

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**IZZIVI INFORMACIJSKIH REŠITEV PRI POSLOVNEM
SODELOVANJU**

Ljubljana, julij 2005

MATEJ KRNC

IZJAVA

Študent Matej KRNC izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mihe ŠKERLAVAJA in somentorstvom dr. Aleša GROZNIKA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 21. julija 2005

Podpis: _____

KAZALO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | POSLOVNO OKOLJE IN SPREMEMBE V NJEM | 2 |
| 2.1 | Dinamičnost in negotovost | 4 |
| 2.2 | Nove paradigme | 4 |
| 2.2.1 | Hitra odzivnost | 5 |
| 2.2.2 | Gibka in hitra proizvodnja | 5 |
| 2.3 | V iskanju konkurenčnih prednosti | 6 |
| 2.3.1 | Zunanje okolje | 7 |
| 2.3.2 | Notranje okolje | 7 |
| 2.3.3 | Oblikovanje ključnih sposobnosti | 8 |
| 2.4 | Sodelovanje in konkuriranje hkrati | 10 |
| 3 | MEDORGANIZACIJSKO POVEZOVANJE | 10 |
| 3.1 | Grozdenje | 11 |
| 3.2 | Strateško sodelovanje | 12 |
| 3.3 | Oprelitev strateških povezav | 13 |
| 3.4 | Razlogi za povezovanje in strateške povezave | 14 |
| 3.5 | Proces oblikovanja strateške povezave | 16 |
| 3.6 | Vrste strateških povezav | 17 |
| 3.6.1 | Skupna vlaganja | 17 |
| 3.6.2 | Kapitalske povezave | 17 |
| 3.6.3 | Nekapitalske povezave | 18 |
| 4 | INTEGRACIJA PROCESOV | 18 |
| 4.1 | Organizacijske oblike sodelovanja | 19 |
| 4.2 | Zunanje izvajanje dejavnosti | 20 |
| 4.3 | Oskrbovalna veriga | 21 |
| 4.3.1 | Management oskrbovalne verige | 22 |
| 4.4 | Strateške povezave | 23 |
| 4.5 | Virtualna organizacija | 23 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5 | TOK INFORMACIJ IN ODLOČANJE | 24 |
| 5.1 | Podatki, informacije in znanje | 24 |
| 5.2 | Poslovno odločanje | 25 |
| 5.3 | Souporaba informacij | 26 |
| 5.4 | Pretok informacij v verigi sodelujočih podjetij | 27 |
| 5.5 | Informacijske rešitve | 28 |
| 5.5.1 | Razvoj celovitih poslovnih rešitev | 28 |
| 5.5.2 | Prehod od ERP k ERP II | 30 |
| 6 | GRADNIKI INFORMACIJSKIH REŠITEV | 31 |
| 6.1 | Tehnologija | 32 |
| 6.2 | Poslovni procesi | 33 |
| 6.3 | Kadri | 34 |
| 6.3.1 | Organizacijska kultura | 35 |
| 6.3.2 | Znanje | 36 |
| 7 | ŠTUDIJA PRIMERA INFORMACIJSKE REŠITVE KOT PODPORE POSLOVNEMU SODELOVANJU NA PODJETJU BETI, D. D. | 37 |
| 7.1 | O podjetju | 37 |
| 7.1.1 | Dejavnosti podjetja Beti | 38 |
| 7.2 | Trg oblačilne industrije in konkurenčnost | 39 |
| 7.3 | Strategija in poslovno sodelovanje | 40 |
| 7.4 | Stanje gradnikov informacijskih rešitev | 40 |
| 7.4.1 | Tehnologija | 40 |
| 7.4.2 | Poslovni procesi | 41 |
| 7.4.3 | Kadri | 43 |
| 7.5 | Tok informacij | 44 |
| 7.6 | Informacijska rešitev za sodelovanje | 44 |
| 8 | SKLEP | 46 |
| | LITERATURA | 49 |
| | VIRI | 52 |
| | PRILOGA | 1 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Odnos med okoljem, podjetjem in informacijsko tehnologijo _____ | 3 |
| Slika 2: Opredelitev medorganizacijskega povezovanja _____ | 11 |
| Slika 3: Razvrstitev oblik strategije sodelovanja po Yoshino, Rangan (1995) _____ | 14 |
| Slika 4: Integrirana podjetja _____ | 19 |
| Slika 5: Stopnje integracije in organizacijske oblike sodelovanja _____ | 20 |
| Slika 6: Oskrbovalna veriga _____ | 21 |
| Slika 7: Podatki, informacije in znanje _____ | 25 |
| Slika 8: Čas zbiranja informacij in čas odločanja _____ | 26 |
| Slika 9: Učinek biča _____ | 28 |
| Slika 10: Evolucija celovitih poslovnih rešitev _____ | 30 |
| Slika 11: Gradniki informacijskih rešitev _____ | 32 |
| Slika 12: Poslovni sistem Beti _____ | 38 |
| Slika 13: Proces proizvodnje _____ | 43 |
| Slika 14: Struktura sistema za planiranje virov proizvodnje _____ | 45 |
| Slika 15: Informacijska rešitev za souporabo informacij _____ | 46 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Pregled strateškega sodelovanja _____ | 13 |
| Tabela 2: Razlogi za povezovanje glede na vrsto trga _____ | 15 |
| Tabela 3: Prehod od ERP k ERP II _____ | 31 |

1 UVOD

Predstavljajte si učence v šoli, ki znajo brati in pisati in njihove učitelje, ki tega ne znajo. To je metafora za informacijsko dobo v kateri živimo.

Peter Cochrane

V sodobnem poslovnem okolju je moč zaznati vse večje pritiske na podjetja. Sodelovanje in strateško povezovanje je odgovor na vplive iz okolja, ki postaja vse bolj dinamično in nepredvidljivo. Za uspešno delovanje v takšnem okolju morajo podjetja oblikovati svoje ključne sposobnosti, ki vodijo v konkurenčno prednost, pri tem pa se poslužujejo čim več možnih načinov. Tako so se pojavile nove proizvodne tehnike, s katerimi so podjetja konkurirala v dinamičnem okolju, pojavili so se tudi novi poslovni modeli in novi koncepti poslovanja. Vse te spremembe so na eni strani zaradi pospešenih materialnih, informacijskih in finančnih tokov prisilile podjetja v močnejše interakcije in poslovno sodelovanje in na drugi dinamično okolje naredile še bolj dinamično.

Za uspešno delovanje posameznega podjetja so potrebne kakovostne odločitve. Dinamično okolje zahteva hitre in pravilne odločitve, s tem se je pojavila tudi potreba po veliki preglednosti zlasti informacijskih tokov, ki so postali zaradi sodelovanja in integracije procesov precej kompleksni. Podjetja so se v želji ustvariti preglednost interakcij in tokov med podjetji posluževala tehnoloških rešitev. Vendar sama tehnološka oprema še ne omogoča nadzorovanih tokov, potrebna je skladnost tako na področju tehnologije kot tudi na področju kadrov in procesov, kar pa že tvori informacijsko rešitev. Kvalitetna informacijska rešitev ponuja podjetjem podporo pri poslovanju, ne glede na to, za kakšno poslovanje ali za kakšno obliko sodelovanja se odločijo. Pomembni so procesi in tokovi. Izzivi, ki jih ponujajo informacijske rešitve pa pri tem lahko podjetjem predstavljajo način za obvladovanje kompleksnih tokov, s čimer pa posledično lahko dosežejo konkurenčno prednost. Sprejeti izziv pomeni tudi izkoristiti možnosti, ki jih ponuja sodobno poslovanje, vendar jih je potrebno tudi pravilno uporabiti.

V zvezi s tem se odpirajo tudi nova vprašanja. Kako s poslovnim sodelovanjem kljubovati vplivom iz okolja? Kako obvladati kompleksne odnose in tokove med podjetji? V diplomskem delu bom skušal odgovoriti na zastavljena vprašanja in interpretirati odgovore v skladu s proučevano tematiko. Tako je osnovni namen diplomskega dela predstaviti oblike medorganizacijskega sodelovanja in možnosti, ki jih pri tem ponujajo informacijske rešitve ter prikaz tega na praktičnem primeru. Temeljni cilj s tem postane ugotoviti obvladljivost odnosov in procesov med sodelujočimi podjetji ter predlagati informacijsko rešitev za obvladovanje teh.

Teoretično proučevanje temelji na uporabi različnih metodoloških pristopov. Splošna raziskovalna metoda, s katero so bila zbrana dejstva, je bila v največji meri povod za deskriptivno prikazovanje dejstev, kar vključuje opisovanje in pojasnjevanje teh dejstev.

Metoda kompilacije vodi razpravo, ki temelji na dognanjih različnih svetovnih avtorjev, v sintezo, ki je uporabljena zlasti v sklepnem delu diplomskega dela, saj tako tudi predstavim ugotovitve na podlagi zbranih dejstev. Študija primera na podjetju Beti, d. d., ki sledi teoretičnemu delu, temelji na modeliranju poslovnega procesa in analizi informacijskega toka med sodelujočima podjetjema. Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabil domačo in tujo strokovno literaturo, podatkovne baze, dostopne na spletu, različne spletne vire ter vire strokovnjakov s proučevanega področja in interne podatke podjetja Beti, d. d.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih temeljnih poglavij, poleg uvoda in sklepa. V drugem poglavju predstavim poslovno okolje, spremembe ter vplive iz okolja. Tretje poglavje govori o medorganizacijskem sodelovanju, strateških povezavah ter oblikovanju le-teh. V četrtem poglavju je podana predstavitev integracije procesov ter organizacijske oblike strateškega sodelovanja. Peto poglavje je namenjeno razlagi toka informacij in vpliva na odločanje v primerih sodelovanja ter o razvoju informacijskih rešitev. Šesto poglavje ponudi podroben pregled gradnikov informacijskih rešitev. Študija primera na primeru strateškega sodelovanja in integracije poslovnega procesa za podjetje Beti, d. d., je predstavljena v sedmem poglavju.

2 POSLOVNO OKOLJE IN SPREMEMBE V NJEM

Spremembe so postale stalnica sodobnega poslovnega življenja. Spreminjanje poslovnega okolja ter s tem porast tržnih priložnosti, poslovnih možnosti in tudi tveganja za podjetja zahteva od podjetij predvsem hitro prilagajanje. Ko se spremenijo razmere v okolju, se je temu ustrezno primorano spremeniti tudi podjetje, kajti le na ta način lahko zagotovi uspešno ter učinkovito poslovanje. Da se bodo podjetja sposobna pravočasno ter pravilno odzvati na spremembe okolja, morajo v čim večji meri spoznati in razumeti spremembe, ki se dogajajo v okolju (Drobnjakovič, 2004, str. 1).

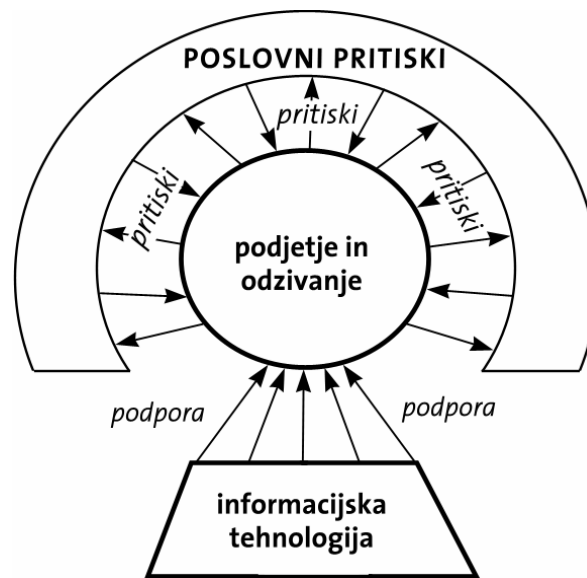
Zaradi vse večje dinamike sprememb in stopnje negotovosti je v prihodnosti pričakovati, da bodo podjetja prisiljena delovati pod vse večjim pritiskom z namenom proizvesti več oz. porabiti manj resursov. Ti "poslovni pritiski" (angl. *business pressures*) so silnice v okolju podjetja, ki posledično ustvarjajo pritisk na samo delovanje podjetja (Turban, McLean, Wetherbe, 2004, str. 11). Podjetja se morajo na te silnice primerno odzivati ter pri tem uporabljati primerna orodja in tehnike za čimbolj uspešno prilagajanje okolju.

Z željo uspešno delovati v dinamičnem okolju morajo podjetja uporabiti ne samo tradicionalne ukrepe, kot je npr. zniževanje stroškov, ampak tudi privzeti inovativne aktivnosti kot je spreminjanje strukture in procesov. Takšne ključne aktivnosti predstavljajo prilagajanje na vplive okolja in so med seboj tudi vzajemno povezane. Lahko so izvedene v vseh procesih v podjetju, od dnevnih rutinskih operacij, pa do strateških aktivnosti. Pobuda ali namera obraniti podjetje pred takšnimi pritiski v prihodnosti pomeni vpeljavo aktivnosti, ki sprejemajo izzive in izkoriščajo možnosti okolja. Večina aktivnostih kot odzivov na te pritiske je lahko dobro olajšana s pomočjo informacijske tehnologije; v

nekaterih primerih je informacijska tehnologija tudi edina možnost v primerih vplivov iz okolja (Turban, McLean, Wetherbe, 2004, str. 11). Tako podjetja uporabljajo informacijsko tehnologijo kot pomoč za uspešno odzivanje na poslovne pritiske in vplive iz okolja ter tako tudi sprejemajo izzive.

Povezava med poslovnimi pritiski, prilagajanjem podjetja in informacijsko tehnologijo je prikazana na Sliki 1; poslovno okolje vsebuje pritiske na podjetje in odzivi podjetja z aktivnostmi, podprtimi z informacijsko tehnologijo, so uspešen način za prilagajanje.

Slika 1: Odnos med okoljem, podjetjem in informacijsko tehnologijo



Vir: Turban, McLean, Wetherbe, 2004, str. 12.

Poslovno okolje vsebuje množico takšnih pritiskov. Turban, McLean, Wetherbe (2004, str. 12-14) navajajo tri vrste poslovnih pritiskov: tržni pritiski, tehnološki pritiski in družbeni pritiski. **Tržni pritiski**, ki jih občutijo podjetja, izvirajo iz globalne ekonomije ter močne konkurence, potrebe po operacijah v realnem času, spreminjajoče se narave delovne sile in vse močnejših kupcev. **Tehnološki pritiski**, ki zadevajo podjetja, so tehnološke posodobitve ter problem zastarelosti opreme in informacijska preobremenjenost. **Družbeni pritiski** so v tem kontekstu ponazorjeni z družbeno odgovornostjo, državnimi predpisi in omejitvami, nacionalno varnostjo in etičnimi vprašanji.

Vidimo, da morajo podjetja za uspešno delovanje tudi uspešno kljubovati okolju v katerem delujejo. Samo okolje lahko za podjetje na eni strani predstavlja pritiske, ki se jim mora upreti in na drugi ponuja nove izzive. V vsakem primeru pa mora delovati skladno z okoljem.

2.1 Dinamičnost in negotovost

Okolja, v katerem delujejo podjetja, postajajo vse bolj kompleksna in turbulentna. Tehnološki dosežki, politično in ekonomsko dogajanje so povod za spremembe v podjetjih. Vse te spremembe pa za podjetja predstavljajo različne pritiske in vplive na poslovanje. Okolje podjetij postaja vedno bolj negotovo, nepredvidljivo, nestabilno in kompleksno. Robey in Salesova negotovost okolja opredelita kot pomanjkanje informacij za zanesljivo napovedovanje gibanja v posameznih podokoljih ali celotnem okolju podjetja. Dimovski, Pengrova in Škerlavaj navajajo, da negotovost pomeni, da tisti, ki sprejemajo odločitve, nimajo zadosti informacij o dejavnih okolja, hkrati pa zelo težko predvidijo zunanje spremembe. Negotovost zvišuje tveganje, da se podjetje ne bo moglo pravočasno odzvati na spremembe okolja (Drobnjakovič, 2004, str. 6).

Da bi bilo prilagajanje na silnice iz okolja čim bolj uspešno, so se začela podjetja posluževati ne samo novih tehnologij, ampak tudi novih načinov poslovanja ter s tem posledično posegala v področje svojega delovanja, nakar so ti koncepti in tehnike postali nujnost.

2.2 Nove paradigme

V težnji preživeti v takšnem dinamičnem in negotovem okolju so podjetja uvajala nove poslovne modele, nove koncepte poslovanja in nove proizvodne tehnike. Tako se je v zadnjem času pojavilo množično uvajanje posodabljanja na vseh področjih poslovanja. Glede na to, da diplomsko delo obravnava primer proizvodnega podjetja, se bom v nadaljevanju osredotočil na koncepte, ki so bili uporabljeni predvsem v proizvodnih podjetjih.

Tehnične inovacije, globalizacija tržišč in novi ter novi učinkoviti ponudniki so razlog za vse večjo ponudbo diferenciranih proizvodov, zato so podjetja povsod po svetu prisiljena v čim krajšem času izdelati tehnično zahtevne proizvode najvišje stopnje kakovosti, prilagojene specifičnim zahtevam kupcev in ustrezne tržno upravičenim cenam. Tem zahtevam ni mogoče več zadostiti s proizvodnjo na zalogo, ki temelji na predvideni prodaji. Čedalje bolj so nujni proizvodni sistemi, ki lahko zadovoljijo trenutno povpraševanje kupcev in ki morajo biti zato hkrati fleksibilno avtomatizirani ter zelo produktivni (Logožar, 2004, str. 135).

Zaradi potrebe po večji produktivnosti in večjem izkoristku tako dela kot materiala in nenazadnje večji prilagodljivosti kupcu, so se pojavile gibka proizvodnja (angl. *lean manufacturing*), hitra proizvodnja (angl. *agile manufacturing*), hitra odzivnost (angl. *quick response*) in podobni koncepti, ki predstavljajo rešitev na vse bolj nevarne vplive iz okolja. Vendar se ti novi koncepti niso odražali samo na proizvodnem področju, ampak so vplivali na celotno poslovanje.

2.2.1 Hitra odzivnost

Koncept hitre odzivnosti (angl. *quick response*) se je pokazal kot široko sprejet in uveljavljen način poslovanja pri prodajalcih trgovskega blaga. Z uvedbo koncepta hitre odzivnosti so lahko prodajalci bolje oskrbeli svoje stranke brez neugodnih vplivov na dobiček. Strategija hitre odzivnosti se pokaže dobra na primeru učinkovitosti, saj hitrejša dobava pomeni tudi hitrejšo obračanje zalog, možnost manjšega pohajanja zalog, možnost nižanja cene in nižje stroške skladiščenja (Fiorito, May, Straughn, 1995, str. 12).

Ključnega pomena je to, da so partnerstva med prodajalci in dobavitelji osnovana z razlogom zvišati nivo koordinacije in sodelovanja na vseh področjih. Hitra odzivnost je torej po definiciji strateška usmeritev v sodelovanje in skupno planiranje vseh členov v verigi, z namenom zagotavljanja pravih izdelkov ob pravem času, na pravem mestu z uporabo, informacijske tehnologije in naprednih proizvodnih tehnik, da bi lahko eliminirali neučinkovitosti v celotni verigi (McMichael, Mackay, Altmann, 2000, str. 613).

