

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA UVEDBE SISTEMA ZA POSLOVNO
PLANIRANJE**

Ljubljana, oktober 2022

ENIS ZORNIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Enis Zornić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ključni dejavniki uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jurijem Jakličem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO PLANIRANJE.....	3
1.1 Splošna opredelitev poslovnega planiranja	4
1.2 Vrste poslovnega planiranja	5
1.3 Faze v procesu planiranja	9
1.3.1 Analiza zunanjega okolja.....	9
1.3.2 Analiza notranjega okolja.....	10
1.3.3 Definiranje jasnih ciljev.....	10
1.3.4 Uskladitev vizije managementa ter vizije podjetja.....	12
1.4 Koristi in slabosti poslovnega planiranja	12
2 UVEDBA INFORMACIJSKIH SISTEMOV	16
2.1 Celovite informacijske rešitve oziroma ERP rešitve	16
2.2 Sistemi za poslovno inteligenco oziroma BI sistemi.....	18
2.3 Metodologije uvedbe informacijskih rešitev ERP in BI.....	20
2.4 Sistemi in orodja za poslovno planiranje.....	24
2.5 Sistemi za poslovno planiranje v primerjavi z ERP in BI rešitvami.....	26
3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA	29
3.1 Opredelitev ključnih dejavnikov uspeha	29
3.2 Ključni dejavni uspeha uvedbe informacijskih sistemov	30
4 METODOLOGIJA IN PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PRIMERA	34
4.1 Metodologija raziskave.....	34
4.2 Predstavitev izbranega podjetja	34
4.3 Analiza obstoječega procesa planiranja	35
5 ANALIZA UVEDBE SISTEMA ZA POSLOVNO PLANIRANJE V IZBRANEM PODJETJU	37
5.1 Opredelitev potreb izbranega podjetja.....	37
5.2 Uvedba SAP Analytics Cloud za planiranje.....	38
5.2.1 Predstavitev sistema SAP Analytics Cloud.....	39
5.2.2 Projektni načrt in časovnica.....	40
5.2.3 Potek uvedbe sistema SAP Analytics Cloud.....	40
5.2.4 Opis planskega procesa	43

5.2.5	Analiza primera	45
5.2.6	Analiza intervjujev	47
5.3	Ključni dejavniki uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje.....	49
SKLEP		53
LITERATURA IN VIRI		55
PRILOGE		61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste planiranja v podjetju	7
Tabela 2: Koristi in slabosti poslovnega planiranja	13
Tabela 3: Področja ERP rešitev	27
Tabela 4: Področja BI rešitev	27
Tabela 5: Omenjenost ključnih dejavnikov uspeha ERP sistemov v literaturi	31
Tabela 6: Rangiranje ključnih dejavnikov uspeha ERP sistemov	31
Tabela 7: Ključni dejavniki uspeha uvedbe BI sistemov v literaturi	32
Tabela 8: Rangiranje ključnih dejavnikov uspeha BI sistemov	33
Tabela 9: Obstoječe planiranje v izbranem podjetju po vsebini	36
Tabela 10: Analiza primera	47
Tabela 11: Ključni dejavniki uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Definicija usklajenosti po Schiemannu	13
Slika 2: Splošna arhitektura sistema za poslovno inteligenco.....	19
Slika 3: Tipičen planski proces v sistemu SAP Analytics Cloud.....	25
Slika 4: Organigram podjetja – del relevanten za uvedbo sistema za poslovno planiranje	35
Slika 5: Projektna časovnica	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo projekta na strani uvajalca.....	1
Priloga 2: Intervju z vodjo projekta na strani naročnika	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BI – (angl. Business Intelligence); Poslovna inteligenca

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); Celovite programske rešitve

GUI – (angl. Graphical User Interface); Grafični uporabniški vmesnik

MES – (angl. Manufacturing Execution System); Sistem za upravljanje izvedbe proizvodnje

MRP – (angl. Material Requirements Planning); Sistemi za načrtovanje materialnih potreb

SMART – (angl. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); Specifično, Merljivo, Dosegljivo, Relevantno, Časovno omejeno

SQL – (angl. Structured Query Language); Strukturirani poizvedovalni jezik

UVOD

Planiranje ima v posameznikovem vsakdanu izredno velik pomen. Vsak izmed nas razmišlja o prihodnosti ter skuša nanjo vplivati, da bi dosegel zadani cilj. Podobno je tudi pri poslovanju in delovanju podjetja. Podjetja si želijo uspešnega poslovanja, zato stremijo k vedno višjim, a realnim ciljem. Na podjetje moramo gledati kot na celoto oz. skupek informacij, ki jih je potrebno uporabiti na ta način, da podjetje uspešno posluje. Planiranje v podjetju lahko razumemo kot nekakšen premislek pred samo izvedbo. Drucker (1989) je planiranje opisal kot sistematični proces priprave podjetniških odločitev, pri katerem je potrebno vzporedno upoštevati poznavanje prihodnost podjetja in z njim povezanih odločitev. Planiranje lahko opredelimo kot zavestno odločanje posameznika ali v našem primeru podjetja za uresničitev zastavljenih ciljev. Glavna naloga planiranja je preprečitev morebitnih problemov ter razreševanje težav tekom delovanja in poslovanja nekega podjetja oziroma zmanjšanje le-teh. Planiranje se osredotoča na določitev in izbiro ciljev podjetja ter posledično sredstev, ki jih potrebujemo za njihovo uresničitev. Poleg tega je za planiranje značilno iskanje alternativnih rešitev poslovnih problemov oziroma iskanje najugodnejše in najustreznejše alternative. V fazi planiranja je zelo pomemben nadzor poslovanja podjetja, ki mora nadzorovati tako planiran sistem kot izveden oziroma realiziran sistem (Drucker, 1989).

Za uspešnost poslovanja podjetja je potrebno dobro načrtovanje. V podjetju se planira z razlogom, da poslovni procesi tečejo gladko ter da prihaja do čim manj napak pri poslovanju podjetja. Pričakovati je, da so podjetja, ki se hitro prilagodijo na razmerje v okolju ter trgu, uspešnejša.

Eden izmed ciljev vsake organizacije je poslovati čim bolj učinkovito. Da dosežejo te cilje, je ključnega pomena aktivno spremljanje ključnih kazalnikov poslovanja ter primerjanje rezultatov realizacije z načrtanimi plani. Zdaj, bolj kot kdaj koli prej v zgodovini, podjetja investirajo v razvoj analitike in orodij za poslovno planiranje v upanju, da jim bo ta pomagala odkriti nove priložnosti in se bolje pripraviti na nevarnosti. Z vpeljavo takšnih sistemov lahko podjetje doseže konkurenčno prednost.

Načrtovanje je eno izmed najpomembnejših delov poslovanja, pa naj gre za veliko multinacionalno podjetje, ki načrtuje razširitev, ali malo podjetje, ki razvija nov produkt. Načrtovanje je lahko dolgotrajen proces in lastniki malih podjetij čas, porabljen za načrtovanje, pogosto razumejo kot potraten čas, saj ne pridobivajo prihodkov. A prednosti dobrega planiranja bodo krepko odtehtale kakršnokoli začasno izgubo prihodkov (Topfer, 2011).

Pomembnost poslovnega planiranja je še večja v okolju, ki je ekonomsko nepredvidljivo, saj podjetjem poveča zmožnost proaktivnosti. Vsekakor je potrebno sprejeti temeljno predpostavko, da je aktivnost planiranja izvajana v turbulentnem okolju, kjer do

nepredvidenih dogodkov prihaja pogosto. Planiranje je pomembno tudi, ko so spremembe običajen pojav in jih je težko predvideti (Ciumara, 2010).

Pripravljanje strategije prisili vodstvo v soočenje s prihodnostjo, ki jo lahko le predvidevajo. Zato ni presenetljivo, da se s to nalogo spopadejo tako, da pripravijo celovit in obširen načrt, s pomočjo katerega bo podjetje doseglo cilje. A dobra strategija ni produkt neskončnega raziskovanja in modeliranja; je rezultat preprostega procesa razmišljanja, kako bo podjetje doseglo cilje in ali so cilji realistični (Martin, 2014).

Poslovni načrt je produkt strateškega razmišljanja ali procesa načrtovanja. Strateška usmeritev, ki se razvije iz tega procesa, se nato v obliki poslovnega načrta predstavi posojilodajalcem, potencialnim investitorjem in poslovnim partnerjem (Nunn & Brian, 2010).

Za potrebe teoretične raziskave te magistrskega dela nismo našli ustrezne literature, ki bi opisovala specifično sisteme za poslovno planiranje oziroma ključne dejavnike uspeha uvedbe sistemov za poslovno planiranje. Ker sisteme za poslovno planiranje v veliki meri ponujajo in uvajajo podjetja, ki ponujajo in uvajajo tudi celovite programske rešitve (angl. Enterprise Resource Planning, v nadaljevanju ERP) oziroma rešitve za poslovno inteligenco (angl. business intelligence, v nadaljevanju BI), smo se odločili raziskati literaturo na temo uvedb ERP in BI sistemov v podjetja ter na podlagi tega poiskali logične zaključke. V kasnejših poglavjih bomo tudi opisali specifične ERP oziroma BI sistemov v primerjavi s sistemi za poslovno planiranje.

Na veliko povpraševanje po orodjih za poslovno planiranje je v zadnjih nekaj letih trg odgovoril z zelo široko ponudbo. Posledica tega je slaba ozaveščenost uporabnikov glede funkcionalnosti, ki jih posamezno orodje zagotavlja. Še bolj pereč problem je sama uvedba oz. natančneje uspešnost uvedbe takšnih informacijskih sistemov, saj morajo podjetja za uvedbo vložiti veliko časa in finančnih sredstev. Tuji in domači avtorji (Magnusson, Nilsson & Carlsson, 2004; Žabjek, Kovačič & Indihar Štemberger, 2009) na področju uvedbe ERP sistemov navajajo, da je neuspešnost uvedbe od 50- do 90-odstotna. Raziskave na področju uvedbe sistemov za poslovno inteligenco kažejo na podobne rezultate. Po Gartnerju je neuspešnost uvedbe sistemov za poslovno inteligenco 70- do 80-odstotna (SAP, 2013), (Pham, Mai, Misra, Crawford & Soto, 2016) pa stopnjo neuspešnosti ocenjujejo na 65- do 70- odstotno. Raziskav na področju uvedbe sistemov za poslovno planiranje ni, a ker gre za podobne projekte, ki jih zelo pogosto izvajajo isti ponudniki, lahko sklepamo, da je tudi stopnja uspešnosti uvedbe zelo podobna. Zato ker želijo stopnjo uspešnosti uvedbe zvišati, so številni razvijalci sistemov ERP razvili svoje metodologije za uvedbo svojih sistemov (npr. Accelerated SAP in SAP Activate – za uvedbo SAP sistemov, Microsoft Sure Step – za uvedbo Microsoft Dynamics sistemov, itd.).

Poleg uspešnosti uvedbe želijo ponudniki tudi podaljšati življenjski cikel svojih sistemov, saj lahko le tako obdržijo obstoječe stranke. Ob nezadovoljivi stopnji uspešnosti uvedbe

sistemov za poslovno inteligenco kažejo raziskave tudi na visoko stopnjo opustitve uporabe teh sistemov (Garcia & Pinzón, 2017). Iz teh razlogov je zelo pomembno poznati ključne dejavnike uspeha uvedbe sistemov za poslovno planiranje ter samo izbiro orodja in uvedbo temeljiti tudi na tem.

Proučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, saj podjetja poslujejo v negotovih časih. Zato je izredno pomembno, da imajo jasne poslovne načrte ter informacijske sisteme, ki omogočajo zanesljive in hitre prilagoditve oziroma korekcije načrtov glede na dogodke na mikroekonomskem ali makroekonomskem nivoju.

Namen raziskave je na podlagi razpoložljive literature ter študije primera, uvedbe sistema za poslovno planiranje v slovensko podjetje, identificirati ključne dejavnike, ki v podjetjih vplivajo na uspešnost takšne uvedbe. V raziskavi bomo preučili razlike med uspešnimi in neuspešnimi uvedbami ter podali priporočila, kako se izogniti morebitnim pastem, s katerimi se podjetja lahko srečajo skozi celoten proces uvedbe. Rezultati raziskave bodo izpopolnili in razširili teoretično znanje na področju uvedbe informacijskih sistemov za planiranje.

Osnovni cilji magistrskega dela so raziskati literaturo, ki govori o vseh vrstah poslovnega planiranja, ter identificirati in predstaviti specifične tega procesa. Nato bomo raziskali literaturo iz področja uvedbe informacijskih poslovnih sistemov ter identificirali ključne dejavnike uspešnosti uvedb. Raziskali bomo literaturo, ki govori o sistemih za poslovno planiranje, njihovih funkcionalnostih in tipičnih potrebah poslovnih uporabnikov. Prav tako bomo analizirali in predstavili primer uvedbe sistema SAP Analytics Cloud za planiranje v velikem slovenskem podjetju ter predstavili izzive, s katerimi smo se srečali na projektu. Teoretične zaključke iz področij poslovnega planiranja ter uvedbe informacijskih poslovnih sistemov bomo logično povezali z zaključki analize praktičnega primera uvedbe informacijskega sistema za poslovno planiranje ter specifikirali posebnosti takšnih projektov in dopolnili njihove ključne dejavnike uspeha.

1 POSLOVNO PLANIRANJE

Organizacije se v času digitalne disrupcije srečujejo z novimi izzivi. Vodilni v organizacijah so pred izzivom, kako izkoristiti konstantno naraščajočo količino podatkov za namene prinašanja poslovnih odločitev. Vodilni v finančah imajo planiranje, budžetiranje in napovedovanje na vrhu seznama prioritet za izboljšanje učinkovitosti podjetja. Integriran finančni plan pa je nujen del tega seznama. Organizacije, ki bodo uspešne v digitalni ekonomiji, so tiste, ki svojim zaposlenim, partnerjem in strankam omogočijo vpogled v najbolj relevantne informacije, ki jih potrebujejo, da odgovorijo na vsako vprašanje, razumejo svoj posel ter izkoristijo nove priložnosti (SAP SE, 2021).

Ker je planiranje ključen proces tako pri posamezniku kot pri poslovanju podjetja, se je potrebno le-tega lotiti postopoma in premišljeno. Poslovno planiranje ima v današnjem svetu za podjetja izredno velik pomen. Nastanek krize še dodatno pogloblja pomen, ki ga ima jasno

zastavljen načrt poslovnega planiranja na sistematičnem ter preglednem razvoju poslovnega planiranja, ki ga morajo imeti podjetja oziroma organizacije, da se lahko v prihodnosti izognejo morebitnim težavam pri samem poslovanju. Glede na to, kako si v podjetju zamislijo poslovno planiranje, pa je odvisno, kakšno uspešnost bo podjetje doseglo. Pričakovati je, da so podjetja, ki se hitreje prilagajajo spremembam in dajejo večji poudarek poslovnemu planiranju, posledično uspešnejša. Vsem negotovostim, s katerimi se podjetja srečajo tekom poslovanja, se v celoti ne moremo izogniti, lahko pa omilimo posledice s pomočjo strateškega planiranja, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju (Kash & Darling, 1998).

1.1 Splošna opredelitev poslovnega planiranja

Planiranje ima številne definicije. Za potrebe tega magistrskega dela bomo izpostavili le nekaj definicij iz literature, ki je vsaj delno povezana s poslovnim planiranjem oz. načrtovanjem. Poslovno planiranje so odločitve, ki jih organizacija prinese ter z njimi določi ali odkrije svoje namene, naloge ali cilje. Pri tem zastavi splošna pravila in plane za doseganje svojih ciljev, definira obseg poslov ali storitev, ki naj jim organizacija sledi, identificira, kakšen tip ekonomske in človeške organizacije je oz. želi postati, ter specificira naravo ekonomskih in ne-ekonomskih prispevkov, ki jih bo prinesla lastnikom organizacije, zaposlenim, strankam in okolju (Nutt & Backoff, 1993).

Planiranje je oblikovanje željene prihodnosti in oblikovanje načinov za doseganje le-te (Ackoff, 1981). Planiranje je definiranje in opredelitev ciljev, alternativ in posledic z namenom določanja vloge in smeri organizacije v spreminjajočem se okolju. Strateško planiranje se razlikuje v tem, da se enakomerno osredotoča na dolgi in na kratki rok ter enakomerno na zunanje kot notranje faktorje (Amara, 1979).

V luči povezave naše tematike z informacijsko tehnologijo sta Kozuharov in Ristovska (2014) definirala poslovno planiranje na naslednji način. Poslovno planiranje je povezovanje organizacije s prihodnostjo na sistematičen način. Gre za poskus povezave zunanjih dejavnikov, prednosti in pomanjkljivosti s cilji in priporočili z namenom doseganja zelenega rezultata.

Poskus opustitve tradicionalnega planiranja in spodbujanja novih trendov v planiranju je rezultiralo v novi disciplini, ki jo imenujemo korporativno upravljanje uspešnosti. Sestavljena je iz enega dela managementa ter analitičnih procesov, ki so podprti s pomočjo tehnologije. Skupaj z naraščajočo kompleksnostjo in turbulentnostjo v poslovnem okolju ter razvojem informacijske tehnologije so razviti informacijski sistemi, ki bodo podpirali strateško planiranje in odločanje (Kozuharov & Ristovska, 2014).

Vse zgoraj naštetje definicije je nekako povzela tudi Ward (2020), ki trdi, da se poslovno planiranje začne, ko se ključni deležniki v podjetju pogovorijo o ciljnih, strategijah in aktivnostih, za katere verjamejo, da bodo prispevali k preživetju in rasti podjetja. Poslovno

planiranje najpogosteje vključuje zbiranje idej v formalen poslovni načrt, ki zajame povzetek trenutnega stanja podjetja, kot tudi stanja širšega trga, skupaj s podrobnimi koraki, ki jih bo podjetje naredilo, da izboljša uspešnost poslovanja v prihajajočih obdobjih (Ward, 2020).

Poslovno planiranje oziroma načrtovanje je proces, katerega glavni namen je določiti cilje poslovanja podjetja. Za poslovno planiranje je pomembno, da določimo, katere so tiste dejavnosti, ki se uporabljajo za upravljanje in usklajevanje procesov znotraj podjetja ter komunikacijo med zunanjimi izvajalci ter zaposlenimi v podjetju (Ackoff, 1981).

Poslovno planiranje je v največji meri odvisno od najvišje ravni v organizaciji oz. podjetju. Pri poslovnem planiranju gre za sistematično izvajanje dejavnosti, ki se nenehno ponavljajo, kljub temu pa obstajajo tudi enkratne oblike sistematičnega izvajanja dejavnosti. Glavni rezultat poslovnega planiranja je poslovni načrt, ki ima jasno določene količinske ali finančne cilje. Poleg opredeljenih ciljev mora poslovni načrt vsebovati še naslednje elemente (Amara, 1979):

- odgovore na vprašanja, ki se navezujejo na sam poslovni proces podjetja/organizacije,
- različne poslovne možnosti, ki omogočajo prilagajanje in optimizacijo poslovnega planiranja,
- opredeljena morebitna poslovna tveganja,
- jasno določene vire financiranja, ki so potrebni za doseganje ciljev podjetja/organizacije.

1.2 Vrste poslovnega planiranja

Obstajajo različni kriteriji za opredelitev planiranja. Ločimo lahko planiranje glede na predmet planiranja, planiranje na osnovi časovne komponente ter planiranje glede na njegove značilnosti in obseg. Svetek (2004) je poslovno planiranje razdelil na 5 ključnih faz, ki so potrebne v razvoju podjetniškega planiranja. To so (Svetek, 2004):

- finančno ali predračunsko planiranje,
- dolgoročno planiranje,
- strateško planiranje,
- strateško ravnanje.

Pri finančnem planiranju gre za prvo, začetno fazo v samem razvoju planiranja, ki igra v podjetju izjemno pomembno vlogo. Za finančno planiranje je predvideno celotno planiranje poslovanja, poudarek pa je na naslednjih predračunih: prodajnih, stroškovnih, gotovinskih, premoženjskih, ipd. Vsi ti predračuni so pomembni za predvidevanje vrednostnega oziroma finančnega dogajanja, ki se odvija v podjetju. Pri finančnem planiranju gre v večini primerov za razvoj letnega planiranja, zato so ti plani kratkoročne narave in samo planiranje ne vpliva na dolgoročno poslovanje podjetja (Svetek, 2004).

Naslednja faza planiranja je dolgoročno planiranje, ki je, kot že samo ime pove, osredotočeno na planiranje poslovanja v naslednjih nekaj letih. Pri dolgoročnem planiranju gre za večkratno uporabo letnih planov, ki jih podjetja naredijo v začetni fazi (finančno planiranje). V fazi dolgoročnega planiranja morajo podjetja preučevati okolja, v katerih delujejo, ter se osredotočiti na trg. Trženje postaja pomembna poslovna funkcija, katero je treba upoštevati v vsaki fazi planiranja. Vse večji poudarek se daje medsebojni povezavi med tržnim deležem in uspešnostjo poslovanja podjetja, kar predstavlja prehod iz faze dolgoročnega planiranja na fazo strateškega planiranja. Pri strateškem planiranju gre za dolgoročno planiranje, in sicer določanje prioritet ter ciljev, ki jih podjetje želi doseči v prihodnosti. Pri tem se v podjetju osredotočajo na izbiro vizije in poslanstva ter posledično ciljev, ki so jih že določili v predhodnih fazah planiranja (Barry, 1998).

Za strateško planiranje je značilno poudarjanje konkurence ter okolja, od katerega je podjetje odvisno, medtem ko gre direktno pri trženju za poudarek na potrošniku samem. Zadnja predstavljena faza planiranja je strateško ravnanje, pri katerem lahko govorimo o načinu dolgoročnega razmišljanja, ki nastane kot skupek vizije in poslanstva nekega podjetja. Strateško planiranje je na nek način del strateškega ravnanja, le-ta pa vključuje organizacijo procesov, ki nato posledično vplivajo na končno izvedbo (Hill, 2019).

Poslovno planiranje lahko opredelimo kot proces priprave odločitev, ki so pomembne za rast in razvoj nekega podjetja. Začetek procesa planiranja je v analizi predhodnega stanja oz. analizi poslovanja podjetja do trenutka obravnave. Kot bomo spoznali v nadaljevanju, je za to fazo značilno, da se pokažejo ključne prednosti in slabosti poslovnega planiranja. V naslednji fazi raziščemo okolico oz. analiziramo ter predvidevamo okolje, kar nam omogoča vpogled v morebitne nevarnosti, ki jih lahko pričakujemo v okolju, v katerem podjetje deluje. Prvi dve fazi sta ključni za kasnejšo fazo določanja vizije in poslanstva, ki vodita do uspešnega uresničevanja zastavljenih ciljev podjetja. Vizija podjetja je pomembna, saj določa prioritete ter mesto podjetja v sedanjosti in prihodnosti. V zadnji fazi poslovnega planiranja gre za določanje strategij, ki omogočajo doseganje predvidenega stanja oz. ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo. V širšem smislu planiranje razdelimo na analizo podjetja, v kateri podjetje analizira poslovne funkcije, uspešnost poslovanja ter analizira strukturo in procese, ki se vodijo tekom poslovanja, in na analizo predvidevanja okolja, ki ga razdelimo na analizo ožjega in širšega okolja. V fazi analize podjetja spoznamo prednosti in slabosti podjetja, v fazi analize predvidevanja okolja pa morebitne priložnosti in nevarnosti, ki lahko nastanejo tekom poslovnega planiranja (Hill, 2019).

