

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA IN PRIPRAVA LETNEGA PLANA V ODDELKU SPLETNE  
REŠITVE V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2023

GREGOR MATAVŽ

## IZJAVA O AVTORSTVU

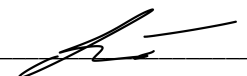
Podpisani Gregor Matavž, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza in priprava letnega plana v oddelku spletne rešitve v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 7.6.2023

Podpis študenta



# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ODDELKA .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ANALIZA ODDELKA V PRETEKLEM LETU .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Analiza obstoječe vizije .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Analiza izdelkov .....</b>	<b>3</b>
<b>2.3 Analiza prodajnih trgov .....</b>	<b>4</b>
<b>2.4 Analiza organizacijske strukture .....</b>	<b>4</b>
<b>2.5 Analiza zaposlenih .....</b>	<b>5</b>
<b>2.6 Analiza projektov .....</b>	<b>6</b>
<b>2.7 Analiza uspeha in uspešnosti .....</b>	<b>8</b>
<b>3 PLAN POSLOVANJA ODDELKA ZA PRIHAJAJOČE LETO .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Prenova poslanstva oddelka .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Prenova vizije oddelka .....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Opredelitev vrednot v oddelku .....</b>	<b>10</b>
3.3.1 Odgovornost .....	11
3.3.2 Odličnost .....	11
3.3.3 Usmerjenost v razvoj .....	11
3.3.4 Timsko delo in medsebojno spoštovanje .....	11
<b>3.4 Opredelitev strateških ciljev oddelka .....</b>	<b>11</b>
3.4.1 Zavzetost, sodelovanje in vzajemno spoštovanje zaposlenih .....	11
3.4.2 Razvoj zaposlenih .....	12
3.4.3 Učinkovita raba virov .....	12
3.4.4 Učinkovita izvedba projektov .....	12
3.4.5 Kakovost izvedbe projektov in storitev .....	12
3.4.6 Ugled .....	12
<b>3.5 Prenova izdelkov .....</b>	<b>13</b>
<b>3.6 Reorganizacija dela v oddelku .....</b>	<b>13</b>
<b>3.7 Plan proizvodnje .....</b>	<b>14</b>
3.7.1 Scenarij plana proizvodnje 1 .....	14
3.7.2 Scenarij plana proizvodnje 2 .....	16

3.7.3	Scenarij plana proizvodnje 3 .....	18
<b>3.8</b>	<b>Plan kazalcev uspešnosti oddelka.....</b>	<b>20</b>
<b>3.9</b>	<b>Plan implementacije sprememb in predlogi za nadaljnje izboljšave poslovanja oddelka v prihodnjih letih .....</b>	<b>22</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>.....</b>	<b>25</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razporeditev zaposlenih na delovna mesta.....	6
Tabela 2: Povprečen planiran čas na projektih v urah po posameznih delovnih mestih.....	6
Tabela 3: Povprečen realiziran čas na projektih v urah po posameznih delovnih mestih.....	7
Tabela 4: Povprečen odklon realiziranih ur od planiranih ur na projektih po posameznih delovnih mestih .....	7
Tabela 5: Povprečna vrednost projekta in povprečna vrednost planirane ter realizirane ure na projektu.....	8
Tabela 6: Celotni prihodki oddelka Spletne rešitve izbranega za predhodno in proučevano leto.....	8
Tabela 7: Razlika med poslanstvom in vizijo .....	9
Tabela 8: Prerazporeditev delovnih mest .....	13
Tabela 9: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 1 .....	15
Tabela 10: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta produkta spletne trgovine v scenariju 1 .....	15
Tabela 11: Izračun letnih prihodkov oddelka po scenariju 1 .....	16
Tabela 12: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 2 .....	16
Tabela 13: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne trgovine v scenariju 2 .....	17
Tabela 14: Izračun letnih prihodkov oddelka po scenariju 2 .....	18
Tabela 15: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 3 .....	18
Tabela 16: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne trgovine v scenariju 3 .....	19
Tabela 17: Izračun letnih prihodkov oddelka po scenariju 3 .....	19
Tabela 18: Kazalec dobičkonosnosti oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto.....	20
Tabela 19: Kazalec donosnosti sredstev oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto.....	20

Tabela 20: Kazalnik gospodarnosti poslovanja oddelka Splete rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto .....	21
Tabela 21: Kazalnik produktivnosti dela oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto .....	21
Tabela 22: Kazalnik dodane vrednosti oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja v proučevanem in planskem letu .....	22

## KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje prometa in dobička izbranega podjetja med leti 2004 in 2022.....	2
Slika 2: Organizacijska struktura oddelka Spletne rešitve .....	5
Slika 3: Povprečna bruto plača v branži .....	5
Slika 4: Predlog prenove organizacijske strukture oddelka Spletne rešitve.....	14
Slika 5: Plan proizvodnje po scenariju 1 .....	16
Slika 6: Plan proizvodnje po scenariju 2 .....	17
Slika 7: Plan proizvodnje po scenariju 3 .....	19

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**DM 1** – delovno mesto ena

**DM 2** – delovno mesto dva

**DM 3** – delovno mesto tri

**DM 4** – delovno mesto štiri

**DM 5** – delovno mesto pet

**DM 6** – delovno mesto šest

**IT** – Informacijske tehnologije

**ROA** – (angl. Return of Assets); dobičkonosnost sredstev

**ROE** – (angl. Return of Equity); donos lastniškega kapitala

**SKD** – Standardna klasifikacija dejavnostjo



## UVOD

V storitvenem podjetju, katero ne želi biti imenovano, zato ga bom imenoval izbrano podjetje, delujejo štiri proizvodni oddelki. Eden izmed teh je oddelek Spletne rešitve, kateri je tudi predmet obravnave zaključne naloge.

Oddelek se sooča s finančno, časovno in kadrovsko neučinkovitostjo. Naročil in povpraševanja ima oddelek dovolj, vendar projekti niso časovno umeščeni na način, da bi ustrezno obremenili delo zaposlenih. Zaradi slabega planiranja zaposleni delajo na več projektih hkrati, zaradi česar prihaja do zamud na projektih ter preseganja planiranja ur posameznega delovnega mesta. Posledično oddelek ni finančno učinkovit, kot bi lahko bil, nezadovoljni pa so tako naročniki kot zaposleni. Na drugi strani so zaposleni nizko motivirani za delo zaradi slabe delitve dela, nepriznavanja dobro opravljenega dela in nizkega finančnega nadomestila za delo (Izbrano podjetje, 2023d).

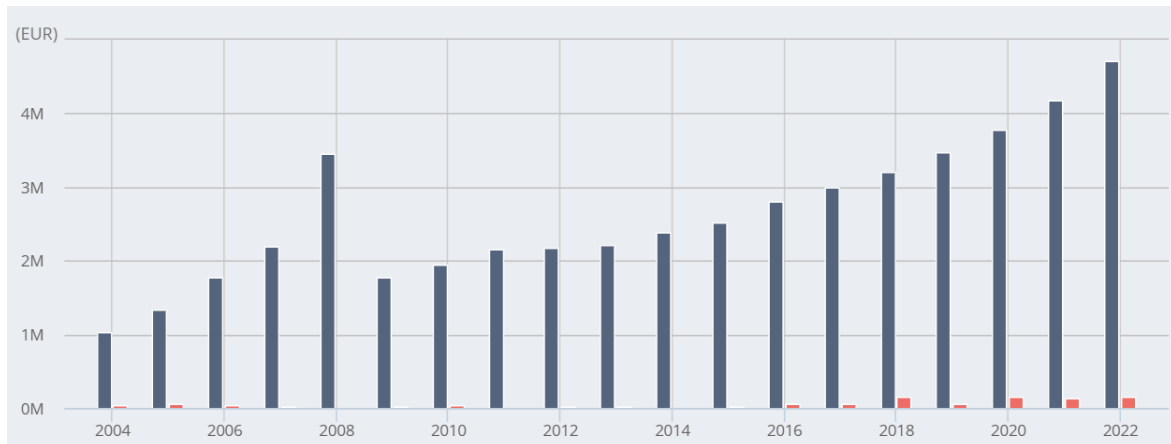
Namen zaključne naloge je oddelku Spletne rešitve izbranega podjetju pomagati izboljšati poslovanje in delovanje. Cilj zaključne naloge je analizirati poslovanje in delovanje oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja identificirati priložnosti za izboljšave poslovanja oddelka ter priti do plana proizvodnje oddelka za plansko obdobje. Z raziskavo in izračuni želim dokazati, da je lahko produktivnost posameznika s primerno organizacijo in planom dela ob ostalih nespremenjenih pogojih višja.

Podatke, s pomočjo katerih sem izdelal plan proizvodnje, sem pridobil iz orodja za vodenje projektov Jira, v katerem oddelek vodi vse projekte. Natančno sem analiziral 21 projektov, katere je podjetje izvajalo v proučevanem letu. Na podlagi analize podatkov sem identificiral kritične točke, ki sem jih naslovil s predlogi za izboljšave oziroma konkretno s planom proizvodnje za prihajajoče obdobje in reorganizacijo dela v oddelku. Opravi sem tudi poglobljene intervjuje s ključnimi zaposlenimi v oddelku, s katerimi sem ugotavljal razpoložnje, potrebe in videnje delovanja oddelka iz vidika zaposlenih. Ob zaključku sem pripravili tri scenarije plana proizvodnje, katere realnost sem predebatiral tako z zaposlenimi kot z vodstvom oddelka.

## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ODDELKA

Izbrano podjetje deluje od leta 1993 in je že ves čas delovanja v zasebnem lastništvu. Podjetje, ki ima sedež v Sloveniji, ima dve dislocirani enoti, na katerih deluje 65 posameznikov, ki imajo status redne zaposlitve ali študenta. Dejavnost podjetja po SKD je J62.010 – Računalniško programiranje. Podjetje od leta 2009 beleži letno rast prihodkov, kot je razvidno na sliki 1. V letu 2022 je podjetje beležilo 4.717.679,00 € prometa, od tega 145.432,00 € čistega dobička (TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o., 2023).

*Slika 1: Gibanje prometa in dobička izbranega podjetja med leti 2004 in 2022*



*Vir: TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (2023).*

Podjetje je organizirano v štiri proizvodne oddelke, enega razvojnega ter skupne službe. Štirje proizvodni oddelki ustvarjajo profit na trgu, medtem ko cilj razvojnega oddelka ter skupnih služb ni profit (Izbrano podjetje, 2023e).

Prvi oddelek obsega področje systemskega inženiringa. Oddelek skrbi za učinkovito sistemsko integracijo poslovnih procesov in kakovosten strežniški sistem. Naročnikom nudi implementacijo lokalne strežniške infrastrukture, infrastrukture kot storitev v oblaku, vzpostavitev hibridnega okolja, nadzor nad informacijskim okoljem, zagotavljanje informacijske varnosti ter celovito upravljanje informacijskega okolja (Izbrano podjetje, 2023e).

Drugi oddelek deluje na področju poslovne informatike. Oddelek skrbi za implementacijo in vzdrževanje poslovno informacijskega sistema za načrtovanje virov v podjetju, implementacijo in vzdrževanje orodij za osebno produktivnost znotraj Microsoftovih orodij ter vzpostavitev in vzdrževanje Microsoftovih poslovno analitičnih orodij (Izbrano podjetje, 2023e).

Tretji oddelek deluje na področju razvoja programske opreme. Oddelek izvaja razvoj programske opreme po meri naročnika, integracije obstoječih aplikativnih rešitev z različnimi sistemi v podjetjih ter za dodelavo programske opreme (Izbrano podjetje, 2023).

Četrty oddelek, ki je tudi predmet zaključne naloge, predstavlja področje spletnih rešitev. Oddelek skrbi za razvoj in vzdrževanje spletnih strani in spletnih trgovin (Izbrano podjetje, 2023e).

Razvojni oddelek skrbi za raziskave in razvoj v podjetju. Cilj oddelka ni ustvarjanje profita, ampak razvoj novih produktov, s katerimi bi podjetje lahko v prihodnosti prodiralo na trg (Izbrano podjetje, 2023e).



Skupne službe vključujejo prodajno službo, marketing, upravljanje zahtevkov obstoječih kupcev v okviru servisa, projektno pisarno, pravniško pisarno, računovodstvo, kadrovske in nabavno službo. Cilj skupnih služb ni ustvarjanje profita. (Izbrano podjetje, 2023e).

Glavne skupine storitev podjetja so upravljanje informacijske infrastrukture, poslovno informacijski sistem za načrtovanje virov v podjetju, osebna produktivnost, poslovna analitika, spletne rešitve in razvoj programske opreme. Podjetje sodeluje z največjimi globalnimi tehnološkimi korporacijami (Izbrano podjetje, 2023e).

## **2 ANALIZA ODDELKA V PRETEKLEM LETU**

### **2.1 Analiza obstoječe vizije**

Vizija predstavlja statično, privlačno in jasno podobo organizacije v prihodnosti. Najpogosteje jo postavi nov manager (Pučko, 2008). Vizijo lahko dojemamo tudi kot opis organizacije skozi koncept zelene podobe, katerega bistvo je deležnikom sporočiti, za kakšno organizacijo si vodstvo prizadeva (Dimovski in drugi, 2014).

Uspešno planiranje in posledično poslovanje ključen odnos managerjev. Na žalost pa se slednji ne dovolj zavedajo pomena planiranja ter mu ne namenijo zadosti časa, čemur naj bi botrovalo slabo poznavanje ter visoki stroški planiranja (Čater, 2011).

Vizijo oddelka Spletne rešitve sta postavila direktor in vodja oddelka. Vizija je postati vodilna digitalna marketinška agencija v Sloveniji. Pri postavljeni viziji manjka vsebinska konkretizacija in časovna omejitve. Iz postavljenega stavka ni razbrati, kaj pomeni biti vodilna digitalna marketinška agencija v Sloveniji, prav tako pa ni jasno, kdaj naj bi to postali. Priporočeno je, da vizijo spremljata tudi strategija z merljivimi cilji ter akcijski načrt, vse skupaj pa bi bilo potrebno predstaviti zaposlenim. V primeru proučevanega oddelka predstavitev vizije zaposlenim ni bilo izvedeno.

### **2.2 Analiza izdelkov**

Oddelek trži in izdeluje dva izdelka, to sta spletna trgovina in spletna stran, hkrati pa ponuja storitve podpore. Izdelke spletnih trgovin in spletnih strani oddelek trži novim, storitve podpore pa obstoječim strankam.

Projekti izvedbe spletne trgovine temeljijo na odprtokodnem sistemu za e-trgovine. V okviru analize projektov, izvedenih v proučevanem letu, sem izračunal, da je povprečna vrednost projekta izvedbe spletne trgovine znašala 17.063,76 €, za izvedbo se je namenilo povprečno 394,48 ure. To pomeni, da je povprečna ura na projektu znašala 30,62 €. Takšnih projektov je bilo v proučevanem letu izvedenih enajst. Za izvedbo projekta spletne trgovine se potrebuje sodelovanje delovnega mesta ena (v nadaljevanju DM 1), delovnega mesta dva (v

nadaljevanju DM 2), delovnega mesta tri (v nadaljevanju DM 3), delovnega mesta štiri (v nadaljevanju DM 4), delovnega mesta pet (v nadaljevanju DM 5) in delovnega mesta šest (v nadaljevanju DM 6).

Projekt izvedbe spletne strani temelji na odprtokodnem sistemu za upravljanje spletnih vsebin. V okviru analize projektov, izvedenih v prvem proučevanem letu, sem izračunal, da je vrednost projekta spletne strani znašala 3.763,60 €, za izvedbo pa se je namenilo povprečno 118,36 ure. To pomeni, da je povprečna ura na projektu znašala 31,78 €. Takšnih projektov je bilo v proučevanem letu izvedenih deset. Za izvedbo projekta spletne strani se potrebuje sodelovanje delovnih mest DM 1, DM 3, DM 4, DM 5 in DM 6.

Storitve podpore oddelek nudi obstoječim strankam. To so tista podjetja, ki so v preteklosti v izbranem podjetju naročila izdelavo spletne strani ali spletne trgovine, katera pa je še danes aktivna. Vsi zaposleni poleg dela na projektih izvajajo tudi storitve podpore obstoječim strankam. Pravilo oddelka je, da ima obstoječa stranka, ki naročuje podporo, prednost pred stranko, ki je naročnik projekta v izvedbi. Načrtovanje obsega storitev podpore je praktično nemogoče. Težave in potrebe po razširitvah, ki se ustvarjajo v fazi obratovanja spletne strani ali spletne trgovine, so nepredvidljive. Omenjeno dejstvo je še posebej problematično iz vidika planiranja projektov, saj, kot že navedeno, isti kader dela tako na projektih kot na področju podpore. To pomeni, da je časovno planiranje projektov nemogoče.

### **2.3 Analiza prodajnih trgov**

V sklopu zaključne naloge sem opravil analizo ključnih kupcev, katerim je izbrano podjetje v preteklih letih uspešno implementiralo spletno stran ali spletno trgovino. Prišel sem do ugotovitve, da je vsem kupcem spletnih trgovin skupno dejstvo, da prihajajo iz trgovinske dejavnosti ter imajo sedež v Sloveniji. V večini se ukvarjajo s trgovino na drobno, prodajajo pa različne izdelke, od lekarniških izdelkov, oblačil, obutve, čistil, svetil in glasbil. Njihov povprečen letni promet znaša 5.132.431,00 € (Izbrano podjetje, 2003d).

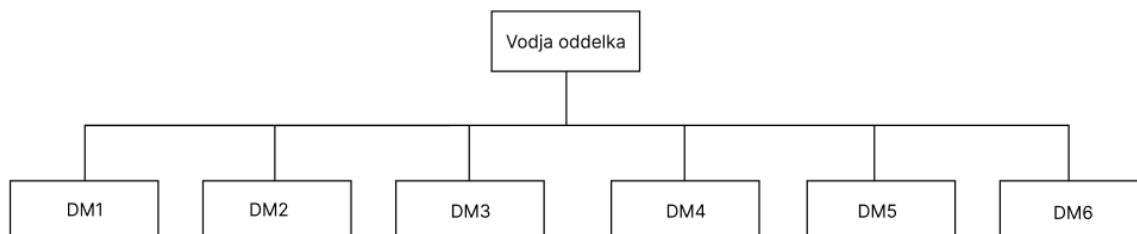
Kupcem spletnih strani je skupno dejstvo, da gre pri večini za proizvodno podjetje, sedež podjetja pa imajo v Sloveniji. Gre za podjetja, ki proizvajajo orodja za stroje, druge električne naprave, se ukvarjajo z mehansko obdelavo kovin ali s tiskarstvom. Njihov povprečen letni promet znaša 21.808.639,00 € (Izbrano podjetje, 2003d).

