

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IMPLEMENTACIJE SISTEMA SAP CONCUR ZA
OBRAČUN POTNIH STROŠKOV V PODRUŽNICI
MEDNARODNEGA FARMACEVTSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, julij 2023

TINA MOŽINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Možina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza implementacije sistema SAP Concur za obračun potnih stroškov v podružnici mednarodnega farmacevtskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 1.9.2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Namen in cilji.....	3
1.2	Metodologija	3
2	PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA.....	4
2.1	Poslovni procesi	4
2.2	Strategija načrtovanja prenove poslovnih procesov	5
2.3	Izbira novega poslovnega procesa	6
2.4	Uvedba novega procesa v produkcijsko okolje	7
3	OPREDELITEV POTNIH STROŠKOV.....	9
3.1	Potni stroški	9
3.2	Obračun potnih stroškov	10
3.3	Povračila potnih stroškov	11
4	SAP CONCUR.....	12
4.1	Predstavitev sistema.....	12
4.2	SWOT-analiza	14
4.3	TOWS-matrika.....	18
5	ANALIZA IMPLEMENTACIJE SISTEMA SAP CONCUR	20
5.1	Predstavitev podjetja Merck KGaA.....	20
5.2	Obstoječi proces obravnave potnih stroškov	21
5.3	Načrtovanje prenove procesa obravnave potnih stroškov	23
5.4	Prilagoditev sistema SAP Concur za potrebe podjetja.....	24
5.4.1	Implementacija sistema SAP Concur	24
5.4.2	Revizijska pravila, implementirana v sistem SAP Concur.....	32
5.4.3	Razvrščanje (alokacija) stroškov reprezentance.....	37
5.5	Faza testiranja sistema SAP Concur	39
5.6	Faza implementacije v produkcijsko okolje	40
5.7	Prenovljeni proces obravnave potnih stroškov	41
5.8	Učinkovitost sistema SAP Concur v poslovanju	45
5.9	Ugotovitve in priporočila.....	47
6	SKLEP.....	48
	LITERATURA IN VIRI	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT-analiza	15
Tabela 2: SWOT-analiza za sistem SAP Concur	16
Tabela 3: TOWS-matrika	19
Tabela 4: TOWS-matrika za sistem SAP Concur	19
Tabela 5: Podatki o bodočih uporabnikih sistema SAP Concur	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer revizijskih pravil	37
Slika 2: Razvrščanje (alokacija) stroškov reprezentance	38
Slika 3: Vnos podatkov za izračun dnevnice.....	42
Slika 4: Vnos podatkov za izračun dnevnice na podlagi zagotovljenih obrokov.....	43
Slika 5: Vnos stroška reprezentance s poslovnimi partnerji v sistem SAP Concur	44
Slika 6: Poročilo Cognos.....	45

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

FURS – Finančna uprava Republike Slovenije

IT – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

MBS – (angl. Merck Business Services); Merckova poslovna podpora

MER – (angl. Monthly Expense Report); Mesečno poročilo o stroških

SWOT-analiza – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

TOWS-matrika – (angl. Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths); situacijska analiza

1 UVOD

Hostmann in drugi (2009, str. 3) navajajo, da dinamično poslovno okolje v podjetjih povečuje potrebo po iskanju boljših poslovnih modelov in procesov z namenom izboljšanja poslovanja na vseh področjih znotraj organizacij. Avtorji v nadaljevanju poudarjajo, da morajo organizacije za maksimiranje učinkovitosti poslovnih procesov uporabljati različne ponudnike storitev in tehnologij. Prilagajanje poslovnih procesov ni le nujen odziv v kriznih obdobjih, temveč podjetju omogoča hitrejša in učinkovitejša doseganje zastavljenih ciljev. Podjetja se za prenovu procesov odločijo zaradi potrebe po napredku in konkurenčnosti na trgu. Kot navajajo Vergidis in drugi (2010, str. 2639–2640), je glavni izziv odkrivanje izvedljivih poslovnih procesov, kajti za doseg optimizacije je treba v podjetju uskladiti razdrobljene potrebe, cilje, pričakovanja in sredstva. Omenjeni avtorji izvedljivost procesa pogojujejo s smotrnim razmerjem med vložki in koristim novega procesa, kar bi lahko imenovali tudi analiza stroškov in koristi.

Zastareli procesi pogosto zahtevajo veliko časa in zaposlenim v podjetjih onemogočajo razvoj in inovativnost, predvsem pa takšni procesi škodijo učinkovitosti delovne sile. Premajhna učinkovitost je pojav, ki pesti mnoga podjetja vseh velikosti, v tej magistrski nalogi pa se bomo osredotočili na večja mednarodna podjetja, kjer je posameznik le sredstvo za doseganje ciljev, kar se izraža v stalnem prenavljanju procesov, z namenom večje učinkovitosti in avtomatizacije vseh poslovnih procesov, ki ne zahtevajo človeške presoje. Jakovljevič (2006, str. 2) meni, da optimiziranje poslovnih procesov pomeni povsem nov način dela, pri katerem lahko novi sistemi ob učinkoviti implementaciji in dobrem vodenju projekta odločilno vplivajo na celotno učinkovitost poslovanja. Prenova poslovnih procesov zato razbremeni delo strokovnjakov, da lahko svoj čas posvetijo drugim nalogam.

Problemi ustaljenega procesa obračunavanja potnih stroškov zaposlenih v slovenski podružnici mednarodnega farmacevtskega podjetja Merck KGaA (v nadaljevanju Merck d.o.o.) so naslednji: časovna zahtevnost pregleda potnih stroškov, napake pri ročnih izračunih, preverjanje posameznih postavk glede na pravila države in podjetja, subjektivnost ob obravnavi odkritih napak in pomanjkanje jasno postavljenih ukrepov ob kršitvi pravil. Navedene probleme poslovnih procesov navaja tudi Bradford (2015, str. 107), ki reševanje teh problemov zaznava kot način ohranjanja konkurenčnosti. Ferk (2012, str. 5) pri prenovi procesov ne izpostavlja izključno zmanjševanja stroškov, temveč tudi povečanje dodane vrednosti. V nadaljevanju Ferk definira stroškovne povzročitelje, med katere uvršča tudi kontrolna preverjanja, ročno preverjanje, opomine, interne pogovore itd. Ti stroškovni povzročitelji so del problema obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o.

V podjetju Merck d.o.o. se ob implementaciji sistema SAP Concur, namenjenega učinkoviti pripravi, pregledu in knjiženju mesečnih potnih stroškov zaposlenih, osredotočamo prav na učinkovito implementacijo sistema. Kot opisujeta Manfreda in Indihar Štemberger (2017, str. 30–32), je učinkovita uporaba informacijskih sistemov odvisna od razmerja med

ponudniki sistema in uporabniki sistema, ta odnos povzeta avtorja imenujeta partnerstvo. Ta sistem v Sloveniji še nima nam znanih uporabnikov, zato predpostavljamo, da še ni bil prilagojen slovenski zakonodaji. Hkrati mora sistem za izpolnjevanje potreb podjetja Merck d.o.o. ustrezno slediti internim pravilnikom podjetja. Ti so deloma prilagojeni slovenskemu okolju, deloma pa sledijo pravilom podjetja na mednarodni ravni, kar ob uvedbi novega sistema bistveno zmanjšuje možnost sklepanja kompromisov.

SAP Concur je sistem, namenjen avtomatiziranju procesov v povezavi s potnimi stroški v podjetju. Zaposleni v podjetju Merck d.o.o. po ustaljenem postopku potne stroške oddajo enkrat mesečno v fizični obliki, pripravljene po ustaljeni interni predlogi. Potni stroški v omenjenem podjetju poleg stroškov goriva in sredstev za vzdrževanje službenih avtomobilov vsebujejo tudi stroške službenih potovanj, dnevnice, stroške reprezentance, stroške pisarniškega materiala in po potrebi vse druge stroške, nastale pri poslovanju. Fizični oddaji mesečnih potnih stroškov sledi postopek dvojnega ročnega pregledovanja oddanih dokumentov, ročno knjiženje in odobritev odgovorne osebe – direktorja.

S sistemom SAP Concur bodo zaposleni potne stroške oddajali pogosteje izključno v elektronski obliki. Bistvo sistema za podjetje je v tem, da izpelje postopek pregledovanja ustreznosti podatkov, prepozna skladnost z implementiranimi pravili in omejitvami ter omogoča elektronsko odobritev odgovorne osebe. Po končanem postopku sistem izda tudi ustrezno poročilo in avtomatizira knjiženje. Kot smo že omenili, je bistvo v ustrezni in natančni implementaciji zelenih pravil in omejitev. Avtorja Shukla in Shankar (2021, str. 16) navajata pomen investicij za končni finančni uspeh, hkrati pa opozarjata na sprejemanje slabih finančnih odločitev kot enega glavnih problemov pri digitalnem razvoju malih in srednjih podjetij – med katere spada podružnica podjetja Merck KGaA. Specifičnost posamezne države ne dopušča prenosa sistema med državami, temveč zahteva popolno prilagoditev.

Je prenova poslovnega procesa smiselna ali gre predvsem za zadovoljevanje želja matične družbe, je vprašanje, na katero bomo ob našem praktičnem primeru lahko odgovorili šele po opravljeni implementaciji novega sistema. Kranjc in Tomažič (2007, str. 4) poudarjata, da je za učinkovito prenovo poslovnega procesa treba uporabiti celovit pristop. Ne moremo namreč misliti, da se procesi v podjetju ne navezujejo drug na drugega, ob prenovi enega procesa gre namreč za organizacijsko spremembo, ki poleg gole prenove procesa zahteva tudi pripravo celotne organizacije in zaposlenih na posamezne spremembe. Posebno pozornost moramo posvetiti komunikaciji s tistimi zaposlenimi, ki bodo sistem uporabljali, ter njihovem pravočasnemu in kakovostnemu usposabljanju. De Toni in drugi (2015, str. 15) opozarjajo prav na pomen pravilne implementacije zelo kakovostnih sistemov. Odkrili so, da je pravilna implementacija sistema pomembnejša kot kakovost sistema.

1.1 Namen in cilji

Namen magistrskega dela je v podjetju Merck d.o.o. analizirati implementacijo sprememb v poslovnem procesu obravnave potnih stroškov zaposlenih. Po implementaciji sprememb poslovnega procesa bomo analizirali, ali bo proces za uporabnike poenostavljen in hkrati učinkovitejši. Obstoječi proces obravnave s potnimi stroški je časovno potraten in omogoča visoko odstopanje od upoštevanja pravilnikov družbe, kar bo prenova poslovnega procesa obravnave potnih stroškov odpravila.

Cilj magistrskega dela je analizirati prenovu poslovnega procesa obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. Ugotoviti želimo, ali je izbrano podjetje sistem SAP Concur ustrezno prilagodilo glede na državno zakonodajo in interna pravila ter omejitve podjetja. Preučiti želimo implementacijo prilagojenega sistema SAP Concur v produkcijsko okolje podjetja. Preučiti želimo učinkovitost novega sistema za obravnavo potnih stroškov, učinkovitost poenotenja med podružnicami matičnega podjetja in stopnjo upoštevanja internih pravilnikov podjetja.

1.2 Metodologija

V magistrskem delu smo v prvem delu pripravili pregled ustrezne domače in tuje literature s področja poslovnih procesov, prenove in uvedbe novih poslovnih procesov ter opredelili potne stroške, njihovo obračunavanje in izplačilo zaposlenim. Z metodo deskripcije smo zajeli vir sekundarnih podatkov. S tem smo v magistrsko nalogo smiselno vključili različne ugotovitve, stališča in metode prenove poslovnih procesov oziroma implementacije novih poslovnih procesov. Z opredelitvijo potnih stroškov smo pripravili teoretično osnovo za nadaljnjo analizo. Deskriptivno smo predstavili tudi izbrani sistem, ki predstavlja nov poslovni proces v izbranem podjetju.

Z metodo analize smo po zbranih podatkih v prvem delu ustvarili analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT-analiza) izbranega novega poslovnega procesa in zanj izrisali situacijsko analizo (v nadaljevanju TOWS-matrika), ki sta jo v svojem delu opredelila avtorja Sammut-Bonnici in Galea (2015, str. 7). Temu sledi empirični del, v katerem obravnavamo implementacijo izbranega sistema v podružnici mednarodnega farmacevtskega podjetja. V tej analizi smo s pomočjo pretežno deduktivnega pristopa teoretične ugotovitve vnesli na empirično raven. Opravili smo praktični del prilagoditve novega poslovnega sistema, izvedli fazo testiranja in sistem implementirali v produkcijsko okolje. Zadnja stopnja uvedbe novega poslovnega procesa pa je analiza učinkovitosti implementiranega sistema in priporočila za prihodnje prenove procesov oziroma implementacije povsem novih sistemov.

2 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA

2.1 Poslovni procesi

Wang in drugi (2022, str. 2) poslovni proces definirajo kot skupek aktivnosti, ki dani vložek pretvorijo v storitev oziroma v dejavnost, ki uporabniku predstavlja vrednost. V celoto vključene aktivnosti so strukturirane na način, da dosežejo zastavljeni cilj, ki podjetju prinese vrednost oziroma mu pomaga doseči zastavljene objektivne. Ob snovanju poslovnega procesa lahko na aktivnosti gledamo iz različnih zornih kotov ter temu primerno oblikujemo želeni poslovni proces. Posamezno različico poslovnega procesa teoretično vnesemo v različne scenarije in tako lahko poslovni proces ustrezno prilagodimo in nadgradimo pred implementacijo v produkcijsko okolje. Temu sledi uskladitev poslovnega procesa z zunanjimi uredbami na državni ravni in tudi z notranjimi standardi podjetja oziroma njegovega okolja. Omenjeni avtorji poudarjajo, da je poslovni proces smiselno ustrezno preveriti in prilagoditi predpisom in standardom, še preden ga vnesemo v produkcijsko okolje. Poslovni procesi morajo vedno ustrezati poslovnim pravilom podjetja. Poslovna pravila podjetja v svojem delu opredelita Hay in Anderson Healy (2000, str. 10). Omenjena avtorja poslovna pravila opredelita kot okvire poslovanja. Namen le-teh je ohranjati strukturo podjetja in olajšati proces nadzorovanja obnašanja podjetja med poslovanjem. Zato je bistvenega pomena, da se poslovna pravila ne spreminjajo zaradi prilagajanja poslovnim procesom – poslovni procesi so tisti, ki se prilagajajo poslovnim pravilom.

Hay in Anderson Healy (2000, str. 11) poslovna pravila v grobem delita na dve področji. Prvo področje ohranja strukturo med zaposlenimi v podjetju, v katerem naziva tako pravila glede kajenja v zaprtih prostorih kot tudi pravila glede priprave nabavnega naročila, torej poslovnega procesa. Drugo področje so po Hay in Anderson Healy (2000, str. 11) pravila glede obravnave poslovnih podatkov, sem uvršča omejitve zbiranja podatkov, uporabe podatkov in hranjenja podatkov. Pri uvedbi novih poslovnih procesov pride v poštev predvsem drugo področje poslovnih pravil, ki jih navajata Hay in Anderson Healy (2000, str. 11). Hammer in Champy (1995, str. 36, 45) poslovni proces definirata enako, kot je bilo omenjeno v začetku tega poglavja, poudarek pa namenjata poslovnemu procesu kot celoti. Sam skupek aktivnosti podjetju ne prinaša dodatne vrednosti, četudi vsaka posamezna aktivnost deluje dobro – če vse aktivnosti med seboj niso dobro povezane, končni učinek ne bo zadovoljiv. Avtorja navajata, da podjetja, ki si prizadevajo za izboljšanje končnega učinka preko popravljanja delov procesa, torej posameznih aktivnosti, pri tem ne bodo uspešna. Pogosto ima vsaka aktivnost znotraj procesa svojega skrbnika, ki je za to aktivnost odgovoren, ob morebitnih težavah pa se pogosto zgodi, da odgovornosti pravzaprav ni mogoče dodeliti, oziroma se ta prelaga z ene odgovorne osebe na drugo. Znova je treba zasnovati proces na način, da deluje zares enotno in ima eno odgovorno osebo, oziroma je proces v primeru avtomatizacije odgovoren sam zase.

2.2 Strategija načrtovanja prenove poslovnih procesov

Prenova poslovnega procesa pomeni nov premislek o poslovnem procesu kot celoti z namenom, da bi povečali ključne kazalce učinkovitosti, navajata avtorja Hammer in Champy (1995, str. 42). Kot glavne kazalce učinkovitosti navajata kakovost, stroške, storitev in hitrost. Za doseglo namena, torej povečanja kazalcev učinkovitosti, avtorja Hammer in Champy (1995, str. 56) v nadaljevanju navajata štiri dejavnike:

- Procesna naravnost – za izpolnitev cilja je treba preseči trenutne procese in jih v celoti preoblikovati.
- Ambicija – treba je narediti velike korake in korenite spremembe, manjše spremembe ne zadoščajo.
- Kršenje pravil – podjetja morajo med prenovo procesa stopiti iz svojih tradicionalnih okvirov delovanja, znotraj teh namreč pogosto ni mogoče v celoti preoblikovati procesa.
- Uporaba informacijske tehnologije – informacijska tehnologija omogoča spremembo oziroma prenovo poslovnih procesov in delo na povsem drugačen način.

Spremembe so kompleksne in dinamične, in ko govorimo o prenovi poslovnega procesa, pravzaprav govorimo o spremembi nečesa že znanega in ustaljenega v nekaj povsem novega. Ne glede na to, ali prenavljamo manjši ali pa obsežni proces, ki vpliva na širok spekter funkcij v podjetju, je postopek spremembe dinamičen. Le redko bi lahko rekli, da gre pri prenovi procesa za en sam dogodek, mnogo pogostejše je ta dolgotrajen in zajema več korakov (Smith in drugi, 2014, str. 6).

Leben in Vintar (1997, str. 20–22) v svojem delu predstavita cikel aktivnosti/procesov, ki ponazori strategijo načrtovanja poslovnih procesov. V prvi fazi opravimo analizo obstoječega stanja v podjetju. Ta faza obravnava trenutno delovanje procesa, ki ga želimo prenoviti. Aktivnosti obstoječega poslovnega procesa moramo ovrednotiti s treh vidikov: časovnega, stroškovnega in količinskega. Časovni vidik obravnava čas izvajanja posamezne aktivnosti in čas opravljanja celotnega poslovnega procesa, vključno s čakalnim časom med posameznimi aktivnostmi. Stroškovni vidik zajema vse stroške, ki pri tem nastanejo – neposredne in posredne. Količinski vidik predstavlja pogostost opravljanja posamezne aktivnosti oziroma celotnega procesa. S prvo fazo pridobimo poglobljen vpogled v poslovni proces, ki je potreben prenove.

Druga faza je faza načrtovanja, tu na podlagi ugotovitev iz prve faze prepoznamo pomanjkljivosti poslovnega procesa, ki ga nameravamo prenoviti. Ozka grla so posamezne aktivnosti, zato lahko prenovimo le eno ali več aktivnosti poslovnega procesa. Po potrebi se odločimo za prenovo celotnega procesa oziroma uvedbo popolnoma novega poslovnega procesa. V tej fazi oblikujemo tudi operativne cilje, ki jih bomo uporabili v naslednjih fazah.

Tretja faza je izvedbena faza. Preoblikovane procese uvedemo v produkcijsko okolje. V tej fazi pogosto prihaja do podvajanja dela, ker je uvedba spremenjenega ali novega poslovnega procesa kompleksen projekt, ob katerem mnogokrat prihaja do nepredvidenih zapletov. Povezati dva različna poslovna procesa je namreč proces, ki poleg ustrezno prilagojenega tehničnega dela zahteva tudi ustrezno sodelovanje ljudi oziroma zaposlenih, ki so vpleteni v poslovni proces.

V zadnji fazi ocenjujemo ustreznost in uspešnost delovanja prenovljenega oziroma novega poslovnega procesa. Na ta način ocenjevanja prilagodimo samemu procesu in potrebam podjetja.

Tudi avtorja Kranjc in Tomažič (2007, str. 5) proces prenove poslovnega procesa razdelita v tri faze. Prvo fazo imenujeta pripravljajna, sledi izvedbena faza, proces pa skleneta s fazo izrabe rezultatov projekta. V sklopu omenjenih faz izpostavita način komuniciranja in način usposabljanja in priprave zaposlenih, kar bomo podrobneje opisali v poglavju »1.5. Uvedba novega procesa«. Celotno organizacijo je treba pripraviti na prenovo procesov in vzpostaviti primerne časovne okvire in cilje prenove, nad vsemi fazami pa mora biti ves čas ustrezen nadzor.

Faze se pri različnih avtorjih v podrobnostih nekoliko razlikujejo, bistvo pa ostaja enako. Pripeljejo nas do enakega cilja – prenove poslovnega procesa. Smith in drugi (2014, str. 11) poudarjajo pomen nadgradnje poslovnega procesa med posameznimi fazami, ki jih navajata avtorja Leben in Vintar (1997, str. 20–21). S tem med posameznimi fazami usmerjamo pozornost na morebitne napake in pomanjkljivosti, ki jih sproti odpravimo hitreje in enostavneje. Pri tem je pomembno, da različne skupine ljudi (zaposleni, bodoči uporabniki poslovnega procesa, razvijalci poslovnega procesa itd.) dajejo sprotne mnenja in opažanja o poslovnem procesu. S tem se zagotovi več pogledov na prenovo poslovnega procesa, kar bistveno povečuje možnost odkritja pomanjkljivosti.

