine, je to zanj le podatek.

Vse informacije niso enako vredne. Koliko je posamezna informacija za uporabnika v resnici vredna, je odvisno od verjetnosti nastopa dogodka, na katerega se nanaša. Na vrednost informacije bistveno vpliva njena pomembnost. V kopici informacij, ki jih poslovodja dobi, je lahko tudi nekaj takih, ki za poročanje niso pomembne. To otežuje poslovno odločitev ali celo pripelje do napačne poslovne odločitve (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 1997, str. 33).

Koliko je posamezna informacija za uporabnika v resnici vredna, je odvisno od verjetnosti nastopa dogodka, na katerega se nanaša. Na vrednost informacije bistveno vpliva njena pomembnost. V kopici informacij, ki jih poslovodja dobi, je lahko tudi nekaj takih, ki za poročanje niso pomembne. To otežuje poslovno odločitev ali celo pripelje do napačne poslovne odločitve (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 1997, str. 33). Evernden (2003, str. 137) trdi, da uporabno vrednost informaciji povečujeta ali znižujeta predvsem stopnja dostopnosti podatkov ter stopnja posredovanja in izpodbujanja idej in odgovorov, kar sta vpliva obeh dejavnikov na vrednost informacije, predstavljena v Sliki 6.

Slika 6: Uporabna vrednost informacij



Vir: R. Evernden in E. Evernden, *Information First*, 2003, str. 137.

Informacija sama po sebi niti nima toliko vrednosti, temveč se njena vrednost kaže predvsem v tem, kako je podjetje sposobno povečati uspešnost poslovanja. Vrednost informacije tako tudi ni samo njeno posedovanje, temveč učinkovita uporaba, ki se veča s pogostostjo uporabe. Vrednost informacije narašča tudi s številom uporabnikov, saj vsak posameznik poleg osebne vrednosti, ki jo prejme, deli tudi svoje poglede in spoznanja z drugimi uporabniki v podjetju. Še posebej pa vrednost informacije naraste, ko prestopi meje podjetja (Klaves, 2003, str. 15).

1.2.5 Kakovost informacij

Za ustrezno odločanje je potrebno zagotoviti kakovostne informacije. Informacija mora biti tudi objektivna, razumljiva in ustrezna (Gradišar & Resinovič, 2001, str. 63). Na kakovost informacij vpliva več dejavnikov, med njimi vsebina, čas, oblika in stroški. Eppler (2003, str. 1) ugotavlja, da je za podjetja danes ključnega pomena kakovost informacij in ne več njihova količina. Tudi Jaklič (2005, str. 223) ugotavlja, da se je problem zagotavljanja zadostne količine podatkov prelevil v problem zagovarjanja pravih podatkov, to je podatkov, ki jih odločevalec v resnici potrebuje. Kakovost informacij lahko ovrednotimo tako, da upoštevamo množico različnih pogledov na informacije in ovrednotimo vsakega izmed določenih kriterijev kakovosti. Bistveno težje je izboljšati kvaliteto informacije, zato je najbolj primeren učinek povratne informacije; če dobavitelj informacije dobi povratno informacijo o vseh podatkih, lahko postopoma izboljša kakovost informacij.

Kakovost informacij neposredno vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovnih procesov, ima veliko vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva uporabnikov in je osnova za sprejemanje pravih poslovnih odločitev ob pravem času (Kink, 2004, str. 61). English (1999) po definiciji loči naravno in stvarno kakovost. Naravna kakovost je pravilnost ali natančnost podatkov, stvarna kakovost informacij pa je vrednost, ki jo imajo natančni podatki v podpori uporabnikom pri sprejemanju poslovnih odločitev. Tisti podatki, ki uporabnikom ne pomagajo dosežati ciljev, nimajo kakovosti, ne glede na to, kako točni so. Podjetja morajo posvečati veliko pozornosti ustrezni kakovosti informacij, saj je uspešnost in učinkovitost podjetja neposredno odvisna od same kakovosti informacij, s katerimi operira podjetje. Kakovost informacij je gotovo ena od kategorij, ki je pomembna v vseh informacijskih sistemih. Kakovost informacij neposredno vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovnih procesov, ni subjektivna lastnost, ki se je ne da izmeriti, niti neka posebna kategorija teh sistemov, za katero so odgovorni le posamezniki (Kink, 2004, str. 61).

1.2.6 Varovanje informacij

Varovanje informacij je izjemnega pomena, saj informacija, ki je dostopna vsem, nima nobene dodane vrednosti za posameznika oziroma posamezno informacijo. Jasno je, da vsaka organizacija išče konkurenčne prednosti pred ostalimi organizacijami na trgu, zato je varovanje kakovostnih informacij še kako pomembno. Iz prakse sveta računalništva in informatike je znano, da sta si varnost in uporabnost diametralno nasprotni, če dosežemo popolnost ene, praktično izničimo drugo. Posledično ugotovimo, da popolne informacije v resničnem svetu ni mogoče doseči, je le teoretični pojem. Preprečitev odtekanja informacij je načeloma bolj zahtevna naloga kot pa njihovo zbiranje.

Informacije so vse bolj ključno sredstvo in konkurenčna prednost, s katerimi razpolaga podjetje na konkurenčnem prostem trgu, in ključne za preživetje in uspeh podjetja. Informacije je potrebno zaščititi proti nepooblaščenemu dostopu in uporabi, razkritju, izgubi in uničenju. Ker imajo organizacije na voljo vse več podatkov in informacij, ki so zaupne narave

in narave osebnih podatkov, so organizacije vse bolj pod zahtevnostjo ne le konkurenčne prednosti, ki izvirajo iz teh informacij, temveč tudi zunanjih regulatorjih institucij in zakonov ter predpisov, ki jim morajo organizacije poročati in slediti. To pomeni, da mora organizacija informacije zaščititi z vpeljavo pravil informacijske varnosti, politik, procesov in kontrol ter z vzpostavitvijo standardov delovanja in ustrežanja regulatornim zahtevam, s katerimi se meri, ali se z varnostjo informacij ustrezno gospodari (Corporate Information Security Group, 2005, str. 4).

Za doseganje čim višje stopnje varnosti je potrebno hkrati zagotoviti tudi pregled nad uporabo sistema, kdo je dostopal do katerih informacij, in kdaj, od kod, kolikokrat, ali je izvoz informacije v lokalne datoteke in podobno. Na ta način je seveda mogoče zagotoviti tudi pregled nad uporabo osebnih podatkov, ki so pod varstvom zakona o varovanju osebnih podatkov in so tako še posebej problematični. Kop (1991, str. 41) deli ukrepe za varovanje oziroma zaščito pred izgubo informacij na organizacijske ukrepe, kadrovske ukrepe, tehnične ukrepe in pravne ukrepe. Kot že povedano, so informacije koristne samo tistim odločevalcem, katerim so informacije v pomoč pri zasledovanju in učinkovitem doseganju ciljev. Obstajajo uporabniki, katerim so iste informacije koristne, a škodljive za doseganje ciljev organizacije. Vprašanje je, kako zagotoviti dostop uporabnikov do informacij, z namenom povečati učinkovitost doseganja ciljev in hkrati preprečiti dostop do njih uporabnikom, ki bi lahko preprečevali doseganje ciljev. Med glavnimi dejavniki pri tem vprašanju so zagotovo komunikacijski kanal (dostop) med virom informacij in uporabnikom, varnost dostopa do informacij ter preverjanje uporabe informacij.

1.3 Način pridobivanja virov informacij

Različni avtorji različno delijo vire informacij in načine pridobivanja informacij. Najbolj osnovna in v literaturi najpogostejša je delitev na uradne (formalne, odprte) in neuradne (neformalne, zaprte) vire. Key (1995, str. 18) imenuje štiri vire informacij, in sicer: zunanje – formalne vire informacij, zunanje – neformalne vire informacij, notranje – formalne vire informacij in notranje – neformalne vire informacij.

Tabela 13: Vrste virov informacij uporabne za odločevalce

Lokacija	Status virov informacij	
	Formalni	Neformalni
Zunanji viri	• Publikacije • Elektronske informacijske storitve • Kupci, dobavitelji • Podjetja za raziskavo trga • Podjetja za poslovno statistiko itd.	• Prodajne pogodbe • Osebni svetovalci • Profesionalni pomočniki • Neformalne mreže • Družbeni in družinski kontakti itd.
Interni viri	• Poročila • Delovna navodila • Zapisnik • Poročila o poslovanju, analize računov	• Sodelavci (tudi nadrejeni, podrejeni, sodelavci ostalih oddelkov, člani uprav)

Vir: D. Kaye, *Sources of information, formal and informal*, 1995, str. 18.

Kaye (1995, str. 16) navaja, da so neformalni viri tako kot formalni tisti, ki pomagajo pri zagotavljanju informacij za posamezne poslovne analitike. Neformalni viri vključujejo poslovne sodelavce, nadrejene in podrejene, zunanje strokovnjake in druge stike. Nekateri so neformalni – zunanji in drugi neformalni – notranji. Neformalno zunanji viri vključujejo trgovinske kontakte, osebne svetovalce, strokovne sodelavce, socialne in družinske stike. Formalni zunanji viri vključujejo združenja, univerze in šole, radijske in televizijske postaje, raziskovalne organizacije trga, oglaševalske agencije, borze, banke in zavarovalnice, odvetniške pisarne, vladne službe in agencije, mednarodno-poslovne pisarne, lokalne oblasti, dobavitelje, kupce, konkurente, delničarje, knjižnice itd. Neformalni – notranji viri obsegajo nadrejene in podrejene, vključno z osebjem iz drugih oddelkov. Vključujejo poročila obvestila in navodila za delo, proračunska poročila, dobavnice, račune, predpise ter analize in rezultate testiranja.

Uradne vire lahko opredelimo kot tiste, ki so ustanovljeni na urejen ali zakonit način v odnosu do uporabnika (Kaye, 1995, str 16). V Tabeli 14 predstavljам nekaj prednosti in pomanjkljivosti izbranih uradnih virov informacij.

Tabela 14: Prednosti in pomanjkljivosti izbranih uradnih virov informacij

Prednosti	Pomanjkljivosti
Knjige	
• Vsebujejo več izčrpnih informacij in koristnih referenc. • Informacije so posebej obdelane. • So javno dostopne. • Cenovno primerni.	• Količina podatkov predstavlja problem. • Večja zastarelost zaradi zamudnega pisanja in izdajanje knjig.
Tisk (splošni in posebni)	
• Je javen in dostopen, razen publikacij znotraj podjetja. • Je poceni. • Je izčrpen – saj na kratko pridobimo ključne informacije. • Velika izbira različnih strokovnih revij.	• Zastarelost informacije. • Med najrazličnejšimi revijami je potrebna selekcija (dobro je naročati več časopisov, ki jih berejo vsi in nekaj tistih, ki so drugim nedostopni). • Informacija se pojavi zaradi želje po boljši prodaji.
Radio, Televizija	
• Je javen in dostopen. • Tekoče informacije. • Je poceni.	• Preveč druge neuporabne vsebine. • Velikokrat predstavljene napačne informacije. • Podrobne specifične informacije so večinoma že objavljene.
Internet, računalniške baze, CD, MP3, itd.	
• So neizčrpen vir objavljenih informacij po vsem svetu. • Sorazmerno nizke cene uporabe.	• Do nekaterih informacij je težko priti. • Zaradi obdelave in dolge poti objave so informacije zastarale.
Patentne listine, standardizacija, napovedi, EAN	
• Veliko koristnih tehničnih informacij naj bi bilo v tovrstnih listinah. • Strokovne informacije dokaj hitro dosegljive.	• Objavljajo se praviloma z zamudo. • Težko razumevanje vsebine (pravniško, tehnični jezik). • Zaradi strateških informacij jih prekrivajo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ministrstva RS, AJPES, Davčna uprava RS, Geodetska uprava RS, Zavod za zdravstveno zavarovanje RS, itd.	
• So dolžni dajati informacije Dostop je dokaj preprost. • Cena je zanemarljiva.	• Možna je omejenost. • Površno pridobljene informacije.
Javne študije ponudnikov (javni ali zasebni)	
• Dajejo natančne informacije in odgovarjajo na natančna vprašanja. • Možno je poosebljanje študije tako, da avtorju postavimo dodatna vprašanja.	• Cena je velikokrat zelo visoka. • Ni vedno mogoče izpeljati študije prav takrat, ko jo iskalec potrebuje – zato določene vrste informacij težko dobimo.

Uradni viri informacije so tisti na papirju, avdio, video ali računalniškem zapisu, internetu in so le manjši del za podjetje koristnih informacij. Institucionalni viri, kot so vlada, korporacije, prostovoljna in profesionalna združenja, šole, skladi predstavljajo ogromno količino virov informacij. Tudi politiki, sindikati, razna društva so pomemben vir informacij. Delijo se na privatne in javne, torej so nekatere informacije le za notranjo uporabo, druge pa so dostopne vsem. Do javnih informacij lahko neposredno in prosto dostopajo, niso posebej zaščiteni ter predstavljajo raziskovalno osnovo.

Neuradni viri informacij zahtevajo veliko individualnega dela, občutek za percepcijo informacij ter osebne stike. Neuradni viri so vse druge informacije in predstavljajo večji del za podjetje koristnih informacij. Do neuradnih virov je mogoče priti posredno, saj strokovnjaki pogosto uporabljajo posebne metode za mreže poznanstev. Ti viri niso sestavni del posebne uradne komunikacije, niso objavljene in razpršene (na primer natančne profesionalne informacije, notranje informacije podjetja, govornice v poslovnih krogih, slišanje pogovora konkurence na javnem prostoru, najdba zavrženega papirčka na javnem prostoru). Več sem jih navedla v Tabeli 15. Obstajajo pa tajne informacije, ki so zaupne in strogo varovane informacije. Do teh informacij je ponavadi najtežje, najbolj tvegano ter drago priti, zato so tudi največ vredne.

Tabela 15: Premieri nekaterih neuradnih virov informacij

Kupci predstavljajo zanesljivi vir informacij, ker izvajajo stalno selekcijo proizvodov in storitev ter lahko nudijo benchmark analizo glede konkurence.
Konkurenti so lahko vir informacij preko njihovih finančnih in trgovskih komunikacij, preko dnevnih odprtih vrat, skozi interne publikacije. Razstave in sejmi nudijo možnosti nadzora aktivnosti starih tekmecev ter odkrivanja novih.
Dobavitelji in poddobavitelji našega podjetja, ki so hkrati dobavitelj konkurenčnega podjetja, so lahko koristen vir informacij.
Službena oziroma študijska potovanja so bogat, a včasih drag vir informacij, vendar je potrebno pravilno izkoristiti in posredovati zbrane informacije.
Outsourcing – pri zunanjih izvajalcih lahko pridobijo informacije, na primer o konkurentih, novostih.
Sejmi, kongresi, konference ; na teh srečanjih se izmenjujejo informacije. Pomen zbiranja informacij je vsaj tolikšen kot pomen predavanj in strokovnih razprav.

se nadaljuje

nadaljevanje

Študentje, pripravniki, začasni delavci, bivši in redno zaposleni imajo dostop do strateških informacij, zato je po odhodu iz podjetja potrebna posebna previdnost, informacije so lahko potencialno zanimive za konkurenčna podjetja.

Kandidati iz drugih podjetij za delovno mesto spadajo med prvorazredne vire. Prehajanje osebja iz konkurenčnih podjetij se lahko vrši že pri prvem pogovoru s kandidatom (upoštevati klavzulo o nelojalni konkurenci).

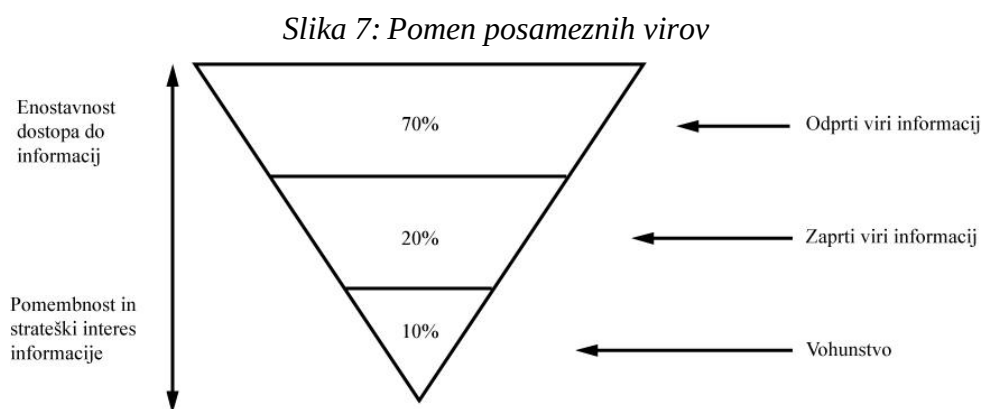
Vodstvo podjetja mora spodbujati sodelovanje svojih zaposlenih v različnih **strokovnih odborih** (na primer sindikati, odbori za oblikovanje nove zakonodaje, ad hoc komisije), saj se v njih srečujejo ljudje iz različnih organizacij z različnimi, tekočimi in zelo podrobnimi informacijami.

Notranji viri informacij so dragoceni vir. V velikih podjetjih se prevladujoč delež iskanih informacij že nahaja znotraj podjetja, vendar je mogoče zaradi zapletene strukture podjetja informacijo težko najti.

Oblikovanje **osebne mreže poznanstev** pomeni spoznati največje možno število ljudi. Z kreiranjem osebne mreže poznanstev **zunaj podjetja** si gradimo mrežo poznanstev s sodelovanjem v različnih združenjih kot primer. združenje nekdanjih študentov ali zaposlenih v nekem podjetju.

Z kreiranjem **mreže odnosov in poznanstev znotraj podjetja** kot na primer delovanje v projektnih in drugih prostovoljnih skupinah. Tudi pri rednem obiskovanju skupnih prostorov podjetja (hodnikov, kosila, čajnih kuhinj) se v neformalnem pogovoru s zaposlenimi razkrije veliko uporabnega.

Vsekakor ima aktivno ali pasivno zbiranje informacij pomembno vlogo pri ustvarjanju novega znanja. Večinoma se poizvedovalec ne zaveda, da obstajajo ali da bi lahko informacije obstajale, vendar jih zaradi neusposobljenosti ne zazna. Priporočljivo je vzpostaviti odnose z različnimi viri in strokovnjaki, ki lahko odločevalcu pomagajo, pa tudi neformalno pogovarjanje s čim več ljudmi z različnimi pogledi in mnenji je lahko koristno. Razlike med uradnimi ter neuradnimi viri prikazuje Slika 7.



Vir: A. Bloch, L'intelligence économique, 1996, str. 53.

1.4 Problemi virov informacij

Velikokrat se vodstveni kadri v podjetju pritožujejo nad preveliko količino informacij, toda premajhno količino tistih, ki so pomembne za odločanje. Informacije naj bi bile tudi preveč razpršene po organizaciji in niso zbrane na enem mestu. Ti problemi so tehnične narave. Kadrovski problem, ki pogojuje nedostopnost informacij, se pojavi, kadar podrejeni ali vodstveni kadri zaradi različnih razlogov zadržujejo pomembne informacije pri sebi. Tako so

informacije, ki so življenjskega pomena, na voljo prepozno (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 67).

V vsakem podjetju pa se lahko pojavi tudi problem z zagotavljanjem pravih podatkov. Napačno interpretirana informacija lahko povsem spremeni svoj pomen in tako za uporabnika pomeni nekaj drugega, kar v resnici je. Zato mora biti uporabnik seznanjen z možnostjo problemov v zvezi s kvaliteto zbrane informacije.

Zaradi razpršenosti podatkov po različnih sistemih je dandanes podatke težje pretvoriti v informacije. Razkorak med razpoložljivimi podatki in informacijami imenujemo informacijska vrzel. Jaklič (2005, str. 2) pravi, da je problem poslovnega odločanja v tem, da imajo ogromne in naraščajoče količine razpršenih podatkov, naraščajoče število odločitev, ki zahtevajo te podatke, in manjše naraščanje kakovostnih informacij.

Tabela 16: Problemi pri pridobivanju informacij

E. Turban, E. McLean in J. Wetherbe, Information technology for management, 1999, str. 426–430
Količina podatkov eksponentno narašča; veliko podatkov je potrebno shranjevati dolgo časa, novi podatki se hitro dodajajo;
Podatki so razpršeni po celotni organizaciji; zbirajo jih posamezniki z uporabo različnih metod in naprav;
Majhen del podatkov v organizacijah je pomemben za določene odločitve; potrebno je upoštevati vedno večji obseg zunanjih podatkov;
Velik problem je lahko izbira orodij za gospodarjenje s podatki, saj je na voljo veliko število različnih orodij;
Varnost, kakovost in integriteta podatkov so kritične in lahko ogrožene;
Neobdelani podatki so lahko shranjeni v različnih računalniških sistemih, bazah podatkov, v različnih formatih in jezikih;
Pravne zahteve v zvezi s podatki so v različnih državah različne in se pogosto spreminjajo;
J. Jaklič, Poslovna vrednost poslovne inteligence, 2005, str. 2
Podatki, potrebni za analize, se pogosto nahajajo v različnih virih, ki jih je težko integrirati;
V nekonsistentnosti analiz;
Managerji pogosto dobivajo obsežna, a neuporabna poročila;
Za neinformatika je priprava poročil in izvajanje poizvedb zapleteno, dolgotrajno in lahko moti delovanje operativnega sistema, podatki niso organizirani na način, ki ustreza managerjem za pomoč pri sprejemanju odločitev;
Razlike v načinu uporabe podatkov na operativnem in na analitičnem nivoju.

Vir: E. Turban, E. McLean in J. Wetherbe, Information technology for management, 1999, str. 426–430; J. Jaklič, Poslovna vrednost poslovne inteligence, 2005, str. 2.

2 POSLOVNO ODLOČANJE

Sposobnost sprejemanja pametnih odločitev je temeljna življenjska veščina. Hammond, Kenney in Raiffa (2000, str. 41) pravijo, da zastavljeni cilji odločevalcu pomagajo voditi celoten proces odločanja od opredelitve alternativ na začetku, prek analize teh alternativ, do presoje in sprejetja odločitve. Hammond, Kenney in Raiffa (2006, str. 120–125) ugotavljajo,

da ima pri odločanju največkrat prva informacija prevelik pomen in vpliv na nadaljnje odločitve. Kahneman in Tversky (1974, 1124–1131) pa pravita, da so odločitve v veliki meri odvisne od tega, kako si določene informacije zapomnimo in kako jih prikličemo iz spomina. Tudi nedavne in bolj izstopajoče dogodke imajo odločevalci nedvomno bolje v spominu kot bolj oddaljene ali nepomembne, zato pri ocenjevanju verjetnosti dajejo tem večjo težo (Kahneman & Tversky, 1973, str. 207-210). Kahneman in Tversky (1974, 1124–1131) sta ugotovila, da pri odločitvah vpliva zbirka preprostih pravil (pravil palca) in bližnjic ter sistematičnih napak, ki so jim podvrženi odločevalci pri svojem odločanju.

Hammond, Kenney in Raiffa (2006, str. 120–125) trdijo, da se pretekli dogodki ali trendi (na primer pri planiranju prodaje) preveč naslanjajo na preteklo dogajanje ter so ena izmed najpogostejših zank pri poslovnem odločanju. Večina odločevalcev se pri odločanju močno nagiba k možnostim, ki ohranjajo nespremenjen trenutni položaj. Tudi stare napačne odločitve, odločevalce omejujejo pri trezni presoji in silijo k sprejetju novih slabih odločitev. Podzavestno izoblikovanje odločitve ni napačno, vendar jo morajo odločevalci še preveriti, preden sprejmemo dokončno odločitev. Način, kako odločevalci opredelijo problem, vpliva na to, kako se bodo odločili.

Na odločitve vpliva tudi način, kako je vprašanje postavljeno (Kahneman & Tversky, 1986, str. 254). Hammond, Kenney in Raiffa (2000, str. 25–26) trdijo, da je dobra rešitev dobro zastavljenega odločitvenega problema skoraj vedno pametnejša izbira kot odlična rešitev slabo zastavljenega problema. Kahneman in Tversky (1979, str. 265–284) sta z več različnimi eksperimenti potrdila intuicijo odločanja, da ljudje gotovim izidom pripisujejo večjo težo kot pa manj verjetnim izidom. Trdita, da so odločevalci veliko bolj občutljivi na spremembe pri izgubah kot dobičkih. Ugotavljata tudi, da so glavne pristranskosti pri odločanju pretiran optimizem, pretirana samozavest, neskladnost spoznavanja, okrepitev, ohranitev, sidranje in prilagoditev ter reprezentativnost. Druge napake preferenc so miselno razvrščanje, samoobvladovanje, obžalovanje ter denarna iluzija. Za rešitev zapletenih odločitvenih situacij Hammond, Kenney in Raiffa (2000, str. 15–16) priporočajo proaktivni pristop – ProACT, razčlenjen po elementih. Prvih pet elementov predstavlja razmišljanje o problemu, cilju, alternativah, posledicah in kompromisih. Preostali trije elementi, negotovost, dopuščanje tveganja in povezane odločitve pa pomagajo razjasniti odločitve v okolju. Bazerman (2006, str. 3) pa pravi, da se presoja pri odločanju nanaša na kognitivne vidike postopka odločanja. Najprej je potrebno identificirati sestavine procesa odločanja, da popolnoma razumemo presojo. Vsak problem ima več alternativnih rešitev. Bazerman (2006, str. 4) predlaga šest korakov, ki jih je potrebno sprejeti pri odločanju: določitev problema, identifikacija merila, teža merila, ustvarjanje alternativ, ovrednoti alternativo za vsako merilo in dokonča optimalno odločitev.