Kot zgoraj opredeljeno je planiranje torej sestavljeno iz procesov, ki so si med seboj različni. Sestavljeni so iz različnih aktivnosti priprave plana, v sklopu katerih je tudi usklajevanje in odločanje. Planiranje je konstantna oziroma neprekinjena aktivnost, pri tem pa zajema več vsebinskih, časovnih in prostorskih vprašanj o razvoju in poslovanju podjetja. Zaradi te raznolikosti jih moramo ločiti na posamezne vrste planiranja poslovanja. Členitve, ki se najpogosteje pojavljajo v teoriji in praksi, so členitve (Rozman, 1993):

- po predmetu,
- po vsebini,
- po času,
- po značilnostih planiranja.

Pri vsakem planiranju je potrebno opredeliti predmet odločanja oziroma planiranja. Glede na predmet, kriterij, njihov namen in nosilce planiranja poznamo tri vrste planiranja v podjetju: planiranje izdelkov in procesov, planiranje poslovnih funkcij ter planiranje celotnega poslovanja (Rozman, 1993).

Rozman (1993) je prav tako opredelil omenjene vrste planiranja po njihovih značilnostih, ki so prikazane v tabeli 1. V tej nalogi planiranja izdelkov in procesov ne bomo podrobneje obravnavali, saj takšno planiranje predstavlja predvsem tehnični vidik. Zanimalo nas bo predvsem planiranje poslovne funkcije (stroškovni vidik) ter planiranje celotnega poslovanja, ki ga sestavljata strateško in taktično planiranje.

Tabela 1: Vrste planiranja v podjetju

Vrsta planiranja	Planiranje izdelka in procesa	Operativno planiranje poslovne funkcije	Planiranje celotnega poslovanja
Značilnosti			
Predmet planiranja	izdelek, proces	poslovna funkcija	poslovanje podjetja
Kriterij planiranja	stroški	izkoriščanje zmogljivosti	uspešnost celote
Plan kriterija	predkalkulacija	plan stroškov po stroškovnih mestih	plan uspešnosti
Kontrola kriterija	pokalkulacija	obračun stroškov	dejanska uspešnost
Odgovorni za planiranje	tehnologi, projektanti	ravnatelji poslovnih funkcij	ravnatelji podjetja

Vir: Rozman (1993, str. 40).

K planiranju lahko pristopimo na različne načine, a večinoma jih delimo v tri kategorije:

- planiranje od zgoraj navzdol (angl. top-down),
- planiranje od spodaj navzgor (angl. bottom-up),
- ekstrapolacija tekočih rezultatov (angl. run-rate).

Planiranje od zgoraj navzdol se začne tako, da direktor, uprava oz. vodilni zaposleni v podjetju sestavijo skupek finančnih ciljev. Ti cilji najpogosteje vključujejo prihodek, dobiček (npr. EBIT, EBITDA, neto dobiček), obratovalni kapital in investicije. Naloga organizacije je, da sestavi nabor dejanj in iniciativ, ki bodo poslovanje premaknili od trenutnega finančnega stanja do planiranega finančnega stanja.

Planiranje od spodaj navzgor je uvedeno s strani vsakega oddelka oziroma poslovne funkcije v podjetju, odvisno od načina organiziranosti podjetja. Vsak oddelek oziroma poslovna funkcija pripravi plan na podlagi njihovih potreb. Za potrebe raziskave lastnih potreb, prodajna skupina v podjetju poda plan prihodkov za prihajajoče obdobje. Plan prihodkov je prav tako pripravljen od spodaj navzgor, torej na podlagi napovedi posameznih strank na nivoju posameznega produkta. Preostali oddelki oziroma poslovne funkcije pripravijo svoje potrebe in načrte na podlagi načrtov prodajne skupine.

Ekstrapolacija tekočih rezultatov je pristop planiranja, pri katerem se uporabi finančne rezultate podjetja v zadnjih 12 mesecih ter se jih prilagodi glede na prihajajoče trende in relevantne, pomembne dogodke. Ti trendi oziroma dogodki so lahko interni ali eksterni (Fejes, 2021b).

Zgornja razdelitev vsebinsko najboljše sovпада s tem, kar želimo raziskati v tem magistrskem delu, a obstajajo tudi druge vsebinske razdelitve, ki jih moramo upoštevati pri celoviti raziskavi. Kadar govorimo o planiranju, je potrebno upoštevati tudi časovno omejenost. Zavedati se je potrebno, da planiranje v vsaki fazi poteka nekoliko drugače, zato so tudi cilji v vsaki fazi planiranja različno določeni, opredeljeni. Planiranje glede na časovno dimenzijo je v literaturi razdeljeno predvsem na (Markgraf, 2019):

- kratkoročno,
- srednjeročno,
- dolgoročno planiranje.

Kratkoročno planiranje je fokusirano na trenutne značilnosti podjetja in razvoj strategij za izboljšavo le-teh. Primer takšnega planiranja je spopadanje s problemom zastarelih proizvodnih strojev oz. težavami kvalitete produktov. Za spopadanje s takšnimi težavami je potrebno zastaviti kratkoročne rešitve. Izobraževanje kadrov ali servis obstoječih strojev so lahko kratkoročne rešitve omenjenim težavam (Markgraf, 2019).

Srednjeročno planiranje je iskanje trajnih rešitev prej omenjenih kratkoročnih problemov. Če je izobraževanje kadrov pomagalo rešiti težavo kratkoročno, lahko podjetje uvede redne programe izobraževanja. Oziroma če je servis obstoječih strojev odpravil težave s kvaliteto produkta, lahko podjetje sklene pogodbo za redno servisiranje strojev. Srednjeročne rešitve uvajamo zato, da se kratkoročne težave ne ponavljajo (Markgraf, 2019).

Pri dolgoročnem planiranju želijo podjetja svoje težave popolnoma odpraviti ter doseči svoje splošne cilje. Dolgoročno planiranje je reakcija na konkurenčno situacijo podjetja v svojem socialnem, ekonomskem in političnem okolju ter razvoj strategij za prilagoditev podjetja z namenom doseganja dolgoročnih ciljev (Markgraf, 2019).

V številnih študijah je poslovno planiranje je deljeno na dve vrsti glede na časovno dolžino planskega horizonta: dolgoročno in kratkoročno planiranje. Na primeru prodaje se za

korporativno kratkoročno planiranje prodaje uporabljajo t.i. marketinška mešanica (angl. sales mix) modeli, medtem ko se za dolgoročno planiranje razvijajo razne kvalitativne tehnike analize strateškega planiranja. Pogosto se omenjena pristopa raziskujeta ločeno, a ločeno kratkoročno in dolgoročno planiranje ni učinkovito, saj pogosto pride do konflikta med dolgoročnimi in kratkoročnimi dobički. V takšnih primerih se kompromisu ni možno izogniti (Kyu Lee & Geun Lee, 1987).

Kratkoročni plani predstavljajo zemljevid za dnevno upravljanje procesov ter postopno izboljšavo poslovanja za zagotavljanje zanesljivih temeljev. Dolgoročni plani predstavljajo pot za spodbujanje agresivne in dobičkonosne rasti (Fejes, 2021b).

Podjetja, ki se ukvarjajo samo s kratkoročnimi cilji, lahko uspešno premagajo trenutne izzive, a tako ne preprečijo njihove ponovitve. Obratno, podjetja s samo dolgoročnimi cilji pogosto ne preživijo dovolj dolgo, da te cilje dosežejo. Iskanje optimalnega ravnovesja med kratkoročnim in dolgoročnim je dogajanje, s katerim se ukvarjajo finančni analitiki, finančni managerji in ostali deležniki pri izdelavi finančnega plana. Kratkoročni plan v praksi najpogosteje uporabljamo kot finančni plan za obdobje do dvanajst mesecev, medtem ko je dolgoročni plan najpogosteje definiran kot finančni plan za obdobje do petih let (University of Texas Permian Basin, 2022).

1.3 Faze v procesu planiranja

Strateški finančni planski proces je kombinacija funkcij formiranja strategije in finančnega planiranja. V večini organizacij po celotnem svetu sta ta dva procesa potekala ločeno. Strateško finančno planiranje združuje ta procesa in tako ustvari hibridni pristop k planiranju. V širšem pomenu se formulacija strategije navezuje na trg, v katerem podjetje posluje. Podjetje se torej odloči, katere produkte oz. storitve bo v prihodnosti prodajalo ter katere produkte oz. storitve bo opustilo. Ta odločitev posledično vpliva na priložnosti, ki jih bo podjetje imelo, kot tudi konkurenco, s katero se bo srečalo (Juneja, 2022).

Uporaba strateškega finančnega planiranja, da se podjetje postavi na strateško ugodno pozicijo, ima več prednosti kot običajna strateška pozicija in nato tekmovanje s konkurenco. Takšno planiranje je dobro premišljeno in definirano.

1.3.1 Analiza zunanjega okolja

Prvi korak oz. prva faza pri strateškem finančnem planiranju je opazovanje in analiza zunanjega okolja. To pomeni, da organizacija redno in natančno opazuje socialne, politične, demografske ter tehnološke spremembe v okolju, v katerem deluje (Juneja, 2022).

Organizacija poizkuša razumeti, kakšno bo njeno poslovno okolje v prihodnosti. Na podlagi trendov na področju lahko predvideva, s kakšnim tipom konkurence se bo organizacija srečala ter kaj so njene prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco. S tem korakom se v

veliki meri srečamo že pri strateškem managementu. Razlika je v tem, da je pri strateškem finančnem planiranju poudarek predvsem na številkah. Odločitve prinašamo na podlagi kvantitativnih informacij in ne na podlagi intuicije (Juneja, 2022).

Fejes (2021a) prav tako omenja analizo zunanjega okolja kot prvo fazo planiranja. Strateško planiranje kot celoto je poenostavil na dva vprašanja: »Katero igro igra podjetje?« in »Kako lahko zmaga?«. Da odgovorimo na prvo vprašanje, je potrebno analizirati trenutno stanje ter natančno definirati »igro«. V tej analogiji je igra definirana s produkti oz. storitvami, ki jih podjetje ponuja, tržnim segmentom in ciljno skupino ter tudi načinom, na katerega zadovoljimo potrebe kupcev. Prva faza strateškega planiranja je analiza trenutnega stanja zunanjega okolja.

1.3.2 Analiza notranjega okolja

V drugi fazi mora podjetje jasno opredeliti svoje prednosti in slabosti. Potrebno je objektivno opredeliti svojo trenutno konkurenčno prednost, a hkrati razumeti, da se lahko ta konkurenčna prednost v prihodnosti spremeni. Rezultat tega bo odločitev, ali naj podjetje nadaljuje po isti poti ali naj spremeni svoje strateške prioritete in zgradi novo konkurenčno prednost (Fejes, 2021a).

Analiza notranjega okolja je pogosto zahtevna zaradi pomanjkanja relevantnih podatkov, a nekaj resursov je potrebno nameniti za pridobivanje teh podatkov, če nam pomagajo pri prinašanju končne odločitve. Postavljanje strateških prioritet, ki bodo rezultat te analize, bodo dolgoročno oblikovale finančno prihodnost podjetja (Fejes, 2021a).

Primarno orodje za definiranje trenutnega stanja podjetja oz. prvih dveh faz je SWOT (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analiza, ki je prav tako zelo znana iz strateškega managementa. Ko govorimo o strateškem finančnem planiranju pa je pogosteje uporabljena TOWS (angl. Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) analiza, ki je rahlo spremenjena različica SWOT analize. Pri TOWS analizi se najprej osredotočamo na zunanje okolje (Fejes, 2021a).

1.3.3 Definiranje jasnih ciljev

Tretja faza zahteva opredelitev jasnih in prepričljivih ciljev za podjetje. V teoriji sta misija in vizija podjetja prisotni v vsaki organizaciji, a v praksi se pogosto ne upoštevata. Rezultat tega je pogosto nastajanje številnih ciljev, ki razredčijo fokus podjetja. Pri tem je strateško finančno planiranje nekoliko drugačno, saj zahteva, da organizacija skrči število ciljev. Podjetju tako omogoči, da se številni resursi osredotočijo na doseg teh ciljev ter ima večje možnosti, da doseže superiornost na teh področjih. Preveč splošni in nejasni cilji negativno vplivajo na napredek organizacije (Juneja, 2022).

Pri definiranju ciljev se je smiselno upreti na SMART metodologijo. SMART je kratica za ključne elemente dobro postavljenega cilja: S – specifično (angl. specific), M – merljivo (angl. measurable), A – dosegljivo (angl. achievable), R – relevantno (angl. relevant), T – časovno omejeno (angl. time-bound) (University of California, 2022).

S – specifično (angl. specific). Pri postavljanju ciljev je potrebno biti natančen pri tem, kaj želimo doseči. V tem koraku je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja (University of California, 2022):

- Kdo – potrebno je definirati, kdo mora biti vključen v doseganje cilja.
- Kaj – potrebno je natančno definirati, kaj želimo doseči.
- Kako – potrebno je definirati relevantne ovire ali predpogoje. To vprašanje pomaga tudi pri razumevanju, ali je cilj dosegljiv.
- Zakaj – potrebno je definirati razloge, zakaj se je podjetje odločilo vložiti resurse v doseganje tega cilja, ter kaj bo dodana vrednost.

M – merljivo (angl. measurable). Potrebno je definirati, kaj bodo pokazatelji, ali je podjetje pri doseganju cilja bilo uspešno. Tako postane cilj oprijemljiv, saj lahko merimo napredek. V kolikor gre za dolgoročni projekt, je smiselno postaviti tudi vmesne mejnike, saj mejniki pomagajo meriti napredek do končnega cilja (University of California, 2022):

- Potrebno je definirati vir informacij, na podlagi katerega je mogoče izmeriti, ali je cilj dosežen.
- S pomočjo merljivosti ima podjetje direktni ali indirektni pokazatelj, kako bo uspeh doseganja cilja izgledal.
- Pogosto je natančna merljivost težko dosegljiva, zato morajo managerji in zaposleni skupaj identificirati najbolj relevantne in izvedljive metode zbiranja podatkov.
- Metode merjenja so lahko kvantitativne (znižani stroški, doseženi prihodki, itn.) in kvalitativne (izjave kupcev, ankete, itn.).

A – dosegljivo (angl. achievable). Pri dobrih ciljeh je potrebno premisliti tudi o njihovi dosegljivosti. Dobri cilji morajo izvršitelje motivirati, nedosegljivi oz. težko dosegljivi viri pa naredijo prav nasprotno, izvršitelja demotivirajo. Potrebno je definirati, kako lahko podjetje pride do cilja in ali ima trenutno potrebno znanje oz. resurse, da pride do cilja. V kolikor ga nima, je potrebno definirati, kaj je potrebno narediti, da pridobi potrebno znanje oz. resurse (University of California, 2022).

R – relevantno (angl. relevant). Dober cilj mora biti tudi relevanten, torej mora biti osredotočen na nekaj, kar bo imelo povezavo s širšimi poslovnimi cilji. V kolikor želi podjetje začeti prodajati nov produkt, morajo biti tudi cilji povezani z uspešno prodajo novega produkta (University of California, 2022).

T – časovno omejen (angl. time-bound). Pri definiranju ciljev moramo upoštevati tudi časovno komponento. Definiranje realističnih rokov za doseganje cilja oz. delnih mejnikov

je eden izmed pomembnejših kazalnikov, ali bo cilj dosežen. Potrebno je postaviti specifičen časovni okvir, v katerem so rezultati dosegljivi in tudi pričakovani. Določanje časovnih omejitev ustvari tudi občutek nujnosti. (University of California, 2022).

1.3.4 Uskladitev vizije managementa ter vizije podjetja

V idealnem scenariju strateška vizija managementa popolnoma sovпада s strateško vizijo uprave organizacije. A v praksi temu pogosto ni tako. Takšen pojav je zelo pogost še posebej v primerih, ko pride do spremembe v managementu organizacije. Novi managerji pogosto želijo v organizacijo vpeljati določene spremembe, a odgovornost uprave je ta, da poskrbi, da ostane vizija managementa usklajena z vizijo organizacije. Dejstvo je, da se lahko management v podjetju relativno hitro menja, a pomembno je, da se prihajajoči management prilagodi viziji podjetja in ne obratno. V primeru, da so spremembe v podjetju nujno potrebne, jih je potrebno uskladiti in prnesti skozi prave kanale (Juneja, 2022).

Hattangadi (2015) opozarja, da, ko se dejanja in načrti oz. plani organizacije ne ujemajo z dobro oblikovano vizijo in poslanstvom, deležniki, ki so ključni za uresničevanje te vizije oz. poslanstva, posledično izgubijo interes in voljo do uresničitve. Prav tako slabo napisana vizija in misija organizacije pripeljeta do izgube priložnosti za motiviranje najbolj talentiranih kadrov, grajenje organizacijske strukture ali višanje splošne produktivnosti v organizaciji.

Schiemann (2009) besedo usklajenost v kontekstu poslovanja definira kot obseg, do katerega so zaposleni podobno povezani ali imajo konsistenten pogled na vizijo in usmeritev organizacije in njenih strank. Ta definicija vključuje tri elemente (Schiemann, 2009):

- Ali zaposleni prepoznavajo povezavo med svojimi dejanji ter rezultati svoje enote in splošnih organizacijskih ciljev.
- Ali zaposleni prepoznavajo potrebe in pričakovanja strank.
- Ali so zaposleni povezani z blagovno znamko organizacije.

Na sliki 1 je prikazano kako naštetih elementov sestavljajo definicijo usklajenosti.

1.4 Koristi in slabosti poslovnega planiranja

Da celovito razumemo problem te naloge, je potrebno opredeliti koristi in slabosti poslovnega planiranja. V praksi je namreč dokaj samoumevno, da je planirati potrebno, vendar same pozitivne oziroma negativne lastnosti poslovnega planiranja niso tako samoumevne.

Slika 1: Definicija usklajenosti po Schiemannu



Vir: Schiemann (2009).

Brez da razumemo, kaj so priložnosti, ki se nam odpirajo s pomočjo poslovnega planiranja, a hkrati tudi pasti, v katere lahko pademo ob poslovnem planiranju, ne moremo narediti dobrega plana, ne strateškega in ne finančnega. Organizacija lahko tako pade v ponavljajoč proces planiranja, ki prinaša več škode kot koristi.

Na podlagi člankov več avtorjev (Bruton & Bruton, 2022; Jurevicius, 2013; Shah, 2022) smo v tabelo 2 zbrali najpomembnejše koristi in slabosti planiranja oziroma poslovnih planov. V nadaljevanju smo posamezne koristi in slabosti dodatno pojasnili.

Tabela 2: Koristi in slabosti poslovnega planiranja

Koristi	Slabosti
Podpira komunikacijo med managerji	Časovno in finančno zahtevno
Pomaga pri identificiranju strateških ciljev	Proces je lahko zelo kompleksen
Zmanjšuje upiranje proti spremembam	Nizka stopnja uspešnosti implementacije strateškega planiranja
Izboljšuje alokacijo resursov	Napaka pri fokusu samo na notranje okolje
Podpira vzdrževanje trajnostne konkurenčne koristi	Nefleksibilnost planov
Omogoča spremljanje uspešnosti organizacije v skladu s cilji organizacije	Zaradi hitro spreminjajočega se okolja je plan zelo hitro zastarel

se nadaljuje

Tabela 2: Koristi in slabosti poslovnega planiranja (nad.)

Koristi	Slabosti
Plani dajejo dodatno motivacijo in obvezo	Ovira inovativnost in kreativnost
Plani definirajo standarde učinkovitosti	
Zmanjšujejo negotovost	

Vir: Bruton & Bruton (2022); Jurevicius (2013); Shah (2022).

Planiranje podpira komunikacijo med managerji. Eden izmed ciljev strateških managerjev je, da spodbujajo komunikacijo in sodelovanje med funkcijskimi managerji zaradi vzpostavljanja sinergij med različnimi deli organizacije. Managerji v marketingu, financah, proizvodnji in človeških virih so ključni za organizacijo, a pogosto med seboj tekmujejo in ne sodelujejo. Pomembna lastnost planiranja je ta, da podpira sodelovanje med temi managerji (Jurevicius, 2013).

Planiranje pomaga pri identificiranju strateških ciljev. Vodilni zaposleni v podjetju so pogosto prezasedeni z drugimi aktivnostmi in tako spregledajo revidiranje strategije podjetja. Čas, ki si ga morajo vzeti pri rednem planiranju, jim pomaga tudi definirati cilje in vizijo prihodnosti podjetja (Jurevicius, 2013).

Planiranje zmanjšuje upiranje proti spremembam. Naloga strateškega planerja je, da informira celotno organizacijo o strateških spremembah, načrtih v podjetju ter trenutni situaciji v podjetju. S pomočjo temeljite razlage teh informacij managerjem na vseh nivojih lahko zniža stopnjo odpora do sprememb. Podobno lahko posplošimo tudi na managerje na nižjih nivojih, ti lahko z ustrežno komunikacijo planov znižajo stopnjo odpora do sprememb svojih podrejenih (Jurevicius, 2013).

Izboljšuje alokacijo resursov. Novi produkti, storitve, strategije, cilji zahtevajo tudi alokacijo resursov, finančnih ali človeških. Resursi morajo biti ustrezno alocirani v skladu s strateškimi cilji (Jurevicius, 2013).

Podpira vzdrževanje trajnostne konkurenčne prednosti. Konkurenčno prednost podjetje pogosto pridobi brez strateškega planiranja, a v kolikor želi zgraditi trajnostno konkurenčno prednost, mora planirati strateško (Jurevicius, 2013).

Omogoča spremljanje uspešnosti organizacije v skladu s cilji organizacije. Rast oziroma napredek organizacije je smiselno spremljati v primerjavi s preteklimi rezultati, s konkurenco na trgu ter tudi v primerjavi s planom (Bruton & Bruton, 2022).

Plani dajejo dodatno motivacijo in obvezo. Ljudje niso motivirani, v kolikor nimajo jasnih ciljev in ne vedo, kaj se od njih pričakuje. Tudi skupine delujejo učinkoviteje, ko delajo s ciljem, ki ga poznajo in razumejo (Bruton & Bruton, 2022).

Plani definirajo standarde učinkovitosti. S planiranjem definiramo zelene učinke, kot tudi vmesne mejnike za merjenje uspešnosti. Ti nam predstavljajo standard za presojo, kdaj naloge napredujejo in kdaj je potrebno uvesti korekcije (Bruton & Bruton, 2022).

Planiranje zmanjšuje negotovost. Organizacije delujejo v okolju, ki je negotovo in nenehno spreminjajoče se. Planiranje daje priložnost managerjem, da predvidijo različne negotovosti, ki lahko imajo različne izvore, na primer spremembe v tehnologiji, spremembe v tržnih razmerah, okusih strank (Shah, 2022).

Planiranje je lahko časovno in finančno zahtevno. Prva izmed slabosti planiranja je ta, da je časovno in finančno zahtevno, še posebej za mala in srednje velika podjetja. Podobno kot trženje ali ustrezno upravljanje človeških virov tudi strateško planiranje predstavlja dodaten strošek za organizacijo. Obstoječi managerji morajo temu posvetiti veliko časa, pogosto pa je potrebno najeti zunanje organizacije oziroma svetovalce, ki pomagajo oceniti zunanje in notranje okolje ter imajo orodja, potrebna za ustrezno implementacijo strateškega planskega procesa. Kljub temu da do določene mere vsa podjetja spremljajo lastno učinkovitost in se primerjajo s konkurenco, imajo praviloma le velike organizacije finančne resurse, da najamejo usposobljene ljudi za implementacijo strateških planov (Jurevicius, 2013).

Planski procesi so lahko zelo kompleksni. Planiranje je sestavljeno iz številnih korakov, ki se med seboj prepletajo in jih je potrebno konstantno prilagajati. Prav tako lahko pride do različnih nepredvidenih okoliščin, ki spremenijo celotno strategijo ter posledično tudi sam planski proces (Jurevicius, 2013).

Implementacije strateškega planiranja imajo nizko stopnjo uspešnosti. Zaradi kompleksnosti procesov in omejenih resursov so implementacije strateškega planiranja pogosto neuspešne. Razlogi za to so lahko različni a najpogosteje gre za neuskkljenost operativnih in strateških ciljev (Jurevicius, 2013).