### **2.4 Analiza organizacijske strukture**

Oddelek sestavlja šest delovnih mest, kar prikazuje slika 2, na njih pa je zaposlenih osem oseb. Vse osebe delujejo tako na področju projektov, kot na področju servisiranja obstoječih strank. Slednje je predvsem problematično iz vidika organizacije dela, saj zaposleni prejema več različnih komand hkrati, prioriteta med njimi pa ni jasna. Zaradi nejasnih

odgovornosti prihaja do šuma v komunikaciji, zakasnitvah tako na projektih kot na podpori strank, posledično pa do nižje produktivnosti dela.

Slika 2: Organizacijska struktura oddelka Spletne rešitve

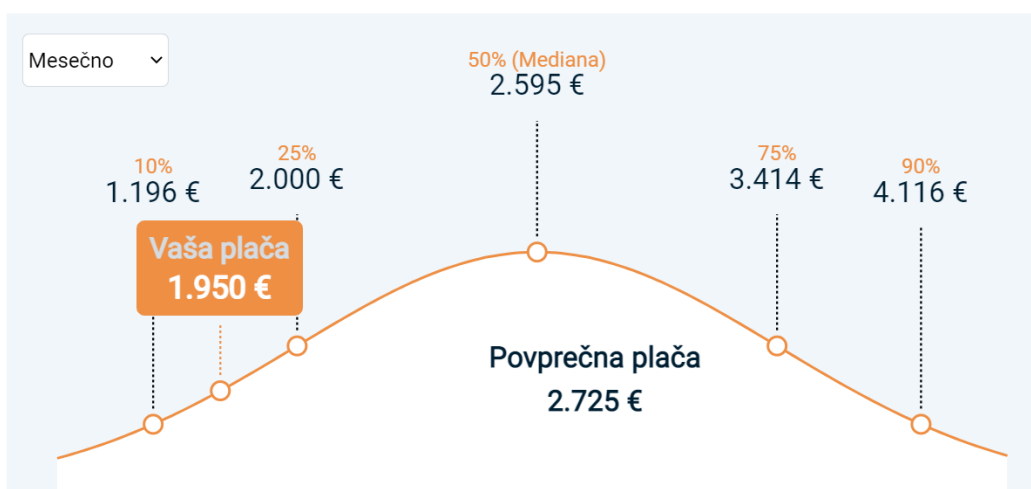


Vir: lastno delo.

## 2.5 Analiza zaposlenih

Opravil sem intervju z zaposlenimi v oddelku. Slednji so zadovoljni s timskim delom, so pa izredno nezadovoljni s samo naravo dela, saj prihaja po podvajanja dela, več komand hkrati, pritiska zaradi rokov in nezadovoljstva naročnikov zaradi zamud na projektih ali nekvalitetno izvedenega dela. Prav tako so izrazili nezadovoljstvo zaradi pritiska s strani vodstva, katero želi, da se projekti izvedejo v prodanih časovnih in finančnih okvirih, vendar je to zaradi slabo finančno ocenjenih projektov v okviru prodaje zelo težko. Nezadovoljstvo prihaja s strani zaposlenih predvsem zato, ker stranke od izvedbe projektov pričakujejo precej več, kot so za njo plačale. Na drugi strani se zaposleni pritožujejo zaradi plače, saj je le-ta pod povprečjem plač v branži, kar prikazuje slika 3. Omenjeno predstavlja visoko tveganje za fluktuacijo kadra.

Slika 3: Povprečna bruto plača v branži



Vir: MojeDelo.com (2023).

V oddelku je redno zaposlenih osem posameznikov, ki zasedajo šest delovnih mest, kot prikazuje tabela 1. Sedem posameznikov v oddelku deluje polni čas, trije posamezniki pa so deljeni v dva različna oddelka ter samo tretjino svojega časa namenijo delu v oddelku Spletne rešitve. Vsi zaposleni delajo tako na projektih kot na podpori obstoječim strankam.

*Tabela 1: Razporeditev zaposlenih na delovna mesta*

<b>Delovno mesto</b>	<b>Število zaposlenih na delovnem mestu</b>
DM 1	3,00
DM 2	3,00
DM 3	1,00
DM 4	0,33
DM 5	0,33
DM 6	0,34

*Vir: Izbrano podjetje (2023b).*

## **2.6 Analiza projektov**

Analiziral sem 21 projektov oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja, ki so jih zaposleni izvajali v proučevanem letu. Iz programa Jira, katerega podjetje uporablja za vodenje projektov, sem izvozil podatke o planiranih in izvedenih vrednosti.

Za posamezen projekt sem pridobil informacije o vrednosti, planiranem terminu izvedbe, planirani urni postavki, planiranih opravilih in nosilcih opravil ter o izvedenih opravilih vključno s časom dejanske izvedbe posameznega opravila ter celotnega projekta. Za vsako opravilo sem nato definiral delovno mesto ter izračunal odklon realizacije od plana.

V tabeli 2 predstavljam povprečen planiran čas v urah za vsako delovno mesto po posameznih mestih ter seštevek povprečka vseh planiranih ur za posamezen izdelek. Podatki se nanašajo na proučevano leto.

*Tabela 2: Povprečen planiran čas na projektih v urah po posameznih delovnih mestih*

<b>Izdelek</b>	<b>DM 1</b>	<b>DM 2</b>	<b>DM 3</b>	<b>DM 4</b>	<b>DM 5</b>	<b>DM 6</b>	<b>Skupaj</b>
Spletna stran	26,18	0,00	18,68	6,00	8,86	16,45	76,17
Spletna trgovina	91,85	117,25	36,88	5,60	20,40	4,70	276,68

*Vir: Izbrano podjetje (2023c).*

V tabeli 3 predstavljam povprečen realiziran čas v urah za vsako delovno mesto po posameznih mestih ter seštevek povprečka vseh planiranih ur za posamezen izdelek. Podatki se nanašajo na proučevano leto.

*Tabela 3: Povprečen realiziran čas na projektih v urah po posameznih delovnih mestih*

<b>Izdelek</b>	<b>DM 1</b>	<b>DM 2</b>	<b>DM 3</b>	<b>DM 4</b>	<b>DM 5</b>	<b>DM 6</b>	<b>Skupaj</b>
Spletna stran	46,97	0,00	26,29	6,80	11,20	27,10	118,36
Spletna trgovina	126,73	180,62	57,75	4,20	18,55	6,63	394,48

*Vir: Izbrano podjetje (2023c).*

V tabeli 4 predstavljam povprečen odklon realiziranih ur od planiranih na projektih po posameznih delovnih mestih za posamezen izdelek. Podatki se nanašajo na proučevano leto.

*Tabela 4: Povprečen odklon realiziranih ur od planiranih ur na projektih po posameznih delovnih mestih*

<b>Izdelek</b>	<b>DM 1</b>	<b>DM 2</b>	<b>DM 3</b>	<b>DM 4</b>	<b>DM 5</b>	<b>DM 6</b>	<b>Skupaj</b>
Spletna stran	-44%	/	-29%	-12%	-21%	-39%	-36%
Spletna trgovina	-28%	-35%	-36%	33%	10%	-29%	-30%

*Vir: lastno delo.*

Iz podatkov je razvidno, da so ozko grlo na projektih delovna mesta 1, 2 in 3, katera opravijo največ delovnih ur, po drugi strani pa imajo tudi največji negativni odklon realizacije od plana. Da bi ugotovil razlog za odklon izvedbe od plana, sem opravil dodatne intervjuje z zaposlenimi na posameznih delovnih mestih. Ugotovil sem, da do odklona prihaja iz dveh razlogov, to sta opravljanje več opravil hkrati ter slabo usklajena pričakovanja v fazi prodaje oziroma preslabo prodani projekti. Zaradi opravljanja več opravil hkrati mora posameznik sodelovati na več projektih naenkrat, poleg tega pa tudi izvaja podporo obstoječim strankam, ki imajo pred projekti prednost. V takšnih primerih, ko posameznik dela na več projektih hkrati, prejema več različnih komand, zaradi česar prihaja do konflikta interesa v oddelku. Rok izvedbe projektov se posledično daljša, prav tako pa poraba časa na projektu, saj je narava programerskega dela na delovnih mestih takšna, da je potrebnega nekaj časa, da zaposleni osveži spomin in nadaljuje z delom. V analizi podatkov se je izkazalo, da so najbolj učinkoviti tisti projekti, kjer je ekipa sodelujočih na projektu imela ves čas trajanja projekta fokus. V teh primerih je bil odklon realizacije ur od plana minimalen, prav tako pa se ni prekoračilo planiranega roka izvedbe. Na podlagi podatkov sem izračunal tudi povprečno vrednost projekta za posamezen izdelek ter povprečno oceno planirane ter realizirane vrednosti ure na projektu, kot prikazuje tabela 5.