Poslovne odločitve so kompleksne in večina od njih potrebuje večjo količino podatkov. Na odločitve vplivajo različne omejitve, kot so okolje, razpoložljive informacije, znanje, intuicija in sposobnosti managerja. Sikavica, Skoko, Tipurić in Dalić (1994, str. 11) navajajo, da je poslovno odločanje izbiranje med dvema ali več nadomestnimi rešitvami problema v

poslovnih položajih. Vsaka poslovna odločitev ima posledice. Če imamo pri odločanju na voljo pomembne informacije, je skladnejša, kot če bi se odločali na pamet. Kadar imamo zanesljive informacije o vseh dejavnikih, ki so potrebni pri sprejemanju določene poslovne odločitve, govorimo o popolnih informacijah. Čim natančneje informacija odseva resničnost, tem natančnejša je in tem uporabnejša za sprejemanje odločitev. Težko pa je pričakovati, da bomo imeli tedaj, ko bomo sprejemali odločitev, vse informacije. Tudi ni pričakovati, da bomo poznali vse dogodke, ki bodo nastali med izvajanjem odločitve. Zato je vsaka odločitev sprejeta z večjim ali manjšim tveganjem, da bodo posledice sprejete odločitve res take, kakršne pričakujemo (Turk, Kavčič in Kokotec-Novak, 1997, str. 30).

Ena najpomembnejših prednosti v konkurenčnem okolju so viri informacij. Nekatera podjetja, še posebej storitvena, pojmujejo informacije in znanje kot ključno osnovno sredstvo. Na operativni ravni je razpoložljivost kritičnih informacij dokazano ključna, kar se kaže v povečani produktivnosti, prodaji, zmanjšani zalogi, izboljšani storitvi, manjših stroških zaposlenih in krajših produkcijskih časih (Soliman & Youssef, 2003, str. 484). Zaposleni v podjetju morajo za doseg svojih ciljev sprejemati poslovne odločitve, za kar potrebujejo ustrezne vire informacij. Informacije so pri odločanju bistvenega pomena, saj se na njihovi podlagi odločamo.

Problem poslovnih odločitev v delovni organizaciji je problem primernih in pravočasnih informacij. Ne gre za informacije, ki so potrebne takrat, ko pripravljamo in sprejemamo kako poslovno odločitev, temveč tudi za informacije o izvajanju poslovne odločitve. Tako bodo nižje ravni posloводства, ki so bolj usmerjene na kontrolo in manj na planiranje, potrebovale več potrebnih podrobnih informacij kot višje ravni posloводства (Hreljac, 2003, str. 56). Na poslovne odločitve slabše vplivajo informacije, za katere poslovodje ne vedo, da jih potrebujejo, saj je to vzrok, da se niti ne prizadevajo, da bi jih pridobili (Kavčič, 1991, str. 56). Za dobro poslovanje je velikokrat najpomembnejše odločanje (Gradišar & Resinovič, 2001, str. 73). Odločanje ni več zgolj omejeno na najvišje ravni, temveč se prenaša navzdol.

Odločitev je uspešna samo v primeru, da je odločevalec prejel zahtevano informacijo, ki je preverjena in dostavljena v ustreznem času (Resinovič, 1988, str. 38). Zato je še kako pomemben čas, ki se pojavi in aktivnostjo, ki jo je potrebno izvesti. Poslovna vrednost sistemov za podporo odločanju se pokaže ob učinkoviti rabi na vodilnih in operativnih položajih, ki vodi v povečan prihodek ali nižje stroške (Williams & Williams, 2007, str. 37). Ob pomoči poslovne inteligence se lahko tudi predvideva prihodnje poslovanje podjetja oziroma določi pot, po kateri naj bi šlo podjetje. Z velikim številom podatkov iz preteklosti in na podlagi ustvarjenih kalkulacij lahko predvidevamo, kaj se bo zgodilo z nekim kazalnikom, če spremenimo pogoje.

2.1 Pomen poslovnega odločanja

Zaradi globalizacije trgov in čedalje večje konkurence poslovno odločanje postaja vse pogostejše in pomembnejše. Odločanje je ena izmed najpomembnejših nalog, ki jih mora

opravljati odločevalec. Je tudi ena izmed najtežjih in najbolj tveganih. Sposobnost sprejemanja pametnih odločitev je torej temeljna življenjska veščina. Slabe odločitve lahko naredijo podjetju oziroma odločevalcu veliko škodo, včasih celo nepopravljivo. Zato je izrednega pomena, da se odločevalci zavedajo, da je proces odločanja zelo pomemben in da odločitve ne smejo biti sprejete brez predhodnega tehtanja alternativnih idej, brez zbiranja informacij, brez tehtanja stroškov in koristi. Sprejemanje dobrih odločitev je eno najpomembnejših določil tega, kako dobro izpolnjujemo svoje odgovornosti in uresničujemo svoje osebne in poklicne cilje (Hammond, Keeney & Raiffa, 2000, 118 str.). Vodstveni kadri zaradi pomanjkanja časa in obilico informacij večinoma sprejemajo odločitve na podlagi predhodnih izkušenj, intuicije in znanja. Sprejemanje odločitev 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). Za ovrednotenje posameznih odločitvenih možnosti pa je potreben dober informacijski sistem, ki je vir številnih relevantnih informacij. Na uspešnost odločitev vplivajo pričakovanja, kriteriji uspešnosti, časovni okvirji, odločitev, ki je sprejeta in stopnja implementacije odločitve (Frizgerald, 2002, str. 131).

Odločanje je kognitivni proces, v katerem zbiramo informacije o našem prihodnjem delovanju. Odločitev je zaključek oziroma prenehanje nekega procesa, ki vodi v začetek drugega procesa (Philbin, 2005, str. 38). Odločanje je izbira med različnimi možnimi smermi prihodnjega delovanja in kot tako vpeto v celoten proces (Turk, 1984, str. 70). Odločanje je kot proces vpeto v vse štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje. Dobro odločanje pomeni, da smo informirani in da imamo ustrezne in primerne informacije, na podlagi katerih temeljijo naše izbire. V nekaterih primerih odločitve podpremo z uporabo obstoječih, zgodovinskih podatkov, drugič pa zbiramo informacije posebej za določen izbirni proces. Zbrane morajo biti iz različnih virov, združene in organizirane (Sauter, 1997, str. 3). Možina, Rozman in Tavčar, (2002, str. 363) trdijo, da pri odločanju odločevalci uporabljajo 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. Za odločanje v podjetju so izrednega pomena: vživljanje, navdih, izkušnje, vednost, znanje.

Tabela 17: Pojem odločanja

Lipovec, 1987, str. 136
Odločevanje je organizacijska funkcija in proces, ki: • omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja; • vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od odločevanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je; • to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Kavčič, 1991, str. 300
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.
Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 25
Odločanje predvideva obstoj vsaj treh stvari: • potrebe oziroma razloga za odločanje, • različnih mogočih rešitev, • merila, na podlagi katerega izbiramo.
Turk, Kavčič, & Kokotec–Novak, 1994, str. 45
Navajajo naslednje štiri skupine odločitve: • Strateške – so usmerjene v prihodnost in sprejete v veliki negotovosti. Merilo je čim večja uspešnost celotnega podjetja. Gre za dolgoročne cilje in poslovno politiko, informacije prihajajo iz zunanjih virov oziroma iz različnih delov okolja. • Taktične – se nanašajo na kratkoročne aktivnosti, usmerjene so v zagotavljanje ciljev določenih na strateški ravni. Informacije so notranje in manj negotove, bolj podrobne in agregirane. • Operativne – sprejemajo se odločitve o dnevnem poslovanju, katerih cilj je čim večja izraba zmogljivosti. Informacije so notranje, podrobne in gotove. • Izvajalne odločitve.
Turk, Kavčič, & Kokotec–Novak, 1994, str. 213
Pogosto je odločanje poenostavljeno opredeljeno kot reševanje problemov, posebej če se za problem zahteva obstoj naslednjih minimalnih potrebnih in zadostnih pogojev : • 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 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.
Možina, Rozman, & Tavčar, 2002, str. 345
• Bistvo odločanja je 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 je pretežno naloga managementa in managerjev kot ključnih odločevalcev.
Fitzgerald, 2002, str. 19
Klasifikacija poslovnega odločanja vsebuje: • rutinske – nerutinske odločitve, • operativne – strateške odločitve, • dan za dnem, taktične, strateške odločitve.

Vir: F. Lipovec, *Razvita teorija organizacije*, 1987, str. 136; B. Kavčič, *Sodobna teorija organizacije*, 1991, str. 300; R., Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 25; I. Turk, S. Kavčič in M. Kokotec-Novak, *Upravljalno računovodstvo*, 1994, str. 45; S. Možina, et al., *Management*, 2002, str. 345 in 363; S. P. Fitzgerald, *Decision making*, 2002, str. 19.

Poslovne odločitve so plod odločanja o poslovanju. Obstajajo odločitve o delu, sredstvih, kapitalu in dolgovih ter poslovnem izidu. Obstajajo odločitve, kakšne naloge je treba opraviti,

kje, kdaj, kdo jih mora opraviti in kako. Obstajajo odločitve, kolikšna sredstva je treba uporabiti, kako do njih priti, pa tudi, katera, kje, kdaj in kako jih je treba uporabiti. Obstajajo odločitve, kolikšen dobiček je treba pridobiti, kje, kdaj in kako, pa tudi, kako ga je treba razdeliti, da bi s tem kar najbolje zadovoljili potrebe (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 1997, str. 306). Odločitve pri poslovanju ali v zvezi s poslovanjem imajo različen pomen, a tudi različne posledice. Zato se poslovni odločevalci razlikujejo med seboj po predmetu usklajevanja, in sicer glede na velikost podjetja in glede na druge značilnosti. Po izvirnosti in izvedbi je mogoče razločevati odločitve po cilju poslovanja in smernicah poslovne politike, podrobnejšimi določitvami poslovne politike s kratkoročnimi cilji, podrobnejšimi določitvami pogojev za uresničitev ciljev in sprotne izvajanje poslovanja (Kavčič, Koželj & Odar, 2003, str. 68).

Sodobna kompleksnost odločevalcev je povezana s sprejemanjem pomembnih odločitev. Te so posledica velikega, mnogokrat neuporabnega števila informacij. Njihovo selekcioniranje, izbor samo tistih kakovostnih, bistvenih za konkretno problematiko odločevalskih odločanje je velik problem. Pri tem lahko pomaga sistemski pristop oziroma sistemsko razmišljanje. Vemo, da odločanje zgolj na intuiciji ni več dovolj, zlasti v času globalnega poslovanja. Zato morajo imeti odločevalci še ustrezen kapital vednosti in znanja. Ta je sinergijska kompozicija tako prirojenih talentov, čustev, sposobnosti kot tudi pridobljenih znanj in izkušenj. V procesih odločanja znajo odločevalci sinergijsko kombinirati teorijo in prakso. Kakovost oziroma celovitost odločitev ustvarja konkurenčne prednosti (Kramberger & Rosi, 2007, str. 207).

2.2 Proces poslovnega odločanja

Odločanje na splošno lahko opredelimo kot proces izbire ene od različnih možnosti delovanja v prihodnosti z namenom doseči enak cilj. Običajno se potreba po sprejetju odločitve pojavi s problemom, ki nas ovira pri doseganju določenega cilja. Sprejetje odločitve ni končni cilj, temveč samo sredstvo za doseg pravega cilja, zato je treba odločitev tudi uresničiti (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998, str. 119). V procesu odločanja so pomembni tudi osebni stili odločanja, saj vplivajo na dejstvo, kako ljudje spoznavajo probleme in kako se odločajo. Ločimo štiri glavne osebne stile odločanja: direktivni, analitični, konceptualni in behavioristični (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 38).

V procesu odločanja se vedno rešujejo konfliktni razmere. Izhodišče za umno odločanje na katerem koli področju poslovanja nedvomno predstavljajo razvidno in natančno opredeljeni cilji. Sledi zaznavanje in prepoznavanje oziroma opredelitev odločitvenega problema, na kar vplivajo tudi politični in socialni dejavniki iz okolja ter etične in druge osebnostne lastnosti odločevalcev. Osrednja faza odločitvenega procesa je nizanje in vrednotenje odločitvenih alternativ. Vključuje opredelitev kriterijev za sprejem odločitve, možnih rešitev in odločitvenega modela. Vanjo je vpeto tudi zbiranje podatkov in oblikovanje informacij za izbrani odločitveni model. Prav to je temeljna naloga, na primer računovodstva za potrebe vodja, kadar so potrebne informacije ovrednotene pretežno ali zgolj denarno (Korošec, 2000,

str. 1–2). V tržnem gospodarstvu sta analizi lastnega podjetja in okolja izredno pomembni za sprejemanje najboljših odločitev (Širaj, 1994, str. 73). Popoln proces odločanja se začne z opazovanjem in spremljanjem dogajanj, ki je lahko namenjeno odkrivanju odstopanj od začrtanega doseganja ciljev ter odkrivanju novih možnosti ali nevarnosti za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Tavčar, 1993, str. 163).

Tabela 18: Pregled izbranih procesov odločanja

Tri stopnje procesa odločanja (Awad, 1988, str. 237–239)		1988
• Zbiranje informacij. Posledica nezadovoljstva s trenutnim stanjem (kaže se kot problem) in zbiranje podatkov in informacij, ki so podlaga za oceno stanja. • Oblikovanje alternativnih rešitev. Iskanje in vrednotenje alternativnih možnosti – seznanitev z obravnavanim problemom. Analiza problema naj bi ugotovila uresničljivost posameznih alternativ in pokazala želene in neželene posledice njihove uresničitve. • Izbora alternativ. Izbira ene izmed oblikovanih alternativnih možnosti. Izbiri sledi njena izvedba.		
Proces odločanja, planiranja, kontroliranja (Drury, 1998, str. 6)		1998
• Opredelitev problema, • razvijanje alternativnih rešitev, • zbiranje informacij o alternativah, • zbira ene od alternativ,	• uresničitev odločitve, • primerjava: uresničeno – načrtovano, • primerjalna akcija.	
Devet korakov v procesu odločanja (Armstrong 1994)		1994
• Opredelitev situacije, • specifikacijo ciljev, • razvoj hipotez, • pridobitev dejstev o hipotezah, • analizo dejstev o hipotezah,	• proučitev potencialnih izidov ukrepov, • ovrednotenje potencialnih izidov ukrepov, • odločitev in uresničevanje odločitve, • spremljanje uresničevanja.	
Proces odločanja lahko v splošnem razdeli na naslednje stopnje (Hilton, 1994, str. 652)		1994
• Razjasnitev problema. Včasih je popolnoma jasno s kakšnim problemom se srečujemo, drugič pač ne. • Določitev merila za sprejem odločitve. Vodstvo podjetja mora odločiti po katerem merilu se bo sprejemala odločitev. • Iskanje različnih alternativ. Odločanje pomeni izbiranje med različnimi možnostmi. • Izdelava modela odločanja. Poudarimo najpomembnejše elemente za sprejem odločitve, nepomembne podrobnosti pa zanemarimo. • Zbiranje podatkov. Izdelava informacij za sprejemanje odločitev je ena najpomembnejših nalog v slehernem podjetju. • Izbira alternative. Poslovodja izbere odločitev izmed razpoložljivimi alternativami.		
Dejavniki, ki vplivajo na izbrano odločitev (Suutari, 2001, str. 16)		2001
• Vrednote odločevalca, • prioritete deležnikov, • kultura podjetja,	• izkušnje, • pretekle odločitve.	
Faze sprejemanja odločitev (Jackson & Sawyers 2001, str. 18)		2001
• Definiranje problema. Zahteva jasno definicijo problema in sodelovanje z več funkcijskimi poslovodji. Potrebujemo je dobro sodelovanje, presojanje in precej prakse. Veliko slabih odločitev se sprejme zaradi tega, ker odločevalec rešuje napačen problem. • Identifikacija ciljev, ki so lahko kvalitativni, kvantitativni ali pa kombinacija obeh; iskanje in analiza mogočih alternativ. • Iskanje in analiza mogočih alternativ. Poiskati je treba možnosti za doseg določenega cilja. • Izbira najboljših alternativ, pri tem pa je treba upoštevati tako kvalitativne kakor tudi kvantitativne dejavnike.		

se nadaljuje

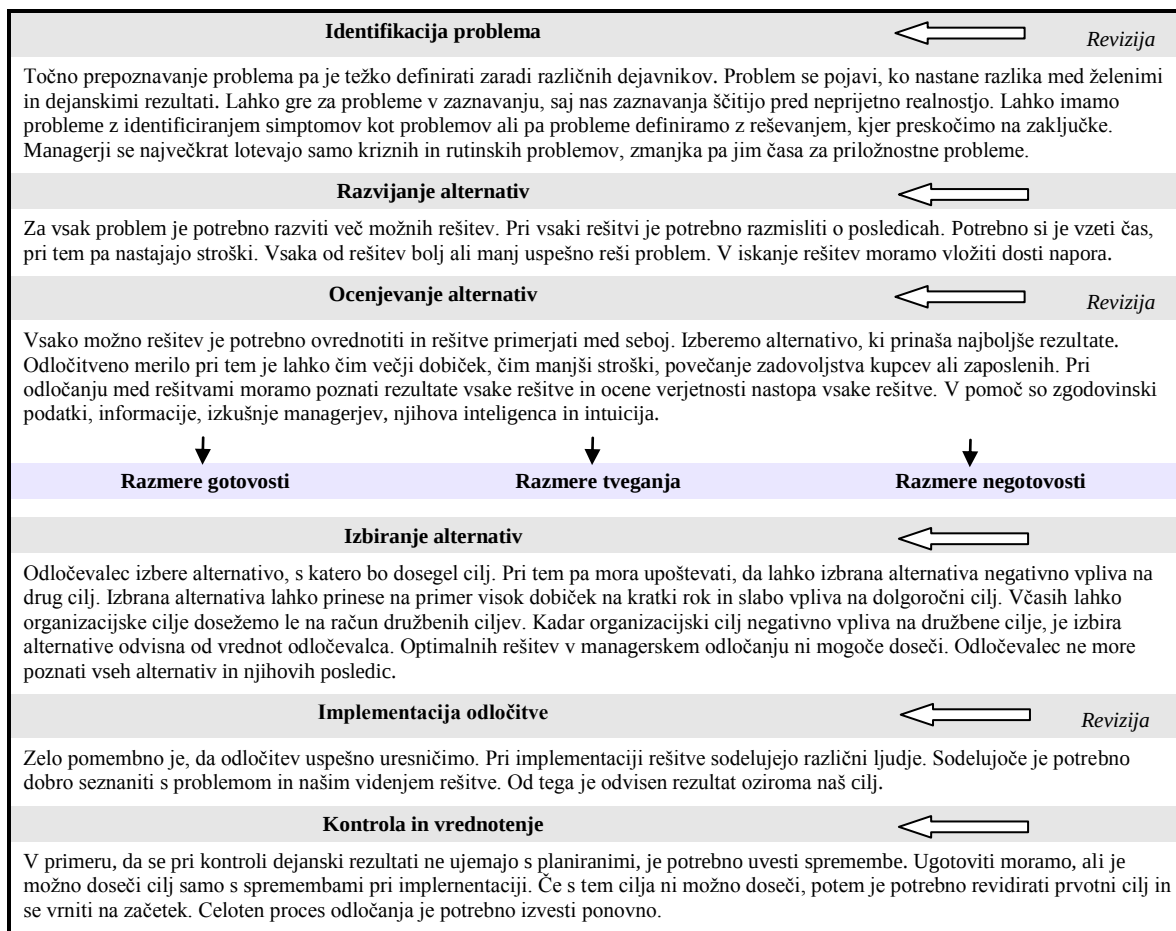
nadaljevanje

Devet korakov za učinkovito odločitev (Fitzgerald, 2002, str. 131)		2002
• Delajte kar deluje, • sprašujte prava vprašanja, • osredotočite se, • poslušajte, • vključite druge,	• učite se od najboljših, • ustvarite enostaven dostop do visoko kvalitetnih podatkov, • vključite celotno organizacijo • poskrbite za izvajanje svoje filozofije, • bodite pogumni, ponižni in delite bolečino in slavo.	
Štiri glavne faze odločitvenega procesa (Turban, 2006, str. 463)		2006
• faze inteligence (angl. <i>intelligence phase</i>) • faze oblikovanja (angl. <i>design phase</i>)	• faze izbire (angl. <i>choice phase</i>) • faza – izvedba rešitve (angl. <i>implementation of slution</i>)	
Proces odločanja (Bohanec, 2006, str. 19)		2006
• Razpoznavanje odločitvenega problema, • zbiranje in preverjanje informacij, • identifikacija možnosti, • strukturiranje in razgradnja problema,	• vrednotenje, analiza in izbira možnosti, • realizacija odločitve, • vrednotenje primernosti izbrane odločitve.	
Proces odločanja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 38)		2007
• Identifikacija in določitev problema, • iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira rešitve, • logičen (simulirani) proces rešitve s praktičnim preizkusom rešitve.		

Vir: E. M. Awad, *Management Information System: Concepts Structure and Applications*, 1988, str. 237–239; C. Drury, *Costing: an introduction*, 1988, str. 6; M. Armstrong, *How To Be an Even Better Manager*, 1994; R. W. Hilton, *Managerial Accounting*, 1994, str. 652; R. Suutari, *Playing the Decision – Making Game*, 2001, str. 16; S. Jackson in R. Sawyers, *Managerial accounting: a focus on decision making*, 2001, str. 18; S. P. Fitzgerald, *Decision making*, 2002, str. 131; E. Turban, *Information Technology for Management: transforming organizations in the digital economy*, 2006, str. 463; M. Bohanec, *Odločanje in modeli*, 2006, str. 19; V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 38.

Pripravljanje odločitve zajema opredelitev poslovnega problema, opredelitev pričakovanja pri poslovanju in razvijanje različic za reševanje poslovnega problema. Ko sprejemamo poslovno odločitev, primerjamo med seboj različne možnosti za rešitev poslovnega problema. Ker pa prevladujejo odločitve s tveganjem, seveda ni gotovo, da bodo domnevne okoliščine kasneje uresničene. Zato pa je treba vsako odločitev znova pretehtati, brž ko dogodki nakazujejo, da so bila naša predvidevanja napačna. To pomeni, da moramo spremljati uresničevanje odločitve. Odločitvam na zadnji stopnji odločanja sledi izvajanje, ki je predmet podrobnega evidentiranja. Podatki o uresničenem koristijo nato strokovnemu analiziranju, pa tudi strokovnemu nadziranju. Na drugi strani so tako pri strokovnem analiziranju kot pri strokovnem nadziranju potrebni še podatki o načrtovanem. Pri načrtovanju je treba poznati tisto, kar je bilo uresničeno v preteklosti, pri evidentiranju pa tisto, kar je za isto obdobje načrtovano (Turk, Kavčič & Kokotec Novak, 1997, str. 43– 44). Dimovski, Penger & Škerlavaj (2007, str. 42) proces odločanja razčlenjujejo na sledeče faze odločanja, prikazane v Sliki 8.

Slika 8: Proces odločanja



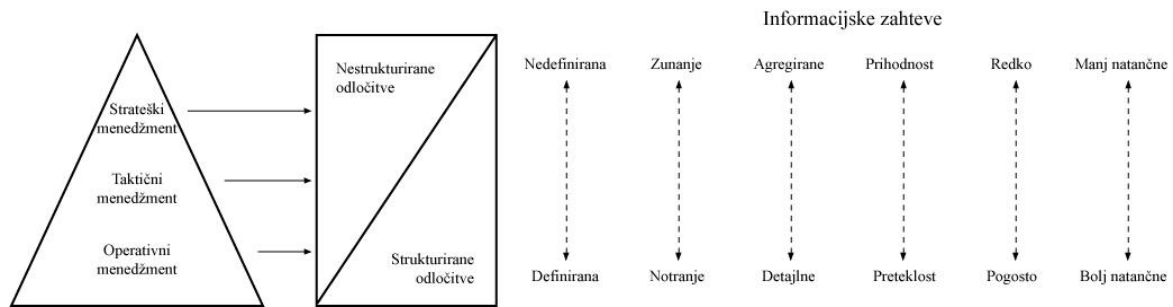
Vir: Prirejeno po V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 43.