Pri planiranju se pogosto osredotočimo samo na notranje okolje. V kolikor organizacija posveti preveč časa svojemu notranjemu okolju, lahko postane pasivna za spremembe na trgu. Če je fokus le na prvotnem planu in doseganju le-tega, lahko podjetje zamudi priložnosti preprosto zato, ker niso v načrtu (Bruton & Bruton, 2022).

Zaradi plana lahko postane organizacija nefleksibilna. Managerji in zaposleni dobijo občutek, da je vse potrebno podrediti planu in nikoli odstopati. Manj izkušeni oziroma manj samozavestni managerji pogosto sledijo planu, tudi ko jim pretekle izkušnje pokažejo, da to ni učinkovito. Namesto da bi težave s planom sporočili nadrejenim, bodo še naprej porabljali čas in resurse za neučinkovite dejavnosti (Bruton & Bruton, 2022).

V hitro spreminjajočem se okolju je plan hitro zastarel. Poslovne plane je potrebno redno spremljati in posodabljeni, v nasprotnem lahko sledimo ciljem, ki v širšem poslovnem okolju niso več relevantni (Bruton & Bruton, 2022).

Planiranje ovira inovativnost in kreativnost. Podobno kot sta Bruton in Bruton (2022) zapisala glede potencialne nefleksibilnosti organizacije zaradi plana, pojasnjuje tudi Shah (2022) potencialno oviranje inovativnosti in kreativnosti v podjetju. Namreč v kolikor zaposleni v podjetju čutijo, da se njihovo delo ocenjuje le v primerjavi z nalogami v planu, postaneta kreativnost ter samoiniciativnost ovirani ali pa takšno delo vsaj postane ne nestimulativno. Za uspeh sta potrebni tako inovacija kot planiranje, plani torej ne smejo ovirati kreativnosti v podjetju.

2 UVEDBA INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha uvedbe informacijskih sistemov za planiranje v trenutku pisanja te magistrskega dela nismo našli dovolj virov, zato smo se odločili raziskati literaturo na temo uvedbe celovitih informacijskih sistemov ter uvedbe sistemov za poslovno inteligenco, saj gre v praksi pogosto za povezane projekte. S pomočjo dobre opredelitve uvedbe teh sistemov bomo lahko prišli do logičnih zaključkov tudi za uvedbo informacijskih sistemov za planiranje.

2.1 Celovite informacijske rešitve oziroma ERP rešitve

Ahlin in Zupančič (2001) celovite informacijske sisteme definirata kot standardne programske pakete, ki integrirajo informacijsko podporo za vse pomembne poslovne funkcije in temeljijo na enotni bazi podatkov. Takšni sistemi so zelo obsežni in kompleksni, zato je tudi njihovo uvajanje izredno zahtevno, še posebej za manjše in srednje velike organizacije. ERP sistemi omogočajo integracijo transakcijsko usmerjenih podatkov in poslovnih postopkov preko celotne organizacije, pa tudi vzdolž oskrbovalne verige, ki sega skozi več organizacij. Te sisteme tvorijo posamezne enote oziroma moduli, kot so materialno poslovanje, prodaja, trženje, kontroling in drugi. Posamezne module je mogoče kupiti in uvesti neodvisno glede na potrebe posamezne organizacije.

Izjemno hitra rast informacijskih in komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT), ki jo poganjajo mikroelektronika, računalniška strojna in programska oprema, vpliva na vse vidike računalniških aplikacij v organizacijah. Poslovno okolje hkrati postaja vedno bolj zapleteno s funkcionalnimi enotami. Posledično je potrebno vedno več medfunkcionalnih podatkov za prinašanje odločitev, pravočasno in učinkovito nabavo, vodenje inventarja, računovodstvo, človeške vire in distribucijo blaga in storitev. V tem kontekstu organizacije potrebujejo učinkovite informacijske sisteme za izboljšanje konkurenčnosti z zniževanjem stroškov in učinkovitejšo logistiko. Z začetkom v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja se na trgu pojavijo programi, danes znani kot celovite informacijske rešitve. Ciljna skupina celovitih informacijskih rešitev so bile sprva predvsem velike in kompleksne poslovne organizacije. Ti kompleksni, zmogljivi, a tudi dragi sistemi so že pripravljene rešitve, ki zahtevajo le, da jih usposobljeni svetovalci prilagodijo in uvedejo v posamezno podjetje glede na njihove potrebe. V mnogih primerih takšne uvedbe

prisilijo podjetja, da preoblikujejo svoje poslovne procese ter da se prilagodijo logiki programske opreme zaradi racionalizacije pretoka podatkov v celotni organizaciji. Za razliko od starih, tradicionalnih sistemov, zasnovanih interno v podjetjih, so te programske rešitve integrirani večmodulni komercialni paketi, ki so primerni za prilagajanje in tudi dodajanje funkcionalnosti po potrebi (Rashid, Hossain & Patrick, 2002).

Gartner (2022a) ERP sisteme definira kot zmožnost zagotavljanja nabora integriranih poslovnih aplikacij. Orodja ERP imajo skupen procesni in podatkovni tok, ki zajema široke in kompleksne operativne procese. Takšne procese najdemo v financah, človeških virih, distribuciji, proizvodnji, storitvah in dobavnih verigah. ERP aplikacije avtomatizirajo in podpirajo vrsto administrativnih in operativnih poslovnih procesov v več panogah, vključno s poslovnimi področji, usmerjenostjo k strankam, administrativnimi vidiki in vidiki upravljanja sredstev v podjetju. Uvedbe ERP sistemov so kompleksne in finančno drage, nekatera podjetja pa težko opredelijo poslovne koristi. Poslovne koristi je smiselno iskati na štirih področjih. ERP sistemi so: katalizator za poslovne inovacije, platforma za učinkovitost poslovnih procesov, sredstvo za standardizacijo procesov in prihranek IT stroškov. Večina podjetij se osredotoča na zadnji dve področji, ker ju je najlažje meriti, vendar imata prvi dve področji pogosto najpomembnejši vpliv na podjetje.

Nemogoče si je zamisliti sistem ERP brez sofisticirane IT infrastrukture. ERP je utelešenje neločljivosti poslovanja in informacijske tehnologije. Večina definicij, ki opisujejo sisteme ERP, navaja, da imajo ti sistemi naslednje značilnosti: temeljijo na distribuiranih odprtih sistemih oziroma t.i. odjemalc/strežnik arhitekturi. To je v izrazitem nasprotju s prvotnimi sistemi za načrtovanje materialnih potreb (angl. Material Requirements Planning – MRP), ki so temeljili na samostojnih računalniških arhitekturah. Ti sistemi temeljijo na tehnologiji distribuirane relacijske baze podatkov. To pomeni, da mora podatkovna baza podpirati več kopij produkcijske podatkovne baze, ki so dostopne za uporabnika kjerkoli po svetu. Poleg tega je dostop do baze najpogosteje možen s pomočjo poizvedb v strukturiranem poizvedovalnem jeziku (angl. Structured Query Language – SQL). ERP sistemi imajo grafični uporabniški vmesnik (angl. Graphical User Interface – GUI), ki je vmesnik, s katerim uporabnik komunicira pri uporabi aplikacijskega programa. Prednost grafičnih uporabniških vmesnikov je ta, da zahtevajo veliko manj usposabljanja za uporabnika in dokazano je, da močno povečajo produktivnost uporabnikov v primerjavi s svojimi predhodniki. Prav tako je značilnost ERP sistemov, da delujejo za celotno podjetje in podpirajo operacije v več obratih. Integracija se še naprej širi na vse vitalne funkcije v podjetju, kot so upravljanje podatkov o izdelkih, sistem za upravljanje izvedbe proizvodnje (angl. Manufacturing Execution System – MES) ter celotna globalna dobavna veriga (sistem strank in dobaviteljev) (Jakovljevic, 2005).

O'Leary (2004) je raziskoval koristi uvedbe ERP sistemov in sicer tako, da je izvedel raziskavo na podlagi 25 študij primerov iz dveh industrij: proizvodna ter računalniška. Analiziral je, kateri pojmi so najpogosteje omenjeni kot koristi oziroma pozitivne lastnosti uvedbe ERP sistemov. Med merljivimi koristmi so najpogosteje omenjeni zmanjšanje

trajanja cikla za zaključevanje finančnega obdobja, izboljšanje upravljanja naročil, izboljšanje produktivnosti, zmanjšanje zalog ter zmanjšanje potreb po osebju v administraciji. Med nemerljivimi koristmi so najpogosteje izpostavljeni dostopnost informacij, odzivnost stran, integracija, fleksibilnost, ter izboljšanje obstoječih procesov.

2.2 Sistemi za poslovno inteligenco oziroma BI sistemi

Koncept poslovne inteligence se v zadnjih letih uporablja vedno več in na različnih področjih, od podatkovnih tehnologij do poslovnega modeliranja. Poslovna inteligenca predstavlja širok spekter aplikacij in tehnologij za zbiranje, shranjevanje, analizo in dostop do informacij za izboljševanje kvalitete poslovnih procesov. Poslovno inteligenco lahko povzamemo z izjavo: »Dostaviti prave informacije pravim ljudem ob pravem času.« Ta izjava se osredotoča na dejstvo, da poslovna inteligenca uporablja informacije in ne podatkov, saj vključuje zmogljivosti za obdelavo surovih podatkov v inteligentne informacije, ki so pravilne in sprejete v celotnem podjetju ter jih lahko uporabimo za modeliranje poslovnih procesov (Nedelcu, 2013).

Termin poslovna inteligenca je predstavil Gartner Group v sredini devetdesetih let. Gartner Group definira poslovno inteligenco kot krovni naziv, ki vključuje aplikacije, infrastrukturo, orodja in dobre prakse, ki omogočajo dostop in analizo informacij za izboljšanje in optimizacijo odločanja in učinkovitosti. Jasno je, da v trenutnem ekonomskem okolju informacije in njihova natančnost predstavljajo pomemben del vsakega poslovanja. Ne glede na to, ali gre za preprosto poročilo o prodaji ali izvoz surovih podatkov iz podatkovne baze, analiziranje podatkov je vedno prinašalo dragocene informacije managerjem v podjetjih (Nedelcu, 2013).

Cilj sistemov za poslovno inteligenco je razumevanje poslovanja s pomočjo zbiranja podatkov, njihove pretvorbe v informacije in analize. Pri tem morajo biti zagotovljena orodja, ki omogočajo hitro in zanesljivo pridobivanje informacij, ki so pomembne za odločanje (Miller, 2022).

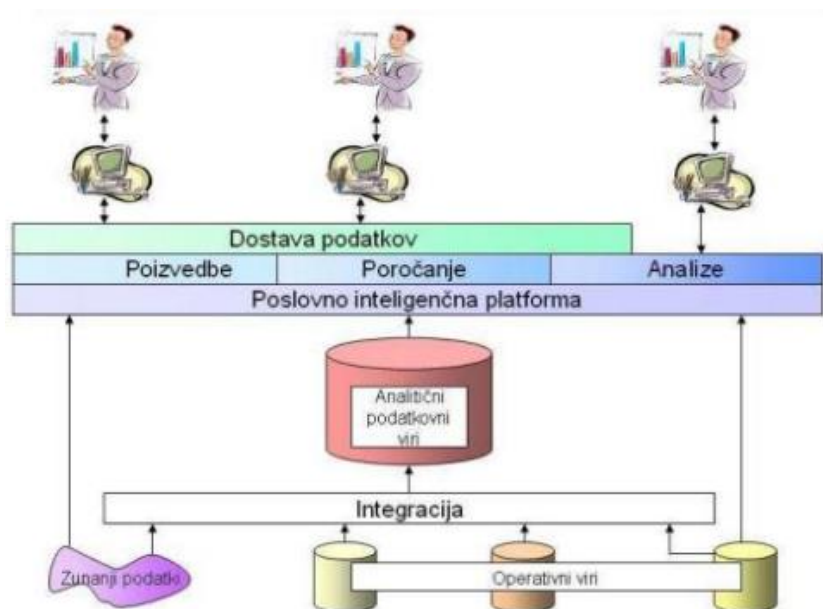
Bahrami, Arabzad in Ghorbani (2012) definirajo BI kot skupino konceptov, metod in procesov za izboljšanje poslovnega odločanja, ki uporabljajo informacije iz več virov ter uporabijo izkušnje in predpostavke za razvoj natančnejšega razumevanja poslovne dinamike. BI združuje analizo podatkov s sistemom za podporo odločanju, da bi zagotovil informacije in izboljšal strateške in taktične odločitve. Z ustreznim BI sistemom lahko podjetje razvije inteligentne sisteme za podporo odločanju in tako pridobi konkurenčno prednost v industriji.

Digitalna tehnologija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja, ki pripomore k večji inovativnosti, učinkovitosti in izboljšanem odločanju v organizaciji. S pomočjo poslovne inteligence postanejo podatki razpoložljivi na enostaven način, informacije pa dostopne za hitrejša in kakovostnejša odločanja. V današnjem visoko konkurenčnem

poslovnem okolju so stroški napačnih odločitev vedno večji, zato morajo podjetja zmanjšati tveganja pri poslovnih odločitvah. To dosežejo tako, da začnejo odločitve prinašati na podlagi dejstev oziroma informacij in ne več samo managerske intuicije. BI je v tem trenutku eno od IT področij z nenehnimi izboljšavami. Sposobnost preoblikovanja podatkov v informacije omogoča razviti učinkovit mehanizem sprejemanja odločitev. Analitika pravzaprav nima veliko opraviti s tehnologijo. Sicer obstajajo tehnične težave, kot so dostop do podatkov, združevanje podatkov iz različnih virov ali pa povezovanje finančnih podatkov s podatki pridobljenimi iz socialnih medijev. A ljudje so tisti, ki dajejo smisel in pomen podatkom in ne tehnologija (Bahrami, Arabzad & Ghorbani, 2012).

Na sliki 2 so prikazani elementi arhitekture sistema za poslovno inteligenco. Proces poslovne inteligence se začne z ETL – zajemi, preoblikuj, naloži (angl. Extract, Transform, Load) procesom. Podatki se torej najprej zajamejo iz baze podatkov, kjer je shranjenih več informacij, vendar niso vse hkrati koristne. Zato jih je v naslednjem koraku potrebno preoblikovati, da se podatki poenotijo, interpretirajo, da pride do enotnega zapisa kljub različnim izvorom podatkov. Potem se podatki naložijo v podatkovno skladišče, od koder so uporabljeni s pomočjo poslovno-inteligenčne platforme. Ta proces se nadaljuje do končne uporabe poslovnega uporabnika, kateri lahko s pomočjo sistema poslovne inteligence poizveduje, analizira in poroča.

Slika 2: Splošna arhitektura sistema za poslovno inteligenco



Vir: Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh (2005).

2.3 Metodologije uvedbe informacijskih rešitev ERP in BI

Za potrebe raziskave ključnih dejavnikov uspeha uvedbe orodij za poslovno planiranje je pomembno raziskati tudi metodologije uvedbe sistemov za poslovno planiranje. Sisteme za poslovno planiranje ponujajo predvsem ponudniki ERP in BI rešitev, ki pa nimajo razvitih metodologij specifično za uvedbo sistemov za poslovno planiranje. Zato smo za potrebe tega magistrskega dela raziskali metodologije uvedbe informacijskih rešitev ERP in BI. V tem podglavju smo predstavili nekatere izmed metodologij, ki so najpogosteje uporabljene zaradi popularnosti orodij, ki jih spremljajo.

Informacijska tehnologija je pomemben faktor za izboljševanje in ohranjanje konkurenčnosti podjetja v nenehno spreminjajočem se okolju. Sistematična metodologija je najpogosteje potrebna kot podporno orodje za doseganje zapletenih aktivnosti, povezanih z uvajanjem informacijskih sistemov. Neuspešno uvedeni sistemi lahko tratijo sredstva podjetja in hkrati slabijo konkurenčnost podjetja. Posledično so številne svetovalske korporacije razvile in uporabljajo različne komercialne metodologije, da bi zagotovile sistematičen postopek za razvoj oziroma uvedbo informacijskih sistemov za podjetja (Leem & Kim, 2002).

Že od nekdaj poteka razprava o izrazih "strategija" in "metodologija". Izraz "strategija" se običajno nanaša na visoko raven oziroma strateški načrt za doseg dolgoročnega cilja, medtem ko se metodologija običajno nanaša na zbirko metod, ki pomagajo pri uresničitvi zelenega cilja. To lahko povzamemo in v tem kontekstu sklepamo, da mora strategija uvedbe ERP zagotoviti široko sliko in dolgoročno uporabnost sistema v organizaciji, metodologija uvedbe ERP pa to strategijo dopolniti s sistematično potjo do uspeha. Uvedbe ERP predstavljajo mešanico tehnološke in organizacijske interakcije, zato mora dobro opredeljena strategija voditi ukrepe ERP uvedbe. Uspešno sprejetje in redna uporaba novega ERP sistema sta tista, ki določata uspešnost uvedbe bolj kot sam razvoj operativnega ERP sistema.

Eden izmed tradicionalnih načinov kategoriziranja ERP uvedb je na podlagi vrstnega reda modulov oziroma natančneje, ali se vsi moduli uvedejo naenkrat ali postopoma v skupinah (Nagpal, Khatri & Kumar, 2015):

- Veliki pok (angl. Big Bang) strategija vključuje uvedbo vseh ERP modulov hkrati.
- Postopna (angl. Phased) strategija vključuje uvedbo ERP modulov postopoma oziroma v vrstnem redu, tako da so osrednji moduli uvedeni najprej, naknadno pa še periferni moduli.

Parr in Shanks (2000) se nista strinjala s kategorizacijo na veliki pok in postopno strategijo, zato sta izvedla celovito študijo in predlagala pet lastnosti, ki bi naj določale strategijo uvedbe ERP sistema. To so (Parr & Shanks, 2000):

- Fizični obseg – določa število fizičnih lokacij in geografskih regij, kjer je potrebno uvesti ERP sistem.
- Obseg prenove poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR) – določa, ali je poslovne procese potrebno prenoviti lokalno ali globalno. Prav tako določa, ali je faktor prenove poslovnih procesov potrebno vključiti v samo izbiro ERP sistema.
- Tehnični obseg – določa, v kolikšni meri je potrebno ERP sistem prilagoditi potrebam podjetja.
- Modularna uvedbena strategija – določa, kateri ERP moduli se bodo uvedli in kako bodo integrirani v obstoječi sistem.
- Alokacija resursov – določa urnik oziroma časovni načrt projekta, kot tudi alociranje proračuna oziroma budžeta.

ERP uvedbe so bile v času zadnjih nekaj desetletij deležne številnih sprememb. Na podlagi izkušenj je jasno, da je pred uvedbo potrebna jasna strateška odločitev, ali naj se ERP sistem razvije od začetka z uporabo tipičnih organizacijskih scenarijev ter ali naj se vključi svetovalce, ki uporabljajo metodologije, kot so predlagane s strani ERP ponudnikov, ali te metodologije dopolnijo s svojimi metodami, nastalimi na podlagi svetovalskih izkušenj. Nagpal, Khatri in Kumar (2015) so to klasificirali na naslednji način:

- Narejeno po meri (angl. Custom-made) – Uvajalci pogosto sami sestavijo oziroma izberejo tiste projektne aktivnosti, ki so smiselne za specifičen projekt uvedbe ERP sistema. Projektne aktivnosti in projektni načrt se prilagodijo specifičnim potrebam stranke. Lahko dodajo, izbrišejo ali porazdelijo projektne aktivnosti in izdelajo svojo projektno časovnico. Danes tudi po meri narejene uvedbe ERP sistemov začenjajo sprejemati načela agilnih metodologij in se ne držijo zaporednih korakov uvedbe. Namesto tega želijo vključiti iterativne in vzporedne korake ter zgraditi sistem postopoma z nenehnim planiranjem in sestanki s povratnimi informacijami.
- Glede na ponudnika (angl. Vendor-specific) – Večji ponudniki ERP sistemov pogosto priporočajo svoje metodologije uvedbe, ki so specifične za njihov produkt. Tako vzpostavijo več interakcije s strankami in posledično vključijo iterativne in vzporedne korake. Nekatere izmed tipičnih ERP metodologij glede na ponudnika so:
 - SAP-ova Accelerated SAP (ASAP) oziroma danes tudi Activate
 - Oracle-ova Unified Method (OUM)
 - Microsoft-ova Sure Step metodologija
- Glede na svetovalca (angl. Consultant-specific) – Številni svetovalci, vključeni v uvedbo ERP sistemov, pripravijo lastne metodologije uvedbe, ki so mešanica metodologij glede na ponudnika ter lastne dobre prakse na podlagi dolgoletnih izkušenj. To lahko predstavlja njihovo temeljno kompetenco oziroma dodano vrednost. Agilne metodologije so prodrle tudi v metodologije glede na svetovalca, saj svetovalci pogosto vključujejo koncepte Sprintov in ostalih elementov Scrum metodologije v svoje uvedbene metodologije.

Nah in Delgado (2006) sta v svoji podrobni analizi ključnih dejavnikov uspeha uvedb ERP sistemov predstavila pomembnost metodologij in razvojnih orodij ter priporočata uporabo le-teh v največji možni meri. Uporaba ustreznih metodologij za uvedbo ERP sistemov rezultira v znižanju stroškov in časovnega obsega uvedbe, kot tudi boljšem prenosu znanja na uporabnike.

V empiričnem delu te naloge bomo analizirali primer uvedbe sistema za planiranje SAP Analytics Cloud v slovensko podjetje. Pri tej uvedbi je bila uporabljena omenjena metodologija SAP Activate, ki jo bomo podrobneje opisali v nadaljevanju tega podpoglavja.

V praksi se uporablja 15 različnih SAP Activate metodologij, ki imajo med seboj manjše ali večje razlike, odvisno od tega, ali gre za obnovo in posodobitev obstoječega okolja (angl. Brownfield) ali za popolnoma nov projekt v novem okolju (angl. Greenfield) (Shankar, 2020).

V opisanem primeru uvedbe sistema za poslovno planiranje je šlo za popolnoma nov projekt, zato bomo tudi v tem poglavju opisali SAP Activate metodologijo za uvedbo popolnoma novega projekta. Podjetje gre od trenutka, ko se odloči poiskati rešitev za svoje poslovne težave, skozi 6 različnih faz (Shankar, 2020):

- Odkrivanje (angl. Discover)
- Priprava (angl. Prepare)
- Raziskovanje (angl. Explore)
- Izvedba (angl. Realize)
- Namestitev (angl. Deploy)
- Uporaba (angl. Run).

Faza **odkrivanja** se začne, ko podjetje spozna, da potrebuje rešitev, da zadovolji določene potrebe in začne iskati ustrezne rešitve. V tej fazi podjetja pogosto rešitve preizkusijo na pilotnih projektih, v kolikor je to možno. Na koncu te faze podjetje prinese odločitev, katera rešitev najbolj ustreza njegovim potrebam, in se tako premakne v naslednjo fazo (Denecken, Musil & Santhanam, 2022).

Faza **priprave**, je ključna tako za uspešnost projekta in podjetje, ki bo uporabljalo novo rešitev, kot tudi za partnerje, ki bodo pomagali pri uvedbi nove rešitve. V tej fazi so opredeljeni ključni resursi, ki so potrebni za uspešno izvedbo projekta. S strani partnerja so to SAP svetovalci, medtem ko so to na strani stranke oziroma podjetja, ki vpeljuje novo rešitev, zaposleni, ki so lastniki procesov in uporabniki nove rešitve. Podjetja pripravijo projektni načrt skupaj z vlogami in odgovornostmi članov znotraj projektne ekipe. Prav tako se pripravijo postopki za upravljanje projekta ter matrika eskalacij. V tej fazi se zbere osnovna stopnja zahtev, saj lastniki procesov izpolnijo predpripravljen vprašalnik za potrebe ocene dodatnih nastavitvev. Na podlagi tega vprašalnika lahko svetovalci pripravijo načrt za naslednjo fazo (Denecken, Musil & Santhanam, 2022).

