

Vplivni dejavniki učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov

Benjamin Urh, Tomaž Kern

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj

benjamin.urh@fov.uni-mb.si; tomaz.kern@fov.uni-mb.si

Izvleček

Prispevek obravnava vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov na učinkovitost poslovnih procesov. Vpliv posameznega sklopa dejavnikov smo ugotavljali na podlagi anketiranja zaposlenih s posebnim vprašalnikom, ki smo ga razdelili med zaposlene na različnih ravneh vodstvenih delovnih mest v treh izbranih podjetjih. Na podlagi tako zbranih ocen smo analizirali vpliv širših in ožjih zunanjih dejavnikov, kakor tudi notranjih dejavnikov na učinkovitost poslovnih procesov. Poleg tega nas je zanimalo, ali se med izbranimi podjetji, ki prihajajo z različnih poslovnih področij (panog), pri ocenah vpliva dejavnikov na učinkovitost poslovnih procesov pojavijo razlike. Rezultati raziskave so pokazali, da na učinkovitost poslovnih procesov najbolj vplivajo notranji dejavniki. Pri ocenah vpliva dejavnikov na učinkovitost poslovnih procesov se med ocenjevalci (anketiranci) iz različnih podjetij pri nekaterih sklopih dejavnikov pojavljajo razlike. Zaradi majhnega števila podjetij, vključenih v raziskavo, lahko samo domnevamo, da je eden izmed glavnih vzrokov za nastale razlike posledica panožne diferenciacije izbranih podjetij.

Ključne besede: poslovni sistem, učinkovitost poslovnih procesov, dejavniki okolja, ocena vpliva, analiza razlik.

Abstract

Factors Influencing Business Process Performance Efficiency

This article presents the influence of external and internal factors on business process efficiency. The impact of each individual set of factors was measured with a questionnaire. The questionnaire was distributed to managers at different levels of management in three selected companies. We first analyzed the influence of broader and narrower external factors as well as of internal factors on business processes efficiency, then explored the differences in factors impact ratings between selected companies and analysed their causes. Results show that the internal factors have the greatest impact on business processes efficiency. When assessing the impact of factors on business process efficiency there are differences in some sets of factors among respondents who come from different companies. However, due to the small number of companies included in the survey we can only assume that one of the main reasons for the differences are different sectors of the companies selected.

Key words: business system, business process efficiency, environmental factors, influence assessment, differences analysis.

1 UVOD

V zadnjih desetletjih je razvoj izdelkov in storitev postal izjemno hiter. Poslovni sistemi se morajo s svojimi proizvodi in poslovnimi procesi s povečano odzivnostjo prilagajati na nove zahteve trga. Spreminjajoče se zahteve po izdelkih in storitvah so z globalizacijo tržišča za poslovne sisteme postale obvezujoče (Smith, 2005; Scanlon in Watts, 2009).

V poslovnih sistemih se že od začetka industrijske dobe trudijo za izboljšanje učinkovitosti¹ izva-

janja poslovnih procesov (na začetku predvsem z učinkovitostjo izvajanja proizvodnih procesov), saj je to pomemben dejavnik uspešnosti.² Kot je v letih proti koncu 20. stoletja tržišče postajalo vse bolj globalno, je rivalstvo med poslovnimi sistemi postajalo vse hujše. Povečana tekmovalnost med poslovnimi sistemi je še povečala potrebo po neprestanem izboljševanju učinkovitosti izvajanja poslovnih pro-

¹ Učinkovitost (angl. efficiency) se izrazi v nizu kvantitativnih kazalnikov, torej merljivih količin, kot so npr. produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost itd. Za veliko kazalnikov je značilen finančni pomen, načeloma pa so to različni splošni kazalniki o poslovanju poslovnega sistema. Izrazimo jih lahko z razmerjem koristnosti oz. outputa s skupnimi napori oz. z inputom. Ko gledamo to razmerje, je razumljivo, da lahko povečamo skupno učinkovitost, če:

- povečujemo koristnost oz. output;

- zmanjšujemo skupne vložene napore oz. input.

Vsekakor pa moramo iz povedanega izluščiti, da je celotno področje učinkovitosti vključeno v uspešnost; poslovni sistem, katerega kazalniki učinkovitosti so slabi, ne more biti uspešen. Treba je poudariti, da brez visoke učinkovitosti ne moremo govoriti o zelo uspešnih poslovnih sistemih (Vila, 1994).

² Uspešnost (angl. effectiveness) je na začetku označevala stopnjo uresničitve zastavljenih ciljev; nekako smo želeli izraziti, ali se približujemo zastavljenim ciljem in kakšen je naš napredek. Pri taki razlagi uspešnosti učinkovitostni poslovni sistem uspešno napreduje glede na doseganje zastavljenih ciljev.

Uspešnost označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema ali institucije, kar pravzaprav ni pomembno, saj je vsakdo lahko uspešen ali neuspešen (Vila, 1994).

cesov (Holt, 2000; Hung, 2006) (vseh, ne le proizvodnih), ki ohranja konkurenčnost poslovnih sistemov. Medtem ko za učinkovitost izvajanja proizvodnih procesov lahko rečemo, da je v veliki meri odvisna od tehničnih zmogljivosti opreme (strojev in naprav), ki jo uporabljamo v procesu, je učinkovitost izvajanja vseh drugih procesov (vodstvenih, temeljnih in podpornih) odvisna od vpliva številnih dejavnikov (Urh, Kern in Roblek, 2008). Vsak poslovni sistem je namreč izpostavljen vplivom različnih dejavnikov, ki izhajajo iz najširšega okolja poslovnega sistema.

V poslovnih sistemih morajo tako v skrbi za ohranjanje prednosti pred konkurenco pri izboljševanju učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov (prilaganje, spreminjanje in izboljševanje le-teh) (London, 2002; Kennedy, 2006) poleg zahtev tržišča upoštevati tudi vplive različnih dejavnikov poslovnega okolja.

V predstavljeni raziskavi smo se osredinili na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov, saj je ta z različnimi kvantitativnimi kazalniki veliko lažje merljiva kot uspešnost. Pri tem nas je še posebno zanimalo, kateri izmed dejavnikov okolja (zunanji in/ali notranji) najbolj vplivajo na prilagajanje oz. spreminjanje izvajanja poslovnih procesov in s tem na njihovo učinkovitost izvajanja. Hkrati nas je tudi zanimalo, ali na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov v podjetjih, ki izhajajo iz različnih panog, isti dejavniki vplivajo enako ali pa so med njimi morebiti statistično pomembne razlike.

V nadaljevanju najprej predstavimo teoretična izhodišča za izbor dejavnikov zunanjega in notranjega okolja. Nadaljujemo z razdelkom, v katerem predstavimo potek raziskave in oblikovanje anketnega vprašalnika. V zadnjem razdelku predstavimo rezultate in sklepe, povezane z njimi.

2 DEJAVNIKI POSLOVNEGA OKOLJA

Okolje poslovnega sistema je lahko opredeljeno kot del objektivne stvarnosti zunaj obravnavanega pojava, s katerim je pomembno soodvisno (Turk, 1987). Z vidika nadsistema odprtega sistema je okolje komplement obravnavanega sistema. Okolje je lahko neposredno, kar pomeni, da so elementi okolja neposredno povezani z elementi sistema, ali posredno, kar pomeni, da elementi okolja niso neposredno povezani z elementi sistema.

Z vidika teorije sistemov je okolje vse, kar ni znotraj meja sistema (Kljajić, 1994). Le nekateri elementi okolja so neposredno povezani s sistemom. To so ele-

menti okolja v ožjem smislu. Tako lahko govorimo o širšem okolju, ki zajema vse, kar je zunaj sistema, in ožjem okolju, ki je del širšega okolja in zajema le elemente, s katerimi se sistem neposredno povezuje.