*Tabela 5: Povprečna vrednost projekta in povprečna vrednost planirane ter realizirane ure na projektu*

<b>Izdelek</b>	<b>Povprečna vrednost projekta (v €)</b>	<b>Povprečna vrednost planirane ure (v €)</b>	<b>Povprečna vrednost realizirane ure (v €)</b>
Spletna stran	3.763,6	49,41	31,78
Spletna trgovina	17.063,76	61,67	30,62

*Vir: Izbrano podjetje (2023c).*

Iz tabele 5 je razvidno, da prihaja do velikega odklona realizirane urne postavke od planirane. To podraži projekt, razlike v ceni pa stranka ne plača, saj zanjo ta strošek pogosto ni upravičen.

V sklopu analize projektov sem izračunal, da je na projektih spletne strani v preteklem letu prihajalo do 126 dni povprečne zamude od planiranega zaključka, na projektih spletnih trgovin pa do 193 dni zamude. Zamuda na projektih je problematična predvsem zato, ker v času trajanja projekta ekipa ne more pristopiti k izvedbi novega, zaradi česar se zamika tudi začetek izvedbe novih projektov.

## **2.7 Analiza uspeha in uspešnosti**

Celotni prihodki oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja so se v proučevanem letu povečali za 3,96 % glede na predhodno leto. Čisti dobiček se je v proučevanem letu zmanjšal za 65,60 % napram predhodnemu letu. Oboje natančneje prikazuje tabela 6.

*Tabela 6: Celotni prihodki oddelka Spletne rešitve izbranega za predhodno in proučevano leto*

<b>Postavka</b>	<b>Predhodno leto (v €)</b>	<b>Proučevano leto (v €)</b>	<b>Rast (v %)</b>
Celotni prihodki	409.837,00	426.068,00	3,96
Čisti dobiček	19.013,00	6.541,36	-65,60

*Vir: Izbrano podjetje (2023a).*

Poslovni odhodki oddelka Spletne rešitve so v proučevanem letu skupno znašali 419.526,64 €. Stroški plač so v proučevanem letu znašali 187.200,00 €, fiksni stroški pa 232.326,64 €. Oddelek Spletne rešitve je imel v proučevanem letu 426.068,00 € prihodkov. Prihodki so razdeljeni na tri dele, in sicer na stalne prihodke, prihodke iz naslova projektov ter prihodke iz naslova storitev podpore. Stalne prihodke sestavljajo vzdrževalne pogodbe, domene, gostovanja in licence, ki se strankam obračunavajo na periodični ravni. Gre za prihodke, ki so vsako leto zagotovljeni in se v večini ne spreminjajo, zato bom v zaključni nalogi te spremembe skozi leta zanemaril. V proučevanem letu so ti stalni prihodki znašali 172.010,46 €. Prihodki iz naslova projektov so tisti prihodki, ki jih podjetje ustvarja ob sklenitvi novih prodaj in uspešno izvedenih projektih. Oddelek Spletne rešitve ponuja dva izdelka, ki sta

predmet projektov, to sta spletna stran in spletna trgovina. Prihodki iz naslova izvedenih projektov izdelka spletna stran so v proučevanem letu znašali 41.399,65 €, iz naslova projektov izdelka spletna trgovina 170.637,64 €, skupaj pa 212.037,29 €. Prihodki iz naslova storitev podpore so tisti prihodki, ki nastanejo ob servisiranju obstoječih strank. Prihodki iz tega naslova so v proučevanem letu znašali 42.020,25 €. Teh prihodkov ni mogoče planirati, saj so odvisni od trenutnih potreb na trgu (Izbrano podjetje, 2023a).

### 3 PLAN POSLOVANJA ODDELKA ZA PRIHAJAJOČE LETO

V okviru zaključne naloge sem pripravil predlog strateških sprememb. Slednje vključujejo poslanstvo, vizijo, skupne vrednote, strateške cilje, prenovo izdelkov in reorganizacijo dela proučevanega oddelka.

#### 3.1 Prenova poslanstva oddelka

Dimovski in drugi (2014) trdijo, da je na vrhu hierarhije ciljev ravno poslanstvo, to pa predstavlja razlog za obstoj organizacije. Mirvis, Googins in Kinnicutt (2010) navajajo, da vizija odgovarja na vprašanje »kakšno« sliko prihodnosti ustvarjamo, poslanstvo odgovarja na vprašanje »zakaj« obstajamo, med tem ko vrednote predstavljajo odgovor na vprašanje »kako« pristopamo k uresničitvi naše vizije. Abell (1980) meni, da mora biti poslanstvo orientirano na kupca. To pomeni, da se fokusira na zadovoljevanje potreb na trgu. Poslanstvo in vizija se med sabo prepletata, kot prikazuje tabela 7.

*Tabela 7: Razlika med poslanstvom in vizijo*

Opis	Poslanstvo	Vizija
<b>Kaj opisuje</b>	Opisuje, KAKO priti tja, kjer želimo biti. Pojasnjuje cilj in glavni namen organizacije, povezan s potrebami strank in vrednotami ekipe.	Povzema KJE v prihodnosti želimo biti. Izraža vrednote in namene poslovanja.
<b>Na kaj odgovarja</b>	Odgovarja na vprašanje »kaj počnemo? Kaj nas dela drugačnega?"	Odgovarja na vprašanje "Kje želimo biti?"
<b>Časovni okvir</b>	Govori o sedanjosti, ki se usmerja v prihodnost.	Govori o prihodnosti.
<b>Časovni okvir</b>	Govori o sedanjosti, ki se usmerja v prihodnost.	Govori o prihodnosti.
<b>Funkcija</b>	Opisuje širše cilje organizacije.	Orisuje, kje se organizacija vidi čez nekaj let. Motivira podjetje, da da vse od sebe. Daje razumevanje razloga za obstoj organizacije.

se nadaljuje

*Tabela 7: Razlika med poslanstvom in vizijo (nad.)*

<b>Spreminjanje</b>	Lahko se spremeni, vendar mora biti še vedno vezan na temeljne vrednote, potrebe strank in vizijo podjetja.	Ko se organizacija razvija, jo lahko zamika spremeniti vizijo. Vendar izjave opisujejo temelje organizacije, zato morajo biti takšne spremembe minimalne.
<b>Razvijanje izjave</b>	Kaj delamo danes? Za koga? S kakšno koristjo ali namenom? Se pravi, zakaj počnemo to, kar počnemo? Kaj, za koga in zakaj?	Kam gremo? Kdaj pridemo do te stopnje? Kako nam bo to uspelo?
<b>Značilnosti učinkovite izjave</b>	Razlog in etičnost organizacije: Kdo so primarne »stranke« (deležniki) organizacije? Kakšne so dolžnosti organizacije do njih?	Biti mora jasna, jedrnata in nedvoumna: Opisuje pozitivno prihodnost (upanje); Izjemen in zanimiv izraz; točne želje, možno prilagajanje vrednotam in kulturi organizacije.

*Vir: Taiwo, Lawal & Agwu (2016).*

Oddelek Spletne rešitve izbranega podjetja do sedaj ni imel zapisanega poslanstva. Zapis predlaganega poslanstva oddelka se glasi: »Z razvojem tehnološko naprednih spletnih rešitev podjetjem pomagati pri pospeševanju prodaje in pozicioniranju na slovenskem ter globalnem trgu.«

### **3.2 Prenova vizije oddelka**

Pri postavitvi predloga prenovljene vizije oddelka sem upošteval časovno komponento ter opredelil sliko oddelka v prihodnosti. Zapis predlagane prenovljene vizije oddelka se glasi: »Leta 2026 bomo med ponudniki spletnih rešitev v Sloveniji prva izbira za vzpostavitev moderne, funkcionalne in prodorne spletne trgovine, povezane s poslovno informacijskim sistemom.«

### **3.3 Opredelitev vrednot v oddelku**

Temeljne vrednote so pomembna za podjetja, ki na trgu uživajo uspeh na dolgi rok. Temeljne vrednote in glavni namen organizacije se skozi čas ne spreminjajo, na drugi strani pa se spreminjajo poslovne strategije in prakse. Gre torej za ideološko jedro, ki organizacijo drži skupaj skozi čas (Collins & Porras, 1996).

V nadaljevanju predstavljam štiri temeljne vrednote, ki sem jih spisal na podlagi opazovanja in analize potreb v oddelku Spletne rešitve izbranega podjetja. Vsebino vseh vrednot sem predebatiral z zaposlenimi v oddelku in sklenil, da so resnično potrebne za izgradnjo povezane organizacije.



### 3.3.1 Odgovornost

Vsak zaposleni je odgovoren do sebe, svojega lastnega razvoja, do naročnika, projekta, vodje, sodelavcev in podjetja. Odgovornost izraža s trdom, lastnim razvojem, spoštovanjem sebe, sodelavcev, vodje in naročnika, in usmerjenostjo k odlično opravljenemu delu. Podjetje se do zaposlenih vede odgovorno ter skrbi za njihov osebni in poslovni razvoj, jim omogoča okolje za odlično profesionalno delo ter jih za kvalitetno opravljeno delo primerno nagrajuje.

### 3.3.2 Odličnost

Vsak zaposleni zasleduje odličnost v svojem opravljenem delu. Vsako opravilo se trudi opraviti skladno z najsodobnejšimi tehnološkimi in vsebinskimi smernicami, hitro in učinkovito. Učinkovito pomeni, da je opravilo opravljeno brez ali z minimalno opravičenimi reklamacijami.