Faza **raziskovanja** predstavlja temelje uspešnega projekta. V tej fazi podjetja skupaj s partnerji poskusijo definirati poslovne procese v novem SAP sistemu. To naredijo tako, da izvedejo serijo delavnic, na katerih svetovalci predstavijo standardne procese lastniku procesa v podjetju nato pa skupaj definirajo, kaj zadostuje potrebam podjetja ter kaj je potrebno prilagoditi oziroma občutno spremeniti. Pri tem svetovalci lahko uporabijo že pripravljene diagrame poteka (angl. flowcharts) ter procese v praksi pokažejo na demo sistemih. Dodatna prednost, ki jo SAP Activate omogoča svetovalcem, je ta, da že imajo pripravljene migracijske predloge, ki bi jih v nasprotnem morali pripraviti sami. Predpripravljene predloge pomagajo svetovalcem prihraniti čas, zaposlenim v podjetju pa olajšajo zapisovanje potrebnih informacij, ti pa se nadalje lahko zelo hitro posvetijo konsolidaciji, čiščenju in oblikovanju podatkov za polnjenje migracijskih predlog. Ta predloga predstavlja veliko olajšanje tako podjetjem, kot tudi partnerjem, saj je delo s podatki pogosto eden izmed najzahtevnejših delov projekta. Na koncu faze raziskovanja se izvede še analiza vpliva sprememb za potrebe lažjega razumevanja dodane vrednosti novega sistema ter opredelitve aktivnosti za lažji prehod na novi sistem. Prav tako se določijo ključni uporabniki ter izvede analiza potreb po izobraževanju končnih uporabnikov (Denecken, Musil & Santhanam, 2022).

Faza **izvedbe** se začne, ko SAP svetovalci začnejo s prilagajanjem in razvojem na sistemu, po že potrjenem dokumentu, v katerem so zapisane potrebne aktivnosti. To poteka iterativno, po sistemu agilnih metodologij, tako da se aktivnosti razdelijo v manjše sprinte in se lažje spremlja napredek pri projektu. O zaključku posameznih aktivnosti je potrebno obvestiti lastnika procesa, ki zaključene razvojne aktivnosti testira ter pripravi navodila za uporabo za končne uporabnike. Uporabniške vloge in avtorizacije so lahko zelo težavne aktivnosti za zaključiti, zato je SAP pripravil standardne vloge na podlagi tipičnih vlog (angl. *persona-based*) v podjetjih, ki pomagajo poslovnim uporabnikom z njihovimi nalogami od začetka do konca poslovnega procesa. V tej fazi se izvede več ravni testiranja, kot so testiranje enot, testiranje vmesnikov, integracijsko testiranje in testiranje sprejema uporabnikov. Vsa testiranja potekajo, da se zagotovi, da je sistem konfiguriran v skladu z zahtevami, ki so jih predhodno zagotovili lastniki poslovnih procesov. Izvaja se tudi testiranje migracije podatkov, da se zagotovi, da so podatki, ki jih izpolnijo poslovni uporabniki, v pravilni obliki in pripravljene za uvoz v popolnoma nov sistem SAP (Denecken, Musil & Santhanam, 2022).

V fazi **namestitve** se poslovanje sooči z začasnimi izpadom, saj je potrebno novi sistem namestiti za uporabo za poslovne uporabnike. To se običajno izvaja med vikendom, da se zagotovi, da ima izpad majhen oziroma ničel vpliv na podjetje.

Ko je preklon uspešno opravljen in preverjen s strani partnerja in stranke, se začne faza **uporabe**. V tej fazi imajo poslovni uporabniki potrebno podporo pri svetovalcih in ključnih uporabnikih, ki tvorijo prvo obrambno linijo, v kolikor pride do nejasnosti oziroma težav pri uporabi novega sistema (Denecken, Musil & Santhanam, 2022).

2.4 Sistemi in orodja za poslovno planiranje

Kitces (2015) pove, da je skozi večino svoje zgodovine je programska oprema za poslovno planiranje v praksi bila le nekoliko dodelan kalkulator. Uporabniki oziroma svetovalci so zbrali dejanske podatke o podjetju, jih vnesli v kalkulatorju podobno orodje in program je vrnil projicirane rezultate. Ti rezultati so nato bili uporabljeni za pomoč pri prodaji produkta. Ker se je poslovno planiranje razvilo predvsem v zagotavljanje nasvetov in ne le zaradi prodaje izdelka, se je razvila tudi programska oprema. Od kalkulatorja, ki je predstavljal priporočilo za izdelek ali strateško priporočilo, imamo sedaj platforme za sodelovanje, ki se lahko uporabijo za oblikovanje samega plana podjetja. Navsezadnje je glede na kompleksnost negotove prihodnosti težko zares razumeti, kateri poti slediti, dokler podjetje najprej ne analizira potencialnih scenarijev in razume vseh priložnosti. Skladno s tem je programska oprema za poslovno planiranje vedno bolj postajala sistem za sodelovanje različnih oddelkov pri planiranju v realnem času.

Za potrebe tega magistrskega dela smo raziskali tudi, katere sisteme oziroma orodja za poslovno planiranje uporabljajo podjetja danes. V velikih organizacijah so zaposleni večino leta aktivno vključeni v pripravo poslovnega plana za naslednje leto. Ne glede na proces poslovnega planiranja bi večina vpletenih rekla, da je bila to težka izkušnja. Za razpravo o finančnih podatkih večina podjetij še vedno uporablja tradicionalna orodja. Pogosto pri tem ni soglasja, ali so podatki v preglednicah pravilni (Kunnathuvalappil Hariharan, 2018).

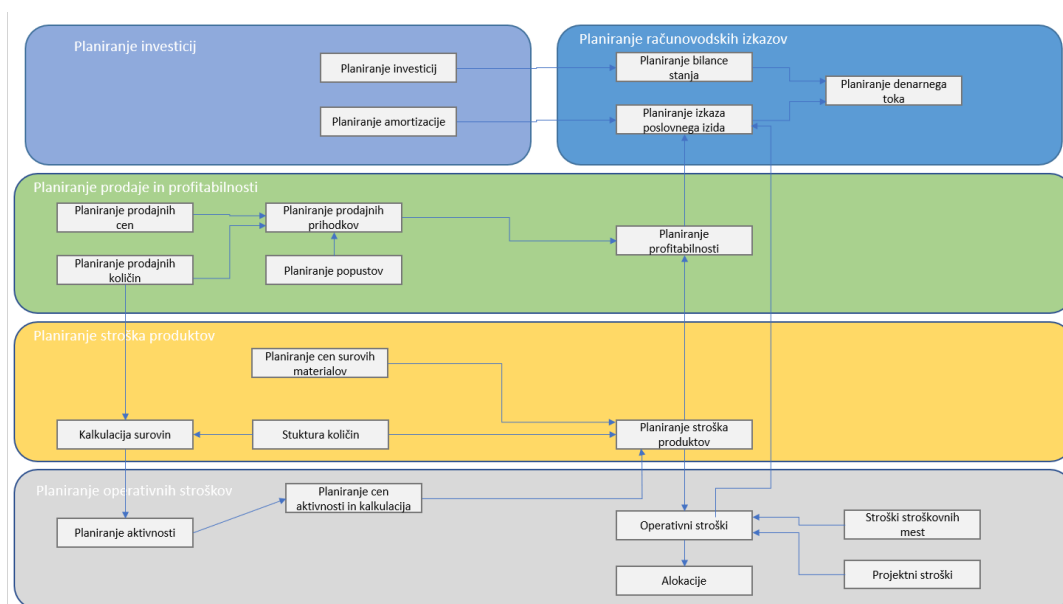
Eno izmed orodij, ki se v praksi zelo pogosto uporablja za poslovno planiranje tako v slovenskih kot tudi v tujih podjetjih, je Microsoft Excel. Microsoft Excel se pri iskanju orodij za poslovno planiranje zelo redko prikaže v iskalniku, saj to ni njegov primarni namen, a v Excelu je možno zgraditi dokaj dobre modele za planiranje. Pomanjkljivost Excela je ta, da ne gre za integriran sistem, kar pomeni, da je ogromno ročnega dela pri razvoju in vzdrževanju planskih modelov. Prav tako ni centraliziranosti in večdimenzionalnih pogledov na podatke in planiranje. Pomembna zadeva pri planiranju je tudi zaklepanje podatkov ter definicija avtorizacij, ki je pri Excelu ni možno nastaviti. Poleg vsega naštetega je pomembno omeniti tudi, da je Excel lahko nezanesljiv, saj dopušča velike možnosti človeških napak, ki so pri kompleksnem delu zelo pogoste (Saviom, 2022).

Sistemi in orodja za poslovno planiranje zaradi svoje integriranosti in preglednosti omogočajo boljšo pripravo in odzivnost na spremembe. V kolikor pride do nepredvidenega dogodka, se uporabniki lahko nanj hitreje odzovejo in odpravijo odstopanja, saj imajo pripravljen pregled nad celotnim podjetjem. Poslovno planiranje je kompleksno in zajema številne delne plane. V kolikor podjetje s pomočjo preglednic združuje delne plane v celovit poslovni plan, lahko pride do številnih človeških napak. Iskanje in popravljanje napak v preglednicah je lahko zelo stresno in časovno potratno. Sistemi za poslovno planiranje te težave odpravijo, saj predstavljajo en vir resnice (angl. single source of truth). Sistemi za poslovno planiranje tako poskrbijo, da ne prihaja do izgub podatkov, zmanjšujejo možnosti človeških napak ter ponujajo spremljanje realizacije plana. Z uporabo sistemov za poslovno

planiranje lahko organizacija prihrani čas, izboljša kvaliteto planov ter posledično omogoči prinašanje boljših poslovnih odločitev (Jedox, 2022).

Sistemi in orodja za poslovno planiranje omogočajo tudi ustrezno verzioniziranje planov ter revizijo podatkov in sprememb. Prav tako omogočajo upravljanje celotnega planskega procesa skozi različna poslovna področja. Na sliki 3 je prikazan tipičen planski proces v sistemu SAP Analytics Cloud. Proces se začne s prenosom podatkov iz ERP sistema. V tem primeru organizacija najprej planira prodajo in dobičkonosnost, in sicer tako, da najprej planirajo prodajne količine, nato cene in popuste. Organizacija nato na podlagi potreb, definiranih v prodajnem planu, planira tudi stroške produktov. Na podlagi stroška produktov ter ostalih projektnih stroškov ter alociranih stroškov na posameznih stroškovnih mestih lahko organizacija pripravi plan operativnih stroškov. Nato lahko pripravijo tudi plan investicij ter amortizacijski plan. Vse naštete plane nazadnje prenesejo v plansko verzijo računovodskih izkazov: izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, izkaz denarnih tokov.

Slika 3: Tipičen planski proces v sistemu SAP Analytics Cloud



Vir: Tillman (2022).

Najpogostejše in najboljše ocenjeni sistemi oziroma orodja za poslovno planiranje po Gartnerju (2022b) so:

- OneStream Platform,
- Oracle Fusion Cloud Enterprise Performance Management (EPM),
- Board,
- Anaplan Platform,
- IBM Planning Analytics with Watson,
- Vena Solutions,
- SAP Analytics Cloud,

- Workday Adaptive Planning,
- Acterys with Power BI .

SAP poslovno planiranje poleg SAP Analytics Cloud-a ponuja delno tudi v svoji ERP rešitvi S/4HANA, kot tudi v rešitvah IBP (angl. Integrated Business Planning) ter BPC (angl. Business Planning and Consolidation). Microsoft poslovno planiranje ponuja delno v svoji ERP rešitvi Dynamics 365, celovite nadgradnje poslovnega planiranja pa ponujajo partnerska orodja, kot je zgoraj omenjen Acterys ter tudi Jedox EPM.

Omenjena orodja oziroma sistemi za poslovno planiranje so pogosto del obstoječih ERP ali BI rešitev istih ponudnikov ali pa predstavljajo nadgradnjo teh ERP in BI rešitev. Večji ponudniki, kot sta SAP in Microsoft, so sisteme za poslovno planiranje bazirali tako na svojih ERP rešitvah – SAP S/4HANA in Microsoft Dynamics 365, kot tudi na BI rešitvah – SAP Analytics Cloud in Microsoft Power BI.

2.5 Sistemi za poslovno planiranje v primerjavi z ERP in BI rešitvami

Zaradi pomanjkanja literature na temo sistemov za poslovno planiranje se bomo v nadaljevanju pri analiziranju ključnih dejavnikov uspeha naslanjali predvsem na obstoječo literaturo na temo ERP in BI rešitev. Razlog za to, da se pri raziskavi lahko naslanjamo na literaturo ERP in BI rešitev, je ta, da imajo sistemi za poslovno planiranje veliko skupnih značilnosti s temi rešitvami. Raziskali bomo tako skupne značilnosti kot tudi posebnosti sistemov za poslovno planiranje in tako pojasnili tudi povezave med ključnimi dejavniki uspeha uvedbe ERP in BI sistemov s ključnimi dejavniki uspeha sistemov za poslovno planiranje.

Organizacije uporabljajo ERP rešitve za avtomatizacijo poslovnih procesov in za pridobitev osrednjega središča za vpoglede in nadzor. Sodoben ERP temelji na osrednji podatkovni bazi, ki zbira podatke iz poslovnih oddelkov, vključno s financami, nabavo, proizvodnjo, prodajo in trženjem ter človeškimi viri. Zahvaljujoč tej osrednji podatkovni bazi vodstvo dobi vpoglede v različne oddelke, ki jih lahko uporabijo za analizo različnih scenarijev in izvajanje finančnega planiranja in analize (angl. Financial Planning and Analysis – FB&A), ter izpostavljajo potencialne izboljšave procesov, ki lahko privedejo do povečanja učinkovitosti in prihrankov stroškov. ERP lahko povzamemo kot zmožnost optimizacije in avtomatizacije bistvenih operativnih procesov, kot so upravljanje financ, dobavne verige in proizvodnje, s čimer se sprostijo čas in resursi za strateška prizadevanja (Morris, 2021).

Podobno kot ERP rešitve tudi BI rešitve podjetjem zagotavljajo celovit pogled na njihovo poslovanje, kar vodilnim omogoča, da poslovne odločitve temeljijo na podatkih. BI ima tako osrednjo vlogo v strategiji na visoki ravni, kot tudi v taktičnih odzivih na tržne zahteve oziroma spremembe, saj podjetjem pomaga učinkoviteje delovati in se osredotočiti na svoje konkurenčne prednosti ter tako povečati dobičkonosnost. V praksi BI pomaga pri pripravi nadzornih plošč, poročil za podroben in transparenten pogled na poslovanje, tako da uvozi

podatke iz centralnega skladišča (v večini primerov je to ERP sistem) (Landman, 2019). V tabeli 3 je razvidno, kako so posamezna področja ERP rešitev porazdelili Polkowski, Constantin, Raducu in Blidaru (2016).

Tabela 3: Področja ERP rešitev

Področje	Vloga
Nabava	<ul style="list-style-type: none"> • nabava na podlagi predvidene ponudbe • strateško upravljanje dobaviteljev • optimizacija procesa nabave (angl. Buying Process Optimization)
Proizvodnja	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje dobička iz proizvodnje • zagotavljanje kvalitete produkta • planiranje popravil • upravljanje proizvodnih stroškov
Prodaja in trženje	<ul style="list-style-type: none"> • segmentacija kupcev • navzkrižna prodaja (angl. Cross-selling) • avtomatizacija in optimizacija marketinških aktivnosti
Distribucija	<ul style="list-style-type: none"> • napoved potreb po izdelkih • optimizacija zalog • optimizacija logistike
Po-prodajne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • zgodnja zaznava problemov • optimizacija rezervnih delov • zaznava sumljivih reklamacij
Finance in človeški viri	<ul style="list-style-type: none"> • konsolidacija finančnih izkazov • planiranje in budžetiranje • upravljanje učinkovitosti

Vir: Polkowski, Constantin, Raducu & Blidaru (2016).

V tabeli 4 je razvidno, kako so posamezna področja BI rešitev porazdelili Polkowski, Constantin, Raducu in Blidaru (2016).

Tabela 4: Področja BI rešitev

Področje	Vloga
Primerjanje (angl. Benchmarking)	<ul style="list-style-type: none"> • merjenje • primerjave
Analitika	<ul style="list-style-type: none"> • statistična • prediktivna
Poročanje	<ul style="list-style-type: none"> • vizualizacija podatkov • izvršno poročanje (angl. Executive) • operativno poročanje
Poslovna pravila	<ul style="list-style-type: none"> • obvestila • ukrepi

se nadaljuje

Tabela 4: Področja BI rešitev (nad.)

Področje	Vloga
Sodelovanje	<ul style="list-style-type: none"> • deljenje podatkov • skladnost s predpisi
Operacije	<ul style="list-style-type: none"> • dobre prakse • upravljanje sprememb • podpora • sposobnosti in izobraževanja

Vir: Polkowski, Constantin, Raducu & Blidaru (2016).

ERP rešitve so torej namenjene predvsem upravljanju in optimizaciji poslovnih procesov, medtem ko so BI rešitve namenjene predvsem analizi obstoječih podatkov in izvršnemu kot tudi operativnemu poročanju in nimajo tako velikega stika s samimi poslovnimi procesi. Sisteme za poslovno planiranje lahko tehnično razumemo kot nekakšno mešanico med ERP in BI rešitvami. Tisto, kar imajo skupnega z ERP rešitvami, so vsekakor procesi. Podjetja imajo svoje planske procese, ki so povezani s posameznimi moduli oziroma področja, kot so:

- prodaja,
- trženje,
- nabava,
- proizvodnja,
- investicije,
- človeški viri,
- finance in drugi.

Poleg procesov znotraj posameznih modulov oziroma področij, so med seboj povezani tudi sami moduli. Na primer nabavo lahko podjetje planira le, če ima predhodno pripravljen plan proizvodnje. Plan proizvodnje je odvisen od plana prodaje, saj mora podjetje prej definirati svoje potrebe po količini izdelkov oziroma storitev, ki jih ponuja na trgu.

Sam vrstni red procesov v podjetju je odvisen od posameznega podjetja in industrije, v kateri obratuje.

Sistemi za poslovno planiranje imajo veliko skupnega tudi z BI rešitvami. Namreč v BI rešitvah so najpogosteje shranjeni aktualni podatki, na podlagi katerih so pripravljena poročila, nadzorne plošče in ostali elementi za poslovno obveščanje. Analiza aktualnih podatkov je osnova za pripravo plana. Prav tako je planske podatke smiselno povezati z aktualnimi podatki za namene spremljanja realizacije plana.

3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA

Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje je potrebno najprej opredeliti, kaj je uspeh oziroma neuspeh v obravnavanem kontekstu. Zaradi pomanjkanja literature, ki bi specifično opisovala ključne dejavnike uspeha uvedbe sistemov za poslovno planiranje, smo najprej raziskali ključne dejavnike uspeha uvedbe ERP in BI sistemov. To raziskavo bomo uporabili kot osnovo in zaključke združili s teoretično raziskavo poslovnega planiranja v poglavju 1 ter praktičnimi izkušnjami, opisanimi v poglavju 4, s čimer bomo prišli do logičnih zaključkov in opredelitve ključnih dejavnikov uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje.

3.1 Opredelitev ključnih dejavnikov uspeha

Koncept dejavnikov uspeha je prvič omenil D. Ronald Daniel leta 1961. Daniel, svetovalec družbe McKinsey & Company, ki je ob predstavitvi koncepta navedel tri primere velikih korporacij, katerih informacijski sistemi so pregledovali in proizvedli obsežno količino informacij. Vedno znova pa se je izkazalo, da je le majhen del teh informacij dejansko koristnih za pomoč vodjem, da bi ti bolje opravljali svoje delo. Da bi opozoril na vrste informacij, ki so dejansko potrebne za podporo vodstvenim dejavnostim, se je Daniel obrnil na koncept dejavnikov uspeha. Te je definiral zelo praktično, in sicer pojasnil je, da mora biti informacijski sistem podjetja diskriminatoren in selektiven, le tako se lahko osredotoči na dejavnike uspeha. V večini panog je običajno od tri do šest dejavnikov, ki določajo uspeh. Izjemnega pomena je, da so ta ključna dela opravljena dobro, tako pa je podjetje lahko uspešno (Martins, 2022).

Rockart (1979) je opredelil in kodificiral ključne dejavnike uspeha (angl. Critical Success Factors). Dejal je, da ključni dejavniki uspeha predstavljajo omejeno število področij, na katerih bodo rezultati, v kolikor so le-ti zadovoljivi, zagotovili konkurenčno uspešnost podjetja. To je nekaj ključnih področij, kjer morajo stvari potekati uspešno, da lahko podjetje cveti. Če rezultati na teh področjih niso ustrezni, bodo prizadevanja podjetja v tem obdobju slabša od pričakovanih. Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha je potrebno najprej opredeliti, kaj je uspeh oziroma neuspeh v obravnavanem kontekstu.

Projekti uvedbe ERP rešitev so neuspešne zaradi enega ali več razlogov (Bansal, 2013):

- prekoračitev stroškov,
- prekoračitev časovnega okvirja,
- nezadostne zmogljivosti sistema,
- nedosežene pričakovane koristi,
- organizacijska neusklajenost ERP rešitve,
- neusklajenost ERP s poslovno strategijo,
- zahteve podjetja glede podatkov, procesov ali uporabniškega vmesnika niso izpolnjene.

Prva dva dejavnika se nanašata specifično na neuspeh projekta uvedbe ERP, medtem ko se ostali dejavniki pokažejo takrat, ko zaposleni v podjetju začnejo ERP rešitev uporabljati. Torej preostali dejavniki vplivajo predvsem na učinkovitost ERP rešitve (Bansal, 2013).

Da zagotovimo, da lahko ERP deluje pravilno, morajo biti podatki, ki so vneseni v sistem, pravilni in prečiščeni. Nepravilni podatki, v kolikor so vneseni v ERP, lahko povzročijo, da zaposleni v podjetju ne bodo želeli delati z novo ERP rešitvijo, saj jim bo ta povzročala težave (Poonam, 2010).

3.2 Ključni dejavni uspeha uvedbe informacijskih sistemov

Uspešnost uvedbe ERP sistemov v podjetje ima izjemno velik vpliv na uspešnost podjetja. Dejavniki, ki so ključni za uspešno uvedbo ERP sistema, so splošno znani kot ključni dejavniki uspeha (angl. Critical Success Factors). Točno število ključnih dejavnikov uspeha, ki so potrebni za uspešno uvedbo ERP sistema, je predmet obsežne debate. Feeny in Willcocks (1998) sta identificirala 9 ključnih dejavnikov uspeha, medtem ko so Nah, Lau in Kuang (2001) zaključili, da je ključnih dejavnikov uspeha 11. Do občutno večjega števila sta prišla Somers in Nelson (2004), ki sta identificirala 22 ključnih dejavnikov uspeha.

Iz tega lahko sklepamo, da glede števila ključnih dejavnikov uspeha ni mogoče priti do konsenza, zato se bomo za potrebe te raziskave v praktičnem delu (v poglavju 5) omejili na 10 najpogosteje omenjenih v raziskani literaturi. V tem poglavju bomo zaradi prikaza celotne širine področja vseeno navedli nekaj več ključnih dejavnikov uspeha. Loonam in Mcdonagh (2004) trdita, da morajo podjetja, ki načrtujejo uvedbo ERP sistema, iti skozi tri faze:

- **Pred-uvredba:** V tej fazi se podjetja odločijo, zakaj želijo uvesti ERP sistem, kaj pričakujejo od sistema, kaj morajo pripraviti pred začetkom uvedbe ter kaj so ključni dejavniki uspeha, ki bi jim lahko pomagali, da pridejo do uspešne uvedbe.
- **Uvedba:** V tej fazi mora podjetje pričakovati in se pripraviti na prihajajoče izzive, ki so pogosti v fazi uvedbe ERP sistema. Ti izzivi so velikokrat tako organizacijski, kot tudi tehnični.
- **Po uvedbi:** V tej fazi mora podjetje slediti najnovejšim trendom v tehnologiji, da se lahko spopade s spremembami, ki jih nove tehnologije prinesejo.