Okolje poslovnih sistemov je prav tako mogoče opazovati v širšem in ožjem smislu (Kanter, 1985). V širšem smislu okolje vpliva na poslovni sistem posredno prek ožjega okolja. Specifično okolje lahko opazujemo kot ekonomsko okolje, kupce, vire surovin in dobavitelje, konkurenco, delovno silo, razne interesne skupine, finančne institucije itd. Pri opazovanju poslovnega sistema je mogoče identificirati še interno oz. notranje okolje, ki ga sestavljajo lastniki, delničarji, vodstvo poslovnega sistema, zaposleni itd. V raziskavi so bili navedeni elementi nadzirani kot notranji dejavniki učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.

2.1 Dejavniki širšega okolja poslovnega sistema

Najširše okolje poslovnega sistema lahko glede na teorijo analize PEST³ razdelimo na šest podokolij, ki v glavnem niso pod nadzorom poslovnega sistema, vendar mu dajejo možnosti za učinkovito izvajanje poslovnih procesov, hkrati pa ga omejujejo. Določitev in ocenjevanje vpliva ključnih dejavnikov posameznega podokolja sta pomembna z vidika najvišjega vodstva posameznega poslovnega sistema (Vila in Kovač, 1997; Singer in Peterka, 2008; Meglič idr., 2009), kajti ena izmed njihovih prioriteten nalog je zagotoviti uspešno poslovanje v izbranem okolju. Dejavnike širšega okolja smo v anketnem vprašalniku združili v posamezne vsebinske sklope:

- pravno-politično podokolje,
- demografsko podokolje,
- kulturno podokolje,
- okoljevarstveno podokolje,
- tehnološko podokolje,
- gospodarsko podokolje.

Običajno so za poslovni sistem ključni dejavniki gospodarskega podokolja in dejavniki pravno-političnega podokolja, še posebno ko se z uvajanjem novega pravnega reda spreminjajo pravila (Hočvar, Jaklič in Zagoršek, 2003). Najširše okolje vpliva na

³ Termin analiza PEST je pogostejše v rabi zadnje desetletje, njegovo izhodišče pa je težko ugotovljivo. Prvi avtor, ki govori o orodjih in tehnikah za analiziranje poslovnega okolja, je Aguilar (1967), ki razpravlja o štirih sistematskih področjih okolja ETPS (ekonomskem, tehnološkem, političnem in socialnem). V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je skupina avtorjev, ki so jo sestavljali Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mencca in Porter, dokončno oblikovala zaporedje sistematskih področij poslovnega okolja v PEST in nekatere izpeljanke te analize, kot sta PESTLE in STEEPLE (povzeto po CIPD, 2008).

dejavnost poslovnih sistemov v panogi. Znotraj panoge pa je treba upoštevati še skupine dejavnikov, ki vplivajo na njeno privlačnost.

2.2 Dejavniki v ožjem okolju poslovnega sistema

Ožje okolje poslovnega sistema lahko povežemo s panogo, v kateri je poslovni sistem, zato je pri ocenjevanju ožjega okolja poslovnega sistema smiselno izdelati oceno privlačnosti njegove panoge. Stopnja privlačnosti panoge pomeni dosegljivo donosnost za poslovni sistem, ki v neki panogi posluje (Pučko, 1999). Po Porterju (1985) je privlačnost panoge odvisna od petih skupnih parametrov: nevarnosti vstopa novih konkurentov na trg, pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev v panogi, pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi, nevarnosti pojava substitucije proizvodov ali storitev in stopnje rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi.

Poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost ugotavljamo z ocenjevanjem skupnega delovanja zgoraj navedenih petih skupnih parametrov (Pučko, 1999). Obenem je za ocenjevanje gospodarske panoge, v kateri deluje podjetje, ključnega pomena razmišljanje o treh najpomembnejših sklopih dejavnikov, ki določajo dobičke v posamezni panogi. Kot navaja Grant (1995), so ti sklopi vrednost proizvodov, ki jih proizvaja panoga, v očeh kupcev, intenzivnost konkurence v panogi in relativna pogajalska moč različnih interesnih skupin, ki sodelujejo v produkcijski verigi panoge.

Nas so v raziskavi kot dejavniki ožjega okolja zanimali predvsem elementi, ki se neposredno povezujejo z elementi poslovnega sistema (Lysonski, Levas in Lavenka, 1995). Opazovali smo torej predvsem tiste elemente okolja, ki so pomenili vhodne ali izhodne elemente pri izvajanju poslovnih procesov. Glede na to merilo lahko ožje okolje poslovnega sistema razdelimo na dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov (prirejeno po Porter, 2008; Husna in Idris, 2010), in sicer:

- trg blaga (materiala in proizvodov),
- trg delovne sile (dela),
- trg kapitala,
- trg poslovnih in tehničnih informacij.

Pri tem trg pojmuje kot namišljeno ali konkretno srečanje ponudbe in povpraševanja. Za opredelitev trga lahko uporabimo razna merila, kot so (Turk, 1987): geografsko območje, skupina proizvodov, količina proizvodov, čas, število ponudnikov,

število povpraševalcev, razmerje med ponudbo in povpraševanjem.

V literaturi lahko najdemo opise različnih tipov okolja, ki so razdeljeni v stabilno, spremenljivo in inovativno okolje (Burns in Stalker, 1961, v Vila, 1994). Podobno je mogoče okolje poslovnega sistema deliti v mirno naključno, mirno grupirano, nemirno reaktivno in turbulentno okolje (Emery in Trist, 1965, v Vila, 1994). Iz citiranih raziskav, povezanih z zunanjimi dejavniki, lahko povzamemo, da je organizacija poslovnega sistema močno odvisna od vplivov iz okolja.

2.3 Dejavniki notranjega okolja

Najbolj neposredno vplivajo na učinkovitost izvajanja procesov poslovnega sistema kot celote predvsem notranji dejavniki, še posebno kadar gre za konkurenčne poslovne sisteme, ki delujejo pod istimi pogoji zunanjega okolja (Urh, 2011). Med dejavniki notranjega okolja, ki vplivajo na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov, so nas v okviru raziskave zanimali (prirejeno po Duh in Kajzer, 2002; Kralj, 2003; Florjančič idr., 2004):

- lastništvo poslovnega sistema,
- menedžment in vodenje,
- organiziranost poslovnega sistema,
- finančni dejavniki,
- infrastruktura in pogoji dela,
- tehnično-tehnološki dejavniki,
- informacijsko-komunikacijska tehnologija,
- organizacijska kultura,
- dejavniki kakovosti.

3 METODOLOŠKI VIDIK POTEKA IZVEDENE RAZISKAVE

Na podlagi ugotovljenih sklopov dejavnikov širšega in ožjega zunanjega okolja kakor tudi notranjih dejavnikov smo oblikovali anketni vprašalnik, s katerim smo anketirance spraševali o vplivu naštetih dejavnikov na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov v njihovem podjetju. Zaradi lažje predstavitve posameznega sklopa dejavnikov anketirancem in posledično pridobljene točnejše ocene vpliva posameznega sklopa dejavnikov smo te podrobneje opredelili tako, kot predstavljamo v nadaljevanju.