Uvedba koncepta hitre odzivnosti vključuje tudi sprotno elektronsko izmenjavo podatkov med prodajalci in dobavitelji. Strateška usmeritev v hitro odzivno podjetje zahteva tudi temu primerna partnerstva. S tem se prodajalec strinja, da bo dobavitelju zagotavljal podatke o prodaji, medtem ko se dobavitelj zaveže, da bo varoval te podatke in jih uporabljal v skladu z namenom. Izmenjava in souporaba podatkov in informacij sta pogojeni s spremembami v odnosu med dobavitelji in prodajalci. Za učinkovito partnerstvo morajo tako dobavitelji kot tudi prodajalci razumeti informacijske potrebe obojih (Fiorito, May, Straughn, 1995, str. 13). Tako je postal koncept hitre odzivnosti sredstvo za povezovanje med podjetji z razlogom vzdrževati optimalne zaloge s pomočjo računalniške tehnologije in elektronske komunikacije ter učinkovitimi proizvodnimi tehnikami.

2.2.2 Gibka in hitra proizvodnja

V takšnem vse bolj dinamičnem okolju je posledično tudi povpraševanje čedalje bolj negotovo. Posledica te negotovosti, iz vidika proizvodnje, je bilo močno oteženo planiranje proizvodnje. Pojavila se je potreba po hitrem dojetju okolja, kar pomeni upoštevati povpraševanje čim hitreje. Proizvodna podjetja so bila v tem smislu dokaj okorna, zato so se kot rešitev pojavile nove proizvodne tehnike, s katerimi so se smernice, ki jih je narekovalo povpraševanje, hitro odražale tudi v proizvodnji.

Hitra proizvodnja pomeni izkoriščati znanje o trgu in podjetju za povečanje konkurenčnosti na trgu. Gibka proizvodnja pa pomeni dodajanje vrednosti z zmanjševanjem trošenja vseh virov, ki niso potrebni, vključno s časom (Naylor et al., 1999, str. 108). Koncept gibke proizvodnje se uveljavlja tudi v tako imenovani celični proizvodnji (angl. *cellular manufacturing*). Celični pristop pomeni organizirati celotni proces proizvodnje za posamezne ali podobne produkte v eni skupini ljudi in s pomočjo skupine strojev. To je poznano pod imenom celica, ki je običajno urejena v svoji specifični postavitvi, da bi tako pospešili različne operacije. Deli ali sestavni kosi se gibljejo po eden

naenkrat in se podajajo od operacije do operacije brez možnosti, da bi se med operacijami nabirali v zalogo. Proizvodnja je v soglasju z zahtevami s pomočjo takta (angl. *takt time*). Vse celice se osredotočijo na delo brez izmeta. Proizvodnja, ki temelji na sistemu celične proizvodnje, daje naslednje rezultate (Potočnik, Feekes, 2004):

- močno zmanjša cikel proizvodnje,
- izboljšuje produktivnost,
- zmanjša stroške kvalitete,
- poveča obrat zalog,
- izboljša pravočasno dobavo kupcem,
- omogoča majhne serije.

V zadnjem času je čas proizvodnje ključnega pomena. Gibka proizvodnja zahteva eliminacijo vseh porabljenih virov, ki ne doprinašajo vrednosti. To vključuje tudi čas, torej je skrajšanje proizvodnega časa (angl. *time compresion*) bistvenega pomena za uspešno proizvodnjo. Na drugi strani hitra proizvodnja zahteva odzivno poslovno sodelovanje, kar pa tudi vodi k skrajšanju časa v smislu materialnega in informacijskega toka (Naylor et al., 1999, str. 110). Koncept gibke in hitre proizvodnje je torej splet novih organizacijskih razmerij tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Gre za spremenjeno obravnavanje delavcev, dobaviteljev, trgovcev in kupcev. Posledica uvajanja gibke proizvodnje je spremenjen odnos poslovnih partnerjev do izbire dobavitelja in upravljanja poslovanja z dobavitelji (Kotler, 2000, str. 214).

2.3 V iskanju konkurenčnih prednosti

Različni avtorji podajajo različne delitve okolja, sam sem se odločil na delitev na zunanje in notranje okolje. Jaklič (2005, str. 1-3) deli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje. Zunanje vplive predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. V analizo okolja pa spada tudi notranje okolje, kjer proučuje zaposlene, kulturo itd.

Zunanje okolje sestavljajo splošno okolje, industrijsko okolje in okolje konkurentov, na kar podjetja težko vplivajo, medtem ko predstavlja notranje okolje vir iskanja konkurenčnih prednosti.

2.3.1 Zunanje okolje

Zunanje okolje zadeva ponudnike v kontekstu z vrstami in pomembnostjo različnih vplivov iz okolja na širitev poslovanja, pa tudi v smislu njihove stabilnosti in napovedljivosti. Dinamična narava teh spreminjajočih se silnic okolja povzroča negotovost in vpliva tako na podjetje kot tudi na kupce (Kent, Omar, 2003, str. 33).

Širše zunanje okolje sestavljajo dejavniki širše družbe, ki vplivajo na industrijo in podjetja v njej. Ti dejavniki se združujejo v šest segmentov okolja: demografski, ekonomski, politično-pravni, kulturni, tehnološki in globalni. Podjetja ne morejo neposredno vplivati na segmente splošnega okolja in njihove dejavnike. Glede na to pa se podjetja trudijo zbirati informacije, ki so potrebne za razumevanje in zadostno poznavanje vsakega posameznega segmenta. Okolje delovanja podjetja oz. panožno ali industrijsko okolje je nabor dejavnikov, ki neposredno vplivajo na podjetje in njegove ukrepe in odzive: grožnje novih konkurentov, moč dobaviteljev, moč kupcev, grožnja substitutov in intenzivnost rivalstva med konkurenti. V skupnem pomeni vzajemno delovanje in medsebojno vplivanje teh petih dejavnikov tudi določitev donosnosti panoge. Izziv podjetju je pozicionirati se v panožnem okolju tako, da bo položaj ugoden za vplivanje na dejavnike oz., da bo ugoden za obrambo neželenih vplivov iz okolja. Podjetja zbirajo in proučujejo informacije o konkurentih ter jih interpretirajo na osnovi analiz konkurentov. Poznavanje konkurentov dopolnjuje poznavanje splošnega okolja in panožnega okolja (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 41).

Iskanje, odkrivanje in ocenjevanje dejavnikov okolja v zgodnjih fazah delovanja ustvarja možnosti za oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja in posledično tudi vpliv na strateški položaj. Velika kompleksnost okolja se odraža tudi v kompleksnih procesih odkrivanja in ugotavljanja stanja (Kent, Omar, 2003, str. 33). Ključnega pomena je sposobnost zaznavanja tistih dejavnikov izmed velike množice podatkov, ki so relevantni in pomembni za prihodnost podjetja.

Analize splošnega okolja so orientirane na prihodnost, panožne analize okolja se osredotočajo na dejavnike in pogoje, ki vplivajo na donosnost znotraj panoge, analize konkurentov pa se osredotočajo na napovedovanje dinamike konkurentovih ukrepov, odzivov in njihovo intenziteto. Kombinacijo vseh treh analiz uporabljajo podjetja za razumevanje zunanjega okolja (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 41).

2.3.2 Notranje okolje

Z analizo zunanjega okolja podjetje odgovori na vprašanje 'Kaj lahko naredim?' v smislu dovoljenega, dostopnega ali sprejemljivega, medtem ko z analizo notranjega okolja odgovori 'Kaj sem sposoben narediti?' v okviru svojih zmožnosti. Vsako podjetje razpolaga z viri ali zmožnostmi oz. kombinacijo teh, katerih ostala podjetja nimajo. Resursi so izvor zmožnosti, nekatere od teh pa vodijo v razvoj ključnih sposobnosti podjetja (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str.75)

Resursi, zmožnosti in ključne sposobnosti so dejavniki za osnovanje konkurenčnih prednosti, saj resursi sami po sebi ne zagotavljajo konkurenčne prednosti. Opredmeteni in neopredmeteni resursi so vir zmožnosti, ki vodijo do ključnih sposobnosti. Zmožnosti so sposobnost podjetja, da zaposli svoje resurse v najboljši možni meri. Temelj vseh zmožnosti podjetja je ponavadi v znanju in spretnostih zaposlenih ter v njihovem strokovnem znanju.

2.3.3 Oblikovanje ključnih sposobnosti

Ključne sposobnosti (angl. *core competences*) so dejansko resursi in zmožnosti, ki predstavljajo konkurenčno prednost podjetja proti konkurentom. Ključne sposobnosti so elementi poslovanja, ki tvorijo jedro poslovne inovativnosti, zagotavljajo konkurenčno prednost in razvoj. Vključitev ključnih sposobnosti v vse segmente poslovanja je tisto, kar zagotavlja, da je podjetje sposobno odgovoriti na kakršenkoli izziv okolja (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 86).

Ključne sposobnosti so omejen skupek izkušenj, veščin in spretnosti, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti ter zagotavlja fleksibilnost in prilagodljivost, kar pomeni, da se je podjetje sposobno hitro odzvati na zahteve trga in s tem pridobiti sposobnost prilagajanja spremenjenemu trgu. Gre torej za skupek spretnosti, ki presegajo okvire poslovnih funkcij in se razprostirajo na različnih področjih v podjetju. Iskati jih je treba v znanju in izkušnjah podjetja oz. zmožnostih zaposlenih, ki so edinstvena in najdragocenejša prvina vsakega podjetja. Ko podjetje opredeli ključno sposobnost, mora poskrbeti, da na tem področju ohrani absolutno premoč (Ogorelc, 2001, str. 456).

Kot navajata Hamel in Prahalad, je lahko poslovni uspeh osnovan samo na inovativni kreativnosti, znanju in strokovnosti, s katerimi podjetje razpolaga. Pravi potencial podjetja je izražen v ključnih sposobnostih organizacije. Ključne sposobnosti so edinstvena kombinacija poslovnega znanja in človeških sposobnosti, ki dajejo izraz podjetja. Sistematično delo s ključnimi sposobnostmi ponuja podjetju določeno strateško moč. Konkurenti ne morejo zlahka posnemati ključnih sposobnosti, saj so prav te razločevalni faktor med podjetji in so specifične za vsako podjetje. Osredotočanje na ključne sposobnosti vodi do ustvarjanja konkurenčnih prednosti. Ključne sposobnosti so torej posledica procesa skupnega učenja v podjetju in omogočajo učinkovito odzivanje na okolje ter delovanje na trgu (Bergenhengouwen, ten Horn, Mooijman, 1997, str. 56).

Ključne sposobnosti podjetja so zgrajene na neotipljivih sredstvih, katere konkurenti težko posnemajo in so vir zmožnosti podjetja, da ustvarja svojo dodano vrednost kupcem, poleg tega pa omogoča podjetju fleksibilnost v pogledih delovanja na trgu in ustvarjanja izdelkov. Ključne sposobnosti niso nujno povezane s tehnološkim razvojem, lahko so tudi posledica odličnosti v katerikoli poslovni funkciji. Da bi podjetje izrazilo svoje ključne sposobnosti na dolgi rok, mora sistematično obvladovati proces organizacijskega učenja (angl. *organisational learning*) in inovativnega ustvarjanja (Fleury, Fleury, 2003, str. 17).

Hamel in Prahalad sta navedla, da ključne sposobnosti določajo tri osnovne značilnosti (Gilgeous, Parveen, 2001, str. 218; Prahalad, Hamel, 1994, str. 204-205):

- Ključne sposobnosti omogočajo podjetju širok dostop na različne trge in omogočajo diferenciacijo konkurentov, saj podjetje v očeh kupcev preko svojih ključnih sposobnosti prihaja v superioren položaj nasproti konkurentom.
- Ključne sposobnosti ustvarjajo prispevek k vrednosti ter tako povečajo koristnost kupcu. Ni nujno, da je ta vrednost opredmetena ali merljiva, v bistvu je to stvar percepcije kupca.
- Ključne sposobnosti posameznega podjetja konkurenti težko posnemajo. Vendar vsekakor ni nemogoče posnemati ključnih sposobnosti, zato morajo omogočati lasten razvoj ter tako podjetju zagotoviti obstanek na trgu.

Različni avtorji so terminu ključne sposobnosti dali tudi različne pomene, ki pa niso nujno vedno skladni. Različne definicije zajemajo različne segmente podjetja in njegovega poslovanja. Tri najbolj pogoste definicije ključnih sposobnosti, ki tudi vključujejo največ elementov podjetja, so naslednje (Gilgeous, Parveen, 2001, str. 218):

- Hamel in Prahalad sta ključne sposobnosti opredelila kot skupno učenje v organizaciji, še posebno učenje, kako koordinirati različne proizvodne sposobnosti in integrirati več tehnologij.
- Whitehall je isti termin definiral kot neopredmetena oz. nabor neotipljivih sredstev, ki jih konkurenti težko posnemajo, vendar so za podjetje prav tako težko zamenljiva, če so poškodovana oz. nepopolna.
- Petts je navedel, da je to edinstvena kombinacija tehnologije, znanja in sposobnosti, ki jih ima na voljo podjetje. Ključne sposobnosti so osnova za cel nabor izdelkov in storitev sedaj in v prihodnosti in so kompleksne, neopredmetene, težko jih je posnemati, trajajo dolgo in niso zamenljive.

Razvoj in oblikovanje ključnih sposobnosti igra pomembno vlogo v vsakem podjetju. Z oblikovanjem ključnih sposobnosti lahko podjetja kljubujejo trgu in nemoteno delujejo na njem. Biti enakovreden akter na trgu dejansko pomeni imeti določene ključne sposobnosti. Prahalad in Hamel (1994, str. 201) celo navajata, da med podjetji obstaja konkurenca za ključne sposobnosti, saj te omogočajo podjetju uspeh na trgu ne zgolj za specifičen proizvod, ampak za celo vrsto proizvodov ali storitev, poleg tega ključne sposobnosti trajajo in prinašajo korist podjetju mnogo dlje kot izdelki ali storitve. Zaradi tega se morajo podjetja osredotočiti na svoje ključne sposobnosti in ne zgolj na izdelke ali storitve.

Danes je vse bolj pogosto poslovno sodelovanje in tukaj se postavlja vprašanje, kje je tista meja med konkuriranjem in sodelovanjem. Z zavedanjem svojih ključnih sposobnosti se podjetja lahko poslužujejo tudi intenzivnega sodelovanja brez strahu, da bi sodelujoča podjetja izkoristila sodelovanje zgolj v svojo korist.

2.4 Sodelovanje in konkuriranje hkrati

Nekateri avtorji so prepričani, da so v globalnem okolju povezana podjetja, različna partnerstva in povezave dokaz za bolj produktiven način rasti podjetij. To pomeni, da učinkovito sodelovanje danes oz. v 21. stoletju pomeni sposobnost podjetij hkrati sodelovati in konkurirati (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 277)

V vsakem medsebojnem odnosu podjetij je moč zaznati elemente tako sodelovanja kot tudi konkuriranja, vendar so lahko elementi določenega odnosa prikriti. Kadar so elementi obojih odnosov vidni, lahko govorimo o hkratnem sodelovanju in konkuriranju. (Bengtsson, Kock, 2000, str. 414-415). Hkratno sodelovanje in konkuriranje (angl. *coopetition*) je prepričanje, proces ali fenomen kombiniranja sodelovanja in konkuriranja. Pomeni konkurirati, da bi ustvarili večjo vrednost, medtem ko tekmuje, da bi dobili čim večji kos te vrednosti. Hkratno sodelovanje in konkuriranje ponazarja osnovno dvojnost podjetij: ustvarjanje vrednosti na eni strani je po svoji naravi posledica procesa sodelovanja, na drugi strani je težnja za čim večji izplen vrednosti v bistvu izključno tekmovalna. Vendar da bi podjetja ustvarjala vrednost, ne morejo delovati v izolaciji, ampak morajo sodelovati in prepoznati medsebojno odvisnost (Luo, 2005, str. 72).

Hkratno sodelovanje in konkuriranje je razsodna mešanica obeh konceptov z dobavitelji, kupci in podjetji, ki proizvajajo sorodne izdelke. Ključnega pomena je vzpostavitev medsebojnega zaupanja in posledično lahko pridobijo na koristi vsi tri udeleženi: dobavitelji, proizvajalci in kupci (VanDoren, 2004, str. 1-2). Sama filozofija hkratnega sodelovanja je v zavedanju podjetij, da v določenem odnosu ne obstajajo samo "zmagovalci in poraženci" (angl. *win-lose*), ampak da je možno doseči tudi odnose, pri katerih vsi pridobijo (angl. *win-win*) (Quint, 1997, str. 7). Strategija hkratnega sodelovanja in konkuriranja ponuja priložnost pridobiti več koristi, ki jih ponuja trg za vse udeležene, tako za dobavitelje, proizvajalce, kupce kot tudi za porabnike.

Nenavaden odnos med dvema podjetjema se pojavi, ko sodelujeta z nekaterimi procesi in aktivnostmi kot npr. pri strateških povezavah, in si hkrati konkurirata z drugimi procesi ali aktivnostmi (Bengtsson, Kock, 2000, str. 415). Gre za sodelovanje in konkuriranje na nivoju aktivnosti in ne na nivoju podjetij, zato je tudi težko potegniti ločnico med samim sodelovanjem in konkuriranjem posameznega podjetja v določenem odnosu. Obstaja pa dejstvo, da podjetja čedalje bolj sodelujejo in se povezujejo z namenom lastne uspešnosti.

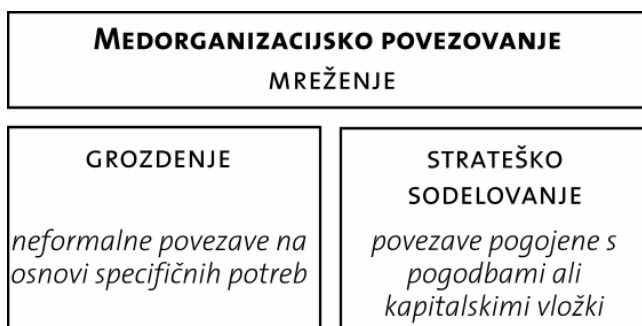
3 MEDORGANIZACIJSKO POVEZOVANJE

Sprva je bil cilj poslovnega sodelovanja zgolj zniževanje stroškov. Tako sodelovanje se vse bolj preusmerja v omogočanje in zagotavljanje zahtevnejših strateških povezav z zunanjimi izvajalci. Gre za podaljševanje časovnega trajanja pogodbenega razmerja, ki se iz kratkoročnega vse bolj spreminja v dolgoročno in strateško usmerjeno razmerje. Tako prihaja med naročnikom in njegovimi zunanjimi izvajalci do oblikovanja partnerskih

odnosov, ki ne temeljijo le na trgu, ampak na sodelovanju in zaupanju. Nastajajo t. i. mreže podjetij (Petelin, 2004, str. 20).

Pri proučevanju medorganizacijskega povezovanja sem srečal zajeten nabor terminov, kot so mreženje, grozdenje, strateško povezovanje, sodelovanje ipd. Zaradi tega se mi zdi potrebno na začetku razjasniti pojme in koncepte, ki spremljajo medorganizacijsko povezovanje. Tako Rezec (2005) predlaga uporabo termina mreža in mreženje (angl. *networking*) kot najširši pojem, saj zajema vse oblike povezovanja in sodelovanja. Nadalje deli mreženje na grozdenje (angl. *clustering*), ki je neformalno podjetniško povezovanje na osnovi specifičnih potreb in s posebnimi značilnostmi, ter na oblikovanje strateških povezav oz. partnerstev (angl. *partnering*). Za strateške povezave je značilno, da so formalne, torej vezane bodisi s pogodbami bodisi s kapitalskimi vložki. Opredelitev je grafično prikazana na Sliki 2.

Slika 2: Opredelitev medorganizacijskega povezovanja



Vir: Rezec, 2005; lastna priredba.