Shatat (2015) je izvedel obsežno metaanalizo ter zbral najpogosteje omenjene ključne dejavnike uspeha v literaturi ter rezultate izkoristil v lastni raziskavi. Tako je sestavil vprašalnik s petstopenjsko Likertovo skalo, na katerega je odgovorilo 19 podjetij iz različnih industrij in različnih velikosti v Omanu. Rezultat vprašalnika je rangiranje 10 najpomembnejših ključnih dejavnikov uspeha na podlagi mnenja managerjev. V tabeli 5 je prikazana stopnja citiranosti posameznih ključnih dejavnikov v literaturi.

Tabela 5: Omenjenost ključnih dejavnikov uspeha ERP sistemov v literaturi

Ključni dejavniki uspeha v literaturi	Stopnja citiranosti v literaturi
Podpora vodstvenega vrha (angl. top management)	Visoko
Projektno vodenje	Visoko
Prenova poslovnih procesov	Visoko
Trening in izobraževanje uporabnikov	Visoko
Vključenost uporabnikov	Visoko
Poslovni načrt in vizija	Srednje
Previdna izbira paketa	Srednje
Pripravljenost na spremembe in kultura v podjetju	Srednje
Jasni cilji in naloge	Srednje
Minimalne prilagoditve	Srednje
Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti	Srednje
Šampion projekta (angl. project champion)	Srednje
Strateško planiranje IT resursov	Srednje
Podpora ponudnika	Srednje
Timsko delo in sestava	Srednje
Analiza podatkov in konverzija	Nizko
Izobraževanje o novih poslovnih procesih	Nizko
Partnerstvo s ponudnikom	Nizko

Vir: Shatat (2015).

V tabeli 6 je prikazano rangiranje ključnih dejavnikov uspeha na podlagi mnenja managerjev. Za meritev vseh ključnih dejavnikov uspeha v tej študiji je bila uporabljena petstopenjska Likertova skala, kjer 1 = močno se ne strinjam in 5 = močno se strinjam.

Tabela 6: Rangiranje ključnih dejavnikov uspeha ERP sistemov

Ključni dejavniki uspeha v študiji	Povprečje
Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti	4,02
Šampion projekta (angl. project champion)	4,02
Podpora vodstvenega vrha (angl. top management)	3,94
Jasni cilji in naloge	3,93
Vključenost uporabnikov	3,82
Strateško planiranje IT resursov	3,81
Trening in izobraževanje uporabnikov	3,77

se nadaljuje

Tabela 6: Rangiranje ključnih dejavnikov uspeha ERP sistemov (nad.)

Ključni dejavniki uspeha v študiji	Povprečje
Timsko delo in sestava	3,74
Podpora ponudnika	3,67
Izobraževanje o novih poslovnih procesih	3,67

Vir: Shatat (2015).

Dokaj podobno raziskavo Shatatovi (2015) so izvedli tudi Mungree, Rudra in Morien (2013), in sicer na temo ključnih dejavnikov uspeha na področju uvajanja sistemov za poslovno inteligenco oziroma BI. Najprej so zbrali deset najpogosteje omenjenih ključnih dejavnikov uspeha v literaturi, nato pa so izvedli intervjuje s 16 strokovnjaki na BI področju, ki so z ocenami 1 do 5 izrazili stopnjo strinjanja s pomembnostjo ključnega dejavnika uspeha. Ključni dejavniki uspeha omenjene raziskave so predstavljeni v tabeli 7.

Tabela 7: Ključni dejavniki uspeha uvedbe BI sistemov v literaturi

Ključni dejavniki uspeha	Kratek opis
1. Zavzeta podpora managementa	BI bi moral biti poslovno usmerjen z zavzeto podporo managementa. Predanost in sodelovanje vodstva je ključno, saj to pomaga pri premagovanju odpora in obvladovanju sprememb.
2. Ustrezne sposobnosti in znanja ekipe	Tako zaposleni v organizaciji kot zunanji dobavitelji morajo imeti ustrezna znanja, sposobnosti in izkušnje.
3. Fleksibilen in primeren tehnološki okvir	Izjemnega pomena je organizacijska usklajenost s strojno in programsko opremo BI sistema. Sistem tudi mora biti pripravljen na spreminjajoče se poslovne potrebe.
4. Uskladitev BI strategije s poslovnimi cilji	Uvedba BI mora imeti jasno povezavo s strategijami podjetja in biti ekonomsko upravičena z dodano vrednostjo, ki jo ponuja podjetju.
5. Jasna vizija in dobro definirane informacijske in systemske zahteve	Projekt uvedbe mora biti usklajen s strateško vizijo in posledično imeti natančno definirano, kaj se od sistema zahteva.
6. Uporabniško usmerjeno upravljanje sprememb	Sistem BI je potrebno razvijati iterativno z močno vključenostjo uporabnikov.
7. Učinkovito upravljanje s podatki	Podatkovni modeli morajo biti prilagodljivi in razširljivi. ETL aplikacije morajo zagotoviti doslednost in natančnost. Podatki so lahko v celoti integrirani in izkoriščeni šele takrat, ko sta njihova kakovost in integriteta zagotovljeni.

se nadaljuje

Tabela 7: Ključni dejavniki uspeha uvedbe BI sistemov v literaturi (nad.)

Ključni dejavniki uspeha	Kratek opis
8. Zavzet in informiran vodstveni sponzor	Zaposleni na visokem vodstvenem položaju bi moral biti odgovoren za splošno vodenje projekta, alokacijo sredstev in zastopanje projekta upravi podjetja.
9. Upravljanje obsega projekta	Potrebno je jasno definirati, da se lahko obseg projekta bistveno poveča in to lahko poveča sredstva, potrebna za dokončanje projekta.
10. Ustrezna sredstva	Potrebno je zagotoviti ustrezno financiranje strojne in programske opreme ter človeških virov.

Vir: Mungree, Rudra & Morien (2013).

V tabeli 8 so predstavljeni rezultati intervjujev, v katerih so BI strokovnjaki ocenili pomembnost posameznih ključnih dejavnikov uspeha. Dejavniki so razvrščeni po povprečni oceni. Kot je razvidno iz tabele, imajo zavzeta podpora managementa, zavzet in informiran vodstveni sponzor, jasna vizija in dobro definirane informacijske zahteve, uporabniško usmerjeno upravljanje sprememb, uskladitev BI strategije s poslovnimi cilji, ustrezne sposobnosti in znanja ekipe, ustrezna sredstva ter upravljanje obsega projekta povprečno oceno nad 3,5. Zato lahko sklepamo, da so ti ključni dejavniki uspeha pomembni za projekte v praksi tudi po mnenju BI strokovnjakov. Prvi trije dejavniki v Tabeli 8 imajo povprečno oceno pomembnosti med 4 in 5, zato lahko sklepamo, da so pomembni oziroma zelo pomembni dejavniki. Nasprotno, zadnji dejavnik v tabeli 8, fleksibilen in primeren tehnološki okvir, ima povprečno oceno 3,13 in je bližje temu, da je nevtralen dejavnik.

Tabela 8: Rangiranje ključnih dejavnikov uspeha BI sistemov

Ključni dejavniki uspeha	N	Min	Max	Povprečje
d1 Zavzeta podpora managementa	16	3	5	4,63
d8 Zavzet in informiran vodstveni sponzor	16	2	5	4,25
d5 Jasna vizija in dobro definirane informacijske in systemske zahteve	16	2	5	4,19
d6 Uporabniško usmerjeno upravljanje sprememb	16	2	5	4,00
d4 Uskladitev BI strategije s poslovnimi cilji	16	3	5	4,00
d7 Učinkovito upravljanje s podatki	16	3	5	3,81
d2 Ustrezne sposobnosti in znanja ekipe	16	2	5	3,62
d10 Ustrezna sredstva	16	2	5	3,50
d9 Upravljanje obsega projekta	16	1	5	3,50
d3 Fleksibilen in primeren tehnološki okvir	16	2	5	3,13

Vir: Mungree, Rudra & Morien (2013).

4 METODOLOGIJA IN PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PRIMERA

4.1 Metodologija raziskave

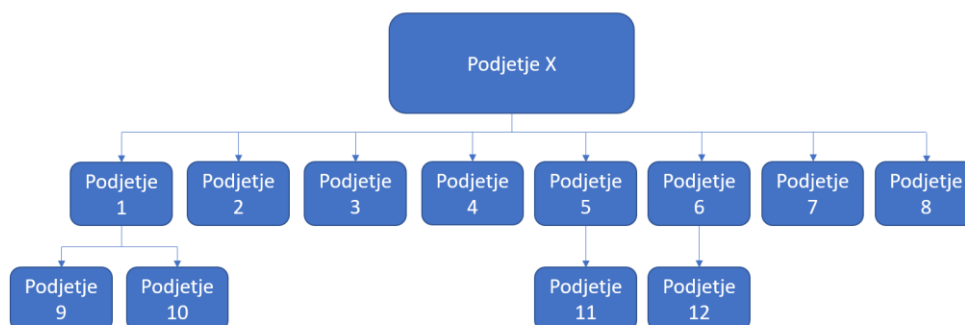
Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje smo najprej natančno raziskali in opisali pojma poslovno planiranje in uvedba celovitih informacijskih sistemov ter povezavo med uvedbo ERP in BI rešitev in uvedbo sistema za poslovno planiranje (v poglavjih 1, 2 in 3). V poglavjih 4 in 5 smo nato izvedli analizo primera uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbrano podjetje. V analizi primera smo predstavili izbrano podjetje, analizirali obstoječe poslovne procese, opisali metodologijo uvedbe informacijskega sistema SAP Analytics Cloud za planiranje ter opisali postopek uvedbe v izbrano podjetje. Pomembno je omeniti, da je analiza primera izvedena na podlagi projektne dokumentacije, a tudi na podlagi osebne ocene oziroma izkušenj s projekta. Da bi čim bolj objektivno preverili zapisano v analizi primera, smo po pretečenem nekaj več kot letu dni izvedli tudi dva polstrukturirana intervjuja s projektnima vodjema, tako na strani uvajalca kot tudi na strani stranke oziroma izbranega podjetja. Osnovo za pripravo vprašanj v intervjujih je predstavljala raziskana teorija oziroma predvsem ključni dejavniki uspeha uvedbe ERP in BI rešitev. Zanimalo nas je predvsem, kakšen pogled in kakšne ugotovitve imata projektni vodji na projekt uvedbe sistema za poslovno planiranje. Vprašanja so bila formulirana tako, da sta intervjuvanca imela možnost opozoriti tako na napake, kot tudi na pozitivne dejavnike na projektu. Iz njunih odgovorov smo želeli razbrati potencialne ključne dejavnike uspeha, ki bi bili specifični za uvedbo sistemov za poslovno planiranje. Prav tako smo na podlagi intervjujev želeli potrditi, ali so ključni dejavniki uspeha uvedbe ERP in BI rešitev relevantni tudi za uvedbo sistemov za poslovno planiranje. Na podlagi ugotovitev iz literature ter informacij, pridobljenih v praktičnem delu tega magistrskega dela, smo z logičnim sklepanjem opredelili ključne dejavnike uspeha uvedbe informacijskega sistema za poslovno planiranje.

4.2 Predstavitev izbranega podjetja

Zaradi zaupnosti in varovanja podatkov ne bomo navedli imena podjetja. Skozi celotno magistrsko delo zato uporabljamo naziv izbrano podjetje.

Izbrano podjetje je slovensko podjetje, ki je upravitelj železniške infrastrukture in izvajalec železniškega prometa v državi. Krovna družba je sestavljena iz 14 podjetij, katerih dejavnosti so logistika, mobilnost, gradbeništvo in druge podporne dejavnosti v Sloveniji in regiji. Od tega je 12 podjetij, ki uporabljajo ERP sistem SAP in so relevantna za uvedbo sistema za poslovno planiranje, ostala podjetja planirajo ločeno. Na sliki 4 je organizacijska shema, ki prikazuje organiziranost podjetij, relevantnih za uvedbo sistema za poslovno planiranje. V skupini je nekaj več kot 6500 zaposlenih (Izbrano podjetje, 2019).

Slika 4: Organigram podjetja – del relevanten za uvedbo sistema za poslovno planiranje



Vir: Izbrano podjetje (2019).

4.3 Analiza obstoječega procesa planiranja

Za potrebe analize obstoječega procesa planiranja je uvajalec sistema za poslovno planiranje izvedel več delavnic z vsakim izmed planerjev na posameznem področju in za vsako podjetje posebej. Vsi vhodni podatki, procesi in izhodni podatki so bili dokumentirani za potrebe priprave poslovnega načrta za uvedbo ter optimiziranje procesa planiranja s pomočjo uvedbe sistema za poslovno planiranje.

Na podlagi analize je ugotovljeno, da v izbranem podjetju pred začetkom tega projekta procesi planiranja in poročanja niso bili podprti z aplikativnimi rešitvami. Za izvajanje teh procesov so se uporabljala pisarniška orodja (Microsoft Excel).

Dejanski podatki poslovanja se nahajajo pretežno na SAP ECC platformi, a del podatkov je tudi na drugih platformah, npr. podatki na področju marketinga ter kadrovske časovne administracije. Izbrano podjetje ima v procesu planiranja 35 uporabnikov, ki vnašajo podatke, potrebne za plan. Dodatno je še 25 uporabnikov, ki imajo vpogled do planskih podatkov ter jih uporabljajo za spremljanje realizacije plana.

Izbrano podjetje in vsa hčerinska podjetja, relevantna za ta projekt, po vsebini planirajo:

- računovodske izkaze (izkaz poslovnega izida, bilanco stanja, denarni tok),
- prodajo,
- nabavo,
- investicije,
- stroške,
- kadre in stroške dela,
- ostale finančne in nefinančne kazalnike poslovanja.

Podjetja najprej planirajo prodajo, in sicer na nivoju podjetja, profitnega centra, konta glavne knjige, blagovne skupine ter kupca. Nato se planira nabava na nivoju podjetja, stroškovnega mesta, blagovne skupine ter dobavitelja. Investicije se planirajo na nivoju podjetja, stroškovnega mesta ter pozicije programa (oznaka projekta). Stroški se planirajo na nivoju podjetja, stroškovnega mesta, konta glavne knjige (vrsta stroška) ter podkonta v posebnih primerih. Pri kadrih se za potrebe računovodskih izkazov planira gibanje oziroma fluktuacija zaposlenih ter povprečni mesečni strošek dela na nivoju podjetja, stroškovnega mesta, konta glavne knjige ter delovnega mesta. Ostali finančni kazalniki se planirajo na nivoju podjetja, stroškovnega mesta ter konta glavne knjige, medtem ko se nefinančni kazalniki planirajo samo na nivoju podjetja. Plani po področjih se nato združijo v plan računovodskih izkazov, ki je predmet potrjevanja in nadaljnega usklajevanja ter popravkov.

V tabeli 9 je seznam dimenzij, po katerih se planirajo posamezna področja.

Tabela 9: Obstoječe planiranje v izbranem podjetju po vsebini

Prodaja	Nabava	Investicije	Stroški	Kadri in strošek dela	Ostali finančni kazalniki	Nefinančni kazalniki poslovanja
Šifra podjetja	Šifra podjetja	Šifra podjetja	Šifra podjetja	Šifra podjetja	Šifra podjetja	Šifra podjetja
Profitni center	Stroškovno mesto	Stroškovno mesto	Stroškovno mesto	Stroškovno mesto	Stroškovno mesto	
Konto glavne knjige	Konto glavne knjige	Konto glavne knjige	Konto glavne knjige	Konto glavne knjige	Konto glavne knjige	
Blagovna skupina	Blagovna skupina	Pozicija programa	Podkonto	Delovno mesto		
Kupec	Dobavitelj					

Vir: Izbrano podjetje (2021).

Celoten proces planiranja poteka od spodaj navzgor do potrditve plana. V kolikor plan ni potrjen in so potrebne dodatne iteracije, vodstvo določi budget na višjem nivoju (npr. na nivoju šifre podjetja) in planerji pripravijo novo verzijo plana upoštevajoč smernice vodstva. Iteracije v obstoječem planskem procesu vsebinsko lahko razumemo kot planiranje od zgoraj navzdol, čeprav zaradi tehničnih omejitev obstoječega orodja za planiranje proces v praksi vseeno poteka od spodaj navzgor.

Izbrano podjetje planira kratkoročno in dolgoročno, in sicer na naslednji način (Izbrano podjetje, 2019):

- kratkoročno – planira se na nivoju **meseca** za naslednje leto od januarja do decembra (tekoče leto +1),
- dolgoročno – planira se na nivoju **leta** za nadaljnja 3 leta (tekoče leto + 2, tekoče leto +3, tekoče leto +4).

Podjetje s planiranjem začne vsako leto s 1. junijem ter najprej planira mesečno napoved do konca tekočega leta. Napoved mora biti potrjena najkasneje do 15. julija. Po potrditvi napovedi planerji nadaljujejo s pripravo kratkoročnega plana in nato še dolgoročnega plana. Kratkoročni plan za naslednje leto in dolgoročni plan za nadaljnja 3 leta morata biti potrjena najkasneje do 1. septembra.

Z vidika planskih različic torej podjetje uporablja (Izbrano podjetje, 2019):

- napoved – več iteracij do potrditve,
- plan – več iteracij do potrditve.

Potrjeni plani se zaklenejo in shranijo na deljeni strežnik, kjer lahko zaposleni z ustreznimi avtorizacijami podatke uporabijo za potrebe spremljanja realizacije plana ter pripravo poročil.

5 ANALIZA UVEDBE SISTEMA ZA POSLOVNO PLANIRANJE V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Opredelitev potreb izbranega podjetja

Cilj vsakega uspešnega podjetja je poleg rasti in razvoja tudi ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Velik vpliv pri tem ima učinkovitost internih procesov v podjetju. Izbrano podjetje je zaznalo pomanjkljivosti na področju poročanja in planiranja ter pripravilo seznam procesov, ki so jih s tem projektom želeli optimizirati oziroma uvesti. Na področju planiranja so želeli vpeljati moderno rešitev za planiranje, s tem pa optimizirati in pospešiti planske procese ter odpraviti napake, ki so nastajale ob planiranju s pomočjo Microsoft Excel-a. Na področju poročanja so želeli avtomatizirati izvoz in pripravo aktualnih podatkov iz ERP sistema SAP. Te podatke so želeli nato povezati s planskimi podatki in tako omogočiti spremljanje realizacije plana. Za potrebe priprave ponudb je izbrano podjetje svoje potrebe zapisalo tudi v razpisno dokumentacijo.

Zaradi pomanjkanja ustrezne strežniške infrastrukture je podjetje želelo najeti informacijsko rešitev v oblaku za obdobje 4 let. Storitve informacijske rešitve so zaradi varnostnih standardov morale biti zagotovljene na področju Evropske Unije. Prav tako je moral ponudnik informacijske rešitve zagotavljati varnost dokumentov pred nepooblaščenim dostopom, uničenjem, brisanjem ali modifikacijo (Izbrano podjetje, 2019).

Avtentikacija uporabnikov je morala biti izvedena preko enotnega imenika na Microsoft Active Directory platformi podjetja. Informacijska rešitev je morala biti dovolj zmogljiva za uvedbo sistema za proces poslovnega planiranja, kot tudi sistema za vzpostavitev avtomatiziranega in standardiziranega poročanja do nivoja posamezne družbe in dejavnosti znotraj družbe. Storitve informacijske rešitve je morala delovati tudi na mobilnih napravah

(pametnih telefonih in tabličnih računalnikih) z različnimi velikostmi ekranov in različnimi operacijskimi sistemi (Android in iOS) (Izbrano podjetje, 2019).

Podjetje je ob začetku uporabe informacijske rešitve zahtevalo dostop za 35 uporabnikov za proces planiranja ter dodatnih 25 uporabnikov za proces poročanja. Končno število uporabnikov direktnega dostopa do informacijske rešitve je moralo biti fleksibilno (Izbrano podjetje, 2019).

Zahtevana je bila tudi povezljivost na vire podatkov. Ti so se nahajali pretežno na SAP ECC sistemu, a del podatkov se je za potrebe poročanja redno izvažal na Microsoft SQL strežnik. To so bili podatki o marketingu in kadrovske časovni administraciji (Izbrano podjetje, 2019).

Izbrano podjetje je od sistema pričakovalo, da zagotavlja (Izbrano podjetje, 2019):

- različne vrste planiranja (kratkoročno in dolgoročno planiranje),
- mesečno in letno planiranje,
- verzioniranje planov,
- rebalans planov,
- napovedovanje.

Prav tako je podjetje zahtevalo, da sistem podpira planiranje različnih področjih po vsebini (Izbrano podjetje, 2019):

- planiranje računovodskih izkazov (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, denarni tok),
- planiranje prodaje po poljubnih dimenzijah,
- planiranje nabave po poljubnih dimenzijah,
- planiranje investicij – hierarhično po posameznih skupinah investicij (npr. oprema, vozila, računalniška oprema),
- planiranje stroškov na nivoju kontov in vsebine stroškov,
- planiranje kadrov (gibanje števila zaposlenih in vrednotenje stroškov dela),
- planiranje kazalnikov poslovanja (plan finančnih in nefinančnih kazalnikov).

Informacijska rešitev je morala omogočati medsebojno povezanost planov, kar zagotavlja hitre simulacije končnih rezultatov pri spremembah parcialnih planov (npr. povezanost med planom kadrov in planom izkaza poslovnega izida ali planom investicij in planom izkaza poslovnega izida ter bilance stanja, itn.) (Izbrano podjetje, 2019).

5.2 Uvedba SAP Analytics Cloud za planiranje

Izbrano podjetje se je na podlagi obsežne raziskave orodij, predstavitev ponudnikov ter krajšega preizkusa odločilo uvesti rešitev SAP Analytics Cloud.

5.2.1 Predstavitev sistema SAP Analytics Cloud

SAP Analytics Cloud je aplikacija, ki omogoča pogled na finančne in operativne podatke ter združuje funkcionalnosti kot so (Izbrano podjetje, 2021):

- poročanje,
- nadzorne plošče,
- planiranje,
- napovedovanje.

Za vsako organizacijo so zgornje funkcionalnosti ključnega pomena za uspešnost poslovanja. SAP Analytics Cloud v enem orodju ponuja (Izbrano podjetje, 2021):

- Združeno načrtovanje in poročanje v enem produktu. Samo ena aplikacija znižuje stroške vzdrževanja, povečuje integriteto podatkov ter poenostavi implementacijo. Prav tako omogoča fleksibilne funkcionalnosti načrtovanja ter kreiranje poročil in nadzornih plošč.
- Upravljanje s strani poslovnih uporabnikov – poslovni uporabniki upravljajo s procesi, modeli in poročili z manjšo odvisnostjo od IT oddelka.
- Odprto in prilagodljivo aplikacijo, kar povečuje vrednost investicij v SAP in ne-SAP okolja.
- Uporabniško prijaznost – uporabniki do podatkov dostopajo preko spletnega brskalnika, planske podatke pa vnašajo v preproste in pregledne tabele.
- Poenotenje finančnih in operativnih planov – aplikacija pomaga poenotiti finančne in operativne plane s strateškimi cilji.
- Zmanjšanje časovnega cikla za načrtovanje.

SAP Analytics Cloud je oblačna rešitev, kar pomeni, da uporabniki do aplikacije dostopajo preko spletnega brskalnika. Rešitev deluje na HANA “in-memory” bazi, ki predstavlja novo generacijo SAP podatkovne baze. Ena izmed številnih prednosti oblačnih rešitev je tudi, da je aplikacija vedno na zadnji verziji, kar občutno viša zadovoljstvo uporabnikov, saj ni nikoli potrebe po čakanju na IT oddelek, da opravi posodobitve na sistemu (Izbrano podjetje, 2021).