2.3 Vrste poslovnih odločitev

2.3.1 Programirane in neprogramirane odločitve

Vrhovni (strateški) management se ukvarja predvsem z enkratnimi, nestrukturiranimi problemi, pri katerih je stopnja negotovosti zelo velika in odločitve v veliki meri temeljijo na intuiciji, kreativnosti in osebni presoji. Nestrukturirane odločitve niso predvidljive in predhodno ne moremo določiti, katere informacije potrebujemo. Značilne so za najvišje vodstvo, kjer se odloča o zapletenih strategijah. Strukturirane odločitve so tiste odločitve, ki vsebujejo vnaprej definirane izmenične akcije, informacijske potrebe so točno določene in rezultat je jasen (Bidgoli, 1997, str. 284). Zahtevnosti odločitev ob informacijskih zahtevah in ravnmi managementa prikazuje Slika 8. Odločanje je faza razreševanja problemov, pri katerih z odločitvijo izberemo različico razrešitve. Izvajanje odločitve poraja nove probleme, ki jih je potrebno razrešiti (Kralj, 2003, str. 347).

Slika 9: Strukturiranost managerskih problemov in informacijske zadeve



Vir: U.J. Gelinas, S.G. Sutton in A.E. Oram, *Accounting information systems*, 1999, str. 2–11.

Managerji razvijejo rutinske postopke oziroma programske odločitve za reševanje problema, če se določen problem pojavi pogosto. Pri programiranih odločitvah managerji prevzamejo rešitve iz preteklosti, odločajo se rutinsko ali po določenem programu. Takih odločitev je največ in managerjem ne jemljejo veliko časa. Torej tudi vodstvene odločitve delimo na programirane, ki ne zavzamejo veliko časa in jih je možno uporabiti pri ponavljajočih se problemih.

Tabela 19: Vrste managerskih odločitev

Odločitve	Problem	Procedure	Primeri
Programirane	Ponavljajoč, rutinski	Pravila Standardne Operacijske procedure Politike	Podjetje: obdelava plačilnih list Fakulteta: obdelava prošenj za vpis Bolnišnica: priprava pacienta na operacijo Vlada: uporaba državnega vozila
Neprogramirane	Kompleksen, nov	Ustvarjalno reševanje problemov	Podjetje: uvajanje novega proizvoda Fakulteta: prenova učilnice Bolnišnica: zavarovanje pred epidemijo Vlada: nadzorovanje cen

Vir: V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 41.

Pri bolj problematičnih situacijah, s katerimi se manager sooča prvič, ali ko gre za pomembne, kompleksne odločitve, morajo sprejeti neprogramirane odločitve, s katerimi rešujemo nove probleme, ki zahtevajo drugačen in ustvarjalnejši pristop. Primer je lahko odločitev o razvoju novega izdelka. Neprogramirane se uporabijo za nov, kompleksen problem in kjer je potrebno ustvarjalno reševanje problemov. Take odločitve so rezultat procesa notranjega reševanja problemov, presoje, intuicije in ustvarjalnosti.

Za določene odločitve je bolje, da se sprejemajo v skupini, za druge pa je bolje, če jih sprejemajo posamezniki. Neprogramirane odločitve so primernejše za skupinsko odločanje. Nekatere odločitve so tako pomembne, da jih običajno sprejemajo vrhnji managerji v skupini, manj pa srednji management. Naraščajoča kompleksnost mnogih problemov zahteva specializirano znanje na številnih področjih, zato morajo odločitve sprejeti in implementirati v več enotah organizacije. Pomen skupnega pristopa k procesu odločanja narašča, kar podaja tudi Tabela 20.

Tabela 20: Skupinske odločitve pri neprogramiranih odločitvah

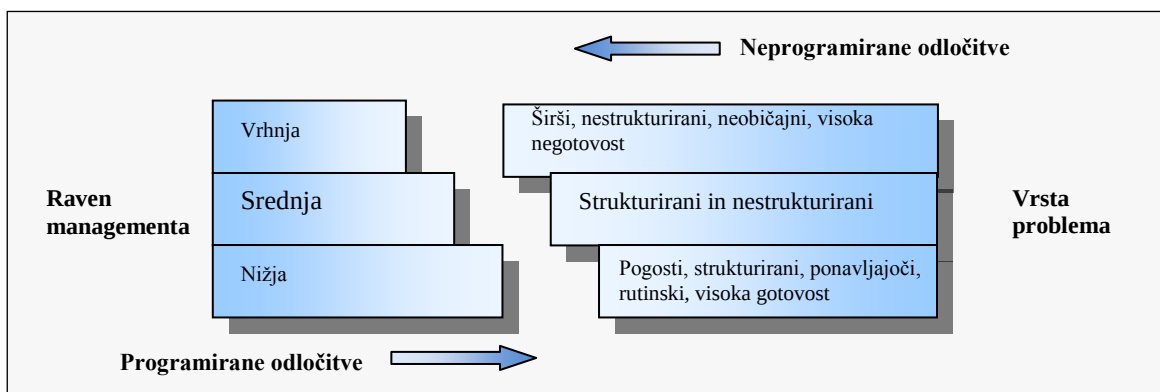
V procesu odločanja so pomembne naslednje točke, ki zadevajo skupinsko odločanje
• Pri postavljanju ciljev so skupine zaradi več razpoložljivega znanja precej boljše od posameznikov. • Pri identificiranju alternativ so napor posameznih članov skupine nujni, saj je s tem zagotovljeno, da so v reševanje problema vključena različna funkcijska področja organizacije. • Pri ocenjevanju alternativ je skupinsko delo zaradi več različnih stališč na enem mestu boljše od individualnega. • Pri izbiranju alternativ skupinska interakcija in napor za doseganje soglasja povzročajo, da se ponavadi sprejemajo bolj tvegane odločitve, kot bi jih sprejel posameznik. • Implementacijo odločitve, ne glede na to, ali jo sprejme skupina ali posameznik, ponavadi izvrši posamezni manager. To pomeni, da je posamezni manager tudi odgovoren za implementacijo.

Vir: V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 54.

2.3.2 Vrste odločitev glede na raven managementa

Strateške odločitve v podjetjih potekajo na ravni upravnega in nadzornega odbora v podjetju. Strateško odločanje poteka predvsem skozi neprogramirane procese odločanja in je kompleksno, dinamično in potrebuje rešitve v realnem času. Hedelin in Allwood (2002, str. 136) pravita, da potrebujejo strateško odločevalci veliko učinkovitejši način dostopa do informacij, kot je to možno danes. Praviloma so na nižjih ravneh vodstva pristojne v večji meri programirane odločitve, na višjih ravneh pa neprogramirane odločitve (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 41). Pri sprejemanju odločitev imajo managerji vedno na voljo več možnosti, končna odločitev pa temelji na analizi relevantnih informacij in osebni presoji managerja (Butler, Davies, Pike & Sharp, 1991, str. 399–415). Odločanje je dejavnost odločevalcev, ki poteka kot neprestan proces na vseh ravneh podjetja. V podjetju se odločitve sprejemajo na vseh ravneh, zato poznamo glede na raven managementa vrhno raven, srednjo raven ter operativno raven. Lucas (1986, str. 30) je definiral tri ravni odločanja, in sicer strateško odločanje, ki je predvsem domena vrhnjega managementa, managersko odločanje, ki se ukvarja predvsem z upravljanjem organizacijskih virov, ter operativne managerje, ki največ časa posvečajo operativnemu odločanju. Če se odločitev ne udejanji, to ni odločitev, ampak le dober namen (Drucker, 2004, str. 36).

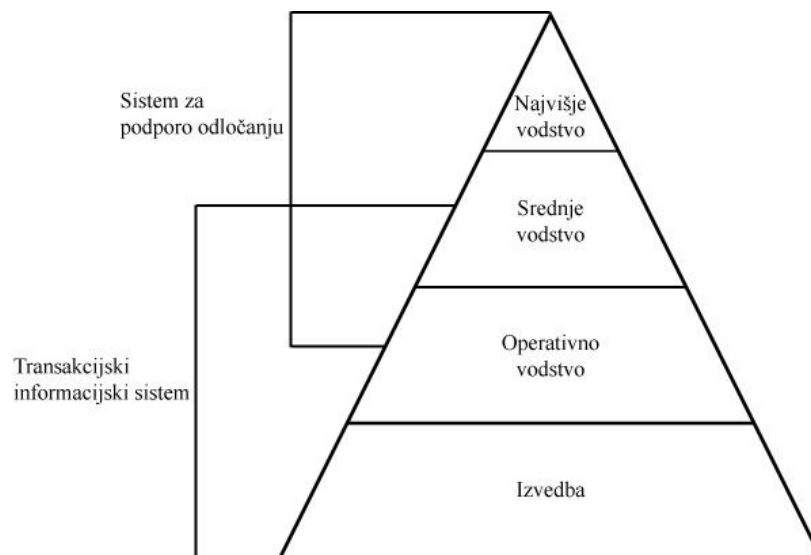
Slika 10: Vrste problemov, odločitev in ravni managementa v organizaciji



Vir: V. Dimovski, S. Penger in M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 41.

V podjetju zasledimo več vrst odločitev. Višja raven managementa potrebuje več managerskih in manj tehničnih znanj (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 41–43). Na najvišji ravni (top management) sprejemajo strateške odločitve, kot so odločitve o prevzemih in združitvah, o tržnem položaju, o novih virih financiranja. Strateški poslovodja se ukvarja z določanjem dolgoročnih usmeritev podjetja in z njegovim odnosom do okolja. Poslovodje na tej ravni imajo največjo moč odločanja. Odgovorni so za uspešnost podjetja, zato v okviru pooblastil, ki jim jih dajo lastniki, razpolagajo z vsemi sredstvi podjetja, posledice njihovih odločitev so dolgoročne. Zaupana moč in kompleksnost delov od njih zahtevata posebne sposobnosti. Organizacijo morajo videti kot celoto kompleksnih delov, ki jih znajo smiselno povezovati (Kavčič, Koželj & Odar, 2003, str. 68). 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. 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., str. 353–354).

Slika 11: Vodstvene ravni v podjetju in njihove potrebe po informacijskih sistemih



Vir: R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 22.

Managerji se razlikujejo glede na predmet usklajevanja. Managerji velikih, sestavljenih podjetij podjetja, se usklajujejo med seboj. Managerji podjetij usklajujejo poslovne funkcije: nabavno, proizvodno, prodajno, kadrovske in finančne. Managerji poslovnih funkcij usklajujejo delo zaposlenih znotraj služb. Managerji na vseh ravneh se odločajo in izbirajo med alternativnimi odločitvami, vsak na svojem področju in na svoji ravni. Managerji manjših oddelkov, skupin, izmen, usklajujejo neposredno izvedbo in pomenijo nižjo raven managementa, pogosto imenovano tudi prva linija Managementa (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 21).

Slika 12: Ravni managementa v podjetju in zanjo potrebna znanja



Vir: Prirejeno po R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 22–23

V praksi managerji poleg usklajevalnega dela izvajajo tudi izvedbeno. Pri nižji ravni managementa le-ta potrebuje več tehničnih znanj in manj managerskih. Specialisti morajo biti predvsem sposobni reševati probleme. Managerji morajo biti sposobni predvsem poiskati in razčleniti probleme ter postavljati prava vprašanja. Specialisti pa iščejo odgovore na to vprašanje. Seveda pa mora manager imeti tudi znanje in sposobnost za razreševanje problemov. Manager mora znati vključiti prave specialiste (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 23). Managerji na vseh nivojih se odločajo na podlagi podatkov, informacij in znanja, ki jih lahko pridobijo iz notranjega ali zunanjega okolja. Zaradi kompleksnosti podjetij so managerji odvisni od notranjih in zunanjih informacij.

2.3.3 Ostale osnovne vrste odločitev

Odločitve s tveganjem so tiste, pri katerih vodi vsak ukrep k natanko vnaprej znanemu procesu ali stanju, pri čemer so znane posledice v zvezi z njim. Odločitve z negotovostjo so tiste, pri katerih nastopi kot posledica ukrepa vrsta mogočih procesov ali stanj, pri čemer niso znane verjetnosti za nastop vsakega izmed njih. Odločitve z gotovostjo so manj pogoste kot odločitve s tveganjem ali odločitve z negotovostjo. To pa seveda zahteva uporabo posebnih metod pri njihovem pripravljanju (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 1997, str. 42).

Tabela 21: Ostale izbrane osnovne vrste odločitev

Glede na število odločevalcev, delijo odločitve na (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 37)	
• Individualne	• Skupinske
Individualne odločitve sprejemajo posamezniki sami, skupinske pa 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. V večini organizacij največ odločitev sprejemajo v odborih, timih, pri izvrševanju nalog in v drugih skupinah. Skupinske odločitve so rezultat odločanja skupine.	

se nadaljuje

nadaljevanje

Glede na predmet odločitev, nosilca odločitev in merila odločanja (Rozman, Kovač& Koletnik, 1993, str. 26–31)		
• Odločanje o proizvodu in procesu.	• Odločanje o celotnem poslovanju.	• Odločanje o poslovnih funkcijah ali operativno odločanje.
Predmet odločanja je posamezen proizvod, proces proizvodnje in potrebne proizvodne prvine, merilo odločanja so stroškovne cene proizvodov ali storitev, odgovorni so strokovnjaki oziroma specialisti.	Predmet odločanja je podjetje kot celota, merilo odločanja je uspešnost celotnega poslovanja podjetja, odgovorni so najvišji managerji.	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. Pri odločitvah v tveganju 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.		
Modela odločanja Drury (1998, str. 5–7)		
• Planske odločitve	• Kontrolne odločitve	
Pomenijo različne zamisli o prihodnjem delovanju podjetja.	S kontrolnimi odločitvami poskušamo popravljati dejansko stanje in doseči zamišljeno stanje. Ker pa izvedba pogosto odstopa od zamisli je nujno spremljati kontrolne odločitve.	
Delitev odločanja je tudi na (Možina, et. al., 2002, str. 345–346)		
• Inuativno	• Analizno	• Rutinsko
Analitsko odločanje je podprto s proučevanjem, rutinsko odločanje se uporablja, kadar gre za ponavljajoče se situacije in inuativno, kadar ni dovolj informacij. Glede na ravni odločanja je treba več intuitivnega odločanja na vrhu organizacije, analizno na srednji ravni in rutinsko na nižjih ravneh. V procesu odločanja pogosto nastopa tudi intuicija. Pri poslovnem odločanju je intuicija lahko uporabna, kadar odločitev temelji na intuiciji, ki je podprta z dejstvi in informacijami. Hkrati je intuicija močnejša pri tistih, ki so v podjetju dalj časa, čutijo poslovni proces, podjetje in konkurenčno okolje.		
Po Kralju (2003, 295–296) odločitve ločimo po času, pomenu, jasnosti, vsebini in povezanosti		
• Po pomenu	• Po jasnosti	
Gre za izvirne podjetniško politične (interesne) odločitve, ki so temeljnega značaja: za strateške odločitve, ki so usodnega pomena ali pa razvojnega značaja, za tekoče taktične in izvajalne odločitve.	Strukturirane so odločitve, ki so jasno opredeljene in jih je mogoče programirati ali pa zanje obstajajo rutine (pravila). Nestrukturirane so težko razumljive, skorajda zmedene, rešiti pa jih je mogoče na ustvarjalen način, z novimi rešitvami.	
• Po povezanosti	• Po vsebini	• Z vidika časovnega razdobja
so odločitve lahko neodvisne, brez vplivanja od znotraj ali od zunaj, ter odvisne z vplivi v podjetju, največkrat iz višje ravni. Odločitve so lahko medsebojno odvisne, pretekle odločitve pogojujejo bodoče. Odločitve so redkokdaj osamljene in nepovezane.	so lahko odločitve ustvarjalne s proučenimi posledicami odločitve (vnaprejšnja in povratna informacija), programirane (proučene in izdelane po modelih) in rutinske (ponavljajoče se po vodilih in pravilih ciljnega obnašanja).	so odločitve lahko trajne, dolgoročne, srednjeročne, kratkoročne in sprotne, po pogostosti pa redne, pogostejše, občasne in enkratne.

Vir: R. Rozman, J. Kovač, in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 26–37; C. Drury, *Costing: an introduction*, 1998, str. 5–7; R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 35; S. Možina, et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, 345–346; J. Kralj, *Management*, 2002, str. 295–296.

2.4 Sistemi za podporo odločanju

Sistemi za podporo odločanju so najpomembnejši notranji vir informacij za poslovno odločanje. Ker je dandanes informacijska tehnologija, s katero si pomagamo pridobiti informacije, zelo pomembna, bom tudi tej temi namenila nekaj več pozornosti. Sistemi za podporo odločanju so informacijska infrastruktura v organizaciji, s katero je možno podatke iz poslovanja pretvoriti v koristne informacije oziroma v uporabno vrednost ter z njimi sprejeti strateške, taktične odločitve. Sistemi za podporo odločanju so precej v sorodu s pojmom poslovna inteligenca in rešitve za poslovno odločanje. Sistem za podporo odločanju vključuje notranje podatke (podatke o poslovanju podjetja) in zunanje podatke (podatke raznih finančnih in državnih ustanov, na primer: obrestne mere, bruto domači proizvod, plače). Boljši sistemi za podporo odločanju podpirajo tudi izdelovanje modelov, s katerimi proučujemo, kako določena spremenljivka vpliva na končno stanje (Shelly, Cashman & Rosenblatt, 1998, str. 10). Informacijski sistem mora v idealnih razmerah podpirati sposobnosti in spretnosti vodilnih zaposlenih pri odločanju, torej mora podpirati identifikacije problema, izbor relevantnih podatkov, določanje pristopa odločanja in ocenjevanje alternativnih možnosti oziroma akcij (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 68). Ideja sistema za podporo odločanju je enostavna: vzeti obstoječe podatke in jih pretvoriti v koristne informacije.

Tabela 22: Značilnosti dobrih sistemov za podporo odločanju

- 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.

Vir: E. Turban in J. E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 1998, str. 77–78.

Sistemi za podporo odločanja zagotavljajo podporo odločevalcu organizacije in so namenjeni 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 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 Štamberger, 1995, str. 32). Ena večjih prednosti sistemov za podporo odločanju je

možnost kombiniranja različnih sistemov zbirk podatkov (Gradišar & Resinovič, 2001, str. 372). Vloga informacijske tehnologije pri podpori odločanja je zelo pomembna, saj sodobni informacijski sistemi odločilno prispevajo k hitrosti in h kvaliteti sprejemanja poslovnih odločitev, hkrati pa tudi radikalno skrajšujejo čas priprave informacij za odločanje.

2.4.1 Poslovna inteligenca

Po Williamsu in Williamsu (2007, str. 2) poslovna inteligenca združuje izdelke, tehnologije in metode za organizacijo ključnih informacij, ki jih managerji potrebujejo za izboljšanje dobička in uspešnosti. V širšem smislu opredeli poslovno inteligenco kot poslovne informacije in poslovne analize v okviru ključnih poslovnih procesov, ki vodijo do odločitev in dejanj, katerih posledica so boljši poslovni rezultati. Poslovna inteligenca vključuje poslovne podatke in analize, ki so uporabljeni v okviru ključnih procesov poslovanja, podpora odločitvam in ukrepom ter vodijo k izboljšani poslovni uspešnosti (Moss & Atre, 2003, str. 4).

Slika 13: Pomen poslovne inteligence



Vir: I. Smirnov, *Projekti poslovne inteligence*, 2003, str. 4.

Nekateri novodobni sistemi podatke spremenijo v uporabne informacije intuitivno, na podlagi trenutne poizvedbe, torej po potrebi, in sicer v svojem delovnem spominu (Vertič, 2009, str. 2). Z uporabo poslovne inteligence se lahko bistveno skrajša čas zbiranja informacij. Z zgraditvijo podatkovnega skladišča se na podlagi ekonomije obsega zmanjša skupen čas zbiranja informacij, kar omogoči uporabnikom porabo časa na področju, ki prinese največjo vrednost, to je izbiri najboljših odločitev. Uporaba tehnologije omogoča avtomatično opozarjanje na določene dogodke podjetja, zato se tudi izboljša odločitveni proces.

Jaklič (2005, str. 4) ugotavlja, da skrajšanje odločitvenega ciklusa dosežemo na dva načina. Lahko skrajšamo čas zbiranja potrebnih informacij ali pa skrajšamo fazo odločanja. S sistemom poslovne inteligence lahko fazo zbiranja podatkov zelo skrajšamo, saj so vsi potrebni podatki zbrani v podatkovnem skladišču, kar omogoča managerjem, da si več časa vzamejo za fazo odločanja, ki prinaša vrednost podjetju. Uporaba tehnologije omogoča

avtomatično opozarjanje na določene dogodke podjetij, zato se tudi izboljša odločitveni proces.

Tabela 23: Pojem poslovne inteligence

Bartoo (1999, str. 2)	1999
Definira poslovno inteligenco kot tehnologijo, ki omogoča odločevalcem v organizaciji dostop, analizo in izmenjavo poslovnih informacij, na podlagi interneta pa tudi izmenjavo informacij s strankami, dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji organizacije.	
Inmon, Imhoff in Sousa (2000, str. 6)	2000
Sistem, ki omogoča uporabnikom analizo podatkov o poslovanju organizacije in posledicah sprejetih odločitev.	
Indihar Štemberger, Jaklič, Groznik, Kovačič (2001, str. 205)	2001
Definira poslovno inteligenco kot sposobnost organizacije, da razume in uporablja podatke z namenom izboljšanja poslovanja.	
Liautaud (2001 str. 6)	2001
Tista, ki dvigne informacije na višji nivo. Izhaja iz polne ocene informacij, preteklih akcij in možnosti. Gre za interakcijo in ne zgolj za dostavo informacij. Ko se inteligenca nagiba k temu, da se razširi čez organizacijo, postane kritična masa posameznikov, ki imajo isti pogled na poslovne procese, zelo močna sila.	
Wiggins (2001, str. 397)	2001
Poslovna inteligenca je ustrezno odločanje z informacijami, uporabljenimi za poslovne namene, ki zadeva predvsem povezavo med ljudmi in informacijskimi sistemi.	
Turban, Reiner in Portter (2003, str. 356)	2003
Poslovna inteligenca je širok termin, ki opisuje izbor aktivnosti, da zbere vse podatke, ki so potrebni, da se naredijo odmevne poslovne odločitve ne glede na to, od kje podatki izvirajo.	
English (2005)	2005
Je zmožnost podjetja, da učinkovito izkorišča svoje človeške in informacijske vire. Je kot kakovostne informacije v dobro načrtovanih podatkovnih shrambah, ki skupaj s poslovno-prijaznimi programskimi orodji zagotavlja strokovnjakom pravočasen dostop, učinkovite analize in intuitivne predstavitve pravih informacij. To jim omogoča pravilno ukrepanje ali sprejetje pravilne odločitve.	
Gartner (2006)	2006
Kot interaktiven proces za raziskovanje in analizo strukturiranih, skupinsko-specifičnih informacij (pogosto shranjenih v podatkovnih skladiščih) z namenom prepoznati poslovne trende ali vzorce, da tako pride do spoznanja notranjih odnosov in do izpeljave zaključkov. Proces poslovne inteligence povezuje najdbe v podatkih z učinkovitimi spremembami.	
Jaklič (2008, prosojnice predavanj)	2008
Pomeni uporabo operativnih podatkov, ki jih imajo organizacije za učinkovitejše poslovno odločanje. Je torej skupina aplikacij, rešitev in tehnologij za zbiranje, hranjenje, analiziranje in dostop do podatkov uporabnikom.	