Smiselno je poudariti tudi različne pristope k prenovi poslovnih procesov, avtorja Leben in Vintar (1997, str. 19–20) navajata dva pristopa k prenovi poslovnih procesov, in sicer vsebinski in tehnološki vidik. Pri prvem gre za optimiziranje procesa in racionalizacijo letega, kar se meri z manjšimi stroški, krajšim časom izvedbe in večjo kakovostjo procesa. Tehnološki pristop pa pomeni dejansko uvedbo računalniškega programa oziroma sistema v poslovne procese. Pristopa se dopolnjujeta in le s težavo uporabimo enega, ne da bi vplivali tudi na drugo področje.

2.3 Izbira novega poslovnega procesa

Pri prenovi poslovnega procesa je bistvena izbira novega procesa oziroma odločitev, v kakšen proces bomo prenovili že obstoječega. Kranjc in Tomažič (2007, str. 3) opozarjata na pomen zadovoljevanja potreb strank kot tudi uporabnikov, hkrati pa morajo procesi

delovati sinhrono s strategijo podjetja, njegovo dejavnostjo in zahtevami uporabnikov. Kranjc in Tomažič (2007, str. 3) v svojem delu predstavita koncept nepretrganega kroga aktivnosti, ki jih opisujeta kot neizogibno dejstvo podjetij današnjega časa. Proces temelji na zadovoljevanju potreb in zahtev strank in uporabnikov s pomočjo informacijskega sistema oziroma nekega poslovnega procesa. Gonilo vsakega procesa so namreč potrebe in zahteve njegovih uporabnikov.

Pri odločanju glede novega poslovnega procesa Adizes (1996, str. 43) dodaja še vprašanje, za koga proces pravzaprav prenavljamo oziroma uvajamo. Odgovoru na to vprašanje sledi že omenjeno odkrivanje in zadovoljevanje potreb strank oziroma uporabnikov. Ko vemo tudi, kaj moramo storiti, da te potrebe zares zadovoljimo, pravzaprav dobimo odgovor na vprašanje, kakšen poslovni sistem potrebujemo oziroma si ga želimo. Za dolgoročni uspeh razmislimo še o tem, kako potrebe strank oziroma uporabnikov zadovoljevati nenehno ob kar najmanjši uporabi energije in sredstev.

Za ustrezno izbiro novega poslovnega procesa Kranjc in Tomažič (2007, str. 3) poudarjata pomen analize poslovnih potreb in procesov, s pomočjo katere prepoznamo tiste potrebe, ki jih pravzaprav želimo zadovoljiti. Ko govorimo o prenovi procesa, je ključno preučiti že obstoječ proces, kar je podrobneje opisano v poglavju »1.2. Strategija načrtovanja prenove poslovnih procesov«, natančneje v drugi fazi prenove po avtorjih Leben in Vintar (1997, str. 19). V nadaljevanju Kranjc in Tomažič (2007, str. 6) opozarjata na investicijsko dokumentacijo, tu posebno pozornost namenita stroškom vzdrževanja in posrednim stroškom. Menita, da podjetja pogosto zanemarijo stroške vzdrževanja, ki bodo nastali šele po prenovi procesa, kljub temu pa so pravzaprav neizogibni in zato vredni omembe ter umestitve med stroške celotne investicije. Kot posredne stroške pa avtorja navajata oportunitetne stroške vseh, ki sodelujejo pri prenovi procesa, stroške usposabljanja uporabnikov in stroške komuniciranja sprememb. Po opravljeni analizi poslovnih potreb, analizi obstoječega stanja in pripravi investicijske dokumentacije sledi odločanje o nadaljnji prenovi, pri tem se oblikuje postopek prenove poslovnega procesa in zagotovi sodelovanje vseh potrebnih področij podjetja. Kot zadnja pa sledi priprava načina komuniciranja z uporabniki.

2.4 Uvedba novega procesa v produkcijsko okolje

Ob prenovi poslovnega procesa se pogosto osredotočamo bolj na kakovost sistema kot na kakovost njegovega uvajanja. Prav na vpliv kakovosti sistema in kakovosti njegovega uvajanja so se v svoji študiji osredotočili De Toni in drugi (2015, str. 15). S svojo analizo so želeli ugotoviti, ali ima na uspešno delovanje novega sistema večji vpliv dejanska kakovost sistema ali pravilna in ustrezna implementacija oziroma uvedba v podjetje. Med opravljanjem analize so spoznali, da je pravilna in ustrezna implementacija pomembnejša od kakovosti sistema. S pravilno implementacijo namreč dosežemo večjo zanesljivost sistema, kar izhaja iz tega, da so njegovi uporabniki primerno izobraženi in imajo do njega

pozitiven odnos. Ob tem avtorji poudarjajo, da je dobra implementacija ključna, se pa dopolnjuje s kvaliteto sistema samega. V tem poglavju se bomo tako osredotočili na implementacijo sistema, ker bo le s pravo podporo uporabnikov sistem lahko zares stopil v uporabo in pokazal najboljše lastnosti.

Avtorica Ferreira (2016, str. 106) opredeli trening kot načrtovan in sistematičen proces učenja v smislu pridobivanja in prilagajanja znanja, sposobnosti in zmožnosti z namenom doseganja ciljev trenutnega dela in pripravo na bodoče delo. Nasprotno pa razvoj definira kot splošno izboljšavo in rast sposobnosti posameznika ter njegovo sposobnost zavednega in nezavednega učenja. Avtorica meni, da se bistvena razlika med treningom in razvojem izraža v času in obsegu. Trening je kratkoročni proces, ki v grobem uporablja navodila za reševanje točno določenih tehničnih težav. Nasprotno avtorica razvoj opisuje s prisposodobno maratona, torej kot dolgoročni proces, pri katerem podjetje in zaposleni proaktivno razvijajo svoje kompetence, sposobnosti in znanje za reševanje morebitnih bodočih izzivov. Razvoj je povezan s potrebo po zadovoljevanju bodočih potreb podjetja.

Rant (2010, str. 252) navaja, da je za uspešnost sprememb pri oblikovanju procesov pomembno ne le strinjanje, ampak tudi podpora in zavzeto sodelovanje zaposlenih. Da bi to sodelovanje dosegli, je smiselno zaposlenim (uporabnikom izbranega sistema) ponuditi možnost sodelovanja pri procesu implementacije. Za dodatni zagon je ključno določiti predstavnike sprememb. Slednji so izbrani zaposleni, ki delujejo kot ambasadorji sprememb, zato izberemo posameznike, ki so spremembam močno naklonjeni in prepoznajo njihove prednosti. Za že omenjeno podporo in sodelovanje je bistveno, da izbrani predstavniki sprememb pridobijo tako imenovano kritično maso ljudi. O tem piše tudi Dobelli (2013, str. 13). Opisuje vpliv množice na vedenje posameznika, kar lahko enostavno prenesemo v različna okolja in situacije, tudi v okolje prenove poslovnega procesa. Več ko bo ljudi, ki bodo razpravljali o potrebi prenove procesov in o njenih pozitivnih učinkih, več bo tistih, ki bodo temu sledili. Dobelli (2013, str. 13) v nadaljevanju pojav sledenja množici pojasnjuje z zgledom iz zgodovine. Pred petdeset tisoč leti se je skupina ljudi odpravila na lov, v nekem trenutku se je večji del skupine nenadoma pognal v beg. Kaj je storil del skupine, ki nevarnosti sicer ni zaznal? Ta skupina se je pognala v beg, ker je v svoji nevednosti zaupala občutku ostalih. Šele ko je celotna skupina našla varno zatočišče, so se morebiti vprašali, ali jim je nevarnost zares pretila ali pa so se prestrašili le šuma dreves v vetru. Ne glede na odgovor se je beg zgodil in nihče ni bil poškodovan. Če zdaj to zgodbo prenesemo na poslovno okolje prenove poslovnega procesa, ugotovimo: posamezniki, ki spremembam v delovnem procesu niso naklonjeni, bodo kljub temu sledili kritični masi ljudi, ki spremembe podpirajo. Ko bo proces v celoti prenovljen in se mu bo namenjalo vse manj pozornosti, bodo dvomi izgubili pomen – prenova bo že končana.

Za čim mirnejši prehod na uporabo prenovljenega procesa je smiselno poskrbeti, da bodo odkrite ovire kar se da hitro odpravljene. Nujno je zavedanje, da proces ne bo tekел popolnoma gladko in po pričakovanjih. Rant (2010, str. 254) za uspešen prehod na

prenovljen poslovni proces predlaga uporabo kritičnih kontrolnih točk. Gre za predvidevanje, kje v procesu bodo nastale težave, zato za predvidene težave že vnaprej pripravimo zbirko ukrepov tako za preprečevanje kot za odpravljanje. Če težavo predvidevamo, se ji v nekaterih primerih lahko izognemo s preventivnim ukrepanjem, ki ga Kranjc in Tomažič (2007, str. 8) imenujeta proaktivno ukrepanje. Proaktivno ukrepanje opisujeta kot koncept močno zaželenega ravnanja izvajalcev procesa, gre pravzaprav za poimenovanje celotnega koncepta predvidevanja kritičnih točk in priprave rešitev za probleme, preden se ti pojavijo.

3 OPREDELITEV POTNIH STROŠKOV

3.1 Potni stroški

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOP DVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1, v 130. členu določa, da je delodajalec delavcu dolžen zagotoviti povračilo stroškov za prehrano, za prevoz na delo in z dela ter povračilo stroškov, ki nastanejo pri opravljanju del in nalog na službenem potovanju (ZDR-1, 130. člen). Sistem SAP Concur se osredotoča na povračilo stroškov v zvezi s službenim potovanjem.

V Uradnem listu RS št. 104/21 in 114/2021 so bile predstavljene spremembe Uredbe o davčni obravnavi povračila stroškov in drugih dohodkov znotraj delovnega razmerja, omenjene spremembe so se navezovala na znesek, do katerega se povračilo stroškov prevoza na delo in z dela ne všteva v davčno osnovo. Omenjena uredba ne obvezuje delodajalca k povračilu določenega zneska stroška prevoza na delo in z dela. To se določa v delovnopravnih predpisih, v veljavnih kolektivnih pogodbah posameznega delodajalca oziroma panoge ali pa neposredno v pogodbi o zaposlitvi med delodajalcem in delojemalcem (Finančna uprava Republike Slovenije, v nadaljevanju FURS, 2023, str. 4).

Pod stroške službenega potovanja uvrščamo povračilo stroškov prevoza, vanj je všteto tudi povračilo stroškov za uporabo delojemalčevega vozila za službene namene, torej strošek kilometrine. Kot strošek službenega potovanja prepoznamo tudi strošek prenočišča, pod pogoji, ki jih določi vlada (Kruhar Puc, 2007, str. 24).

Službeno pot je težko točno definirati, saj ni enotne definicije. Kruhar Puc (2007, str. 29) službeno pot definira s pomočjo sodne prakse, natančneje Sodbo Vrhovnega sodišča RS VIII Ips 107/98, službeno pot definiramo kot potovanje, ki ga delavec opravi, da bi izvedel določene delovne naloge na delu oziroma v zvezi z delom, ali potovanje, ki je namenjeno določenim opravilom, povezanim z njegovim delom. Službena pot mora potekati brez prekinitvev, po najkrajši in najbolj gospodarni poti in brez nepotrebnih stroškov. Službeno

pot mora odobriti delodajalec in mora biti jasno določena. Če pride do poškodbe pri delu, mora delodajalec delavcu zagotavljati vse pravice iz zdravstvenega ter pokojninskega in invalidskega zavarovanja, poleg tega mora delodajalec izpolniti obrazec ER-8 – Prijava poškodbe pri delu (Kruhar Puc, 2007, str. 29– 30).

Če delodajalec delavcu zagotavlja službeno vozilo, mora biti to uporabljeno samo za poslovne namene oziroma poti ter je na voljo vsem zaposlenim v podjetju. Ti pogoji se spremenijo v primeru obračunane bonitete. Ob uporabi službenega vozila je treba voditi potne naloge, zahteva po vodenju potnih nalogov izhaja iz Zakona o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-1), Ur. l. RS št. 59/2001. Iz posameznega potnega naloga morajo biti razvidni podatki o vrsti prevoza, ime in sedež prevoznika, veljavnost potnega naloga, ime in priimek voznika, glavni podatki o začetku, smeri in koncu vožnje, registrska oznaka vozila, stanje števca ob začetku in koncu vožnje, število prevoženih kilometrov, žig ter podpis pooblaščen osebe. Prevoznik oziroma delodajalec je dolžen hraniti kronološki arhiv potnih nalogov vsaj eno leto (Kruhar Puc, 2007, str. 32).

3.2 Obračun potnih stroškov

Potni nalogi so sestavljeni iz dveh delov. Pri del je nalog za izvajanje, s katerim opredelimo službeno pot, napotimo delavca ter to odobrimo. Drugi del je obračunski del, v katerem obračunamo vse stroške, ki jih je delavec imel na službeni poti. Obračunski del je torej podlaga za pripravo obračuna potnih stroškov po končani službeni poti (Kruhar Puc, str. 49).

Če za službene poti uporabljamo službeno vozilo, podjetje poravnava stroške goriva, cestnin, parkirnin ter vse druge stroške, ki nastanejo v času poslovne poti. Zaposlenemu, ki opravlja službeno pot, pripada dnevica. V primeru, da zaposleni za službeno pot prejme dnevico, mu za tisti dan ne pripada dnevno povračilo za prehrano. Če delavec za službeno pot uporablja zasebno vozilo, podjetje krije enake stroške za službeno pot, z izjemo kritja goriva. Namesto povračila stroška goriva delavec prejme povračilo na podlagi kilometrine (Kruhar Puc, str. 66).

Obračunavanje in povračilo potnih stroškov morata biti skrbno nadzorovana, zato moramo za vsako službeno pot zagotoviti dokazila o njenem obstoju. Kot dokazila lahko predložimo zapisnike sestanka v sklopu službene poti, letalske karte, seminarsko gradivo, sejemske vstopnice, prejete račune s službene poti, parkirne listke ter vsa druga gradiva, ki jih prejmemo med službeno potjo. Poleg tega mora biti namen službene poti natančno opisan, obračunani potni stroški pa redno izplačani (Kruhar Puc, 2007, str. 69).

3.3 Povračila potnih stroškov

Kot smo navedli v poglavju »3.1. Potni stroški«, je delodajalec delavcu primoran povrniti stroške, nastale pri opravljanju nalog. Povračilo stroškov prehrane na službeni poti delodajalec delavcu izplača v obliki dnevnice, ki je zakonsko določena.

Dnevnice za službeno potovanje v Sloveniji od 1. 1. 2023 znašajo (FURS, 2023, str. 8):

- za službeno potovanje nad 6 in do 8 ur: 9,69 EUR,
- za službeno potovanje nad 8 in do 12 ur: 13,88 EUR,
- v primeru plačanega zajtrka: 11,80 EUR,
- za službeno potovanje nad 12 in do 24 ur: 27,81 EUR,
- v primeru plačanega zajtrka: 25,03 EUR.

Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja za službeno potovanje v Sloveniji ne določa zmanjšanja dnevnice, če ima delojemalec zagotovljene brezplačne obroke, razen zajtrka. Delodajalec sme znižanje pripadajoče dnevnice zaradi zagotovljenih brezplačnih obrokov urediti z notranjim aktom (FURS, 2023, str. 8).

Dnevnice za službeno potovanje v tujini, kot določa Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, Ur. l. RS, št. 140/06, 76/08, 63/17, 71/18, 104/21 in 114/21, so (Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, 4. člen):

- za službeno potovanje nad 6 in do 8 ur: 25 % zneska po Uredbi za tujino,
- za službeno potovanje nad 8 do 14 ur: 75 % zneska po Uredbi za tujino,
- za službeno potovanje nad 12 do 24 ur: znesek po uredbi za tujino.

Če delodajalec delavcu za zgoraj omenjeno službeno potovanje v tujini zagotovi vse obroke v dnevu, delavec prejme 20 % pripadajoče dnevnice. Pri odsotnosti delavca nad 14 do 24 ur se za plačani zajtrk dnevnicca zniža za 10 %, plačana kosilo ali večerja pa dnevnicco znižata za 35 %. Pri odsotnosti delavca nad 8 do 14 ur se za plačani zajtrk dnevnicca zniža za 15 %, plačana kosilo ali večerja pa dnevnicco znižata za 40 % (Merck d.o.o., 2019, str. 15).

Treba je poudariti, da se dnevnice za službeno potovanje izračunavajo na podlagi ur potovanja, ne na podlagi datumov potovanja. Za vsakih 24 ur na službenem potovanju se delavcu prizna ena cela dnevnicca, za preostanek ur se dnevnicca določi na podlagi zgoraj navedenih deležev dnevnice glede na ure potovanja (FURS, 2023, str. 9).

Na službenem potovanju lahko delavcu nastanejo še drugi stroški, ki jih delodajalec povrne na podlagi dokazil. Delavec delodajalcu kot dokazilo o nastalih stroških izda račun za prenočevanje, račun za parkirne stroške, račun za strošek cestnine, račun za javna prevozna sredstva, potni nalog – če delavec na službenem potovanju uporablja zasebno vozilo, ter dokazila za preostale stroške, povezane z opravljanjem delovnih nalog oziroma službenega potovanja. Dokazila o nastalih stroških je treba predložiti tako za službena potovanja v domovini kot za službena potovanja v tujini.

Na službenem potovanju je delavec upravičen tudi do povračila stroškov prevoza, sem spadajo po 5. členu Uredbe o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja tudi stroški za takse (FURS, 2023, str. 8).

4 SAP CONCUR

4.1 Predstavitev sistema

Sistem SAP Concur je namenjen avtomatizaciji stroškovnega procesa v podjetjih, s čimer jim omogoča učinkovito poslovanje kjerkoli in kadarkoli. Sistem vključuje prenovno procesa urejanja službenih poti, povračila potnih stroškov in poravnave obveznosti. SAP Concur ponuja tri uporabniške rešitve (Concur Technologies Inc., brez datuma a).

Prva uporabniška rešitev je t. i. Concur stroški (angl. Concur Expense) in je ključna v našem magistrskem delu, saj poenostavi in poenoti vnos potnih stroškov zaposlenih v nekem podjetju. Gre za digitalizacijo priprave potnih stroškov, njihove odobritve in priprave poročila. Concur stroški je prilagojen potrebam posameznega uporabnika – podjetja, kar končnim uporabnikom – zaposlenim v podjetju preprečuje kršenje pravil in uredb podjetja, hkrati pa močno zmanjša možnost človeške napake. Vročeni potni stroški se avtomatično prenesejo v pregled in odobritev, temu pa sledi avtomatična priprava poročila, ki je nato uporabljeno kot podlaga za knjiženje potnih stroškov. Celoten proces je zasnovan tako, da je postopek krajši kot ob ročnem delu in beleženju. Krajši postopek priprave, pregleda, odobritve in knjiženja potnih stroškov se izkaže tudi v hitrejšem izplačilu potnih stroškov zaposlenim (Concur Technologies Inc., brez datuma b).

Druga rešitev sistema SAP Concur je t. i. Concur potovanje (angl. Concur Travel), ki se prav tako osredotoča na službene poti, vendar tokrat na njihovo organizacijo. Prednost te rešitve je v tem, da uporabniki svoja službena potovanja organizirajo enostavno, skladno s pravili in omejitvami njihovega podjetja. Tudi tu se sistem prilagodi potrebam posameznega podjetja, kar zaposlenim preprečuje napake pri organiziranju potovanj, kot je na primer presežen najvišji dovoljeni znesek prenočevanja v tujini ali previsok strošek letalske karte. Če je podjetje za organizacijo poiskalo zunanjšega izvajalca, bo z uvedbo Concur potovanje prihranilo pri izdatkih za zunanjšega izvajalca. Če zaposleni že urejajo svoja potovanja, pa se

bo proces ob upoštevanju pravil podjetja poenostavil in avtomatiziral (Concur Technologies Inc., brez datuma c).

Tretja rešitev, ki jo ponuja sistem SAP Concur, je t. i. Concur računi (angl. Concur Invoice). Vključuje avtomatizacijo obveznosti za plačila, cilj je povečati učinkovitost in pridobiti boljši pregled nad izplačili. Čeprav imajo poravnave obveznosti na dobičkonosnost podjetja enak vpliv kot prihodki, mnoga podjetja obveznosti za plačila še vedno urejajo ročno. Avtomatizacija omogoči boljši in enostavnejši vpogled v porabo, hkrati pa zmanjšuje možnost človeške napake. Natančen vpogled v izdatke podjetja omogoča predvidevanje prihodnjih izdatkov, s čimer lahko pridobimo boljši nadzor nad bodočim finančnim stanjem, in poenostavlja sprejemanje poslovnih odločitev. Avtomatizacija poskrbi za popolno skladnost s pravilniki podjetja in zmanjša možnost prevar ali napak (Concur Technologies Inc., brez datuma č).

Kot smo že omenili, bo za nas v sistemu SAP Concur ključno beleženje potnih stroškov (angl. Concur Expense), saj se ponaša z mnogimi lastnostmi, ki potencialne uporabnike prepričajo, da se odločajo za njegovo dejansko uporabo. SAP Concur avtomatizira pripravo potnih stroškov, torej pripravo zahtevka za povračilo potnih stroškov, odobritev potnih stroškov in obravnavo poročila potnih stroškov v skladu z izbranimi poslovnimi in državnimi ureditvami. Omenjeni sistem je fleksibilen pri podpori delovanja globalnih podjetij, saj ponuja prilagajanja na prav vseh področjih med procesom obravnave potnih stroškov, kar bomo na praktičnem primeru implementacije v podružnico globalnega farmacevtskega podjetja preučili v nadaljnjih poglavjih.