Funkcionalnost strateškega načrtovanja pomaga managementu formulirati vizijo, misijo ter cilje. Funkcionalnost načrtovanja ni le napoved prihodnjih rezultatov, ampak je tudi plan aktivnosti in pričakovanih poslov v naslednjih letih. Funkcionalnost poročanja in nadzornih plošč zagotavlja spremljanje uspešnosti ter uporabnike hitro opozori na prihajajoče probleme. Funkcionalnost napovedovanja omogoča predvidevanje rezultatov. Poteka skozi celotno leto in je odziv na spremembe, ki se zgodijo tako v notranjem kot v zunanem okolju. Prav tako pove, kako notranje ali zunanje okolje vpliva na prvotne načrte in plan. Glavna naloga je podajanje natančnejših informacij za lažje upravljanje tveganja in prinašanja odločitev (Izbrano podjetje, 2021).

Dostop do podatkov/poročil in vnos planskih podatkov je omogočen tudi skozi SAP Analysis for SAP Analytics Cloud dodatek v Microsoft Excel-u za uporabnike, ki so takšnega okolja bolj vajeni.

5.2.2 Projektni načrt in časovnica

Priprava projekta uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbranem podjetju se je začela v juniju 2019, ko je naročnik objavil razpis, v katerega je bila vključena tudi dokumentacija potreb naročnika, opisanih v poglavju 5.1. Ob podpisu pogodbe je dogovorjeno, da je datum začetka projekta 1. 12. 2019, predviden datum zaključka razvoja je bil 31. 8. 2020. Od 1. 9. 2020 do 31. 12. 2020 je bila predvidena faza testiranja, od 1. 1. 2021 do 1. 3. 2021 pa je bil predviden prehod v živo in podpora uporabnikov. Na sliki 5 je vizualizacija projektne časovnice (Izbrano podjetje, 2021).

5.2.3 Potek uvedbe sistema SAP Analytics Cloud

Projekt uvedbe sistema za poslovno planiranje SAP Analytics Cloud se je začel v skladu z načrtom, 1. 12. 2019. Projekt je potekal delno po metodologiji SAP Activate, a je od metodologije tudi pomembno odstopal. Zaradi specifik javnega naročanja namreč prva faza metodologije SAP Activate, faza odkrivanja, ni potekala v skladu z metodologijo. Podjetje zaradi tega ni imelo prav veliko možnosti za preizkus ponujene rešitve. V prodajnem procesu so jim bile prikazane predstavitve številnih rešitev, na podlagi katerih je podjetje moralo prinesiti odločitev o izbiri rešitve oziroma sistema za poslovno planiranje (Izbrano podjetje, 2021).

Na podlagi tega lahko opredelimo, da se je ta projekt začel s fazo priprave. Vodje na strani uvajalca in naročnika so opredelili ključne resurse ter projektno časovnico. Nato je bil 1. 12. 2019 sklican prvi sestanek projektne ekipe ob začetku projekta (Izbrano podjetje, 2021).

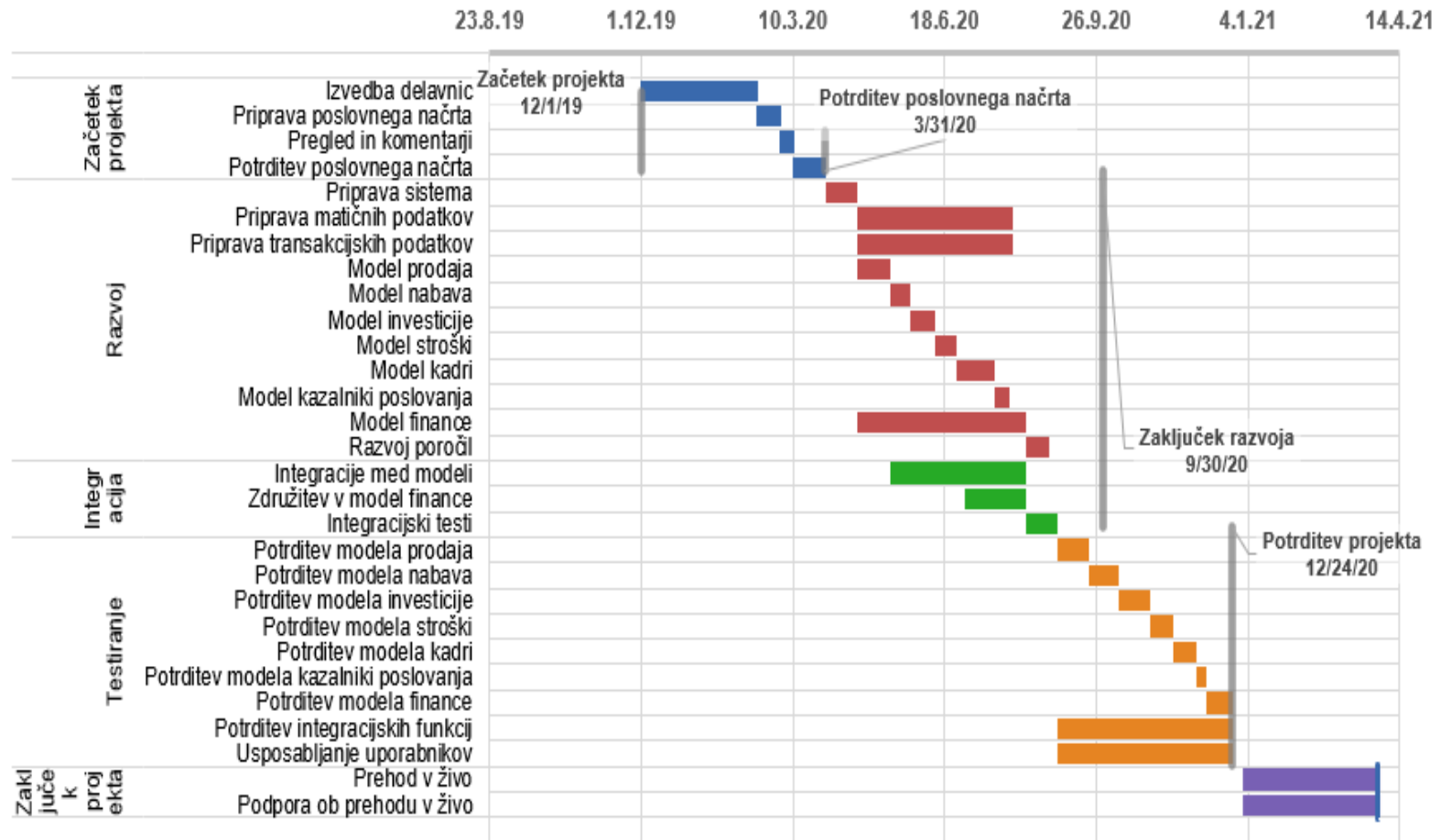
Na sestanku ob začetku projekta so bili s strani uvajalca prisotni (Izbrano podjetje, 2021):

- projektni vodja,
- svetovalec za planiranje,
- svetovalec za poročanje.

S strani naročnika so bili prisotni (Izbrano podjetje, 2021):

- projektni vodja,
- ključni uporabnik v kontrolingu,
- ključni uporabnik v financah,
- ključni uporabnik v prodaji,
- ključni uporabnik v nabavi,
- ključni uporabnik v kadrih.

Slika 5: Projektna časovnica



Vir: Izbrano podjetje (2021).

Na prvem sestanku so s strani naročnika bili prisotni samo zaposleni v matični družbi, torej brez hčerinskih podjetij. Na prvem sestanku so predstavljene ekipe, sistem SAP Analytics Cloud in njegove funkcionalnosti, prikazana je bila tudi kratka referenčna predstavitev primera planskega procesa v sistemu SAP Analytics Cloud. Do konca sestanka je bil določen tudi plan delavnic, potrebnih za pripravo poslovnega načrta (Izbrano podjetje, 2021).

Z izvedbo delavnic se je začela faza raziskovanja. Izvedene so delavnice za vsa področja, ki so bila vključena v sistem poslovnega planiranja (Izbrano podjetje, 2021):

- prodaja,
- nabava,
- investicije,
- stroški,
- kadri,
- finance.

Na teh delavnicah so bili vključeni vsi ključni uporabniki posameznih področij, tudi tisti iz hčerinskih podjetij, saj se je izkazalo, da nimajo vsa podjetja enakih planskih procesov po področjih. Izvedba delavnic se je pravočasno, kot je bilo predvideno v projektni časovnici (Izbrano podjetje, 2021).

Temu je sledila priprava poslovnega načrta s strani uvajalca in nato več iteracij pregledov, komentarjev in popravkov poslovnega načrta. Poslovni načrt je bil uradno potrjen z manjšo zamudo (Izbrano podjetje, 2021).

Ko je poslovni načrt bil uradno potrjen, se je začela faza izvedbe. Razvoj na sistemu se je začel še v istem tednu, in sicer je najprej bilo potrebno sistem pripraviti in konfigurirati za potrebe začetka razvoja modelov. Uvajalci so začeli z razvijanjem modelov, začeni z modeli financ in prodaje. V tem času je veliko dela bilo tudi na strani naročnika, saj so na obstoječem SAP ERP sistemu pripravljali matične in transakcijske podatke za potrebe prenosa v SAP Analytics Cloud (Izbrano podjetje, 2021).

Model prodaje je bil zaključen in koncept planiranja prodaje predan v testiranje z manjšo zamudo. Po več iteracijah in manjših popravkih ter dograditvah na modelu je bil koncept planiranja prodaje potrjen, a celotnega modela še ni bilo možno potrditi, saj je odvisen od integracije z modeloma nabava in finance (Izbrano podjetje, 2021).

Model nabave je bil zaključen in koncept planiranja nabave predan v testiranje v skladu s projektno časovnico. Po iteracijah in popravkih ter dograditvah na modelu je bil tudi koncept planiranja nabave potrjen, a celotnega modela še ni bilo možno potrditi, saj je odvisen od integracije z modeli prodaja, stroški in finance (Izbrano podjetje, 2021).

Pri modelu investicij je prišlo do večje zamude. Predviden zaključek modela in predaje koncepta planiranja investicij je bil 11. 6. 2020, dejanski zaključek modela pa se je zgodil z

enomesečno zamudo. Razlogi za zamudo so bili težavna priprava aktualnih podatkov ter kompleksni izračuni amortizacije investicij. V sklopu kriznih sestankov je bilo ugotovljeno, da hčerinska podjetja v tujini posamezne sklope investicij amortizirajo drugače kot matična družba. Ker družbe niso mogle zamenjati internega amortizacijskega načrta, je bilo dogovorjeno, da se kreira več investicijskih modelov v SAP Analytics Cloud, ki bi bili povezani samo z modelom finance. Na kriznih sestankih je prav tako bilo dogovorjeno, da se bodo pred planiranim rokom začela razvijati poročila. Zaradi zamude pri razvoju modela investicij bi namreč lahko v nasprotnem prišlo do zamude zaključka celotnega projekta (Izbrano podjetje, 2021).

Modeli za stroške, kadre, kazalnike poslovanja in finance so bili zaključeni brez večjih posebnosti. Koncept zadnjega izmed modelov je potrjen z večtedensko zamudo, nato se je začela zaključevati in testirati faza integracij (Izbrano podjetje, 2021).

Faza razvoja integracij med modeli se je začela nekoliko kasneje, kot je bilo sprva predvideno, a je bila uspešno zaključena v sredini septembra, kar je predstavljalo le manjšo zamudo pri projektu (Izbrano podjetje, 2021).

Faza razvoja združitvev podatkov iz posameznih modelov v skupni finančni model je bila zaključena en mesec za predvidenim rokom. S tem je bila po metodologiji SAP Activate zaključena faza izvedbe. Po zaključku integracij se je začelo usposabljanje uporabnikov in testiranje modelov na realnih primerih (Izbrano podjetje, 2021).

Zaradi težav pri pripravi dejanskih podatkov na ERP sistemu za potrebe modela kazalnikov poslovanja je bilo testiranje tega modela opuščeno. Zaradi dobrega uporabniškega vmesnika ter uporabe funkcij, ki so jih uporabniki bili vajeni že pri planiranju v Excel-u, je usposabljanje potekalo večinoma brez težav, vsa testiranja so bila izvedena zelo hitro (Izbrano podjetje, 2021).

Faze namestitve v tem projektu ni bilo, saj ni bilo tehničnega prehoda iz starega v novo orodje, posledično tudi ni bilo začasnega izpada na sistemu. Projekt je bil uradno potrjen z le manjšo zamudo, in sicer v začetku januarja 2021 (Izbrano podjetje, 2021).

Po potrditvi projekta se je začela faza uporabe ter podpora uporabnikom ob prehodu sistema v živo. Naloga uporabnikov v fazi uporabe je bila, da že narejen plan za leto 2021 vnesejo tudi v SAP Analytics Cloud, saj se bi sistem v resnici začel uporabljati šele v juniju 2021. Namreč izbrano podjetje svoj planski proces za naslednje leto začne vedno v juniju tekočega leta (Izbrano podjetje, 2021).

5.2.4 Opis planskega procesa

V okviru projekta uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbranem podjetju je pripravljenih sedem podatkovnih modelov (Izbrano podjetje, 2021):

- prodaja,
- nabava,
- investicije slovenska podjetja,
- investicije tuja podjetja,
- kadri,
- stroški,
- finance.

Proces planiranja se začne z uvozom dejanskih podatkov iz ERP sistema oziroma iz Excelovih preglednic. Ko so dejanski podatki uspešno uvoženi v vsakega izmed modelov, lahko administratorji začnejo s pripravo vnosnih mask za planiranje. To naredijo tako, da v vsakem modelu odklenejo relevantno časovno obdobje ter kreirajo in ustrezno poimenujejo nove planske verzije. Tekom projekta je dogovorjeno, da bo izbrano podjetje v začetku procesa planiranja uporabilo dve osnovni planski verziji: *Ocena YY* in *Plan YY*. Naknadno lahko izbrano podjetje za potrebe rebalansa kreira tudi dodatne planske verzije (Izbrano podjetje, 2021).

Ko administratorji zaključijo s pripravo vnosnih mask, lahko uporabniki začnejo s planiranjem. Planerji svoje delo na vnosnih maskah začnejo tako, da najprej kopirajo dejanske podatke iz preteklega oziroma tekočega leta v plansko verzijo naslednjega leta oziroma vseh bodočih let, ki so relevantna za plan. Nato lahko podatke v planski verziji popravljajo v skladu s pričakovanimi rezultati podjetja v prihodnosti. Planerji v vsaki vnosni maski imajo možnost planiranja na mesečnem nivoju, kot tudi vpisati vrednost na letnem nivoju. V kolikor se planska vrednost vpiše na letnem nivoju, sistem avtomatsko razporedi mesečne vrednosti na podlagi uteži mesecev v preteklem letu. Planerji imajo možnost dodati komentar na celotno vnosno masko ali na posamezno celico na vnosni maski (Izbrano podjetje, 2021).

V času planiranja delajo planerji na privatni planski verziji, kar pomeni, da njihovo delo ne moti oziroma nima vpliva na delo drugih planerjev. Ko je delo na privatni verziji zaključeno, lahko plan delijo s potrjevalcem. V kolikor potrjevalec plan potrdi, se podatki objavijo v javno plansko verzijo in so avtomatsko dostopni tudi za poročanje znotraj posameznih podatkovnih modelov. Poročila so pripravljena tako, da lahko podjetje skozi celotno leto spremlja realizacijo v primerjavi s poljubno plansko verzijo (Izbrano podjetje, 2021).

Planiranje se najpogosteje začne s pripravo plana prodaje in nato nadaljuje z nabavo, investicijami, kadri, stroški, nato še s finančnimi prihodki in odhodki. Tekom projekta je dogovorjeno, da zaradi časovne stiske v koncu planskega obdobja podjetje ne želi dodatno omejevati planerjev, torej je vrstni red vnosa plana poljuben (Izbrano podjetje, 2021).

Ko so posamezni plani potrjeni, jih administrator na podlagi programske logike kopira v finančni model, in sicer tako, da najprej podatke iz delnih planov združi v dogovorjene konte glavne knjige in te kopira v finančni model v ustrezno plansko verzijo. Tako podjetje pripravi

plansko verzijo računovodskih izkazov: izkaz poslovnega izida in bilanca stanja. Ko so potrjene planske verzije izkaza poslovnega izida ter bilance stanja, se planski proces zaključi in prične spremljanje realizacije (Izbrano podjetje, 2021).

5.2.5 Analiza primera

Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha za uvedbo sistemov za poslovno planiranje bomo zgoraj opisan primer uvedbe analizirali v skladu z raziskano literaturo in primerjali z v teoretičnem delu omenjenimi ključnimi dejavniki uspeha. V teoretičnem delu smo raziskali ključne dejavnike uspeha uvedbe ERP in BI rešitev. Ker se nekateri dejavniki prekrivajo, smo jih v tej analizi združili.

Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti – Učinkovitost in uspešnost pri delu se je skozi celotno trajanje projekta spremljalo in tudi poudarjalo na rednih sestankih. Projektni vodja na strani uvajalca je bil aktivno vključen v razvojne sestanke, na katerih je redno opozarjal na roke posameznih faz ter opravljal komunikacijo pri opozarjanju projektnega vodje na strani naročnika na odgovornosti njihove ekipe. Prav tako je projektni vodja na strani naročnika uspešno motiviral zaposlene v svoji ekipi, da redno in dosledno opravljajo svoje naloge. O težavah na projektu so bili hitro in redno obveščeni vsi relevantni udeleženci, sklicani so bili krizni sestanki, sam zaključek projekta pa ni bil nikoli resno ogrožen.

Zavzet in informiran šampion projekta - Šampion projekta v tem primeru ni bil jasno definiran, a na podlagi angažiranosti in relevantnosti projekta za svoje področje lahko trdimo, da je bil šampion projekta ključni uporabnik na področju kontrolinga. Namreč v izbranem podjetju so ključni uporabnik na področju kontrolinga in njegovi sodelavci odgovorni za pripravo in konsolidacijo planov. Uspešnost tega projekta bi predvsem občutno razbremenila njegovo ekipo v obdobju planiranja. Šampion projekta je na tem projektu bil zavzet in prisoten na skoraj vseh delavnicah.

Podpora vodstvenega vrha - Tega dejavnika ne moremo ustrezno oceniti, saj v tem času stika z vodstvom nismo imeli. O tem dejavniku smo postavili vprašanja intervjuvancema.

Jasni cilji in naloge - Naloge in cilji na tem projektu so bili jasno in pravočasno sporočeni in dodeljeni ustreznim članom projektne ekipe.

Vključenost uporabnikov - Uporabniki rešitve so na tem projektu bili nekoliko prepozno vključeni, kar je bilo razvidno iz težav pri pripravi planskega modela za investicije. Smiselno je vključiti vse uporabnike rešitve pri pregledu konceptov planskih procesov, torej tudi tiste, ki so odgovorni za planske procese v hčerinskih podjetjih.

Uskladitev strategije s poslovnimi cilji - Pri planiranju projekta za poslovno planiranje je potrebno bolje definirati, kaj želi podjetje z novim sistemom doseči. Na primeru izbranega podjetja je bilo razvidno, da vsi uporabniki niso bili prepričani, kako globok oziroma

podroben mora biti njihov plan, da doseže potrebe definirane s strani vodstva. Posledično se je tudi strategija sistema za poslovno planiranje na nekaterih točkah v projektu definirala v času razvoja in ni bila usklajena s poslovnimi cilji.

Trening in izobraževanje uporabnikov - Trening in izobraževanje uporabnikov sta v tem projektu bila izvedeni v zadovoljivi meri. V začetku projekta je bilo predvidenih več delavnic z namenom izobraževanja uporabnikov, kot jih je bilo izvedeno. Zaradi zamud v projektu je izobraževanje uporabnikov potekalo hkrati z testiranjem posameznih modelov in njihovih medsebojnih integracij. Temu se je v prihodnosti smiselno izogniti in imeti tudi delavnice, namenjene samo treningu in izobraževanju, a v tem primeru ocenjujemo, da so bili po zaključku projekta uporabniki primerno izobraženi za izvajanje aktivnosti pri poslovnem planiranju.

Ustrezne sposobnosti in znanja ekipe - V okviru tega projekta je bila celotna projektna ekipa ustrezno usposobljena in izkušena.

Podpora ponudnika - Ker smo v tem projektu bili del projektne ekipe na strani ponudnika, je sporno ocenjevati stopnjo podpore, ki jo je ponudnik ponujal naročniku. O tem dejavniku smo postavili vprašanje projektnemu vodji na strani naročnika.

Izobraževanje o novih procesih - V tem projektu je bilo izvedeno tudi izobraževanje o novih planskih procesih. Tega izobraževanja so se udeležili samo ključni uporabniki posameznih področij. V projektu ni bilo obsežne prenove planskih procesov, je bilo pa nekaj novih procesov, npr. procesi pri odpiranju in zaklepanju časovnih obdobj, kreiranju novih planskih verzij in kopiranju planskih verzij med modeli.

Učinkovito upravljanje s podatki - V tem projektu je bilo možno zaznati pomembnost učinkovitega upravljanja s podatki. To je delo, s katerim sta se tako uvajalec kot tudi naročnik ukvarjala od začetka razvoja do zaključka projekta. Za poslovno planiranje je pomembno učinkovito upravljanje tako matičnih kot tudi transakcijskih podatkov. Pomembno je tudi učinkovito upravljanje aktualnih in planskih podatkov. Pri projektu je prihajalo do težav, kjer je bilo ugotovljeno, da imamo v sistemu zastarelo verzijo hierarhije kontov glavne knjige in da se transakcijski podatki ne osvežujejo redno v povezavi z SAP ERP sistemom. Pri zaključku projekta so težave bile odpravljene, a bi se z večjim fokusom na upravljanje podatkov v začetku projekta lahko izognili nekaterim zamudam.

Upravljanje obsega projekta - Upravljanje obsega projekta je bilo v tem projektu na zadovoljivem nivoju. Večjih preseganj načrtanega obsega ni bilo. Obseg se je povečal le pri kreiranju planskega modela za investicije. Namesto predvidenega enega modela je namreč bilo potrebno narediti dva dodatna planska modela za investicije hčerinskih družb.

V tabeli 10 smo zgoraj napisano povzeli ter ob vsakem dejavniku dopisali, kako je vplival na uvedbo v primeru izbranega podjetja.

Tabela 10: Analiza primera

Ključni dejavniki uspeha uvedbe ERP in BI sistemov	Analiza na primeru izbranega podjetja
1. Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti	Učinkovitost in uspešnost pri delu se je skozi celotno trajanje projekta spremljalo in tudi poudarjalo na rednih sestankih. To je imelo pozitiven vpliv na uspešnost projekta.
2. Zavzet in informiran šampion projekta	Šampion projekta ni bil definiran – prepoznan je tekom projekta. Njegova zavzetost je imela pozitiven vpliv na uspešnost projekta.
3. Podpora vodstvenega vrha	Podpore vodstvenega vrha ni bilo mogoče ustrezno oceniti. O tem dejavniku smo postavili vprašanja intervjuvancema.
4. Jasni cilji in naloge	Naloge in cilji na tem projektu so bili jasno in pravočasno sporočeni in dodeljeni ustreznim članom projektne ekipe. To je imelo pozitiven vpliv na uspešnost projekta.
5. Vključenost uporabnikov	Uporabniki rešitve so na tem projektu bili nekoliko prepozno vključeni, kar je bilo razvidno iz težav pri pripravi planskega modela za investicije. To je imelo negativen vpliv na uspešnost projekta.
6. Uskladitev strategije s poslovnimi cilji	Vsi uporabniki niso bili prepričani, kako podroben mora biti njihov plan, da doseže potrebe definirane s strani vodstva. To je imelo negativen vpliv na uspešnost projekta.
7. Trening in izobraževanje uporabnikov	Trening in izobraževanje uporabnikov sta v tem projektu bila izvedeni v zadovoljivi meri. To je imelo pozitiven vpliv na uspešnost projekta
8. Ustrezne sposobnosti in znanja ekipe	Celotna projektna ekipa je bila ustrezno usposobljena in izkušena. To je imelo pozitiven vpliv na uspešnost projekta.
9. Podpora ponudnika	O tem dejavniku smo postavili vprašanje projektne vodji na strani naročnika.
10. Izobraževanje o novih procesih	Izvedeno je bilo izobraževanje o novih planskih procesih. To je imelo pozitiven vpliv na uspešnost projekta.
11. Učinkovito upravljanje s podatki	Ni bilo zadostnega poudarka na upravljanju s podatki. To je imelo negativen vpliv na uspešnost projekta.
12. Upravljanje obsega projekta	Večjih preseganj dogovorjenega obsega ni bilo. To je imelo pozitiven vpliv na uspešnost projekta.