Dejavniki širšega zunanjega okolja:

- **pravno-politično podokolje:** vključili smo spremenjeno zakonodajo (delovno, davčno itd.), zakonodajo s področja varovanja konkurence, zakone in standarde varstva okolja, izide volitev, zunanje-

trgovinsko ureditev, stabilnost vlade, vlogo sindikatov, odločitve raznih komisij in vladnih agencij;

- **demografsko podokolje:** zajeli smo naraščanje prebivalstva po svetu, geografske premike prebivalstva (družbeno mobilnost), spreminjanje potreb zaradi sprememb starostne strukture, nastanek etničnih trgov, izobrazbene skupine, vzorce gospodinjstev, premik od množičnega trga k mikrotrgom;
- **kulturno podokolje:** vključili smo vrednote družbe, tradicijo (družbe na splošno), glavne spremembe v družbenih navadah, prevladujoče ideologije, odnos do dela in prostega časa, delitev dohodka, stopnjo izobraženosti prebivalstva;
- **okoljevarstveno podokolje:** zajeli smo ekološke omejitve, lokacijske možnosti, probleme oskrbe;
- **tehnološko podokolje:** vključili smo pričakovane novosti (nova odkritja), vladna sredstva za raziskave in razvoj, odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, hitrost prenosa tehnologije, hitrost zastarevanja tehnologije, krajše življenjske cikle proizvodov;
- **gospodarsko podokolje:** zajeli smo proces globalizacije (odpiranje novih trgov, prihod nove konkurence, pritisk na zniževanje cen), rast BDP (posledično kupne moči), inflacijo (naraščanje), obrestne mere (pri bankah ali drugih finančnih ustanovah), vrednost in ponudbo denarja, brezposelnost, stroške energije in njeno dostopnost, poslovne cikle, dinamiko porabe (potrošnja prebivalstva, razpoložljiv dohodek prebivalcev).

Dejavniki ožjega zunanjega okolja:

- **trg blaga (materiala in proizvodov):** zajeli smo nabavne pogoje materialov in surovin, razpršenost dobaviteljev, stabilnost in zaupanje dobaviteljev v poslovni sistem, kakovost materialov in sestavnih delov, sodelovanje s kooperanti, prodajne in distribucijske poti in pogoje, prepoznavnost in ugled prodajne znamke na tržišču, promocijske aktivnosti, prisotnost konkurence na tržišču, program in ponudbo lastnih proizvodov, stopnjo rasti prodaje, spremenljivost cen proizvodov in storitev, raznolikost prodajnih trgov, reklamacije;
- **trg delovne sile (dela):** zajeli smo fleksibilnost trga delovne sile (zaposlovanje, odpuščanje), ustreznost razpoložljive delovne sile, plače in nagrade (glede na konkurenco znotraj panoge), subvencioniranje delovnih mest in povračilo prispevkov delodajalcem, usposabljanje in zaposlo-

vanje invalidov ter subvencioniranje invalidskih poslovnih sistemov, načrtovanje invalidskega fonda in zavarovanja osebja, socialna nadomestila (varnost za preživetje);

- **trg kapitala:** vključili smo dostopnost kapitala (lažja dostopnost – višja učinkovitost in nasprotno), ceno kapitala (višja cena – višja učinkovitost in nasprotno), plačilno disciplino (bolj disciplinirano – višja učinkovitost in nasprotno), gibanje borznih indeksov (višji indeksi – višja učinkovitost in nasprotno), ceno delnic poslovnega sistema (višja cena delnic – višja učinkovitost in nasprotno), kapitalsko privlačnost panoge (bolj kapitalsko privlačna – višja učinkovitost in nasprotno);
- **trg poslovnih in tehničnih informacij:** zajeli smo primerjavo (benchmarking) s konkurenti, testiranje in ponovno izdelavo poslovnih predvidevanj, srečanja, sodelovanje in diskusije med menedžerji poslovnega sistema, dostop do informacij o tehničnih in tehnoloških novostih, redne ocene o trgu, vključujoč neodvisne študije, zanesljivost podatkov, ki se uporabljajo za poročanje in spremljanje odločitev (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003).

Notranji dejavniki:

- **lastništvo poslovnega sistema:** vključili smo vrsto kapitala (zasebni/državni), menedžersko in notranje lastništvo, sodelovanje lastnikov pri oblikovanju in spremljanju strateških odločitev, odnos med lastniki in menedžmentom poslovnega sistema, vlaganje dobička v razvojne aktivnosti poslovnega sistema;
- **menedžment in vodenje:** zajema pripravo in uporabo orodij za menedžment (poslovnih strategij, načrtov itd.), podrobne načrte za razvoj poslovnega sistema, izkušnost menedžmenta in njegov ugled na trgu, spretnosti ter delitev odgovornosti in funkcij sprejemanja odločitev, optimalno določitev virov za doseganje poslovnega načrta, odnose in komunikacijo med vodstvom in delovno silo (ni stavk, preprirov itd.), uporabo predhodnih študij (npr. za ocenitev novih projektov), poznavanje financ ter strukture in napredka poslovnega sistema, demokratičnost vodenja sestankov in upoštevanje sodelavcev, usmerjenost k timskeemu delu, odnose in komunikacijo z delničarji;
- **organiziranost poslovnega sistema:** zajeli smo število hierarhičnih ravni v poslovnem sistemu, velikost poslovnega sistema, organizacijska navodila in delovne predpise, jasnost vlog, nalog

in odgovornosti, prilagodljivost organizacijske strukture novim razmeram;

- **finančni dejavniki:** vključili smo kapitalsko ustreznost poslovnega sistema, tekočo likvidnost poslovnega sistema, stopnjo zadolženosti poslovnega sistema, rast prihodkov, zniževanje stroškov, izvedbo vloženih sredstev v raziskave in razvoj, plače zaposlenih, vodenje poslovnih knjig in računovodskega sistema, dobičkonosnost (poslovanja, proizvoda, stranke);
- **infrastruktura in pogoji dela:** zajeli smo delovne razmere, možnosti napredovanja, obveščenost o dogodkih v poslovnem sistemu, plače in druge materialne ugodnosti, odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svobodo in samostojnost pri delu, ugled dela (kot vrednote), soodločanje pri delu in poslovanju, ustvarjalnost dela, varnost pri delu, vpliv vodje (nadrejenega), zahtevnost dela (fizično in psihično), zanimivost dela;
- **tehnično-tehnološki dejavniki:** vključili smo tehnične novosti materialov in sestavnih delov, tehnološke novosti, sodobne tehnologije, investicije v fiksno aktivo in tehnologijo, dostopnost do inovacij, patentov;
- **informacijsko-komunikacijska tehnologija:** zajeli smo informacijsko tehnologijo (omrežje, internet, pisarniške programe itd.), integralno informacijsko podporo poslovanja (ERP, SCM itd.), specialna informacijska orodja (CAD, CAM itd.), ustrezno strojno opremo (računalnike, tiskalnike itd.), telekomunikacijsko tehnologijo (telefone, video konferenčno opremo itd.);
- **organizacijska kultura:** vključili smo pripadnost

zaposlenih poslovnemu sistemu, vedenjske pravilnosti pri interakciji s sodelavci (navade in tradicijo), skupinske norme (standarde in vrednote, ki se razvijajo v okviru poslovnega sistema), prevladujoče vrednote v poslovnem sistemu, formalno filozofijo poslovnega sistema, odnos zaposlenih do pravil medsebojnega sodelovanja (jasnost), stanje socialne klime v podjetju (pripravljenost za medsebojno pomoč), utrjene veščine (posebne zmožnosti, ki jih člani skupine pokažejo pri izvrševanju določenih nalog), navade v mišljenju, mentalne modele in (ali) jezikovne paradigme (način razmišljanja in rabo »strokovnih« izrazov zaposlenih), skupne pomene (nujna razumevanja, ki jih ustvarjajo člani skupine pri procesih skupne interakcije), temeljne metafore ali integracijske simbole (ideje, občutke, s katerimi se skupina poistoveti), stopnjo strukturne stabilnosti v skupini (skupne kakovosti skupine so globoke in stabilne), oblikovanje skupnih vzorcev (integracijo elementov v širši vzorec, ki povezuje na globlji ravni);

- **kakovost:** zajeli smo pritožbe kupcev (število pritožb oz. reklamacij kupcev), doseganje konstrukcije proizvoda in izdelave, variacije v kakovosti proizvodov, nadziranje kakovosti storitev in sestavnih delov dobaviteljev, statistično spremljanje odpadkov, popravil in vračil, kakovost vhodnega materiala, izvajanje kontrole in superkontrole (izvajanje redne kontrole in preverjanje ustreznosti dela redne kontrole), pridobljene certifikate kakovosti (npr. ISO 9001:2000 itd.) (Meglič idr., 2009).