Sistem SAP Concur poleg ročnega vnosa potnih stroškov omogoča tudi povezavo s službeno bančno kartico, če podjetje le-to tudi uporablja. Sistem se lahko uporablja preko internetne povezave in tudi preko uradne mobilne aplikacije. Ta omogoča neposreden zajem fotografije računa, potrebnega za povračilo potnih stroškov, in ga umesti v poročilo potnih stroškov ter samodejno z njega razbere potrebne podatke, ki se jim bomo posvetili v nadaljnjem poglavju. Uradna mobilna aplikacija SAP Concur uporabnikom omogoča vnos potnih stroškov v aplikacijo kjerkoli in kadarkoli, hkrati pa jim z možnostjo neposrednega zajema fotografije računa in z avtomatičnim razbiranjem podatkov olajšuje delo in prihrani čas, ki ga lahko izkoristijo za opravljanje primarnih delovnih nalog (Concur Technologies Inc., brez datuma b).

Uporabnik ima tudi stalen pregled nad svojimi zahtevki za povračilo potnih stroškov. Tu govorimo predvsem o procesu odobritve ter morebitni zavrnitvi zahtevka za povračilo potnih stroškov zaradi napak, ki jih sistem ni mogel predhodno zaznati glede na implementirana pravila. Uporabniku je na voljo vpogled v vse pretekle zahtevke, ki so že bili odobreni in tudi izplačani, kar omogoča transparenten pogled na njegove celotne potne stroške.

Ob primerjavi treh rešitev, ki jih ponuja sistem SAP Concur, enostavno prepoznamo rdečo nit sistema. Prednosti sistema so avtomatizacija, krajšanje postopka posameznega procesa ter omogočanje dela kadarkoli in kjerkoli. Avtomatizacija zagotavlja skladnost z internimi pravili podjetja, ki jih je predvsem v večjih podjetjih težko nadzorovati in približati zaposlenim, z digitalizacijo pa zaposleni niso več vezani na delo iz pisarne, temveč delo preprosto nosijo s sabo v eni sami računalniški ali mobilni aplikaciji (Concur Technologies Inc., brez datuma a).

V nadaljevanju bomo SAP Concur navezali na globalno farmacevtsko podjetje Merck KGaA, natančneje na slovensko podružnico podjetja Merck d.o.o., zato je na tej točki smiselno predstaviti značilnosti sistema SAP Concur, zaradi katerih je bil ta sistem tudi izbran. Za omenjeno podjetje je bilo pomembno, da se sistem SAP Concur lahko uporabi za usklajevanje procesov na globalni ravni. S sistemom SAP Concur se namreč zagotovi enoten način beleženja in obračunavanja potnih stroškov, tako da je vsaki državi uporabnici omogočena prilagoditev nekaterih lastnosti sistema na uredbe in pravila obračunavanja potnih stroškov znotraj posamezne države, osnova delovanja sistema pa ves čas ostaja enaka. Z odpravo človeške vloge pri pregledu potnih stroškov se odpravi tudi subjektivnost in zmanjša možnost napak, kar sistem dvigne na višjo raven skladnosti s pravilniki in transparentnosti pri povračilu potnih stroškov. V sistem SAP Concur so namreč vneseni celotni globalni pravilniki in zato poenoteno upoštevani ob dejanski uporabi. Ena ključnih lastnosti izbranega sistema je tudi prijaznost do uporabnika, pomembno pa je tudi, da se ta sistem uporabniku lahko pojasnjuje sproti, glede na potrebe, s primernimi opozorili in navodili (Merck d.o.o., 2022).

4.2 SWOT-analiza

Foong (2007, str. 6) navaja, da SWOT-analiza vsebuje štiri področja, ki sestavljajo njeno ime: Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Avtorja Sammut-Bonnici in Galea (2015, str. 1) omenjena štiri področja analize glede na njihov izvor delita na zunanje in notranje področje. Priložnosti in nevarnosti izhajajo iz zunanjega okolja, medtem ko prednosti in slabosti izvirajo iz notranjosti, v našem primeru iz sistema SAP Concur. Notranja analiza po mnenju omenjenih avtorjev prepozna vire, s katerimi analizirano področje razpolaga, njegove zmožnosti, konkurenčne prednosti in temeljne značilnosti. Zunanja analiza pa izpostavi priložnosti trga in nevarnosti konkurence, okolje analiziranega področja in okolje v splošnem. V nadaljevanju svojega dela Foong (2007, str. 1) opredeli vsestransko uporabo SWOT-analize. Slednja je uporabna v številnih situacijah, z njeno pomočjo lahko analiziramo dano situacijo, poljuben sistem, celotno podjetje ali le njegov del, seveda pa lahko z njo analiziramo tudi potencialen dogodek ali spremembo, kar pomeni, da nam SWOT-analiza lahko pomaga pri sprejemanju odločitev. V podjetjih se SWOT-analiza najpogosteje uporablja v sklopu strateškega planiranja in odločanja. Njena uporaba je smiselna, saj so se odločitve, sprejete na njeni

podlagi, pokazale za realistične in zanesljive, razlog za to pa je v objektivnem zbiranju podatkov.

V pomoč pri zbiranju podatkov SWOT-analiz Foong (2007, str. 11) zastavlja vprašanja, katerih odgovori dajejo ključne podatke analize. SWOT-analizo s podpornimi vprašanji za pripravo analize na praktičnem primeru prikažemo v tabeli 1.

Tabela 1: SWOT-analiza

Prednosti	Slabosti
• Kaj so vaše prednosti v primerjavi s konkurenti? • Kaj je vaša dodana vrednost za potrošnika/uporabnika? • Kakšni so vaši odnosi s potrošniki/uporabniki? • Kaj so vaše stroškovno učinkovite zmogljivosti? • Katere potrebe potrošnikov/uporabnikov zadovoljujete? • Kaj so vaše finančne prednosti?	• Kaj vas zavira pri razvoju oziroma poslovanju? • Kaj je vaša zastarela oprema/tehnologija? • Kaj so slabe izkušnje potrošnikov/uporabnikov? • Katere napake se ponavljajo? • Kaj povečuje stroške delovanja oziroma poslovanja?
Priložnosti	Nevarnosti
• Politične spremembe, ki lahko pospešijo razvoj. • Ekonomska situacija, ki spodbuja potrošnjo. • Tehnologija, ki spodbuja delovanje oziroma poslovanje.	• Vstop novih konkurentov. • Substituti. • Politične spremembe, ki lahko zatrejo razvoj. • Povečanje stroškov. Slabša stroškovna učinkovitost. • Ekonomski zaton ciljnega trga.

Vir: lastno delo.

Pomemben dejavnik priprave SWOT-analize je natančnost in jasnost. Če uporabniki analize navedenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ne razumejo pravilno, bo celotna analiza napačna ali celo negativna. Zato je treba vse navedbe tudi razložiti, in sicer tako, da jih ni mogoče interpretirati različno, s tem pa se preprečijo napake v razumevanju.

SWOT-analiza, kot navaja Foong (2007, str. 15), ima tako prednosti kot slabosti. Njena prednost so objektivni podatki, ki pomagajo razumeti tako notranje kot zunanje okolje. Analiza nam pomaga prepoznati priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja ter izpostavi naše prednosti kot tudi slabosti v primerjavi z našimi konkurenti. Avtor navaja, da je bistvena prednost te analize v tem, da nam ponudi popolnoma novo dimenzijo konkurenčnosti. Njene slabosti pa so časovna zahtevnost priprave, slabo razumevanje analize zaradi pomanjkljivih

podatkov ter subjektivnost pri navedbi, kar je pogosto težava pri primerjavi s konkurenti. Bistvena slabost je, da se lahko okolje med postopkom priprave analize spremeni, kar ogroža njeno zanesljivost in točnost. Tabela 2 prikazuje SWOT-analizo sistema SAP Concur.

Tabela 2: SWOT-analiza za sistem SAP Concur

Prednosti	Slabosti
• Fleksibilnost • Transparentnost • Hiter proces • Uporaba kjerkoli in kadarkoli • Do uporabnika prijazen sistem • Stalna podpora ekipe Merckove poslovne podpore, v nadaljevanju Merck Business Services, s kratico MBS • Objektivna obravnava potnih stroškov • Enostaven pregled potnih stroškov	• Slaba digitalna pismenost znotraj podjetja • Pomanjkanje človeškega faktorja ob izrednih stroških • Ekipa MBS ne razume lokalnih pravil podjetja Merck d.o.o. • Zahtevki za povračilo stroškov so pogosto zavrnjeni brez utemeljenega razloga
Priložnosti	Nevarnosti
• Možnost poenotenja med vsemi podružnicami • Vzpostavljanje doslednosti pri uredbah podjetja • Optimizacija med podružnicami • Dodatne prilagoditve, pri katerih je na podlagi sistema mogoče prepoznati izstopanja med podružnicami • Avtomatizirano knjiženje poročila o potnih stroških	• Pomanjkanje usposobljenih delavcev in subjektivnosti pri izrednih stroških • Zavračanje s strani uporabnikov • Neučinkovito delovanje v primerjavi z obstoječim načinom dela • Sprememba glede potnih stroškov, npr. ukinitvev službenih avtomobilov in terenskega dela

Vir: lastno delo.

Prednosti sistema SAP Concur so naslednje:

- Fleksibilnost – sistem je v veliki meri prilagodljiv, kar omogoča prilagajanje lokalnim uredbam podjetja.
- Transparentnost – sistem je oblikovan na za uporabnika pregleden način, vsi stroški so vneseni po enakem postopku in zahtevajo enake podatke na enaki točki vnosa. Podatkov ni mogoče prikriti ali prilagajati.
- Hiter proces – sistem s pomočjo avtomatizacije zagotavlja pospešitev trenutnega procesa obravnave potnih stroškov.
- Uporaba kjerkoli in kadarkoli – sistem deluje v vseh okoliščinah, tudi preko mobilne aplikacije, zato uporabniku omogoča popolno časovno prilagoditev dela.
- Do uporabnika prijazen sistem – sistem je zasnovan tako, da uporabnika pelje od začetka do konca vnosa zahtevka za povračilo stroškov, na napake pa opozarja sproti.

- Stalna podpora ekipe MBS – pri implementaciji novega sistema je ključna podpora strokovnjakov, kar v primeru sistema SAP Concur pomeni podporo MBS ekipe globalne družbe Merck.
- Objektivna obravnava potnih stroškov – sistem zagotavlja objektivnost pri obravnavi potnih stroškov, vnesena pravila so namreč jasna in avtomatizirana.
- Enostaven pregled potnih stroškov – sistem uporabnikom omogoča pregled vseh vnesenih stroškov.

Slabosti sistema SAP Concur:

- Slaba digitalna pismenost znotraj podjetja – kot vsak sistem tudi SAP Concur zahteva določeno stopnjo računalniškega znanja, kar posameznim uporabnikom lahko povzroča težave pri uporabi.
- Pomanjkanje usposobljenih delavcev ob izrednih stroških – kljub temu da je objektivna obravnava prednost sistema SAP Concur, je pomanjkanje strokovnjakov in s tem nekaj subjektivnosti zaznana slabost. Če na primer stroški reprezentance presegajo zgornjo dovoljeno mejo stroška samo za en cent, sistem tega ne razume in uporabnik zahtevka za povračilo stroškov sploh ne more oddati.
- Ekipa MBS ne razume lokalnih pravilnikov podjetja Merck d.o.o. – če podporna ekipa za implementacijo novega sistema ne razume lokalnih usmeritev podjetja, prihaja do težav v komunikaciji in sporazumevanju, kaj je pravilno in kaj ni.
- Zahtevki za povračilo stroškov so pogosto zavrnjeni brez utemeljenega razloga – zaradi nerazumevanja lokalnih uredb in pravil podjetja v praksi pogosto prihaja do zavračanja zahtevkov, kar pa ni podprto z nobenimi vnesenimi pravili, gre le za slabo razumevanje vnesenih pravil.

Priložnosti sistema SAP Concur:

- Možnost poenotenja v vseh podružnicah – mednarodno podjetje ima s pomočjo avtomatiziranega sistema priložnost, da poenoti obravnavo potnih stroškov v vseh svojih podružnicah. Kljub nekaterim lokalnim razlikam je mogoče vzpostaviti enotno osnovo delovanja.
- Vzpostavljjanje doslednosti pri usmeritvah podjetja – preko sistema in vnesenih pravil delovanja je poskrbljeno za večjo doslednost pri upoštevanju tako globalnih kot lokalnih pravil delovanja podjetja.
- Optimizacija med podružnicami – predvsem zemljepisno bližnje podružnice si pri vzpostavitvi sistema lahko izmenjujejo nasvete in med seboj sodelujejo ter s tem dosežejo največjo mogočo učinkovitost. Slovenska podružnica podjetja Merck je pri vzpostavitvi sodelovala s hrvaško podružnico podjetja Merck.
- Dodatne prilagoditve, pri katerih je na podlagi sistema mogoče ugotoviti odstopanja med podružnicami – ob večji enotnosti delovanja sistema SAP Concur je za matično družbo

enostavneje primerjati podružnice in zaznati odstopanja. Na podlagi ugotovitev je mogoče ustvariti prilagoditve, ki vodijo v večjo učinkovitost.

- Avtomatizirano knjiženje poročila o potnih stroških – sistem SAP Concur na podlagi vnesenih zahtevkov za povračilo potnih stroškov izda poročilo, imenovano Cognos. Če je poročilo ustrezno pripravljeno, ga je mogoče združiti z uporabljenim računovodskih programom in vzpostaviti avtomatizacijo knjiženja.

Nevarnosti sistema SAP Concur:

- Pomanjkanje usposobljenih delavcev in subjektivnosti pri izrednih stroških – brez ustrezno usposobljenih delavcev se uporabniki lahko počutijo nerazumljene in zato začnejo zavračati uporabo sistema.
- Zavračanje s strani uporabnikov – zaradi navedenih slabosti sistema ter tudi zaradi navedenih nevarnosti obstaja nevarnost, da bi uporabniki, torej zaposleni v podjetju Merck d.o.o., zavračali celoten sistem in njegovo uporabo.
- Neučinkovito delovanje v primerjavi z obstoječim načinom dela – po končani celotni prilagoditvi sistema ter implementaciji v produkcijsko okolje obstaja nevarnost, da bi prišle na površje nepredvidene slabosti in bi se ugotovilo, da sistem podjetju Merck d.o.o. ne bo prinesel dodatne vrednosti oziroma ne bo izboljšal osnovnega procesa obravnave potnih stroškov.
- Sprememba glede potnih stroškov, npr. odprava službenih avtomobilov in terenskega dela – če pride do prestrukturiranja poslovanja, morebitne odprave terenskega dela in s tem prenehanja potrebe po službenih avtomobilih, zaradi česar nastanejo tudi obsežne spremembe potnih stroškov oziroma njihovega obsega, ki bi se v takem primeru močno zmanjšal, bosta celotna prenova in implementacija sistema SAP Concur zaman, saj je zaposleni ne bodo več potrebovali.

4.3 TOWS-matrika

Weihrich (1982, str. 54) strateško planiranje predstavi kot na videz preprosto nalogo v podjetjih, kjer analiziramo trenutno in pričakovano prihodnjo situacijo, razmislimo o prihodnjem delovanju podjetja in temu primerno razvijemo strategijo do zastavljenih ciljev. Kot navaja avtor, je v resnici proces strateškega planiranja mnogo bolj kompleksen ter zahteva smiseln sistematski pristop, preko katerega analiziramo zunanje dejavnike ter jih povežemo z notranjimi dejavniki podjetja. Omenjeni sistematski pristop poimenuje »situacijska analiza« ali »TOWS-matrika«.

V prvem delu poglavja opisana SWOT-analiza je v podjetjih pogosto uporabljeno orodje, vendar Weihrich (1982, str. 59) meni, da njegova TOWS-analiza prispeva ključen dejavnik, in sicer povezovanje s SWOT-analizo odkritih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Če teh dejavnikov med seboj ne povežemo, ne izkoristimo celotnega potenciala podatkov, pridobljenih s to analizo.

TOWS-matrika povezuje prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi zunanjega okolja. Gre za kategorizacijo strategij delovanja podjetja. Tabela 3 prikazuje TOWS-matriko s podpornimi točkami za pripravo matrike na praktičnem primeru.

Tabela 3: TOWS-matrika

	Prednosti	Slabosti
Priložnosti	Prednosti uporabimo za visoko izrabo priložnosti.	Zmanjšamo slabosti, da razvijemo priložnosti.
Nevarnosti	Prednosti uporabimo za zmanjšanje nevarnosti.	Zmanjšamo slabosti, da se izognemo nevarnostim.

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 3, gre za strategije, ki povezujejo s SWOT-analizo odkrite prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti uporabimo zato, da učinkovito izrabimo priložnosti, na drugi strani pa s pomočjo prednosti zmanjšamo prepoznane nevarnosti. Slabosti v kombinaciji s priložnostmi izkoristimo tako, da preko izkoriščanja priložnosti zmanjšamo učinek slabosti. Z zmanjšanjem učinka slabosti poskrbimo, da se izognemo nevarnostim iz zunanjega okolja (Gradmode, 2022).

Za pripravo TOWS-matrike je torej bistvena predhodna priprava SWOT-analize, saj služi kot neposredna podlaga TOWS-matriki. Za matriko, prikazano v tabeli 4, smo črpali podatke iz SWOT-analize, predhodno pripravljene v prvem delu tega poglavja.

Tabela 4: TOWS-matrika za sistem SAP Concur

	Prednosti	Slabosti
Priložnosti	Sistem s pomočjo njegove fleksibilnosti povsem prilagodimo pravilom podjetja, poenotimo podružnice podjetja Merck in z izrabo transparentnosti sistema poskrbimo za optimizacijo vseh podružnic.	Poskrbimo, da tehnična ekipa MBS prejme zadostno podporo pri razumevanju lokalnih usmeritev, s čimer bi omogočili izboljšave na več področjih sistema in poenotenje med podružnicami.
Nevarnosti	S pomočjo fleksibilnosti sistema tega prilagodimo do te mere, da ne bo potreben človeški faktor, za uporabnika pa bo sistem postal domač in uporaben.	Z zadostnimi treningi izboljšamo digitalno pismenost, nudimo podporo ekipi MBS pri razumevanju lokalnih usmeritev, s čimer poskrbimo, da zaposleni sistem sprejmejo in razumejo.

Vir: lastno delo.

5 ANALIZA IMPLEMENTACIJE SISTEMA SAP CONCUR

5.1 Predstavitev podjetja Merck KGaA

Merck Group – družba, ki združuje znanost in tehnologijo, verjame v znanost kot silnico dobrega. Matično podjetje predstavlja Merck KGaA, ki s pomočjo svojih zaposlenih ustvarja pozitivne spremembe v milijonih človeških življenj. Podjetje Merck KGaA je bilo ustanovljeno leta 1668 v Nemčiji, natančneje v mestu Darmstadt. Ustanovitelj je bil Friedrich Jacob Merck, v dolgih letih razvoja je v podjetju delovalo kar 13 generacij družine Merck. Sprva je podjetje delovalo kot lekarna, leta 1827 pa se je s komercialno proizvodnjo morfija prelevilo v proizvajalca zdravil (Merck KGaA, 2023a).

Strast do znanosti in tehnologije spodbuja približno 64.000 zaposlenih, ki delujejo v 66 državah, da nenehno iščejo rešitve za mnoge težave današnjega časa, hkrati pa ustvarjajo trajnostne načine življenja. Merck KGaA sodeluje na vsakem koraku, od ustvarjanja življenja do njegovega izboljšanja, pa tudi do daljšanja življenja. Ponuja individualno prilagojeno zdravljenje različnih bolezni in pomaga pacientom dosegati sanje, da postanejo starši (Merck KGaA, 2023b).

Strategija: Merck KGaA želi postati vodilno znanstveno tehnološko podjetje 21. stoletja. Njegova strategija pri doseganju tega cilja sloni na razkritju svojega celotnega potenciala, s čimer bo poneslo celotno podjetje na novo raven. Do leta 2025 si je podjetje zastavilo cilj »25 do 25«, to pomeni do leta 2025 doseči za 25 milijard evrov prodaje. Od tega pričakujejo 80 odstotkov prodaje iz treh glavnih sektorjev poslovanja. Omenjeni sektorji in njihove napovedi rasti (Merck KGaA, 2023c):

- Znanost za življenje (angl. Life science) – pričakovana povprečna organska rast znaša med 7 in 10 odstotki v srednjeročnem obdobju, v kar je že vključeno manjše povpraševanje zaradi pandemije. Navedena rast prehiteva rast celotnega trga.
- Zdravstvena oskrba (angl. Healthcare) – cilj je doseči srednjeročno povprečno letno organsko rast prodaje, v srednjem enomestnem odstotku.
- Elektronika (angl. Electronics) – pričakovana povprečna organska rast med letoma 2021 in 2025 znaša od tri do šest odstotkov. V ta namen je vzpostavljen tudi poseben program za zajem novih priložnosti rasti, imenovan Level Višje (angl. Level Up).