V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavil in utemeljil medorganizacijsko povezovanje, vendar se bom v nadaljnji obravnavi osredotočil na strateško sodelovanje, saj praktični primer, uporabljen v diplomskem delu, predstavlja ta koncept sodelovanja.

3.1 Grozdenje

Porter je opredelil grozd kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij, ki vključuje: proizvajalce končnih izdelkov ali ponudnike storitev, specializirane dobavitelje in raziskovalne organizacije (fakultete, razvojne inštitute) ter vladne in druge organizacije. Najbolj značilno za podjetja v grozdu je, da med njimi obstajajo številne povezave, izmenjave znanja in tehnologij ter pozitivne eksternalije. Večina povezav je sicer ekonomskega pomena, vendar pa ne smemo zanemariti socialnih vplivov in koristi za okolje. Da bi ugotovili, ali gre za grozd, so bistvene predvsem tri značilnosti, in sicer: da podjetja sodelujejo, da obstajajo eksternalije in da so prisotne sinergije. Sodelovanje med podjetji pa še ne pomeni, da obstajajo grozdi. Za grozde je značilno, da se razvijajo počasi, saj takšne povezave zahtevajo veliko zaupanja med partnerji, dober sistem komunikacije

ter predvsem jasen skupni interes in cilj vseh udeležencev (Jaklič, Cotič Svetina, Zagoršek, 2004, str. 16).

Ključne značilnosti grozdov kot oblike podjetniškega povezovanja so torej naslednje:

- oblikovani so brez kapitalskih povezav,
- člani so neformalno povezani,
- so mreža podjetij, raziskovalnih institucij, univerz in državnih oblasti,
- člani grozda so specializirana podjetja, ki delujejo komplementarno v verigi,
- med člani obstajajo pozitivne eksternalije,
- so geografsko koncentrirani.

3.2 Strateško sodelovanje

Primarna načina za rast podjetij sta iskanje notranjih priložnosti (angl. *internal opportunities*), v smislu "delati bolje kot konkurenti" s pomočjo strateškega vodenja ali inoviranja, in združevanje podjetij. Tretji, kot glavna alternativa za rast podjetij in ustvarjanje konkurenčne prednosti, je strategija sodelovanja (angl. *cooperative strategy*). To je strateška usmeritev, kjer podjetja sodelujejo z namenom doseči skupen cilj (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 277).

Zadnje čase postajajo strateške povezave čedalje bolj popularne. Doz in Hamel navajata, da so strateške povezave logičen in pravočasen odgovor na intenzivne in nenadne spremembe v gospodarstvu, tehnologiji in globalizaciji, kar je mnoga podjetja pahnilo v konkurenčno tekmo (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 277). Bistvo strategije sodelovanja je v tem, da se s sodelovanjem poskuša doseči to, kar se samostojno ne zmore. Če to prevedemo na poslovno področje, pomeni, da podjetja sprejmejo strategijo sodelovanja, ker se dolgoročno ne morejo zanesti na svoje notranje "moči" in se zato poskušajo povezati s partnerji za pridobitev manjkajočih komplementarnih resursov (Dubrovski, 1997, str. 488).

Dubrovski je naredil pregled klasifikacij oblik strateškega sodelovanja z uporabo različnih meril za to razvrščanje, kar je vidno iz Tabele 1.

Tabela 1: Pregled strateškega sodelovanja

| | |
|---------------------------------|---|
| formalnost povezave | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>formalne zveze (pogodbeno opredeljeno sodelovanje)</i> ▪ <i>neformalne zveze (različne kooperativne asociacije)</i> |
| vrsta povezanih podjetij | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>vertikalne zveze (s kupci in dobavitelji)</i> ▪ <i>horizontalne zveze (povezava z neposrednimi konkurenti)</i> ▪ <i>konglomerati (npr. konzorcij)</i> |
| kapitalska udeležba | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>kapitalska povezanost (skupna vlaganja)</i> ▪ <i>nekapitalska povezanost (pogodbeno sodelovanje)</i> ▪ <i>manjšinska kapitalska udeležba</i> |
| poslovne funkcije | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>proizvodne in storitvene zveze</i> ▪ <i>razvojno-raziskovalne zveze</i> ▪ <i>tržno-marketinške zveze</i> ▪ <i>nabavne zveze</i> ▪ <i>finančno-računovodske zveze</i> ▪ <i>druge zveze</i> ▪ <i>večfunkcijske zveze</i> |
| povezovalni prostor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>nacionalne zveze</i> ▪ <i>regionalne zveze</i> ▪ <i>transnacionalne zveze</i> |
| udeležba države | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>zveza brez udeležbe državnih institucij</i> ▪ <i>zveze z udeležbo državnih institucij</i> |

Vir: Dubrovski, 1997, str. 489.

Ker vsako od navedenih meril opisuje le en vidik razvrstitve, je seveda mogoče vsako strateško sodelovanje opredeliti po vseh merilih (Dubrovski, 1997, str. 489).

3.3 Opredelitev strateških povezav

Strateške zveze so strategija sodelovanja, kjer podjetja združujejo nekatere vire in zmožnosti, da bi ustvarili konkurenčno prednost. Strateško zvezo torej sestavljajo podjetja, ki so pripravljena izmenjevati in souporabljati vire in zmožnosti pri ustvarjanju vrednosti (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 277).

Strateške zveze se lahko pojavljajo v različnih oblikah, z različnim številom sodelujočih, vse dokler zadovoljujejo minimalne kriterije, kot so obstoj strateških ciljev, vzajemna (ne nujno enaka) koristnost in doseganje koristi iz sodelovanja, ki so večje od tistih koristi, ki izhajajo iz drugih področij. Ne glede na raznovrstnost definicij po posameznih avtorjih, je vendarle mogoče iz njih izluščiti določene skupne vsebinske elemente oblik strategije sodelovanja, ki so (Dubrovski, 1997, str. 488):

- kooperativna povezanost dveh ali več samostojnih podjetij oz. organizacij,

- doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- sinergijski učinek,
- doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega cilja,
- dolgoročnost sodelovanja.

Najbolj popolna in pregledna je razdelitev, ki sta jo podala Yoshino in Rangan, saj zajema večino oblik strateškega sodelovanja, ki jih sicer zasledimo v svetovni literaturi in praksi. Razvrstitev je narejena z vidika kapitalске udeležbe partnerjev v obliki strateškega sodelovanja. Avtorja opredelita tudi, kaj smatrata za strateške povezave. Mednje uvrščata vse oblike sodelovanja, ki sodijo med netradicionalne pogodbe, kapitalске dogovore brez ustanovitve novega podjetja in tudi skupna vlaganja, katerih rezultat je ustanovitev novega, samostojnega in neodvisnega podjetja (Lapuh, 2000, str. 21). Grafično je to prikazano na Sliki 3.

Slika 3: Razvrstitev oblik strategije sodelovanja po Yoshino, Rangan (1995)



Vir: Lapuh, 2000 str. 22; lastna priredba.

Strateške povezave so torej oblike strategije sodelovanja, ki posegajo tako v pogodbeno sodelovanja brez kapitalskih vložkov kot tudi v kapitalске dogovore. Ključnega pomena pa je, da se podjetja zavedajo, da so ta sodelovanja strateške narave.

3.4 Razlogi za povezovanje in strateške povezave

Podjetja se povezujejo glede na to, na kakšnem trgu nastopajo. Hitt, Ireland in Hoskisson (2001, str. 280) so uporabili razdelitev na počasne trge (angl. *slow-cycle market*), hitre trge (angl. *fast-cycle market*) in standardne trge (angl. *standard-cycle market*). Glede na umeščenost v določen trg imajo podjetja možnost s povezovanjem doseči različne cilje.

Počasni trgi so tisti, kjer imajo podjetja svojo konkurenčno prednost "zaščiteno" pred posnemovalci dlje časa in kjer je vstop na trg drag. Ti trgi so ponavadi blizu monopolističnim pogojem in zajemajo na primer telekomunikacije, železnice ipd. Na hitrih trgih nastopajo podjetja, ki svoje konkurenčne prednosti nimajo zaščitene in je nastop novih konkurentov relativno lahek. Na standardnih trgih so te konkurenčne prednosti zmerno zaščitene (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 280). Razlogi za strateško povezovanje podjetij so navedeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Razlogi za povezovanje glede na vrsto trga

| TRG | RAZLOG |
|-------------------|--|
| počasen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>pridobiti dostop na omejene trge</i> ▪ <i>ustanoviti franšizo na novem trgu</i> ▪ <i>obdržati stabilnost in položaj na trgu</i> |
| hiter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>pospešiti razvoj novih proizvodov in storitev</i> ▪ <i>pospešiti vstop na novi trg</i> ▪ <i>obdržati vodilni položaj na trgu</i> ▪ <i>oblikovati tehnološki standard</i> ▪ <i>razdeliti tvegane stroške raziskav in razvoja</i> ▪ <i>zmanjšati negotovost</i> |
| standarden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>povečati moč na trgu (večji izkoristek kapacitet)</i> ▪ <i>pridobiti dostop do komplementarnih virov</i> ▪ <i>pridobiti večji izkoristek zaradi masovne proizvodnje</i> ▪ <i>premagati trgovinske ovire</i> ▪ <i>spoznati izzive konkurentov</i> ▪ <i>souporabljati vire pri velikih (kapitalskih) projektih</i> ▪ <i>naučiti se novih tehnik</i> |

Vir: Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 280.

Podjetja, ki delujejo na počasnih trgih, se pogosto poslužujejo povezovanja z namenom vstopiti na zaščitene trge. Vendar postajajo počasni trgi v današnjem času vse bolj redki zaradi privatizacije, zmožnosti in hitrega razvoja informacijske tehnologije v smislu souporabe informacij in tehnologije, ki omogoča hitro posnemanje tudi kompleksnih proizvodov. Strategije sodelovanja lahko pomagajo podjetjem na počasnih trgih pri prehodu od relativno zaščitene trgov do trgov s konkurenco. Hitri trgi so nestabilni, nepredvidljivi in kompleksni. Upoštevajoč te pogoje je dolgoročno izkoriščanje posamezne konkurenčne prednosti dejansko nemogoče in to sili podjetja v konstantno iskanje novih konkurenčnih prednosti in posledično tudi v sodelovanje. Standardni trgi so pogosto veliki

in usmerjeni k serijski proizvodnji in izkoriščanju ugodnosti zaradi proizvodnje velikih količin. Povezave med akterji na takšnih trgih so ponavadi zgolj zaradi komplementarnosti svojih virov in zmožnosti (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 281).

Koristi, ki jih prinaša strateško sodelovanje, niso zanemarljive, tako da je povsem razumljivo, da podjetja težijo k sodelovanju. Seveda pa se postavlja vprašanje, do katere mere sodelovati s partnerji in kako od sodelovanja pridobiti optimalne koristi. Kdaj to sodelovanje lahko postane tudi grožnja podjetju in kako se pripraviti na učinkovito sodelovanje? Na ta in podobna vprašanja je potrebno odgovoriti preden podjetja vstopijo v partnerstva.

3.5 Proces oblikovanja strateške povezave

Ker je narava strateških povezav dolgoročna, ni možno oblikovati odnosa zgolj na osnovi pogodbenih določil partnerjev, ampak gre pri tem za dolgotrajen proces, ki temeljito poseže v poslovanje partnerjev. Tako je proces oblikovanja sodelovalnega odnosa odvisen od dobavitelja in kupca kot predhodnega in naslednjega člana v verigi dodane vrednosti, kjer morata biti usklajena, se v določenih pogledih dopolnjevati in delovati vzajemno.

Zanimiv je model, ki sta ga oblikovala Liker in Choi (2004, str.) na osnovi sodelovanja v oskrbovalni verigi v avtomobilski industriji na primeru proizvajalcev Honde in Toyote¹.

Model navaja šest stopenj v procesu oblikovanja dobaviteljskih odnosov med partnerji (angl. *partnering*) in ga lahko zasledimo kot hierarhičen model odnosov z dobavitelji (angl. *the supplier-partnering hierarchy*). Toyota in Honda sta uspeli, ker sta dosegli vse stopnje sodelovanja, saj je potrebno (Liker, Choi, 2004):

- razumeti kako delajo dobavitelji,
- razumeti konkurenco dobaviteljev kot priložnost,
- nadzirati dobavitelje,
- razviti dobaviteljeve tehnične zmožnosti,
- deliti in souporabljati informacije temeljito, vendar selektivno,
- voditi skupne aktivnosti za izboljšanje poslovanja.

Zadnja, šesta stopnja predstavlja vrhunec sodelovalnega odnosa med dobaviteljem in kupcem oz. med dvema členoma v verigi dodane vrednosti. Čeprav samo sodelovanje na

¹ Model je bil izpeljan na osnovi poslovanja dobaviteljev komponent za "The Big Three" (Ford, GM in Chrysler). Isti dobavitelji so poslovali s Hondo in Toyoto, vendar so obstajale očitne razlike pri sodelovanju. Več: glej Liker Jeffrey K. in Choi Thomas Y.: Building Deep Supplier Relationships. Harvard Business Review, Boston, 92(2004), 12, str. 114-113

prvi pogled deluje preprosto, vidimo, da se je na to potrebno temeljito pripraviti in razjasniti pričakovanja od vložkov in koristi sodelovanja, saj to od podjetij zahteva precejšnjo stopnjo zupanja, deljenja, skupne rabe virov in skupnih aktivnosti.

3.6 Vrste strateških povezav

Obstajajo tri glavne vrste strateških povezav: skupna vlaganja, kapitalske povezave in nekapitalske povezave. Med seboj se razlikujejo v kapitalski udeležbi partnerjev in posledično imajo tudi različne vzvode za definiranje konkretnega partnerstva.

3.6.1 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja (angl. *joint venture*) pomenijo ustanovitev novega, ločenega podjetja, v katerem so ustanovitveni partnerji največji delničarji. Partnerji najprej preskrbijo finančna sredstva in ostale vire, vključno z nekaj delovne sile, vse dokler se to novo podjetje ni sposobno povsem samostojno razvijati. Cilj skupnih vlaganj je ustanoviti novo samostojno podjetje, ki bo sposobno delovati samo, s svojimi viri in zaposlenimi (Faulkner, 1995, str. 27). Ta oblika povezave je primerna za ustvarjanje dolgoročnih povezav ter za prenašanje in izmenjavo tihega (tacitnega) znanja. Ker tacitno znanje ne more biti formalizirano, se prenaša preko izkušenj kot je sodelovanje dveh podjetij. Iz prakse izhaja, da so skupna vlaganja optimalna oblika povezave v primerih, ko podjetja kombinirajo in dopolnjujejo medsebojne vire in zmožnosti in ustvarijo konkurenčno prednost, ki je bistveno drugačna od tiste, ki jo imajo podjetja posamezno in kadar partnerji poskušajo prodreti na trge, ki jih spremlja visoka negotovost (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 277).

Pri skupnih vlaganjih imamo na eni strani pogodbeno razmerja med dvema ali več podjetji ali organizacijami, na drugi pa predstavlja skupno vlaganje povsem novo ekonomsko entiteto, ki je ustanovljena s povsem določenim namenom. Sodelovanje se lahko omeji na del funkcij podjetja, ali pa na njegov celoten spekter poslovanja. (Cauley de la Sierra, 1995, str. 56).

3.6.2 Kapitalske povezave

Kapitalske povezave (angl. *equity strategic alliance*) so povezave, kjer sta dve ali več podjetij lastniki različno velikih deležev skupno ustanovljenega podjetja.

Pri tej obliki strateškega sodelovanja eno podjetje prostovoljno investira (vloži kapital) v drugo podjetje, pri čemer to prvo podjetje postane večinski ali manjšinski (glede na višino kapitalskega vložka) lastnik drugega podjetja. Nekateri avtorji so mnenja, da solastništvo krepi sodelovanje. Kapitalski vložek omogoča partnerjem boljši vpogled v poslovanje partnerskega podjetja, prisotnost kapitala pa govori tudi o tem, da gre za resne in dolgoročno usmerjene partnerje (Lapuh, 2000, str. 31).

3.6.3 Nekapitalske povezave

Nekapitalske povezave (angl. *nonequity strategic alliance*) so povezave, kjer dve ali več podjetij razvijejo pogodbeni odnos za deljenje in souporabo svojih edinstvenih virov in zmožnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. V tem primeru povezave sodelujoča podjetja ne ustanovijo novega neodvisnega podjetja in tudi nimajo kapitalskih vložkov. Zaradi tega so nekapitalske povezave manj formalne in ne zahtevajo tako visoke pripadnosti partnerjev kot skupna vlaganja ali kapitalske povezave (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 278). Čedalje več strateških povezav je takih, ki ne temeljijo na kapitalskih odnosih. Tovrstne povezave so v bistvu projekti, v katerih se dve ali več podjetij odloči za pogodbeno sodelovanje na določenem področju poslovanja. Med najbolj razširjene nekapitalske povezave uvrščajo različni avtorji predvsem naslednje (Lapuh, 2000, str. 31):

- licenčna pogodba (angl. *license agreement*),
- franšizing (angl. *franchising*),
- delitev proizvodnje oz. proizvodna kooperacija (angl. *production sharing*),
- skupno trženje (angl. *joint marketing*),
- distribucijski dogovor (angl. *distribution agreement*),
- oskrbovalna veriga (angl. *supply chain*),
- raziskovalno-razvojno partnerstvo (angl. *R&D partnership*).

4 INTEGRACIJA PROCESOV

Z globalno konkurenco, hitro spreminjajočimi se zahtevami potrošnikov, pospešenimi tehnološkimi spremembami, so se pojavile nove organizacijske strukture in se širijo preko meja dosedanjih organizacij. Današnje tehnike vodenja tako postajajo vse manj primerne za management sodelovanja. Izvajanje skupnih aktivnosti je pogojeno z angažiranostjo podjetij in zavedanjem, da so določeni procesi skupni. Potrebna je integracija procesov.

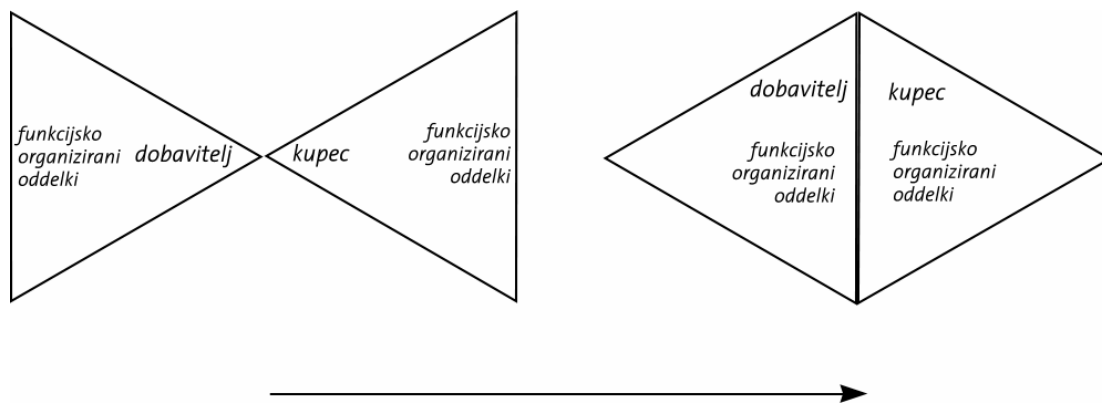
Razlogi za integracijo so naslednji (Bröcker, Dold, 2005):

- motiv prihranka časa, npr. skrajšanje razvojnega cikla, skrajšanje časa vstopa na trg,
- razpršitev stroškov in tveganja s partnerji,
- izboljššan dostop do finančnih virov,
- koristi zaradi velike proizvodnje in prednosti velikosti,
- dostop do novih tehnologij in novih kupcev,

- dostop do novih trgov preko partnerjev,
- dostop do inovativnih voditeljskih izkušenj,
- diverzifikacija – približevanje novemu izdelku ali tržnemu segmentu s pomočjo partnerjev,
- večji izkoristek kapacitet,
- izmenjava "know-howa" in souporaba informacij,
- ustvarjanje sinergij,
- ublažitev političnih pritiskov, npr. premagati trgovinske razmere,
- pridobiti dostop do globalnih mrež.