Anketiranci so vpliv posameznih podrobneje opredeljenih dejavnikov širšega (izsek vprašalnika je prikazan na sliki 1, v celoti pa je v prilogi) in ožjega

Ocenite, kakšen vpliv na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov v vašem poslovnem sistemu (podjetju, ustanovi ...) imajo našeti dejavniki. Vpliv ocenite z ocenami od		Ocena vpliva dejavnika				
1 (nima nobenega vpliva) do 5 (ima izrazit vpliv).						
DEJAVNIKI ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA						
	DEJAVNIKI PRAVNO-POLITIČNEGA PODOKOLJA					
ZSD-01	Spremenjena zakonodaja (delovna, davčna ...)	1	2	3	4	5
ZSD-02	Zakonodaja s področja varovanja konkurence	1	2	3	4	5
ZSD-03	Zakoni in standardi zaščite okolja	1	2	3	4	5
ZSD-04	Izidi volitev	1	2	3	4	5
ZSD-05	Zunanjetrgovinska ureditev	1	2	3	4	5
ZSD-06	Stabilnost vlade	1	2	3	4	5
ZSD-07	Vloga sindikatov	1	2	3	4	5
ZSD-08	Odločitve raznih komisij in vladnih agencij	1	2	3	4	5

Slika 1: Izsek anketnega vprašalnika

zunanjega okolja kot tudi notranjih dejavnikov na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov ocenili z uporabo petstopenjske Likertove lestvice. Pri tem je ocena 1 pomenila, da dejavnik nima nobenega vpliva, ocena 5 pa, da ima dejavnik izrazit vpliv.

Pri izbiri podjetij, ki smo jih vključili v raziskavo, smo bili zelo omejeni, saj smo želeli izbrati taka, v katerih zaposleni dobro poznajo poslovne procese, v katerih sodelujejo. To pa pomeni, da je moral biti v podjetju pred nedavnim opravljen posnetek poslovnih procesov. V raziskavo smo tako vključili tri podjetja, s katerimi smo sodelovali že pri aplikativnih projektih popisa njihovih poslovnih procesov. S stališča panožne opredelitve gre za tri različna podjetja; pri prvem gre za elektrokovinsko razvojno proizvodno podjetje, drugo je javno storitveno podjetje, tretje pa elektrogospodarsko podjetje, v katerem proizvodnja teče procesno. Namenoma smo izbrali podjetja, ki delujejo v različnih panogah, in sicer zato, ker nas je poleg vpliva posameznih dejavnikov zanimalo tudi to, ali se bodo med podjetji, ki delujejo v različnih panogah, pojavile razlike.

V anketo smo zaradi pregleda nad izvajanjem posameznih poslovnih procesov (lažja ocena vpliva posameznih dejavnikov) vključili zgolj zaposlene na različnih ravneh vodstvenih delovnih mest. Za lažjo analizo rezultatov smo vodstvena delovna mesta razdelili na pet ravni, in sicer od prve ravni – operativno vodenje (vodja skupine, tema ...) – do pete ravni – vodstvo podjetja.

Iz z vprašalnikom zbranih podatkov (ocen anketirancev) smo za posameznega ocenjevalca na podlagi podrobno opredeljenih dejavnikov (ocen njihovega vpliva) izračunali povprečno oceno vpliva posameznega sklopa dejavnikov.

Dobljene ocene vpliva posameznega sklopa dejavnikov (za posameznega anketiranca) smo nato uporabili za nadaljnjo analizo ocen. Najprej smo izračunali povprečno oceno vpliva posameznega sklopa dejavnikov (povprečje vseh ocenjevalcev), nato pa smo še analizirali morebitne razlike v ocenjevanju vpliva dejavnikov med anketiranci iz različnih podjetij.

Razlike v ocenjevanju vpliva posameznih sklopov dejavnikov smo ugotavljali z analizo variance dobljenih povprečnih ocen (posameznega anketiranja), pri tem smo uporabili metodo ANOVA. Kadar so rezultati analize variance pokazali, da se v ocenah med ocenjevalci iz različnih podjetij pojavljajo statistično pomembne razlike, smo za njihovo podrobnejšo analizo uporabili post hoc test Hochberg's GT2, ki se uporablja v primeru analize različno velikih vzorcev.

4 REZULTATI IZVEDENE RAZISKAVE

Vprašalnik, s katerim smo merili vpliv posameznega sklopa dejavnikov, smo v izbranih podjetjih razdelili med zaposlene na različnih vodstvenih delovnih mestih. V vseh treh podjetjih smo razdelili okoli 270 vprašalnikov. Odzvalo se je 110 zaposlenih ($N = 110$), ki so ocenili vpliv posameznih dejavnikov širšega in ožjega zunanjega okolja kot tudi notranjih dejavnikov na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov.

4.1 Analiza sodelujočih v raziskavi

Število prejetih izpolnjenih vprašalnikov iz posameznega podjetja je bilo v dokajšnji meri pogojeno tudi z velikostjo podjetja in se je gibalo od 22 do 58 izpolnjenih vprašalnikov. Podrobnejši pregled podatkov o sodelujočih v raziskavi je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: **Statistični pregled anketirancev po splošnih podatkih**

	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Skupaj
Število anketirancev (N)	58	30	22	110
Delež v %	52,73	27,27	20	100
Povprečna raven vodstvenega delovnega mesta	3,41	3,19	2,75	3,23
Povprečna skupna delovna doba v letih	21,89	24,57	21,86	22,61
Povprečna delovna doba v podjetju v letih	20,86	20,71	19,10	20,48
Povprečna stopnja izobrazbe	6,51	6	6,40	6,35

4.2 Vpliv dejavnikov na učinkovitost izvajanja procesov

Na podlagi izračunanih povprečnih ocen posameznega ocenjevalca za posamezni sklop dejavnikov

smo izračunali skupno povprečno oceno vpliva posameznega sklopa dejavnikov (rezultati so prikazani v tabeli 2).

Tabela 2: **Povprečne ocene vpliva dejavnikov na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov**

Dejavniki širšega okolja		Dejavniki ožjega okolja		Dejavniki notranjega okolja	
Sklop dejavnikov	Povprečna ocena	Sklop dejavnikov	Povprečna ocena	Sklop dejavnikov	Povprečna ocena
Pravno-politično podokolje	2,93	Trg blaga (materiala in proizvodov)	3,56	Lastništvo poslovnega sistema	3,52
Demografsko podokolje	2,42	Trg delovne sile (dela)	3,20	Menedžment in vodenje	3,67
Kulturno podokolje	3,11	Trg kapitala	3,13	Organiziranost poslovnega sistema	3,66
Okoljevarstveno podokolje	3,53	Trg poslovnih in tehničnih informacij	3,46	Finančni dejavniki	3,76
Tehnološko podokolje	3,45			Infrastruktura in pogoji dela	3,89
Gospodarsko podokolje	3,33			Tehnično-tehnološki dejavniki	3,81
				Informacijsko-komunikacijska tehnologija	3,84
				Organizacijska kultura	3,46
				Kakovost	3,72

4.3 Analiza razlik v ocenjevanju vpliva dejavnikov glede na podjetje

Z analizo variance izračunanih povprečnih ocen posameznega ocenjevalca za posamezni sklop dejavnikov smo preverili, pri ocenjevanju katerih sklopov dejavnikov širšega in ožjega zunanjega okolja kot tudi notranjih dejavnikov so anketiranci iz različnih podjetij izrazili statistično pomembno drugačna stališča.