Trajnost je pomembno zakoreninjena v strategijo podjetja Merck KGaA. Ambicije so doseči trajnostne načine proizvodnje in delovanja za celotno človeško raso in okolje. Navajajo tudi, da sta trajnostno podjetništvo in dobičkonosna rast močno povezana. Preko poslovanja želijo ustvarjati ekonomsko uspešnost kot tudi vrednost za celotno družbo. V sklopu teh ciljev se trudijo premagovati izzive današnjega časa, kot so bolezni, revščina, lakota in globalno segrevanje (Merck KGaA, 2023c).

Veliko pozornosti namenjajo vrednotam, ki podjetje vodijo in so po njihovo ključ do uspeha (Merck KGaA, 2023c):

- Pogum, ki odpira vrata prihodnosti.
- Dosežki, ki omogočajo podjetniški uspeh.
- Odgovornost, ki določa podjetniška dejanja.
- Spoštovanje, ki je temelj vsakega sodelovanja.
- Integriteta, ki zagotavlja verodostojnost.
- Transparentnost, ki omogoča medsebojno zaupanje.

Ena izmed mnogih podružnic podjetja Merck KGaA je Merck d.o.o., ki deluje v Sloveniji. Podružnica Merck d.o.o. zaposluje približno 25 ljudi in ima sedež v Ljubljani (Merck KGaA, 2023č). Želja matične družbe Merck KGaA je poenotenje procesov znotraj podružnic, čemur sledi implementacija izbranega sistema SAP Concur.

5.2 Obstoječi proces obravnave potnih stroškov

Obravnava potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. je natančno definirana v lokalnem pravilniku glede procesov poslovanja. Ker sistem za obravnavo potnih stroškov SAP Concur obravnavamo kot celoto, je pred implementacijo sistema SAP Concur smiselno spoznati tudi celoten postopek priprave in obravnave potnih stroškov v izbranem podjetju.

Pri prvem koraku se postavimo v vlogo zaposlenega v podjetju Merck d.o.o. Delodajalec nam zagotavlja službeno vozilo, ki ga lahko uporabljamo tudi v zasebne namene, s tem da podjetje po državni zakonodaji obračuna primerno boniteto. Naše delo primarno poteka v pisarni, nekajkrat tedensko poleg pisarniškega dela opravimo tudi obisk naših strank. Večkrat na leto se odpravimo tudi v tujino. Če potujemo v bližnjo državo, uporabimo službeno vozilo, v nasprotnem primeru potujemo z letalom in drugimi prevoznimi sredstvi. Delo je raznoliko in se odraža v raznolikih potnih stroških, ki jih pripravimo enkrat mesečno, praviloma do četrtega dne prihodnjega meseca, za pretekli mesec.

Za pripravo potnih stroškov uporabljamo standardiziran zahtevek za povračilo potnih stroškov. Vanj vpisujemo skupne zneske naših mesečnih stroškov, ki jih seštejemo sami. Za dokazilo o resničnosti nastalih stroškov je omenjenemu zahtevku obvezno priložiti vse upoštevane mesečne račune, ki se morajo glasiti na podjetje Merck d.o.o. Če račun izda temu namenjena naprava, kot je parkirni avtomat, ta ne vsebuje potrebe, da se glasi na Merck d.o.o. Enako velja za račune prevozov s taksijem in račune za cestnino. Če uveljavljamo račun »reprezentance«, ki v podjetju Merck d.o.o. pomeni kakršnokoli pogostitev poslovnega partnerja oziroma stranke, moramo na račun čitljivo vnesti vse udeležence dogodka. Če imamo torej sestanek ob kosilu ali le ob izbranem napitku, moramo natanko navesti, s kom je potekalo kosilo oziroma je bil uporabljen izbrani napitek, k udeleženi moramo vpisati tudi sebe, če smo jedli navedeni obrok oziroma pili izbrani napitek. Ko naša

službena pot poteka v tuji državi, kjer se uporablja za nas tuja valuta, moramo vrednost računa sami pretvoriti v našo domačo valuto, pri tem pa uporabiti srednji veljavni tečaj na dan, ko je strošek nastal (Merck d.o.o., 2019, str. 12).

Ob omembi službene poti je ključno omeniti izračun dnevnic. Za vsak dan na službeni poti je zaposleni upravičen do zakonsko določenega zneska, imenovanega dnevnic. Če potovanje traja manj kot celoten dan, se temu ustrezno prilagaja tudi znesek dnevnice. Ob tem se v Mercku d.o.o. za vsak obrok, ki ga zagotavlja podjetje, od dnevnice odšteje določen odstotek zneska. Zaposleni smo dolžni za vsako službeno pot navesti točne datume in ure odhoda na službeno pot ter vrnitve s službene poti ter zapisati, katere obroke je zagotovil Merck d.o.o., in zanje ustrezno znižati skupni znesek dnevnic (Merck d.o.o., 2019, str. 13-15).

Ker običajni računi sčasoma bledijo in postanejo nečitljivi, moramo priložiti tako originalne račune kot tudi čitljive kopije računov. Ob pripravi mesečnih zahtevkov za povračilo potnih stroškov moramo poleg zgoraj opisanega postopka in splošnih pravil poznati tudi celotni že omenjeni pravilnik, standardni proces poslovanja za potovanja in stroške (angl. Standard operation procedure SOP Travel & Expense). V omenjenem pravilniku so opisane vse kategorije stroškov, ki vključujejo tudi različne omejitve, tako glede uporabe določenih kategorij stroškov kot tudi finančne omejitve. Za lažje razumevanje si pogledjmo primer stroška pranja oblačil. Če želimo na službeni poti uveljavljati povračilo stroška pranja oblačil, mora naša službena pot trajati vsaj 10 dni. Finančno omejitev bomo našli pri strošku reprezentance, pri katerem je najvišja dovoljena vrednost na posameznega udeleženca 80,00 EUR, upošteva tudi davek na dodano vrednost (Merck d.o.o., 2019, str. 9). Ko ustrezno izpolnimo standardiziran zahtevek za povračilo potnih stroškov, tega skupaj s potrebnimi prilogami predamo finančnemu oddelku podjetja, kjer poteka nadaljnja obravnava.

Sedaj se postavimo v vlogo zaposlenega na finančnem oddelku. Ob koncu meseca prejmemo zahtevek za povračilo potnih stroškov od enega izmed naših zaposlenih. Najprej preverimo, ali je na omenjenem zahtevku naveden ustrezen mesec, datum ter ime predlagatelja zahtevka. Če so ti osnovni podatki pravilni, začnemo pregledovati vse priložene originalne račune in kopije – vsak račun mora imeti svojo čitljivo kopijo, hkrati pa se morajo razen izjem računi glasiti na Merck d.o.o. Nadaljujemo s seštevkom računov ter tako ročno preverimo, ali se navedeni zneski skladajo s priloženimi računi. V primeru, da je račun zaposlenega napačen, znesek popravimo in s tem seznanimo zaposlenega ter v dokaz seznanitve pridobimo podpis ob popravku. Če je na posameznem zahtevku za povračilo potnih stroškov napak več, celoten obrazec zavrnamo in prosimo za popravek. Ob preverjanju prejetega zahtevka in računov moramo biti posebej pozorni na skladnost s pravili podjetja ter na znesek dnevnic, pri slednjih je namreč narejeno največ napak. Če odkrijemo pomanjkljivost, tak račun zavrnamo. Ob tem je zaposleni, ki je račun predložil, dolžen tega posredovati nadrejenemu in pridobiti njegovo soglasje, da znesek računa kljub pomanjkljivosti povrnemo zaposlenemu (Merck d.o.o., 2019, str. 13).

Ko so vsi zneski pravilno vneseni, nad zgornjo vrstico vnesemo podatke, potrebne za knjiženje posameznega zaposlenega, ki jih bomo podrobneje predstavili v poglavju »5.4.1. Implementacija sistema SAP Concur«. Poleg navedenih zneskov k vsaki kategoriji vpišemo ustrezno številko konta, podrobneje opisano v poglavju »5.4.1. Implementacija sistema SAP Concur«. Izjema so stroški reprezentance, kajti ti ne spadajo med osebne stroške zaposlenega, zato imajo ti posebna stroškovna mesta, ob knjiženju pa pri tej kategoriji stroška izpustimo številko zaposlenega, podrobneje navedeno v poglavju »5.4.3. Razvrščanje (alokacija) stroškov reprezentance«. Poleg skupnega seštevka vseh postavk navedemo konto 16500.

Celoten pregled zahtevka za povračilo potnih stroškov bo končan, ko se bomo podpisali na temu namenjeno mesto in dodali žig z datumom preverbe omenjenega zahtevka. Po pregledu zahtevka za povračilo potnih stroškov tega posredujemo nadrejenemu predlagatelja zahtevka, ki odobri izplačilo mesečnih potnih stroškov, navedenih na predloženem zahtevku, to stori s podpisom na temu namenjeno mesto. Ko pridobimo odobritev za izplačilo, potne stroške ustrezno knjižimo. Za knjiženje v podjetju Merck d.o.o. uporabljamo program iScala. Knjiženje potrdimo s tem, da na zahtevek za povračilo potnih stroškov dodamo žig »knjiženo« in ga opremimo s podpisom. Temu sledi izplačilo zneska na zahtevku za povračilo potnih stroškov (Merck d.o.o., 2016, str. 12).

Ozko grlo obstoječega procesa obravnave potnih stroškov je dvojni izračun zneskov za povračilo stroškov, sprva te izračuna predlagatelj zahtevka za povračilo potnih stroškov, nato še zaposleni na finančnem oddelku. Med opravljanjem tega procesa se zaradi dinamike podjetja ta prekinja, zahteva namreč vmesno seznanjanje z odkritimi napakami, odobritve nadrejenega ob napakah in pred knjiženjem. S pomočjo avtomatizacije, ki jo ponuja sistem SAP Concur, bi navedena ozka grla izboljšali.

5.3 Načrtovanje prenove procesa obravnave potnih stroškov

Prenova procesa v podružnici farmacevtskega podjetja se je začela na pobudo matične družbe, torej Merck KGaA. Slednja želi enovite sisteme za svoje hčerinske družbe oziroma podružnice. Poenoteni sistemi omogočajo kakovostnejši pregled nad podatki posameznih družb kot celoto, omogočajo primerjave med podjetji in zagotavljajo večjo doslednost pri poslovanju in delovanju v skladu s pravilniki matične družbe, odstopanja od teh pa se izražajo le na podlagi neizogibnih lokalnih uredb.

Računovodstvo vsake podružnice je bistveno za zagotavljanje korporativnih informacij, kar je osnova za zagotavljanje učinkovitih procesov in optimalnega poslovanja. Stalna izboljšava poslovnih procesov je bistvena za ohranjanje konkurenčnosti in trajnosti vsakega podjetja, izboljšava procesov pa je dosegljiva predvsem ob celotni prenovi procesa. Podjetje

mora pred prenovo razumeti trenutno delovanje, strategijo poslovanja in predvsem cilje prenove procesa (Vizzon in drugi, 2020).

V podjetju smo preučili trenutni proces obravnave potnih stroškov in našli več področij, ki bi jih sistem SAP Concur izboljšal. Omenjeni sistem bi v obravnavo potnih stroškov vnesel višjo stopnjo doslednosti pri upoštevanju internih pravilnikov podjetja, proces bi potekal hitreje in omogočil uporabnikom več časa za druge delovne naloge. Obstoječi proces obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. vpleta večje število zaposlenih, ki so za izpeljavo procesa odvisni drug od drugega, kar bi sistem SAP Concur spremenil tako, da bi sodelovanje potekalo hitreje, predvsem pa bi bilo v proces vključenih manj udeležencev.

Slabosti sedanjega načina obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. so torej pomanjkanje doslednosti pri upoštevanju internih globalnih in lokalnih pravilnikov podjetja, čemur botrujeta človeški faktor in zahtevnost dela s preostalimi zaposlenimi v podjetju. Da bi se odgovorni za obravnavo potnih stroškov izognili konfliktom, pogosto spregledajo pomanjkljivosti pri poročanju potnih stroškov od zaposlenih. Proces obravnave potnih stroškov je počasen in zahteva sodelovanje več zaposlenih. Proces vključuje zaposlenega, ki stroške pripravi in jih odda oddelku financ. Zaposleni na finančnem oddelku preverijo vsako oddano poročilo o potnih stroških, poskrbijo, da je to v skladu s priloženimi računi in z že omenjenimi internimi globalnimi in lokalnimi pravilniki podjetja. Ko je slednje potrjeno, poročilo o potnih stroških odobri direktor podjetja, nato je na vrsti faza ročnega knjiženja potnih stroškov in njihovo izplačilo.

Prenovo obravnave potnih stroškov bo vodila tehnična ekipa MBS, ki je odgovorna za tehnični del vzpostavitve sistema SAP Concur. Lokalna ekipa po navodilih tehnične ekipe MBS pripravi in zagotovi vse potrebne podatke o bodočih uporabnikih sistema, o internih lokalnih pravilnikih in o državnih uredbah in zakonih, ki se navezujejo na obravnavo potnih stroškov. Zaradi boljšega razumevanja državnih uredb in zakonov večji del testiranja sistema SAP Concur temelji na lokalni ekipi.

5.4 Prilagoditev sistema SAP Concur za potrebe podjetja

5.4.1 Implementacija sistema SAP Concur

V nadaljevanju bomo sistem SAP Concur prilagodili za uporabo v podružnici globalnega farmacevtskega podjetja Merck KGaA, in sicer Merck d.o.o. V procesu implementacije sistema SAP Concur bomo glavni vlogi prevzeli zaposleni na finančnem oddelku izbranega podjetja oziroma podružnice ter globalna ekipa Merck Business Solutions, v nadaljevanju ekipa MBS, ki skrbi za tehnično podporo in izvedbo. Tehnična ekipa MBS je določila datum, ko naj bi projekt »Concur for SEE (South Eastern Europe) Countries« prešel v uporabo, in sicer december 2021. S projektom smo začeli aprila 2021.

Prav na začetku procesa smo definirali nekaj osnovnih značilnosti podjetja Merck d.o.o. Zaposleni v podjetju Merck d.o.o. ne uporabljajo plačilnih kartic podjetja, temveč za kritje nastalih stroškov do njihovega povračila uporabljajo stalni avans v znesku 400,00 EUR. Posamezne osebe razpolagajo z manjšim zneskom stalnega avansa, saj so njihove potrebe manjše.

Podjetje Merck d.o.o. svojim zaposlenim ponuja možnost dodatnega avansa v poljubnem znesku. Ta se zaposlenemu izplača na podlagi večjih potreb po kritju večjih stroškov, kar se običajno dogaja na službenih poteh v tujino, kjer zaposleni gostijo zunanje poslovne partnerje oziroma zdravstveno osebje. SAP Concur mora za Merck d.o.o. ponujati možnost dodatnega avansa in njegovo odobritev znotraj sistema.

Iz zgornjega odstavka je razvidno, da zaposlene osebe v Mercku d.o.o. gostijo zunanje poslovne partnerje oziroma zdravstveno osebje. SAP Concur mora podjetju Merck d.o.o. omogočiti delitev stroškov reprezentance na poslovne partnerje in na zdravstveno osebje. Prav tako mora omogočiti posebno obravnavo stroškov reprezentance v primerih, ko so vsi udeleženci reprezentance zaposleni v matičnem podjetju Merck KgaA. V tem primeru namreč ne gre za stroške reprezentance, temveč za poslovno nepotrebne stroške. Če vsaj eden izmed udeležencev ni zaposlen v matičnem podjetju Merck KgaA, je celoten strošek obravnavam kot strošek reprezentance. Ob vnosu računa za povračilo stroška reprezentance je zaposlena oseba dolžna v sistem SAP Concur vnesti vse udeležence reprezentance, skupaj s podatkom o tem, ali je udeleženec zaposlen v matičnem podjetju Merck KgaA ali pa gre za poslovnega partnerja ali za zdravstveno osebje.

Zaposlena oseba je ob zahtevku za povračilo stroškov dolžna v sistem vnesti dokaz o nastanku stroška, kar v osnovi pomeni račun. Ta se mora glasiti na Merck d.o.o., v sistem pa je vnesen kot sken v obliki PDF, tj. elektronski račun, v osnovi izdan v PDF, oziroma kot fotografija, zajeta skozi uradno SAP Concur mobilno aplikacijo. Odgovorna oseba za vnos računa v sistem SAP Concur je uporabnik omenjenega sistema. Potrebe po oddajanju originalnih računov v papirni obliki finančnemu oddelku ni. V podjetju Merck d.o.o. smo vzpostavili tudi seznam stroškov, za katere ni potrebno, da se račun glasi na Merck d.o.o. Te izjeme so: račun za parkirnino, za prevoz s taksijem, za cestnino ali cestne pristojbine, račun za prevoz z vlakom in račun za pranje perila na službeni poti. Dodatna izjema je zahtevek po povračilu kilometrine, nastale z zasebnim prevoznim sredstvom, za namene opravljanja službene dolžnosti. V primeru, da vnašamo dnevnice v sistem SAP Concur, je uporabnik dolžen dodati PDF veljavnega in odobrenega potnega naloga, ki ga je v podjetju pridobil pred službeno potjo.

Pripravo podatkov za vnos v sistem SAP Concur in pripravo sistema na pravila podjetja in državno zakonodajo smo začeli z definiranjem zaposlenih oseb v izbranem podjetju, torej bodočih uporabnikov sistema SAP Concur. Ekipi MBS smo posredovali tabelo s podatki o zaposlenih, ki vsebuje identifikacijsko številko zaposlenega, imenovano MUID, ime in

priimek zaposlene osebe, področje in organizacijsko enoto, v kateri deluje, naziv delovnega mesta zaposlene osebe in stopnjo delovnega mesta. Vsaki zaposleni osebi smo dodali podatke za knjiženje bodočih potnih stroškov, vnesenih v SAP Concur. Gre za stroškovno mesto posamezne zaposlene osebe, alokacijo in osebno številko zaposlenega, imenovano Vendor ID. Ti podatki so za zaposlene ob uporabi sistema SAP Concur nerelavantni, zelo pomembni pa bodo postali za finančni oddelek podjetja, ko bomo govorili o poročilu sistema SAP Concur, ki je podlaga za knjiženje potnih stroškov zaposlenih.

Za lažjo predstavo in razumevanje posredovanih podatkov o zaposlenih prilagamo del tabele zbranih podatkov, v kateri so imena in priimki spremenjeni na vzorčne. V tabeli 5 prikazujemo ključne podatke za prepoznavanje zaposlene osebe in knjiženje potnih stroškov na njihova osebna stroškovna mesta.

Stroškovno mesto:

- MS014 – Osebni stroški »Priimek« (angl. Personal costs »Lastname«),
- MM_R&A – Osebni stroški oddelka znanosti za življenje (angl. Personal costs Life Science),
- C8 – Korporativa & Ostalo MGF (angl. Corporate & Other Merck group functions MGF),
- A4 – Plodnost (angl. Fertility),
- SRETE – Regulatorna toksikologija (angl. Regulatory Toxicology).

Alokacija služi za prepoznavanje oddelka, v katerem zaposlena oseba deluje:

- 3110250000 – Interna prodaja (angl. Internal Sales),
- 3110170000 – Terensko delo (angl. Field Force),
- 3121060000 – Informacijska tehnologija (angl. IT),
- 3110500000 – Posebni stroški prodaje (angl. Special Expense of selling).

Vendor ID je ključni podatek, ki ob knjiženju strošek umesti na osebni strošek zaposlene osebe, kar omogoča kasnejši pregled vseh osebnih stroškov zaposlenih, ločeno od preostalih komercialnih stroškov.

Tabela 5 prikazuje zgoraj opisane podatke o zaposlenih, ki v sistemu SAP Concur omogočajo vnos potnih stroškov po zaposlenih ter pripravo Cognos poročila, opisanega v nadaljevanju.

Tabela 5: Podatki o bodočih uporabnikih sistema SAP Concur

MUID	Ime	Priimek	Stroškovno mesto	Alokacija	Vendor ID
M117601	Zaposleni	Ena	MS014	3110250000	016
M118529	Zaposleni	Dva	MM_R&A	3110170000	018
M121967	Zaposleni	Tri	C8	3121060000	013
M169927	Zaposleni	Štiri	A4	3110250000	046
M300519	Zaposleni	Pet	SRETE	3110500000	058

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju smo opredelili vse kategorije stroškov, ki so na voljo zaposlenim ob vnosu zahtevka za povračilo stroškov v sistem SAP Concur. Za njihovo lažje razumevanje so konti znotraj sistema imenovani besedno, razlage pa so namenjene revizorjem za oporo pri pregledu zahtevkov za povračilo potnih stroškov. Kategorije so navedene v nadaljevanju.

Zajtrk z zdravstvenim osebjem – 41700: Interni globalni pravilnik podjetja v sistemu SAP Concur določa možnost stroška zajtrka z zdravstvenim osebjem, kosila z zdravstvenim osebjem in večerje z zdravstvenim osebjem. Pri vseh treh obrokih gre za enak koncept, in sicer delo ob obroku, pri katerem je vsaj ena prisotna oseba opredeljena kot zdravstveno osebje. Zajtrk z zdravstvenim osebjem pomeni obrok v dopoldanskem času oziroma manjši prigrizek/napitek. Dolžnost zaposlenega je, da v sistem SAP Concur ob zahtevku za povračilo nastalega stroška vnese vse prisotne osebe, tudi sebe. Za vse prisotne goste je zaposleni dolžen vnesti podjetje oziroma organizacijo, iz katere gostje prihajajo, ter njihovo povezavo s podjetjem Merck d.o.o. Znesek obroka ne sme presegati lokalno določenega zneska, ki v času izdelave tega dela znaša 80,00 EUR na osebo. Ob vnosu vseh udeležencev v sistem SAP Concur mora zaposleni strošek tudi ustrezno alocirati, gre namreč za poslovni strošek, ki ga ne moremo uvrščati med osebne stroške zaposlenega.