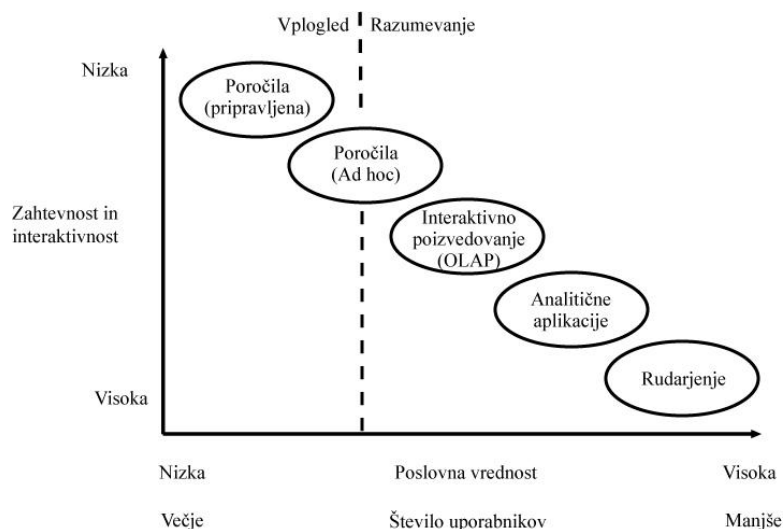
Vir: J. Bartoo, *Introducing e-Business Intelligence*, 1999, str. 2; W. H. Inmon, C. Imhoff in R. Sousa, *Corporate Information Factory*, 2000, str. 6; M. Indihar Štemberger, J. Jaklič, A. Groznik in A. Kovačič, *Se slovenski managerji zavedajo pomena kakovostnih informacij za poslovno odločanje*, 2001, str. 205; B. Liautaud, *e-Business Intelligence; Turning Information into Knowledge into Profit*, 2001, str. 6; B. Wiggins, *The Intelligent Enterprise Butler – Competitive Use of Intelligence in Business*, 2001, str. 397; E. Turban, R. K. Reiner in R. E. Portter, *Introduction to Information Technology*, 2003, str. 356; L. English, *Business Intelligence Defined*, 2005; Gartner.com; J. Jaklič, *Poslovna inteligenca*, 2008.

Koristi poslovne inteligence so otipljive in neotipljive. Raziskave so pokazale, da je večina prednosti poslovne inteligence neotipljivih v naravi, kar povzroča otežkočeno zagovarjanje stroškov (Eckerson, 2006, str. 47). Koristi so odvisne od učinkovitosti delovanja

infrastrukture, podpore in uporabe poslovnih uporabnikov ter zmožnosti poslovno uporabnega prikaza surovih podatkov (Robinson, 2007). Koristi poslovne inteligence lahko presežejo tudi zelo velike stroške implementacije sistema poslovne inteligence.

Slika 14 prikazuje vrste poročil in orodij poslovne inteligence, razvrščene glede na število uporabnikov, njihovo potencialno poslovno vrednost ter zahtevnost in interaktivnost. Jaklič (2005, str. 10) trdi, da največ uporabnikov uporablja poročila, ki so že pripravljena. Najmanjše število uporabnikov v podjetju pa uporablja rudarjenje, ki prinaša največjo dodano vrednost podjetju.

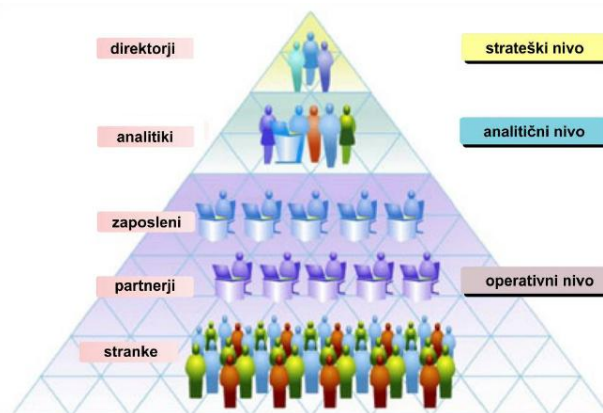
Slika 14: Tehnologija in poslovna vrednost orodij poslovne inteligence



Vir: J. Jaklič, Poslovna vrednost poslovne inteligence, 2005, str. 10.

Tako kot se organizacija deli na strateški, analitični (taktični) in operativni nivo, so orodja poslovne inteligence prilagojena tem nivojem z namenom, da zagotovijo kakovostne informacije posameznim skupinam uporabnikov, kar jim omogoča sprejemati učinkovite odločitve.

Slika 15: Strateška, analitična (taktična) in operativna poslovna inteligenca



Vir: K. Quinn, Strategic Information Architecture, 2006.

3 RAZISKAVA: VIRI INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE MED POSLOVNIMI ANALITIKI V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH

3.1 Metodologija raziskave

Za empirični del sem kot tehniko raziskovanja izbrala kvalitativno tehniko, ki je primerna za poglobljene študije, skozi katere je možno priti do novih spoznanj oziroma pogledov. Pri izvedbi kvalitativne študije sem raziskovala vire informacij za poslovno odločanje poslovnih analitikov v izbranih slovenskih podjetjih, iz katerega izhaja neposredni prispevek. Raziskave virov informacij za poslovno odločanje sem se lotila v dveh delih:

1. Najprej sem analizirala opravljene storitve GZS v bazi CRM. Cilj analize je ugotoviti, po katerih informacijah podjetja najpogosteje povprašujejo. Opravila sem tudi intervju med sedmimi izbranimi panožnimi ter regijskimi direktorji GZS. S pomočjo osebnega intervjuja sem direktorje, ki imajo dnevno stike z direktorji podjetji in drugimi ključnimi odločevalci, povprašala, katere vire informacij njihovi člani (poslovni analitiki oziroma direktorji) najbolj uporabljajo. Analiza baze CRM je bila narejena v juniju in juliju 2010. Na globinske intervjuje sem se pripravila z opornimi vprašanji, ki so predstavljeni v Prilogi 1, ter so z direktorji GZS potekali v času med 15. junijem in 15. avgustom 2010.
2. Glavni del raziskave sem izvedla z globinskim intervjujem med osmimi poslovnimi analitiki v izbranih slovenskih podjetjih. Metodologija, ki sem jo uporabila za raziskavo, je temeljila na osnovi zbiranja primarnih podatkov s pomočjo kvalitativnega pristopa in s pomočjo globinskih intervjujev. Odgovori na odprta vprašanja so mi omogočali več spontanosti in odkritosti. Globinski intervju je tehnika, ki omogoča pridobiti celovitejše odgovore, predvsem prepričanja in mnenja intervjuvanca. V splošnem je globinski intervju kot metoda raziskovanja primerna zlasti za pogovore med managerji in vodilnimi v podjetjih. Na ta način lahko oseba, ki izvaja intervju, pridobi največ informacij (Malthotra & Briks, 2003, str. 181). Delno strukturirana oblika intervjuja omogoča, da oseba, ki izvaja intervju, vodi intervjuvanca tako, da natančno razloži svoje izkušnje in svoj pogled na obravnavano ter omogoča precej jasnejše in pristnejše odkrivanje stališč in mnenj vprašanih.

Z navzkrižnim preverjanjem sem poskušala ugotoviti in potegniti enake zaključke. Izbrala sem več različnih načinov raziskovanja, da bi bile informacije čim bolj točne.

3.1.1 Vzorec izbranih podjetij in izvedba raziskave

Odgovor na raziskovalno vprašanje, ugotoviti najpogostejše vire informacij za poslovne odločitve med poslovnimi analitiki v izbranih osmih slovenskih podjetjih (2 velikih, 2 srednjih, 2 malih in 2 mikro) sem pridobila z globinskimi intervjuji, in sicer med poslovnimi

analitiki. Vzorec ni bil izbran naključno, ampak sem upoštevala velikost, panogo, v kateri deluje, in mednarodno vpetost. S tem sem želela odstraniti pojav nekaterih razlik, ki vplivajo na razlikovanje pri virih informacij za poslovno odločanje. Proučevana podjetja so podjetja z omejeno odgovornostjo, polovica podjetij z domačim kapitalom in polovica s tujim kapitalom ter so, razen enega podjetja, podjetja v zasebni lastnini. Sodelujoče sem izbrala iz Notranjsko-kraške, Osrednjeslovenske, Goriške, Koroške ter Savinjske regije.

V raziskavi so sodelovali 4 udeleženci iz proizvodnih in 4 iz storitvenih dejavnosti. Proizvodna podjetja so bila registrirana v dejavnostih: proizvodnja plošč, folij, cevi in profilov iz plastične mase; proizvodnja strojev za živilsko in tobačno industrijo; proizvodnja strojev za druge posebne namene; proizvodnja orodja za stroje. Storitvena podjetja pa so bila registrirana v dejavnostih: računalniško programiranje; nespecializirno posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov; nespecializirana trgovina na debelo; računovodstvo, knjigovodstvo in revizijska dejavnost, davčno svetovanje. V večini podjetij so želeli anonimno obravnavo, zato sem objavila le nekaj osnovnih podatkov.

Globinski intervju sem opravila s poslovnimi analitiki, razen med mikro podjetji. Pri izbiri sem želela zajeti čim bolj raznolik vzorec poslovnih analitikov po spolu, starosti in izobrazbi. Zajela sem odločevalce, ki pokrivajo spekter opravil, kot na primer kompleksno analiziranje področij poslovanja, vodenje notranjih evidenc in poročil, izdelovanje in posredovanje navodil za delovne postopke, razvoj in delegiranje zahtev, iskanje in definiranje poslovnih rešitev, ki pogosto vključujejo tudi IT rešitve. So ključni spodbujevalci v organizaciji in delujejo kot povezovalci med oddelki in vodstvom.

Glede na naravo empiričnega raziskovanja sem naletela na omejitve predvsem pri manjših podjetjih, saj nimajo tako zasnovanih oddelkov kot večje družbe in se s poslovnim odločanjem ukvarja kar sam direktor ali pa pomočnik direktorja, ki je v večini primerov odgovoren za večino nalog in odločitev njihove družbe. Tako je težko pridobiti poslovne analitike v vseh velikostnih skupinah. Iz raziskave je potrebno izpostaviti, da ima analiza raziskave tudi subjektivne učinke in ocene, saj za nekoga določen vir informacij pomeni precej več kot za drugega uporabnika ter na določen vir informacij gleda z drugega zornega kota. Uporaba virov informacij se, glede na narejene raziskave, razlikujejo tudi po državah, kjer je dostopnost do informacij, informiranost, zakonodaja lahko povsem drugačna.

V magistrskem delu sem se orientirala na proučevanje velikih, srednjih, malih in mikro družb. Za to odločitev pa imam več argumentov, saj družbe vseh velikostnih skupin v mnogih kazalcih predstavljajo velik in pomemben del gospodarstva ter se hkrati v marsikaterih pogledih razlikujejo med seboj (poslovanje, strukturna organizacije, decentralizacija, komunikacija, zasnova oddelkov, standardizacija, specializacija, formalizacija). Od leta 2008 dalje so družbe razvrščene po dejavnostih v skladu z Uredbo o Standardni klasifikaciji dejavnosti SKD 2008 (Ur. l. RS, št. 69/07, 17/08). Ta je v skladu z novo Uredbo začela veljati s 1. januarjem 2008 in v celoti povzema evropsko klasifikacijo dejavnosti NACE Rev. 2.

Poslovni subjekti so bili razvrščeni po merilih za razvrstitev družb po velikosti, in sicer po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD–1, Ur. l. RS, št. 42/06, 68/08, 65/09).

Gospodarske družbe, ki po številu med vsemi gospodarskimi subjekti v 2009 predstavljajo 43,5 %, jih je Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) predložilo letna poročila 53.897 družb. Te družbe so zaposlovale 89,1 % zaposlenih, ustvarili 93,1 % čistega prihodka od prodaje in 90,9 % dodane vrednosti. Na osnovi teh kazalcev imajo še vedno velik pomen gospodarske družbe, ki ustvarjajo večino prihodkov, dodane vrednosti in so pomembne po številu družb in zaposlenih. V letu 2009 je aktivno poslovalo 757 velikih družb (v 2008 774), ki med gospodarskimi družbami po številu predstavljajo le 1,4 odstotka, vendar pa so zaposlovale kar 41,2 % zaposlenih in ustvarili 54,3 % čistih prihodkov od prodaje. Zanimljivo pa tudi ni delež mikro in majhnih družb, ki so po številu predstavljale kar 97,1 % vseh družb, zaposlovale 42,8 % zaposlenih oseb, ustvarile 30,9 % čistih prihodkov od prodaje (Avberšek & Močnik, 2010, str. 3–6).

Tabela 24: Gospodarske družbe glede na velikost v letu 2009

Velikost	Družbe		Zaposleni		Čisti prihodki od prodaje		Sredstva	Prodaja na tujih trgih	Dodana vrednost na zaposlenega
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	mio EUR	Delež v %	mio EUR	Delež v %	v EUR
Skupaj	53.897	100	479.894	100	67.786	100	104.302	32,7 %	40.988
Mikro	49.875	92,5	130.068	27,1	11.710	17,3	20.297	26,4 %	34.168
Majhne	2.475	4,6	75.141	15,7	9.219	13,6	12.823	14,0 %	25.083
Srednje	790	1,5	76.768	16,0	10.077	14,9	11.544	19,6 %	32.090
Velike	757	1,4	197.917	41,2	36.780	54,3	59.637	24,2 %	34.009

Vir: Kazalniki poslovanja GZS 2009, junij 2010, na osnovi podatkov AJPES – podatkovna baza letnih poročil, 2010.

Ker je slovensko gospodarstvo močno izvozna država, sem tudi tej temi posvetila nekaj pozornosti. V 2009 je 13.457 izvoznikov, ki so zaposlovali 336.785 oseb ali 70,2 % vseh zaposlenih, ustvarilo 19 milijard EUR čistih prihodkov na tujem trgu ali za 18,6 % manj kot v 2008. Poslovni izid izvoznikov se je od vstopa v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) v povprečju povečeval, v letu 2009 pa se je več kot prepolovil. Delež izvoza (blaga in storitev) v celotnih prihodkih slovenskih družb je v letu 2009 znašal 26,4 % (v 2008 28,1 %), medtem ko je za predelovalne dejavnosti predstavljal 59,1 % (v 2008 60,3 %). Med izvoznimi družbami imajo velika podjetja največji pomen, saj je v letu 2009 518 velikih družb ustvarilo za 13 milijard EUR izvoza ali 67,2 % vseh prihodkov na tujih trgih. Te velike družbe zaposlujejo kar 53,6 % (v 2008 55,2 %) vseh zaposlenih pri izvoznikih. Po številu podjetij je na tujih trgih navzočih največ mikro in majhnih družb – 91,7 % družb, ki so ustvarile 19,3 % prihodkov na tujih trgih in zaposlovale 28,9 % vseh zaposlenih pri izvoznikih (Avberšek, Močnik, 2010, str. 11).

Na globinske intervjuje sem se pripravila z opornimi vprašanji, ki so predstavljeni v Prilogi 2. Izvajala sem jih z direktnim osebnim razgovorom ali po telefonu, ki so potekali v času od junija do sredine avgusta 2010.

3.1.2 Gospodarska zbornica Slovenije v vlogi vira informacij

GZS je samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost. GZS interese članov oblikuje in usklajuje preko strokovnjakov iz podjetij – članov GZS, vključenih in povezanih v mrežo vodstva, strokovnih služb GZS, združenj oziroma zbornic dejavnosti in območnih oziroma regionalnih zbornic. Uveljavljala jih je pri pripravljavcih in odločevalcih na ravneh resornih ministrstev RS, Vlade RS, Državnega zbora RS, v Državnem svetu RS in Ekonomsko-socialnem svetu. Stališča gospodarstva si je prizadevala uveljavljati tudi na univerzah in ostalih institucijah znanja in razvojno raziskovalne sfere.

Temeljni namen in cilji vseh dejavnosti GZS so prispevati k izboljševanju poslovne učinkovitosti in konkurenčnosti članov na globalnem trgu, ter s tem tudi k rasti in učinkovitosti slovenskega gospodarstva. Člani GZS uresničujejo svoje interese v najmanj enem združenju dejavnosti oziroma zbornici dejavnosti ali eni območni zbornici, lahko pa tudi v več navedenih notranjih organizacijskih oblikah ter v okviru skupnih nalog GZS. GZS v okvirih letnega programa dela opravlja mnoge naloge, ena izmed glavnih nalog je tudi obveščanje članov s poslovnimi informacijami in poslovno svetovanje.

GZS nudi storitve in strokovno pomoč drugim gospodarskim asociacijam v skladu z razpoložljivimi viri in interesi svojih članov. Članom GZS nudi najrazličnejše informacije, nasvete in pojasnila kot podporo njihovemu poslovanju. Organizira strokovne seminarje in delavnice s področja mednarodnega sodelovanja, virov financiranja in okoljske tematike. Pretok informacij v podjetjih je povezan z organizacijsko strukturo, ki pa mora biti vseskozi pretočen saj so podlaga za poslovno odločanje. Med vsemi člani GZS (12.000 subjektov) predstavlja delež velikih ter srednjih podjetij 3 %, malih 8 % in mikro 83 %.

3.2 Analiza povpraševanj po informacijah Gospodarske zbornice Slovenije

3.2.1 Analiza povpraševanj po informacijah Gospodarske zbornice Slovenije

Analiza zavedenih aktivnosti baze CRM GZS je služila kot pomoč pri pripravi globinskega intervjuja. S pomočjo CRM sem prikazala drugi vidik virov informacij, po katerih podjetja povprašujejo. Zaposleni v GZS vpisujejo večje aktivnosti ter povpraševanja podjetij v bazo CRM od leta 2009 dalje, vendar pa niso zavedene aktivnosti vseh združenj in območnih zbornic. Tu seveda niso upoštevane tudi druge neposredne aktivnosti (sestanki, pošiljanje drugih obvestil, obiski podjetij, seje in dogodki, novinarske konference, mailing, dogodki, sodelovanje pri pripravi zakonov, sodelovanje v raznih organih itd.).

Člani GZS v povprečju v 63 % povprašujejo po **specifičnih informacijah**. Med temi jih je 23 % takih, ki povprašujejo po panožnih informacijah, 13 % po informacijah o plačni politiki in delovnem pravu, 9 % po informacijah o regiji, nad 5 % predstavljajo še pravni nasveti, ostale specifične informacije, analize in napovedi in informacije o DDV. Ostalih 27 % predstavljajo

še ostale specifične informacije. Slaba polovica povpraševanj in nujenih specifičnih informacij je bilo zabeleženih s strani mikro podjetij, kar je pričakovati, saj po številu delež mikro družb med vsemi družbami predstavlja kar 93 %. Drugi, ki največ povprašujejo po specifičnih informacijah, so velika podjetja (20 %), sledijo pa mala in srednja podjetja s 13 oziroma 12 %. Glede na panožno razvrstitev največ povprašujejo storitvena podjetja, predvsem iz dejavnosti M – Strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (24 %), C – Predelovalne dejavnosti (27 %) ter G – Trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (13 %).

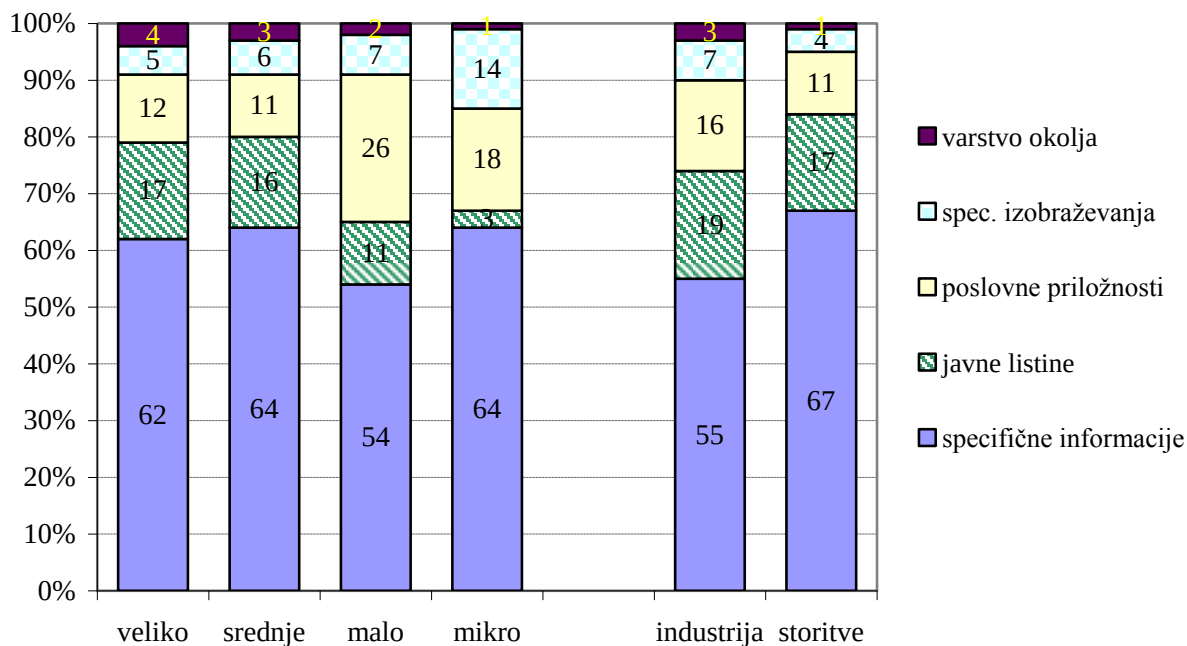
Druga med najbolj povpraševanimi vrstami informacij članov GZS so **informacije o poslovnih priložnostih na tujih trgih** (17 %). Med poslovnimi priložnostmi jih kar polovica članov zanimajo informacije o promociji, sledijo s 17 % podatki o podjetjih v tujini, s 16 % podatki o slovenskih podjetjih ter s 15 % informacije o tujih trgih. Po informacijah o poslovnih priložnostih se največ poslužujejo mikro podjetja (49 %), mala podjetja (24 %), sledijo velika (15 %) ter srednja (8 %). Povpraševanje po tovrstnih informacijah je s strani storitvenih podjetij mnogo večji (69 %) kot s strani industrijskih panog (31 %).

10 % članov – povpraševalcev po informacijah zanimajo tudi **specializirana izobraževanja** v obliki seminarjev, konferenc in posvetov. Tu po specializiranih izobraževanjih povprašujejo najbolj mikro podjetja (69 %), velika in mala podjetja pa povprašujejo v 10 – 11 % ter srednja v 8 %. Povpraševanje o specializiranih izobraževanjih s strani storitvenih podjetij predstavlja dobrih 3/4 vseh povpraševanj, predvsem iz dejavnosti M – Strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (53 %). S strani predelovalnih dejavnosti pa je delež povpraševanj po tovrstnih izobraževanjih 22 %.

Nekaj manjši delež (9 %) podjetij povprašuje o **javnih listinah**, in sicer ¾ podjetij povprašuje po potrdilih o izvoru blaga, dobrih 20 % o Ata zvezku. Obratno kot pri ostalih vrstah informacij pa po javnih listinah največ povprašujejo velika podjetja (49 %) ter srednja podjetja (21 %). Povpraševanje po javnih listinah je tako s strani industrijskih podjetij mnogo večji (72 %) kot s strani storitvenih panog (28 %), kar si lahko razložimo tudi z naravo dela panog ter potrebo za delovanje.

2 % podjetij zanimajo tudi **informacije o varstvu okolja**, pretežno velika podjetja (49 %), srednja 22 %. Povprašujejo predvsem podjetja iz industrijskih podjetij (62 %) ter iz storitvenih podjetij (38 %).

Slika 16: Primerjava vrst informacij iz CRM Gospodarske zbornice Slovenije, v %



3.2.2 Zaznave direktorjev združenj in območnih zbornic Gospodarske zbornice Slovenije

Raziskava med izbranimi direktorji združenj in območnih zbornic GZS je pokazala, da se uporaba virov informacijah med poslovnimi analitiki oziroma direktorji njihovih članov zelo razlikuje med branžami. Velike razlike se pojavljajo glede na velikostno razdelitev podjetij. Med kriterije, ki narekujejo vire informacij pa spada tudi stil vodenja podjetja in nenazadnje znanje.

Kateri so po vašem mnenju najpogostejši viri informacij pri poslovnih odločitvah med poslovnimi analitiki in direktorji vaših članov? Na kakšen način si pridobijo vire informacij za poslovno odločanje? So najpomembnejši formalni, neformalni, uradni, neuradni viri informacij pri poslovnih odločitvah?

Direktorji panožnih in regijskih zbornic menijo, da so pri poslovnih analitikih oziroma direktorjih njihovih podjetij (članih) v prvi vrsti najpogostejši viri informacij pri poslovnih odločitvah notranji viri informacij o poslovanju, ki jih dobijo iz kvalitetnega informacijskega sistema. Enako pomembne so tudi druge vrste zunanjih informacij in dejavniki, ki narekujejo potrebo po virih informacij. Med te spadajo tudi že periodične publikacije, kot na primer Finance in Delo. To in še nekateri viri so po njihovem mnenju že utečeni in jih redno spremljajo. Menijo, da velik pomen dandanes predstavljajo neformalni ter mehki viri informacij, ki so najprej bolj splošni, nato jih še s ciljno usmerjenimi informacijami formalno potrdijo. Velikokrat neformalne informacije preverijo na GZS. Torej najbolj uspešni poslovni analitiki oziroma direktorji največ uporabljajo kombinacijo formalnih in neformalnih virov informacij.