Razlogov za integracijo procesov in skupne procese je veliko. Pri tem se podjetjem postavlja vprašanje kakšne koristi imajo od poslovnega sodelovanja in integracije ter koliko so pripravljena vložiti v integracijo.

Slika 4: Integrirana podjetja



Vir: Bröcker, Dold, 2005; lastna priredba.

Kot vidimo iz Slike 4, tradicionalno sodelovanje ni dovolj za uspešno integracijo. Potrebno je drugačno mišljenje in zavedanje integriranih procesov. Podjetja morajo prilagoditi organizacijsko strukturo v korist procesa.

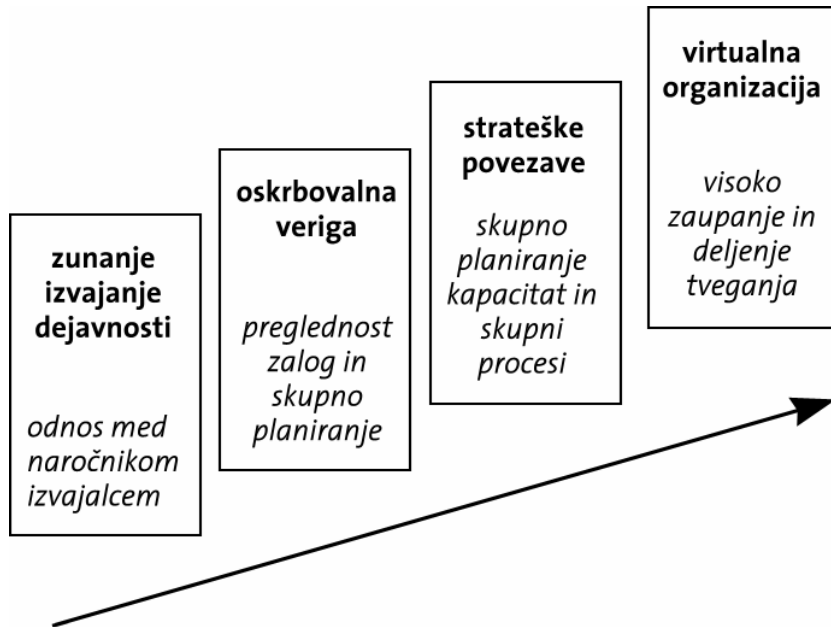
4.1 Organizacijske oblike sodelovanja

Ker je sodelovanje med podjetji različno močno, obstajajo tudi različne organizacijske oblike sodelovanja. Med seboj se razlikujejo po stopnji integracije. Cilj vsakega podjetja ni doseči najvišje stopnje integracije, temveč doseči tisto stopnjo, ki je najbolj ustrezna za poslovanje. Tako poznamo glede na stopnjo integracije naslednje oblike:

- zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*),

- oskrbovalna veriga (angl. *supply chain*),
- strateške povezave (angl. *strategic alliances*) in
- virtualna organizacija (angl. *extended enterprise*).

Slika 5: Stopnje integracije in organizacijske oblike sodelovanja



Vir: Bröcker, Dold, 2005; lastna priredba.

V nadaljevanju poglavja bom podrobneje prikazal vsako obliko sodelovanja ter skušal povzeti ključne lastnosti posameznih podjetij v medsebojnem odnosu.

4.2 Zunanje izvajanje dejavnosti

Zunanje izvajanje lahko definiramo kot strateško uporabo zunanjih sredstev in storitev v zvezi z aktivnostmi, ki jih tradicionalno opravljajo notranje službe in kadri v podjetjih. Dejansko podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Zunanje izvajanje omogoča podjetju, da nadaljuje z izvajanjem dejavnosti, v katerih je najboljše, hkrati pa najame ostala podjetja za opravljanje dejavnosti, za katere so ta sposobnejša in jih lahko bolje opravijo (Petelin, 2004, str. 4).

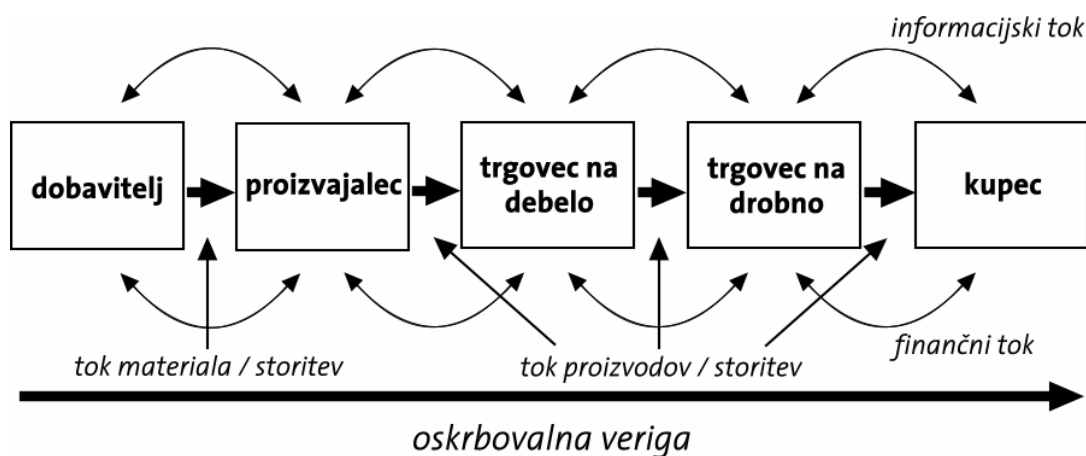
Podjetje se pri tem vpraša, ali se splača izvajati vse poslovne procese v lastni režiji ali nekatere prenesti na zunanja podjetja. Za zunanje izvajanje je značilno dolgoročno partnerstvo med izvajalcem in naročnikom in pri tem se partnerstvo nadgrajuje in dopolnjuje ves čas zunanjega izvajanja (Petelin, 2004, str. 4). Za odločitev o zunanjem izvajanju obstajata dva razloga, in sicer strateško osredotočenje na osnovno dejavnost in intenzivna graditev konkurenčnih prednosti. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti podjetje

sprosti notranje vire za najpomembnejše funkcije, hkrati pa z dobavitelji deli tveganje, povezano s storitvijo (Škulj, 2004, str. 5).

4.3 Oskrbovalna veriga

Oskrbovalna veriga je tok materiala, informacij, plačil in storitev, ki poteka od dobaviteljev surovin skozi tovarne in skladišča do končnih porabnikov. Vključuje podjetja in organizacije ter procese, ki ustvarjajo in dobavljajo proizvode, informacije in storitve končnim porabnikom. Zajema številne naloge, kot so nabava, tok plačil, ravnanje z blagom, načrtovanje in nadzor proizvodnje, logistika, upravljanje zalog, distribucija in dostava (Logožar, 2004, str. 183).

Slika 6: Oskrbovalna veriga



Vir: Kovačič et al., 2004, str. 281.

Potočnik (2002, str. 217-218) je opredelil, da je cilj oskrbovalne verige podjetja maksimizirati dobiček s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in čim krajšim možnim časom postrežbe porabnikov. Zato konkurenčni boj ne poteka več med posameznimi podjetji. Uspešnejša so tista podjetja, v katerih so oskrbovalne verige stroškovno učinkovitejše od oskrbovalnih verig konkurentov. Pogosto je neučinkovitost oskrbovalnih verig posledica pomanjkanja zaupanja in pretoka informacij med členi dobavne verige. Porabniki z vse večjimi zahtevami pritiskajo na trgovce, ki prenesejo pritisk nazaj po verigi in zahtevajo od proizvajalcev dodatne koristi, da bi bili učinkovitejši v primerjavi s konkurenti.

Oskrbovalna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne izdelke ter distribucijo končnih izdelkov kupcem. Oskrbovalna veriga obstaja tako v storitvenih kot tudi v proizvodnih podjetjih, čeprav se kompleksnost verige lahko močno razlikuje med različnimi panogami in podjetji (Geneshan, Harrison, 2003, str. 1). Ob tem Poirier razlaga teorijo v smislu mrež ali grozdov poslovnih partnerjev, ki si v verigi delijo različne vire,

stroške in dobiček, ki se dosega s pomočjo trdneje povezanih procesov, in si med sabo zaupajo (Kreft, 2001, str. 2).

Podjetja z dobro usklajeno oskrbovalno verigo se na izzive konkurence in prednosti, ki jih prinaša splet, lažje prilagajajo, hitreje odzivajo, bolje organizirajo poslovanje z zalogami in si tako ohranjajo zvestobo kupcev. Ob tem je treba upoštevati značilnosti sodobnih oskrbovalnih verig, ki so (Kreft, 2001, str. 28):

- hiter materialni tok,
- hiter informacijski tok.

Za uspešno koordinacijo in delovanje oskrbovalnih verig je potrebno aktivno sodelovanje posameznih členov v verigi. Ker so tokovi hitri in kompleksni, se je pojavila potreba po vodenju oskrbovalnih verig.

4.3.1 Management oskrbovalne verige

Funkcija managementa oskrbovalne verige (angl. *supply chain management*) je planiranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje aktivnosti oskrbovalne verige. Cilj sodobnega managementa oskrbovalne verige je zmanjšanje negotovosti in tveganja v dobavni verigi, s čimer pozitivno vpliva na raven zalog, čas proizvodnega cikla, poslovne procese in servisiranje odjemalcev. Vse te koristi pripomorejo k izboljšanju profitabilnosti in konkurenčnosti (Logožar, 2004, str. 183). Management oskrbovalne verige je intenzivno povezovanje vseh podprocesov, ki omogočajo izmenjavo informacij in gibanje dobrin med dobavitelji ter končnimi porabniki, skupaj s proizvajalci, distributerji, trgovci na drobno in katerim koli drugim podjetjem v okviru oskrbovalne verige v celoto. Management oskrbovalne verige je sestavljen iz treh podprocesov (Prekshana, 2004):

- Načrtovanje povpraševanja za učinkovito načrtovanje tržnega povpraševanja. Cilja načrtovanja povpraševanja sta razumevanje nakupnih navad strank in razvoj celostnih napovedi.
- Načrtovanje dobave za optimalno razporejanje virov v skladu s povpraševanjem. Del tega podprocesa so dolgoročno načrtovanje dobave, načrtovanje zalog, distribucije, nabave, načrtovanje transporta in razporeditev nabave.
- Izvedba naročil za učinkovito izpolnitev povpraševanja. Del tega podprocesa so sprejem naročil, preverjanje strank, obljuba izpolnitve naročil, upravljanje predplačil in izpolnitev naročil.

Pri konceptu oskrbovalne verige so poslovni procesi izrazito natančno definirani in sama oskrbovalna veriga predstavlja koordinacijo teh procesov ter težnjo k doseganju čim bolj optimalnega pretoka tokov. V verigi sodelujejo dobavitelji, ki med seboj niso kapitalsko povezani, združuje jih zgolj zaporedje poslovnih procesov. Cilj sodelovanja pri

oskrbovalni verigi je doseči nemoten proces ter nemoten tok informacij in plačil (Bröcker, Dold, 2005).

4.4 Strateške povezave

Strateške povezave kot organizacijska oblika poslovnega sodelovanja pomenijo višjo stopnjo integracije (Bröcker, Dold, 2005). Pri tem govorimo že o skupnem izkoriščanju priložnosti trga, deljenih procesih, transparentnosti zalog, skupnem planiranju kapacitet ipd. Poleg tega je s to organizacijsko obliko možno prodreti na trge, na katere sicer podjetja posamezno ne bi mogla. Ravno tako povezava predstavlja veliko oviro za vstop na trg ostalim konkurentom. Naj še omenim, da predstavljajo povezave eno močnejših oblik poslovnega sodelovanja, vendar kljub temu pri tej obliki še ne obstaja deljenje tveganja pri vstopu na trg.

4.5 Virtualna organizacija

Cilj virtualne organizacije (angl. *extended enterprise*) je delovati kot ena entiteta s težnjo doseči svoj cilj in zaradi tega uporabljati primerne tehnike vodenja. S svojim sodelovanjem podjetja ustvarijo neko večjo, širšo organizacijo na določenih področjih poslovanja preko strateškega planiranja, dolgoročnih ciljev, kapitalskega mreženja, deljenja in souporabe kapacitet (Bröcker, Dold, 2005).

Ivanko navaja, da gre pri virtualni organizaciji za mrežo podjetij, ki so se povezala za izvajanje določene naloge, da bi se odzvala čim hitreje na spreminjajoče se zahteve v poslovnem okolju. Mreža razmerij povezuje podjetja, ki so se združila za izvedbo določene naloge, za uresničitev določenega cilja, pri čemer ima vsako svoje ključne sposobnosti. Povezana so na tistih področjih, kjer so odkrila takšne možnosti, ki jih eno samo podjetje ne more izpeljati ali pa jih ne more izpeljati dovolj kakovostno in ekonomično. Trajanje takšnega podjetja je različno dolgo, namenjeno pa je predvsem proizvodnji izdelkov, ki morajo biti narejeni v skladu z željami kupca. In ker je takšne izdelke težko razviti, poleg tega pa terjajo nenehne izboljšave, je pri njihovem razvoju nujno aktivno sodelovanje naročnika v vseh fazah raziskav in razvoja (Godnič, 2004, str. 14).

Na podlagi napisanega lahko ugotovim, da je pojem zelo kompleksen, zato je težko govoriti o enotni definiciji virtualne organizacije. Vendar, če izluščim skupne značilnosti definicij virtualne organizacije, so to (Godnič, 2004, str. 14):

- geografska in časovna neodvisnost,
- uporaba napredne informacijske telekomunikacijske infrastrukture (elektronska komunikacija),
- skupen interes, podobna ali enaka vizija, poslanstvo in strategija,

- močna stopnja zaupanja med člani (pogosto delujejo brez pogodbenih in formalnih dogovorov, udeleženci imajo vpogled v medsebojne načrte, strategije razvoja, strukture stroškov),
- enakopravnost udeležencev,
- izraba virov (kadrovske, finančne, tehnične).

Za virtualno organizacijo kot najvišjo razvojno stopnjo integracije poslovnih procesov je torej značilno deljenje tveganja, visoko zaupanje ter sodelovanje na vseh poslovnih področjih (Bröcker, Dold, 2005).

5 TOK INFORMACIJ IN ODLOČANJE

Vsako podjetje ali organizacija potrebuje za uspešno delovanje uporabne in točne informacije. Ustrezne informacije so tako podlaga za odločanje, ki je izbiranje med različnimi možnostmi na podlagi informacij in znanja. Resnična vrednost podatkov je pogojena z možnostjo, da iz njih pridobimo informacije, ki so uporabne za poslovno odločanje. Pri tem ugotavljam, da si avtorji niso enotni glede definicije terminov podatek, informacija in znanje, vendar se njihovo pojmovanje v veliki meri prekriva.

5.1 Podatki, informacije in znanje

Potrebno je ločevanje med podatki, informacijami in znanjem. Danes, v dobi preobilja informacij (angl. *information overload*), ko je sam dostop do informacij dokaj nezahteven, je pomembno odkriti vzorce, ki se skrivajo v informacijah oz. odkriti dele informacij, s katerimi si lahko kako pomagamo.

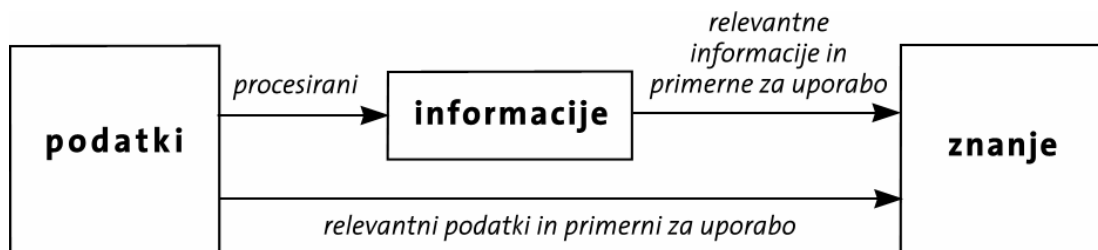
Podatki (angl. *data*) v svoji prvotni obliki nimajo posebnega pomena za odločanje, saj jih je potrebno preoblikovati za ta namen (Klaves, 2003, str. 6). Podatki so gola dejstva o dogodkih, ki so se zgodili v podjetju ali njegovem okolju, in predstavljajo zgolj vhod v informacijski sistem. Turban, McLean in Wetherbe (2004, str. 51) pravijo, da se podatki navezujejo na osnovni opis stvari, dogodkov, aktivnosti in transakcij, ki so zabeleženi, urejeni, in shranjeni, vendar ti podatki ne izražajo kakršnegakoli specifičnega pomena.

Senge definira informacijo kot podatek, ki je relevanten za prejemnika. Informacije so torej podatki, ki imajo vrednost (Hribernik, 2004, str. 3). Ta vrednost informacije je odvisna od konteksta, dokler je umeščena v določen kontekst, podatek ni informacija, ko se kontekst spremeni, podatek postane informacija (Clarke, 1999). Informacije so podatki, ki so urejeni tako, da imajo za uporabnika določen pomen in vrednost, so preoblikovani podatki, ki so predstavljeni v obliki, razumljivi uporabnikom (Turban, McLean, Wetherbe, 200, str. 51).

Znanje pojmuje kot informacije, ki so organizirane in predstavljene tako, da opisujejo novo razumevanje problema, izkušnje ali rezultate učenja (Bezjak, 2002, str. 18). Znanje je matrika dojemov, znotraj katerih posameznik umesti novo pridobljene informacije (Clarke,

1999). Znanje pomeni potencial za delovanje oz. ukrepanje na podlagi podatkov, informacij, izkušenj in intuicije. Sestoji iz podatkov in/ali informacij, ki so bili urejeni in procesirani, da lahko izražajo razumevanje, izkušnje, nakopičene naučene stvari in strokovno znanje, kot se uporabljajo pri konkretnem problemu ali aktivnosti (Turban, McLean, Wetherbe, 2004, str. 51). Znanje pa po mnenju Petra Sengea lahko najbolje opišemo kot "sposobnost za učinkovito ukrepanje". Velja tudi, da je pomen, ki ga ima informacija za posameznika, vsaj deloma odvisen od njegovega predhodnega znanja (Hribernik, 2004, str. 3-4).

Slika 7: Podatki, informacije in znanje



Vir: Turban, McLean, Wetherbe, 2004.

Najenostavnejša razlaga je ta, da so podatki relevantni in imajo vrednost, kadar dejansko vplivajo na različen izid pri sprejemanju odločitev. Najpogostejši način, kako podatki dobijo vrednost ter tako postanejo informacije, je ta, da vplivajo na izid odločitve. Torej je pomembno poznati tudi odločitev in proces odločanja.

5.2 Poslovno odločanje

Z namenom ponuditi čim boljše odločitve, je potrebno vsako odločitev podpreti. Osnova za odločanje so informacije, ki jih odločevalec zbere in na osnovi katerih ponudi odločitev. Tako se pri procesu odločanja pojavi tudi potreba po informacijah. Da bi problem čim boljše rešili, se odločevalci opirajo na določena dejstva, izkušnje in informacije. Vendar se pri kompleksnejših problemih, ki zahtevajo podrobno analizo, informacije tudi težje pridobivajo. Nastopi negotovost, ki proces odločanja oteži.