Pri dejavnikih širšega zunanjega okolja so rezultati analize variance (ANOVA) pokazali (tabela 3),

da je vrednost »p« manjša od 0,05 pri dejavnikih demografskega podokolja ($p = 0,001$), okoljevarstvenega podokolja ($p = 0,000$), tehnološkega podokolja ($p = 0,000$) in gospodarskega podokolja ($p = 0,000$). Na podlagi tega ugotavljamo, da so med skupinami anketirancev iz različnih podjetij pomembne razlike v ocenjevanju dejavnikov navedenih sklopov. Za druge sklope dejavnikov širšega zunanjega okolja pa velja, da pri ocenjevanju dejavnikov ni statistično pomembnih razlik med anketiranci iz različnih podjetij.

Tabela 3: **Dejavniki širšega zunanjega okolja glede na podjetje po ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Pravno-politično podokolje	Postopki	1,547	2	0,773	1,635	0,200
	Ostane	50,617	107	0,473		
	Skupaj	52,164	109			
Demografsko podokolje	Postopki	6,428	2	3,214	7,275	0,001
	Ostane	47,274	107	0,442		
	Skupaj	53,702	109			
Kulturno podokolje	Postopki	2,082	2	1,041	2,058	0,133
	Ostane	54,107	107	0,506		
	Skupaj	56,189	109			
Okoljevarstveno podokolje	Postopki	9,964	2	4,982	8,967	0,000
	Ostane	59,454	107	0,556		
	Skupaj	69,418	109			
Tehnološko podokolje	Postopki	17,810	2	8,905	18,635	0,000
	Ostane	51,131	107	0,478		
	Skupaj	68,941	109			
Gospodarsko podokolje	Postopki	8,874	2	4,437	10,412	0,000
	Ostane	45,601	107	0,426		
	Skupaj	54,476	109			

V katerih odnosih in zakaj se pojavijo razlike med podjetji, smo ugotavljali s post hoc testom Hochberg's GT2 (tabele 4, 5, 6 in 7). V nadaljevanju so v teh tabelah

z zvezdico (*) označene razlike aritmetičnih sredin, ki so statistično značilne pri stopnji zaupanja $\alpha = 0,05$.

Tabela 4: Analiza dejavnikov demografskega podokolja na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Demografsko podokolje	Podjetje 1	Podjetje 2	0,23506	0,14948	0,314	-0,1273	0,5974
		Podjetje 3	0,63073*	0,16643	0,001	0,2272	1,0342
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,23506	0,14948	0,314	-0,5974	0,1273
		Podjetje 3	0,39567	0,18657	0,104	-0,0566	0,8480
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,63073*	0,16643	0,001	-1,0342	-0,2272
		Podjetje 2	-0,39567	0,18657	0,104	-0,8480	0,0566

Tabela 5: Analiza dejavnikov okoljevarstvenega podokolja na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Okoljevarstveno podokolje	Podjetje 1	Podjetje 2	-0,19502	0,16763	0,571	-0,6014	0,2114
		Podjetje 3	-0,78997*	0,18665	0,000	-1,2425	-0,3375
	Podjetje 2	Podjetje 1	0,19502	0,16763	0,571	-0,2114	0,6014
		Podjetje 3	-0,59495*	0,20923	0,016	-1,1022	-0,0877
	Podjetje 3	Podjetje 1	0,78997*	0,18665	0,000	0,3375	1,2425
		Podjetje 2	0,59495*	0,20923	0,016	0,0877	1,1022

Tabela 6: Analiza dejavnikov tehnološkega podokolja na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Tehnološko podokolje	Podjetje 1	Podjetje 2	0,82759*	0,15546	0,000	0,4507	1,2045
		Podjetje 3	0,77456*	0,17309	0,000	0,3549	1,1942
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,82759*	0,15546	0,000	-1,2045	-0,4507
		Podjetje 3	-0,05303	0,19403	0,990	-0,5234	0,4174
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,77456*	0,17309	0,000	-1,1942	-0,3549
		Podjetje 2	0,05303	0,19403	0,990	-0,4174	0,5234

Tabela 7: Analiza dejavnikov gospodarskega podokolja na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Gospodarsko podokolje	Podjetje 1	Podjetje 2	0,59387*	0,14681	0,000	0,2380	0,9498
		Podjetje 3	0,53110*	0,16346	0,005	0,1348	0,9274
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,59387*	0,14681	0,000	-0,9498	-0,2380
		Podjetje 3	-0,06277	0,18324	0,981	-0,5070	0,3815
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,53110*	0,16346	0,005	-0,9274	-0,1348
		Podjetje 2	0,06277	0,18324	0,981	-0,3815	0,5070

Pri dejavnikih ožjega zunanjega okolja smo razlike med ocenjevanjem (tabela 8) ugotovili v vseh štirih sklopih dejavnikov (trg blaga ($p = 0,000$), trg delovne sile ($p = 0,000$), trg kapitala ($p = 0,000$) ter trg poslovnih in tehničnih informacij ($p = 0,000$)). Pri podrobnejšem analiziranju odnosov s testom

Hocberg's GT2 smo ugotovili, da pri odgovorih anketirancev iz prvega podjetja pri vseh sklopih dejavnikov prihaja do statistično pomembne razlike v primerjavi z anketiranci iz drugega in tretjega podjetja (tabele 9, 10, 11 in 12).

Tabela 8: **Dejavniki ožjega zunanjega okolja glede na podjetje po ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Trg blaga (materiala in proizvodov)	Postopki	22,915	2	11,457	29,700	0,000
	Ostane	41,278	107	0,386		
	Skupaj	64,192	109			
Trg delovne sile (dela)	Postopki	9,506	2	4,753	11,373	0,000
	Ostane	44,721	107	0,418		
	Skupaj	54,227	109			
Trg kapitala	Postopki	17,753	2	8,877	18,103	0,000
	Ostane	51,977	106	0,490		
	Skupaj	69,731	108			
Trg poslovnih in tehničnih informacij	Postopki	11,951	2	5,976	10,331	0,000
	Ostane	60,736	105	0,578		
	Skupaj	72,687	107			

Tabela 9: **Analiza dejavnikov trga blaga na podlagi testa Hocberg's GT2**

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Trg blaga (materiala in proizvodov)	Podjetje 1	Podjetje 2	0,90495*	0,13968	0,000	0,5663	1,2436
		Podjetje 3	0,92651*	0,15552	0,000	0,5495	1,3035
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,90495*	0,13968	0,000	-1,2436	-0,5663
		Podjetje 3	0,02156	0,17434	0,999	-0,4011	0,4442
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,92651*	0,15552	0,000	-1,3035	-0,5495
		Podjetje 2	-0,02156	0,17434	0,999	-0,4442	0,4011

Tabela 10: **Analiza dejavnikov trga delovne sile na podlagi testa Hocberg's GT2**

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Trg delovne sile	Podjetje 1	Podjetje 2	0,51634*	0,14539	0,002	0,1639	0,8688
		Podjetje 3	0,66655*	0,16188	0,000	0,2741	1,0590
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,51634*	0,14539	0,002	-0,8688	-0,1639
		Podjetje 3	0,15022	0,18146	0,792	-0,2897	0,5901
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,66655*	0,16188	0,000	-1,0590	-0,2741
		Podjetje 2	-0,15022	0,18146	0,792	-0,5901	0,2897