Direktorji GZS so tudi mnenja, da so delno viri informacij povezani tudi z znanjem, ki ga dobijo od predhodnikov, vključenosti v mreže, rotiranja zaposlenih med podružnicami različnih držav in nenazadnje poznanstev. Pridobila sem informacijo, da je internet med poslovnimi analitiki dandanes prvi vir informacij, kjer si poiščejo pot in vir informacij. Predvsem se odločevalci in podjetniki najprej poslužujejo brezplačnih javno dostopnih podatkov in analiz. Za mala in mikro podjetja je zaznati, da jim je strošek informacij prevelik glede na to, kaj bi s pridobljeno informacijo naredili. Zato si le-ti najprej pomagajo z domačimi brezplačnimi viri informacij, šele nato s plačljivimi. Zaradi pomanjkanja časa se poslovni analitiki vse bolj nagibajo na tiste informacijske vire, kjer dnevno prejmejo vse spremembe, novice in tedenske povzetke.

Pri ciljno usmerjenih specifičnih analizah pa imajo poslovni analitiki oziroma direktorji potrebo po točno določeni formalni informaciji, zato v podjetjih poiščejo vse vire informacij, tudi zunanje izvajalce. Spreminjajo se tudi pristopi objavljanja informacij, ki niso več toliko v katalogih, ampak na internetu z interaktivnimi vsebinami (na primer oblačila za mlade). Nekatere panoge pa so primorane uporabljati samo formalne in uradne informacije, kot jih narekujejo predpisi in zakoni (na primer panoga računovodstvo, knjigovodstvo, revizija in davčno svetovanje). Tu je poslovno odločanje specifično, pogojeno s specializiranimi znanji. Hkrati pa se zavedajo, da so pomembni tudi mehki viri informacij, zato se udeležujejo seminarjev: kako se pogajati, voditi poslovni razgovor s stranko itd.

Ali se pri poslovnih odločitvah poslužujejo bolj primarnih ali sekundarnih podatkov? Ali sami spremljajo primarne/sekundarne podatke ali zunanji izvajalci? Se poslužujejo že pripravljenih analiz in podatkov raznih inštitucij?

Po mnenju direktorjev GZS se poslovni analitiki oziroma direktorji podjetij pri poslovnih odločitvah, na primer za panožne primerjave, poslužujejo primernih podatkov, za ostalo pa sekundarnih podatkov. Viri informacij so odvisni tudi od tega, koliko specifične in natančne rezultate želijo in potrebujejo. Za bolj natančne in podrobne informacije uporabljajo preverjene sekundarne informacije. Za razliko od malih in mikro podjetij imajo večja podjetja plansko analitsko službo ter se poslužujejo informacij s trga, primarnih in sekundarnih.

S kakšnimi problemi se soočajo pri virih informacij (pridobivanju, uporabi)? Kako oziroma na osnovi kakšnih kriterijev naredijo selekcijo virov informacij za poslovno odločanje, kako zaznajo vaši člani pravi vir informacij? Kakšna je tudi distribucija virov informacij (do poslovnih analitikov vaših članov in oni naprej), od česa je odvisna?

Direktorji panožnih in območnih zbornic tudi glede na svoje izkušnje in zaznav poslovnih analitikov v podjetjih vidijo probleme predvsem v neprimerljivosti podatkov, saj metodologije spremljanja podatkov niso poenotene. Soočajo se tudi s preobilico različnih informacij za enako področje ter z netočnimi informacijami, ki jih je pri uporabi potrebno upoštevati.

Selekcijo naredijo predvsem glede na verodostojnost in reference inštitucije, izkušnje ter znanje iskalca informacij, ceni ter nenazadnje iskalec naključno izbira med viri informacij, ko brska po internetu. Menijo, da pravi vir informacij zaznajo, ko se le ta dokaže, da je njegova informacija vedno najbolj točna oziroma se na podlagi informacij iz tega vira lahko pravilno odločiš. Po mnenju direktorjev združenj in regij GZS je informacijska tehnologija zelo pomembna pri pridobivanju in analiziranju informacij. Tudi selekcija podatkov in informacij je na ta način bolj omogočena. Distribucija informacij je odvisna od informacijskih kanalov, ki so uporabnikom najbližje. Nekateri so vezani na e-sporočilo, osebno komunikacijo, drugi pa izključno na papir. Vendar pa distribucija informacij v večji meri poteka preko elektronskih medijev.

V kakšni meri se strinjate s trditvijo, da ima poslovni analitik oziroma direktor v podjetju dandanes preobsežne vire informacij ali da ne dobi vseh informacij za pravilno poslovno odločanje? Ali v času krize uporabljajo druge vire informacij, so podjetja (poslovni analitiki) zaznala potrebo po drugih (bolj raznolikih) virih informacij?

Direktorji GZS zaznavajo, da se veliko poslovnih analitikov oziroma direktorjev v podjetjih strinja, da je za isto stvar na razpolago preveč različnih informacij in nenazadnje so na voljo preobsežni viri informacij. Za nekatere zaznavajo, da imajo preveč informacij, ki niso dovolj kvalitetne. Za druge zaznavajo obratno, da so dovolj strokovno podkovani, da znajo ločiti in preceniti kvalitetne informacije. V splošnem pa velja, bolj ko je podjetje urejeno bolj vedo, katere vire informacij uporabljati.

V krizi menijo, da so zaznali med poslovnimi analitiki oziroma direktorji, da se je povečalo število informacij, ki pa je sicer zelo odvisno od branže. Menijo, da kriza ni čas za igranje, zato uporabljajo preverjene vire informacij in trde podatke. Izpostavili so tudi, da je sicer od odločevalca odvisno, kako reagirajo v krizi ali nazadujejo ali pa v tem času vlagajo in se reorganizirajo – iz istih trdih podatkov sta mogoči dve različni strategiji. Generalni direktor, vodja nabave, vodja kontrolinga so v nekaterih podjetjih zelo povezani, se skupaj odločajo, saj le tako lahko zagotovijo optimalne odločitve.

Kakšna je razlika med viri informacij pri rutinskih, intuitivnih, analitskih poslovnih odločitvah vaših poslovnih analitikov oziroma direktorjev ter dolgoročnih, srednjeročnih, kratkoročnih odločitvah?

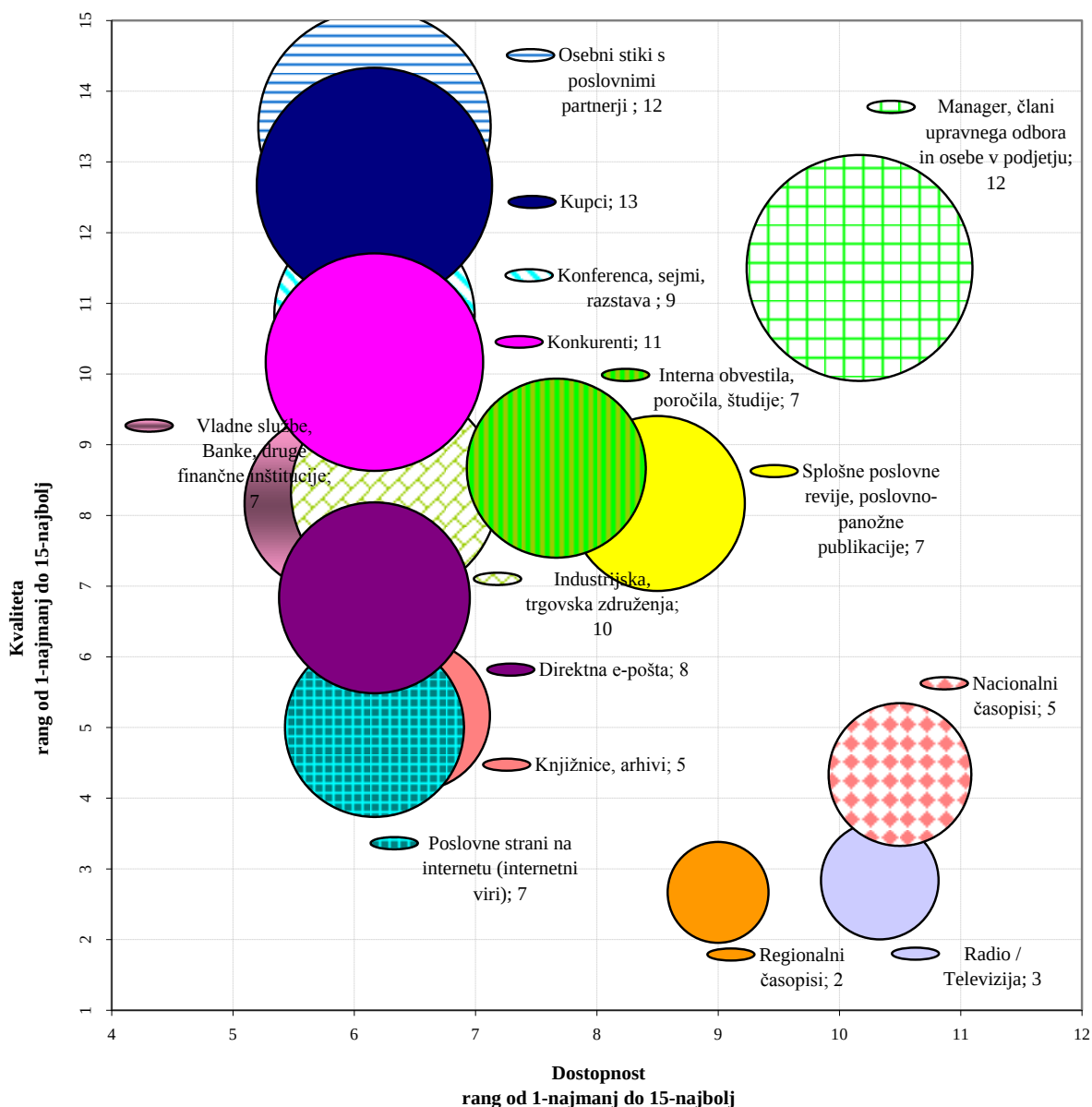
Tako glede na vrsto odločitev kot časovno komponento se viri informacij med poslovnimi analitiki oziroma direktorji v podjetjih razlikujejo, se pa prekrivajo oziroma dopolnjujejo. Bolj kot je različna teža poslovnih odločitev, temu primerna je tudi zahtevana kvaliteta informacije. Bolj ko poslovni analitiki oziroma direktorji iščejo in uporabljajo informacije za natančne in specificirane cilje, bolj preverjene morajo biti informacije, ki temeljijo na formalnih, uradnih podatkih (sinonim špičastega valja). Menijo, da so za kratkoročne odločitve primerni takoj dosegljivi viri informacij in da odločitve temeljijo na znanju in

intuiciji. Za dolgoročnejše odločitve pa so viri informacij bolj kvalitetni, podkrepljeni z raziskavo, saj na teh informacijah temeljijo dolgoročni plani.

V Sliki 17 je predstavljeno pozicioniranje virov informacij za poslovno odločanje poslovnih analitikov oziroma direktorjev slovenskih podjetij preko zaznav izbranih direktorjev združenj in območnih zbornic GZS, ki ga spremljamo na osnovi treh faktorjev:

- uporaba virov informacij je prikazana z velikostjo kroga,
- kvaliteta informacij je prikazana na osi y,
- dostopnost virov informacij je prikazana na osi x.

*Slika 17: Pozicioniranje virov informacij poslovnih analitikov oziroma direktorjev **

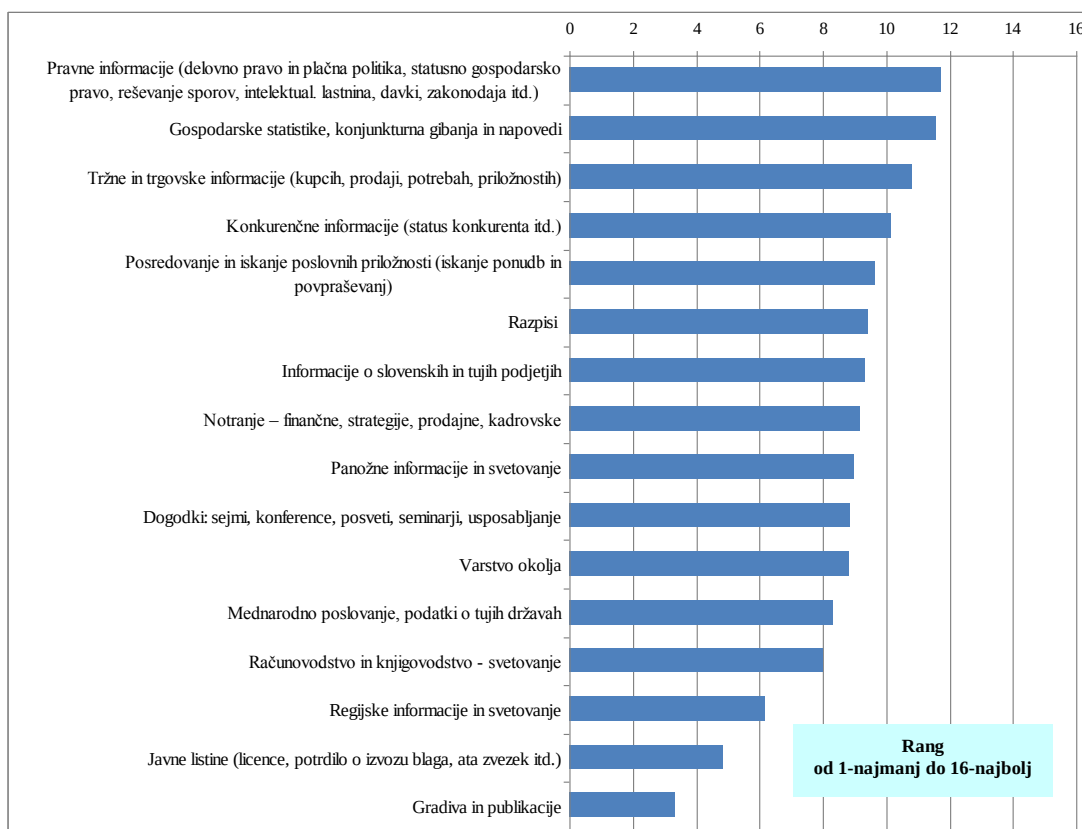


Legenda: * preko zaznav izbranih direktorjev združenj in območnih zbornic GZS, za poslovne odločitve.

Najpogostejši vir informacij za poslovno odločanje je tem bolj uspešen, čim bolj desno zgoraj je njena pozicija (čim večja dostopnost informacij, čim večja kvaliteta informacij) in čim večja je površina krogca (večja površina – večja uporaba virov informacij). V najboljšem položaju po vseh treh kazalcih predstavlja vir informacij od managerjev, članov upravnega odbora in oseb v podjetju.

Po zaznavah intervjuvanih direktorjev združenj in območnih zbornic GZS so za poslovne analitike oziroma direktorje podjetij med najpogostejše uporabljene vire informacij pri poslovnem odločanju ocenili kupce, sledijo managerji, člani upravnega odbora in osebe v podjetju, osebni stiki s poslovnimi partnerji, konkurenti, industrijska in trgovska združenja, konferenca, sejmi in razstava, direktna elektronska pošta in ostali viri informacij. Za najbolj kvalitetne vire informacij ocenjujejo osebne stike s poslovnimi partnerji, kupci, managerji, člani upravnega odbora in osebami v podjetju, konference, sejme in razstave, konkurente in interna obvestila, poročila, študije ter ostale vire informacij. Za najbolj dostopne vire informacij pa ocenjujejo nacionalne časopise, managerje, člane upravnega odbora in osebe v podjetju, radio in televizijo, regionalne časopise, splošne poslovne revije, poslovne, panožne publikacije.

*Slika 18: Najpogostejše uporabljene vrste informacij poslovnih analitikov oziroma direktorjev**



Legenda: * preko zaznav izbranih direktorjev združenj in območnih zbornic GZS, za poslovne odločitve.

Po zaznavah intervjuvanih panožnih in regijskih direktorjev GZS za najpogostejše uporabljene vrste informacij med poslovnimi analitiki oziroma direktorji v povprečju ocenjujejo pravne

informacije (delovno pravo, plačna politika, statusno pravo, intelektualna lastnina, davki, zakonodaja itd.), sledijo informacije o gospodarskih statistikah, konjunktura gibanja in napovedi, tržne in trgovske informacije (kupci, prodaja, priložnosti itd.), konkurenčne informacije (status konkurenta itd.), posredovanje in iskanje poslovnih priložnosti (iskanje ponudb in povpraševanj), razpisi, informacije o slovenskih tujih podjetjih in druge informacije.

3.3 Rezultati empirične analize

3.3.1 Ugotovitve raziskave najpogostejših virov informacij za poslovno odločanje med poslovnimi analitiki v izbranih slovenskih podjetjih

Raziskava je pokazala, da so razlike med viri informacij za poslovno odločanje poslovnih analitikov tako med velikostnimi skupinami podjetij kot glede na panožno delovanje in s tem povezano mednarodno usmerjenostjo. So pa nekateri skupni viri informacij, ki se pojavljajo med najpogostejšimi in jih poslovni analitiki v večini uporabljajo za poslovno odločanje.

3.3.1.1 Viri informacij

Kateri so najpogostejši viri informacij pri poslovnih odločitvah ter na kakšen način si pridobite vire informacij za poslovno odločanje? Kateri uradni, neuradni, formalni, neformalni viri informacij so najpomembnejši pri poslovnih odločitvah?

Viri informacij pri velikih podjetjih: Za poslovnega analitika v velikem industrijskem podjetju najpomembnejši vir informacij predstavljajo informacije s trga, tako od njihovega prodajnega osebja, kupcev kot tudi njihove konkurence. Za storitveno podjetje neformalni viri informacij predstavljajo drugi najpomembnejši vir informacij. Te pridobijo preko osebnih stikov, od zaposlenih in poslovnih partnerjev, ki ga poznajo in je bil na določenem trgu. Vse te informacije je potrebno dobro premisliti, jih selekcionirati in nato sprejeti ustrezne odločitve. Poslovni analitiki so že dovolj izkušeni, da zaznajo, katere neformalne informacije so dovolj kvalitetne. Če je sodelovanje že večletno utečeno ni problem pridobiti neformalne informacije, če pa se sodelovanje šele vzpostavlja, pa je to težje. Pri razpisih se že vnaprej pozanimajo o pogojih razpisa, ki se pripravlja z namenom, da se nanj lažje pripravijo. Večinoma se uporabljajo tudi neuradni viri informacij predvsem zato, da se hitreje prilagajajo spremembam in konkurenci.

Kot drugi najpomembnejši vir informacij v velikem proizvodnem podjetju in prvi za storitveno podjetje je interni informacijski sistem z vsemi viri informacij, ki jih ta zajema. Spremljajo na primer prodajo izdelka, dnevno realizacijo, proizvodnjo, terjatve, AČR – aktivne časovne razmejitve itd. Zaradi velikega števila zaposlenih, ki vnašajo podatke v informacijski sistem, se pojavi nevarnost napačnega vnosa podatkov in z njim povezani nekvalitetni viri informacij.

Kot tretji vir informacij za storitveno podjetje so informacije lastnikov, saj le-ti prinašajo pomemben spekter informacij o določenih področjih ter razpolagajo tudi z informacijami za vnaprej. Pri informacijah lastnikov je potrebno upoštevati tudi njihovo subjektivnost, ki jo s časom in znanjem izločiš. Četrty vir informacij za storitveno in tretji za proizvodno podjetje pa so informacije iz okolja, predvsem trendi v določeni panogi in okolju, benchmarking, informacije o slovenskih podjetjih (na primer olajšave za podjetje, subvencije, obdavčitve, investicije, DDV, informacije iz I-Bon, D&B, GV-IN, Creditcheck.si, ForexExchange, Bloomberg, D&B itd.). Kriteriji za odločanje temeljijo na analizah, kaj bo posamezna poslovna odločitev prinesla in kakšni učinki bodo realizirani (na primer ali bodo s tako odločitvijo znižali stroške proizvodnje, povečali prodajo, zasedli pomemben segment v njihovi branži, dobili ključnega kupca). Predvsem pa splošne informacije najdejo na internetu (cena delovne sile, plače, predpisi iz Uradnega lista, informacije iz državnih, lokalnih strani, itd.). V tako velikemu sistemu sami razpolagajo s standardnimi nabori informacij, veliko pa jih zagotavljajo drugi oddelki.

Viri informacij pri srednjih podjetjih. Za poslovne analitike v srednjem proizvodnem in storitvenem podjetju so najpomembnejši notranji viri informacij, ki jih pridobivajo za poslovno odločanje (plan proizvodnje, prodaje, investicij, finančni plan v skupini in podjetju itd.). Hkrati pa so za njih pomembni zunanji viri informacij, predvsem razne strokovne publikacije (razvoj panoge, novosti, okoljske informacije, predpisi in uredbe v Uradnem listu, trgovinske informacije, Mlinopek-mlinarstvo in pekarstvo, Panificatore, Strojniški vestnik, Varilna tehnika, itd.), prodajno-panožne primerjave in raziskave na internetu (Nielsen, FoodNavigator.com, Foodproductiondaily.com), študije za njihovo področje oziroma branže, katere dobavitelj so (European baker, Italian food technology, Kennedys confection itd.), bonitetne hiše (konkurenca, dobavitelji, kupci), GZS (primerjava po panogah), sejmi (IBA, Modern Bakery Rusija) ter ostale zunanje informacije (plačilna sposobnost, cene surovin itd.). Informacije pridobijo tudi preko poznanstev ter s sodelovanjem v odvisnih družbah.

V večji meri uporabljajo poslovne internetne strani. Poslovni analitik v proizvodnem podjetju je izpostavil, da zaradi specifičnosti panoge v Sloveniji nimajo direktnega konkurenta, zato so kakršne koli primerjave zelo otežene in jih je potrebno obravnavati zelo previdno. Na mednarodnem nivoju pa je veliko virov informacij, ki parcialno obravnavajo določene vidike (njihovega) trga oziroma panoge, kar zopet predstavlja oviro pri »sestavljanju« potrebni informacij za odločanje in obdelavo – analize. Proizvodno podjetje se poslužuje tako formalnih kot neformalnih virov informacij. Neformalne informacije pridobijo tudi preko poznanstev, s sodelovanjem v odvisnih družbah, posrednikov, kupcev, itd. Za razliko od analitika v proizvodnem podjetju pa se analitik v storitvenem podjetju v večini poslužuje formalnih virov informacij.

Viri informacij pri malih podjetjih. Tako kot poslovni analitik v srednjem proizvodnem podjetju tudi pomočnik direktorja v malem proizvodnem podjetju kombinira (formalne in neformalne, uradne in neuradne) vire informacij za poslovno odločanje. Za oblikovanje konkurenčne prednosti so pomembni neuradni viri informacij, za pogajanja formalni in uradni

virih informacij. Poslovni analitik v proizvodnem podjetju je izpostavil, da veliko pozornost posvečajo enakomerni informiranosti v pravi obliki in pravem času. Uporablja specializirane internetne strani, naveže stike s strokovnjaki iz industrije, posluhuje se matchmakingov v okviru raznih delegacij, informacij, ki jih prejmejo s strani matičnega podjetja, uporablja baze podatkov, kot je na primer Kompass. Zunanje informacije pa kombinirajo tudi z notranjimi informacijami (trdimi in mehкими).

Tudi analitiki storitvenega podjetja uporabljajo raznolike vire informacij, od sredstev javnega obveščanja (TV, radio, akcijski katalogi), časopisov in raznih publikaciji (Finance, Uradni listi, Iks itd.), informacij iz terena (trgovskih potnikov), informacij, ki jih prejmejo s strani matičnega podjetja, internetnih virov (Bonitete, strani konkurence, potencialnih kupcev itd.) do notranjih informacij (dosežena realizacija podjetja glede na plan, izpeljane promocijske aktivnosti, potrjene akcijske aktivnosti itd.). Vendar pa se storitveno podjetje v večji meri posluhuje neuradnih virov informacij.

Viri informacij pri mikro podjetjih. Pri intervjuvanih mikro podjetjih ni pravih poslovnih analitikov, zato sem globinski intervju naredila z direktorjem ter z analitikom v kontrolingu, ki opravlja večji del nalog podjetja. Mikro podjetja so specializirana na ozko področje in viri informacij se izključno ozko prilagajajo samo tej dejavnosti. Podjetje, ki je v proizvodno-prodajni panogi, je zaradi majhnosti stalno v stiku s kupci, dobavitelji, zato tudi sam ob svojem delu izvaja raziskavo trga in spremlja tržne informacije, zahteve kupcev, informacije o drugih proizvajalcih. Ob stalnem kontaktu z vsemi akterji se mora tudi s pomočjo statističnih podatkih (zgodovinskih ter nenazadnje napovedih le-teh) dnevno odločati. Ob tem pa sledi dolgoročnemu zastavljenemu planu. Medtem ko direktor v proizvodnem podjetju uporablja formalne in neformalne vire informacij, analitik v storitvenem podjetju zaradi narave panoge uporablja zgolj formalne in uradne vire informacij, ki so zopet v kontekstu dejavnosti, ki jo opravlja. Se pa najprej posluhuje javno dostopnih baz raznih inštitucij, internetnih in tiskanih gradiv (Ajpes, BS, SURS, GZS, Eurostat, Računovodja.com, Uradni list, IKS, GG, Verlag Dashöfer itd.).