Odločitev je izbira izmed večih možnih alternativnih dogodkov in proces odločanja je postopek, katerega rezultat je dosežena odločitev (Clarke, 1999).

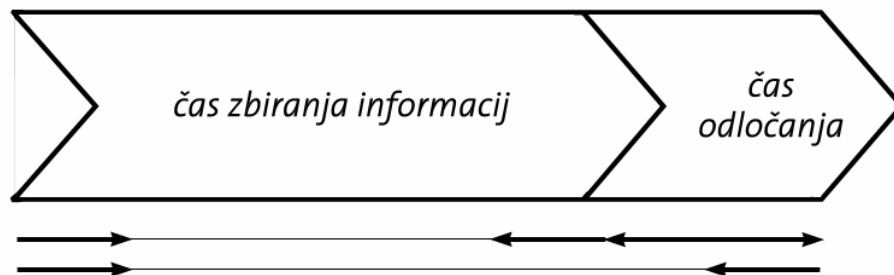
Sam proces odločanja, ki na prvi pogled deluje enostaven, vendar se ob umestitvi v dinamično okolje in stanje negotovosti pokaže kot zahtevnejši proces, ki nosi ključne posledice v prihodnosti. V okolju, ki zahteva visoko odzivnost, dinamičnost in ažurnost informacij, je proces odločanja bistveno kompleksnejši in zahteva podrobno analizo vseh faz ter sistemsko podporo. Teorija odločanja predstavi odločanje kot analitičen pristop k izbiranju najboljše alternative ali poteka dogodkov. Običajno obstajajo tri klasifikacije

teorije odločanja in so odvisne od stopnje gotovosti možnega rezultata ali posledic (Heizer, Render, 1993, str. 47):

- Odločanje v gotovosti – odločevalec z gotovostjo pozna posledice ali rezultat katerekoli alternative odločitvene izbire.
- Tvegano odločanje – odločevalec pozna verjetnost dogodka za rezultate ali posledice vsake alternative.
- Odločanje v negotovosti – odločevalec ne pozna verjetnosti nastopa rezultata ali posledic alternativ.

V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je hitro sprejemanje odločitev bistvenega pomena, zato je potrebno skrajšati čas odločevalnega ciklusa. Za kvalitetno odločitev tako ostaja manj časa, saj so običajno z odločitvami povezani tudi roki, ki se jih morajo odločevalci držati. Zaradi prevelike porabe časa za zbiranje informacij tako pri odločevalnem ciklusu prihaja do prenatrjenih odločitev. Potrebno pa je ne zgolj sprejemanje odločitev hitreje, temveč sprejemanje dobrih odločitev hitreje. To pomeni, da je potrebno skrajšati celoten čas za sprejem odločitve. V okviru celotnega časa pa želimo skrajšati čas zbiranja informacij in podaljšati čas za sprejemanje odločitev (Liataud, 2001, str. 105-106). Opisano prikazuje Slika 8.

Slika 8: Čas zbiranja informacij in čas odločanja



Vir: Liataud, 2001, str. 106.

Zaradi pritiska na odločanje in s tem povezanimi procesi v kontekstu z značilnostmi okolja, je za dobre odločitve potrebno sprejeti določene koncepte, ki omilijo pritiske, še posebej časovne, in olajšajo odločanje.

5.3 Souporaba informacij

Souporaba informacij (angl. *information sharing*) obstaja zaradi sodelovanja organizacij in podjetij, strateških partnerstev in poslovnih odnosov med podjetji. Sodelujoči partnerji oz. podjetja potrebujejo za svoje normalno in nemoteno delovanje informacije od različnih subjektov. Informacijske potrebe poslovnih subjektov ostajajo, spremeni se način servisiranja informacij in njihovega oblikovanje. Za učinkovito posredovanje ter souporabo

podatkov in informacij je potrebno predhodno prilagoditi tehnologijo, informacijsko arhitekturo, poslovne procese in poslovne odnose na strateški ravni (Krnec, 2005, str. 798).

Deljenje in souporaba informacij se vedno pojavi v določenem kontekstu. Za učinkovito souporabo informacij pa obstaja pet pogojev, ki morajo biti izpolnjeni (Marchand, Kettinger, Rollins, 2001, str. 114):

- obstajati mora skupen jezik in skupno dojetje informacij,
- potreben je tudi obstoj določenega odnosa,
- med člani organizacije, ki si delijo in uporabljajo informacije, mora obstajati zaupanje,
- za souporabo informacij v poslovnem svetu je potreben motiv oz. viden mora biti rezultat,
- deljenje in souporaba informacij mora biti del organizacijske kulture podjetja.

Načinov za deljenje in souporabo informacij je zelo veliko, in sicer formalno to lahko poteka preko poročil, na sestankih, preko elektronske pošte, okrožnic ali pa tudi povsem neformalno in izven delovnega časa. Ravno tako je za nemoten tok informacij potrebno deljenje in souporaba informacij znotraj podjetja in zunaj podjetja npr. s kupci, z dobavitelji in ostalimi partnerji (Marchand, Kettinger, Rollins, 2001, str. 115-116).

5.4 Pretok informacij v verigi sodelujočih podjetij

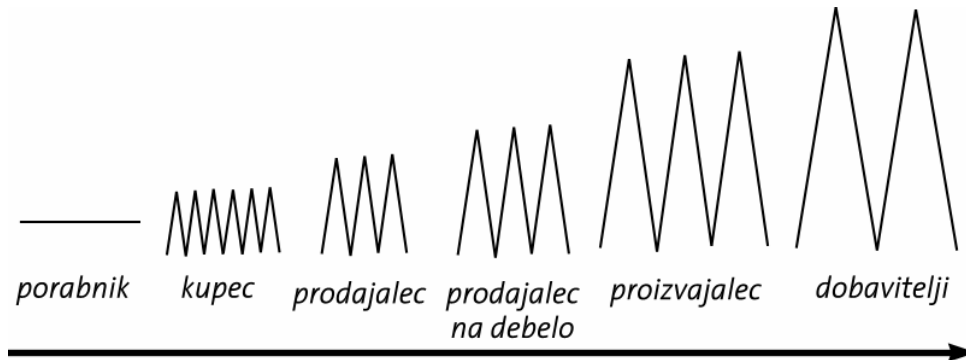
Pretok informacij se nanaša na izmenjavanje informacij med člani dobavne verige. Pri tem je mišljen kateri koli tip podatkov, ki bi lahko vplival na dejanja in izvedbo dela drugih členov dobavne verige. Nekateri primeri vključujejo podatke o povpraševanju, stanju zalog, načrtih zmogljivosti, načrtu proizvodnje in odpreme. V idealnem primeru bi bile tovrstne informacije pravočasno dosegljive določenemu členu dobavne verige. Za uspešno koordinacijo proizvodov, finančnih in informacijskih tokov morajo imeti podjetja vzdolž dobavne verige pravočasni dostop do natančnih informacij o stanju v verigi (Lee, Whang, 2001, str. 4).

Pomen pretoka informacij v verigi sodelujočih podjetij je nesporen, informacijska tehnologija pa pri tem lahko bistveno zniža stroške. Vendar je ključnega pomena predvsem strateško planiranje pretoka informacij in ustrezna uporaba pridobljenih informacij. Te morajo biti pravočasno dostopne vsem podjetjem v verigi in poslovni procesi morajo biti upravljani na tak način, da se lahko te informacije polno izkoristijo (Trkman et al., 2005, str. 22).

Eden najpomembnejših razlogov za neučinkovitost poslovanja v verigi, kar se ponavadi odraža v kopičenju zalog, je negotovost povpraševanja. Vzrok za to je v slabi komunikaciji med člani oskrbovalne verige. Da bi bila oskrbovalna veriga izraz resničnih tržnih razmer,

je zelo pomembno izmenjevanje informacij med členi verige. To je namreč najučinkovitejši način odpravljanja problema popačenja informacij o povpraševanju vzdolž verige (Logožar, 2004, str. 193) – gre za t. i. učinek biča (angl. *bullwhip effect*), ki je prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Učinek biča



Vir: Lee, Whang, 2001, str. 6.

Popačene informacije se prenašajo z ene ravni oskrbovalne verige na drugo in te veljajo za enega najpomembnejših razlogov neučinkovitosti dobavne verige. Učinek biča je mogoče preprečiti s preglednostjo informacij o povpraševanju vzdolž verige (Lee, Whang, 2001, str. 6).

5.5 Informacijske rešitve

Celovita informacijska rešitev je celovito povezana in na poslovnem modelu temelječa sestava uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom organizacije in njenim poslovnim partnerjem možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti; npr. načrtovanje virov podjetja. Informacijski sistem (angl. *information system*) je sistem, ki omogoča zbiranje, obdelavo, shranjevanje, distribucijo ter uporabo podatkov in informacij (Slovar informatike, 2005).

Informacijski rešitve so bile v preteklosti izrazito notranje usmerjene. V današnjih konkurenčnih razmerah pa to več ne zadostuje. Odgovor na to je v zunanji usmeritvi podjetja. Sodoben strateški informacijski sistem pomeni nadgradnjo osnovne notranje usmeritve v povezavi z okolico. Značilnost strateškega informacijskega sistema je povezovanje podjetja na horizontalni in vertikalni ravni. To omogoča boljši pretok informacij v širšem krogu zainteresiranih subjektov med kupci in dobavitelji (Logožar, 2004, str. 89).

5.5.1 Razvoj celovitih poslovnih rešitev

S silovitim razvojem poslovanja, z velikimi spremembami v delovanju podjetja, poslovanju in sodelovanju, so se skladno s tem razvijale tudi poslovne informacijske

rešitve. ERP oz. sistem za planiranje resursov podjetja se je razvijal sčasoma, počasi, vendar vztrajno v praksi, na osnovi poslovnih potreb (Mirghani, 2002, str. 32-37; Ljubič, 2001, str. 215-218). Začetki segajo v 70. leta prejšnjega stoletja s pojavom sistema materialnega planiranja – MRP (angl. *material requirement planning*), ki je bil v bistvu preprost koncept planiranja materialnih sredstev. Šlo je za material v smislu opredmetenih sredstev (angl. *tangible assets*) in koncept učinkovitega planiranja. MRP predstavlja razmeroma enostavno orodje za analizo strukture proizvodnih procesov na osnovi tehnične dokumentacije, kosovnic in proizvodnih postopkov, ki naj z močno povečanim številom dokumentov ugotovita, kakšne bodo potrebe po komponentah in kapacitetah, po sortimentu in količinah, da bi zadovoljili osnovni plan proizvodnje.

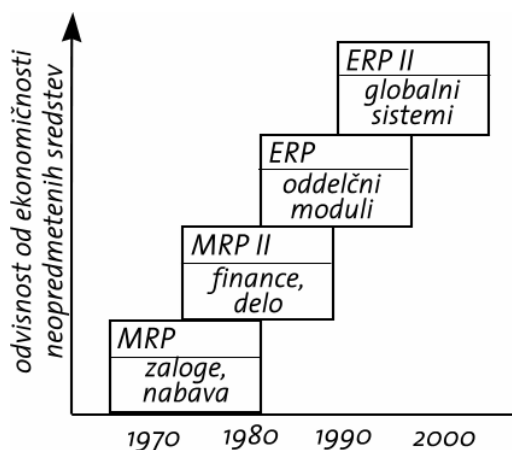
S časom se je v 80. letih prejšnjega stoletja pojavil tudi sistem planiranja po virih proizvodnje – MRP II (angl. *manufacturing resources planning*), ki je sicer bil nadgradnja MRP, vendar je že vključeval tudi neopredmetena sredstva (angl. *intangible assets*), ki so temeljila na znanju. Koncept MRP II, ki je dotedanji koncept MRP obogatil tako, da je pokril še dodatne procese planiranja, predvsem pa je uvedel povratne zanke, da bi ugotavljali in opozarjali na neustrezne zmogljivosti virov tako na strani dobaviteljev kot tudi proizvodnje. MRP II se pogosto smatra kot "koncept planiranja potreb po vseh področjih proizvodnje". Hierarhični koncept, ki ga uveljavlja MRP II, predpostavlja zaporedno planiranje in razgradnjo celovite naloge planiranja na posamezne delne naloge.

V 90. letih so pri Gartner Group iznašli termin ERP (angl. *enterprise resource planning*). ERP sistemi so bili že bolj kompleksni in posamezni modeli v podjetju so bili integrirani za celotno podjetje in ne več zgolj za proizvodno funkcijo. Tako je bil ERP v bistvu sestavljen iz "modulov" posameznih oddelkov oz. poslovnih funkcij (planiranje, finance, računovodstvo, nabava ...), poleg tega pa so vključevali tudi module ravnanja s človeškimi viri – HRM (angl. *human resource management*) in upravljanja odnosov s strankami – CRM (angl. *customer relationship management*). S povečanjem zmogljivosti računalniške tehnologije se je tudi MRP II razširil tako, da je pokril ne le procese planiranja proizvodnje različnih tipov, pač pa tudi procese v pomožnih in spremljajočih dejavnostih proizvodnje ter drugih poslovnih funkcijah podjetja. Da bi poudarili sposobnost celovitega obravnavanja vseh poslovnih funkcij in procesov v njih, se je za tovrstne računalniške aplikacije udomačil naziv sistem planiranja resursov podjetja – ERP. Ta tako pokriva vsa področja poslovanja podjetja, od prodaje preko razvoja proizvodov in proizvodnih procesov, planiranja proizvodnje, proizvodnje in spremljajočih dejavnosti, sistema kakovosti, nabave, gospodarjenja z materialom, planiranja distribucije in eksternega transporta ter ravnanja s človeškimi viri, vse do računovodstva, knjigovodstva, kontrolinga in financ.

Čeprav so ERP sistemi veliko pripomogli k izboljšanju poslovanja, so bili fokusirani na podjetje in zgolj procese v podjetju, fleksibilnost, transparentnost in produktivnost. V primerih managementa oskrbovalne verige pa so se ti sistemi pokazali za neprimerne. Ta cilj potrebuje sistem na osnovi globalnega sodelovanja in zagotavlja kupcem in ostalim

deležnikom souporabo primernih poslovnih znanj. Takšen sistem za medorganizacijsko sodelovanje so pri Gartner Group poimenovali ERP II², ki je definiran kot poslovna strategija in nabor specifičnih aplikacij, ki ustvarjajo vrednost deležnikom z omogočanjem in optimizacijo sodelovanja operativnih in finančnih poslovnih procesov znotraj podjetja in med podjetji (Turban, McLean, Wetherbe, 2004, str. 366).

Slika 10: Evolucija celovitih poslovnih rešitev



Vir: Mirghani, 2002, str. 36.

Slika 10 prikazuje razvoj sistemov v času in naraščanje odvisnosti celovitih informacijskih rešitev od ekonomičnosti neopredmetenih sredstev. Tako vidimo razvoj od MRP v 70. letih preko MRP II in ERP do ERP II danes.

5.5.2 Prehod od ERP k ERP II

Zaradi robustnih sistemov ERP, ki so bili zelo kompleksni, poleg tega pa so redko izpolnili pričakovanja, so se potrebe po sistemih in informacijah, ki jih zagotavljajo, spremenile. Vse prevečkrat se je dogajalo, da so bili sistemi zaprti med stene podjetja in niso mogli zagotavljati sodelovanja med organizacijami znotraj verige vrednosti. Zaradi novih konceptov poslovanja in poslovne logike se je pojavila potreba po novem načinu delovanja sistema.

Eden ključnih razlogov, da se je pojavila potreba po ERP II, je absolutna potreba po podatkih kjerkoli, kadarkoli, znotraj podjetja ali znotraj vrednostne verige, z zavedanjem, da so ti podatki ažurni in točni, ne glede na jezik, lokacijo ali valuto. Najbolj značilna

² V literaturi je sistem za medorganizacijsko sodelovanje poimenovan tudi XRP (angl. *extended enterprise planning*).

razlika je fokus; ERP je usmerjen v delovanje znotraj podjetja, medtem ko se ERP II odpira tudi ostalim sistemom z namenom deliti informacije znotraj oskrbovalne verige, torej zagotavlja podporo vrednostni verigi. Poleg tega je ERP II orientiran na kupca in ostale deležnike, ki lahko doprinesejo v verigi vrednosti (Turban, McLean, Wetherbe, 2004, str. 367). Gartner Group je opredelil šest ključnih razlik med ERP in ERP II, ki so našteje v Tabeli 3.

Tabela 3: Prehod od ERP k ERP II

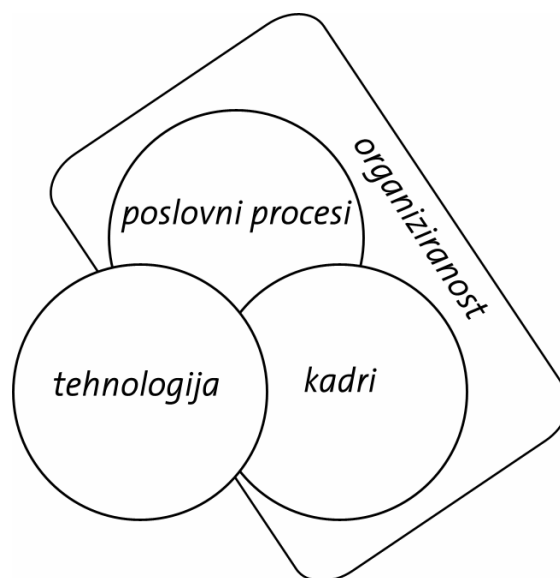
| ERP | | ERP II |
|---|--------------------|---|
| <i>optimizacija podjetja/organizacije</i> | Vloga | <i>optimizacija oskrbovalne verige skozi sodelovanje</i> |
| <i>proizvodnja in distribucija</i> | Področje | <i>vsi segmenti poslovanja</i> |
| <i>proizvodnja, distribucija in finančni proces</i> | Delovanje | <i>funkcionalnost v unikatnih potrebah specifičnih področij</i> |
| <i>interni</i> | Proces | <i>povezan s partnerji</i> |
| <i>se zaveda spleta, vendar zaprta in monolitna</i> | Arhitektura | <i>na osnovi spleta, komponentna in odprta za posege ostalih sistemov</i> |
| <i>ustvarjeni in porabljeni v podjetju</i> | Podatki | <i>ustvarjeni v sodelovanju s partnerji in porabljeni v in izven podjetja</i> |

Vir: Gartner Group, 2003.

6 GRADNIKI INFORMACIJSKIH REŠITEV

Ob upoštevanju novih konceptov poslovanja in tehnologije je uvedba ERP II sistema v praksi velika sprememba, ki se odraža na treh področjih: tehnologiji, poslovnih procesih in ljudeh. Ti tri elementi tvorijo gradnike informacijskih rešitev, kar je prikazano na Sliki 11 na strani 32.

Slika 11: Gradniki informacijskih rešitev



Vir: Groznik, Vičič, 2005, str. 221.

Bistvenega pomena pri tem je tudi organiziranost teh gradnikov in seveda skladnost med njimi. Groznik in Vičič (2005, str. 221) trdita, da so ti gradniki tudi področja ustvarjanja vrednosti informatike in da je to kompleksen proces, odvisen od številnih spremenljivk, zaradi česar je vzročno-posledično odvisnost nemogoče najti.