Tabela 11: Analiza dejavnikov trga kapitala na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I–J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Trg kapitala	Podjetje 1	Podjetje 2	0,84176*	0,15748	0,000	0,4599	1,2236
		Podjetje 3	0,75684*	0,17834	0,000	0,3244	1,1893
	Podjetje 2	Podjetje 1	–0,84176*	0,15748	0,000	–1,2236	–0,4599
		Podjetje 3	–0,08492	0,19924	0,964	–0,5680	0,3982
	Podjetje 3	Podjetje 1	–0,75684*	0,17834	0,000	–1,1893	–0,3244
		Podjetje 2	0,08492	0,19924	0,964	–0,3982	0,5680

Tabela 12: Analiza dejavnikov trga poslovnih in tehničnih informacij na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I–J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Trg poslovnih in tehničnih informacij	podjetje 1	podjetje 2	0,62644*	0,17297	0,001	0,2070	1,0459
		podjetje 3	0,71675*	0,19369	0,001	0,2470	1,1865
	podjetje 2	podjetje 1	–0,62644*	0,17297	0,001	–1,0459	–0,2070
		podjetje 3	0,09031	0,21792	0,967	–0,4382	0,6188
	podjetje 3	podjetje 1	–0,71675*	0,19369	0,001	–1,1865	–0,2470
		podjetje 2	–0,09031	0,21792	0,967	–0,6188	0,4382

Tudi pri notranjih dejavnikih se pojavljajo statistično pomembne razlike (tabela 13), in sicer pri dejavnikih naslednjih sklopov: menedžment in vodenje ($p = 0,030$), finančni dejavniki ($p = 0,005$), tehnično-

tehnološki dejavniki ($p = 0,007$), informacijsko-komunikacijska tehnologija ($p = 0,033$) ter kakovost ($p = 0,000$). Rezultate analize podrobnejših medsebojnih odnosov smo prikazali v tabelah 14, 15, 16, 17 in 18.

Tabela 13: Notranji dejavniki glede na podjetje po ANOVA

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Lastništvo poslovnega sistema	Postopki	4,983	2	2,491	2,888	0,060
	Ostanek	90,579	105	0,863		
	Skupaj	95,562	107			
Menedžment in vodenje	Postopki	3,811	2	1,905	3,609	0,030
	Ostanek	56,494	107	0,528		
	Skupaj	60,305	109			
Organiziranost poslovnega sistema	Postopki	2,865	2	1,433	2,631	0,077
	Ostanek	58,265	107	0,545		
	Skupaj	61,131	109			
Finančni dejavniki	Postopki	5,405	2	2,702	5,555	0,005
	Ostanek	52,056	107	0,487		
	Skupaj	57,461	109			
Infrastruktura in pogoji dela	Postopki	0,028	2	0,014	0,037	0,964
	Ostanek	40,725	107	0,381		
	Skupaj	40,753	109			
Tehnično-tehnološki dejavniki	Postopki	4,659	2	2,330	5,235	0,007
	Ostanek	47,168	106	0,445		
	Skupaj	51,827	108			

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Informacijsko-komunikacijska tehnologija	Postopki	3,179	2	1,589	3,525	0,033
	Ostane	48,241	107	0,451		
	Skupaj	51,420	109			
Organizacijska kultura	Postopki	0,030	2	0,015	0,036	0,965
	Ostane	45,161	106	0,426		
	Skupaj	45,191	108			
Kakovost	Postopki	11,208	2	5,604	10,426	0,000
	Ostane	57,513	107	0,538		
	Skupaj	68,721	109			

Tabela 14: Analiza dejavnikov menedžmenta in vodenja na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Menedžment In vodenje	Podjetje 1	Podjetje 2	0,37356	0,16341	0,071	-0,0226	0,7697
		Podjetje 3	0,37177	0,18194	0,124	-0,0693	0,8129
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,37356	0,16341	0,071	-0,7697	0,0226
		Podjetje 3	-0,00179	0,20396	1,000	-0,4962	0,4927
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,37177	0,18194	0,124	-0,8129	0,0693
		Podjetje 2	0,00179	0,20396	1,000	-0,4927	0,4962

Tabela 15: Analiza finančnih dejavnikov na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Finančni dejavniki	Podjetje 1	Podjetje 2	0,47257*	0,15686	0,010	0,0923	0,8529
		Podjetje 3	0,39816	0,17465	0,072	-0,0252	0,8216
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,47257*	0,15686	0,010	-0,8529	-0,0923
		Podjetje 3	-0,07441	0,19578	0,974	-0,5491	0,4002
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,39816	0,17465	0,072	-0,8216	0,0252
		Podjetje 2	0,07441	0,19578	0,974	-0,4002	0,5491

Tabela 16: Analiza tehnično-tehnoloških dejavnikov na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I-J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Tehnično-tehnološki dejavniki	Podjetje 1	Podjetje 2	0,32322	0,15002	0,097	-0,0405	0,6870
		Podjetje 3	0,50131*	0,16989	0,012	0,0894	0,9132
	Podjetje 2	Podjetje 1	-0,32322	0,15002	0,097	-0,6870	0,0405
		Podjetje 3	0,17810	0,18979	0,723	-0,2821	0,6383
	Podjetje 3	Podjetje 1	-0,50131*	0,16989	0,012	-0,9132	-0,0894
		Podjetje 2	-0,17810	0,18979	0,723	-0,6383	0,2821

Tabela 17: Analiza dejavnikov informacijsko-komunikacijske tehnologije na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I–J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Informacijsko-komunikacijska tehnologija	Podjetje 1	Podjetje 2	0,40086*	0,15100	0,027	0,0348	0,7669
		Podjetje 3	0,14556	0,16813	0,769	–0,2620	0,5531
	Podjetje 2	Podjetje 1	–0,40086*	0,15100	0,027	–0,7669	–0,0348
		Podjetje 3	–0,25530	0,18847	0,443	–0,7122	0,2016
	Podjetje 3	Podjetje 1	–0,14556	0,16813	0,769	–0,5531	0,2620
		Podjetje 2	0,25530	0,18847	0,443	–0,2016	0,7122

Tabela 18: Analiza dejavnikov kakovosti na podlagi testa Hochberg's GT2

Odvisna spremenljivka	(I) Podjetje	(J) Podjetje	Razlika Ar. s. (I–J)	Std. nap.	Sig.	95 % interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Kakovost	Podjetje 1	Podjetje 2	0,58413*	0,16488	0,002	0,1844	0,9838
		Podjetje 3	0,70259*	0,18357	0,001	0,2575	1,1476
	Podjetje 2	Podjetje 1	–0,58413*	0,16488	0,002	–0,9838	–0,1844
		Podjetje 3	0,11845	0,20579	0,917	–0,3804	0,6173
	Podjetje 3	Podjetje 1	–0,70259*	0,18357	0,001	–1,1476	–0,2575
		Podjetje 2	–0,11845	0,20579	0,917	–0,6173	0,3804

5 ANALIZA REZULTATOV

Analiza rezultatov povprečnih ocen vpliva dejavnikov na učinkovitost izvajanja procesov (tabela 2) kaže, da na splošno na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov najbolj vplivajo dejavniki notranjega okolja, nekoliko manjši je vpliv dejavnikov ožjega zunanjega okolja in najmanjši vpliv dejavnikov širšega zunanjega okolja. Izmed dejavnikov širšega zunanjega okolja na učinkovitost najbolj vplivajo dejavniki okoljevarstvenega (ocena 3,53), tehnološkega (3,45) in gospodarskega (3,33) podokolja. Izmed dejavnikov ožjega zunanjega okolja pa je največji vpliv dejavnikov sklopa trga blaga (ocena 3,56) in dejavnikov sklopa trga poslovnih in tehničnih informacij (3,46). Pri dejavnikih notranjega okolja anketiranci priznavajo najvišji vpliv dejavnikov sklopov: infrastruktura in pogoji dela (3,89), informacijsko-komunikacijska tehnologija (3,84) ter tehnično-tehnološki sklop (3,81).