Kosilo z zdravstvenim osebjem – 41700: Interni globalni pravilnik podjetja v sistemu SAP Concur določa možnost stroška zajtrka z zdravstvenim osebjem, kosila z zdravstvenim osebjem in večerje z zdravstvenim osebjem. Pri vseh treh obrokih gre za enak koncept, in sicer delo ob obroku, pri katerem je vsaj ena prisotna oseba opredeljena kot zdravstveno osebje. Kosilo z zdravstvenim osebjem predstavlja obrok v popoldanskem času. Dolžnost zaposlenega je, da v sistem SAP Concur ob zahtevku za povračilo nastalega stroška vnese vse prisotne osebe, tudi sebe. Za vse prisotne goste je zaposleni dolžen vnesti podjetje oziroma organizacijo, iz katere gostje prihajajo, ter njihovo povezavo s podjetjem Merck d.o.o. Znesek obroka ne sme presegati lokalno določenega zneska, ki je v času izdelave tega dela znašal 80,00 EUR na osebo. Ob vnosu vseh udeležencev v sistem SAP Concur mora

zaposleni strošek tudi ustrezno alocirati, gre namreč za poslovni strošek, ki ga ne moremo uvrščati med osebne stroške zaposlenega.

Večerja z zdravstvenim osebjem – 41700: Interni globalni pravilnik podjetja v sistemu SAP Concur določa možnost stroška zajtrka z zdravstvenim osebjem, kosila z zdravstvenim osebjem in večerje z zdravstvenim osebjem. Pri vseh treh obrokih gre za enak koncept, in sicer delo ob obroku, pri katerem je vsaj ena prisotna oseba opredeljena kot zdravstveno osebje. Večerja z zdravstvenim osebjem predstavlja obrok v večernem času. Dolžnost zaposlenega je, da v sistem SAP Concur ob zahtevku za povračilo nastalega stroška vnese vse prisotne osebe, tudi sebe. Za vse prisotne goste je zaposleni dolžen vnesti podjetje oziroma organizacijo, iz katere gostje prihajajo, ter njihovo povezanost s podjetjem Merck d.o.o. Znesek obroka ne sme presegati lokalno določenega zneska, ki v času izdelave tega dela znaša 80,00 EUR na osebo. Ob vnosu vseh udeležencev v sistem SAP Concur mora zaposleni strošek tudi ustrezno alocirati, gre namreč za poslovni strošek, ki ga ne moremo uvrščati med osebne stroške zaposlenega.

Hotel v domači državi – 41405: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da zaposleni izberejo podjetju že znane hotele, razen v primerih, ko teh ni na voljo oziroma obstaja cenejša namestitvev primerljivega standarda. Izbrani hotel naj ne bi imel več kot štiri zvezdice in naj bi bil čim bližje obiskani lokaciji. Najvišja primerna cena prenočevanja znaša 175,00 EUR. Če prenočevanje stane več, je treba vnaprej pridobiti odobritev nadrejenega.

Hotel v tuji državi – 41406: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da zaposleni izberejo podjetju že znane hotele, razen v primerih, ko teh ni na voljo oziroma obstaja cenejša namestitvev primerljivega standarda. Izbrani hotel naj ne bi imel več kot štiri zvezdice, z izjemo manj razvitih držav, kjer je za izbrani standard primeren hotel s petimi zvezdicami, ter naj bi bil čim bližje obiskani lokaciji. Najvišja primerna cena prenočevanja je odvisna od države, kamor zaposleni potuje, načeloma pa znaša 175,00 EUR. Če prenočevanje stane več, je treba vnaprej pridobiti odobritev nadrejenega.

Pranje perila – 41409: Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da podjetje povrne strošek pranja perila zaposlenemu, če ta na službeni poti preživi več kot sedem dni, sem pa ni prištet čas potovanja do destinacije in nazaj.

Letalska karta – 41407: Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da so letalske karte v celoti organizirane preko izbrane zunanje agencije. Če zaposleni letalsko karto pridobi sam in želi pripadajoč račun vnesti v sistem SAP Concur in s tem zahtevati povračilo stroška, je dolžen v sistem vnesti utemeljene razloge za neupoštevanje globalnega in lokalnega pravilnika. Poleg vnosa utemeljenega razloga za samostojno organizacijo letalske karte je zaposleni primoran pridobiti pisno odobritev svojega nadrejenega, da sme zahtevati povračilo nastalega stroška.

Rezervacija letalske karte – 41407: Strošek rezervacije letalske karte je ob upoštevanju globalnega in lokalnega pravilnika podjetja za vnos v Concur nerelevanten. Če zaposleni letalsko karto kupi sam, veljajo enaka dodatna pravila za strošek rezervacije letalske karte kot za nakup letalske karte. Torej utemeljen razlog za samostojen nakup in pisna odobritev nadrejenega.

Vzdrževanje vozila – 41230: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da preko tipa stroška »vzdrževanje vozila« zaposleni prejme povračilo za stroške, nastale ob vzdrževanju službenega vozila. Gre za stroške, kot so tekočina za pranje vetrobranskega stekla, motorno olje, žarnica in podobno. Predvsem je pomembno, da gre le za storitve in izdelke, ki niso del pogodbe o vzdrževanju službenih vozil z zunanjim partnerjem.

Pranje vozila – 41916: Interni globalni pravilnik podjetja določa, da podjetje sodeluje z izbrano avtopralnico v svoji bližnji okolici, kjer zaposleni v podjetju brez nastanka neposrednih stroškov uporabljajo storitev pranja in čiščenja službenega vozila. Hkrati je določeno, da se v primeru terenskega dela oziroma opravljanja dela na lokaciji zunaj sedeža delodajalca zaposleni lahko poslužujejo storitve pranja in čiščenja vozila na drugi lokaciji, račun za storitev pa predložijo podjetju za povračilo stroška.

Najem vozila – 41311: Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da se najem vozila opravi vnaprej preko izbrane zunanje agencije. Ker se podjetje zaveda, da v nekaterih primerih to ni mogoče, pravilnika dopuščata možnost, da zaposleni, če je potrebno, vozilo najame samostojno. Običajno do najema vozila pride na službeni poti, če so možnosti za javni prevoz oziroma prevoz s taksijem močno okrnjene. Pravilnika določata, da se zaposlenemu ob utemeljenem najemu vozila povrnejo vsi nastali stroški, povezani z najemom – najemnina vozila, strošek goriva, strošek parkirnine, strošek cestnine, strošek zavarovanja vozila in po potrebi še drugi stroški. Pravilnika določata, da je najeto vozilo treba najemodajalcu vrniti v dogovorjenem času, s polnim rezervoarjem goriva in v enakem stanju, kot je bilo vozilo prejeto.

Gorivo – 40200: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da podjetje v celoti povrne stroške goriva službenega vozila za službene in zasebne vožnje. Podjetje povrne stroške goriva za celotno obdobje uporabe službenega vozila, ne glede na število prevoženih kilometrov in s tem količino porabljenega goriva. Dodatnih povračil za prevoz na delo ter z dela podjetje ne izplačuje. Pri tem je treba poudariti, da so vsi zaposleni, ki uporabljajo službeno vozilo, obremenjeni z najvišjo boniteto.

Dnevnice v domači državi – 41400: Interni lokalni pravilnik podjetja določa povračilo dnevnic v domači državi tako, kot določa Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja. Dnevnic se zagotovi za čas odhoda z domačega naslova (začetek službene poti) do prihoda na domači naslov (konec službene poti) (Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, 1. člen).

Kalkulacija dnevnice v sistemu SAP Concur mora vsebovati čas začetka službene poti in čas konca službene poti, zaposleni je k temu dolžen priložiti odobren in veljaven potni nalog.

Dnevnice v tuji državi – 41403: Interni lokalni pravilnik podjetja določa povračilo dnevnic v tuji državi tako, kot določa Uredba o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino, Ur. l. RS, št. 76/19, 180/20 in 116/21. Dnevnic se zagotovi za čas odhoda z domačega naslova (začetek službene poti) do prihoda na domači naslov (konec službene poti). Kalkulacija dnevnic v sistemu SAP Concur mora vsebovati čas začetka službene poti in čas konca službene poti, zaposleni je k temu dolžen priložiti odobren in veljaven potni nalog (Uredba o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino, 20. člen).

Parkirnina – 41402: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da za povračilo stroška parkirnine zadostuje že parkirni listek, prav tako ni potrebno, da bi se račun glasil na podjetje.

Kilometrina z zasebnim prevoznim s sredstvom – 41401: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da zaposleni, ki mu službeno vozilo ni bilo dodeljeno, za uporabo zasebnega prevoznega sredstva za poslovne namene prejme povračilo kilometrine. Zaposleni mora voditi evidenco službenih poti, opravljenih z zasebnim prevoznim sredstvom. Izplačana kilometrina je v davčno oproščenem znesku, ki za zdaj znaša 0,43 EUR za vsak kilometer, prevožen za opravljanje delovnih nalog z zasebnim prevoznim sredstvom. Povračilo kilometrine naj bi zadostovalo za pokrivanje porabljenega goriva in vzdrževanje vozila. Preostali stroški službene poti, kot sta stroška parkirnine in cestnine oziroma cestnih pristojbin, so povrnjeni enako kot zaposlenim, ki uporabljajo službeno vozilo.

Taksi – 41408: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da se za namen službenih prevozov, ko službeno vozilo ni na voljo, uporablja taksi oziroma javni prevoz. Pravilnik določa, da taksi uporablja več zaposlenih hkrati, sprejemljiv pa je tudi čakalni čas do 20 minut.

Cestnina/cestna pristojbina – 41402: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da se zaposlenemu povrnejo stroški cestnine in cestne pristojbine, nastale v okviru službene poti. Enako velja za strošek vinjete.

Vlak – 41408: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da se za namen službenih prevozov, ko službeno vozilo ni na voljo, uporablja taksi oziroma javni prevoz. Skladno s tem podjetje povrne stroške prevoza z vlakom, če je na službeni poti uporabljena ta vrsta prevoza.

Reprezentanca – poslovni partnerji – 41700: Interni globalni pravilnik podjetja določa povračilo stroškov reprezentance s poslovnimi partnerji zaposlenemu, če ta v sistem SAP Concur predloži račun, vse udeležence reprezentance, podjetja, iz katerih prihajajo, in razlog za reprezentanco. Znesek obroka ne sme presegati lokalno določenega zneska, ki v času izdelave tega dela znaša 80,00 EUR na osebo. Hkrati z vnosom vseh udeležencev v sistem

SAP Concur mora zaposleni strošek tudi ustrezno alocirati, gre namreč za poslovni strošek, ki ga ne moremo uvrščati med osebne stroške zaposlenega.

Reprezentanca – interni zaposleni – 48902: Interni globalni pravilnik podjetja določa povračilo stroškov reprezentance za interne zaposlene v podjetju Merck KGaA zaposlenemu, če ta v sistem SAP Concur predloži račun, vse udeležence reprezentance in razlog za reprezentanco. V primeru pogostitve za izključno zaposlene pod matično družbo Merck KGaA gre za poslovno nepotreben strošek, ki se v podjetju Merck d.o.o obravnava pod kontom številka 48902. Znesek obroka ne sme presegati lokalno določenega zneska, ki v času izdelave tega dela znaša 80,00 EUR na osebo. Hkrati z vnosom vseh udeležencev v sistem SAP Concur mora zaposleni strošek tudi ustrezno alocirati, gre namreč za poslovni strošek, ki ga ne moremo uvrščati med osebne stroške zaposlenega.

Napitnine – 41700: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da je napitnina v znesku 10 % vrednosti računa sprejemljiva, zaposlenemu se povrne v primeru, ko je na računu navedena cena celotnega obroka in znesek napitnine.

Pisarniški material – 40600: Interni lokalni pravilnik podjetja določa povračilo stroškov pisarniškega materiala zaposlenemu, če ta navede utemeljen razlog za nastanek stroška pisarniškega materiala, ta je namreč na voljo zaposlenim na sedežu podjetja.

Poštnina – 41903: Interni lokalni pravilnik podjetja določa, da če poslovna pošta ni oddana preko običajnega postopka, sme zaposleni uveljavljati strošek poštnine v sistemu SAP Concur.

Darila – poslovni partnerji – 41700: V redkih primerih interni globalni in lokalni pravilnik podjetja dovoljujeta izdajo daril poslovnim partnerjem preko samostojnega nakupa zaposlenega in zahtevka za povračilo stroškov. Pri tem interna pravilnika podjetja od zaposlenega zahtevata odobritev nadrejenega, in sicer že pred nastankom stroška darila poslovnemu partnerju. Darila, namenjena poslovnemu partnerju ali vladni osebi (prejemniki darila ne smejo biti zdravstveno osebje, zdravniki, pacienti ali organizacije pacientov), morajo biti usklajeni z Zakonom o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK), Ur. l. RS, št. 69/11 – uradno prečiščeno besedilo, 158/20, 3/22 – ZDeb in 16/23 – ZZPri, in Zakonom o dohodnini (ZDoh-2), Ur. l. RS št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17, 21/19, 28/19, 66/19, 39/22, 132/22 – odl. US in 158/22, ki določa vrednosti daril. Ob vnosu zahtevka za povračilo stroška darila poslovnemu partnerju v sistem SAP Concur je zaposleni dolžen predložiti PDF računa, opis darila, namen, za katerega je darilo podarjeno, prejemnika darila in njegovo povezavo s podjetjem Merck d.o.o.

Darila – interni zaposleni – 48902: Interni lokalni pravilnik podjetja o darilih internim zaposlenim določa, da se ta lahko podelijo iz utemeljenih razlogov, vrednost darila naj bo skromna in dogodku primerna.

Promocija in reprezentanca – 41710: Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da podjetje zaposlenemu povrne strošek promocije in reprezentance v primerih, ko so ti poslovno utemeljeni. Kot najpogostejši utemeljeni razlog za nastanek te vrste stroška je naveden nakup prigrizkov za uporabo in delitev na kongresih.

Manjši pisarniški produkti – 40400: Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da sme zaposleni po pridobitvi predhodne pisne odobritve lokalnega informacijskega tehnologa in nadrejenega opraviti nakup manjših pisarniških produktov v vrednosti do 100,00 EUR. V sistem SAP Concur mora ob zahtevku za povračilo stroška navesti utemeljen razlog, zakaj izdelek ni bil naročen preko običajnih procesov. Pravilnika kot primer manjšega pisarniškega produkta navajata: zaščitni ovitek za službeni mobilni telefon, USB ključ, USB polnilec, zvočnik, tipkovnica, polnilec za službeni mobilni telefon, spletna kamera, računalniška miška, slušalke, trdi disk ipd.

Manjše storitve – 41210: Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da sme zaposleni preko sistema SAP Concur zaprositi za povračilo stroška manjših storitev, kot je popravilo službenega mobilnega telefona, ko gre za lažje popravilo ali menjavo baterije.

Testiranje na koronavirusno bolezen 2019 – 41913: V primeru da je za službeno pot treba predhodno opraviti test na koronavirusno bolezen 2019, interni globalni in lokalni pravilnik določata, da se strošek zaposlenemu povrne.

Strošek vize/Visa Fee – 41409: Če je za službeno pot potrebna viza, interni globalni in lokalni pravilnik določata, da se strošek zaposlenemu povrne.

5.4.2 Revizijska pravila, implementirana v sistem SAP Concur

Pri vzpostavljanju sistema SAP Concur smo na podlagi internih globalnih in lokalnih pravilnikov oblikovali revizijska pravila, na podlagi katerih sistem izda rumeno ali rdeče opozorilo ob morebitnih nepravilnih ali tveganih vnosih zahtevkov za povračilo stroškov.

Rumeno opozorilo je v sistemu SAP Concur prikazano kot rumen trikotnik s klicajem. To opozorilo se pojavi tedaj, ko je vnos zahtevka za povračilo stroška sicer pravilen, vendar pa zahteva dodatno pozornost. V nadaljevanju bomo ob dejanskih implementiranih pravilih spoznali primere, ki zahtevajo rumeno opozorilo. Pomembno je poudariti, da zaposleni kljub izpisu rumenega opozorila lahko odda zahtevek za povračilo stroškov, četudi ne naredi nobene spremembe oziroma popravka pri vnosu.

Rdeče opozorilo je veliko pomembnejše kot rumeno, izpiše se kot rdeči krog s klicajem, in sicer v primerih, ko zahtevek za povračilo stroškov vsebuje tako veliko napako oziroma kršitev internega pravilnika, da uporabniku povsem prepreči oddajo zahtevka za povračilo stroškov. Uporabnik sme zahtevek oddati v nadaljnji pregled šele, ko napako ustrezno popravi. Primere, ki zahtevajo rdeče opozorilo, bomo spoznali v nadaljevanju.

Tako rumeno kot rdeče opozorilo delujeta na način, da uporabniku navedeta razlog, zaradi katerega sta se pojavila. S tem uporabnik hitro in brez dodatnega časa spozna svoje napake v zahtevku za povračilo stroškov. Če se napaka odpravi, izgine tudi pripadajoče opozorilo.

Glavni namen omenjenih pravil je, da se čim bolj zmanjša možnost napak pri vnosu podatkov v sistem SAP Concur, kar v nadaljevanju procesa pomeni manj možnosti za človeške napake pri dodatnem pregledu vsakega zahtevka za povračilo stroškov. Revizijska pravila pokrivajo objektivni pregled zahtevkov, revizorjem pa tako ostane pregled bolj subjektivnih področij. Četudi bi se želeli izogniti subjektivnosti, nam to še ni uspelo, ovira so predvsem stroški reprezentance, pri katerih so uporabniki sistema dolžni vpisati razlog za nastanek tega stroška. Sistem SAP Concur v podjetju Merck d.o.o. za zdaj še ne ponuja možnosti preverbe vpisanega komentarja brez sodelovanja usposobljenega delavca za pregled zahtevkov.

Vneseni strošek je starejši od 30 dni: Rdeče opozorilo: Vneseni strošek je starejši od 30 dni. Prosimo, priložite pisno odobritev nadrejenega. (angl. This expense is more than 30 days old. Please attach Line Manager approval.) Če je vnos stroška starejši od 30 dni, je zaposleni dolžen predložiti odobritev svojega nadrejenega. V sistemu je treba ustrezno označiti, da je odobritev nadrejenega ustrezno priložena, omenjena oznaka odstrani rdeče opozorilo in omogoči oddajo zahtevka za povračilo stroškov. V naslednjem koraku odobritev nadrejenega preveri še revizor.

Vnos odobritve nadrejenega ni ustrezno označen: Rdeče opozorilo: Prosimo, priložite pisno odobritev nadrejenega in označite okence »Odobritev nadrejenega priložena«, nato shranite. (angl. Please attach manager's approval and click »Manager Approval Attachment« check box and save.) Če sistem zahteva odobritev nadrejenega, je to priložo treba v sistemu tudi označiti. Oznaka je zelo preprosta, saj sistem vedno ponuja možnost označitve te priloge z enim samim klikom. To opozorilo velja za vse primere, ko uporabnik prilaga odobritev nadrejenega.

Reprezentanca za poslovne partnerje, zdravstveno osebje ali interne zaposlene presega določen znesek: Rdeče opozorilo: Presegli ste omejitev 80,00 EUR na udeleženca. Prosimo, korigirajte in shranite. (angl. You have exceeded the limit of 80.00 EUR per attendee. Please correct and save.) Ob vnosu stroška reprezentance sistem zahteva tudi natančen vnos vseh udeležencev, pri čemer avtomatično deli skupni znesek s številom udeležencev. Če znesek na

posamezno prisotno osebo presega najvišji dovoljeni znesek, sistem izda rdeče opozorilo. Znesek se v nobenem primeru ne sme preseči.

Reprezentanca za interne zaposlene zahteva odobritev nadrejenega: Rdeče opozorilo: Ob vnosu tega stroška prosimo, da priložite pisno odobritev nadrejenega. (angl. Please attach email approval when claiming this expense.) Reprezentanca za interne zaposlene zahteva odobritev nadrejenega. Ob ustrezni označitvi priloge v sistemu ta odstrani rdeče opozorilo. Hkrati strošek reprezentance za interne zaposlene zahteva natančen vnos vseh udeležencev, pri čemer, kot je že bilo omenjeno v predhodnem opisu revizijskega pravila, sistem preverja znesek za posamezno prisotno osebo.

Darila za poslovne partnerje presegajo določen znesek: Rdeče opozorilo: Presegli ste omejitev 42,00 EUR na udeleženca. Prosimo, korigirajte in shranite. (angl. You have exceeded the limit of 42.00 EUR per attendee. Please correct and save.) Ob zahtevku za povračilo stroška darila za poslovnega partnerja je treba navesti, komu darilo izročamo. Če je znesek vrednosti darila na posamezno osebo višji od državno določenega zneska, sistem izda rdeče opozorilo. Znesek se v nobenem primeru ne sme preseči.