### 3.3.3 Usmerjenost v razvoj

Vsak zaposleni se trudi svoje znanje razvijati skladno z najsodobnejšimi tehnološkimi in vsebinskimi smernicami. Zaposleni iščejo sodobne tehnološke rešitve, ki oddelku pri delu omogočajo visoko stopnjo konkurenčnosti na trgu.

### 3.3.4 Timsko delo in medsebojno spoštovanje

Vsak zaposleni se zaveda, da je del ekipe ter da je kot del nje pri delu bolj učinkovit kakor sam. Vsi zaposleni se med seboj spoštujejo ter drug drugemu pomagajo ter se spodbujajo na poti do odlično opravljenega dela.

## 3.4 Opredelitev strateških ciljev oddelka

Skladno s teorijo strateškega planiranja mora organizacija najprej postaviti strateške cilje, katerim sledi razvoj strategije. Strateški cilji morajo biti podrobno opredeljeni, management pa mora doseči soglasje glede teh ciljev v organizaciji (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009)

V nadaljevanju navajam strateške cilje, ki sem jih v sklopu zaključne naloge pripravil na podlagi ugotovitev po izvedbi analize stanja v oddelku Spletne rešitve. Vse strateške cilje sem predebatiral z zaposlenimi v oddelku.

### 3.4.1 Zavzetost, sodelovanje in vzajemno spoštovanje zaposlenih

Zaposleni so maksimalno zavzeti in motivirani za odlično opravljeno delo. Med seboj sodelujejo, se spoštujejo ter kot ekipa delo opravljajo kvalitetnejše in hitreje, kot bi ga opravljali sami. Na delo prihajajo z veseljem. V težkih trenutkih se spodbujajo ter jih

premagujejo z optimizmom. Komunikacija med zaposlenimi je odprta in pozitivna, med njimi ni nerešenih napetosti. Spore rešujejo sproti, za komunikacijo glede sporov je odgovoren vodja.

#### 3.4.2 Razvoj zaposlenih

Vsak zaposleni ima izdelan načrt osebnega poslovnega razvoja za obdobje treh let. Vsako leto ima izdelan letni načrt izobraževanj, skladen z izdelanim načrtom osebnega poslovnega razvoja.

#### 3.4.3 Učinkovita raba virov

Človeški, finančni in materialni viri so porabljeni učinkovito. To pomeni, da so kazalniki uspešnosti dobičkonosnosti, dobičkonosnosti kapitala, dobičkonosnosti sredstev, dobičkonosnosti poslovnih prihodkov, produktivnost dela in gospodarnosti pozitivni, njihovi indeksi so višji od 100 in rastejo z minimalno 10% letno stopnjo.

#### 3.4.4 Učinkovita izvedba projektov

Projekti so izvedeni učinkovito. Parametra za merjenje učinkovitosti sta hitrost izvedbe in povprečna vrednost ure. Projekti so izvedeni skladno s časovnim načrtom in ne odstopajo od predvidenega časovnega okvirja. Povprečna vrednost ure na projektu ni manjša od 55,00 € neto. Vsaka neupravičena sprememba na projektu se naročniku dodatno zaračuna, slednje pa je z naročnikom usklajeno že v fazi prodaje in na začetku projekta.

#### 3.4.5 Kakovost izvedbe projektov in storitev

Projekti in storitve so izvedene v predvidenem časovnem okvirju ter v skladu s pričakovanji naročnika. Reklamacij na projektu in opravljenih storitvah ni ali pa so minimalne.

#### 3.4.6 Ugled

Oddelek in posledično podjetje na trgu uživa visoko stopnjo ugleda. Ugled gradijo finančna, časovna, tehnološka in vsebinska skladnost izvedbe projektov in storitev s pričakovanji naročnika. Naročniki so z izvedbo projektov in storitev zadovoljni in so pripravljene podati priporočilo poslovnim kontaktom. Podjetje in oddelek imata visoko stopnjo ugleda tudi pri zaposlenih ter na trgu dela, kjer je pozicionirano kot zaželen delodajalec.

### 3.5 Prenova izdelkov

Izdelka oddelka Spletne rešitve ostajata spletna trgovina in spletna stran. Kot ključni izdelek se določi spletna trgovina, saj slednja prinaša največjo dodano vrednost ter vključenost vseh delovnih mest. Posebnost spletne trgovine, ki je določena za ključni izdelek, je, da je spletna trgovina povezana s poslovno informacijskim sistemom. Na takšen način podjetje upraviči višjo ceno projekta, hkrati pa se pozicionira kot specialist za kompleksne rešitve na področju spletne prodaje. Spletne trgovine, povezane s poslovno informacijskim sistemom, so na trgu med najbolj iskanimi spletnimi rešitvami, saj omogočajo pospešitev procesov v podjetju zaradi izločitve ročnega upravljanja cen, izdelkov, zalog in prodaj.

V okviru zaključne naloge predlagam, da se cene izdelkov, tako spletne trgovine kot spletne strani, v povprečju dvignejo za 20 odstotkov. To pomeni, da bo nova cena za spletno trgovino v povprečju znašala 20.481,64 €, cena za spletno stran pa bo povprečju znašala 4.521,45 €. Dvig cen v povprečju za 20 odstotkov za oddelek prodaje ne predstavlja prevelik izziv, saj trenutno beležijo večje povpraševanje, kot pa je možno projektov izvesti.

### 3.6 Reorganizacija dela v oddelku

Delitev dela je poglaviti razlog za povišanje proizvodnje (Brue & Grant, 2013). S specializacijo delavcev njihovo delo postane bolj učinkovito (Sušjan, 2006).

Po izvedenem intervjuju z zaposlenimi v oddelku Spletne rešitve izbranega podjetja ugotavljam, da bi lahko ti bili bolj učinkoviti, če bi lahko ohranili osredotočenost na eno delo. Iz tega razloga predlagam reorganizacijo dela osmih zaposlenih v oddelku. Ob intervjuju z vodjem oddelka ugotavljam, da je sprejemljiva in smotrna reorganizacija dela ter razporeditev zaposlenih na dve ločeni področji, to sta projekti in podpora obstoječim strankam, kot je prikazano v tabeli 8.

*Tabela 8: Prerazporeditev delovnih mest*

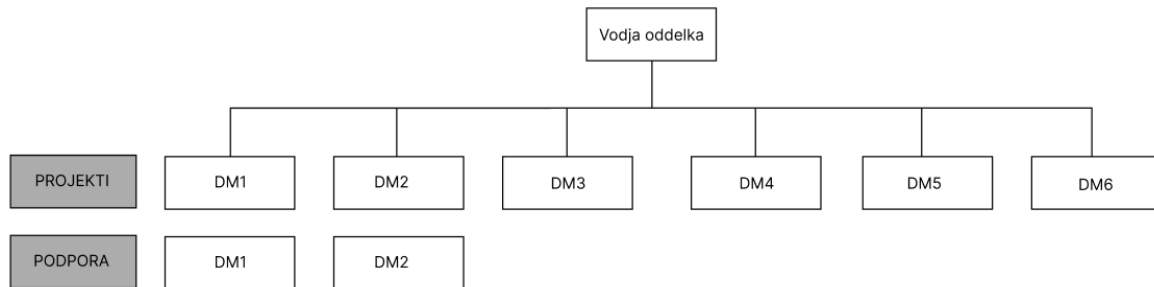
Delovno mesto	Število zaposlenih na projektih	Število zaposlenih na podpori obstoječim strankam
DM 1	2,00	1,00
DM 2	2,00	1,00
DM 3	1,00	0,00
DM 4	0,33	0,00
DM 5	0,33	0,00
DM 6	0,33	0,00

*Vir: lastno delo.*

Najbolj kritični in obremenjeni delovni mesti sta DM 1 in DM 2. Oddelku predlagam, da enega zaposlenega iz delovnega mesta DM 1 in enega iz DM 2 prerazporedi na podporo obstoječim strankam. Na ta način se bodo lahko preostali zaposleni na DM 1 in DM 2

posvetili izključno delu na projektih. Prenovljeno organizacijsko strukturo predstavljam na sliki 4.

Slika 4: Predlog prenove organizacijske strukture oddelka Spletne rešitve



Vir: lastno delo.

Kot navajata so finančne spodbude za usmerjanje zaposlenih v doseganje skupnih ciljev zelo učinkovit vzvod (Kaplan & Norton, 2001). Ker obstaja visoka stopnja tveganja fluktuacije strokovnega kadra zaradi nizke plače, sem v okviru zaključne naloge pripravil predlog dviga povprečne bruto plače zaposlenih v oddelku iz 1.950 € na 2.725 €. Dvig mase plač sem upošteval pri računanju kazalnikov uspešnosti poslovanja za plansko leto.

### 3.7 Plan proizvodnje

»Cilj je želen rezultat, ki ga organizacija poskuša doseči, plan pa je konkreten načrt, kako priti do postavljenega cilja. Plan določa razporeditev virov, urnikov, nalog in drugih dejavnosti.« (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Po opravljeni analizi projektov v proučevanem letu sem pripravil kalkulacijo in tri različne scenarije plana proizvodnje. Pri pripravljenih planih sem upošteval dejstva o časovni obremenitvi posameznega delovnega mesta. Ozko grlo sta delovni mesti DM 1 in DM 2, zato sem plan postavil na način, da ustrezno obremenim ti delovni mesti, ostala delovna mesta pa temu ustrezno prilagodim.