3.3.1.2 Primarni, sekundarni podatki

Ali se pri poslovnih odločitvah posluhuje bolj primarnih ali sekundarnih podatkov? Ali sami spremljate primarne / sekundarne podatke ali imate zunanje izvajalce, se posluhuje že pripravljenih analiz in podatkov raznih inštitucij? Katerih?

Primarni, sekundarni podatki pri velikih podjetjih. Veliko storitveno in proizvodno podjetje redno spremlja sekundarne podatke o splošni gospodarski klimi in konjunktne trende. Tako storitveno kot proizvodno podjetje večinoma sami pripravljajo analize tržišč, konkurence in kupcev. Proizvodno podjetje uporablja predvsem bonitetna poročila in informacije, ki jih na določenem trgu pridobijo zaposleni. Nekaj primarnih podatkov pridobijo, če sodeluje pri anketah in konferencah. Analiz zunanjih inštitucij se ne posluhujejo

po naročilu. Branža intervjuvanega podjetja je nišna in specialnih analiz glede njihove branže ni. Če storitveno podjetje naroči kakšno analizo, z njim tesno sodeluje tudi samo podjetje.

Primarni, sekundarni podatki pri srednjih podjetjih. Poslovni analitik v srednjem proizvodnem podjetju največ uporablja primarne podatke, zanemarljivi pa niso tudi sekundarni podatki. Industrijsko podjetje se poročil zunanjih inštitucij načeloma ne poslužuje, razen za zelo specifično področje, storitveno podjetje pa nima potreb po izvedbi analiz zunanjih inštitucij. Poslovni analitik v storitvenem podjetju največ uporablja sekundarne podatke, uporablja pa tudi primarne podatke, na primer o prodaji in konkurenci, ki jih pridobijo od promotorjev, ki so stalno aktivni in takoj zaznajo prodajo in trend. Mnenja so, da tovrstne podatke lahko zbira le samo podjetje ter jih stalno spremlja. Z raziskavo trga naredijo podlage, testirajo pa lahko šele na trgu. Šele, ko gredo na trg, ugotovijo dejansko stanje, na primer za nov artikel, ne morejo pa z zagotovostjo vnaprej predvideti, ali se bo prodajal ali ne.

Primarni, sekundarni podatki pri majhnih podjetjih. Pri poslovnem analitiku majhnega industrijskega podjetja so poglobitnega pomena primarni podatki, ki jih dobivajo s trga, ko opravljajo službene poti in se pogovarjajo z obstoječimi in potencialnimi kupci. Poslovni analitiki v storitvenem podjetju nekatere podatke spremljajo sami, kot na primer popis maloprodajnih cen na trgu, novi artikli konkurence, tržne aktivnosti konkurence ter sekundarne podatke, kot na primer AC Nielsen za tržne deleže, Action Focus za spremljanje akcijskih aktivnosti in Bonitete.si za preverjanje podjetij.

Primarni, sekundarni podatki pri mikro podjetjih. Pri intervjuvanih mikro podjetjih je uporaba primarnih ali sekundarnih podatkov v veliki meri odvisna od dejavnosti. Direktor v proizvodnem mikro podjetju pri poslovnem odločanju uporablja pretežno del primarne podatke in le manjši del sekundarne podatke. Občasno, zaradi specifičnosti trga, samostojno raziskuje trg, kar na terenu (pri kupcih, velikih sistemih, hotelih itd.). Storitveno svetovalno mikro podjetje pa zaradi specifičnosti dejavnosti ne potrebuje primarnih podatkov, ampak je nujna uporaba sekundarnih podatkov ter točnih podatkov.

3.3.1.3 Problemi, selekcija in distribucija virov informacij

S kakšnimi problemi se soočate pri virih informacij (pridobivanju, uporabi)? Kako oziroma na osnovi kakšnih kriterijev naredite selekcijo virov informacij za poslovno odločanje, kako zaznate pravi vir informacij? Kakšna je tudi distribucija virov informacij, od česa je odvisna?

Problemi, selekcija, distribucija pri velikih podjetjih. Problemi, s katerimi se soočajo velika podjetja, so razpoložljivost zunanjih podatkov, ker jih je zaradi neprimerljivosti podatkov težko pridobiti. Selekcija informacij je odvisna od poslovne odločitve in od primera. Menijo, da je za njih ključno, da na začetku ob pridobivanju podatkov, določijo pravilne predpostavke. Za velike sisteme je zelo pomembno, da je zagotovljena distribucija informacij znotraj podjetja. Največ uporabljajo elektronsko pošto, tako za prejemanje kot pošiljanje

informacij. Ko zaznajo nekaj nenavadnega, najprej preverijo in nato urgirajo; največkrat kar po elektronski pošti. Za skupno obveščenost je potrebno sklicevati redne tedenske sestanke. Izrazili so, da se ključne strateške informacije in odločitve zbere v dokument, ki so distribuirane navzdol po strukturi. Tudi neformalna izmenjava informacij, na primer ob kavi, za poslovne analitike ni zanemarljiva.

Problemi, selekcija, distribucija pri srednjih podjetjih. Problemi pri srednjem proizvodnem podjetju se pojavlja, ker zaradi specifike panoge ni na voljo podatkov za primerjavo. Selekcijo virov informacij naredijo predvsem s komunikacijo in preverjanji. Distribucija informacij v srednjih podjetjih poteka tako osebno kakor preko elektronski pošte. Najbolje ovrednotena informacija je od ust do ust, torej z osebno komunikacijo.

Problemi, selekcija, distribucija pri malih podjetjih. Menijo, da je za analitike malih podjetij glavni problem pridobivanje kvalitetnih informacij ter prenasičenost svetovnega spleta z neuporabnimi podatki. Selekcijo virov informacij in njihovo zaznavanje delajo zgolj na osnovi lastnih izkušenj in znanju, predvsem ob poznavanju ciljne industrije, razumevanju svojega tržnega položaja ter ob zavedanju ciljev podjetja. Distribucija virov informacij je odvisna od tržne strategije na določenem trgu in za skupino izdelkov (ali gre za nove ali stare trge, nove ali obstoječe izdelke). Pri novih trgih in novih izdelkih je potrebna večja vključenost vodstva podjetja ter poslovnega analitika. Informacije glede na vsebino posredujejo odgovornim osebam za posamezno področje ali celotnemu podjetju, v kolikor gre za splošne informacije.

Problemi, selekcija, distribucija pri mikro podjetjih. S kvalitetnimi viri informacij intervjuvana mikro podjetja nimata problema, saj običajno vedo za ozko specializirane vire informacij, ki jih zanimajo in jih potrebujejo za delovanje. Nabor informacij ni tako širok kot pri velikih podjetjih. K naboru kvalitetnih informacij pripomorejo izkušnje uporabnika. Glede na to, da gre za mikro podjetja, distribucija informacij ni problematična. Distribucija poteka po elektronski pošti ter osebno.

3.3.1.4 Količina virov informacij

V kakšni meri se strinjate s trditvijo, da ima poslovni analitik dandanes preobsežne vire informacij ali da ne dobi vseh informacij za pravilno poslovno odločanje – utemeljite. Ali v času krize uporabljate druge vire informacij, ste zaznali potrebo po drugih (bolj raznolikih) virih informacij?

Količina virov informacij pri velikih podjetjih. Poslovni analitiki velikih podjetij imajo dandanes na voljo ogromno informacij. Za industrijsko veliko podjetje je v času krize jasno potrebno bistveno natančnejše spremljati predvsem kupce in njihove terjatve. Na tem področju so zaostрили politiko in uvedli poostren kontroling. Tudi poslovni analitiki storitvenih velikih podjetij se srečujejo s preobsežnostjo informacij, vendar že na začetku naredijo selekcijo. Na osnovi vseh virov informacij lahko identificirajo prihodnje trende, nevarnosti in priložnosti ter

se na spremembe lahko tudi pravočasno odzovejo. Gospodarska kriza je prinesla spremembe, saj na vire informacij gledajo bolj podrobno in jih bolj preverijo. Tudi količina informacij se je povečala.

Količina virov informacij pri srednjih podjetjih. Poslovni analitik proizvodnega srednjega podjetja se strinja, da obstaja preobširen vir informacij. Prihodnji trendi pa so zelo težko opredeljivi, vendar se jih da predvideti. Večji problem je zaznati, da je že prišlo do neke predvidene situacije in ustrezno ukrepati. Storitveno podjetje meni, da je informacij preveč, vendar se fokusirajo na izbrane vire. Osnovo predstavlja tudi dostop do računalniške podpore, s katero si sami pridobijo zahtevane podatke. Storitveno podjetje meni, da je raziskava trga najbolj vredna, če jo delajo sami. Storitveno trgovsko podjetje v času finančne in gospodarske krize ni zaznalo potrebe po drugih virih informacij in tudi se ni povečala količina informacij, saj se prodaja v času recesije ni bistveno zmanjšala.

Količina virov informacij pri malih podjetjih. Mala industrijska podjetja v času krize dejansko iščejo nove vire, bolj se zanašajo na primarne podatke, saj hitreje pokažejo pravo stanje, čeprav zahtevajo nadaljnjo analizo. Tudi za storitveno podjetje v današnjem času dejansko problem predstavlja ogromna količina informacij, ki so velikokrat neuporabne za poslovno odločanje. Na osnovi razpoložljivih informacij sicer poskušajo identificirati trende oziroma nevarnosti, vendar je za njih to v vsakodnevni praksi kar težavna in zahtevna naloga.

Količina virov informacij pri mikro podjetjih. Mikro industrijsko podjetje ima na razpolago veliko informacij, vendar pa mora največkrat slediti kupcu in se mu prilagajati. Storitveno mikro podjetje meni, da viri informacij niso preobsežni, vendar pa so pa obsežni. Menijo, da lahko identificirajo trende in se odzovejo na spremembe. V tem času krize niso zaznali sprememb in tudi niso spremenili virov informacij. Zaradi majhnosti vsekakor lahko trdijo, da imajo podjetja jasno identificirane prihodnje trende v dejavnosti, v kateri delujejo. Proizvodno podjetje v času krize predvsem uporablja informacije, ki jim omogočajo hitro delovanje in predvsem prisegajo na ločnico med informativnimi informacijami in akcijskimi informacijami.

3.3.1.5 Informacijska tehnologija

Ali si pomagata s kakšnimi IT programi za pridobivanje in analiziranje virov informacij pri poslovnih odločitvah, katerimi?

Informacijska tehnologija pri velikih podjetjih. Velika podjetja imajo zaradi velikosti sistema delovanja in vodenja tak računalniško-informacijski sistem, s katerim si pomagajo zbirati, analizirati vire podatkov za poslovne odločitve. Intervjuvana podjetja uporabljata informacijska sistema Navision in SAP, ki ga podjetja tudi nadgradijo glede na potrebe. V velikih sistemih vsak zaposleni, ki vnaša podatke v sistem, na splošno skrbi, da je vse pravilno. Tako ima poslovni analitik v sistemu na razpolago vse potrebne podatke za analizo

in tudi časovno prej pridobi informacije. Hkrati pa ni potreba po pošiljanju informacij, saj imajo na ta način zaposleni dnevno vse informacije na razpolago.

Informacijska tehnologija pri srednjih podjetjih. Tako srednja industrijska kot storitvena podjetja imajo računalniško-informacijski sistem za notranje informacije. S primernimi obdelavami podatkov (dnevno, tedensko, mesečno, četrtno itd.) na zelo kvaliteten način pridobivajo poslovne informacije v primernem času, ki so dobra podlaga za odločanje. Zaradi pomena odločanja srednje trgovsko podjetje vse večje poslovne odločitve sklepajo skupaj, saj so mnenja, da je le skupna strategija prava in ne samo odločitve direktorja. Management virov informacij je pomemben, ker so prave informacije v pravem trenutku »zlata vredne«.

Informacijska tehnologija pri malih podjetjih. Za razliko od velikih podjetij za mala storitvena in industrijska podjetja veliki informacijski sistemi ne pridejo toliko v poštev. Seveda pa se pri analizah za poslovne odločitve poslužujejo klasičnih računalniških programov v okolju Microsoft Windows, predvsem Excel, Word, PowerPoint itd.

Informacijska tehnologija pri mikro podjetjih. Tako kot mala podjetja tudi mikro proizvodno podjetje nima potrebe po večjih informacijskih sistemih. Za poslovne odločitve so stalno na tržišču, stalno v stiku s kupci, zato jim za tovrstne informacije zadostujejo programi v Microsoft Windows okolju – Excel, Word. Seveda pa je odvisno, s čim se podjetje ukvarja. Storitveno svetovalno podjetje uporablja program Vasco, kjer pridobijo vse potrebne notranje informacije.

3.3.1.6 Viri informacij glede na vrsto odločitev

Kako se po vaših izkušnjah razlikujejo viri informacij pri rutinskih, intuitivnih, analitskih ter pri dolgoročnih, srednjeročnih, kratkoročnih poslovnih odločitvah?

Viri informacij glede na vrsto odločitev pri velikih podjetjih. Poslovni analitik v velikem podjetju se z rutinskimi odločitvami srečuje vsak dan (so kratkoročne) in morajo biti strogo definirane, da ni dilem. Ti viri informacij so vnaprej pripravljeni, saj jih venomer spremljajo. Izpostavili so, da je informacijski sistem osnova za odločitve ne glede vrsto odločitev. Za pomembnejše odločitve pa je pomembna priprava, analiza in pa seveda intuicija. Ni pravega odločanja brez instinkta. Kdor tega ni sposoben, bo prej ali slej zamudil pomembne priložnosti in seveda naredil kakšno napako manj. Za kompleksne odločitve raziskujejo vire informacij in se bolj poglobljajo ter pridobijo tudi mnenje od drugih. Povedali so mi, da je za dolgoročne odločitve potrebno proučiti realno stanje ter bolj pogledati tudi konjunktne trende. Potrebno je vključiti več ljudi in več virov informacij, hkrati pa je potrebno prečistiti subjektivna mnenja. Za vse srednjeročne odločitve se uporabljajo podobni viri kot za dolgoročne, le z manj poudarka. Kratkoročne odločitve potrebujejo manj analiz in so bolj instinktivne narave.

Viri informacij glede na vrsto odločitev pri srednjih podjetjih. Pri poslovnih analitikih srednjih podjetij se glede na vrsto odločitev viri informacij razlikujejo. Pri rutinskih odločitvah imajo jasno definirano, katere informacije je potrebno poznati in te tudi tekoče spremljajo ter se na njihovi osnovi odločajo. Poudarili so, da imajo tudi impulzivne odločitve, ki so kratkoročne narave in kjer se morajo glede na konkurenco hitro odločiti, da ne zaostanejo. Analitske in dolgoročne poslovne odločitve pa zajemajo tako določene rutinske informacije, trende kot tudi informacije, ki jih je potrebno pridobiti zaradi specifičnosti vsebine za doseg posameznih ciljev.

Viri informacij glede na vrsto odločitev pri malih podjetjih. Za razliko od velikih in srednjih podjetij so viri informacij za mala podjetja glede na vrsto odločitev enaki, saj v glavnem iščejo primarne informacije, ki jim dajejo prednost pred konkurenco. Glede na dobljene podatke jih segmentirajo za nadaljnjo uporabo. Nekateri viri jim pomagajo pri kratkoročnih odločitvah, drugi pri dolgoročnih. Povedali so mi, da za intuitivne odločitve največ šteje sposobnost managerja, njegova vpetost v okolje ter veze in poznanstva. Pri intuitivnih odločitvah največkrat uporabijo razne informacije s terena ter notranje informacije v podjetju. Le-te so seveda v veliki meri tudi odločilne pri ostalih poslovnih odločitvah. Drugo storitveno podjetje pa ima dolgoročne poslovne odločitve, v večini pogojene s strani matičnega podjetja oziroma informacij prejetih iz tega vira.

Viri informacij glede na vrsto odločitev pri mikro podjetjih. Pri mikro proizvodnem podjetju so odločitve v večji meri kratkoročne in temeljijo na stalnem spremljanju tržišča. V ozadju pa ima mikro podjetje vseeno dolgoročni poslovni načrt. Pri storitvenem mikro podjetju se viri informacij razlikujejo glede na vrsto odločitev. Izrazili so, da imajo pri kratkoročnih odločitvah že vse pripravljeno, pri inuativnih pa je pomembnejša logika in znanje, pri analitskih odločitvah se je potrebno poglobiti in dokazati. Večinoma pa se ukvarjajo samo s kratkoročnimi odločitvami.

3.3.1.7 Pozicioniranje virov informacij

Primerjava pozicioniranja virov informacij za poslovno odločanje med poslovnimi analitiki izbranih slovenskih podjetij spremljamo na osnovi treh faktorjev:

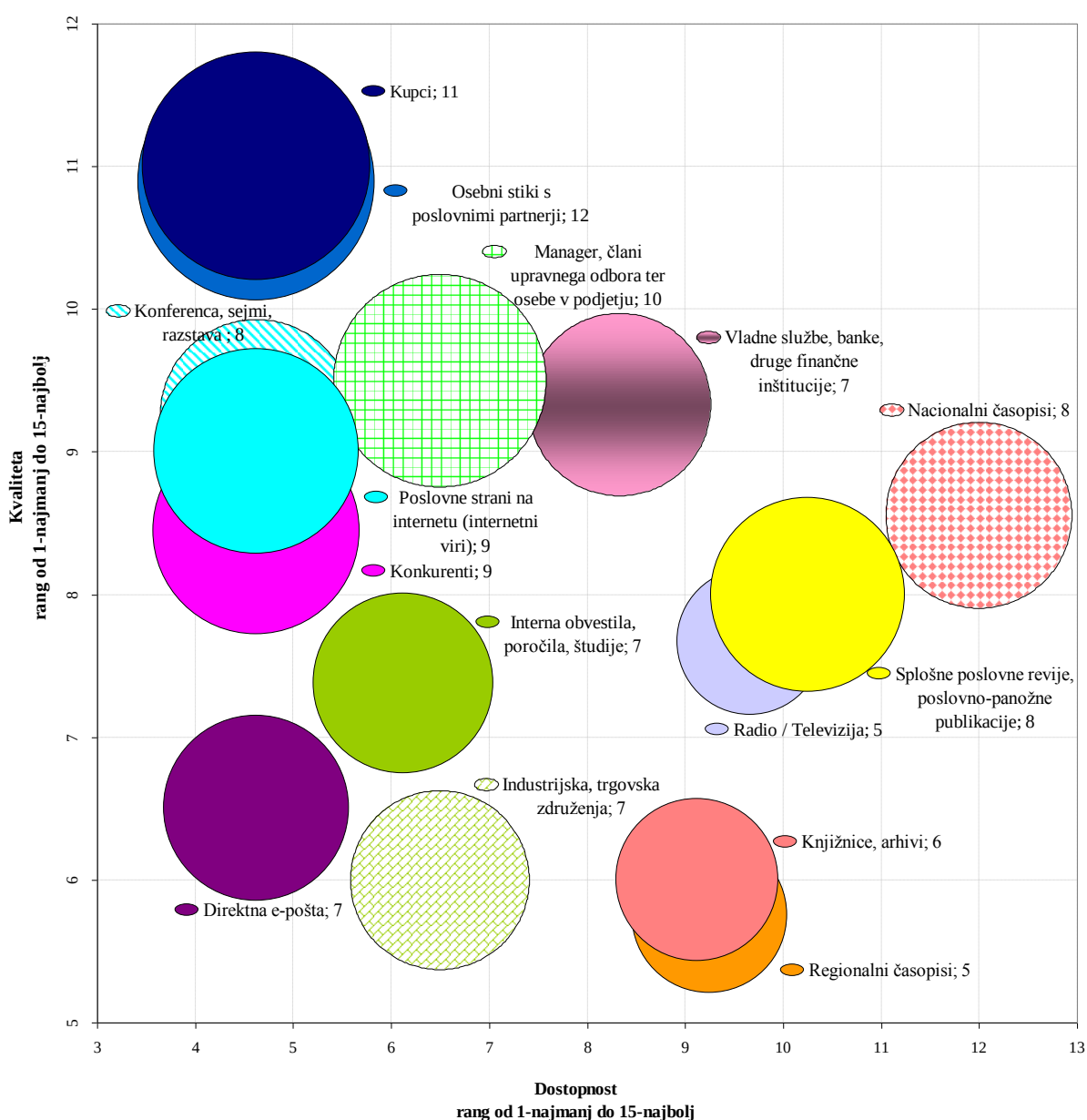
- uporabe virov informacij, prikazano z velikostjo kroga,
- kvalitete informacij na osi y in
- dostopnosti do virov informacij na osi x.

Najpogostejši viri informacij za poslovno odločanje v izbranih slovenskih podjetjih je tem bolj uspešna, čim bolj desno zgoraj je njena pozicija (čim večja dostopnost informacij, čim večja kvaliteta informacij) in čim večja je površina krogca (večja površina pomeni večja uporaba virov informacij).

Po raziskavi med poslovnimi analitiki se je izkazalo, da najpogosteje uporabljajo informacije, pridobljene preko osebnih stikov s poslovnimi partnerji, kupcev ter managerjev, članov upravnega odbora in oseb v podjetju, za katere hkrati menijo, da so med najbolj kvalitetnimi informacijami, po dostopu pa jih je najtežje pridobiti. Nacionalni časopisi ter splošne poslovne revije, poslovne in panožne publikacije po vseh treh kazalcih med vsemi viri informacij zasedata sredinsko pozicijo.

Z raziskavo sem ugotovila, da poslovni analitiki v izbranih slovenskih podjetjih najpogosteje uporabljajo vire informacij, pridobljeni preko osebnih stikov s poslovnimi partnerji, kupci, managerjev, člani upravnega odbora in oseb v podjetju, konkurentov in poslovnih strani na internetu (internetni vir), kar je razvidno iz Slike 19.

*Slika 19: Pozicioniranje virov informacij poslovnih analitikov za poslovno odločanje **

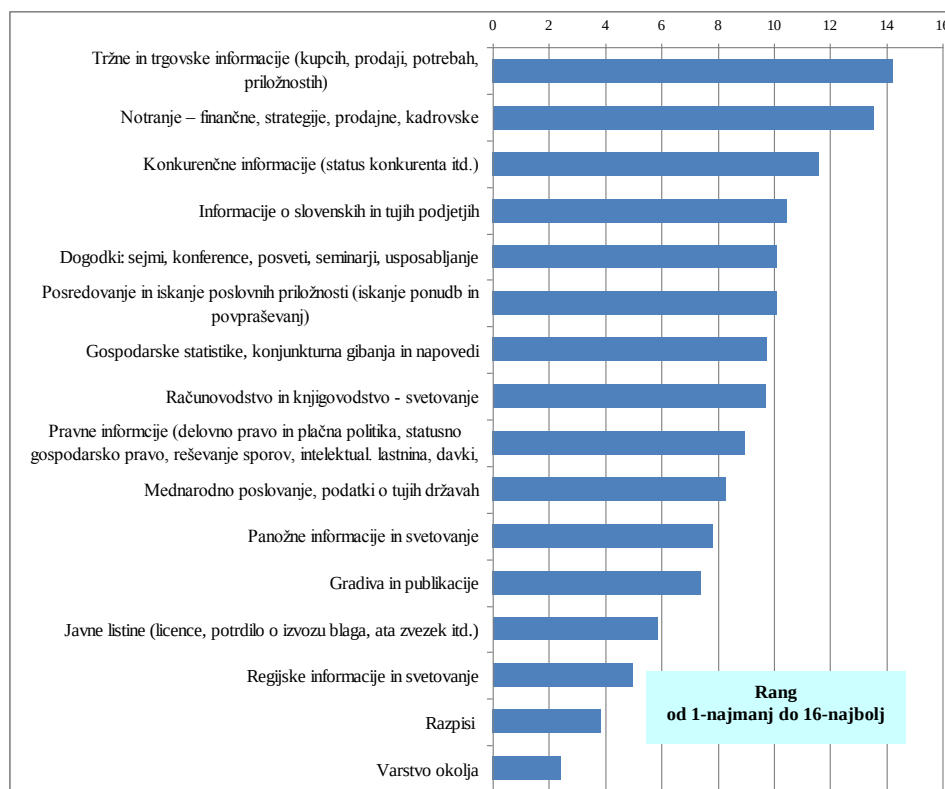


Legenda: * v izbranih intervjuvanih slovenskih podjetjih

Med najbolj kvalitetne vire informacij uvrščajo osebnostne stike s poslovnimi partnerji, sledijo kupci ter nato managerji, člani uprav in osebe v podjetju. Za tem sledijo konferenca, sejmi in razstava, poslovne strani na internetu, nacionalni časopisi, vladne službe, banke, druge finančne institucije, ki so jim poslovni analitiki enakovredno pripisali kvaliteto. Med najbolj dostopne vire informacij pa uvrščajo nacionalne časopise, splošne poslovne revije, radio in televizijo, poslovne strani na internetu, sledijo osebni stiki s poslovnimi partnerji, direktna elektronska pošta, regionalni časopisi, knjižnice in arhivi, ki so jih enakovredno ovrednotili, kar je razvidno iz Slike 19.