Seznam udeležencev poleg zaposlenega ne vsebuje še druge osebe: Rdeče opozorilo: Vsi stroški reprezentance morajo vključevati udeležence, razen vas osebno. (angl. All entertainment expenses must include attendees other than yourself.) Ob vnosu zahtevka za povračilo stroška reprezentance je uporabnik dolžen natančno opredeliti vse udeležence reprezentance, kar vključuje tudi uporabnika samega. Če uporabnik vpiše le sebe, sistem prikaže rdeče opozorilo.

Podvojen vnos in dva vnosa na isti datum: Rumeno opozorilo: Vnos je morebiti podvojen. Zahtevke za strošek goriva ste že vnesli na ta dan. Prosimo, da v okencu za komentar nevedete utemeljitev. (angl. This expense entry may be a duplicate. You have already claimed a »Fuel« expense on the same day. Please provide justification in the comment section.) Če sistem na podlagi vnesenih datumov in zneskov računov zazna podobnosti, uporabnika sistema opozori na morebitni podvojen vnos. Da bi se temu izognili, sistem predlaga tudi komentar s pojasnilom, kadar na isti datum uporabnik vnese dva enaka stroška, v primeru opozorila zgoraj gre za vnos dveh stroškov goriva na isti datum.

Strošek je nastal med vikendom: Rumeno opozorilo: Strošek je nastal med vikendom. (angl. The Expense occurs during a week-end.) Če datum vnesenega računa predstavlja dan med vikendom, sistem uporabnika na to opozori. V podjetju Merck d.o.o. je zaposlenim dovoljeno uveljavljati tudi stroške, nastale med vikendom.

Strošek hotelske prenočitve presega zgornjo dovoljeno vrednost: Rdeče opozorilo: Presegli ste omejitev 175,00 EUR na prenočitev v hotelu. Prosimo, priložite pisno odobritev nadrejenega. (angl. You have exceeded the limit of 175.00 EUR for Hotel expense. Please

attach manager's email approval.) Če strošek prenočitve v hotelu na službeni poti presega zgornjo dovoljeno vrednost prenočitve, za zdaj določene pri 175,00 EUR z vštetim DDV, je zaposleni dolžen pridobiti odobritev nadrejenega.

Datum vnesenega računa je v prihodnosti: Rdeče opozorilo: Stroškov z datumom v prihodnosti ni dovoljeno vnašati. (angl. You are not permitted to enter future dated expenses.) Datum vnesenega računa v nobenem primeru ne more biti v prihodnosti. To opozorilo uporabnikom prepreči napake ob vnosu datuma nastanka stroška.

Testiranje na koronavirusno bolezen 2019 presega zgornjo dovoljeno vrednost: Rdeče opozorilo: Presegli ste omejitev 100,00 EUR za nakup te vrste stroška. Prosimo, priložite pisno odobritev nadrejenega. (angl. You have exceeded the limit of 100.00 EUR for non travel expense. Please attach manager's email approval.) V podjetju Merck d.o.o. je zgornja dovoljena vrednost stroška za testiranje na koronavirusno bolezen 2019 postavljena pri 100,00 EUR z vštetim DDV. Če uporabnik vnese večjo vrednost, je dolžen priložiti odobritev nadrejenega.

Strošek nakupa poslovne torbe presega zgornjo dovoljeno vrednost: Rdeče opozorilo: Presegli ste limit 160,00 EUR. Prosimo, priložite pisno odobritev nadrejenega. (angl. You have exceeded 160.00 EUR limit. Please attach managers's email approval.) V podjetju Merck d.o.o. je zgornja dovoljena vrednost nakupa poslovne torbe postavljena pri 160,00 EUR z vštetim DDV. Če uporabnik vnese večjo vrednost, je dolžen priložiti odobritev nadrejenega.

Nakup letalske karte: Rumeno opozorilo: Opozorilo je opomnik o obveznem nakupu letalske karte preko izbrane zunanje agencije. Prijazno priložite pisno odobritev nadrejenega kot podporni dokument. Prosimo, upoštevajte lokalne odredbe podjetja v prihodnjih zahtevkih. (angl. This is a reminder that you must book flight through Corporate Travel Booking. Tool or Corporate Travel Agency. Kindly attach manager's email approval as a supporting document. Please ensure compliance to the policy in your future expense reports.) Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja določata, da so letalske karte v celoti organizirane preko izbrane zunanje agencije. Če zaposleni letalsko karto pridobi sam in želi pripadajoč račun vnesti v sistem SAP Concur, ta z rumenim opozorilom zahteva priložitev odobritve nadrejenega.

Manjši pisarniški material: Rumeno opozorilo: Prosimo, upoštevajte, da nakup pripomočkov informacijske tehnologije (IT) in dodatkov praviloma poteka preko spletnega kataloga. Če je strošek nastal ob nakupu nujne potrebe zaradi službene poti, je omejitev 100,00 EUR. Če ste limit presegli, prosimo, priložite pisno odobritev nadrejenega. (angl. Please note that IT peripherals & accessories must be purchase through online catalogue. If the item purchased is due to travel emergency, limit is restricted to 100 EUR/USD. If exceeded the limit, please attach manager's email approval.)

Interni globalni in lokalni pravilnik podjetja sicer določata, da sme zaposleni po pridobitvi predhodne pisne odobritve lokalnega IT in nadrejenega opraviti nakup manjših pisarniških predmetov v vrednosti do 100,00 EUR. Vendar pa smo ob implementaciji sistema spoznali, da je nekatere manjše pisarniške predmete enostavneje ter hitreje pridobiti preko samostojnega nakupa in vnosa stroška v SAP Concur kot preko običajnih procesov. Sistem tako prikaže zgolj rumeno opozorilo, kar zaposlenim omogoča oddajo zahtevka za povračilo stroškov.

Manjka posnetek računa: Rdeče opozorilo: Izbrali ste status računa »Priložen«. Prosimo, priložite posnetek računa k strošku, da bo zahtevek mogoče oddati. (angl. You have selected the Receipt Status as »Receipt«. Please attach the receipt image to the expense in order to submit the expense report.

Ob vnosu vsakega izmed možnih stroškov v sistem SAP Concur je treba priložiti PDF-račun. Ta je lahko fotokopija računa, elektronski račun, fotografija računa itd. Brez te priloge zahtevka za povračilo stroškov ni mogoče oddati.

Vneseni račun se glasi na podjetje: Rumeno opozorilo: Če se vneseni račun glasi na ime podjetja, prosimo, označite možnost »Račun se glasi na ime podjetja« oziroma v okence za komentar dodajte pojasnilo. (angl. If you have the Invoice in company name please check the checkbox »Invoice in Company Name« or else please provide a comment.) Vsi računi, vneseni s sistem SAP Concur, se morajo glasiti na podjetje Merck d.o.o., kar uporabnik označi v sistemu. Obstaja nekaj izjem, omenjenih v predhodnih poglavjih, kot so: račun za parkirnino, račun za prevoz s taksijem, račun za cestnino ali cestne pristojbine, račun za prevoz z vlakom in račun za pranje perila na službeni poti. Dodatna izjema je zahtevek za povračilo kilometrine, opravljene z zasebnim prevoznim sredstvom za namene opravljanja službene dolžnosti.

Uporabnik ne vnese datuma transakcije: Rdeče opozorilo: Manjka obvezen podatek »Datum transakcije«. (angl. Missing required field: Transaction Date)
Sistem SAP Concur od uporabnika zahteva, da ob vsakem vnosu stroška za le-tega označi datum transakcije.

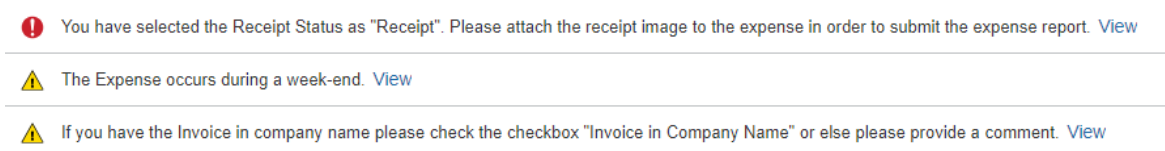
Uporabnik ne vnese naziva dobavitelja: Rdeče opozorilo: Manjka obvezen podatek »Vnesite ime dobavitelja« (angl. Missing required field: Enter Vendor Name.)
Sistem SAP Concur od uporabnika zahteva, da ob vsakem vnosu stroška za le-tega vpiše naziv dobavitelja.

Uporabnik ne vnese seznama udeležencev: Rdeče opozorilo: Manjka obvezen podatek »Udeleženci«. (angl. Missing required field: Attendees) Sistem SAP Concur od uporabnika zahteva, da ob vsakem vnosu stroška, ki se ne nanaša neposredno samo nanj, temveč

vključuje tudi druge osebe, torej preostale interne zaposlene, zdravstveno osebje ali pa poslovne partnerje, vnese seznam vseh prisotnih oseb.

Slika 1 prikazuje primer dveh rumenih in enega rdečega opozorila v sistemu SAP Concur. Rdeče opozorilo se navezuje na manjkajoč posnetek računa. Prvo rumeno opozorilo uporabnika opozori na strošek med vikendom, drugo pa opozarja na to, da se mora račun glasiti na podjetje – ker uporabnik tega ni ustrezno označil niti komentiral, se pojavi rumeno opozorilo.

Slika 1: Primer revizijskih pravil



Vir: Concur Technologies Inc. (brez datuma d).

5.4.3 Razvrščanje (alokacija) stroškov reprezentance

Del potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. so tudi stroški reprezentance, ki jim je v sistemu SAP Concur namenjeno nekoliko več pozornosti kot preostalim stroškom. Ko govorimo o stroških reprezentance, govorimo o zajtrku, kosilu ali večerji z zdravstvenim osebjem, o reprezentanci s poslovnimi partnerji ter o reprezentanci internih zaposlenih. Slednja je praviloma izjema. Preostali potni stroški, ki jih zaposleni v podjetju Merck d.o.o. vnašajo v sistem, se beležijo kot njihovi osebni stroški, torej velja knjiženje na podlagi stroškovnega mesta zaposlenega, njegove alokacije in predvsem njegove osebne številke, imenovane Vendor ID. Ko nastanejo stroški reprezentance, sistem ponuja možnost razvrščanja stroška, pri katerem zaposleni izmed ponujenih možnosti izbere, na katero stroškovno mesto strošek reprezentance spada. Če gre na primer za kosilo z zdravstvenim osebjem, ki posluje z zdravilom za srčne bolezni, zaposleni za ta strošek izbere možnost stroška kardiologije (angl. Cardio), to je področje srčnih zdravil.

Ker se na oddelku financ zavedamo, da naši zaposleni stroškovnih mest ne poznajo po šifrah, ki jih uporabljamo mi, smo poleg šifer dodali tudi besedna poimenovanja, ki so zaposlenim v podjetju Merck d.o.o. bolj domača.

Izbiro pravega stroškovnega mesta smo poskusili olajšati na način, da zaposleni najprej ločijo med komercialno promocijo (angl. Employee Promo) in medicinsko promocijo (angl. Employee Promo Medical), kar pomeni med stroški reprezentance komercialnega oddelka in stroški medicinskega oddelka. Ta dva oddelka namreč zaposlene združujeta zelo redko, ločitev v sistemu SAP Concur pa možnost izbire zaposlenemu močno zmanjša. Prednost je

tudi v tem, da si sistem zapomni nedavne izbire posameznega zaposlenega, zato te vedno znova predlaga zaposlenemu ter jih postavi kot najhitrejše izbire.

Ključno je, da strošek reprezentance knjižimo na stroškovno mesto področja, na katero spada, saj strošek reprezentance v osnovi pomeni strošek za poslovanje podjetja. Pri knjiženju je pomembno tudi, da te stroške knjižimo brez osebne številke zaposlenega, torej brez številke Vendor ID. Ker lahko zaposleni delujejo na več področjih dela, posameznih alokacij ne moremo omejiti na posamezne zaposlene, temveč so vse izbire na voljo vsem.

Slika 2 prikazuje način izbire ustreznega razvrščanja na stroškovno mesto v sistemu SAP Concur. Na prikazani sliki 2 je uporabnik izbral komercialno promocijo (angl. Employee Promo), torej gre za strošek reprezentance komercialnega oddelka. V nadaljnjem polju za izbiro zaposleni izbira med več ponujenimi možnostmi, ker so poleg šifer, uporabljenih v finančnem oddelku, navedena tudi besedna poimenovanja stroškovnih mest.

Slika 2: Razvrščanje (alokacija) stroškov reprezentance

Add Allocation ×

+

New Allocation

★

Favorite Allocations

Cost Object Type 2

Employee Promo × ▼

Cost Object Value * 3

Code ▼ | Search by Code 🔍

(CELL CULTURE-BFL7) 3110350000

(CHEMICAL SYNTHESIS-BFLD) 3110350000

(DIABETES-BFB4) 3110350000

(ERBITUX-BF52) 3110350000

(FERTILITY-BFA4) 3110350000

Vir: Concur Technologies Inc. (brez datuma d).

5.5 Faza testiranja sistema SAP Concur

Med prilagajanjem sistema SAP Concur smo v podjetju redno testirali vsako posamezno prilagoditev, kar nam je omogočalo dosledno in učinkovito odpravljanje zaznanih pomanjkljivosti. Ob implementaciji nečesa novega ima faza testiranja pomembno vlogo, preverimo namreč, ali smo teorijo ustrezno prenesli v prakso. Ko se testiranje celotnega sistema izkaže za uspešno, hkrati pa ne odkrijemo novih pomanjkljivosti, je sistem primeren za implementacijo v produkcijsko okolje.

Sprva smo posamezne dele sistema SAP Concur testirali izključno znotraj financ, testiranja so potekala preko dveh različnih pristopov. Prvi uporabljeni pristop je pomenil preverjanje vnesenih pravil oziroma nastavitve sistema v skladu s podatki, ki smo jih z namenom implementacije ustrezno prilagojenega sistema SAP Concur posredovali tehnični ekipi MBS. Pogosto smo zaznali težave v razumevanju med nami in tehnično ekipo, kar pripisujemo zemljepisni oddaljenosti in jezikovni prepreki, sporazumevali smo se v angleškem jeziku, ki je tuj tako nam kot naši tehnični ekipi, pri tem smo nekatere izraze prevajali različno in ustvarjali trenja v komunikaciji. Poleg tega so bile ovira tudi nekatere privzete nastavitve sistema SAP Concur, kot je denimo čas beleženja dnevnic na službeni poti. Tehnična ekipa je zaradi privzetih nastavitve sistema vztrajala pri načinu beleženja dnevnic službene poti, ki kot en dan potovanja meri 24-urni interval, ki se začne ob polnoči. S takim sistemom uporabniku pripada celotna dnevnicna za prvi dan potovanja, četudi se to začne v večernih urah – ob polnoči sistem že beleži en cel dan službene poti. Za naše lokalne potrebe pa smo bili prisiljeni dnevnicu upoštevati kot 24-urni interval od trenutka, ko se službena pot začne, ne glede na to, da med tem nastopi polnoč. V mnogih primerih gre za teoretično nepomembne razlike v nastavitvah, ob prenosu tega v prakso pa hitro pride do večjih odstopanj. Teoretično testiranje sistema je zahtevalo predvsem veliko natančnosti ter dobro poznavanje vseh internih globalnih in lokalnih pravilnikov, po katerih deluje podjetje Merck d.o.o.

Drugi pristop testiranja je zajemal bolj praktičen vidik, in sicer smo se odločili za testiranje sistema SAP Concur zgolj z vidika uporabnika. V sistem smo dosledno vnašali zahteve za povračilo potnih stroškov, ki so jih zaposleni v podjetju Merck d.o.o. v preteklosti pripravili na običajen način. Izbirali smo naključne potne stroške in te s povsem enakimi podatki vnašali v sistem ter preverjali skladnost obeh načinov priprave potnih stroškov. Ob tem smo bili še vedno pozorni na skladnost sistema z našimi uporabljenimi pravilniki poslovanja ter opazovali, kje so še možnosti za izboljšavo sistema, predvsem z vidika prijaznosti do uporabnika. Nato smo namenoma izbirali stare zahteve za povračilo potnih stroškov, ki so vsebovali povračila za dnevnic na službeni poti, račune s tujimi valutami, da bi preverili uporabo ustreznega menjalnega tečaja, itd. Posvetili smo se tudi računom, ki jih v teoriji nismo zajeli, so pa pogosto opaženi v praksi. Denimo račun za gorivo, ki vsebuje tudi znesek tekočine za čiščenje vetrobranskega stekla, ki ga je zaposleni v podjetju Merck d.o.o. kupil hkrati s točenjem gorivo. Iz predhodnega poglavja je razvidno, da strošek goriva spada na

konto 40200, strošek za vzdrževanje vozila, torej strošek tekočine za čiščenje vetrobranskega stekla, pa spada na konto 41230. Pojavilo se je vprašanje, kako tak račun ustrezno vnesti v sistem SAP Concur, da bo to sprejemljivo tako za sistem in tudi za revizorja, ki bo zahtevke za povračilo potnih stroškov preveril. Opisani primer smo rešili na dva načina, bodisi da uporabnik račun vnese v polje Strošek vzdrževanja vozila ter strošek računa znotraj te izbire deli na gorivo in dejansko vzdrževanje vozila. Druga možnost je, da uporabnik račun vnese bodisi v polje Strošek goriva ali v polje Strošek vzdrževanja vozila, pri vsakem vnese ustrezno vrednost in doda pojasnilo v komentar.

Ker smo želeli sistem testirati do potankosti in predvideti, kje so kritične točke za nastanek težav, smo tik pred implementacijo sistema v produkcijsko okolje izbrali nekaj naših zaposlenih ter jim omogočili dostop do testnega okolja sistema. Izbrane zaposlene smo prosili, naj se seznani s sistemom ter vanj vnesejo nekaj zahtevkov za povračilo stroškov, nato pa nam poročajo o svojih izkušnjah. Izbrani zaposleni niso našli pomanjkljivosti, kar smo razumeli, da so bila predhodna testiranja uspešna ter smo že sproti odpravili vse pomanjkljivosti. Izbrani zaposleni so nas opozorili na polja, pri katerih so imeli nekaj težav z vnosom podatkov oziroma niso povsem razumeli, kaj sistem od njih želi. Omenjena polja smo obravnavali kot kritične kontrolne točke, ki smo jih skrbno beležili z namenom, da jih upoštevamo pri pripravi lokalnega izobraževanja oziroma lokalnih navodil za uporabo sistema SAP Concur.

5.6 Faza implementacije v produkcijsko okolje

Celovito testiranje sistema SAP Concur je pokazalo, da je sistem primeren za implementiranje v produkcijsko okolje. Ta faza je ključna za izobraževanje bodočih uporabnikov sistema, Če je to izpeljano ustrezno, obstaja večja verjetnost, da bodo bodoči uporabniki sistem pozitivno sprejeli. V začetnih poglavjih smo omenili pomen sodelovanja zaposlenih pri procesu prenove oziroma implementacije novega procesa, s tem namenom smo v fazi testiranja nekaj zaposlenim omogočili dostop do sistema SAP Concur. Izbira teh zaposlenih ni bila naključna, temveč smo izbrali posameznike, ki jih tehnologija na delovnem mestu zanima, opažamo pa tudi njihovo naklonjenost spremembam in verjamemo, da preostali zaposleni zaupajo njihovi presoji. Izbrani zaposleni v fazi implementacije sistema SAP Concur v produkcijsko okolje so postali ambasadorji sprememb. Sistem so že spoznali, zato jim ni popolnoma tuj, poučili smo jih o prednostih in zmožnostih sistema, kar bodo predali drugim zaposlenim v podjetju Merck d.o.o.

Tehnična ekipa MBS je za vse bodoče uporabnike sistema pripravila trening, ki bo izveden trikrat, kar večini uporabnikov omogoča udeležbo na enem izmed treningov, poleg tega je tehnična ekipa vnaprej pripravila pisno gradivo za enostavno uporabo sistema SAP Concur ter poskrbela za snemanje vseh treh ponovitev treninga. Po opravljenih treningih s strani tehnične ekipe smo v lokalnem finančnem oddelku zaznali zmedo med zaposlenimi v podjetju Merck d.o.o. Treningi so bili namenjeni bodočim uporabnikom iz kar petih

Merckovih podružnic, vsaka pa ima svoje lokalne značilnosti in pravila. Zaposleni v podjetju Merck d.o.o. so opazili odstopanja od dosedanje obravnave potnih stroškov, zato smo znotraj finančnega oddelka pripravili še interno izobraževanje.

Interni trening uporabe sistema SAP Concur smo izpeljali na zelo praktičen način. Izbrali smo star zahtevek za povračilo potnih stroškov, ki je obsegal službeno pot v tujino, povračilo dnevnic in nekaj običajnih stroškov. Z zaposlenimi smo v veliki sobi za sestanke na velikem zaslonu vstopili v sistem SAP Concur, kar je vsem omogočalo pogled na dogajanje v sistemu. Celoten zahtevek za povračilo potnih stroškov smo skupaj vnesli v sistem SAP Concur, ob tem so zaposleni lahko izrazili svoje pomisleke ter postavili morebitna dodatna vprašanja. Po opravljenem internem izobraževanju smo za zaposlene pripravili še pisno gradivo, ki z izrezi iz sistema SAP Concur po korakih prikaže vnos službene poti in preostalih potnih stroškov. Prikazali smo tudi vnos udeležencev na reprezentanci vseh vrst, razporejanje stroškov reprezentance vseh vrst na primerna stroškovna mesta ter razložili osnovna revizijska pravila.