#### 3.7.1 Scenarij plana proizvodnje 1

V primeru prvega scenarija sem predpostavil, da projekt podražim za zmnožek presežka ur s povprečno vrednostjo planirane ure. Pri tem predpostavim, da projekt traja toliko ur, kot je bilo v proučevanem letu v povprečju realizirano. V tabeli 9 predstavljam časovno obremenitev delovnih mest v scenariju 1 za primer projekta spletne strani podrobneje predstavljam v tabeli 9.

*Tabela 9: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 1*

<b>Delovno mesto</b>	<b>Povprečno število ur na projektu spletne strani</b>
DM 1	46,97
DM 2	0,00
DM 3	26,29
DM 4	6,80
DM 5	11,20
DM 5	27,10

*Vir: lastno delo.*

Časovno obremenitev delovnih mest v primeru scenarija 1 za primer projektov spletne trgovine podrobneje predstavljam v tabeli 10. Upoštewane so časovne potrebe za izvedbo posameznih nalog v okviru scenarija 1.

*Tabela 10: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta produkta spletne trgovine v scenariju 1*

<b>Delovno mesto</b>	<b>Povprečno število ur na projektu spletne trgovine</b>
DM 1	126,73
DM 2	180,62
DM 3	57,75
DM 4	4,20
DM 5	18,55
DM 5	6,63

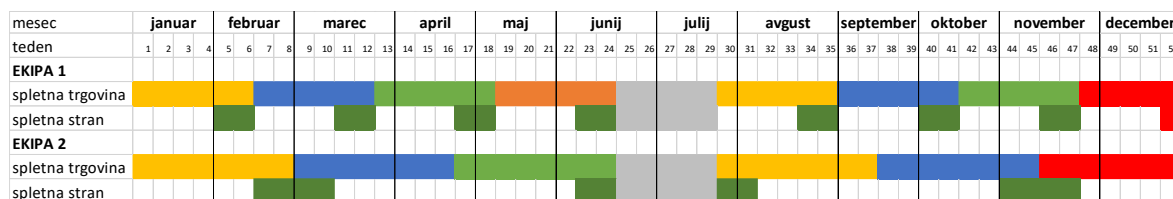
*Vir: lastno delo.*

Najprej sem splaniral projekte spletne trgovine, ki vključuje vsa delovna mesta, hkrati pa prinaša najvišjo urno postavko, torej največjo dodano vrednost. Projekt spletne trgovine traja tako dolgo, kolikor dolgo za projekt nameni delovno mesto, ki potrebuje največ ur za opravljen projekt, torej DM 2. To delovno mesto za izvedbo projekta porabi 180,62 ur, kar ob predpostavki, da posameznik učinkovito dela 6 delovnih ur dnevno, pomeni 6 tednov oz. mesec in pol. Glede na to, da delovno mesto DM 1 za izvedbo projekta spletne trgovine povprečno potrebuje 126,73 delovnih ur, kar pomeni okoli 4 tedne, za izvedbo projekta spletne strani pa 46,97 delovnih ur, kar pomeni dober teden in pol, lahko v plan umestim tudi projekt spletne strani, in sicer takoj po tem, ko DM 1 zaključi s projektom spletne trgovine.

Vzporedno delata dve ekipi DM 1 in DM 2, kot je prikazano na sliki 5. V planu je prikazano, da je ena ekipa učinkovitejša in že bolj utečena, zato projekte izvajata v skladu s planom. Druga ekipa pa za izvedbo projekta spletne trgovine porabi 25 % več časa, spletne strani pa

50 % več časa. Predpostavljam, da se podjetje tega zaveda ter da je ta izguba učinkovitosti investicija v kader druge ekipe, da se razvije in bo tako nekoč delal enako učinkovito kot kader v prvi ekipi.

Slika 5: Plan proizvodnje po scenariju 1



Vir: lastno delo.

Po scenariju 1 bi oddelek letno ustvaril 58.480,10 € iz naslova projektov izdelka spletna stran, 404.619,36 € pa iz naslova izdelka spletna trgovina. Skupno bi oddelek v scenariju 1 letno ustvaril 463.099,46 € prihodkov, kar je podrobneje predstavljeno v tabeli 11.

Tabela 11: Izračun letnih prihodkov oddelka po scenariju 1

Produkt	Planirana vrednost projekta (v €)	Planirana vrednost ure na projektu (v €)	Št. projektov na leto	Letni prihodek (v €)
Spletna stran	5.848,01	49,38	10	58.480,10
Spletna trgovina	33.718,28	54,46	12	404.619,36
Skupaj	/	/	22	463.099,46

Vir: lastno delo.

Ta scenarij je najbolj zahteven za prodajno službo, saj bi morali projekt spletne trgovine v povprečju podražiti za 49,39 %, spletne strani pa za 35,64 %. Slednje lahko predstavlja velik izziv pri komunikaciji in pridobivanju novih kupcev.

### 3.7.2 Scenarij plana proizvodnje 2

V primeru drugega scenarija sem predpostavil, da vrednost projekta ohranim ter predpostavim, da bi zaposleni svoje delo opravili v predvidenem času, v kolikor bi lahko bili popolnoma osredotočeni samo na en projekt. Časovne obremenitve delovnih mest v scenariju 2 za projekt izdelave spletne strani predstavljam v tabeli 12.

Tabela 12: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 2

Delovno mesto	Povprečno število ur na projektu spletne strani
DM 1	26,18

se nadaljuje

Tabela 12: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 2 (nad.)

DM 2	0,00
DM 3	18,68
DM 4	6,00
DM 5	8,86
DM 6	16,45

Vir: lastno delo.

Časovne obremenitve delovnih mest v scenariju 2 za projekt spletne trgovine predstavljam v tabeli 13. Upoštevane so časovne potrebe za izvedbo posameznih nalog v okviru scenarija 2.

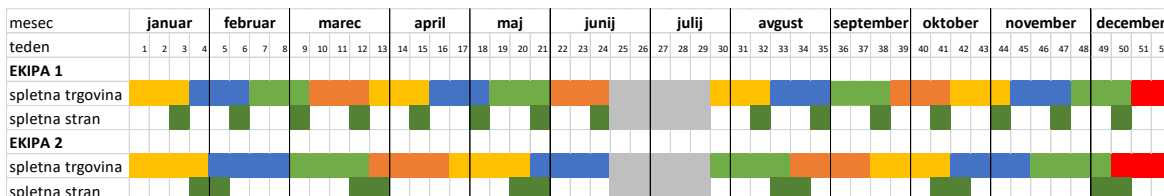
Tabela 13: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne trgovine v scenariju 2

Delovno mesto	Povprečno število ur na projektu spletne trgovine
DM 1	91,85
DM 2	117,25
DM 3	36,88
DM 4	5,60
DM 5	20,40
DM 6	4,70

Vir: lastno delo.

V primeru scenarija 2 sem planiral po istih predpostavkah, kot v primeru plana scenarija 1. To pomeni, da tudi v scenariju 2 delata vzporedno dve različni ekipi, kar je razvidno iz slike 6.

Slika 6: Plan proizvodnje po scenariju 2



Vir: lastno delo.

V primeru scenarija 2 bi oddelek letno ustvaril 79.035,60 € iz naslova izdelka spletna stran, 443.657,76 € pa iz naslova spletne trgovine. Skupno bi oddelek v primeru scenarija 2 letno ustvaril 522.693,36 € prihodkov, kar je podrobneje predstavljeno v tabeli 14.

Tabela 14: Izračun letnih prihodkov oddelka po scenariju 2

Produkt	Povprečna vrednost projekta (v €)	Povprečna vrednost ure na projektu (v €)	Št. projektov na leto	Letni prihodek (v €)
Spletna stran	3.763,6	49,41	21,00	79.035,60
Spletna trgovina	17.063,76	61,67	26,00	443.657,76

Vir: lastno delo.

Ta scenarij je iz vidika produkcije najbolj zahteven in intenziven. Predvsem delovno mesto DM 3, ki vključuje vodenje projektov, nosi zelo veliko odgovornost in hkrati obremenitev, saj v primeru scenarija 2 vodi 47 projektov na leto. Omenjeno je praktično nemogoče, zato postane DM 3 v primeru scenarija 2 novo ozko grlo. Po intervjuju s predstavniki iz delovnega mesta DM 1 ugotavljam, da predvideno število ur za omenjeno delovno mesto na projektih spletne strani in spletne trgovine v osnovi ni zadostno. Iz tega razloga tudi obstaja velik rizik za finančno nestabilnost plana. Scenarija 1 in 2 med drugim tudi dokazujeta, da obstoječi cenovni in vsebinski pogoji izdelkov niso vzdržni.

### 3.7.3 Scenarij plana proizvodnje 3

V primeru tretjega scenarija sem predpostavil, da projekt podražim za 20 %, hkrati pa povečam obseg delovnih ur za 20 % napram planu v proučevanem letu. S tem sem izločil tveganje zaradi premajhnega plana izvedbenih ur za delovno mesto DM 1, hkrati pa v plan dodajam manevrski prostor enega tedna. S tem zmanjšam tveganje za neplanirano podaljšanje projekta. Časovno obremenitev delovnih mest po scenariju 3 za primer projektov izvedbe spletne strani predstavljam v tabeli 15

Tabela 15: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne strani v scenariju 3

Delovno mesto	Povprečno število ur na projektu spletne strani
DM 1	31,45
DM 2	0,00
DM 3	22,44
DM 4	7,21
DM 5	10,64
DM 6	19,76

Vir: lastno delo.