Po zaznavah poslovnih analitikov pri poslovnih odločitvah za najbolj uporabljene vrste informacij v povprečju ocenjujejo tržne in trgovske informacije (kupci, prodaja, potrebe, priložnosti itd.), sledijo notranje informacije (finančne, strateške, prodajne, kadrovske itd.), konkurenčne informacije (status konkurenta itd.), informacije o slovenskih podjetjih, razni dogodki (sejmi, konference, posveti, seminarji, usposabljanje itd.), gospodarske statistike, konjunktura gibanja in napovedi, kar je razvidno iz Slike 20.

*Slika 20: Uporaba vrst informacij pri poslovnih odločitvah poslovnih analitikov **



Legenda: * v izbranih intervjuvanih slovenskih podjetjih

4 DISKUSIJA

Magistrsko nalogo sem usmerila v iskanje rešitev za boljše vire informacij. Sicer majhen vzorec slovenskih podjetij sem izbrala premišljeno (velikost, panoga, mednarodna usmerjenost). Vzroke, koristi, posledice uporabe posameznih virov informacij je na splošno

težko priporočiti posameznemu podjetju. V podjetjih so v poslovno odločanje vključeni različni tipi uporabnikov informacij, ki za odločanje potrebujejo različne vire informacij po vsebini, pogostosti, podrobnosti. Vire informacij sem razčlenila na posamezne vsebinske sklope glede na strukturo podjetja. Šele te lastnosti omogočajo ugotavljanje uporabe virov informacij. Glede na rezultate raziskave je možno podati nekaj nasvetov za poslovno odločanje poslovnih analitikov. Nekatere razlike sem ugotovila že pri samem intervjuju, predvsem, ko se oseba odpre in se razgovori. Na žalost tega nisem bila deležna pri vseh podjetjih, saj kvalitetni viri informacij pomenijo tudi poslovno skrivnost in jih niso pripravljeni razkriti. V splošnem pa velja, da bo le dobro informiran poslovni analitik sprejemal boljše odločitve od slabše informiranih. Podjetniki se zanašajo na raznolikost virov informacij. Viri se razlikujejo glede na vrsto problema, ki izhajajo spodbude, omejevanja pri odločanju poslovanja (Moyi, 2000). Vsekakor pa mora uporaba virov informacij zagotoviti poslovno vrednost.

Diffenbach (1983) opozarja, da kar odločevalci želijo in kar potrebujejo, ni nujno enako. Drucker (1995) se pridružuje mnenju z izjavo, da se mora večina poslovnih analitikov še zmeraj naučiti, kako uporabljati podatke in prevzeti odgovornost za informacije. Poudarja, da se le malo odločevalcev zna vprašati: »Katere informacije potrebujem za svoje delo? Kdaj jih potrebujem? V kateri obliki? in od kod naj bi jih dobil?« Še manj se jih zna vprašati: »Katere nove naloge naj opustim? Katere nove naloge naj naredim drugače?« Skoraj nobeden pa se ne vpraša: »Katere informacije še dolgujem? Komu? Kdaj? V kakšni obliki?«

Raziskava uporabe virov informacij je pokazala, da poslovni analitiki v povprečju najbolj uporabljajo neformalne in neuradne vire informacij, razen če podjetje po specifikah panoge ni v večji meri prisiljeno uporabljati formalne in uradne vire informacij. Za oblikovanje konkurenčnih prednosti imajo večjo težo neuradni viri. Če želijo dandanes poslovni analitiki zagotoviti uspešno poslovanje, morajo imeti na voljo informacije o poslovanju podjetja, trgov, priložnostih ter ne nazadnje svojih konkurentih in kupcih, zato priporočam, da se podjetja še naprej poslužujejo tovrstnih virov informacij.

Za industrijska in storitvena velika podjetja predstavljajo neformalni in neuradni viri neprecenljiv vir informacij, informacije kupcev, konkurence, zaposlenih, osebnih stikov, sestankov, torej mehke informacije, ki so sicer v poslovnem okolju že dovolj preverjene ter so neprecenljiv vir za poslovno odločanje. Neuradne vire informacij pridobijo tako pred uradnimi objavami in so še kako pomembne pri premagovanju konkurence. Se pa poslužujejo tudi uradnih virov informacij. Ugotavljam tudi, da so v času krize bonitetna poročila in poročila za različne države verjetno najbolj pogosto uporabljeni viri informacij. Za velika podjetja ter za poslovne analitike v teh podjetjih priporočam, da si zagotovijo nemoten dostop do najpomembnejših informacij ter zagotovijo pogoje, da informacija pride do pravega uporabnika.

Srednja podjetja se poslužujejo obeh vrst informacij – zunanjih in notranjih. Zunanji formalni viri informacij, ki jih uporabljajo, so podatki panoge (GZS), konkurence (bonitete),

neformalni pa so večinoma od kupcev, posrednikov, večdnevni konferenc, seminarjev. Tako za velika in srednja podjetja zaradi velike razpršenosti po podjetju priporočam, da prava oseba razpolaga z viri informacijami, ki so le-te zbrane na enem mestu in kjer bodo potrebni lahko razpolagali z viri informacij.

V malih in mikro podjetjih, kjer je malo zaposlenih, ni pravih poslovnih analitikov, zato tovrstne naloge opravlja direktor sam ali različni analitiki. Kjer se pojavi potreba po določenih specifičnih informacijah, analizah, se zaradi pomanjkanja znanja in specifik področja poslužujejo tudi zunanjih ponudnikov virov informacij. Kljub vsemu pa je za tudi za mala in mikro podjetja (proizvodnja in storitvena) zaželeno imeti čim širši spekter virov informacij. Za določanje osnovnih smernic in za pogajanja so zelo pomembni uradni viri. Te ugotovitve so pokazale, da so to verjetno najbolj pogosto uporabljeni viri v izbranih slovenskih podjetjih.

Riaga (1994. str. 1) trdi, da dobra informacija prihaja iz vira, v katerega ima uporabnik zaupanje, kar sproža vprašanje zaupanja uporabnikov v vire poslovnih informacij. Mikro in mala podjetja nimajo veliko kadrov in tako širokega znanja, zato se obračajo na inštitucije, ki jim ponujajo povpraševane informacije. Kako priti do virov informacij, je skrivnost vsakega poslovnega v manjših podjetjih in je v veliki meri odvisna od njegovih komunikacijskih sposobnosti, sposobnosti empatije, strokovne usposobljenosti, kar še posebej pride do izraza v manjših podjetjih, saj se morajo velikokrat sami znajti.

Problemi pri pridobivanju informacij bodo vedno prisotni, kvaliteta pridobljenih virov pa je v največji meri odvisna od osebnosti, značaja človeka, ki te informacije posreduje. Raziskava je pokazala, da morajo nekatera podjetja, predvsem mikro in mala vpeljati in razširiti spekter virov informacij, saj se niti ne zavedo, da jih potrebujejo in da so na razpolago še drugi viri informacij. Potrebno bi bilo uvesti dodatna izobraževanja, seminarje ter si pri poslovnih odločitvah pomagati z različnimi strokovnimi priročniki ter na ta način pridobiti tudi dodatna znanja. Pri velikih in srednjih podjetjih pa predlagam obdržati oziroma ojačiti komunikacijo med zaposlenimi z različnimi znanji in viri informacij. Ponudniki virov informacij bi lahko za večjo uporabo virov informacij pripravili predstavitve le-teh, delavnice, omogočili brezplačne poizkusne dostope, predstavili na fakultetah.

Pri vsaki poslovni odločitvi je seveda prisotno tveganje. Pred odločitvijo je potrebno narediti analize in poslovno odločitev preveriti, kolikor je možno. Pomembna je tudi interna komunikacija in izmenjava mnenj. Na koncu pa je vendarle potrebno imeti odločnost in sprejeti določeno tveganje, kar pa je seveda pogojeno z značajem človeka. Dandanes nosilci odločanja v podjetjih potrebujejo vedno več znanja v poslovnem okolju, v katerem se nahajajo. Poslovni analitiki v velikih podjetjih imajo že zaradi velikosti in organiziranosti na voljo veliko virov informacij oziroma jih lahko pridobijo, zato za njih pridejo v poštev druge karakteristike. Tako so viri informacij za poslovno odločanje bolj odvisni od vpliva renomeja, sodelovanja, preteklega sodelovanja, imidža podjetja, kdo nastopa v imenu firme, ter preteklih referenc. Tudi v srednjih podjetjih pride do izraza osebni značaj poslovnega analitika pri poslovnem odločanju, namreč ob enakih informacijah bodo sprejete različne odločitve. Kdor

je nagnjen k tveganju, bo tvegaj, sicer pa ne. Ocena na prst je najbolj tvegana in se jo poslužujejo tisti, ki so bolj nagnjeni k tveganju. Vsekakor pa je način pridobivanja informacij, distribucija in uporaba le-teh odvisna od strokovnosti kot osebnostne lastnosti poslovnega odločevalca.

Na podlagi globinskih intervjujev lahko povzamem, da pri strateškem odločanju vsekakor postavljajo analitičen pristop na prvo mesto in se pri tem poslužujemo informacij iz javnih virov. Ker so v današnjem visoko konkurenčnem poslovnem okolju stroški napačnih odločitev vse večji, morajo organizacije zmanjšati tveganja pri poslovnih odločitvah, kar storijo tako, da odločitve začnejo opravljati na podlagi dejstev oziroma informacij (Turk, Jaklič & Popovič, 2006, str. 1). Cilji poslovnih analitikov so čim večji delež odločitev, ki so sprejete na podlagi dejstev in ne intuicije, ki sebi sicer ni slaba, saj uteleša vse izkušnje, znanje in vizionarske sposobnosti osebe, ki odloča. Iz raziskave je razvidno, da poslovni analitiki prisegajo bolj na pravočasnost informacij kot na točnost.

Rezultati so potrdili domnevo, da je za podjetja pomembno, da je zagotovljena distribucija informacije znotraj podjetja. V velikih podjetjih je zaradi velikega števila zaposlenih distribucija informacij še toliko bolj pomembna, da so o ključnih odločitvah podjetja obveščeni vsi zaposleni, predvsem po strukturi navzdol. Tudi distribucijo informacij po strukturi navzgor je potrebno upoštevati. V osnovi pa je distribucija informacij v podjetju v veliki meri odvisna od kulture podjetja, informacijskega sistema in organizacije. Predvidevam, da je v času gospodarskega okrevanja potrebno še dodatno vedeti, kar ne vemo, a bi bilo dobro vedeti. Torej ostaja največji problem še naprej, da je akumulacija informacij še vedno pred distribucijo le-teh. Glede na rezultate sklepam, da ima vrsta in kakovost uporabljenih sredstev za dostop do informacij neposreden vpliv na kakovost informacij. Za dostop podjetij do virov informacij je ključnega pomena vprašanje hitrosti, razdalje od lokacije, hrupa in stroškov, ki nastanejo pri uporabi. Učinkovit dostop je nujen za uspeh razširjanja pretoka poslovnih informacij. Vendar pa zaradi specifičnosti določenih področij priporočam, da informiranje poteka preko specializiranih zaposlenih v podjetjih.

Po raziskavi ugotavljam, da je ključno, da poslovni analitiki in vodstvo zazna prave informacije in se na podlagi tega odloča. Zaznavanje pravih informacij in selekcioniranje je ključna prednost uspešnih podjetij. Dandanes so viri informacij dejansko problem poslovnega odločanja, ki ga le malokateri informacijski sistem rešuje v zadostni obliki. Težko je filtrirati podatke za več nivojev vodenja, saj se vsak dan srečujejo s preobilico informacij. Največja spretnost je izluščiti pomembne in koristne informacije za različne odločitve. Glede na rezultate intervjuvanih podjetij lahko sklepam, da je selekcija informacij odvisna od poslovne odločitve ter od primera. Ključno je, da poslovni analitik poda prava priporočila in predpostavke o virih informacij, ki ga zanimajo. Naklonjenost virov informacij, selekcija in uporaba pa je odvisna tudi od dojemanja uporabnika ter od odnosa do dostopnosti in kvalitete virov informacij.

Ugotavljam, da sodobna informacijska orodja predstavljajo ustrezno podlago za oblikovanje informacij za učinkovite in uspešne procese odločanja različnih tipov uporabnikov informacij. Veliki sistemi za uspešno pridobivanje virov informacij uporabljajo naprednejše informacijske sisteme, kot so: SAP, Navision, BAN, za srednje velike QLIK VIEW, Access, BI (Business Intelligence). Mala in mikro podjetja pa nimajo potrebe po velikih sistemih in zato uporabljajo Excell, Word, Vasco, CRM, ipd. Vsekakor pa je management virov informacij pomemben predvsem zaradi boljše distribucije informacij znotraj in zunaj podjetja. Ugotavljam, da se podjetniki zavedajo, da bi bilo ravno v času recesije ter v času okrevanja gospodarstva še toliko pomembneje investirati v informacijske sisteme, kjer bi ohranjali ali povečevali konkurenčno prednost, vendar pa zaradi situacij v kakršnih so, ni možno izvesti tolikšne investicije.

Nadalje sem ugotovila, da se v poslabšani gospodarski situaciji, kjer so se znašla podjetja, pojavljajo težave po iskanju pravih virov informacij, namreč za večino podjetij kot prioriteto predstavlja reševanje določenih segmentov, zato se fokusirajo samo na določena področja in ne na vsa, ki so dolgoročno pomembna. Težave, s katerimi se spopadajo podjetja v teh časih, so resne in potrebne obravnavo vseh virov informacij, ki bi bile dolgoročno pomembne. Marsikateri zaposleni zadržujejo informacije, zato podjetjem priporočam, da organizirajo interne delavnice in izobraževanja in tako okrepijo pretok ključnih informacij ter hkrati uporabniki pridobijo dodatna znanja. Obstajajo tudi raziskave in dolgoročni mednarodni trendi in pričakovanja o panogi. Kako pa bodo poslovni analitiki oziroma odločevalci reagirali ter uporabili ta vir informacij, pa je odvisno od samega podjetja in njihovih skupnih poslovnih odločitev.

Po raziskavi ugotavljam, da se poslovni analitiki pri poslovnih odločitvah poslužujejo tako primarnih kot sekundarnih informacij glede na potrebo, količino, specifiko. Velik pomen dandanes pomenijo skupna srečanja, poznanstva, lobiranje, torej neformalni ter mehki viri informacij. Najprej pridobijo neformalne informacije, ki so bolj splošne, nato pa informacije še formalno podprejo. Uporaba virov informacij pa je odvisna od okolja, kje in s kom deluje. Menim, da podjetje doseže največjo dodano vrednost s kombinacijo vseh virov informacij, zato bi bilo tej problematiki potrebno posvečati več pozornosti kot že sicer. Poslovni svet je namreč preveč razpršen in negotov, da bi lahko vire informacij poenotili. Različne težave zahtevajo različne vire informacij. Hkrati pa se morajo ponudniki virov informacij fokusirati na raznolike uporabnike ter jih kar najboljše informirati o možnostih informacij. V prihodnosti bo občutek za hitrost delovanja v podjetjih ključnega pomena za obstoj na konkurenčnem trgu. Pravočasno in primerno delovanje je v veliki meri odvisno od hitrosti pridobljenih znanj v prakso (Kotter, 2008, str. 14–26). Zavedati pa se moramo, da je in bo na voljo preveč podatkov in premalo informacij.

SKLEP

Učinkovita uporaba virov informacij je izjemno pomembna za vodenje podjetja in za ustvarjanje poslovne vrednosti podjetja. Vsako podjetje potrebuje za uspešno delovanje in

odločanje uporabne, točne informacije ob pravem času, na pravem mestu. Dandanes se mora poslovni analitik čim hitreje znati med viri informacij in pridobiti ustrezne in verodostojne informacije, kajti le dobri viri informacij mu lahko izboljšajo sprejemanje poslovnih odločitev. Potrebe po učinkovitih informacijah se v procesu odločanja vedno bolj povečujejo.

Na podlagi globinskih intervjujev lahko povzamem, da je zelo pomemben odnos poslovnih analitikov do kupcev, konkurentov, ostalih poslovnih partnerjev in na ta način pridobljenih informacij. Velik pomen dajejo tudi gospodarskim virom informacij. Sledeč po rezultatih raziskave sklepam, da za iskanje informacij porabijo tudi zelo veliko časa. Na izbiro virov informacij pa vpliva tudi dostopnost in enostavnost uporabe. Vsekakor drži, kar je zapisal Goerg (1991, str. 101), da potrebuje poslovni analitik v prihodnosti dva poslovodska informacijska sistema: enega za trde, drugega za mehke informacije. Meni namreč, da moderno vodstvo podjetja ni možno brez visoko razvitega, računalniško podprtega informacijskega sistema ter obenem potrebuje dobršno mero intuitivskih sposobnosti. Le uporaba kakovostnih informacij namreč pomeni konkurenčno prednost, saj poslovni analitiki z njimi vodijo ustrezno politiko nastopanja na trgu oziroma nadzirajo tveganje, zmanjšujejo stroške, povečujejo dodano vrednost in ustvarjajo nove možnosti pri poslovanju.

Znanje, prilagodljivost in dinamičnost poslovnega analitika je osnovni pogoj za dobro poslovno odločanje. Pridobitev, organizacija, selekcija, distribucija informacij ter odločanje je na osnovi teh virov informacij dandanes ena najtežjih nalog poslovnega analitika. Izjemno pomembno pa je, da se ponudniki virov informacij tega zavedo in ponudbo virov informacij prilagodijo specifičnim uporabnikom, ki pa se glede na značilnosti razlikujejo.

Tema moje magistrske naloge je bilo vprašanje, katere vire informacij uporabljajo poslovni analitiki izbranih slovenskih podjetij za poslovne odločitve. V magistrskem delu sem najprej opredelila ključne značilnosti virov informacij nasploh ter poslovnega odločanja. Praktični del proučevanja sem se lotila s pomočjo proučevanja obstoječih dokumentov, iz katerih sem pridobila osnovne informacije o virih informacij. Empirični del sem nadaljevala z analizo baze CRM GZS, ker sem analizirala najpogostejše povpraševane informacije s strani podjetij, članov GZS. V tej analizi sem ugotovila, da med najbolj povpraševanimi področji prevladujejo specialne informacije kakor tudi poslovne priložnosti. Sledili so intervjuji z direktorji GZS kjer sem ugotovila, da se uporaba virov informacij zelo razlikuje med branžami. Glavni poudarek pa sem dala globinskemu intervjuju o uporabi virov informacij pri poslovnih odločitvah poslovnih analitikov v izbranih slovenskih podjetjih. Tu sem ugotovila, da so mehki in trdi viri informacij ključni za poslovno odločanje poslovnih analitikov ne glede na panogo, velikost, mednarodno usmerjenost. Nastajajo pa velike razlike med poslovnimi analitiki, katere vire in vrste informacij v večji meri uporablja in katerih poti se poslužujejo.

Dobljeni rezultati so odraz preverjanj stanja v izbranih slovenskih podjetjih in jih je mogoče v večji meri aplicirati na celotno Slovenijo, ne pa z gotovostjo, predvsem zaradi raznolikosti podjetij. Raziskava in njeni izsledki podajajo odgovore, po katerih virih informacij podjetja

najbolj povprašujejo ter podjetjem predstavlja osnovo uporabljenih virov informacij za izboljšanje poslovanja.

Za nadaljnje raziskovalno delo podajam dva metodološka in dva vsebinska predloga. Prvi metodološki predlog predstavlja razširitev vzorca podjetij, drugi predlog pa podajam v smeri razširitve vprašalnika z več vprašanji. Kot vsebinska predloga priporočam še podrobneje po posameznih kazalcih, obliko, status, lokacijo, času ugotoviti uporabo virov informacij. Drugi vsebinski predlog je skozi poslovno odločanje poslovnih analitikov izmeriti učinke posameznih virov informacij na uspešnost podjetja.

Vprašati se moramo, ali ima vsak vir informacij, ki se nanaša na enako področje, enako vrednost za sprejemnika. Tiste informacije, ki imajo večji pomen za sprejemnika, imajo tudi večjo vrednost vira informacij. Le stalno spremljanje kvalitetnih in izbranih virov informacij, skladno s potrebami poslovnega analitika in podjetja kot celote, zagotavlja ustrezen temelj za pravilno poslovno odločanje ter za konkurenčno poslovanje na trgu, kjer ni prostora za nepremišljene vire informacij in odločitve. Le-to je dolgoročni pogoj za učinkovito delo ter boljše poslovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Amidon, M. D., & Skyrme, J. D. (1997). *Creating the Knowledge-based Business*. Wimbeldon: Business Intelligence Ltd.
2. Armstrong, M. (1994). *How To Be an Even Better Manager: A complete A-Z of proven techniques and essential skills – reveals the secrets of successful managers* (4th ed.). London: Kogan Page.
3. Avberšek, A., & Močnik, D. (2010). *Poslovanje gospodarstva v 2010*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
4. Awad, E. M. (1988). *Management Information System: Concepts Structure and Applications*. Menlo Park (California): The Benjamin Cummings Publishing Company.
5. Bartoo, J. (1999). *Introducing e-Business Intelligence*. Varsha: Business Objects.
6. Bazerman, M. H. (2006). *Judgment in Managerial Decision Making* (6th ed.). Hoboken: J. Wiley.
7. Bezjak, M. (2002). *Baza znanja za podporo uporabnikom* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Bidgoli, H. (1997). *Modern Information Systems for Managers*. San Diego: Academic Press.
9. Bloch, A. (1996). *L'intelligence économique*. Paris, Ed Economica.
10. Bobek, S., & Lesjak, D. (1995). *Informatika za ekonomiste*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Bohanec, M. (2006). *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA – založništvo.
12. Bowes, R. (1995). How best to find and fulfil business information needs. *Aslib Proceedings*, 47, 119–126.

13. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2002). *Intermediate financial management* (7th ed.). Fort Worth: South-Western/Thomson Learning.
16. Bromwich, M., & Bhimani, A. (1994). Management accounting: pathways to progress. *Management Accounting*, 72(5), 44.
17. Butler, R., Davies, L., Pike, R., & Sharp, J. (1991). Strategic investment decision-making: complexities, politics and processes. *Journal of Management Studies*, 28(4), 395-415.
18. Chandler, N. (2007, 2. januar). Scorecard or Dashboard: Does It Matter? *Gartner, Inc.* Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=145282&ref=g_rss
19. Choo, Chun W. (1996). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decision. *International Journal of Information Management*, 16(5), 23-40.
20. Corporate Information Security Group. *Report of the Best Practices and Metrics Teams*. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu net.educause.edu/ir/library/pdf/CSD3661.pdf
21. Cyert, R. M., Simon, H. A., & Trow, D. B. (1956). Observations of a business decision. *The Journal of Business*, 29(4), 237-248.
22. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
23. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requiem media richness and structural design. *Management Science*, 132, 554-571.
24. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9(2), 284-295.
25. Damij, T., & Indihar Štemberger, M. (1995). *Uvod v poslovno informatiko in računalništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Damij, T. (1998). *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Damij, T. (2004). *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Diffenbach, J. (1983). Corporate environmental analysis in large U.S. corporations. *Long Range Planning*, 16(3), 107-116.
30. Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2003). Testing productivity paradox: the Slovenian case. *Journal of academy of business and economics*, 1(2), 53-63.
31. Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis*. Cleveland: State University.
32. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Penger, S. (2002). *Metode raziskovalnega dela*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

34. Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Penger, S. (2008) *Poslovne raziskave*. Essex: Pearson.
35. Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1998). *Funadamentals of Management* (10th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
36. Drucker, P. (1995). *Managing in a time of great change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
37. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Drury, C. (1998). *Costing: an introduction* (4th ed.). London: International Thomson Business Press.
39. Eckerson, W, W. (2006). *Performance dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Hoboken: John Wiley & Sons.
40. *Economic intelligence – a guide for beginners and practitioners*. (2002). Najdeno 21. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.madrimasd.org/Queesmadrimasd/Socios_Europeos/descripcionproyectos/Documentos/CETISME-ETI-guide-english.pdf
41. English, L. (2005, 6. julij). Business Intelligence Defined. *BeyeNetwork*. Najdeno 11. februarja 2009 na spletnem naslovu www.b-eye-network.com/view/1119
42. English, L. P. (1999). *Improving data warehouse and business information quality: methods for reducing costs and increasing profits*. New York: John Willey & Sons.
43. Eppler, M. J. (2003). *Managing information quality: increasing the value of information in knowledge-intensive products and processes*. Berlin, New York: Springer.
44. Evernden, R. & Evernden, E. (2003). *Information First: Integrating Knowledge and Information Architecture for Business Advantage*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
45. Fitzgerald, S. P. (2002). *Decision making*, Oxford: Capstone Publishing.
46. Fuchs, C. (2005). Knowledge and Society from the Perspective of the United Theory of Information (UTI) Approach. *Mdpi*. Najdeno 21. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.mdpi.org/fis2005/F.24.paper.pdf>
47. *Gartner*. Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com>
48. Gelinas, U. J., Sutton, S. G., & Oram, A. E. (1999). *Accounting information systems* (4th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
49. GfK Slovenija. (2010). *Nujno potrebne raziskave nekoliko drugače: sekundarna analiza oziroma zbiranje sekundarnih podatkov*. Najdeno 28. oktobra na spletnem naslovu http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=71
50. Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide* (3rd ed.). Harlow (UK): Financial Times Prentice Hall.
51. Goodman, S. K. (1993) Information needs for management decision making. *Records management Quarterly*. October, 21–22.
52. Gospodarska zbornica Slovenije. (2010). *O GZS*. Najdeno 25. aprila 2010 na spletnem naslovu: http://www.gzs.si/slo/o_gzs
53. Grad, J., & Jaklič, J. (1996). *Baze podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Gradišar, M., & Resinovič, G. (2001). *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Gričar, J. (1986). Ugotavljanje potreb po podatkih. *Organizacija in kadri*, 19,(3–4), 168–173.