Da bi od bodočih uporabnikov dobili kar največ podpore, smo ob tehnični ekipi MBS tudi sami ponudili neposredno podporo pri vnosu zahtevka za povračilo stroškov v sistem SAP Concur, dokler bo to potrebno.

5.7 Prenovljeni proces obravnave potnih stroškov

V poglavju »5.2. Obstoječi proces obravnave potnih stroškov« smo opisali prvotni način obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o., v nadaljnjih poglavjih smo spoznali delovanje in zasnovo novega sistema za obravnavo potnih stroškov, sistem SAP Concur, sedaj pa se bomo sprehodili čez proces vnosa stroškov v sistem ter poročilo o stroških, ki ga sistem izdelava za namen knjiženja.

Zaposleni v podjetju Merck d.o.o., torej uporabnik sistema SAP Concur, preko interne strani podjetja Merck KGaA vstopi v novi sistem, ki uporabnika avtomatično prepozna na podlagi uporabniškega profila. Uporabnik izbere možnost kreacije novega zahtevka za povračilo potnih stroškov in proces začne s poimenovanjem omenjenega zahtevka. Po internem dogovoru je osnova za poimenovanje kratica MER, kar pomeni mesečno poročilo o stroških (angl. Monthly expense report). Poleg kratice MER pa je smiselno dodati številko meseca ter poševnico, ki ji sledi še leto. Poimenovanje za stroške, nastale meseca maja leta 2023, je torej videti kot MER5/23. Poimenovanje po mesecih finančnemu oddelku pomaga pri pripravi poročil. Uporabnik je dolžen vpisati poslovni namen zahtevka za povračilo potnih stroškov. Datum izdelave zahtevka se izpolni avtomatično. Uporabnik ima ponujeno tudi možnost vpisa komentarja, vendar ta ni obvezen. Začetek vnosa dejanskih stroškov se začne z izbiro, ali bo zahtevek vseboval dnevnice ali ne, torej uporabnik označi, ali je imel nedavno službeno pot, za katero bo uveljavljal nastale stroške in dnevnice, ali ne.

Predpostavimo, da uporabnik uveljavlja stroške službene poti v Nemčijo, natančneje v Darmstadt. Sistem ponudi enostaven način za izračun pripadajoče dnevnice, uporabnik vnese, od kod in kam potuje, kam se vrača, ter čas začetka in konca službene poti. Čas je definiran z datumom in uro. Ko uporabnik svoj vnos podatkov potrdi, sistem ponudi še izbiro zagotovljenih obrokov, ki jih ponuja podjetje, torej zajtrk, kosilo in večerjo. Uporabnik mora vnesti resnične podatke o zagotovljenih obrokih s strani podjetja, saj se na podlagi teh podatkov izračuna povračilo dnevnice. Sistem avtomatično izračuna dnevnice, ki glede na izbrane obroke uporabniku pripadajo. Ko uporabnik potrdi vnos podatkov, se dnevnice po posameznih dneh izrazijo kot vneseni stroški.

Slika 3 prikazuje vnos podatkov za izračun dnevnice, kjer uporabnik vnese zahtevane podatke o lokaciji službene poti ter zahtevane podatke o trajanju službene poti.

Slika 3: Vnos podatkov za izračun dnevnice

The screenshot shows a web form for entering travel data. At the top, there is a text field for 'Itinerary Name' containing 'MER5/23' and a checkbox for 'Detailed Itinerary'. Below this, the form is organized into three main sections, each with a radio button on the left and a vertical line connecting them. The first section has a radio button, a dropdown for 'Start Location' with the placeholder 'Enter City', a date field for 'Start Date' in MM/DD/YYYY format, and a time field for 'Start Time' in h:mm A format. The second section has a radio button, a dropdown for 'Arrival Location' with the placeholder 'Enter City', and a blue '+ Add Destination' button. The third section has a radio button, a dropdown for 'End Location' with the placeholder 'Enter City', a date field for 'End Date' in MM/DD/YYYY format, and a time field for 'End Time' in h:mm A format. There is also a blue '+ Add Destination' button between the arrival and end location sections.

Vir: Concur Technologies Inc. (brez datuma d).

Slika 4 prikazuje vnos podatkov glede obrokov, ki jih zagotavlja podjetje, na podlagi česar sistem SAP Concur avtomatično izračuna uporabniku pripadajočo dnevnicco za vsak posamezni dan službene poti. Iz prikazanih podatkov je razvidno, da je na zadnji dan službene poti osnovna pripadajoča dnevnicca nižja kot preostale dni. Razlog za to je v sistemu obračunavanja dnevnic po 24-urnem intervalu, opisanem v poglavju »3.3. Povračila potnih stroškov«.

Slika 4: Vnos podatkov za izračun dnevnice na podlagi zagotovljenih obrokov

Adjustments allow you to adjust your specific travel allowances if meals were provided. For personal leave, you can exclude the day. Refer to your company policy guidelines.

View: Adjustments Show Filters

Date/Location	Exclude Day	Breakfast	Lunch	Dinner	Reimbursement Amount
All Days Dates: 4	☐	☐	☐	☐	
Tue, 06/13/2023 Darmstadt, GERMANY	☐	☐	☐	☐	€ 55.00
Wed, 06/14/2023 Darmstadt, GERMANY	☐	☐	☐	☐	€ 55.00
Thu, 06/15/2023 Darmstadt, GERMANY	☐	☐	☐	☐	€ 55.00
Fri, 06/16/2023 Darmstadt, GERMANY	☐	☐	☐	☐	€ 13.75
					Total: € 178.75

Vir: Concur Technologies Inc. (brez datuma d).

Na tej točki ima uporabnik možnost dodajanja vseh preostalih stroškov, kot so gorivo, stroški reprezentance, stroški parkirnine itd. Izbira lahko med vsemi stroški, opisanimi v poglavju »4.4.1. Implementacija sistema SAP Concur«. Kot primer vnosa si bomo ogledali strošek reprezentance s poslovnimi partnerji, saj zajema običajne podatke, ki jih sistem zahteva, vnos udeležencev ter razvrstitev stroška na primerno stroškovno mesto, kot je navedeno v poglavju »4.4.3. Razvrščanje (alokacija) stroškov reprezentance«.

Med podatke, zahtevane pri vsakem strošku, spadajo datum transakcije, naziv dobavitelja, lokacija nastanka stroška in vrednost. Sistem avtomatično izpolni poslovni namen, kot je bil naveden ob začetku vnosa, ter način plačila. Slednji je vedno gotovinski, kar pomeni, da podjetje Merck d.o.o. ne posluje s poslovnimi karticami, temveč zaposleni stroške plačajo preko osebne plačilne kartice oziroma z gotovino. Privzeta valuta v sistemu je evro, obstaja pa možnost izbire tuje valute, s tem da sistem avtomatično razbere uradni srednji menjalni tečaj na dan opravljene transakcije ter tujo valuto pretvori v domačo. Sistem zahteva priložo računa, razen pri predhodno določenih izjemah. Uporabnik označi še, ali je račun izdan na podjetje Merck d.o.o.. Če je treba priložiti tudi odobritev nadrejenega, označi tudi temu namenjeno okence. Komentar je poljuben. Sledi vnos udeležencev na reprezentanci, sistem avtomatično vnese uporabnika, ki stroške pripravlja, preostale prisotne pa vnese uporabnik sam. Sistem strošek reprezentance deli na število vseh prisotnih oseb ter preverja ustreznost stroška na posamezno osebo. V zadnjem koraku uporabnik strošek reprezentance razporedi na ustrezno stroškovno mesto. Z enakim postopkom uporabnik vnese želene stroške ter odda zahtevek za povračilo potnih stroškov.

Slika 5 prikazuje vse zahtevane podatke ob vnosu stroška reprezentance s poslovnimi partnerji v sistem SAP Concur. Sistem zahteva vse podatke, opisane v zgornjem odstavku, ponuja vnos udeležencev reprezentance (angl. Attendees), kamor avtomatično vnese uporabnika, ki strošek reprezentance uveljavlja kot zahtevek za povračilo. Poleg vnosa

udeležencev sistem SAP Concur ponuja razvrščanje stroška reprezentance na ustrezno stroškovno mesto (angl. Allocate).

Slika 5: Vnos stroška reprezentance s poslovnimi partnerji v sistem SAP Concur

The screenshot shows the SAP Concur 'Expense Entry' form. At the top, there are tabs for 'Attendees (1)' and 'Allocate'. The form includes several required fields marked with an asterisk (*):

- Expense Type ***: A dropdown menu with 'Entertainment - Business' selected.
- Transaction Date ***: A date input field showing 'MM/DD/YYYY' with a calendar icon.
- Business Purpose ***: A text input field with a red border and an error icon.
- Enter Vendor Name ***: A text input field with a help icon.
- City of Purchase ***: A dropdown menu.
- Payment Type ***: A dropdown menu with 'Cash' selected.
- Amount ***: A text input field.
- Currency ***: A dropdown menu with 'Euro' selected.
- Receipt Status ***: A dropdown menu with 'Receipt' selected.
- Personal Expense (do not reimburse)**: An unchecked checkbox.
- Manager Approval Attachment**: An unchecked checkbox with a help icon.
- Invoice in Company Name**: An unchecked checkbox.
- Comment**: A text input field with a help icon.

On the right side, there is a red-bordered box containing an 'Add Receipt' button with an upload icon. Below the button, text reads: 'Click to upload or drag and drop files to upload a new receipt. Valid file types for upload are .png, .jpg, .jpeg, .pdf, .tif or .tiff. 5MB limit per file.'

Vir: Concur Technologies Inc. (brez datuma d).

Oddan zahtevek za povračilo potnih stroškov je predan revizorju, ki preveri skladnost vnesenih podatkov s podatki na priloženih računih. Če odkrije napako oziroma potrebo po dodatnih informacijah, zahtevek zavrne. V tem primeru zahtevek popravi oziroma ga prilagodi uporabnik sam in ga ponovno odda. Ko je revizor z zahtevkom zadovoljen, ga odobri. Zahtevek za povračilo potnih stroškov, ki ga je odobril revizor, prejme uporabnikov nadrejeni in tudi ta ima možnost zahtevek zavrniti ali pa odobriti. Ko tudi nadrejeni odobri zahtevek za povračilo potnih stroškov, sistem SAP Concur tega umesti v prihodnje poročilo o potnih stroških, imenovano Cognos.

Na finančni oddelek podjetja Merck d.o.o. dvakrat mesečno prejmemo poročilo od sistema SAP Concur, imenovano Cognos. To vsebuje podatke o potnih stroških zaposlenih, ki so nam bili poslani z namenom knjiženja in izplačila. Da bi kar najbolj predstavili zunanjo podobo poročila Cognos, bomo del tega prikazali tudi vizualno. Vsebuje vse potrebne podatke za knjiženje potnih stroškov, hkrati pa je oblikovano na način, ki omogoča avtomatično knjiženje preko izbranega računovodskega programa. Prenova procesa obravnave potnih stroškov je za finančni oddelek prinesla pozitivne spremembe, med katerimi izstopa predvsem prihranek časa, porabljenega za obravnavo potnih stroškov.

Slika 6 prikazuje izrez poročila Cognos, prevedenega v slovenski jezik. Prikazani so primeri s podatki o zaposlenih iz poglavja »5.4.1. Implementacija sistema SAP Concur«, natančnejše podatki o zaposlenih, razvidni v tabeli 5. Slika 6 prikazuje primere o zaposlenih, ki smo jih

v tabeli 5 predstavili kot »Zaposleni Ena, Zaposleni Tri in Zaposleni Štiri«. Pri »Zaposleni Tri« je mogoče videti prikaz razvrščanja oziroma alokacije stroška reprezentance na ustrezno stroškovno mesto.

Slika 6: Poročilo Cognos

Cognos poročilo o potnih stroških														
Zaposleni	Vendor ID	Ime	Priimek	MUID	Zahtevak	Ime zahtevka	Datum zahtevka	Konto	Razvrščanje (alokacija)	Alokacija	Stroškovno mesto	Znesek	Odobril	Datum odobritve
Zaposleni, Ena	016	Ena	Zaposleni	M117601	2658593	MER4/23	maj 3, 2023	40200		3110250000	MS014	67,00	Nadrejeni Ena	8.05.2023
	016	Ena	Zaposleni	M117601	2658593	MER4/23	maj 3, 2023	40200		3110250000	MS014	69,17	Nadrejeni Ena	8.05.2023
Skupaj	016											136,17		
	016											136,17		
Zaposleni, Tri	013	Tri	Zaposleni	M121967	2648043	MER4/23	apr 24, 2023	40200		3121060000	C8	68,07	Nadrejeni Tri	27.04.2023
	013	Tri	Zaposleni	M121967	2648043	MER4/23	apr 24, 2023	40200		3121060000	C8	77,77	Nadrejeni Tri	27.04.2023
	013	Tri	Zaposleni	M121967	2648043	MER4/23	apr 24, 2023	40700	Employee Promo	3110350000	B5	32,47	Nadrejeni Tri	27.04.2023
	013	Tri	Zaposleni	M121967	2648043	MER4/23	apr 24, 2023	41402		3121060000	C8	110,00	Nadrejeni Tri	27.04.2023
Skupaj	013											288,31		
	013											288,31		
Zaposleni, Štiri	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2649059	MER4/23	apr 25, 2023	40200		3110250000	A4	70,04	Nadrejeni Štiri	28.04.2023
	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2649059	MER4/23	apr 25, 2023	41402		3110250000	A4	1,50	Nadrejeni Štiri	28.04.2023
	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2660032	MER4/23	maj 4, 2023	40200		3110250000	A4	68,35	Nadrejeni Štiri	9.05.2023
	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2660032	MER4/23	maj 4, 2023	40200		3110250000	A4	83,54	Nadrejeni Štiri	9.05.2023
	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2660032	MER4/23	maj 4, 2023	40200		3110250000	A4	50,02	Nadrejeni Štiri	9.05.2023
	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2660032	MER4/23	maj 4, 2023	40200		3110250000	A4	46,43	Nadrejeni Štiri	9.05.2023
	046	Štiri	Zaposleni	M169927	2660032	MER4/23	maj 4, 2023	41230		3110250000	A4	4,49	Nadrejeni Štiri	9.05.2023
Skupaj	046											324,37		
	046											324,37		

Vir: lastno delo.

5.8 Učinkovitost sistema SAP Concur v poslovanju

Sistem SAP Concur smo prilagodili pravilnikom podjetja in tudi državni zakonodaji, nato smo poskrbeli za ustrezno implementacijo sistema v produkcijsko okolje podjetja ter opazovali, kako se na novo implementirani sistem odziva v produkcijskem okolju in kako se nanj odzivajo uporabniki oziroma zaposleni v podjetju Merck d.o.o.

Prvi mesec po implementaciji sistema SAP Concur smo uporabnikom nudili maksimalno podporo ob uporabi sistema. Na voljo smo bili posamezniki iz oddelka financ, kjer smo sistem pripravljali in ga skrbno testirali, s tem pa spoznali vse značilnosti sistema ter trike za njegovo najučinkovitejšo uporabo. Finančnemu oddelku je bila nenehno na voljo tehnična ekipa MBS, ki je po potrebi dala dodatna navodila oziroma prilagodila sistem, če se je ugotovilo, da funkcionalnost sistema v produkcijskem okolju ni popolnoma takšna, kot smo predvideli v teoriji.

Največja ovira po uvedbi sistema v produkcijsko okolje je bil odpor zaposlenih do njegove uporabe. Kljub opravljenim treningom in pridobljenemu internemu gradivu za nadaljnjo uporabo sistema so nekateri zaposleni sistem dojemali kot nevarnost in ne kot priložnost za izboljšavo procesa v njihovo korist. Dojemanje sistema kot nekaj slabega in nerazumljivega je izviralo predvsem iz tega, ker so nekateri zaposleni na sistem že pred začetkom uporabe gledali kot na nekaj zapletenega, to pa je imelo za posledico, da so ob prikazu opisanega rumenega opozorila, ki je bil predstavljen v poglavju »4.4.2. Revizijska pravila, implementirana v sistem SAP Concur«, reagirali na način, kot da jim sistem preprečuje

pripravo potnih stroškov, četudi je na primer z rumenim opozorilom sporočal samo to, da je izbrani datum nastanka vnesenega stroška med vikendom, na kar so bili zaposleni večkrat opozorjeni že med treningom. Do sistema SAP Concur so se torej nekateri zaposleni vedli nerazumno, kljub temu da je ena glavnih prednosti izbranega sistema ta, da uporabnika vodi skozi celoten proces priprave zahtevka za povračilo potnih stroškov z jasnimi navodili. Če bi zaposleni ta navodila prebrali in upoštevali, bi celoten proces uvedbe sistema SAP Concur v produkcijsko okolje potekal manj stresno tako za uporabnike kot tudi za oddelek financ. Ta je večji del zapletov zaposlenih z vnosom zahtevka za povračilo potnih stroškov rešil tako, da je zaposlenim prebral navodilo sistema, ki je bilo ves čas vidno in na voljo.

Po nekaj mesecih uporabe sistema SAP Concur so njegovi uporabniki spoznali, da ne glede na njihovo zavračanje ta ostaja v podjetju Merck d.o.o., hkrati pa se je podpora finančnega oddelka in tehnične ekipe MBS zaključevala. Ker so bili zaposleni za reševanje ovir ob vnosu zahtevkov za povračilo potnih stroškov prisiljeni odpreti tako imenovani zahtevek za reševanje tehničnih težav (angl. Ticket), se je količina ovir ob vnosu zahtevkov za povračilo potnih stroškov močno zmanjšala.

Prispevek sistema SAP Concur je odvisen od posameznega zaposlenega ter njegovega stika s sistemom. Zaposleni v podjetju Merck d.o.o., ki redko odhajajo na službena potovanja in hkrati ne opravljajo veliko terenskega dela, opažajo razbremenjenost pri pripravi zahtevka za povračilo potnih stroškov ob uporabi sistema SAP Concur. Na drugi strani pa so zaposleni, ki pogosto odhajajo na službene poti in imajo veliko terenskega dela, kar v praksi pomeni več posameznih računov, pogosto gre tu za manjše račune, na primer parkirne listke. Izkazalo se je, da sistem SAP Concur v tem primeru zaposlenim pripravo zahtevka za povračilo potnih stroškov podaljša. Oglejmo si primer stroškov parkirnine. Zaposleni, ki pogosto opravlja terensko delo, ima mesečno povprečno med deset in petnajst parkirnih listkov, kar pomeni, da je za potrebe sistema SAP Concur prisiljen skenirati vsak parkirni listek posebej, ga shraniti v svoj računalnik in nato vnesti v sistem vsak parkirni listek – povprečno v vrednosti manj kot dva evra – kot povsem samostojen strošek. Če parkirnim listkom dodamo še vse druge stroške, se izkaže, da je prenovljeni sistem obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. za nekatere zaposlene slabši glede na prvotno ročno obdelavo potnih stroškov.

Na oddelku financ smo sistem SAP Concur sprva sprejeli z mešanimi občutki, predvsem ker je poročilo Cognos zahtevalo ročno knjiženje, kar se je izkazalo za časovno bolj potratno nalogo, kot je bilo ročno knjiženje običajnih potnih stroškov pred uvedbo novega sistema. Ker smo želeli iz sistema SAP Concur pridobiti vse njegove prednosti, smo s pomočjo zunanjega izvajalca izbrani računovodski sistem prilagodili tako, da je poročilo Cognos mogoče knjižiti avtomatizirano, le z nekaj kliki. Celoten proces obravnave potnih stroškov se je za finančni oddelek v primerjavi s prvotnim ročnim pregledovanjem potnih stroškov močno skrajšal. S pomočjo sistema SAP Concur smo prišli do točke, ko potnim stroškom

mesečno namenimo približno eno uro dela. Časovni prihranek je za finančni oddelek izjemnega pomena, hkrati pa se je močno zmanjšana možnost človeške napake.

Sistem SAP Concur je zaradi manjšega vključevanja človeškega faktorja in s tem subjektivnosti pri obravnavi potnih stroškov izpolnil cilj podjetja Merck KGaA, to je poenoteno obravnavo potnih stroškov med podružnicami. V prenovi procesa so poleg slovenske podružnice Merck d.o.o. sodelovale še štiri zemljepisno bližnje podružnice, pred tem pa že večje število podružnic po svetu. Cilj podjetja Merck KGaA je poenotenje procesa obravnave potnih stroškov v vseh podružnicah.

5.9 Ugotovitve in priporočila

Kot smo predhodno navajali, Jakovljevič (2006, str. 2) meni, da prenova procesa pomeni nov način dela, ki se kaže v celotnem poslovanju podjetja in hkrati razbremeni zaposlene, da se ti lahko bolj posvetijo drugim nalogam. Po prenovi procesa obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. lahko potrdimo, da implementirani sistem obravnave potnih stroškov SAP Concur pomeni popolnoma drugačen način dela, hkrati pa razbremeni predvsem zaposlene na oddelku financ, ki so v predhodno uporabljenem sistemu opravljali večji del procesa obravnave potnih stroškov. Prihranjeni čas na podlagi implementacije sistema SAP Concur zaposlenim na oddelku financ omogoča poglobljeno delo pri drugih projektih.

Z novim sistemom je podjetje Merck d.o.o. uspešno odpravilo nekaj pomanjkljivosti prejšnjega procesa, in sicer že omenjeno razbremenitev zaposlenih na oddelku financ zaradi manj ročnega dela pri obravnavi potnih stroškov, odpravljena je bila možnost napake ročnih izračunov, saj je celotni proces avtomatiziran, predvsem pa implementirani sistem SAP Concur močno izboljša upoštevanje internih pravilnikov podjetja in zakonodaje države. Sistem SAP Concur ne določa ukrepov ob kršitvi pravil glede potnih stroškov, temveč poskuša možnost napak in kršitev povsem odpraviti preko implementiranih pravil in dodatne kontrole, ki jo opravi revizor.