Vir: lastno delo.

5.2.6 Analiza intervjujev

Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha za uvedbo sistemov za poslovno planiranje smo, poleg raziskave literature in analize primera, izvedli tudi polstrukturiran

intervju s projektnima vodjema, tako na strani uvajalca kot tudi naročnika. Projektni vodja je namreč oseba, ki je zadolžena za pripravo in organizacijo projekta ter tudi spremljanje in upravljanje vseh aspektov projekta, da zagotovi uspešnost projekta.

V intervjujih smo bili omejeni s časom, zato smo želeli postaviti čim več relevantnih vprašanj odprtega tipa, saj smo želeli, da intervjuvanca predstavita svoje mnenje o projektu ter svojo analizo, kaj se jima je zdelo dobro opravljeno, kaj slabo opravljeno in kako bi to spremenili. Iz odgovorov smo nato v analizi želeli razbrati potencialne ključne dejavnike uspeha za uvedbo sistemov za poslovno planiranje. Potrebno je opozoriti, da je v času izvedbe intervjujev preteklo že več kot leto in pol od zaključka projekta, torej je možno, da sta intervjuvanca na kakšne podrobnosti, povezane s projektom, tudi pozabila.

V prilogi 1 je intervju, ki smo ga izvedli z vodjo projekta na strani uvajalca, v nadaljevanju tega poglavja ga bomo naslavljali kot uvajalec. V prilogi 2 je intervju, ki smo ga izvedli z vodjo projekta na strani izbranega podjetja oziroma naročnika. V nadaljevanju tega poglavja ga bomo naslavljali kot naročnik.

Tako uvajalec kot naročnik sta v svojih odgovorih potrdila že zapisano v teoriji o podobnosti med uvedbo ERP in BI sistemov ter uvedbo sistema za poslovno planiranje. Naročnik je nekoliko natančneje opisal podobnosti. Povedal je, da ima s tehničnega vidika uvedba sistema za poslovno planiranje več podobnosti z uvedbo BI sistemov, saj se tudi v sistemih za poslovno planiranje gradijo podatkovni modeli, v katere se prenašajo in hranijo matični in transakcijski podatki. Z vsebinskega vidika pa ima uvedba sistema za poslovno planiranje več skupnega z ERP sistemi, saj je pri teh uvedbah več vsebinskega poudarka na procesih. Uvajalec je pri tem poudaril posebnost, da pri uvedbi sistema za poslovno planiranje ne govorimo o poslovnih procesih, ampak o planskih procesih, ki so vezani na podatke in njihovo manipulacijo. Naročnik je pri posebnostih uvedbe sistema za poslovno planiranje opozoril na obvladovanje toka podatkov.

Pri definiciji uspeha sta tako uvajalec kot naročnik omenila posamezne elemente projektnega trikotnika, a tudi nekaj drugih pogojev za uspeh. Uvajalec je izpostavil, da mora za popolnoma uspešen projekt biti zadovoljna celotna projektna ekipa, torej vodje, svetovalci in uporabniki rešitve. Naročnik je izpostavil, da je za njega projekt uspešen v primeru, da ima podjetje, ki uvaja rešitev, več finančnih in nefinančnih koristi kot stroškov, potrebnih za uvedbo.

Tako uvajalec kot naročnik se strinjata, da je bila uvedba SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje uspešno zaključen projekt, a sta predstavila tudi nekatere stvari, ki bi jih spremenila. Uvajalec je med pozitivnimi dejavniki tega projekta izpostavil profesionalno komunikacijo in sodelovanje projektnih ekip ter stopnjo usposobljenosti uporabnikov. Pri negativnih dejavnikih tega projekta je izpostavil podcenjevanje obsega in časovnice v fazi priprave projekta. Naročnik je med pozitivnimi dejavniki projekta izpostavil pripravo projekta, ustreznost projektnih ekip ter pogosto in učinkovito komunikacijo med projektnima

ekipama. Pri negativnih dejavnikih tega projekta je naročnik izpostavil definicijo potreb ter vključenost vseh uporabnikov (vključno z hčerinskimi družbami). Prav tako pa je omenil tudi pomembnost preizkusa koncepta (angl. Proof of Concept) v fazi izbire orodja, ki na tem projektu ni bil izveden.

Tako uvajalec kot naročnik sta omenila, da sta na tem projektu bila zadovoljna s sredstvi oziroma človeškimi viri, ki sta jima bila na voljo na tem projektu. Prav tako sta uvajalec in naročnik bila zadovoljna s podporo vodstva in ta dejavnik izpostavljata kot pomemben tudi pri uvedbi sistema za poslovno planiranje.

Z naročnikom smo govorili tudi o pomembnosti podpore uvajalca za uspešnost projekta. Naročnik je zadovoljen s podporo in strokovnostjo uvajalca na tem projektu, in je izpostavil, da je podpora uvajalca pomemben dejavnik za uspeh vsakega IT projekta.

Naročnika smo povprašali o usklajenosti strategije sistema za poslovno planiranje s poslovnimi cilji. V odgovoru je omenil, da gre za obsežno tematiko, za katero v trenutku intervjuja ni imel zadostnih informacij. Povedal pa je, da v kolikor poslovne cilje v kontekstu tega projekta razumemo kot znižanje stroškov in obremenjenosti zaposlenih v obdobju planiram, lahko zaključimo, da je strategija bila usklajena, saj so ti cilji doseženi.

Uvajalca smo povprašali o zadovoljstvu z uporabljenimi metodologijami SAP Activate. Povedal nam je, da v času uvedbe SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje ni bil zadovoljen z metodologijo SAP Activate, saj ta ni bila pripravljena za uvedbo oblačnih rešitev. Omenil je, da SAP slovi po tem, da ima za svoje stranke ogromno predpripravljenih vsebin, ki v času tega projekta še niso bile na voljo. V času med zaključkom obravnavanega projekta in časom izvedbe intervjuja je stanje metodologije SAP Activate občutno bolj primerno za uvedbo SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje. Na podlagi tega je uvajalec prepričan, da bi ta projekt danes izvedli bolje, kot so ga takrat.

Z naročnikom smo govorili o zadovoljstvu z izobraževanjem uporabnikov o novem orodju in novih planskih procesih. Povedal nam je, da uporabniki rešitev danes uporabljajo brez večjih težav, torej so lahko zadovoljni s količino izobraževanja na projektu. Poleg samega izobraževanja imajo uporabniki na voljo tudi uporabniško dokumentacijo, ki se vsako leto po potrebi nadgradi z dodatnimi navodili. Naročnik je izpostavil tudi pozitivno lastnost opravljanja izobraževanja oziroma treninga na realnem primeru.

5.3 Ključni dejavniki uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje

Na podlagi raziskane literature, analize primera uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbrano podjetje ter analize intervjujev s projektoma vodjema na strani uvajalca in na strani naročnika smo zbrali deset najpomembnejših ključnih dejavnikov uspeha uvedbe sistemov za poslovno planiranje.

Zavzeta podpora managementa je eden izmed najpogosteje omenjenih dejavnikov v literaturi. Podpora managementa oziroma vodstva velja za ključni dejavnik uspeha uvedbe tako ERP (Shatat, 2015), kot tudi BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Relevantnost tega dejavnika za uvedbo sistema za poslovno planiranje smo potrdili v intervjujih s projektnima vodjema, ki sta izpostavila pomembnost tega dejavnika, še posebej ko pride do nepričakovanih težav na projektu. Takrat je pomembno, da je management vključen v sam projekt ter da razume, kaj povzroča težavo ter kaj je potrebno narediti, da se težava odpravi in nadaljuje s projektom. V primeru uvedbe sistema za planiranje v izbrano podjetje se je pomembnost podpore managementa pokazala, ko je prišlo do težav pri kreiranju modela investicij. Po pregledu in natančnejši definiciji potreb modela investicij je vodstvo odobrilo povečanje obsega projekta. To je omogočilo mirno nadaljevanje uvedbe ter opozorilo na zavzetost managementa za spremembo obstoječega planskega procesa, podprtega z Microsoft Excel-om. Predanost in sodelovanje vodstva pomagata pri premagovanju odpora do sprememb, kot tudi pri odpravljanju težav in konfliktov pri projektih.

Jasna vizija in dobro definirane informacijske zahteve je prav tako zelo pogosto omenjen dejavnik, predvsem v literaturi na temo uvedbe BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Njegovo pomembnost pri uvedbi sistema za poslovno planiranje smo potrdili v analizi primera in v analizi intervjujev. V primeru uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbrano podjetje smo opazili, da vsi uporabniki niso bili prepričani, kaj vodstvo od njih zahteva pri planiranju oziroma kako podrobni morajo biti. Projekt uvedbe sistema za poslovno planiranje mora biti usklajen s strateško vizijo in imeti natančno definicijo, kaj se od sistema zahteva. Projektni vodja na strani naročnika je izpostavil, da je pred začetkom projekta pomembno tudi dobro definirati potrebe in preveriti zmogljivosti ponujene rešitve. Omenil je, da bi podjetje moralo zahtevati preizkus koncepta povezave planskih modelov v SAP Analytics Cloud z izvornim SAP ECC sistemom. Pri projektu so se namreč pojavile težave s pripravo dejanskih podatkov na ERP sistemu.

Ustrezne sposobnosti in znanja ekipe je srednje pogosto omenjen dejavnik, predvsem v literaturi na temo uvedbe BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Njegovo pomembnost za uvedbo sistemov poslovnega planiranja smo potrdili v analizi primera in v analizi intervjujev. V analizi primera smo opazili, da so uporabniki sistema bili na spremembo pripravljeni in ustrezno usposobljeni. To je omogočilo, da sta se tekom projekta nekoliko združili fazi testiranja in izobraževanja uporabnikov. Na podlagi tega so na projektu delno nadoknadili zamude, nastale v fazi izvedbe. Intervjuvanca sta prav tako potrdila usposobljenost in znanja celotne projektne ekipe, opozorila pa sta na pomembnost ne samo tehničnih, ampak tudi komunikacijskih sposobnosti celotne projektne ekipe.

Jasni cilji in naloge so srednje pogosto omenjen dejavnik, predvsem v literaturi na temo uvedbe ERP rešitev (Shatat, 2015). Njegovo pomembnost za uvedbo sistemov za poslovno planiranje smo potrdili v analizi primera, saj so naloge in cilji na tem projektu bili jasno in pravočasno sporočeni in dodeljeni ustreznim članom projektne ekipe. Na podlagi tega ni prihajalo do večjih zamud zaradi neusklajenosti. Organizirani so bili redni sestanki, ob

nepričakovanih težavah pa tudi krizni sestanki, na katerih so člani projektne ekipe dorekli potrebne aktivnosti. To je povečalo učinkovitost projektne ekipe ter omogočilo, da se projekt zaključi z minimalno časovno zamudo ter z minimalnim povečanjem obsega projekta.

Timsko delo in sestava projektnih ekip so srednje pogosto omenjen dejavnik v literaturi. Velja za ključni dejavnik uspeha tako uvedb ERP rešitev (Shatat, 2015), kot tudi BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Pomembnost tega dejavnika je potrjena v analizi intervjujev, saj sta intervjuvanca izpostavila, da je bilo ustrezno sodelovanje med ekipo uvajalcev ter ekipami uporabnikov ključno za uspešen zaključek projekta. Izpostavljena je profesionalna komunikacija, kar je bilo pomembno v trenutkih, ko je na projektu prišlo do tehničnih težav z uvozom oziroma pripravo podatkov na ERP sistemu, kot tudi vsebinskih težav pri investicijah hčerinskih družb. Na podlagi uspešne komunikacije in timskega dela so na sestankih hitro prišli do rešitev oziroma definicije aktivnosti, potrebnih za nadaljevanje projekta.

Vključenost uporabnikov je zelo pogosto omenjen dejavnik v literaturi, tako na temo uvedbe ERP rešitev (Shatat, 2015), kot tudi na temo uvedbe BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Njegova relevantnost za uvedbe sistemov za poslovno planiranje je razvidna iz analize primera ter analize intervjujev. V primeru uvedbe SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje je prišlo do prepozne vključitve uporabnikov iz hčerinskih družb. To je povzročilo večjo zamudo v fazi razvoja ter povečanje obsega projekta. Projektni vodja na strani naročnika je omenil, da bi hčerinska podjetja morali vključiti že v fazi pregleda poslovnega načrta. V izogib težavam pri definiciji potreb in posledično težavam v fazi razvoja je smiselno vse ključne uporabnike vključiti že v pripravo projekta oziroma najkasneje v fazi priprave poslovnega načrta.

Strateško planiranje IT resursov je srednje pogosto omenjen dejavnik v literaturi. Planiranje IT resursov velja za ključni dejavnik uspeha uvedbe ERP rešitev (Shatat, 2015), kot tudi uvedbe BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Za potrebe uspešnega projekta je potrebno zagotoviti ustrezno financiranje strojne in programske opreme ter tudi človeških virov. Pomembnost tega dejavnika smo potrdili v analizi intervjujev. Projektni vodja na strani uvajalca je pojasnil, da je na obsežnih projektih zaželeno čim večje število usposobljenih ljudi, še posebej v trenutkih, ko pride do težav. Pri tem pa je potrebno biti pozoren na stroškovni vidik projektov, saj mora podjetje izvajati dobičkonosne projekte. Intervjuvanca izpostavljata, da na tem projektu ni prišlo do težav s planiranjem IT resursov.

Trening in izobraževanje uporabnikov je zelo pogosto omenjen dejavnik v literaturi, predvsem na temo uvedbe ERP rešitev (Shatat, 2015). Njegovo pomembnost smo potrdili v analizi primera, kot tudi v analizi intervjujev. V primeru uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbrano podjetje je izobraževanje uporabnikov v veliki meri potekalo hkrati s testiranjem posameznih modelov. V tem primeru se je to izkazalo kot učinkovito, saj so se uporabniki učili na realnih primerih. Zaradi učinkovitega izobraževanja uporabnikov sta podjetji v veliki meri uspešno nadoknadili zamudo, nastalo v fazi razvoja. V analizi primera

smo opozorili, da je kljub uspehu na tem projektu smiselno imeti več delavnic, specifično namenjenih izobraževanju in treningu za uporabo sistema. Projektni vodja na strani naročnika je izpostavil, da uporabniki rešitev danes uporabljajo brez večjih težav. Na voljo imajo tudi uporabniško dokumentacijo, ki se vsako leto dopolnjuje.

Upravljanje obsega projekta je srednje pogosto omenjen dejavnik v literaturi in velja za ključni dejavnik uvedbe ERP rešitev (Shatat, 2015) in BI rešitev (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Njegovo pomembnost smo potrdili v analizi primera in tudi v analizi intervjujev. V obravnavanem primeru je prišlo do manjšega povečanja obsega projekta zaradi kreiranja dodatnega modela za planiranje investicij hčerinskih družb, ki nimajo sedeža v Sloveniji. Obseg projekta je nato bil uspešno obvladan s strani projektne vodstva in to povečanje ni imelo večjega vpliva na uspeh projekta. Intervjuvanca sta izpostavila, da kljub manjšem povečanju obsega projekt smatrata kot uspešno zaključen.

Učinkovito upravljanje s podatki in tokom podatkov je redko omenjen dejavnik v literaturi. Kot ključni dejavnik uspeha je omenjen predvsem pri uvedbah BI sistemov (Mungree, Rudra & Morien, 2013). Podatkovni modeli morajo biti prilagodljivi in razširljivi. ETL aplikacije morajo zagotoviti doslednost in natančnost. Podatki so lahko v celoti integrirani in izkoriščeni šele takrat, ko je njihova kakovost in integriteta zagotovljena. Veliko pomembnost učinkovitega upravljanja s podatki in tokom podatkov pa smo potrdili v analizi primera in v analizi intervjujev. Posebnost sistema za poslovno planiranje je potreba po obvladovanju toka podatkov v še večji meri, kot je to pomembno pri ERP ali BI sistemih. To posebnost sta izpostavila intervjuvanca, saj sta poudarila, da se sistemi za poslovno planiranje ukvarjajo s planskimi procesi. Planski procesi se od poslovnih razlikujejo predvsem v tem, da se pri planskih procesih osredotočamo na tok podatkov. V primeru uvedbe SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje je to razvidno pri uvozu dejanskih podatkov, še pomembneje pa pri kopiranju oziroma prenosu podatkov med modeli. Tu je potrebno zagotoviti učinkovit in preprost tok podatkov, ki ga lahko uporabniki brez večjih težav upravljajo tudi po zaključku uvedbe. Z uvedbo sistema za poslovno planiranje spremenimo tudi poslovne procese, saj se planske aktivnosti izvajajo drugače. Nekatere planske aktivnosti z uvedbo sistema za poslovno planiranje lahko tudi avtomatiziramo in omogočimo uporabnikom, da več časa porabijo za samo vsebino planiranja.

V tabeli 11 smo zaradi preglednosti zbrali rezultate tega magistrskega dela. V prvem stolpcu je deset najpomembnejših ključnih dejavnikov uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje. V drugem stolpcu smo navedli, kje v raziskavi smo prepoznali pomembnost omenjenega dejavnika, torej ali dejavnik izhaja iz raziskane literature, analize primera ali analize intervjujev.

Tabela 11: Ključni dejavniki uspeha uvedbe sistema za poslovno planiranje

Ključni dejavnik uspeha	Pojavnost dejavnika v raziskavi
Zavzeta podpora managementa	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013; Shatat, 2015), analiza intervjujev
Jasna vizija in dobro definirane informacijske zahteve	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013), analiza primera, analiza intervjujev
Ustrezne sposobnosti in znanja ekipe	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013), analiza primera, analiza intervjujev
Jasni cilji in naloge	Literatura (Shatat, 2015), analiza primera, analiza intervjujev
Timsko delo in sestava projektnih ekip	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013; Shatat, 2015), analiza primera, analiza intervjujev
Vključenost uporabnikov	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013; Shatat, 2015), analiza primera, analiza intervjujev
Strateško planiranje IT resursov	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013; Shatat, 2015), analiza intervjujev
Trening in izobraževanje uporabnikov	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013; Shatat, 2015), analiza primera, analiza intervjujev
Upravljanje obsega projekta	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013), analiza primera, analiza intervjujev
Učinkovito upravljanje s podatki in tokom podatkov	Literatura (Mungree, Rudra & Morien, 2013), analiza primera, analiza intervjujev

Vir: lastno delo.

SKLEP

V tem magistrskem delu smo se osredotočili na predstavitev poslovnega planiranja ter opredelitvi ključnih dejavnikov uspeha za uvedbo sistemov za poslovno planiranje.

Poslovno planiranje je proces, katerega glavni namen je določiti cilje poslovanja podjetja. V največji meri je odvisno od najvišje ravni v organizaciji oziroma podjetju. Poslovno planiranje vključuje zbiranje idej v formalen poslovni načrt, ki zajame povzetek trenutnega stanja podjetja, kot tudi stanja širšega trga, skupaj s podrobnimi koraki, ki jih bo podjetje naredilo, da izboljša uspešnost poslovanja v prihajajočih obdobjih.

Poslovno planiranje ima številne koristi in slabosti. Glavne koristi poslovnega planiranja so, da podpira komunikacijo med managerji, pomaga pri identificiranju strateških ciljev, zmanjšuje upiranje proti spremembam, zmanjšuje negotovost in podpira vzdrževanje trajnostne konkurenčne prednosti. Glavne slabosti poslovnega planiranja so te, da je lahko časovno in finančno zelo zahtevno, planski procesi so lahko zelo kompleksni, planiranje, v kolikor ni ustrezno komunicirano, lahko ovira inovativnost in kreativnost v podjetju.

V magistrskem delu smo raziskali možnosti informatizacije poslovnega planiranja in ugotovili, da podjetja na trgu uporabljajo različne sisteme in orodja za poslovno planiranje. Ponudniki večjih ERP rešitev, kot sta SAP in Microsoft, ponujajo možnosti za poslovno planiranje v različnih sistemih oziroma orodjih. Podjetja pa poleg omenjenih sistemov in orodij za poslovno planiranje še vedno pogosto uporabljajo tudi Microsoft Excel.

Zaradi pomanjkanja literature na temo uvedbe sistemov za poslovno planiranje smo raziskali tudi uvedbo ERP in BI rešitev. Ponudniki sistemov za poslovno planiranje svoje sisteme namreč pogosto kombinirajo s svojimi obstoječimi ERP in BI rešitvami. Iz tega lahko sklepamo, da so rešitve iz tehničnega in vsebinskega vidika podobne ter da lahko zaključke o ključnih dejavnikih uspeha uvedbe sistemov za poslovno planiranje povežemo prav iz ključnih dejavnikov uspeha uvedbe ERP in BI rešitev.

Za potrebe opredelitve ključnih dejavnikov uspeha smo najprej raziskali, kaj je uspeh oziroma neuspeh v obravnavanem kontekstu. Projekti uvedbe ERP rešitev so neuspešni zaradi prekoračitev stroškov, prekoračitev časovnega okvirja, nezadostnih zmogljivosti sistema, nedoseženih pričakovanih koristi ter zaradi neusklajenosti ERP rešitev s poslovno strategijo.

V empiričnem delu tega magistrskega dela smo predstavili in analizirali primer uvedbe sistema za poslovno planiranje SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje. Najprej smo opisali potrebe izbranega podjetja, zapisane v razpisni dokumentaciji, nato pa še predstavili izbrano rešitev SAP Analytics Cloud. Na podlagi ključnih dejavnikov uspeha uvedbe ERP in BI rešitev iz literature smo nato analizirali primer uvedbe sistema za poslovno planiranje v izbrano podjetje.

Da bi podrobneje preverili uspešnost uvedbe ter raziskali morebitne posebnosti uvedbe sistemov za poslovno planiranje, smo izvedli tudi intervjuja s projektoma vodjema obravnavanega projekta, tako na strani uvajalca kot na strani naročnika.

Na podlagi ugotovitev iz raziskane literature, analize primera ter analize intervjujev smo prišli do opredelitve ključnih dejavnikov uspeha uvedbe sistemov za poslovno planiranje. Sklenemo lahko, da je projekt uvedbe SAP Analytics Cloud za planiranje v izbrano podjetje uspešno zaključen, saj uvedba rešitve prinaša več koristi, kot je povzročila stroškov. Sam projekt uvedbe pa je bil zaključen z minimalno zamudo ter minimalnim povečanjem obsega projekta.

V magistrskem delu smo dosegli vse zastavljene cilje. Podrobneje smo predstavili poslovno planiranje ter uspešno identificirali ključne dejavnike uspeha pri uvedbi sistemov za poslovno planiranje.