56. Hackathorn, R. (2001). The BI watch: Little BI versus big BI. *DM Review*, 11, 12–62.
57. Haložan, Sedej, D. (1997). *Vloga in oblikovanje računovodskih informacij za najvišje poslovodstvo v proizvodnem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*. Najdeno na spletnem naslovu 21. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://hbr.org/product/hidden-traps-in-decision-making-hbr-classic/an/R0601K-PDF-ENG>
59. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. Hedelin, L., & Allwood, M. C. (2002). IT and strategic decision making. *Industrial Management & Data Systems*, 102(3), 125–139.
61. Helfert, E. A. (2000). *Techniques of financial analysis. A guide to Value Creation* (10th ed.). Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill.
62. Hilton, R. W. (1994). *Managerial Accounting*: New York: McGraw Hill.
63. Hočevar, M. (2003). Kako izboljšati računovodske informacije za poslovno odločanje. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 30(9), 14–27.
64. Hočevar, M., Igličar, A., & Zaman Groff, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Hreljac, B. (2003) *Izvešća menadžerskog računovodstva*. Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije.
66. Indihar Štemberger, M., Jaklič, J. Groznik, A., & Kovačič, A. (2001). Se slovenski managerji zavedajo pomena kakovostnih informacij za poslovno odločanje? *Zbornik posvetovanja. Dnevi slovenske informatike* (str. 204–211). Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.
67. Inmon, W. H., Imhoff, C., & Sousa, R. (2000). *Corporate Information Factory* (2nd ed.) B.k.: John Wiley & Sons.
68. Jackson, S., & Sawyers, R. (2001). *Managerial accounting: a focus on decision making*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
69. Jaklič, I. (2005, 18. oktober). *Poslovna vrednost poslovne inteligence*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu [www.adacta.si/files/pdf/Poslovna%20vrednost%20BI%20\(JJ\).pdf](http://www.adacta.si/files/pdf/Poslovna%20vrednost%20BI%20(JJ).pdf)
70. Jaklič, J. (2002). *Upravljanje in uporaba podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Jaklič, J. (2005, 18. oktober). *Poslovna vrednost poslovne inteligence*. *Adacta*. Najdeno 10. februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.adacta.si/files/pdf/Poslovna%20vrednost%20BI%20\(JJ\).pdf](http://www.adacta.si/files/pdf/Poslovna%20vrednost%20BI%20(JJ).pdf)
72. Jaklič, J. (2008). *Poslovna inteligenca (prosojnice predavanj)*. *Ekonomska fakulteta*. Najdeno 11. julija 2010 miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196150/pi-1011.pdf
73. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja* (3th ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Jezeršek, A. (2000). *Oblikovanje računovodskih informacij za potrebe poslovanja hotela* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Jorosi, B. N. (2006). The information needs and information seeking behaviours of SME managers in Botswana. *Libri*, 56, 97–107. Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.librijournal.org/pdf/2006-2pp97-107.pdf>

76. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47(2), 263–291.
77. Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390–418.
78. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
79. Kavčič, S. (1997). Problemi poslovnih poročil iz računovodstva. *Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 305–317). Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije.
80. Kavčič, S., Koželj, S., & Odar M. (2003). Računovodstvo v Sloveniji. *Zbornik referatov 35. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
81. Kaye, D. (1995). Sources of information, formal and informal. *Library Management*. 33(5), 13–15.
82. King, D. W., Roderer, N. K., & Olsen, H. A. (1983). *Key papers in the Economics of Information*. New Plains, New York: Knowledge Industry Publications.
83. Kink, L. (2004). *Zagotavljanje kakovosti podatkov v sistemih poslovne inteligence* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Klaves, G. (2003). *Uporaba poslovne inteligence v telekomunikacijskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. Knez-Riedl, J., & Kajzer, Š. (2001). Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 47(1–2), 61–68.
86. Korošec, B. (2000). *Računovodstvo strateških poslovnih enot. 3. Šola računovodenja (kontrolinga)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
87. Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston (Mass.): Harvard Business Press.
88. Kralj, J. (2003). *Management*. Koper: Visoka šola za management.
89. Kramberger, T., & Rosi, B. (2007). Do managers have enough quality information for decision-making. *Organizacija*, 40(5), 207–217.
90. Liautaud, B. (2001). *E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*. New York: McGraw-Hill.
91. Lindblom, A. (2008). Information sources used by contractually integrated retail entrepreneurs: A preliminary study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 527–539.
92. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
93. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
94. Ločniškar, M. (1995). *Računovodske informacije za poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Lucas, H. C. (1986). *Information systems concepts for management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
96. March, J. G. (1991). How decisions happen in organization. *Human-Computer Interaction* 6(2), 95–117.
97. Marchand, D. A., Davenport, T., & Dickinson, T. (2000). *Mastering Information Management*. London: Financial Times Prentice Hall.

98. Mayr, B. (2000). *Računovodske informacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
99. Mohorič, T. (1999). O podatku, informaciji in znanju. *Uporabna informatika*, 7(3), 14–17.
100. Moore, N. (2002). A model of social information need. *Journal of Information Science*, 28(4), 297–303.
101. Moss, L. T., & Atre, S. (2003). *Business Intelligence Roadmap*. Boston: Addison-Wesley.
102. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M. Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
103. Mramor, D. (1999). Sodobna finančna analiza podjetja. *Zbornik referatov. 31 simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 327–338). Portorož: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
104. Murray, P. (2002). Knowledge management as a sustained competitive advantage. *Ivey Business Journal*. Najdeno 9. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=372
105. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), str. 14–37.
106. Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija*, 31(10), 557–565.
107. Quinn, K. (2006, 11. maj). Strategic, Tactical and Operational Business Intelligence. *Information management*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.information-management.com/news/1055164-1.html>
108. Rees, B. (1995). *Financial Analysis* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
109. Resinovič, G. (1988). *Osnove informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
110. Riaga, A. (1994). *Systems theory, analysis and design*. Nairobi: 2000 Publications.
111. Roslender, R. (1995). Accounting for strategic positioning: responding to the crisis in management accounting. *British Journal of Management*, 6(1), 45–57.
112. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
113. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
114. Sauter, V. L. (1997). *Decision support systems: an applied managerial approach*. New York: J. Wiley.
115. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
116. Shelly, G. B., Cashman, T. J., & Rosenblatt, H. J. (1998). *Systems analysis and design*. Cambridge: Course Technology.
117. Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., & Dalić, M. (1994). *Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka*. Zagreb: Informator.
118. Siriginidi, S. R. (1996). Business information: Its sources and role in globalisation. *New Library World*, 97(1), 22–28.
119. Smid, T. (2005). Odločanje s pomočjo poslovne inteligence. *Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike* (str. 139–144). Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.

120. Smirnov, I. (2003). Projekti poslovne inteligence. *Predavanje na Microsoft NT konferenci Portorož*.
121. Soliman, F., & Youssef, M. (2003). The role of critical information in enterprise knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 103(7), 484–490.
122. Srića, V., Treven S., & Pavlič M. (1995). *Informacijski sistemi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
123. Suutari, R. (2001). Playing the Decision-Making Game. *CMA Management*, 75(7), 14–17.
124. Širaj, M. (1996). *Kakovostne informacije za poslovne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
125. Šmid, M. (2004). CRM – modna muha ali nujnost? 9 strokovno srečanje SIOUG. (predavanje). Portorož: SIOUG.
126. Tavčar, M. (1993). Nevidni ali prikriti strateški management. *Organizacija in kadri* 26(3–4), 162–167.
127. Tegeltija, B. (2008). Uporabite moč informacije. *Infosrc*. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/2008-54/InfoSRC.SI-2008-54.pdf
128. Thomsen, E. (2002). *Olap solutions: building multidimensional information systems* (2nd ed.). New York: Wiley & Sons.
129. Turban, E., & Aronson J. E. (1998). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. (5th ed.). London: Prentice-Hall International.
130. Turban, E., & Aronson, J. E. (2001). *Decision Support Systems and Intelligent Systems* (6th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
131. Turban, E., Mclean, E., & Wether, J. (1999). *Information technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage*. (2nd ed.). New York: J. Wiley & Sons, Inc.
132. Turban, E., Reiner, R. K., & Portter, R. E. (2003). *Introduction to Information Technology* (2nd ed.) New York: J. Wiley and Sons, Inc.
133. Turban, E. (2006). *Information Technology for Management: transforming organizations in the digital economy* (5th ed.). Hoboken: J. Wiley & Sons.
134. Turk, I. (1979). *Podatki in informacije v poslovnem sistemu*. Kranj: Moderna organizacija.
135. Turk, I. (1984). *Upravljalni vidik računovodstva* (3th ed.). Maribor: Založba Obzorja.
136. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak M. (1997). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
137. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (1994). *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
138. Turk, T., Jaklič, J., & Popovič, A. (2008). Vpliv zrelosti poslovne inteligence na kakovost informacij za poslovno odločanje kot vzvod za izboljšanje poslovne vrednosti. *Uporabna informatika*, 16(1), 44–58.
139. Turk, T., Jaklič, J., & Popovič, A. (2006). Ekonomska upravičenost naložb v poslovno inteligenčne sisteme. *Zbornik posvetovanja. DSI – Dnevi slovenske informatike 2006* (str. 142). Portorož: Slovensko društvo Informatika.
140. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: *Heuristics and Biases*. *Science*, (185)4157, 1124–1131.

141. Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), 251–278.
142. Tyran, M. R. (1992). *Handbook of Business and Financial Ratios*. New York: Woodhead-Faulkner.
143. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. *Uradni list RS* št. 69/2007, 17/2008.
144. Van den Bergh, K. (2001). Business Intelligence Across the Organization. *Business Objects*. Najdeno 29. septembra 2009 na spletnem naslovu www.businessobjects.com/pdf/whitepapers/bi_standardization.pdf
145. Vertič, A. (2009). *Sistemi za podporo odločanju: Analiza prednosti in slabosti za podporo poslovnemu odločanju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
146. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–33.
147. Ward, K. (1992). *Strategic management accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
148. Wiggins, B. (2001). The Intelligent Enterprise Butler – Competitive Use of Intelligence in Business. *International Journal of Information Management*, 21(5), 397–398.
149. Williams, S., & Williams, N. (2007). *The Profit Impact of Business Intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
150. Williams, S. (2004). Assessing BI Readiness: A Key to BI ROL. *Business Intelligence Journal*, 9(3), 15–23.
151. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 42/2006, 68/08, 65/09.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Tabelarna priloga	1
PRILOGA 2: Globinska intervjuja	2

PRILOGA 1: Tabelarna priloga

*Tabela 1: Ocene uporabe vrst informacij preko Gospodarske zbornice Slovenije **

Rang od 1 – najmanj do 16 – najbolj	OZ 1	OZ 2	OZ 3	ZDR 1	ZDR 2	ZDR 3	ZDR 4	Povprečna vrednost
Pravne informacije (delovno pravo in plačna politika, statusno gospodarsko pravo, davki, zakonodaja itd.)	15	16	5	6	16	12	12	11,7
Gospodarske statistike, konjunktura gibanja in napovedi	14	7	8	13	12	16	11	11,6
Tržne in trgovske informacije (kupcih, prodaji, priložnostih)	16	5	11	10	-	8	15	10,8
Konkurenčne informacije (status konkurenta itd.)	12	4	13	15	-	3	14	10,2
Posredovanje in iskanje poslovnih priložnosti (iskanje ponudb in povpraševanj)	11	12	9	9	-	4	13	9,7
Razpisi	4	9	6	12	14	14	7	9,4
Informacije o slovenskih in tujih podjetjih	10	13	4	11	-	7	11	9,3
Notranje – finančne, strategije, prodajne, kadrovske	13	3	12	2	-	9	16	9,2
Panožne informacije in svetovanje	6	2	10	16	-	10	10	9,0
Dogodki: sejmi, konference, posveti, seminarji, usposabljanje	8	14	5	7	13	6	9	8,9
Varstvo okolja	3	6	10	14		15	5	8,8
Mednarodno poslovanje, podatki o tujih državah	9	11	11	8	-	5	6	8,3
Računovodstvo in knjigovodstvo - svetovanje	5	8	2	5	15	13	8	8,0
Regijske informacije in svetovanje	7	1	7	1	-	11	10	6,2
Javne listine (licence, potrdilo o izvozu blaga, ata zvezek)	2	15	3	4	-	1	4	4,8
Gradiva in publikacije	1	10	1	3		2	3	3,3

Legenda: * Za poslovne odločitve med poslovnimi analitiki oziroma direktorji, preko zaznav izbranih direktorjev združenj in območnih zbornic GZS.

*Tabela 2: Ocene uporabe vrst informacij **

Rang od 1 – najmanj do 16 – najbolj	VP	VS	SP	SS	MP	MS	MIP	MIS	Povprečna vrednost
Tržne in trgovske informacije (kupci, prodaji, potrebah, priložnostih)	16	13	16	15	16	16	6	16	14,3
Notranje – finančne, strategije, prodajne, kadrovske	12	16	13	16	12	15	11	-	13,6
Konkurenčne informacije (status konkurenta itd.)	15	10	14	7	11	14	7	15	11,6
Informacije o slovenskih in tujih podjetjih	10	15	11	6	8	11	9	14	10,5
Dogodki: sejmi, konference, posveti, seminarji, usposabljanje	11	6	12	9	9	12	12	-	10,1
Posredovanje in iskanje poslovnih priložnosti (iskanje ponudb in povpraševanj)	14	2	15	8	10	13	3	16	10,1
Gospodarske statistike, analize, konjunktura gibanja in napovedi	6	8	9	10	14	5	13	13	9,8

se nadaljuje

nadaljevanje

Računovodstvo in knjigovodstvo - svetovanje	4	12	8	13	6	10	15	-	9,7
Pravne informacije (delovno pravo in plačna politika, statusno gospodarsko pravo, reševanje sporov, intelektual. lastnina, davki, zakonodaja itd.)	7	11	4	14	1	7	14	14	9,0
Mednarodno poslovanje, podatki o tujih državah	13	14	6	1	15	1	8	-	8,3
Panožne informacije in svetovanje	9	7	10	3	13	8	5	-	7,9
Gradiva in publikacije	1	4	7	12	3	9	16	-	7,4
Javne listine (licence, potrdilo o izvozu blaga, ata zvezek)	5	5	2	11	4	4	10	-	5,9
Regijske informacije in svetovanje	8	3	3	4	7	6	4	-	5,0
Razpisi	3	9	1	5	5	2	2	-	3,9
Varstvo okolja	2	1	5	2	3	3	1	-	2,4

Legenda: * Za poslovno odločanje med poslovnimi analitiki v izbranih intervjuvanih slovenskih podjetjih, po velikostnih skupinah.

PRILOGA 2: Globinska intervjuja

Opomnik globinskega intervjuja 1: Viri informacij za poslovno odločanje med poslovnimi analitiki oziroma direktorji (članov GZS)

Intervju med direktorji združenj in območnih zbornic GZS

1. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši viri informacij pri poslovnih odločitvah med poslovnimi analitiki in direktorji vaših članov? Na kakšen način si pridobijo vire informacij za poslovno odločanje? So najpomembnejši formalni, neformalni, uradni, neuradni viri informacij pri poslovnih odločitvah?
2. Ali se pri poslovnih odločitvah poslužujejo bolj primarnih ali sekundarnih podatkov? Ali sami spremljajo primarne/sekundarne podatke ali zunanji izvajalci? Se poslužujejo že pripravljenih analiz in podatkov raznih institucij?
3. S kakšnimi problemi se soočajo pri virih informacij (pridobivanju, uporabi)? Kako oziroma na osnovi kakšnih kriterijev naredijo selekcijo virov informacij za poslovno odločanje, kako zaznajo vaši člani pravi vir informacij? Kakšna je tudi distribucija virov informacij (do poslovnih analitikov vaših članov in oni naprej), od česa je odvisna?
4. V kakšni meri se strinjate s trditvijo, da ima poslovni analitik v podjetju dandanes preobsežne vire informacij ali da ne dobi vseh informacij za pravilno poslovno odločanje? Ali v času krize uporabljajo druge vire informacij, so podjetja (poslovni analitiki) zaznala potrebo po drugih (bolj raznolikih) virih informacij?

5. Kakšna je razlika med viri informacij pri rutinskih, intuitivnih, analitskih poslovnih odločitvah vaših poslovnih analitikov oziroma direktorjev ter dolgoročnih, srednjeročnih, kratkoročnih odločitvah?

Glede na kategorije, kateri viri informacij so po vašem mnenju najpogostejši za poslovno odločanje poslovnih analitikov oziroma direktorjev (vaših članov) – označite rang od 1 – najmanj do 15 – najbolj

Kategorija virov informacij	Uporabnost (virov informacij pri poslovnih odločitvah pridobljenih pri, na)	Kvaliteta (kvaliteta virov informacij po navedenih kriterijih)	Dostopnost / dosegljivost (pri vaših poslovnih odločitvah)
Konferenca, sejmi, razstava			
Osebni stiki s poslovnimi partnerji ali prijatelji			
Kupci			
Konkurenti			
Poslovne strani na internetu (internetni viri)			
Direktni e-pošta			
Radio/televizija			
Industrijska, trgovska združenja			
Nacionalni časopisi			
Regionalni časopisi			
Splošne poslovne revije, poslovne, panožne publikacije			
Knjižnice, arhivi			
Vladne službe, banke, druge finančne institucije			
Manager člani upravnega odbora in osebe v podjetju			
Interna obvestila, poročila, študije			

Katere vrste informacij najpogosteje uporabljajo pri poslovnih odločitvah – označite rang od 1 – najmanj do 16 – najbolj.

	Notranje – finančne, strategije, prodajne, kadrovske
	Tržne in trgovske informacije (kupcih, prodaji, potrebah, priložnostih)
	Konkurenčne informacije (status konkurenta itd.)
	Posredovanje in iskanje poslovnih priložnosti (iskanje ponudb in povpraševanj)
	Mednarodno poslovanje, podatki o tujih državah
	Dogodki: sejmi, konference, posveti, seminarji, usposabljanje
	Informacije o slovenskih in tujih podjetjih
	Panožne informacije in svetovanje
	Regijske informacije in svetovanje
	Pravne zadeve (delovno pravo in plačna politika, statusno gospodarsko pravo, reševanje sporov, intelektualna lastnina, davki, zakonodaja itd.)
	Računovodstvo in knjigovodstvo – svetovanje

se nadaljuje

nadaljevanje

	Razpisi
	Gospodarske statistike, konjunktura gibanja in napovedi
	Varstvo okolja
	Javne listine (licence, potrdilo o izvozu blaga, ata zvezek itd.)
	Gradiva in publikacije

Opomnik globinskega intervjuja 2: Viri informacij za poslovno odločanje med poslovnimi analitiki

Intervju med poslovnimi analitiki v izbranih slovenskih podjetjih

1. Kateri so najpogostejši viri informacij pri poslovnih odločitvah ter na kakšen način si pridobite vire informacij za poslovno odločanje? Kateri uradni, neuradni, formalni, neformalni viri informacij so najpomembnejši pri poslovnih odločitvah?
2. Ali se pri poslovnih odločitvah poslužujete bolj primarnih ali sekundarnih podatkov (delež le-teh)? Ali sami spremljate primarne/sekundarne podatke ali pa imate zunanje izvajalce, ki za vas pripravljajo različna poročila. Če da, v kakšni meri se poslužujete že pripravljenih analiz in podatkov raznih institucij? Katerih?
3. S kakšnimi problemi se soočate pri virih informacij (pridobivanju, uporabi)? Kako oziroma na osnovi kakšnih kriterijev naredite selekcijo virov informacij za poslovno odločanje, kako zaznate pravi vir informacij? Kakšna je tudi distribucija virov informacij (do vas in vi naprej), od česa je odvisna?
4. V kakšni meri se strinjate s trditvijo, da ima poslovni analitik dandanes preobsežne vire informacij ali da ne dobi vseh informacij za pravilno poslovno odločanje – utemeljite. Lahko trdite, da imate na osnovi vseh razpoložljivih virov informacij že identificirane prihodnje trende, nevarnosti, priložnosti in se na spremembe ob vaših virih informacij tudi pravočasno odzovete. Ali v času krize uporabljate druge vire informacij, ste zaznali potrebo po drugih (bolj raznolikih) virih informacij?
5. Ali si pomagata s kakšnimi IT programi za pridobivanje in analiziranje virov informacij pri poslovnih odločitvah, katerimi?
6. Kako se po vaših izkušnjah razlikujejo viri informacij pri rutinskih, intuitivnih, analitskih, po času – dolgoročnih, srednjeročnih, kratkoročnih poslovnih odločitvah?

Glede na kategorije, **kateri viri informacij so najpogostejši pri vašem poslovnem odločanju** – označite rang od 1 – najmanj do 15 – najbolj.

Kategorija virov informacij	Uporabnost (virov informacij pri vaših poslovnih odločitvah pridobljenih pri, na)	Kvaliteta (kakšna je po vašem mnenju kvaliteta virov informacij po navedenih kriterijih)	Dostopnost / dosegljivost (za vas /vaše podjetje, pri vaših poslovnih odločitvah)
Konferenca, sejmi, razstava			
Osebni stiki s poslovnimi partnerji ali prijatelji			
Kupci			
Konkurenti			
Poslovne strani na internetu (internetni viri)			
Direktni elektronska pošta			
Radio/Televizija			
Industrijska, trgovska združenja			
Nacionalni časopisi			
Regionalni časopisi			
Splošne poslovne revije, poslovno-panožne publikacije			
Knjižnice, arhivi			
Vladne službe, banke, druge finančne institucije			
Manager člani upravnega odbora in osebe v podjetju			
Interna obvestila, poročila, študije			

Prosim, če lahko pri pomembnejših kategorijah za vas navedete, katere vire informacij uporabljate; doma kot na tujem? Primer: pri Nacionalnih časopisih: Finance; pri Poslovne strani na internetu: JAPTI, I-BON itd. Navedite kar v zgornjo tabelo poleg kategorije virov informacij.

Katere vrste **informacij najpogosteje uporabljate pri poslovnih odločitvah** – označite rang od 1 – najmanj do 16 – najbolj.

	Notranje – finančne, strategije, prodajne, kadrovske
	Tržne in trgovske informacije (kupcih, prodaji, potrebah, priložnostih)
	Konkurenčne informacije (status konkurenta itd.)
	Posredovanje in iskanje poslovnih priložnosti (iskanje ponudb in povpraševanj)
	Mednarodno poslovanje, podatki o tujih državah
	Dogodki: sejmi, konference, posveti, seminarji, usposabljanje
	Informacije o slovenskih in tujih podjetjih
	Panožne informacije in svetovanje
	Regijske informacije in svetovanje
	Pravne zadeve (delovno pravo in plačna politika, statusno gospodarsko pravo, reševanje sporov, intelektualna lastnina, davki, zakonodaja itd.)

se nadaljuje

nadaljevanje

	Računovodstvo in knjigovodstvo – svetovanje
	Razpisi
	Gospodarske statistike, konjunktura gibanja in napovedi
	Varstvo okolja
	Javne listine (licence, potrdilo o izvozu blaga, ata zvezek itd.)
	Gradiva in publikacije

Ali lahko bolj natančno odgovorite, katere vire informacij uporabljate? Primer: pri notranjih informacijah: dnevna realizacija, terjatev do največjega dobavitelja itd.; pri poslovne strani na internetu: Uradni list itd.