Kot smo poročali v poglavju »4.8. Učinkovitost sistema SAP Concur v poslovanju«, je sistem v podjetje vnesel številne prednosti, kljub temu pa posameznikom z večjim obsegom potnih stroškov prinaša nekaj več dela. V podjetju Merck d.o.o. kljub temu verjamemo, da je implementacija sistema SAP Concur na pobudo matične družbe Merck KGaA smiselna in ustrezna odločitev, prednosti je namreč več kot slabosti.

Prilagoditev sistema SAP Concur potrebam podjetja je bila po naši oceni ustrezna, prav tako testiranje sistema pred implementacijo v produkcijsko okolje. Do te ocene smo prišli na podlagi naše sposobnosti reševanja ovir zaposlenih ob vnosu zahtevkov za povračilo potnih stroškov, saj smo večino ovir rešili zaradi dobrega poznavanja sistema, ne da bi potrebovali nasvete tehnične ekipe MBS. Boljše delo bi lahko opravili ob dejanski implementaciji sistema v produkcijsko okolje, natančneje pri izobraževanju zaposlenih. Na tej točki

potrdimo navedbo, ki jo podajajo De Toni in drugi (2015, str. 15), da implementacija sistema nosi večjo težo kot sama kakovost sistema. Četudi verjamemo, da so bila izobraževanja zaposlenih ustrezna in jih je bilo dovolj, gradivo pa pripravljeno skrbno in kvalitetno, se je izkazalo, da imajo zaposleni kljub temu težave. Morebiti bi pomagalo več ambasadorjev sprememb, morebiti je šlo zares le za močan odpor zaposlenih do sprememb. Zakaj so bile ob uporabi sistema SAP Concur tako velike potrebe po nasvetih, pa ni povsem jasno.

6 SKLEP

Za doseganje zastavljenih ciljev in ohranitev konkurenčnega položaja se podjetja neprestano soočajo s potrebo po prilagajanju poslovnih procesov. Izbrano podjetje Merck d.o.o. smo med izdelavo magistrske naloge popeljali skozi proces celovite prenove poslovnega procesa obravnave potnih stroškov, s ciljem, da bi ga ustrezno prilagodili internim pravilnikom podjetja in hkrati zakonodaji države, tako da bi poskrbeli za poenoteno obravnavanje potnih stroškov z drugimi podružnicami mednarodnega farmacevtskega podjetja Merck KGaA. Po ustrezni prilagoditvi izbranega sistema SAP Concur smo poskrbeli za implementacijo sistema v produkcijsko okolje in se nato ozrli na dejansko učinkovitost izbranega sistema in njegov prispevek k poslovanju podjetja Merck d.o.o.

Skupek aktivnosti, ki ga imenujemo poslovni proces, ustvarja prispevek k podjetju. Poslovni proces je zasnovan tako, da podjetju pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev. Preden se podjetje odloči za vpeljavo nekega poslovnega procesa v produkcijsko okolje, mora poskrbeti, da je ta skladen s pravili poslovanja, po katerih podjetje deluje, hkrati pa ne sme odstopati od državne zakonodaje oziroma ureditve obravnavanega področja. Če podjetje želi izboljšati učinkovitost nekega procesa, je pomembno, da izboljša posamezne kazalce učinkovitosti, kar pogosto pomeni izboljšanje trenutnih procesov in korenite spremembe, ki smejo odstopati iz tradicionalnih okvirov delovanja. Ker je s prenovo posameznega poslovnega procesa mnogokrat težko ustvariti želene spremembe, se podjetja pogosto odločijo za celovito spremembo oziroma implementacijo povsem novega poslovnega procesa. Pomembno je, da se obstoječi poslovni proces najprej ovrednoti in da se analizirajo njegove slabosti ter s tem ugotovi, ali je mogoče učinkovitost poslovnega procesa dvigniti s prenovo posamezne aktivnosti ali pa je smiselno opraviti celovito prenovo oziroma implementacijo novega poslovnega procesa. Podjetje Merck KGaA se je s ciljem, da se poenoti poslovni proces obravnave potnih stroškov znotraj vseh podružnic, odločilo za implementacijo novega poslovnega procesa, in sicer za sistem SAP Concur. Izbiri procesa je sledila izvedbena faza, znotraj katere je bil izbrani poslovni proces prilagojen našim potrebam in nato implementiran v produkcijsko okolje.

Med izdelavo magistrskega dela smo v poglavju »2.4. Uvedba novega procesa v produkcijsko okolje« predstavili pomen kakovostne uvedbe sistema v produkcijsko okolje v primerjavi s samo kakovostjo dejanskega sistema. Samozavesten in pozitiven odnos

uporabnikov do novega sistema namreč doseže večjo zanesljivost sistema kot le vrhunska kakovost sistema v kombinaciji z uporabnikom, ki v sistem vstopi z vnaprej oblikovanim negativnim mnenjem. Ponovno je smiselno poudariti, da sta kakovost sistema in kakovostna implementacija zelo povezani postavki, druga brez druge ne moreta tvoriti učinkovitega sistema, ki bi v podjetje dodal nekaj pozitivnega. V sklopu ustrezne implementacije sistema v podjetje je zelo pomemben primeren trening bodočih uporabnikov sistema, ki pri tem zavzeto sodelujejo. Da bi dosegli zavzetost bodočih uporabnikov, je primerno, da jih v proces prenove poslovnega procesa vključimo že pred samim treningom in s tem spodbudimo njihovo radovednost ter jih s sistemom seznanjamo počasi, s čimer preprečimo, da bi se treninga zaradi velike količine podatkov hkrati prestrašili. Med prilagajanjem sistema potrebam podjetja je smiselno določiti tudi ambasadorje sprememb. Slednje poiščemo med zaposlenimi, ki so spremembam in digitalizaciji naklonjeni in za katere verjamemo, da bodo s pozitivnim odnosom privabili tudi kritično maso preostalih bodočih uporabnikov, ki so o prenovi procesa morebiti še dvomili. Podpora kritične mase bodočih uporabnikov je ključna predvsem med implementacijo novega procesa. Ko se ta zaključi, je namreč cilj prenove procesa že izpeljan, s tem pa tudi morebitni dvomi izgubljajo svoj pomen.

Opredelili smo potne stroške in službeno pot, na katero se izbrani sistem SAP Concur osredotoča, za razumevanje običajnega procesa obravnave potnih stroškov smo razčlenili tudi potni nalog, in sicer del za opredelitev in odobritev službene poti ter del za obračun potnih stroškov. Poseben poudarek smo namenili povračilom potnih stroškov, saj gre za ključno aktivnost procesa obravnave potnih stroškov. Pojasnili smo izračun izplačila dnevnic za službeno pot v Sloveniji ter izračun izplačila dnevnic za službeno pot v tujino, navedene podatke smo v nadaljevanju implementirali v sistem SAP Concur.

SAP Concur je sistem, namenjen avtomatizaciji stroškovnih procesov znotraj podjetij in ponuja tri uporabniške rešitve. Uporabniška rešitev Concur potovanje se osredotoča na službene poti oziroma natančneje na organizacijo službenih poti. Uporabniška rešitev Concur računi je namenjena avtomatizaciji obveznosti za plačilo, tu je mišljena večja učinkovitost urejanja izplačil podjetja in natančen vpogled v njegove izdatke. Tretja uporabniška rešitev sistema SAP Concur je Concur stroški, na katero se v magistrskem delu osredotočamo in jo imenujemo »SAP Concur«. Gre za poenostavitev in poenotenje obravnavanja potnih stroškov znotraj podjetja. Priprava potnih stroškov se s pomočjo omenjene rešitve povsem digitalizira in prilagodi zahtevam podjetja in zakonodaji, znotraj katere podjetje posluje. Bistvene prednosti sistema SAP Concur so: skrajšan je čas, potreben za obravnavo potnih stroškov, možnost dela kjerkoli in kadarkoli, poročilo o stroških, ki omogoča avtomatizirano knjiženje in močno zmanjša možnost človeške napake med potekom poslovnega procesa. Na podlagi podatkov o izbranem sistemu smo za boljše razumevanje lastnosti sistema pripravili SWOT-analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, na podlagi te analize smo nato pripravili še TOWS-matriko, s katero smo

povezali prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi. Ob upoštevanju prednosti in slabosti izkoristimo priložnosti in zmanjšamo nevarnosti iz zunanjega okolja podjetja.

Prenovo procesa obravnave potnih stroškov smo izpeljali znotraj podružnice farmacevtskega podjetja Merck KGaA, ki je bilo ustanovljeno leta 1668 v Nemčiji. Podjetje zaposluje več kot šestdeset tisoč ljudi in ima podružnice v 66 državah po svetu. Ena izmed podružnic se nahaja v Sloveniji, in sicer kot Merck d.o.o. Analizirali smo celoten proces obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. pred vpeljavo novega sistema, da bi tako spoznali, kaj prenavljamo ter kako proces poteka, hkrati pa tudi slabosti obstoječega sistema. Prepoznana ozka grla so dvojno delo, pridobivanje soglasij ob napakah in pridobitev nadrejenega, za kar je sistem SAP Concur zaradi avtomatizacije in digitalnega delovanja primerna rešitev.

Pobudo za prenovu poslovnega procesa obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. je dala matična družba Merck KGaA. Z vpeljavo sistema SAP Concur je želela v svoje podružnice vpeljati poenoten proces obravnave potnih stroškov, ki bo v celoti digitaliziran in močno avtomatiziran. S tem bi pridobili boljši pregled nad potnimi stroški posameznih podružnic, možnost enostavnejše primerjave med podružnicami, večjo doslednost pri upoštevanju pravil podjetja in proces, ki poteka hitreje, zaradi avtomatizacije pa zaposlenim v podjetju Merck d.o.o. omogoči več časa za preostale delovne naloge, ki podjetju ustvarjajo vrednost.

Prilagoditev sistema SAP Concur za podjetje Merck d.o.o. se je začela s sodelovanjem tehnične ekipe MBS in lokalne ekipe podjetja Merck d.o.o. Najprej sta se sodelujoči ekipi dogovorili o osnovnih lokalnih potrebah podjetja Merck d.o.o. in o trenutnem načinu obravnave potnih stroškov v podjetju Merck d.o.o. S tem je lokalna ekipa podjetja Merck d.o.o. zagotovila, da je tehnična ekipa MBS razumela, kaj prenašamo v digitalno okolje izbranega sistema. Tehnična ekipa MBS je od lokalne ekipe podjetja Merck d.o.o. dobila natančne podatke o zaposlenih oziroma bodočih uporabnikih sistema SAP Concur, ti podatki so vsebovali ime in priimek, MUID številko zaposlenega, stroškovno mesto, alokacijo in Vendor ID oziroma osebno številko zaposlenega.

Natančno smo opredelili vse kategorije stroškov, ki so bili zaposlenim na voljo ob pripravi zahtevka za povračilo potnih stroškov, ob njem zabeležili številko ustreznega konta, ki bo kasneje skupaj s preostalimi podatki o zaposlenem podana v končnem poročilu o potnih stroških, imenovanem Cognos. Analizirali smo tudi revizijska pravila, na podlagi katerih sistem SAP Concur uporabnike sproti opozarja na morebitne napake ob vnosu zahtevka za povračilo potnih stroškov, kjer ločimo rumeno in rdeče opozorilo. Rumeno opozorilo želi v uporabniku vzbuditi dodatno pozornost in ga opozoriti na možne napake, rdeče opozorilo pa uporabniku zaradi zaznane napake oziroma pomanjkljivosti prepreči oddajo zahtevka za povračilo potnih stroškov, vse dokler napaka oziroma pomanjkljivost ni ustrezno odpravljena. Dodatna značilnost sistema SAP Concur je možnost razvrščanja stroška reprezentance na ustrezno stroškovno mesto. Vemo namreč, da strošek reprezentance ni

osebni strošek zaposlenega. Ob vnosu stroška reprezentance v sistem SAP Concur se uporabniku ponudi možnost alokacije stroška na izbrano stroškovno mesto, kar kasneje omogoči avtomatizirano knjiženje poročila Cognos.

V fazi testiranja sistema SAP Concur smo sprva preverili vnesene nastavitve oziroma pravila s teoretičnega vidika, torej skladnost vnesenih pravil s podatki, ki smo jih pred tem posredovali tehnični ekipi MBS. Sledilo je testiranje sistema SAP Concur preko praktičnega pristopa, ki je obsegal vnose preteklih zahtevkov za povračilo potnih stroškov in preverjanje njihove usklajenosti z izračuni znotraj sistema SAP Concur. Določili smo tudi nekaj zaposlenih v podjetju Merck d.o.o., ki so lahko vstopali v sistem SAP Concur pred implementacijo v produkcijsko okolje. S tem smo želeli doseči, da se seznani s sistemom in postanejo naklonjeni prenovi procesa in njegove prednosti predstavijo preostalim zaposlenim, torej pridobijo kritično maso ljudi. S pomočjo izbranih zaposlenih smo določili kritične točke sistema in bili nanje pozorni ob pripravi treningov za vse zaposlene.

Bodoči uporabniki sistema SAP Concur so ob pomoči tehnične ekipe MBS najprej vadili, nato pa smo člani lokalne ekipe pripravili še interno izobraževanje in pisno gradivo, ki služi kot priročnik za uporabo sistema SAP Concur. Odločili smo se za neposredno pomoč pri uporabi sistema vedno, ko bi bila ta potrebna. Implementirani sistem SAP Concur je povsem digitaliziran in do uporabnika prijazen. Zasnovan je tako, da uporabnika vodi skozi celoten proces in omogoča sprotno odpravljanje napak, za kar smo poskrbeli z omenjenimi revizijskimi pravili. Proces je podrobno opisan v magistrskem delu, iz česar je razvidno, da smo ustrezno odpravili pomanjkljivosti predhodnega procesa obravnave potnih stroškov in poskrbeli za doslednejše upoštevanje uredb podjetja in državnih zakonodaj, vezanih na obravnavo potnih stroškov. Predvsem pa smo odpravili možnost človeške napake in skrajšali čas obravnave potnih stroškov. Izkazalo se je, da je sistem učinkovit, največ prednosti pa prinaša finančnemu oddelku, saj se obseg dela pri obravnavi potnih stroškov močno zmanjša.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*. Gospodarski vestnik.
2. Bradford, M. (2015). *Modern ERP: select, implement and use today's advanced business systems*. North Carolina State University.
3. Concur Technologies Inc. (brez datuma a). *About SAP Concur*. <https://www.concur.ca/about-concur>
4. Concur Technologies Inc. (brez datuma b). *Streamline expense management with Concur Expense*. <https://www.concur.ca/small-business/expense>
5. Concur Technologies Inc. (brez datuma c). *Concur Travel*. <https://www.concur.ca/travel-booking>

6. Concur Technologies Inc. (brez datuma č). *Concur Invoice for small and midsize businesses*. <https://www.concur.ca/small-business/invoice>
7. Concur Technologies Inc. (brez datuma d). *SAP Concur*. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.concur.breeze&pli=1> .
8. De Toni, F. A., Fornasier, A. in Nonino, F. (2015). The impact of implementation process on the perception of enterprise resource planning success. *Business Process Management Journal*, 21(2), 332–352.
9. Dobelli, R. (2013). *The art of thinking clearly*. Hodder & Stoughton.
10. Ferk, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti: prenova poslovnih procesov*. GV založba.
11. Ferreira, A. P. (2016). *Training and development in organizations: start at the beginning*. V. C. Machado in J. P. Davim (ur.), *MBA: theory and application of business and management* (str. 105–121). Springer International Publishing.
12. Finančna uprava Republike Slovenije – FURS. (2023). *Dohodnina – dohodek iz zaposlitve: povračila stroškov in drugi dohodki iz delovnega razmerja*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwjBpI7ryvL_AhVGgv0HHUITBQkQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.fu.gov.si%2Ffileadmin%2FInternet%2FDavki_in_druga_dajatve%2FPodrocja%2FDohodnina%2FDohodek_iz_zaposlitve%2FOpis%2FPovracila_stroskov_in_drugi_dohodki_iz_delovnega_razmerja.docx&usg=AOvVaw07T3DO3EdyRQzs3jPuXGKe&opi=89978449
13. Foong, L. M. (2007). *Understanding of SWOT Analysis*. <http://effecta.com.au/wp-content/uploads/2010/07/Understanding-of-SWOT-Analysis.pdf>
14. Gradmode. (2022). *What is the Difference between SWOT and TOWS Analysis?* <https://gradmode.com/what-is-the-difference-between-swot-and-tows-analysis/>
15. Hammer, M. in Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Gospodarski vestnik.
16. Hay, D. in Anderson Healy, K. (2000). *Defining Business Rules – What are they really?: final report, revision 1.3*. https://www.businessrulesgroup.org/first_paper/BRG-whatisBR_3ed.pdf
17. Hostmann, B., Rayner, N. in Herschel, G. (2009). *Gartner's business intelligence, analytics and performance management framework*. <https://www.gartner.com/imagesrv/summits/docs/apac/business-intelligence/Bi-Analytics-PM-Framework-166512.pdf>
18. Jakovljevič, Č. (2006). *Zakaj potrebujemo sisteme za upravljanje dokumentov in procesov?* http://www.gzdbk.si/media/doc/sekcije/oki/dki/2006/DKIDBK_2006_Jakovljevic.doc
19. Kranjc, T. in Tomažič, R. (2007). Izzivi pri prenovi informacijskega sistema. V B. Rodič (ur.), *Informatika v sodobni družbi: zbornik prispevkov I. strokovnega posveta Informatika v sodobni družbi, Otočec, 26. september* (str. 1–9). Univerzitetno in raziskovalno središče. https://issuu.com/ipmit/docs/posvet_isd_clanek_tomazkrajnc
20. Kruhar Puc, R. (2007). *Vsa povračila zaposlenim!* Primath.
21. Leben, A. in Vintar, M. (1997). Od prenove poslovanja k upravljanju delovnih procesov. *Uporabna informatika*, 5(3), 18–25.

22. Manfreda, A. in Indihar Štemberger, M. (2017). Ustrezen odnos med vodilnim managementom in informatiki kot pogoj za uspešno digitalno preobrazbo podjetij. *Economic and Business Review*, 19(posebna številka), 127–146.
23. Merck d.o.o. (2016). *Purchase to Pay (P2P): standard operating procedure* (interno gradivo). Merck d.o.o.
24. Merck d.o.o. (2019). *Local business travel policy: standard operating procedure* (interno gradivo). Merck d.o.o.
25. Merck d.o.o. (2022). *Concur expense reimbursement: travel and expense training* (interno gradivo). Merck d.o.o.
26. Merck KGaA. (2023a). *History*. <https://www.merckgroup.com/en/company/history.html>
27. Merck KGaA. (2023b). *About us*. <https://www.merckgroup.com/en/company.html>
28. Merck KGaA. (2023c). *Strategy and values*. <https://www.merckgroup.com/en/company/strategy-and-values.html>
29. Merck KGaA. (2023č). *Merck in Slovenia*. <https://www.merckgroup.com/en/worldwide/merck-in-slovenia.html>
30. Rant, Ž. (2010). Prenova procesa obdelave podatkov – študija primera. *Organizacija*, 43(6), A246–A254.
31. Sammut-Bonnici, T. in Galea, D. (2015). *SWOT Analysis*. V C. L. Cooper (ur.), *Wiley Encyclopedia of Management* (str. 1–9). Wiley.
32. Shukla, M. in Shankar, R. (2021). An extended technology-organization-environment framework to investigate smart manufacturing system implementation in small and medium enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 163, 107865.
33. Smith, B., Hurth, J., Pletcher, L., Shaw, E., Whaley, K., Peters, M. in Dunlap, G. (2014). *A guide to the Implementation process: stages, steps and activities*. <https://ectacenter.org/~pdfs/implementprocess/implementprocess-stagesandsteps.pdf>
34. Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. VIII Ips 107/98 z dne 1. 9. 1998.
35. Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja. Uradni list RS, št. 140/06, 76/08, 63/17, 71/18, 104/21 in 114/21.
36. Uredba o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino. Uradni list RS, št. 76/19, 180/20 in 116/21.
37. Vergidis, K., Saxena, D. in Tiwari, A. (2010). An evolutionary multi-objective framework for business process optimization. *Applied Soft Computing*, 12(8), 2638–2653.
38. Vizzon, J. S., Scavarda, L. F; Ceryno, P. S. in Fiorencio, L. (2020). Business process redesign: an action research. *Gestão & Produção*, 27(2), e4305.
39. Wang, W., Chen, T., Indulska, M., Sadiq, S. in Weber, B. (2022). Business process and rule integration approaches – An empirical analysis of model understanding. *Information Systems*, 104, 101901.
40. Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix – a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.

41. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1.
42. Zakon o dohodnini (ZDoh-2). Uradni list RS, št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15, 55/15, 63/16, 69/17, 21/19, 28/19, 66/19, 39/22, 132/22 – odl. US in 158/22.
43. Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK). Uradni list RS, št. 69/11 – uradno prečiščeno besedilo, 158/20, 3/22 – ZDeb in 16/23 – ZZPri.
44. Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-1). Uradni list RS, št. 59/2001.