Časovno obremenitev delovnih mest po scenariju 3 za primer projektov izvedbe spletne trgovine predstavljam v tabeli 16. Upoštevane so časovne potrebe za izvedbo posameznih nalog v okviru scenarija 3.



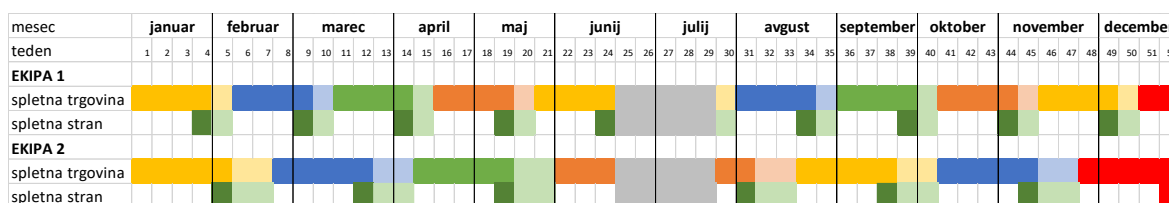
Tabela 16: Časovna obremenitev delovnih mest v primeru projekta izdelka spletne trgovine v scenariju 3

Delovno mesto	Povprečno število ur na projektu spletne trgovine
DM 1	110,25
DM 2	140,73
DM 3	44,27
DM 4	6,72
DM 5	24,49
DM 6	5,64

Vir: lastno delo.

Tudi v primeru scenarija 3 sem planiral po metodi ozkih grl, kot v primeru plana scenarija 1 in 2. Prav tako sem upošteval vzporedno operativno dveh ekip, pri čemer je druga ekipa manj učinkovita od prve, kar je natančneje prikazano na sliki 7.

Slika 7: Plan proizvodnje po scenariju 3



Vir: lastno delo.

V primeru scenarija 2 bi oddelek letno ustvaril 79.035,60 € iz naslova izdelka spletna stran, 443.657,76 € pa iz naslova spletne trgovine. Skupno bi oddelek v primeru scenarija 2 letno ustvaril 522.693,36 € prihodkov, kar je podrobneje predstavljeno v tabeli 14.

V primeru scenarija 3 bi oddelek letno ustvaril 67.821,75 € iz naslova izdelka spletna stran, 307.224,60 € pa iz naslova izdelka spletna trgovina. Skupno bi oddelek v primeru scenarija 3 letno ustvaril 375.046,35 € prihodkov, kar je bolj natančno predstavljeno v tabeli 17.

Tabela 17: Izračun letnih prihodkov oddelka po scenariju 3

Produkt	Povprečna vrednost projekta (v €)	Povprečna vrednost ure na projektu (v €)	Št. projektov na leto	Letni prihodek (v €)
Spletna stran	4.521,45	49,41	15	67.821,75
Spletna trgovina	20.481,64	61,67	15	307.224,60

Vir: lastno delo.

Scenarij 3 se zdi najbolj realen, saj vključuje sprejemljivo povišanje cen izdelkov, hkrati pa povečuje razpoložljivo število izvedbenih ur na projekt z dodatnim manevrom. Povprečna

planirana vrednost ure na projektu je ista kot v scenariju 2 in višja kot v scenariju 1, hkrati pa ta projekt predvideva izvedbo najmanjšega števila projektov, kar pomeni realno operativno obremenitev zaposlenih.

### 3.8 Plan kazalcev uspešnosti oddelka

V poglavju sem izračunal posamezne kazalce uspešnosti za proučevano ter za plansko leto. Z izračunom kazalcev uspešnosti sem želel pokazati, kakšen učinek prinašajo spremembe v strategiji in planih oddelka Spletne rešitve proučevanega podjetja.

Kot je razvidno iz enačbe (1), je mogoče **donos lastniškega kapitala** (angl. Return of Equity, v nadaljevanju ROE) izračunati kot kvocient med čistim dobičkom in kapitalom. Kazalnik mora biti čim večji in pozitiven. Izračun ROE je prikazan v tabeli 18.

$$ROE = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Kapital}} \quad (1)$$

*Tabela 18: Kazalec dobičkonosnosti oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto*

Postavka	Proučevano leto	Plansko leto
Čisti dobiček (v €)	6.531,36	95.328,67
Povprečni kapital (v €)	177.985,00	177.985,00
ROE (v %)	3,67	53,56

*Vir: lastno delo.*

Stopnja donosa na lastniški kapital v oddelku Spletne rešitve izbranega podjetja je v proučevanem letu znašala 3,67 %. po optimizaciji poslovanja v okviru scenarija 3 bi stopnja donosa na lastniški kapital zrastle za skoraj 50 odstotnih točk.

Enačba (2) prikazuje, da je **dobičkonosnost sredstev** (angl. Return of Assets, v nadaljevanju ROA) mogoče izračunati kot kvocient med čistim dobičkom in sredstvi. Cilj je imeti čim večji in pozitiven kazalnik. Izračun ROA je prikazan v tabeli 19.

$$ROA = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Sredstva}} \quad (2)$$

*Tabela 19: Kazalec donosnosti sredstev oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto*

Postavka	Proučevano leto	Plansko leto
Čisti dobiček (v €)	6.531,36	95.328,67
Povprečna sredstva (v €)	663.154,74	663.154,74
ROA (v %)	0,98	14,38

*Vir: lastno delo.*

Donosnost sredstev v oddelku Spletne rešitve izbranega podjetja je v proučevanem letu znašal 0,98 %. Po optimizaciji poslovanja v okviru scenarija 3 bi v planskem letu donosnost sredstev zrastle na 14,38 %.

**Gospodarnost poslovanja** predstavlja razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki, kar predstavlja tudi enačba (3). Poslovanje podjetja je uspešno, v kolikor je indeks večji kot 1, kar pomeni, da prihodki presegajo odhodke. Izračun gospodarnosti poslovanja je prikazan v tabeli 20.

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{Skupni prihodki}}{\text{Skupni odhodki}} \quad (3)$$

*Tabela 20: Kazalnik gospodarnosti poslovanja oddelka Splete rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto*

Postavka	Proučevano leto	Plansko leto
Prihodki (v €)	426.068,00	589.255,31
Odhodki (v €)	419.526,64	493.926,64
Indeks gospodarnosti poslovanja	1,02	1,19

*Vir: lastno delo.*

Indeks gospodarnosti poslovanja v oddelku Spletne rešitve izbranega podjetja je v proučevanem letu znašal 1,02, v planskem letu pa se zaradi optimizacije poslovanja dvigne na 1,19.

**Produktivnost dela** je izračena kot enačba (4), s katero prikažemo razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in časom. V primeru oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja količino poslovnih učinkov predstavlja skupni znesek fakturiranih ur vseh projektov v enem letu, delovni čas pa letno število delovnih ur multiplicirano s številom zaposlenih. Izračun produktivnosti dela je prikazan v tabeli 21.

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Količina poslovnih učinkov}}{\text{čas}} \quad (4)$$

*Tabela 21: Kazalnik produktivnosti dela oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja za proučevano in plansko leto*

Postavka	Proučevano leto	Plansko leto	Optimalno leto
Poslovni prihodki (v €)	426.068,00	589.255,31	664.086,33
Povprečno število operativnih ur, ki jih v enem letu opravi 8 zaposlenih	12.240,00	12.240,00	12.240,00
Produktivnost dela (v € / uro)	34,81	48,14	54,26

*Vir: lastno delo.*

Produktivnost dela je v oddelku Spletne rešitve izbranega podjetja je v proučevanem letu znašala 34,81 € / uro. Po izvedeni optimizaciji v okviru scenarija 3 bi planskem letu produktivnost dela znašala 48,14 € / uro.

V tabelo 22 sem dodal podatke za optimalno leto, kar pomeni, da bi vsi zaposleni v oddelku delali po polni zmogljivosti, izobraževalni cikel pri mlajših zaposlenih se je zaključil. V tem primeru bi v enem letu izvedli 18 projektov spletne trgovine in 18 projektov spletne strani po finančnih in časovnih predpostavkah iz scenarija 3. Iz tabele je razvidno, da bi v tem primeru oddelek dosegel strateški cilj povprečne vrednosti ure 55,00 €, ne samo za izvedene projekte, vendar za celotno poslovanje oddelka.

**Dodana vrednost na zaposlenega** je odlično merilo produktivnosti dela in kaže koliko vrednosti po odbitju stroškov blaga, materiala, storitev in drugih poslovnih odhodkov od kosmatega donosa iz poslovanja pade na zaposlenega (5). Izračun dodane vrednosti na zaposlenega je prikazan v tabeli 22.

$$\text{Dodana vrednost na zaposlenega} = \frac{\text{Prihodki} - \text{Stroški in drugi poslovni odhodki}}{\text{Število zaposlenih}} \quad (5)$$

*Tabela 22: Kazalnik dodane vrednosti oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja v proučevanem in planskem letu*

Postavka	Proučevano leto	Plansko leto
Prihodki (v €)	426.068,00	589.255,31
Stroški storitev in drugi poslovni odhodki (v €)	232.326,64	232.326,64
Povprečno število zaposlenih	8	8
Dodana vrednost na zaposlenega (v €)	24.218,67	44.616,08

*Vir: lastno delo.*

Dodana vrednost na zaposlenega je v proučevanem letu znašala 24.218,67 €, v planskem letu pa 44.616,08 €, kar pomeni dvig za 84 %. Dodana vrednost na zaposlenega je v proučevanem letu v branži informacijsko-komunikacijske dejavnosti znašala 70.252,00 € (UMAR, 2020), kar pomeni, da oddelek kljub optimizaciji poslovanja ostaja pod povprečjem branže.