Na podlagi ugotovitev bi lahko sklepali, da na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov najbolj vplivajo notranji dejavniki ter da s širitvijo okolja (dejavniki ožjega in širšega zunanjega okolja) vpliv dejavnikov na učinkovitost upada. Vendar zaradi majhnega števila podjetij, vključenih v raziskavo, in razmeroma majhnih razlik v ocenah vpliva posameznega sklopa dejavnikov na učinkovitost teh rezulta-

tov ne moremo posplošiti.

Pri analizi razlik v ocenjevanju vpliva dejavnikov med podjetji nam je bilo pri iskanju vzrokov za nastale razlike v veliko pomoč poznavanje podjetij, saj smo z izbranimi podjetji sodelovali že pri aplikativnih projektih popisa njihovih poslovnih procesov.

Pri analizi razlik v ocenjevanju dejavnikov širšega zunanjega okolja smo na podlagi analize variance (tabela 3) ugotovili, da zaposleni, ki so sodelovali pri ocenjevanju, različno vrednotijo pomembnost teh sklopov:

- demografsko podokolje (tabela 4); statistično pomembna razlika je pri tretjem podjetju; to lahko pojasnimo z dejstvom, da se tretje podjetje ukvarja s proizvodnjo električne energije in tako spremembe dejavnikov demografskega podokolja nanj ne vplivajo tako izrazito kot na drugi dve podjetji;
- okoljevarstveno podokolje (tabela 5); statistično pomembna razlika je pri odgovorih anketirancev tretjega podjetja; to lahko pojasnimo kot posledico tesne povezanosti (soodvisnosti) temeljnega oz. identifikacijskega proizvodnega procesa v tretjem podjetju z zahtevami in omejitvami dejavnikov okoljevarstvenega podokolja; drugi dve podjetji glede na svojo panogo nista tako močno povezani s tem sklopom dejavnikov;

- tehnološko podokolje (tabela 6); statistično pomembne razlike so pri odgovorih anketirancev iz prvega podjetja; to lahko pojasnimo z dejstvom, da je prvo podjetje v primerjavi z drugima dvema bistveno bolj usmerjeno v razvoj novih tehnologij in proizvodov; to pa je vsekakor povezano z intenzivnejšim prepoznavanjem dejavnikov tehnološkega podokolja, saj od podjetja zahteva drugačne strateške usmeritve in več vlaganja v razvoj nove tehnologije;
- gospodarsko podokolje (tabela 7); statistično pomembne razlike so pri odgovorih anketirancev iz prvega podjetja; ker gre za elektrokovinsko razvojno proizvodno podjetje, ki je usmerjeno na pokrivanje širšega tržišča, je veliko bolj podvrženo dejavnikom gospodarskega podokolja kot drugi dve podjetji.

Pri analizi razlik v ocenjevanju dejavnikov ožjega zunanjega okolja (tabela 8) smo na podlagi analize variance ugotovili, da zaposleni različno vrednotijo pomembnost vseh sklopov dejavnikov. Pri vseh sklopih dejavnikov se statistično pomembno razlikujejo odgovori zaposlenih v prvem podjetju (tabele 9, 10, 11 in 12). Vzroke za odstopanje lahko v tem primeru pojasnimo z razliko v panogi posameznega podjetja. Prvo podjetje je razvojno proizvodno in svoje proizvode (izdelke) trži globalno. Na učinkovitost poslovnih procesov v prvem podjetju tako veliko bolj vplivajo vsi dejavniki, ki se nanašajo na oskrbo podjetja z materiali in s proizvodi, na zagotavljanje delovne sile ter zagotavljanje sredstev in informacij, v primerjavi z drugim in s tretjim podjetjem, ki svoje proizvode (izdelke in (ali) storitve) trži lokalno.

Tudi pri analizi razlik v ocenjevanju notranjih dejavnikov (tabela 13) smo na podlagi analize variance ugotovili, da zaposleni, ki so sodelovali pri ocenjevanju, različno vrednotijo pomembnost naslednjih sklopov:

- menedžment in vodenje (tabela 14); med odgovori anketirancev sicer obstaja minimalna razlika (rezultati testa ANOVA), ki pa se pri podrobnejši analizi (test Hochberg's GT2) izkaže kot premajhna, da bi jo lahko opredelili kot statistično pomembno;
- finančni dejavniki (tabela 15); statistično pomembna razlika se pojavi samo med prvim in drugim podjetjem; razlika v odgovorih anketirancev je najverjetneje povezana z načinom financiranja oz. pridobivanja finančnih sredstev podjetja; drugo

in tretje podjetje sta v precejšnji meri financirani iz državnega proračuna (državnih sredstev), medtem ko si mora prvo podjetje potrebna finančna sredstva priskrbeti samo;

- tehnično-tehnološki dejavniki (tabela 16); statistično pomembne razlike se pojavijo le med prvim in tretjim podjetjem; vzroke za nastale razlike lahko podobno kot pri dejavniki tehnološkega podokolja širšega zunanjega okolja najdemo v panožni usmeritvi prvega podjetja;
- informacijsko-komunikacijska tehnologija (tabela 17); do statistično pomembnih razlik je prišlo pri odgovorih anketirancev iz prvega in drugega podjetja; do razlik je predvidoma prišlo zato, ker za podporo izvajanja poslovnih procesov v drugem podjetju ne uporabljajo integralne informacijske podpore, temveč so veliko bolj v uporabi specialne programske rešitve, kar vpliva na drugačno ovrednotenje dejavnikov informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- dejavniki kakovosti (tabela 18); statistično pomembne razlike so pri odgovorih anketirancev iz prvega podjetja; zaposleni v prvem podjetju so glede spremljanja kakovosti svojih procesov in proizvodov bistveno bolj ozaveščeni kot zaposleni v drugih dveh podjetjih, saj jih v to silo tudi globalni trg, na katerem tržijo svoje proizvode; v podjetju je vpeljanih več sistemov spremljanja kakovosti, ki bistveno prispevajo k prepoznavanju vpliva dejavnikov sklopa kakovosti na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov.

6 SKLEP

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave lahko sklepamo, da na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov najbolj vplivajo notranji dejavniki ter da s širitvijo okolja (dejavniki ožjega in širšega zunanjega okolja) upada vpliv dejavnikov na učinkovitost.

Izkazalo se je tudi, da se pri ocenah vpliva dejavnikov na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov med ocenjevalci (anketiranci) iz različnih podjetij pri nekaterih sklopih dejavnikov pojavljajo razlike. Pri širšem zunanjem okolju se največje razlike pojavljajo pri dejavniki okoljevarstvenega, tehnološkega in gospodarskega podokolja. Razlike v ocenah vpliva dejavnikov ožjega zunanjega okolja se pokažejo v vseh sklopih. Izmed notranjih dejavnikov pa se najbolj značilne razlike pojavljajo pri sklopu dejavnikov kakovosti.

Uporaba statističnih testov (ANOVA, post hoc Hocberg's GT2) nam je bila v pomoč pri iskanju vzrokov nastalih razlik v ocenjevanju. Vendar zaradi majhnega števila podjetij, vključenih v raziskavo, lahko samo domnevamo, da je eden izmed glavnih vzrokov za nastale razlike posledica panožne diferenciacije izbranih podjetij. Analiza rezultatov je namreč pokazala, da gre vzroke za razlike v ocenjevanju med izbranimi podjetji iskati predvsem v tesni povezanosti (soodvisnosti) temeljnega oz. identifikacijskega proizvodnega procesa z zahtevami in omejitvami posameznih sklopov dejavnikov. Tega pa zaradi majhnega vzorca izbranih podjetij ne moremo potrditi.