6.1 Tehnologija

Za podjetja, ki hočejo obdržati gibčnost, rast in konkurenčnost, mora biti tehnološki cilj usmerjen ne samo v interne poslovne procese, pač pa tudi v različne partnerje, kupce, dobavitelje, distributerje itd. S tehnološkega vidika sta ključnega pomena pri poslovnem sodelovanju komponentnost informacijskih rešitev in možnost integracije posameznih delov, ki olajšajo sodelovanje med podjetjem in različnimi tržnimi kanali. Ta cilj zahteva visoko stopnjo uporabe vmesnikov, medsebojnih operacij in kompatibilnosti med različnimi elementi na trgu (Krcnc, 2005, str. 801). Informacijska tehnologija je sredstvo za premostitev poslovnih izzivov in mora pokrivati ključne poslovne procese podjetja in se usmeriti v povezave s poslovnimi partnerji (Groznik, Vičič, 2005, str. 222).

Informacijska tehnologija je bila vedno zaznamovana kot povod za radikalne spremembe v poslovnih procesih z namenom izboljšanja poslovanja. Osnovne tehnologije, ki omogočajo elektronsko poslovanje, sestavljajo računalniška tehnologija, telekomunikacije in elektronski pripomočki končnih porabnikov. S pomočjo interneta in vmesnikov se lahko te tehnologije združujejo. Internet sam po sebi ni tehnologija, ampak je konstrukt tehnologije in spletne tehnologije omogočajo uporabo elektronskega poslovanja (angl. *e-business*) (Cunningham, Fröschl, 1999, str. 73). Z uporabo interneta je omogočeno povezovanje in sodelovanje s tega vidika, saj nudi infrastrukturo za souporabo informacij in izmenjavo

podatkov med različnimi organizacijami in različnimi programskimi rešitvami. Edina zahteva je, da vsi deležniki soglašajo glede določenega nabora informacijske tehnologije, ki zagotavlja povezavo z integracijo poslovnega procesa.

Glavno komunikacijsko orodje 21. stoletja je internet. Koordinacija zaposlenih, ki so razpršeni in delajo v različnih podjetjih, bi bila zelo zapletena in časovno potratna. Spletne tehnologije omogočajo tudi dislociranim članom organizacije nemoteno komunikacijo in delo. Učinkovito delo preko spleta zahteva standarde, ki pospešijo delo vsem uporabnikom. Ta spletna orodja omogočajo povezavo podjetij, organizacij in njihovih članov v veliko komunikacijsko mrežo (Dimovski, Penger, 2002, str. 6).

Elemente, ki tehnološko pogojujejo informacijske rešitve, bi lahko opredelili v tri večje skupine (Shelly, Cashman, Rosenblat, 2001, pogl. 1.4):

- strojna oprema (angl. *hardware*), ki se odraža na fizičnem nivoju informacijskih rešitev,
- programska oprema (angl. *software*), ki je vidna kot sistemska oprema in aplikativna programska oprema, s pomočjo katere uporabniki opravljajo svoje delo,
- podatki (angl. *data*), ki so predmet obdelave programske opreme.

6.2 Poslovni procesi

Vsaka organizacija ima poslovne procese. Vsak poslovni proces pa vključuje enega ali več podprocesov, tega pa sestavlja nabor posameznih aktivnosti (Damij, 2001, str. 16). Poslovni proces lahko opredelimo tudi kot povezan nabor aktivnosti in opravil, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa. Proces ni prepoznaven po samih opravilih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju aktivnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili zelene rezultate (Kovačič et al., 2004, str. 58-59). Proces bi lahko označili tudi kot strukturiran in merjen zbir aktivnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo natančno določen izhod za posameznega kupca ali trg. Potemtakem ga lahko zapišemo kot ureditev delovnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter z jasno zaznanimi vhodi in izhodi (Cerovšek, 2005, str. 19-20).

Poslovni proces lahko definiramo tudi kot med seboj logično povezane izvajalske in nadzorne aktivnosti, katerih posledica je proizvod, npr. načrtovani izdelek, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor. Pri tem poslovni proces opredeljujejo naslednje sestavine (Kovačič et al., 2004, str. 78):

- dogodek oz. dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa,
- vhodi: kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v proces,
- izhodi oz. rezultati; to so proizvodi, storitve, dokumenti,
- lastnik procesa: posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo procesa,
- omejitve: pogoji, ki opredeljujejo obseg izvajanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa,
- stroški izvajanja procesa, ki jih povzročajo za izvajanje procesa potrebni viri,
- čas: število časovnih enot, ki so potrebne za izvajanje procesa,
- ključni dejavniki uspeha: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja procesa.

Poslovni procesi v podjetju se skladajo s poslovnimi dejavnostmi, vendar so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami zaradi obremenjenosti podjetij s funkcionalno naravnanim načinom poslovanja. Zaradi tega prihaja do t. i. funkcijskih silosov, skozi katere potekajo poslovni procesi. Posledično se v praksi dogaja, da poskušajo posamezne enote doseči čim večjo poslovno uspešnost, kar predstavlja zgolj lokalni optimum, največkrat pa ne tudi optimuma poslovanja celotnega podjetja (Groznik, Vičič, 2005, str. 221).

Poslovni proces, ki je namenjen izpolnjevanju potreb kupca, tako potuje skozi več funkcijskih oddelkov. Zaradi kontrol, ki so prisotne ob prehodu izločkov iz ene funkcije v drugo, so prisotne številne zamude in napake, ki podaljšujejo čas, ki je potreben za izpolnitev kupčevega naročila. Poleg tega kupec nima vpogleda v stanje njegovega naročila, saj zaradi funkcijske razdrobljenosti v funkcijske silose nihče od sodelujočih v posameznih delovnih procesih nima celotnega pregleda nad procesom. Tako organizirano podjetje ni pripravljeno na današnje zahteve, kjer sta potrebna sproten odziv na kupčeve zahteve in visoka kakovost spremljajoče storitve (Blanc, 2002, str. 21).

6.3 Kadri

Kadre predstavljajo ljudje, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, torej delajo v nekem podjetju. Za uspešno delovanje je potrebno s človeškimi viri tudi ustrezno upravljati. Upravljanje človeških virov je splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive iz okolja in s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti (Groznik, Vičič, 2005, str. 221-222). Ključnega pomena pri ljudeh v podjetju je tudi organizacijska kultura in v poslovnem procesu ustvarjeno znanje.

6.3.1 Organizacijska kultura

Ekonomsko teorija je podjetje dolgo obravnavala kot "črno skrinjo" (angl. *black box*), torej kot formalno organizacijsko strukturo. Proces ustvarjanja vrednosti obsega zgolj zaporedje posameznih proizvodnih faz, tehnoloških odnosov in organizacijskih struktur, ne zajema pa odnosov med zaposlenimi v podjetju. Podjetje namreč sestavlja množica posameznikov, ki imajo različne interese, navade, obnašanja, prepričanja in hotenja, ki praviloma niso usklajena med seboj, niti s cilji podjetja. Za delovanje podjetja pa so bistveni prav odnosi med člani podjetja. Organizacijska kultura je torej tisti "človeški dejavnik" (človeška stran podjetja oz. socialni element), ki ga koncept črne skrinje zanemarja. Goffee in Jones jo poimenujeta "socialna arhitektura", sistem opornikov, tramov in nosilcev, ki so osnova celotne organizacije. V literaturi najpogosteje navajajo definicijo E. H. Scheina: Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal za dovolj dobrega, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme. Schein pojmuje organizacijsko kulturo tudi kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Uratnik, 2004, str. 2-4).

Pojem "organizacijska kultura" se opredeljuje precej neenotno, kar dokazujejo tudi številne definicije samega pojma. Tako je v *kognitivni šoli* kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane. Na drugi strani *simbolna šola* razume kulturo kot sistem pomenov in simbolov, ob pomoči katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje. Ustanovitelji in predhodniki tako ne vplivajo le na izbiro organizacijske strukture in tehnologije, temveč tudi določajo in oblikujejo simbole, jezik, verovanja, rituale, mite ... (Kavšek, 2004, str. 6-9; Novak, 2003, str. 22).

Koncept organizacijske kulture na podlagi simbolne usmeritve, ki sta ga sredi osemdesetih let izdelala Allaire in Firsirotu pravi, da ima organizacija tri med seboj povezane komponente (Kavšek, 2004, str. 6-9):

- Sociokulturni sistem, ki je predstavljen preko strategije, politike in načina vodenja podjetja.
- Kulturni sistem je sistem simbolov, ki se izraža preko vrednot, mitov, ideologij organizacije. Vodje združbe pokušajo vplivati na oblikovanje vrednot in definirati namen podjetja, njihove politike, strategije in oblikovati strukturo organizacije.
- Člani so skupina posameznikov, ki organizaciji prispevajo svoje izkušnje, prepričanja, svoje cilje in svojo osebnost. Iz tega je razvidno, da razumeta kulturo

kot del organizacije, na katero ima velik vpliv vodstvo. Po njunem mnenju organizacijska kultura uravnava delovanje članov organizacije.

Organizacijska kultura je kot osebni karakter, neka brezoblična lastnost, ki pa ima zelo velik vpliv. V bistvu vse organizacijske kulture, ne samo močne, vplivajo na vodenje bolj kot katerikoli segment organizacije (Kell, Carrot, 2005, str. 22).

6.3.2 Znanje

Znanje je "prepričanje, ki je utemeljeno in resnično" (angl. *justified true belief*) in izvira iz procesa oblikovanja posameznikovega osebnega mnenja o tem, kaj je pravilno oz. resnično. Tako je znanje v svojem bistvu vezano na posameznikovo aktivnost. Davenport in Prusak definirata znanje kot mešanico izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in ekspertnega vpogleda v problematiko, ki posamezniku omogoča vzpostavitev sistema za vrednotenje in sprejemanje novih izkušenj in informacij. Znanje izvira iz posameznikov in posamezniki ga tudi uporabljajo, velikokrat pa je znanje zaradi njegove individualne in intuitivne narave težko ubesediti. Posameznikovo znanje je namreč sestavni del njegove kompleksne osebnosti. Po njunem mnenju znanje znotraj organizacij navadno ni zajeto le v obliki dokumentov in arhivov, pač pa se znanje zrcali tudi v procesih, navadah, delovni praksi in delovnih standardih (Hribernik, 2004, str. 3-4).

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyju (Kavčič, 2003, str. 11-12):

- Tacitno ali tiho znanje (angl. *tacit knowledge*), ki je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi iz neposredne izkušnje na nekem področju. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih itd.
- Eksplicitno ali kodirano znanje (angl. *explicit knowledge*), ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih itd.

Mnogi avtorji menijo, da je eksplicitno znanje le vrh ledene gore, ki predstavlja celoto znanja, v ospredje postavljajo tacitno znanje, ki ga posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami. Znanje posameznikov, skrito v tihem znanju, postane za podjetje resničen vir šele, ko ga je mogoče integrirati v procese poslovanja.

Močna povezava obstaja med strategijo podjetja in tihim delom organizacijskega znanja oz. kulturo podjetja. Slednja v mnogočem vpliva na dojetje dogodkov iz poslovnega okolja podjetja in sooblikuje odziv nanje ter tako vpliva na oblikovanje strategije. Pozneje, ko se strategija udejanja, je za njeno uspešnost zopet pomembna kultura podjetja, ki pomembno prispeva k temu, da je ravnanje posameznikov skladno s strategijo (Rodman, 2005, str. 6).

7 ŠTUDIJA PRIMERA INFORMACIJSKE REŠITVE KOT PODPORE POSLOVNEMU SODELOVANJU NA PODJETJU BETI, D. D.

V poglavju, ki obravnava praktični primer poslovnega sodelovanja in podpore skupnega procesa, se bom osredotočil na poslovni proces proizvodnje konfekcijskih izdelkov, saj družbi sodelujeta vertikalno oz. sta zaporedno v verigi dodane vrednosti.

7.1 O podjetju

Beti Metlika, d. d. je vertikalno organizirana gospodarska družba, ki razvija in trži različne vrste poliamidnih in poliesterskih sintetičnih prej, različne vrste oplemenitenih pletiv, različne sklope oblačilnih izdelkov pod krovno blagovno znamko Beti in razvija lastni maloprodajni koncept (Interni podatki podjetja Beti, d. d.).

Podjetje Beti, Tekstilna industrija, d. d., Metlika je bilo ustanovljeno leta 1956, njeno ime pomeni kratico iz začetnih črk prvotnega imena firme **Belokranjska trikotažna industrija**. Podjetje se je v zelo kratkem času razvilo v največje podjetje v Beli krajini.

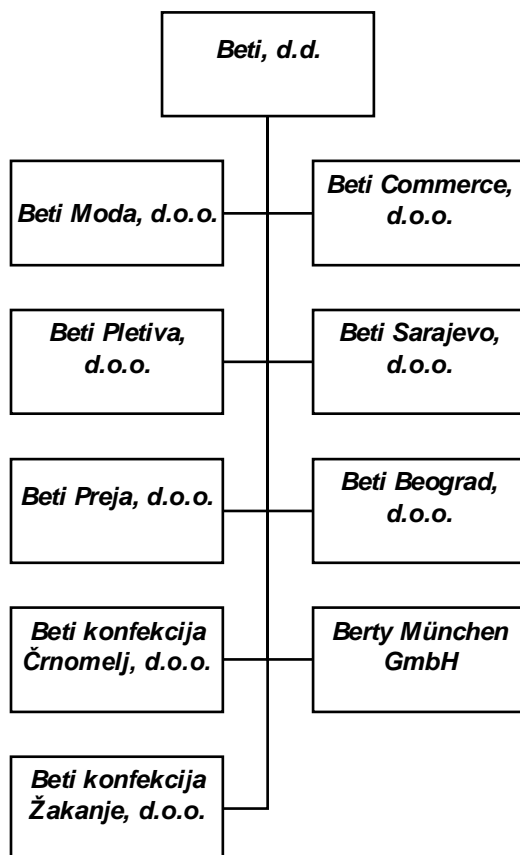
Na svoji razvojni poti je podjetje Beti poleg nenehnega večanja obsega poslovanja in ponudbe, ki je hitro začela presegati okvir zgolj proizvodnje trikotažnih izdelkov, doživela kar nekaj reorganizacij. Te so bile včasih posledica državne politike, največkrat pa notranje razvojne strategije podjetja. Tako je konec sedemdesetih let dotedanjo izrazito linijsko naravnost zamenjala produktna programska organiziranost podjetja s formiranjem treh proizvodno-prodajnih programov :

- preja,
- pletiva,
- konfekcija.

Beti, ki je bila leta 1992 preoblikovana v delniško družbo, je kompleksno strukturirano in mednarodno organizirano podjetje. V vseh svojih družbah zaposluje okrog 1000 ljudi. Letno ustvari več kot 36 milijonov evrov prihodkov, od tega dobrih 72 odstotkov z izvozom. Ravno tako je prisotna na svetovnem trgu, predvsem v državah Evropske unije (Spletna stran podjetja Beti, 2005).

Zadnja reorganizacija v letu 2005 je podjetje Beti preoblikovala v poslovni sistem. Danes sestavlja družbo Beti, d. d. devet hčerinskih podjetij, ki so vsa v popolni lasti matičnega podjetja Beti, d. d. Poslovni sistem Beti prikazuje Slika 12 na strani 38.

Slika 12: Poslovni sistem Beti



Vir: Interni podatki podjetja Beti.

7.1.1 Dejavnosti podjetja Beti

Iz obstoječe registrske dokumentacije je razvidno, da so najpomembnejše dejavnosti delniške družbe sledeče (interni podatki podjetja Beti; spletna stran podjetja Beti, 2005):

- Predelava in barvanje vseh vrst poliamidnih in poliesterskih sintetičnih prej, ki so primarne surovine za nadaljnjo predelavo. To proizvaja družba Beti Preja, d. o. o.
- Proizvodnja raznih vrst oplemenitenih elastomernih, bombažnih, poliamidnih pletiv ter raznih vrst tehničnih pletenin. To proizvodnjo izvaja družba Beti Pletiva d. o. o.
- Proizvodnja moških, ženskih in otroških kopalk, telovadnih dresov in športnih oblačil ter spodnjega perila. To proizvodnjo izvaja hčerinska družba Beti Moda, d. o. o.
- Storitve krojenja, šivanja, pakiranja za tuje naročnike kot dodelavni posli.

7.2 Trg oblačilne industrije in konkurenčnost

EU industrija oblačilnih izdelkov izgublja svojo konkurenčnost tako na področju tkanih oblačil kakor tudi oblačil iz pletenin. Zaradi nekonkurenčnosti je trgovinski saldo oblačilne industrije EU z ostalimi državami negativen in je znašal leta 1995 17.436 mlrd EUR, leta 2002 pa že 33.045 mlrd EUR. Kljub temu, da so podjetja izvršila prenos enostavnih proizvodnih faz v okolja z nižjo ceno delovne sile, pa se njihova konkurenčnost ni bistveno povečala, zelo majhni pa so tudi pozitivni učinki na tekstilno proizvodnjo v EU. Tudi skrajšanje odzivnih časov ter razvoj t. i. pronto mode je v posameznih državah znotraj EU zelo različen. Iz vidika konkurenčnosti niso pomembni le stroški dela oz. stroški dela na minuto, temveč tudi znanje na področju dela in poslovanja ter kakovost managementa, kakor tudi specifična znanja iz področja tekstilne in oblačilne industrije. Že tradicionalnim vrednotam konkurenčne sposobnosti kot so modnost, design in udobje ter kakovost, se vse bolj pridružujejo fleksibilnost in zanesljiva dostava, ki je povezana z geografsko bližino ter možnostjo sporazumevanja in komuniciranja. V samih podjetjih bo na izboljšanje njihove konkurenčnosti močno vplival nadaljnji razvoj vseh vrst managerskih orodij, razvijanje poslovne odličnosti ter nenehno izboljševanje kakovosti poslovnih procesov in proizvodov ter spodbujanje inovativnosti vseh zaposlenih (Smole, 2004).

V podjetju Beti se zavedajo stanja na trgu. Trg oblačilne industrije in čas zadovoljevanja individualnih želja potrošnikov narekuje tudi hitro odzivnost proizvajalcev oz. prodajalcev, pri čemer mora optimalno izpolnjevati potrošnikova pričakovanja. Tržne zahteve se stalno spreminjajo in višajo. Žal je večina podjetij v tej panogi pri izpolnjevanju teh zahtev omejenih z iztrošeno in zastarelo opremo ter dokaj okorno organizacijsko strukturo in metodami dela. Z investicijami v poslovni proces je možno povečati razpoložljive kapacitete, avtomatizirati posamezne poslovne faze, skrajšati odzivni čas ter s kvaliteto proizvodov izkoristiti povezovalne učinke programa pletiva in programa konfekcije pri hitrem in učinkovitem nastopu na tržišču. Tako se je oblikovala ključna sposobnost podjetja ravno v možnosti hitrega odzivanja na trgu, kar pa vidimo, da vodi v konkurenčno prednost na trgu oblačilne industrije.

Za trg oblačilne industrije na katerem deluje podjetje Beti lahko rečemo, da spada med standardne trge. Razlogi za vzpostavitev sodelovanja na takšnih trgih izvirajo iz težnje povečati moč podjetja na trgu in omogočiti si dostop do komplementarnih virov. Zaradi vertikalne organiziranosti in strateškega sodelovanja je podjetje Beti Moda, d.o.o. postalo bistveno manj odvisno od ostalih dobaviteljev pletiva ter si s tem izboljšalo pozicijo na trgu.

Ključne sposobnosti podjetja, ki vodijo v oblikovanje konkurenčne prednosti torej izvirajo iz uporabe primernih managerskih orodij in iz poslovnih procesov. Vertikalna organiziranost ponuja izziv dobrih dobaviteljskih odnosov, oblikovanja skupnega procesa ter zaradi tega hitrega toka materiala in informacij. Razvoj informacijskih rešitev za skupni proces omogoča hitro in kakovostno podporo procesu in zaposlenim v obeh podjetjih.