### **3.9 Plan implementacije sprememb in predlogi za nadaljnje izboljšave poslovanja oddelka v prihodnjih letih**

Na podlagi izvedenih analiz, intervjujev ter izvedenih kalkulacij sem ugotovil, da ima oddelek Spletne rešitve izbranega podjetja priložnosti za izboljšave, s katerimi bi dvignili prihodke, ROE, ROA, gospodarnost poslovanja, produktivnost dela in dodano vrednost na zaposlenega, hkrati pa tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Prvi predlog za izboljšavo je reorganizacija oddelka na način, da bodo zaposleni imeli le eno komando hkrati. To v praksi pomeni, da bosta dva zaposlena, po eden iz delovnih mest DM 1 in eden DM 2, delala izključno na podpori obstoječim strankam, preostali zaposleni na DM 1, DM 2 in DM 3 pa bodo delali izključno na projektih. Na takšen način bodo zaposleni zmanjšali šum v komunikaciji in ostali osredotočeni na en projekt in z njim povezana opravila od začetka do konca projekta. Ob intervjuju z zaposlenimi na delovnih mestih DM 1 in DM 2 ugotavljam, da predpostavka o povečanju učinkovitosti v primeru osredotočanja na samo eno nalogo drži.

Drugi predlog za izboljšavo je uvedba letnega plana dela. Oddelek do sedaj ni imel organiziranega plana dela, zaradi česar je prihajalo do velikih zamud na projektih. Na projektih spletne strani je v preteklem letu prihajalo do 126 dni povprečne zamude, na projektih spletnih trgovin pa 193 dni. Z uvedbo letnega plana dela in prenovo izdelkov se bodo te zamude izničile. V okviru prenove izdelkov sem predvidel povišanje cen za 20 %, s čimer bi zagotovil primerno financiranje delovnih ur glede na obseg projektov.

Uvedba plana po scenariju 3 bi teoretično oddelku prinesla 163.187,31 € več prihodkov, kot jih je oddelek ustvaril v proučevanem letu. Uvedbo scenarija 3 priporočam tudi iz razloga, ker vključuje manevrski teden na projektu, ki zmanjšuje tveganje za zamudo na projektu, prav tako pa zmanjšuje tveganje za pojav istočasnega dela posameznika na več projektih hkrati.

Da bi zaposleni delali bolj natančno in skladno s planom, jih je potrebno tudi primerno denarno nagraditi. Zato v okviru zaključne naloge predlagam dvig povprečne bruto plače v oddelku iz 1.950,00 € na 2.725,00 €, kar je tudi povprečje v branži. S tem bi tudi zmanjšali tveganje fluktuacije strokovnega kadra.

Scenarije sem pripravil na primeru povprečnih vrednosti projektov in delovnih ur na posameznem projektu. Ker si noben projekt ni enak, oddelku priporočam, da si v fazi planiranja vzame več časa za pripravo natančnega načrta in umestitev v plan dela. Dodatno priporočam, da se postavi pravilo, da noben zaposleni ne sme delati na več projektih hkrati.

Vodji oddelka predlagam, da najprej jasno, bodisi v sodelovanju z zaposlenimi, postavi poslanstvo, vizijo, strateške smernice in skupne vrednote oddelka po v zaključni nalogi pripravljenih smernicah. Kot naslednji korak predlagam, da se sprejme sklep o reorganizaciji organizacijske strukture oddelka, ki bo omogočila fokus zaposlenih na eno delo. V nadaljevanju predlagam, da se postavi nov plačilni sistem, bodisi stimulacijski, ki bo zaposlene motiviral za kvalitetno opravljeno delo. Naposled pa predlagam, da se uvede letni plan dela po scenariju 3. Skozi celoten proces sprememb je pomembno, da se vključuje tako zaposlene kot druge pomembne deležnike v podjetju. Pomemben deležnik so tudi zaposleni v oddelku prodaje, ki se morajo ustrezno pripraviti in usposobiti za dvig cen izdelkov.

## SKLEP

Oddelek Spletne rešitve izbranega podjetja v proučevanem letu posluje z minimalnim dobičkom, samo delovanje oddelka pa spremljajo težave pri izvajanju projektov. Na eni strani prihaja do ogromnih zamud, po drugi strani prihaja do velikih odklonov med planiranim in realiziranim delom, kar zmanjšuje finančno učinkovitost oddelka. Vse skupaj je posledica slabega planiranja projektov in neustrezne organizacije dela.

V zaključni nalogi sem analiziral 21 projektov, ki jih je oddelek v letu izvedel v proučevanem letu. Na podlagi podatkov sem izračunal dejanske odklone med planom in realizacijo ter identificiral glavne kritične točke. Kot priporočila za izboljšave sem navedel predloge prenove poslovanja oddelka, ki vključuje prenovo poslanstva, vizije, strateških ciljev, skupnih vrednot, organizacijske strukture oddelka ter pripravo letnega plana proizvodnje. Pomemben del za učinkovito izvajanje operativnega dela predstavlja prenova organizacijske strukture. V okviru nove organizacijske strukture bi ena zaposlena oseba na delovnem mestu DM 1 in ena zaposlena oseba na delovnem mestu DM 2 delala izključno na storitvah podpore obstoječim strankam, preostali zaposleni pa bi se osredotočili na delo na projektih. Tako bi zagotovili okolje, v katerem ima vsak zaposleni, ki dela na projektih, samo eno komando hkrati, zaradi česar je lahko bolj produktiven.

Identificiral sem delovni mesti, ki sta ključni pri postavljanju plana, saj predstavljata ozko grlo. To sta delovni mesti DM 2 in DM 1. Na podlagi podatkov in ugotovitev, do katerih sem prišel tekom analize podatkov in intervjujev z zaposlenimi ter vodji, sem pripravil tri scenarije letnega plana proizvodnje oddelka Spletne rešitve izbranega podjetja. Oddelku predlagam implementacijo scenarija 3, kateri obsega izvedbo 15 projektov spletne trgovine in 15 projektov spletne strani v enem letu, hkrati pa predvideva 20 % dvig cene produktov in 20 % povečanje planiranega časa izvedbe projekta. Posebnost scenarija 3 je tudi ta, da predvideva manevrski prostor med projekti, kar zmanjšuje tveganje za zamude na projektih in pojav ponovnega dela posameznika na več projektih hkrati.

V zaključni nalogi sem predvidel dvig povprečne bruto plače zaposlenih, katera v proučevanem letu znaša 1.950,00 €, v planskem letu pa bi dosegla povprečje 2.725,00 €, kar je povprečje v branži. Na ta način bi zaposlene motivirali za kvalitetno opravljeno delo, na drugi strani pa bi zmanjšali tveganje za fluktuacijo strokovnega kadra.

Poslovne spremembe bi oddelku letno prinesle 163.187,31 € več prihodkov, 88.787,31 € več čistega dobička, 49,89 odstotnih točk višji ROE, 13,39 odstotnih točk višji ROA, 17,74 odstotnih točk višjo gospodarnost poslovanja, za 84 % višjo dodano vrednost na zaposlenega ter za 13,33 € višjo produktivnost dela. V letu, ko se bo zaključil izobraževalni cikel in bodo vsi zaposleni polno operativni, bo produktivnost dela narasla na 54,26 €, s čimer izpolnjujemo strateški cilj, da vsako opravljeno uro na projektu podjetje zaračuna v vrednosti 55,00 € neto.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (1. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
2. Brue, S. L. & Grant, R. R. (2013). *The Evolution of Economic of Thought* (7. izd.). Boston: South Western: Cengage Learning.
3. Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.
4. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik..* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Izbrano podjetje. (2023a). *Izkaz poslovnega izida za leto 2022*. Ljubljana.
7. Izbrano podjetje. (2023b). *Kadrovska evidenca za leto 2022*. Ljubljana.
8. Izbrano podjetje. (2023c). *Izpis evidence izvedenih projektov za leto 2022*. Ljubljana.
9. Izbrano podjetje. (2023d). *Letno poročilo oddelka za leto 2022*. Ljubljana
10. Izbrano podjetje. (2023e). *Predstavitev podjetja*. Ljubljana.
11. Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
12. Mirvis, P., Googins, B. & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*. 35(4), 316–324.
13. MojeDelo.com (brez datuma). *Plača.si*. Pridobljeno 10. maja 2023 iz <https://www.placa.si/primerjajte-svojo-placo>
14. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Sušjan, A. (2006). *Uvod v zgodovino ekonomske misli* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Taiwo, A. A., Lawal, F. A. & Agwu, M. E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal of Business & Management*. 4(3), 127–134.
18. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (brez datuma). *Bizi.si*. Pridobljeno 10. maja 2023 iz <https://www.bizi.si/IZBRANO-PODJETJE/financni-podatki>