Rezultat tega magistrskega dela omogoča podjetjem, da enostavno prepoznajo koristi uvedbe sistema za poslovno planiranje ter da se zavedajo pomena ključnih dejavnikov

uspeha pri uvedbi in jim pravočasno namenijo pozornost. Tako se lahko izognejo težavam pri obvladovanju projekta uvedbe sistema za poslovno planiranje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future*. London: John Wiley & Sons.
2. Ahlin, T. & Zupančič, J. (2001). Uvajanje celovitih programskih paketov. *Organizacija*, 34(5), 283–289.
3. Amara, R. (1979). Strategic Planning in a Changing Corporate Environment. *Long Range Planning*, 12(1), 2–16.
4. Bahrami, M., Arabzad, S. M. & Ghorbani, M. (2012). Innovation in Market Management By Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 160–167.
5. Bansal, V. (2013). *Enterprise Resource Planning: A Managerial Perspective*. London: Dorling Kindersley.
6. Bruton, J. & Bruton, L. (2022). *Planning and Mission*. Pridobljeno 12. junija 2022 iz <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-pros-and-cons-of-planning/>
7. Ciumara, T. (2010). Importance of business planning in an environment lacking economic predictability. *Financial Studies*, 14, 147–150.
8. Denecken, S., Musil, J. & Santhanam, S. (2022). *SAP Activate*. Quincy: Rheinwerk Publishing.
9. Drucker, P. F. (1989). *The practice of management*. Berlin: Heinemann Professional.
10. Embry, P. (2022). *8 Key Project Manager Responsibilities & Duties*. Pridobljeno 15. septembra 2022 iz <https://thedigitalprojectmanager.com/project-manager-responsibilities/>
11. Feeny, D. & Willcocks, L. P. (1998). Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology. *Sloan Management Review*, 39(3), 9–21.
12. Fejes, B. (2021a). *Plans – Long-Term Planning*. Pridobljeno 21. avgusta 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/vol-9-plans-long-term-planning-bill-fejes/>
13. Fejes, B. (2021b). *Plans – Short-Term Planinng*. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/vol-8-plans-short-term-planning-bill-fejes/>

14. Garcia, J. M. & Pinzón, B. H. (2017). Key success factors to business intelligence solution implementation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(1) 48–69.
15. Gartner, Inc. (2022a). *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Pridobljeno 16. junija 2022 iz <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/enterprise-resource-planning-erp>
16. Gartner, Inc. (2022b). *Financial Planning Software Reviews and Ratings*. Pridobljeno 10. septembra 2022 iz <https://www.gartner.com/reviews/market/financial-planning-software>
17. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T. & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Hattangadi, V. (2015). Changing and Aligning of Vision and Mission Statements. *Sansmaran Research Journal*, 5(2), 25–28.
19. Hill, B. (2019). *Business Planning Process*. Pridobljeno 24. aprila 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/business-planning-process-1080.html>
20. Indeed. (2021). *7 Types of Business Plans*. Pridobljeno 23. februarja 2021 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-business-plan>
21. Izbrano podjetje. (2019). *Razpisna dokumentacija izbranega podjetja*. Ljubljana.
22. Izbrano podjetje. (2021). *Projektna dokumentacija izbranega podjetja*. Ljubljana.
23. Jakovljevic, P. (2005). *Essential ERP—Its Underpinning Technology*. Pridobljeno 5. septembra 2022 iz http://www.ism.co.at/analyses/ERP/Essential_ERP.html
24. Jedox. (2022). *Your Guide to the Corporate Financial Planning Process* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. septembra 2022 iz <https://www.jedox.com/en/blog/corporate-financial-planning-process/>
25. Juneja, P. (2022). *The Strategic Financial Planning Process*. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <https://www.managementstudyguide.com/strategic-financial-planning-process.htm>
26. Jurevicius, O. (2013). *Strategic Planning Advantages and Disadvantages* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. septembra 2022 <http://strategicplanninginsights.blogspot.com/2013/04/advantages-and-disadvantages-of.html>
27. Kash, T. J. & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186.

28. Kern Pipan, K., Kolenko, P. & Pirnat, R. (2019). Priložnosti in izzivi poslovne inteligence v javni upravi. *Uporabna Informatika*, 27(2), 57–64.
29. Kitces, M. (2015). *The Ongoing Evolution of Financial Planning Software - From Calculator to Collaboration to Client Portal* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. junija 2022 iz <https://www.kitces.com/blog/financial-planning-software-of-the-past-present-and-future-calculation-collaboration-and-continuous-planning/>
30. Kozuharov, S. & Ristovska, N. (2014). Information systems for business planning. V *Sinteza 2014 - Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide* (str. 595–599). Belgrade: Singidunum University.
31. Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2018). Artificial Intelligence and human collaboration in financial planning. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 1348–1355.
32. Kyu Lee, J. & Geun Lee, H. (1987). Interaction of Strategic Planning and Short-term Planning: An Intelligent DSS by the Post-Model Analysis Approach. *Decision Support Systems*, 3(2), 141–154.
33. Landman, R. (2019). *What's the difference between business intelligence and ERP* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz <https://www.syspro.com/blog/erp-and-technology/whats-the-difference-between-business-intelligence-and-erp/>
34. Leem, C. S. & Kim, S. (2002). Introduction to an integrated methodology for development and implementation of enterprise information systems. *The Journal of Systems and Software*, 60, 249–261.
35. Loonam, J. & Mcdonagh, J. (2004). Principles, Foundations & Issues in Enterprise Systems. V *Managing Business with SAP* (str. 50–62). Ireland: Ideal Group Inc.
36. Magnusson, J., Nilsson, A. & Carlsson, F. (2004). Forecasting ERP implementation success - Towards a grounded framework. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems*. Turku, Finland: ECIS 2004.
37. Markgraf, B. (2019). *Short-Term, Medium-Term & Long-Term Planning in Business*. Pridobljeno 20. avgusta 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/shortterm-mediumterm-longterm-planning-business-60193.html>
38. Martin, R. L. (2014). *The Big Lie of Strategic Planning*. Pridobljeno 5. julija 2022 iz <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
39. Martins, J. (2022). *How to use critical success factors (CSFs) to support your strategic plan*. Pridobljeno 8. julija 2022 iz <https://asana.com/resources/critical-success-factors>

40. Miller, C. (2022). *What Is the Purpose of Business Intelligence in a Business?*. Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://financesonline.com/purpose-business-intelligence-business/>
41. Morris, A. (2021). *ERP and Business Intelligence: Why your business needs both*. Pridobljeno 20. avgusta 2022 iz <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-business-intelligence.shtml>
42. Mungree, D., Rudra, A. & Morien, D. (2013). A Framework for Understanding the Critical Success Factors of Enterprise Business Intelligence Implementation. *19th Americas Conference on Information Systems*. Chicago: AMCIS.
43. Nagpal, S., Khatri, S. K. & Kumar, A. (2015). Comparative study of ERP implementation strategies. *2015 Long Island Systems, Applications and Technology*, 1–9. IEEE.
44. Nah, F. F.-H. & Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*, 46(5), 99–113.
45. Nah, F. F.-H., Lau, J. L.-S. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(5), 285–296.
46. Nedelcu, B. (2013). Business Intelligence Systems. *Database Systems Journal*, 4(4) 12–20.
47. Nunn, L. & Brian, M. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research*, 8(2), 95–105.
48. Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299–347.
49. O'Leary, D. E. (2004). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: An Empirical Analysis of Benefits. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 1, 63–72.
50. Parr, A. & Shanks, G. (2000). A Taxonomy of ERP Implementation Approaches. *33rd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE.
51. Pham, Q. T., Mai, T. K., Misra, S., Crawford, B. & Soto, R. (2016). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence System: Empirical Study in Vietnam. *International Conference on Computational Science and Its Applications*. Peking.

52. Polkowski, Z., Constantin, D., Raducu, A. I. & Blidaru, E. W. (2016). The Integration of BI, ERP and CRM Systems. *Research Bulletin the Jan Wzykowski University. Studies in Technical Sciences*, 49–63.
53. Poonam, G. (2010). Critical Failure Factors for Enterprise Resource Planning Implementations in Indian Retail Organizations: An Exploratory Study. *JITI Journal of Information Technology Impact*, 35–44.
54. Rashid, M. A., Hossain, L. & Patrick, J. D. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. *Enterprise Resource Planning: Solutions and Management*, 1, 1–16.
55. Rockart, J. F. (2022). *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Pridobljeno 8. septembra 2022 iz <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
56. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. SAP. (2013). *SAP BI Strategy*. Pridobljeno 1. septembra 2022 iz http://www.citia.co.uk/content/files/sap-bi-strategy_18600352.pdf
58. SAP SE. (2021). *SAP Analytics Cloud Planning*. Walldorf: SAP Press.
59. Saviom. (2022). *Reasons why you shouldn't use excel for resource planning*. Pridobljeno 21. julija 2022 iz <https://www.saviom.com/blog/reasons-why-you-shouldnt-use-excel-for-resource-planning/>
60. Schiemann, W. A. (2009). *Aligning performance management with organizational strategy, values and goals*. San Francisco: Jossey-Bass, Wiley Imprint.
61. Shah, R. (2022). *Principle of Management*. Pridobljeno 29. maja 2022 iz <https://benchpartner.com/benefits-advantage-and-disadvantage-limitations-of-planning>
62. Shankar, M. R. (2020). *The Beginner's Guide to SAP Activate – Best Practices, Guided Configuration and SAP Activate Methodology* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. avgusta 2022 iz <https://blogs.sap.com/2020/12/08/the-beginners-guide-to-sap-activate-best-practices-guided-configuration-and-sap-activate-methodology/>
63. Shatat, A. S. (2015). Critical Success Factors in Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: An Exploratory Study in Oman. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 36–45.
64. Somers, T. M. & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. *Information & Management*, 41, 257–278.

65. Tillman, C. (2022). *Integrated Financial Planning with SAP S/4HANA – Content Innovation 22* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. septembra 2022 iz <https://blogs.sap.com/2021/11/24/whats-new-in-business-content-integrated-financial-planning-with-sap-s-4hana-content-innovation-22/>
66. Topfer, S. (2011). *The Importance of Business Planning*. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://www.nasdaq.com/articles/importance-business-planning-2011-02-25>
67. University of California. (2022). *SMART Goals: A How to Guide*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf
68. University of Texas Permian Basin. (2022). *Balancing Long-Term and Short-Term Financial Planning*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://online.utpb.edu/about-us/articles/business/balancing-long-term-and-short-term-financial-planning/>
69. Ward, S. (2020, 17. september). *What Is Business Planning?* Pridobljeno 26. julija 2022 iz <https://www.thebalancesmb.com/business-planning-definition-2947994>
70. Žabjek, D., Kovačič, A. & Indihar Štemberger, M. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 15(4), 588–608.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo projekta na strani uvajalca

1. V svoji karieri ste imeli izkušnje z uvedbo oziroma vodenjem ERP in BI projektov. Kako se ti projekti razlikujejo od uvedbe sistema za poslovno planiranje?

Pravzaprav, pred tem projektom sem vodil samo ERP projekte, posebnih izkušenj z BI projekti nimam. Pred projektnim vodenjem sem delal tudi kot SAP svetovalec za modul financ. Tako projekti, na katerih sem delal kot svetovalec, kot tudi projekti, na katerih delujem kot projektni vodja, so se v manjši meri dotikali poslovnega planiranja oziroma specifično planiranja računovodskih izkazov. Nikoli pa še nisem delal na projektu, kjer je bilo planiranje tako obsežno in zajemalo toliko modulov, a hkrati tudi več sistemov.

Uvedba sistema za poslovno planiranje deli veliko karakteristik z uvedbo ERP sistemov, saj je ogromno integracij med moduli, ogromno povezav s poročili iz različnih področij in velikim številom ljudi, ki so vključeni v projekt. Razlikujejo se pa v tem, da pri uvedbi sistema za poslovno planiranje niso predmet poslovni procesi, ukvarjamo se torej samo s podatki in manipulacijo teh podatkov. Planski procesi so zelo podobni tipičnim poslovnim procesom, jih je pa občutno manj, vsaj v našem primeru.

2. Kako danes gledate na omenjeni projekt? Kaj so vaši kriteriji za uspeh projekta in ali smatrate, da je uvedba SAP Analytics Cloud v izbrano podjetje bila uspešna?

Projekt je za mene popolnoma uspešen takrat, ko je zaključen pravočasno in v dogovorjenem okvirju, hkrati pa želim, da je s projektom zadovoljna celotna projektna ekipa, torej tako svetovalci kot tudi vodje in uporabniki rešitve. Seveda, da se to zgodi mora rešitev biti pripravljena tako, da olajša in izboljša opravljanje nalog uporabnikom.

Priznam, sam še nikoli nisem sodeloval na projektu, ki bi ga opisal kot popolnoma uspešnega. Vedno gre nekaj narobe, nekdo je vsaj v začetku manj zadovoljen, kot je bil prej. Tudi na tem projektu smo imeli nekaj težav in je bilo potrebno priti do kompromisov. Če povzamem celoten projekt, bi rekel, da je projekt bil uspešno zaključen, a zagotovo je vsaj nekaj stvari, ki bi jih spremenil.

3. Kaj pa so te stvari, ki bi jih spremenili? Ali so te stvari bistveno vplivale na uspešnost projekta?

Mislím, da smo v začetku projekta uvajalci nekoliko podcenili obseg in časovnico. Vsaj jaz osebno nisem pričakoval večjih težav pri doseganju roka za zaključek projekta, a kot se je pokazalo na koncu, morali smo delati do zadnjega dneva. Nekaj manjših popravkov, če se ne motim, je bilo tudi po prehodu v živo. Odgovornost projektne vodstva je, da zaplete predvidi in upošteva tudi v časovnici. To nam je

do določene mere uspelo, a nekaterim težavam bi se z boljšim planiranjem lahko tudi izognili.

4. S katerimi pomembnimi dejavniki pa ste bili zadovoljni pri tem projektu?

Prvi dejavnik, ki bi ga izpostavil, je zagotovo profesionalna komunikacija z obeh strani projektne ekipe. Na majhnem trgu, kot je Slovenija, je težko izbirati in sestaviti projektno ekipo, ki bo v praksi funkcionirala, a to nam je v tem primeru zagotovo uspelo. Tudi ko smo prišli do tehničnih težav pri uvozu podatkov, so bili na strani naročnika razumevajoči in niso izvajali nepotrebnih pritiskov. Posledično je bilo veliko lažje priti do kompromisov na naši strani, ko je prišlo do vsebinskih težav pri investicijah hčerinskih družb.

Poleg tega bi kot pomemben dejavnik izpostavil tudi stopnjo usposobljenosti uporabnikov na strani naročnika. Zaradi visoke stopnje usposobljenosti pri uporabi obstoječe planske rešitve so se zelo hitro priučili tudi planiranja v novem sistemu. To nam je omogočilo, da smo nadoknadili zamude pri razvoju in posledično zaključili projekt z minimalno zamudo.

5. Ali so pri tem projektu bila ustrezno alocirani človeški viri? Bi v projektno ekipo želeli dodati še kakšen profil?

Kot sem že omenil, sem na tem projektu bil zadovoljen s celotno projektno ekipo. Vsekakor bi si vedno želeli več ljudi, še posebej v trenutkih, ko pride do težav. A realnost je, da pri tem vedno moramo biti pozorni tudi na drugo stran, to pa so stroški projekta. V kolikor želimo delati profitabilne projekte, ne moremo imeti nešteto število ljudi v razvojni ekipi. Menim, da na tem projektu nismo imeli težav z človeškimi viri.

6. Ali ste pri tem projektu imeli ustrezno podporo managementa? Ali smatrate, da je to pomemben dejavnik pri projektih?

Absolutno, podpora managementa je zelo pomemben dejavnik. Management na strani uvajalca, kot tudi na strani naročnika sta glavna razloga, zakaj do projekta sploh pride. Tudi med samo uvedbo je zelo pomembno, da je vodstvo obveščeno o poteku projekta. V kolikor pride do kakršnihkoli konfliktov ali nestrinjanj med ekipo uvajalcev in uporabniki, je to potrebno nemudoma odpraviti. Na tem projektu takšnih težav nismo imeli, a potrebna je močna podpora managementa, v kolikor je potrebno spremeniti oziroma drugače organizirati projektno ekipo. Pravzaprav smo tudi v tem projektu potrebovali odobritev managementa za povečanje obsega projekta zaradi razvoja dodatnih modelov za hčerinske družbe. V kolikor stvari potekajo po planu, se vpliv vodstva pri projektu pretirano ne čuti. Ko nastanejo težave, pa je njihova podpora ključnega pomena.

7. Ali ste zadovoljni z obsegom uporabe metodologije SAP Activate na tem projektu?

V času uvedbe tega projekta nisem bil zadovoljen z uporabo oziroma možnostjo uporabe SAP Activate metodologije. Težava je bila predvsem v tem, da v tem času SAP Activate metodologija ni v celoti podpirala SAP Analytics Cloud. SAP je znan po tem, da za svoje stranke ima ogromno predpripravljene vsebine, ki znatno olajšajo uvedbo ali nadgradnjo sistemov tako za uvajalce, kot tudi za podjetja, ki rešitve uvajajo. Na tem projektu smo ugotovili, da je teh vsebin za uvedbo oblačnih rešitev bilo manj kot smo pričakovali. Sedaj je minilo od začetka projekta že nekaj časa in sama metodologija, kot tudi predpripravljene vsebine, ki so v metodologijo vključene, so danes na občutno višji ravni, kot so bile v času tega projekta. Danes sem prepričan, da bi ta projekt izvedli še nekoliko bolje.

Priloga 2: Intervju z vodjo projekta na strani naročnika

1. Za izbrano podjetje ste že vodili projekt uvedbe SAP ERP sistema. Ali ste opazili kakšne podobnosti oziroma posebnosti uvedbe sistema za poslovno planiranje v primerjavi z uvedbo ERP sistema?

Drži, v preteklosti sem za izbrano podjetje vodila uvedbo ERP sistema, kot tudi nekatere druge IT projekte, npr. uvedbo BI orodja Qlikview. Uvedba ERP sistema je bila predvsem veliko obsežnejši projekt, ki je vključeval večje število ljudi. Iz tega vidika je bil tudi zahtevnejši projekt, a tudi uvedba SAP Analytics Cloud za planiranje je ponudila nekatere podobne in nekatere drugačne izzive.

2. Omenili ste tudi uvedbo BI sistema. Kako bi primerjali uvedbe ERP rešitev, BI rešitev in sedaj še sistema za poslovno planiranje?

Sistem za poslovno planiranje ima veliko skupnega tako z BI rešitvami, kot tudi z ERP rešitvami. Te podobnosti sem odkrila večinoma že na začetnih delavnicah. Opazila sem, da je iz tehničnega vidika sistem za poslovno planiranje bolj podoben BI rešitvam, torej gradijo se podatkovni modeli v katere se shranjujejo matični in transakcijski podatki. Dodatno se podatki v te modele tudi ročno vnašajo, kar ni praksa pri BI orodjih. Najbrž je, zaradi tehničnih podobnosti modelov, SAP planiranje tudi razvil v SAP Analytics Cloud, ki pa je prvotno BI orodje. Če stvari pogledamo z vsebinskega vidika, pa ima poslovno planiranje veliko več skupnega z ERP sistemi, saj je potrebno definirati in razviti procese za planiranje ter obvladati tok podatkov.

3. Kaj pa sami projekti? Kako definirate uspeh na projektu? Ali ste opazili kakšne dejavnike, ki bi pomembno vplivali na uspeh projekta pri uvedbi sistema za planiranje?

Projektne vodje smo zadolženi za kontroliranje projektnega trikotnika, torej časovnice, stroškov na projektu ter obsega projekta, a uspeh se pokaže nekoliko za zaključkom projekta. Projekt je uspešen, ko ima podjetje, ki uvaja rešitev, več koristi od te rešitve, kot je bilo stroškov, tako finančnih kot nefinančnih.

Sedaj, ko pomislim, se ne morem spomniti kakšnega posebnega dejavnika, ki bi posebej vplival na ta projekt v primerjavi z drugimi projekti. Zagotovo so med pomembnejšimi dejavniki dobra priprava projekta, ustrezno oblikovane in obveščene projektne ekipe, pogosta in učinkovita komunikacija med naročnikom in uvajalcem. Pred uvedbo je pomembno tudi dobro definirati potrebe in preveriti zmogljivosti ponujene rešitve.

4. Sedaj je minilo že več kot leto in pol po zaključku projekta, kako danes gledate na ta projekt? Ali je projekt bil uspešen? Ali bi kaj naredili drugače?

Smatram, da je projekt uspešno zaključen, a nekaj stvari bi zagotovo spremenila. Pri velikih projektih je sicer vedno tako, da na koncu ugotovimo, kaj vse bi lahko preprečili, če bi se zadeve lotili nekoliko drugače v začetku. Čisto možno pa je, da bi v drugem scenariju prišli do drugačnih težav.

Ena izmed stvari katere bi zagotovo spremenila je nezadostna komunikacija s hčerinskimi podjetji ob pregledu poslovnega načrta. Prav tako, bi pred začetkom projekta lahko zahtevali preizkus koncepta, da preverimo, ali je možno planske modele v SAP Analytics Cloud ustrezno povezati z izvornim sistemom, torej našim ECC sistemom. Nekako smo slepo sklepali, da je to možno, a smo pri sami pripravi podatkov na ERP sistemu imeli številne težave.

5. Ali ste v tem projektu imeli ustrezno podporo uvajalca? Ali menite, da je to pomemben dejavnik pri uspehu projekta?

Podpora uvajalca je vsekakor izjemno pomemben dejavnik za uspeh vsakega IT projekta. Mislim, da smo na tem projektu z uvajalci zelo dobro sodelovali. Komunikacija je potekala brez težav, nismo imeli konfliktov v projektni ekipi. Tudi sami projektni ekipi sta bili dobro sestavljeni, imeli smo na razpolago vso strokovno podporo, ki smo jo potrebovali, da projekt brez večjih zamud pripeljemo do konca.

6. Ali ste v tem projektu imeli ustrezno podporo vodstva? Ali menite, da je to pomemben dejavnik pri uspehu projekta?

Vsekakor, tudi podpora vodstva je pri tem projektu bila ustrezna. V samem začetku priprave projekta nisem sodelovala, saj sem žal bila v bolniški odsotnosti. Zato je bilo izjemno pomembno, da je vodstvo skupaj s pomočjo uvajalca definiralo ustrezen časovni okvir projekta. Tudi kasneje, ko smo ugotovili, da bomo imeli težave s pripravo transakcijskih podatkov v ustrezni obliki na ERP sistemu, smo se morali obrniti na vodstvo in zahtevati dodaten budget za uvedbo podatkovnega skladišča. Projekt uvedbe podatkovnega skladišča se je sicer nekoliko pozneje, kot je to bilo sprva načrtovano, a pomembno je, da bomo težave s pripravo podatkov za potrebe planskega procesa rešili.

7. Ali je strategija sistema za poslovno planiranje usklajena s poslovnimi cilji?

To vprašanje je zelo obsežno in nisem niti prepričana, ali sem prava oseba za odgovor na to vprašanje. Če poslovne cilje v kontekstu tega projekta razumemo kot znižanje stroškov in obremenjenosti zaposlenih v obdobju planiranja, potem je strategija sistema bila usklajena, saj smo v tem cilju uspeli. Poleg tega smo izločili tudi nekaj

možnosti človeških napak, ki smo jih bili deležni v starem planskem sistemu. Tudi na podlagi teh rezultatov lahko trdimo, da je projekt bil uspešen. O usklajenosti strategije sistema s poslovnimi cilji pa je težje govoriti.

8. Ali ste zadovoljni z izobraževanjem uporabnikov o novem orodju, novih planskih procesih?

Uporabniki rešitev danes uporabljajo brez večjih težav. Torej so v zadostni meri izobraženi in pripravljeni na svoje obveznosti v planskem procesu. Pozitivno je to, da so trening opravljali tudi na realnem primeru, torej ponovnem vnosu obstoječega plana. Pri tem so se srečali z vsemi specifikami planskega procesa, s katerimi se srečujejo tudi danes. Pripravljena je tudi uporabniška dokumentacija, ki se vsako leto nadgradi s kakšnim novim opomnikom oziroma navodilom.