7.3 Strategija in poslovno sodelovanje

Iz strateškega poslovnega načrta podjetja Beti oz. iz vizije in poslanstva podjetja lahko razberemo, da je strateška naravnost v kupce in ostale partnerje poleg ostalih tudi eden ključnih dejavnikov uspeha. Beti je poslovni sistem, ki trži svoje izdelke globalno, ima posluh za zadovoljevanje potreb svojih kupcev v skladu s spremembami v družbi in stalno razvija in krepi identiteto svoje blagovne znamke.

Poslovni sistem Beti je vertikalno organizirano diverzificirano podjetje, ki razvija, prodaja in trži vrsto med seboj povezanih produktov. Poslovni sistem gradi optimalni nabor tržnega spleta, ki bo zagotavljal dolgoročno uspešno poslovanje celotne verige dodane vrednosti in zagotavljal optimalne donose lastnikom.

Ker ima Beti v lasti hčerinski družbi Beti Moda, d. o. o. in Beti Pletiva, d. o. o., ki skupaj tvorita vertikalno organizirano proizvodno enoto, se bom v nadaljevanju diplomskega dela osredotočil na ti dve družbi. V proizvodnem procesu je Beti Pletiva, d. o. o. dobavitelj družbi Beti Moda, d. o. o. Zaporednost v verigi dodane vrednosti omogoča podrobnejšo analizo poslovnega procesa in informacijskih rešitev na primeru proizvodnje oblačilnih izdelkov.

Strateška povezava med podjetjema Beti Moda, d.o.o. in Beti Pletiva, d.o.o. je formalna povezava, saj je ustanovitelj obeh matično podjetje Beti, d.d., zaradi tega je to tudi povezava s kapitalsko udeležbo. Z vidika vrste povezanih podjetij je to vertikalna povezava, saj je Beti Pletiva d.o.o. dobavitelj podjetju Beti Moda, d.o.o. in ker je v matičnem podjetju organiziranih še nekaj služb, s katerimi sodelujeta obe podjetji, je to večfunkcijska povezava.

7.4 Stanje gradnikov informacijskih rešitev

Obe proučevani podjetji sta v popolni lasti matičnega podjetja Beti, d. d. Zaradi tega se gradniki informacijskih rešitev med posameznima podjetjema ne razlikujejo veliko, saj sta tako tehnologija informacijskih rešitev kot tudi znanje in organizacijska kultura v veliki meri enaka, medtem ko je poslovni proces skupen. Tako bom v nadaljevanju opredelil gradnike informacijskih rešitev obeh družb.

7.4.1 Tehnologija

Programska oprema deluje na tehnologiji strežnik-odjemalec (angl. *server-client*). Na strežniku je nameščena sistemska programska oprema, podatkovne baze in aplikativna programska oprema. Preko strežnika gredo tudi vse zunanje povezave z ostalimi sistemi. Aplikativna programska oprema omogoča uporabnikom vnos podatkov in pridobivanje informacij iz informacijskega sistema. Vse programske rešitve, ki so temeljni element informacijskega sistema podjetja Beti, so izdelani v Službi za informatiko in so proizvod lastnega znanja in izkušenj. Nekaj programskih paketov je izdelanih s strani zunanjih izvajalcev, to so programske rešitve za vodenje plač, prevozov, blagajne in delovnih

operacij v proizvodnji konfekcije. Vendar je tudi v teh primerih omogočena nemotena izmenjava podatkov med strežnikom in temi programskimi rešitvami (interni podatki podjetja Beti, d. d.).

Služba za informatiko je tako izdelala in vzdržuje aplikativno programsko opremo za naslednja področja:

- planiranje in vodenje proizvodnje (vsi elementi materialnega planiranja, delovna in tehnološka dokumentacija, izpisi etiket in proizvodjalnih specifikacij, kalkulacije ipd.),
- nabava materialov in sestavnih delov (naročila dobaviteljem, povezava s proizvodnjo, skladiščenje),
- prodaja končnih proizvodov (naročila kupcev, povezava s proizvodnjo, skladiščenje in odprema),
- uvozno in izvozno poslovanje,
- računovodstvo in kontroling,
- finančno poslovanje,
- plani in analize,
- kadrovska evidenca in plače,
- maloprodajna mreža po Sloveniji,
- ter še nekaj parcialnih rešitev.

7.4.2 Poslovni procesi

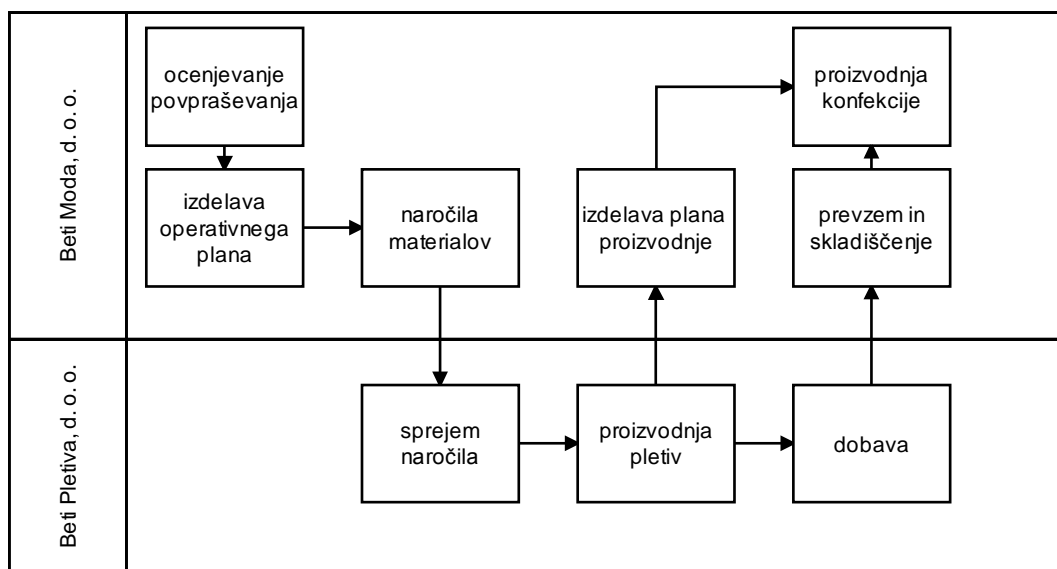
Ker sta družbi organizirani produktno, procesi v podjetju nimajo lastnika ali skrbnika. Poslovni proces za proizvodnjo konfekcije poteka preko več oddelkov (prodaja, oddelek za planiranje, nabava, proizvodnja in skladišče) ter v sodelovanju z večimi podjetji, ki nudijo zunanje izvajanje dejavnosti in z vsemi dobavitelji, ki so vključeni v proces nabave za določen delovni nalog. Ker v skupnem procesu dveh družb sodeluje več oddelkov, morajo vsi sodelujoči skrbeti za nemoten potek procesa. V nadaljevanju se bom osredotočil na proces proizvodnje konfekcije, saj v tem procesu sodelujeta obe družbi.

Skupni poslovni proces zaradi fizične bližine sodelujočih partnerjev omogoča sprotno kontrolo, tako kupec, družba Beti Moda, d. o. o., tudi natančno pozna vse specifikke proizvodnega procesa, s tem pa je dosežena tehnična usklajenost. Zaradi ključnih sposobnosti, ki so se razvile na kadrovske področju, obstaja visoka stopnja zaupanja in popolna izmenjava informacij in znanja. To omogoča dogovore in izvedbo tehnološko specifičnih izdelkov. Sam poslovni proces temelji na konceptu upravljanja z vsemi viri proizvodnje.

Materialno planiranje osnovnega (pletivo) in pomožnega (sukanci, elastike, gumbi itd.) materiala poteka na podlagi podatkov o zalogi pletiva in pomožnega materiala. Na osnovi stanja zaloge materiala se določajo proizvodni plani ter naročila za potreben material, ki se izračunajo na podlagi potrebnih in razpoložljivih količin. Zaposleni v oddelku za planiranje v družbi Beti Moda, d. o. o. prejmejo nalog za proizvodnjo posameznega artikla iz oddelka prodaje kot svoj vhodni dokument v proces. Vhodna informacija, ki je potrebna za proženje procesa, je artikel, količina in rok. Na osnovi želenih rokov planerji ustvarijo delovne naloge. Ko so delovni nalogi odprti, se oblikujejo zbirniki, to so dokumenti s sumarnimi podatki in združujejo več delovnih nalogov hkrati. Kriteriji za združevanje so kupec in rok, torej zbirnik vsebuje informacije o vseh artiklih, ki jih je posamezen kupec naročil za določen rok. Zbirnik vsebuje tudi informacije o osnovnem in pomožnem materialu, ki je potreben za proizvodnjo vseh artiklov, ki so na enem zbirniku – materialna bilanca ali kosovnica. S tem je ustvarjen operativni plan. Tako gre v proizvodnjo zbirnik delovnih nalogov, ki so pogojeni z določenim rokom. S tem se ugotovijo potrebne količine materiala in proizvodnih kapacitet za proizvodnjo. Na tej točki procesa se naredijo tudi naročila za material in izdelava dokončni terminski plan proizvodnje.

Naročilo za osnovni material prejmejo v družbi Beti Pletiva, d. o. o. Vsa dokumentacija med hčerinskimi družbami poteka elektronsko. Ko potrdijo prejeto naročilo za pletivo, se iz podatkov na naročilu generira delovni nalog za proizvodnjo pletiva. V skladišču gotovih pletiv prevzamejo bale proizvedenega pletiva ter jih posredujejo v skladišče surovin družbe Beti Moda, d. o. o. Dokument dobavnica iz skladišča gotovih pletiv se preoblikuje v nov dokument – prevzemnica v skladišču surovin. S tem se tudi zaključi proizvodni proces in materialni tok opazovanega sodelovanja. Dokumenti, ki nastajajo in potujejo s procesom so prikazane v prilogi diplomskega dela kot ekranske slike elektronskih dokumentov.

Slika 13: Proces proizvodnje



Vir: Lasten vir.

Informacijski tokovi, ki sočasno potekajo s tokom materiala, so predvsem tehnične narave (kvaliteta pletiva, specifične lastnosti, možna odstopanja ipd.) in tudi dobavni rok. Iz dobavnice za pletivo se generira faktura in s tem je vzpostavljen tudi finančni tok.

7.4.3 Kadri

Kot sem že omenil, spadajo tekstilna podjetja, tako tudi celoten poslovni sistem Beti, d.d., med tradicionalne proizvodne panoge. Poleg tega je kadrovska struktura dokaj zrela in ima tudi močno oblikovano organizacijsko kulturo. Tako je celo v strateškem poslovnem načrtu zastavljeno, da bo podjetje Beti negovalo sledeče vrednote in odnose (interni podatki podjetja Beti, d. d.):

- strokovnost in osebnostne lastnosti posameznika,
- pripadnost podjetju in povečanje njegovega ugleda,
- višja kakovost storitev, zadovoljstvo poslovnih partnerjev,
- znanje, učinkovitost, iniciativnost in ustvarjalnost posameznikov,
- poslovanje v skladu s poslovno etiko,
- dobri poslovni odnosi z notranjimi in zunanji javnostmi.

Beti ima poleg močno izražene organizacijske kulture tudi veliko znanja. Zaposleni so vir tacitnega znanja, ki se prenaša s procesom in med v proces novo vključenimi kadri.

7.5 Tok informacij

Zaradi veliko transakcij in kompleksnega procesa je tudi tok informacij kompleksen. V samem procesu sodeluje več oddelkov (odvisno od obsežnosti procesa) in v vsakem je potrebno določeno odločanje. Odločitve so del vsakega procesa in od tod izvirajo tudi informacijske potrebe. Kot sem že prej omenil, zaradi veliko transakcij se ustvari tudi veliko podatkov.

Tako Beti Moda, d. o. o. kot tudi Beti Pletiva d. o. o. delujeta na isti računalniški tehnologiji. Imata sicer ločeni podatkovni bazi in ločene aplikativne programske rešitve, vendar se z uporabo vmesnika omogoča nemotena souporaba podatkov. S posameznimi programskimi rešitvami se ti podatki procesirajo v informacije in so na voljo uporabnikom.

Ker je izdelava oblačilnih izdelkov tradicionalna dejavnost, obstaja v podjetju tudi veliko eksplicitnega znanja. To znanje je formalizirano in se odraža tako v dokumentih, ki spremljajo proces, kot tudi v programskih rešitvah. Na drugi strani pa obstaja tudi veliko tacitnega znanja, saj je podjetje kadrovske precej zrelo. Kljub raznim reorganizacijam je proces ostal več ali manj enak in ljudje obvladajo ta proces do potankosti. Z izkušnjami so si ustvarili tacitno znanje, ki pa ga ni mogoče oz. je zelo težko formalizirati. To znanje se odraža v npr. parcialnih evidencah posameznikov, neformalnih dogovorih in specifičnih zahtevah. Sam proces je močno odvisen tudi od tega tacitnega znanja in se prenaša med posameznimi družbami skladno s procesom.

7.6 Informacijska rešitev za sodelovanje

Planiranje za izvedbo skupnega procesa poteka na podlagi podatkov in informacij iz obeh družb. Za učinkovito podporo skupnemu poslovnemu procesu so potrebne ažurne informacije od sodelujočih partnerjev. Informacije oz. nujne vložke v sistem planiranja procesa lahko strnemo v sledeče skupine (Tanko, 2005, str. 22):

- operativni plan,
- kosovnice oz. materialne bilance,
- dobavni in proizvodni časi,
- stanje zalog,
- zmožnosti virov (finančnih, tehničnih in kadrovskih).

Operativni plan, ki je sestavljen iz dolgoročnega plana prodaje podjetja, kratkoročnega plana prodaje posameznih proizvodov ter naročil kupcev, podjetju omogoča projekcijo potreb v prihodnosti, na podlagi katerih lahko načrtuje aktivnosti v proizvodnji in nabavi. Operativni plan namreč postavlja smernice – *kaj*, *kdaj* in *koliko* končnih proizvodov se bo proizvedlo v prihodnje. Na podlagi operativnega plana lahko zagotovimo pravočasno izdana naročila dobaviteljem za materiale in surovine, ki so potrebni za izdelavo

proizvodov. Pogoj za to so urejene kosovnice proizvodov, točni dobavni in proizvodni časi ter pravilno stanje zalog vseh materialov. Sistem planiranja je grafično prikazan na Sliki 14 na strani 45.

Slika 14: Struktura sistema za planiranje virov proizvodnje



Vir: Tanko, 2005, str. 22; lastna priredba.

S pomočjo vložkov v sistem ter preprostih kalkulacij znotraj sistema za planiranje virov proizvodnje tako dobimo odgovore na vprašanja:

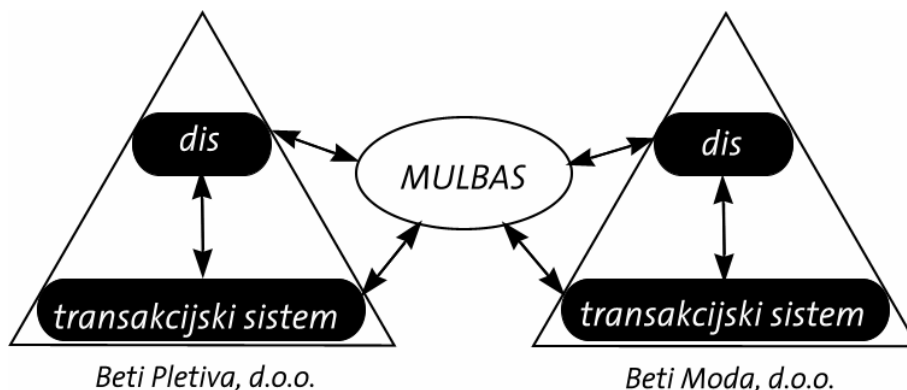
- *kdaj, koliko in katere* materiale naročiti za potrebe proizvodnje,
- *kdaj* proizvesti končne proizvode, da bomo zadovoljili predvideno povpraševanje,
- *koliko virov* bomo porabili.

Celotna informacijska rešitev podjetja Beti, d. d. je transakcijsko naravnana in se osredotoča na zajem podatkov in izpise dokumentov izvedenih procesov ter predvsem na sledljivost podatkov in dokumentov. V obstoječi informacijski rešitvi je poudarek na sledljivosti podatkov ter na postopnem vnosu. Vsa aplikativna oprema in orodja za zajem podatkov so narejena tako, da se vsak podatek zabeleži le enkrat (na enem mestu) in se potem tekom procesa le dopolnjuje.

Podatkovna baza je visoko zmogljiva in namenjena upravljanju velikih količin podatkov v večuporabniškem okolju. Sistem podatkovnih baz nam omogoča vzpostavljanje povezav in relacij med podatki. Ker ima podjetje Beti, d. d. več odvisnih družb, so sistemi in

programske rešitve povezane preko posebnega vmesnika – MULBAS, tako da lahko zelo enostavno združujejo podatke različnih podatkovnih baz med seboj. To je pomembno predvsem zaradi prenosa podatkov med družbami in konsolidacije teh.

Slika 15: Informacijska rešitev za souporabo informacij



Vir: Lasten vir.

Informacijska rešitev, ki je prikazana na Sliki 15, tako z uporabo kompatibilne tehnologije, vmesnikom med posameznimi sistemi, skupnim poslovnim procesom in s primerno kadrovske podpora predstavlja informacijsko podpora tako proizvodnemu procesu kot tudi managementu podjetja. Podatki, zbrani in shranjeni v transakcijskih sistemih obeh podjetij, so vir informacij za uporabnike, sodelujoče v procesu. Skupaj z znanjem tvorita osnovo za učinkovito odločanje. Podatki iz transakcijskega sistema so ravno tako uporabljeni v direktorskem sistemu obeh podjetij. Ta generira informacije poročilnega tipa, torej sumarne in ponavadi vezane na časovno obdobje, organizacijsko enoto ali kolekcijo in ne na sam poslovni proces. Te informacije ravno tako skupaj z znanjem uporabnikov ponujajo podpora za poslovno odločanje na nivoju managementa podjetja.

8 SKLEP

V iskanju konkurenčnih prednosti se proizvodna podjetja poslužujejo raznih proizvodnih tehnik, managerskih orodij in strateških povezav, ki pa lahko znatno vplivajo na obstoječe poslovne procese ter posledično tudi na finančne in še zlasti informacijske tokove. Zakonitosti poslovnega okolja na drugi strani narekujejo hitre odločitve, kar pa zahteva pregledne procese in informacijske tokove. Informacijske rešitve so odgovor na te pritiske iz okolja in njihova pravilna uporaba omogoča tudi vir ključnih sposobnosti strateškega sodelovanja.

Podjetji Beti Moda, d. o. o. in Beti Pletiva, d. o. o. nedvomno sta strateška partnerja in sodelovalni odnos med njima je mnogo globlji kot zgolj potreben odnos med dobaviteljem in kupcem. Organiziranost gradnikov informacijskih rešitev jima omogoča učinkovito izmenjavo in souporabo podatkov, informacij in znanja ter organizacijska kultura spodbuja

zaupanje. S tem je dosežena raven sodelovanja, pri kateri informacijske rešitve lahko pridejo do izraza ter ugodno vplivajo na poslovanje. Tako je sistem planiranja po vseh virih proizvodnje podkrepjen tudi z izmenjavo znanja. Upoštevajoč vsebino teoretičnega dela diplomskega dela lahko trdim, da je zaradi kapitalske povezanosti, skupnega poslovnega procesa in obstoječe organizacijske kulture možno izkoristiti še več sinergijskih učinkov, kot so skupno planiranje, skupno predvidevanje povpraševanja ter skupno planiranje proizvodnje ter navsezadnje tudi v izmenjavi in souporabi eksplicitnega znanja. Sistematično urejanje sodelovalnega odnosa bi pomenilo poleg vsebinske tudi tehnično nadgraditev obstoječe informacijske rešitve, s čimer bi bil pokrit celoten skupni poslovni proces. Poleg tega obstaja možnost strateškega sodelovanja tudi z ostalimi partnerji oz. dobavitelji v verigi vrednosti, vendar pa to odpira vprašanja tehnične kompatibilnosti opreme, organizacijske kulture sodelujočih podjetij ter razumevanja skupnega poslovnega procesa. Z jasnimi odgovori na ta vprašanja je možno izkoristiti vse možnosti informacijskih rešitev za poslovno sodelovanje ter s tem oblikovati ključne sposobnosti.

Z zavestnim in podrobno utemeljenim poslovnim sodelovanjem lahko podjetja dosežejo sinergijske učinke. Strateško sodelovanje mora imeti svoj namen in ni zgolj posledica kupoprodajnega odnosa. Tako je možno govoriti tudi o integraciji poslovnih procesov, o skupnem procesu in skupnih aktivnostih. Obstajajo interakcije med podjetji in pojavi se potreba po pretoku informacij. Vse skupaj pa je pogoj za uvedbo informacijskih rešitev za podporo poslovnemu sodelovanju.

S študijo primera je ponazorjeno poglobljeno sodelovanje med podjetjema in možnost večjega izkoriščanja informacijskih rešitev. Dobri sodelovalni odnosi so možni med vsemi dobavitelji v verigi vrednosti in to se vsekakor odraža ne samo na materialnih, ampak tudi na finančnih in informacijskih tokovih. Ustrezna informacijska rešitev pri poslovnem sodelovanju predstavlja podporo skupnemu poslovnemu procesu, omogoči preglednejši in jasnejši tok informacij ter s tem zmanjša popačenje informacij pri pretoku in posledično olajša odločanje. Za doseganje učinkovitega delovanja sodelovalnega odnosa je potrebno razumevanje integracije poslovnega procesa in usklajeno organizirati gradnike informacijskih rešitev. Tako je vzpostavljen tok informacij vzdolž verige vrednosti ter omogočeno hitro odzivanje na vplive iz okolja vsem sodelujočim podjetjem. Ta si lahko s tem oblikujejo svoje ključne sposobnosti in v tem vidijo tudi svojo konkurenčno prednost.

Z obravnavanjem informacijskih rešitev pri poslovnem sodelovanju sem ugotovil, da so ključnega pomena pri tem gradniki informacijskih rešitev. Dobro poznavanje samih gradnikov omogoča podjetju tudi določene koristi od informacijskih rešitev. Prav tako je pomembno razumevanje strateške usmeritve podjetja ter dovzetnost za sodelovanje. Diplomsko delo ponuja pregled posameznih konceptov poslovanja ter njihovih vplivov na transparentnost informacijskih tokov, kaj je tudi podkrepjeno s študijo primera. Prispevek znanosti je torej združitev teh konceptov v celostno obravnavo ter ugotovljena vzročno-posledična povezava z informacijskimi rešitvami in koristmi, ki jih prinašajo.

Glavne omejitve teoretičnega dela diplomskega dela sem načrtoval pri razlagi poslovnega okolja in sprememb, saj se v tem poglavju osredotočim predvsem na proizvodna podjetja, kar je v skladu s študijo primera in na tiste spremembe v okolju, ki so relevantne za razvoj informacijskih rešitev. V poglavju o medorganizacijskem sodelovanju predstavim koncept kot primerljiv za vsa podjetja in organizacije in se ne poglobljam v razlago koncepta znotrajorganizacijskega sodelovanja. Nadalje se pri študiji primera omejim na razlago gradnikov informacijskih rešitev in se ne osredotočim na tehnične lastnosti računalniške opreme v podjetju.

Na področju informacijskih rešitev pri poslovnem sodelovanju je zato za bodoče raziskovalno delo potrebna podrobnejša analiza in kritična presoja posameznih gradnikov informacijskih rešitev ter ugotavljanje njihovih medsebojnih vplivov, kot tudi vplivov na informacijske tokove in odločanje. S podrobnejšim proučevanjem in osredotočenjem na gradnike informacijskih rešitev je možno ugotoviti razloge za uspeh ali pa neuspeh integracije poslovnih procesov in posledično tudi delovanje integriranih organizacij, kar bo po mojem prepričanju v prihodnosti eden ključnih dejavnikov uspeha.

LITERATURA

1. Bengtsson Maria, Kock Sören: "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 2000,29, str. 411-426.
2. Bergenhenegouwen G. J., ten Horn H. F. K., Mooijman E. A. M: Competence development: A challenge for HR professionals. *Industrial and Commercial Training*, 29(1997), 2, str. 55-62.
3. Bezjak Mateja: Baza znanja za podporo uporabnikom. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 86 str.
4. Cauley de la Sierra Margaret: *Managing Global Alliances - Key Steps for Successful Collaboration*. Wokingam, England : Addison - Wesley Publishing Co., 1995. 220 str.
5. Cerovšek Mitja: Procesni pristop prenove in informatizacije poslovanja na primeru skupine TPV. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 90 str.
6. Cunningham Peter, Fröschl Friedrich: *Electronic business revolution : opportunities and challenges in the 21st century*. Berlin : Springer, 1999. 236 str.
7. Damij Talib: *Tabular application development for information systems: An object-oriented methodology*. New York : Springer, 2001. 190 str.
8. Drobnjaković Nataša: Spreminjanje organizacije podjetja v sodobnem poslovnem okolju. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 47 str.
9. Dubrovski Drago: Strateške zveze - sodoben način mednarodnega poslovanja. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 48(1997), 6, str. 483-506.
10. Faulkner David: *International Strategic Alliances - Co-oprating to Compete*. London : McGraw-Hill Book Company, McGraw Hill International (UK) Ltd., 1995. 221 str.
11. Fiorito Susan S., May Eleanor G., Straughn Katherine: Quick response in retailing: components and implementation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(1995), 5, str. 12-21.
12. Fleury Afonso, Fleury Maria Tereza: Competitive strategies and core competencies: Perspectives for the internationalisation of industry in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(2003), 1, str. 16-25.
13. Gilgeous Vic, Parveen Kaussar: Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2001), 3, str. 217-227.
14. Godnič Tea: Organizacija navideznega podjetja. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 38 str.

15. Groznik Aleš, Vičič Dejan: Vrednost in pomen informatike v podjetju. Dnevi slovenske informatike: Informatika kot temelj povezovanja. Portorož : Društvo slovenska informatika, 2005, str. 218-224.
16. Hamel Gary, Prahalad, C.K.: Competing for the future. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 327 str.
17. Heizer Jay H., Render Barry: Production and operations management: Strategic and tactical decisions. 4th ed. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 1996. 900 str.
18. Hitt Michael A., Ireland, R. Duane Hoskisson, Robert E.: Strategic management : Competitiveness and globalization. 4th ed. Cincinnati (Ohio) : South-Western College Publ., 2001. 668 str.
19. Hribernik Aljaž: Prenos znanja v podjetju kot del managementa znanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
20. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
21. Kavčič Marko: Znanje kot možna osnova konkurenčne prednosti podjetja. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 41 str.
22. Kavšek Alenka: Organizacijska kultura v podjetju Hipot P&ems, d.o.o. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
23. Kell Thomas, Carrot Gregory T.: Culture Matters Most. Boston : Harvard Business Review, 92(2005), 5, str. 22-24.
24. Kent A. E., Omar Ogenyi: Retailing. Basingstoke, New York : Palgrave Macmillan, 2003. 526 str.
25. Klaves Gregor: Uporaba poslovne inteligence v telekomunikacijskih podjetjih. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 87 str.
26. Kotler Philip: Marketing management. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall International, 2000. 706 str.
27. Kovačič Andrej et al.: Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 345 str.
28. Kreft Rajko: Model razvoja elektronskega poslovanja v bolnišničnem sektorju javnega zdravstva Republike Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 95 str.
29. Krnc Matej: ERP II - Celovite informacijske rešitve za medorganizacijsko sodelovanje. Dnevi slovenske informatike: Informatika kot temelj povezovanja. Portorož : Društvo slovenska informatika, 2005, str. 797-802.

30. Lapuh Egon: Strategija sodelovanja. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 48 str.
31. Liautaud Bernard: e-Business intelligence : Turning information into knowledge into profit. New York : McGraw-Hill, 2001. 306 str.
32. Liker Jeffrey K., Choi Thomas Y.: Building Deep Supplier Relationships. Boston : Harvard Business Review, 92(2004), 12, str. 104-113.
33. Ljubič Tone: MRP/CRP, MRP II, ERP ... in kaj po tem?, Moderna organizacija, Kranj 2001, str. 117-126.
34. Logožar Klavdij: Poslovna logistika: Elementi in podsistemi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2004. 265 str.
35. Luo Yadong: Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. Journal of World Business, 40(2005), str. 71-90.
36. Marchand Donald A., Kettinger, William J., Rollins, John D.: Information orientation : The link to business performance. Oxford : Oxford University Press, 2001. 314 str.
37. McMichael Hamish, Mackay David, Altmann Graeme: Quick response in the Australian TCF industry: A case study of supplier response. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30(2000), 7/8, str. 611-626.
38. Mirghani Mohamed: Points Of The Triangle, Intelligent Enterprise, 5(2002), 14, str. 32-38.
39. Naylor J.B. et al. Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. Int. J. Production Economics, 62(1999), str. 107-118.
40. Novak Sašo: Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetij. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
41. Ogorelc Anton: Outsourcing v podjetniški logistiki: Izbira zunanjih izvajalcev. Naše gospodarstvo, Maribor, 2001, 5/6, str. 454-465.
42. Petelin Boštjan: Zunanje izvajanje informatike. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 84 str.
43. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
44. Quint Barbara: Cooperation: Sleeping with the enemy. Information Today, 14(1997), 1, str. 7-8.
45. Rodman Robi: Načini poročanja o intelektualnem kapitalu podjetja. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 92 str.
46. Rojšek Luka: Sodelovanje med podjetji v obliki strateških zvez na primeru Kovinotehna – Sears. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 45 str.

47. Shelly Gary B., Cashman, Thomas J., Rosenblatt, Harry J.: Systems analysis and design 4th ed. Boston [etc.] : Course Technology, 2001.
48. Škulj Sabina: Zunanje izvajanje dejavnosti - pristop k odločanju. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 47 str.
49. Tanko Mark: Optimizacija zalog v celotni oskrbni verigi proizvodnega podjetja. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 44 str.
50. Trkman Peter et al.: Vloga učinkovite izmenjave informacij pri integraciji procesov znotraj oskrbovalne verige. Dnevi slovenske informatike: Informatika kot temelj povezovanja. Portorož, 2005, str. 21-26.
51. Turban Efraim, McLean Efraim R., Wetherbe, James C.: Information technology for management : transforming organizations in the digital economy. 4th ed. Hoboken (NJ) : J. Wiley & Sons, 2004. 731 str.
52. Uratnik Eva: Analiza in vrednotenje organizacijske kulture v podjetju Mercator - Pekarna Grosuplje d.d. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
53. VanDoren Vance J.: 'Coopetition' spreads in the system integration industry. Control Engineering, Barrington, 51(2004), 12, str. 4.

VIRI

1. Bröcker Andreas, Dold Claudia: Delavnica PROMINENCE: Trends and drivers implementing international collaboration between European enterprises. Stuttgart : Fraunhofer Institute for Industrial Engineering (IAO), 17. marec 2005.
2. Clarke Roger: Fundamentals of 'Information Systems'. Australian National University, Department of Computer Science. Original of 13. 9. 1992, [URL: <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/ISFundas.html>], rev. 14. 8. 1999.
3. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Virtual Management: A Cross-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Organizing, Leading And Controlling In A New Era Organization, International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, Nevada 2002.
4. Gartner Group: Presenting the ERP II and SCM Magic Quadrants. [URL: http://www3.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=113863], rev 24. 3. 2003.
5. Interni podatki podjetja Beti. 2005.
6. Jaklič Marko, Svetina Cotič Anja, Zagoršek Hugo: Zaključno poročilo: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001 – 2003. Ljubljana : Inštitut za konkurenco in sodelovanje, november 2004. 62 str.

7. Lee Hau L., Whang Seungjin: E-Business and Supply Chain Integration. Stanford Global Supply Chain Management Forum, november 2001.
8. Potočnik Borut, Feekes Fons: Preparing for Cellular Manufacturing; Training Seminar. Metlika : Beti, d. d., 30. 9. 2004.
9. Rezec Irena: pogovor s podjetnico, specializirano za internacionalizacijo in vodenje mrež, Ljubljana, 10. 3. 2005.
10. Slovar informatike. [URL: www.islovar.org], 2005.
11. Smole Jože: V objemu globalizacije. Ljubljana, Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za tekstilno, oblačilno in usnjarsko predelovalno industrije, maj 2004.
12. Spletna stran podjetja Beti [URL: <http://www.beti.si>], maj 2005.
13. Strateški poslovni načrt podjetja Beti, d. d., september 2004.
14. Supply Chain Management. [URL: www.prekshana.com/tendyupd/s_chain/], 17. 12. 2004.

SLOVAR IZRAZOV

| <i>angleško</i> | <i>slovensko</i> |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| agile manufacturing | hitra proizvodnja |
| bullwhip effect | učinek biča |
| business pressures | poslovni pritiski |
| cellular manufacturing | celična proizvodnja |
| clustering | grozdenje |
| cooperative strategy | strategija sodelovanja |
| coopetition | hkratno sodelovanje in konkuriranje |
| core competences | ključne sposobnosti |
| customer relationship management | upravljanje odnosov s strankami |
| data | podatki |
| e-business | elektronsko poslovanje |
| enterprise resource planning | planiranje virov podjetja |
| equity strategic alliance | kapitalske povezave |
| explicit knowledge | eksplicitno ali kodirano znanje |
| extended enterprise | virtualna organizacija |
| fast-cycle market | hitri trgi |
| hardware | strojna oprema |
| human resource management | ravnanje s človeškimi viri |
| information overload | preobilje informacij |
| information sharing | souporaba informacij |
| information system | informacijski sistem |
| intangible assets | neopredmetena sredstva |
| internal opportunities | notranje priložnosti |
| joint venture | skupna vlaganja |
| lean manufacturing | gibka proizvodnja |
| manufacturing resources planning | planiranje virov proizvodnje |
| material requirement planning | planiranje materialnih sredstev |
| networking | mreženje |
| nonequity strategic alliance | nekapitalske povezave |
| organisational learning | učenja |
| outsourcing | zunanje izvajanje dejavnosti |
| partnering | strateško povezovanje |
| quick response | hitra odzivnost |
| server-client | tehnologija strežnik-odjemalec |
| slow-cycle market | počasni trgi |
| software | programska oprema |
| standard-cycle market | standardni trgi |

| | |
|------------------------------|---|
| strategic alliances | strateške povezave |
| supply chain | oskrbovalna veriga |
| supply chain management | management oskrbovalne verige |
| tacit knowledge | tacitno ali tiho znanje |
| takt time | takt proizvodnje |
| tangible assets | opredmetena sredstva |
| time compresion | krajšanje proizvodnega časa |
| extended enterprise planning | sistem za medorganizacijsko sodelovanje |

PRILOGA: Prikaz ekranskih slik elektronskih dokumentov v skupnem procesu

terminal.r2w - Reflection for UNIX and Digital

File Edit Connection Setup Script Window Help

PB25B PLAN NABAVE - MATERIALNA BILANCA NA DAN: 03. 05. 05
ZA ZBIRNIKA ŠT. : 309

| ŠIFRA IN NAZIV | DOBAV | POTREBA ENME | ZALOGA |
|---|--------|--------------|--------|
| 284T FLAVI/I Ž. SP. SRAJCA | 24 KOM | 15,82 | |
| 24352T8 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | | 15,82 ME | 520,30 |
| 284T FLAVI/I Ž. SP. SRAJCA | 24 KOM | 15,82 | |
| 2435378 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | | 15,82 ME | 0,00 |
| 284T FLAVI/I Ž. SP. SRAJCA | 24 KOM | 0,00 | |
| 24355F1 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | | 0,00 ME | 0,00 |
| 284T FLAVI/I Ž. SP. SRAJCA | 24 KOM | 15,82 | |
| 2435868 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | | 15,82 ME | 0,00 |

653.1 VT400-7 -- 172.16.1.10 via TELNET Num Caps

terminal.r2w - Reflection for UNIX and Digital

File Edit Connection Setup Script Window Help

B E T I Tekstilna industrija, d.d. Telefon: (068) 638-100
Tovarniška 2 Fax: (068) 58-390 oz. 638-190
8330 Metlika Žiro račun: 52130-601-14263
Matična št.: 5043794

NAROČILNICA ŠT.: 01152

Naš znak : 5 - 01152 Dobavitelj: BETI PLETIVA

Št. zbirnika: 5 - 00309

| M a t e r i a l | Količina | R o k |
|---|----------|------------|
| 24352T8 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | 15,82 ME | 15. 06. 05 |
| 2435378 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | 15,82 ME | 15. 06. 05 |
| 2435868 INTERLOCK SP BOMB. 50/1 CESAN D3820 | 15,82 ME | 15. 06. 05 |

Kupec: TA0 Operativna priprava dela
Izpisano v Metliki, 03. 05. 05 ob uri: 10:31
Tehnološki parametri so potrjeni DA NE
Razlog naročila : -----

715.43 VT400-7 -- 172.16.1.10 via TELNET Num Caps

```

terminal.r2w - Reflection for UNIX and Digital
File Edit Connection Setup Script Window Help
-----
BETI METLIKA
PLETIVA                                DATUM: 10.05.05   OB URI 13:45
-----
DELOVNI NALOG ZA PLETENJE   ŠTEVILKA: P8421
-----
KUPEC: K5986 BETI MODA      POTRJENO NAR:02065   ROK:15.06.05

ARTIKEL: 2435999 INTERLOCK   SP      BOMB.50/1 CESA   KOLIČINA:      800,00
-----
: ŠIFRA      : NAZIV MATERIALA / DOBAVITELJ      :NORMAT.KOL. : NA ZALOGI :
:-----:-----:-----:-----:-----:-----:
: 7022008   : BW NM 50/1 ČESANA   NOVA      :      840,00 :
:           : DOBAVITELJ:      GILLEMAN Textile Yar n :
:-----:-----:-----:-----:-----:-----:
IZDAL:-----      PREJEL:-----
-----
OPOMBE:
-----
DINAMIKA:
                                ZAKLJUČEN DNE:-----   PODPIS:-----
-----
752.1      VT400-7 -- 172.16.1.10 via TELNET      Num Caps

```

```

terminal.r2w - Reflection for UNIX and Digital
File Edit Connection Setup Script Window Help
-----
B E T I
MODA D.O.O.

PREVZEMNICA ŠT.: 01017      Po naročilu št.:01152

Datum:14.06.05

Prejemnik : I4511 BETI MODA - SKLADIŠČE SUROVIN

Dobavitelj: I2034 SKLADIŠČE GOTOVIH PLETIV
*****
Šifra      Izdelek      ENME KOLIČINA
*****
24352T8 INTERLOCK   SP      BOMB.50/1 CESAN   ME 16,00
2435378 INTERLOCK   SP      BOMB.50/1 CESAN   ME 16,00
2435868 INTERLOCK   SP      BOMB.50/1 CESAN   ME 16,00
*****
T O T A L METRI      : 48,00
*****
Št.Bal:      3
                                PREVZEL:-----
-----
604.60      VT400-7 -- 172.16.1.10 via TELNET      Num Caps

```