Če bi želeli potrditi oz. posplošiti ugotovljene rezultate, bi morali izvesti raziskavo na širšem vzorcu podjetij. Pri oblikovanju vzorca bi bilo smiselno poskrbeti za to, da bi bil vzorec reprezentativen tako z vidika velikosti podjetja (mala in srednje velika podjetja) kakor tudi z vidika panožne opredelitve. Tako bi lahko potrdili ali zavrgli predpostavko, da panožna opredelitev podjetja v veliki meri vpliva na to, kateri sklop dejavnikov pomembneje vpliva na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov.

Če bi z raziskavo potrdili, da so sklopi dejavnikov, ki najbolj vplivajo na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov, povezani s panožno opredelitvijo in z velikostjo podjetja, bi vodilni v podjetjih dobili trdno podlago za določanje prioritet pri prilagajanju poslovnih procesov zahtevam posameznih dejavnikov. Z nadaljnjimi raziskavami bi lahko nato za posamezno panožno usmeritev podjetja podrobneje raziskali in določili sklope dejavnikov, ki najbolj vplivajo na učinkovitost izvajanja procesov.

7 LITERATURA IN VIRI

- [1] CIPD (2010). PESTLE analysis. Chartered Institute of Personnel and Development. March 2008. <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrgtg/general/pestle-analysis.htm>. Dostop 17. februar 2010.
- [2] Duh, M., in Kajzer, Š. (2002). Razvojni modeli podjetja in managementa. Založba MER, Maribor.
- [3] Florjančič, J., Bernik, M., in Novak, V. (2004). Kadrovski management. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
- [4] Grant, M. R. (1995). Contemporary strategy analysis. Cambridge, Blackwell Publishers, Massachusetts.
- [5] Hočevar, M., Jaklič, M., in Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. GV Založba, Ljubljana, str. 213–278.
- [6] Holt, P. A. (2000). Business Process Management: Models, Techniques and Empirical Studies, Management oriented Models of Business Processes. Springer Verlag, Berlin, str. 99–109.
- [7] Hung, R. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. Routledge Taylor & Francis Group, Abingdon. Total Quality Management & Business Excellence, letnik 17, št. 1, str. 21–40.
- [8] Husna, N., in Idris, A. (2010). Leadership style, external environment, learning climate and innovation in SMEs, 2nd International Conference on Arab-Malaysian Islamic Global Business Entrepreneurship, Amman, str. 32–41.
- [9] Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. Journal of Business Venturing, letnik 1, št. 1, str. 47–60.
- [10] Kennedy, C. (2006). Business excellence in practising firms. Accountancy Ireland, Dublin, letnik 38, št. 4, str. 67–69.
- [11] Kljajić, M. (1994). Teorija sistemov, Modeliranje sistemov. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj, str. 105–128.
- [12] Kralj, J. (2003). Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Visoka šola za management Koper, Koper.
- [13] London, C. (2002). Strategic planning for business excellence. Quality Progress, letnik 35, št. 8, str. 26–33.
- [14] Lysons, S., Levas, M., in Lavenka, N. (1995). Environmental uncertainty and organizational structure: a product management perspective. Journal of Product and Brand Management, letnik 4, št. 3, str. 7–18.
- [15] Meglič, J., Kern, T., Urh, B., Balkovec, J., in Roblek, M. (2009). Influence of polyvalence professionals on product development process efficiency. Strojarstvo, letnik 51, št. 2, str. 105–121.
- [16] Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press.
- [17] Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Boston.
- [18] Pučko, D. (1999). Strateško upravljanje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- [19] Scanlon, R., in Watts, J. (2009). A new Route to Performance Management. Baseline, št. 92, str. 38–40.
- [20] Singer, S., in Peterka, O. S. (2008). Situacijska analiza. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku – Ekonomski fakultet.
- [21] Smith, M. (2005). Performance Management Methodology. Business Credit, letnik 107, št. 10, str. 54, 55.
- [22] Turk, I. (1987). Pojemovnik poslovne informatike. Društvo ekonomistov, Ljubljana.
- [23] Urh, B. (2011). Predvidevanje uspešnosti poslovnega sistema z vidika obvladovanja učinkovitosti poslovnih procesov. Doktorska disertacija, Kranj.
- [24] Urh, B., Kern, T., Roblek, M. (2008). Business process modification management. V G. Putnik (ur.), Encyclopedia of networked and virtual organizations, Hershey, Information Science Reference, str. 112–120.
- [25] Vila, A., in Kovač, J. (1997). Osnove organizacije in managementa – skripta. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
- [26] Vila, A. (1994). Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.

Ocena vpliva dejavnikov širšega in ožjega okolja in notranjih dejavnikov na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov

Podatki za obdelavo anketnega vprašalnika (Obkrožite oz. vpišite ustrezne podatke.)

Podjetje: _____	Delovno mesto: _____
Skupna delovna doba: _____ let	Delovna doba v podjetju oz. ustanovi: _____ let
Izobrazba: _____ stopnja	

Ocenite, kakšen vpliv na učinkovitost izvajanja poslovnih procesov v vašem poslovnem sistemu (podjetju, ustanovi ...) imajo naštetih dejavniki. Vpliv ocenite z ocenami od		Ocena vpliva dejavnika				
1 (nima nobenega vpliva) do 5 (ima izrazit vpliv).						
DEJAVNIKI ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA						
	DEJAVNIKI PRAVNO-POLITIČNEGA PODOKOLJA					
ZŠD-01	Spremenjena zakonodaja (delovna, davčna ...)	1	2	3	4	5
ZŠD-02	Zakonodaja s področja varovanja konkurence	1	2	3	4	5
ZŠD-03	Zakoni in standardi varstva okolja	1	2	3	4	5
ZŠD-04	Izidi volitev	1	2	3	4	5
ZŠD-05	Zunanjetrgovinska ureditev	1	2	3	4	5
ZŠD-06	Stabilnost vlade	1	2	3	4	5
ZŠD-07	Vloga sindikatov	1	2	3	4	5
ZŠD-08	Odločitve raznih komisij in vladnih agencij	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI DEMOGRAFSKEGA PODOKOLJA					
ZŠD-09	Naraščanje prebivalstva po svetu	1	2	3	4	5
ZŠD-10	Geografski premiki prebivalstva (družbena mobilnost)	1	2	3	4	5
ZŠD-11	Spreminjanje potreb zaradi sprememb starostne strukture	1	2	3	4	5
ZŠD-12	Nastanek etničnih trgov	1	2	3	4	5
ZŠD-13	Izobrazbene skupine	1	2	3	4	5
ZŠD-14	Vzorci gospodinjstva	1	2	3	4	5
ZŠD-15	Premik od množičnega trga k mikrotrgom	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI KULTURNEGA PODOKOLJA					
ZŠD-16	Vrednote družbe	1	2	3	4	5
ZŠD-17	Tradicija (družbe na splošno)	1	2	3	4	5
ZŠD-18	Glavne spremembe v družbenih navadah	1	2	3	4	5
ZŠD-19	Prevladujoče ideologije	1	2	3	4	5
ZŠD-20	Odnos do dela in prostega časa	1	2	3	4	5
ZŠD-21	Delitev dohodka	1	2	3	4	5
ZŠD-22	Stopnja izobraženosti prebivalstva	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI OKOLJEVARSTVENEGA PODOKOLJA					
ZŠD-23	Ekološke omejitve	1	2	3	4	5
ZŠD-24	Lokacijske možnosti	1	2	3	4	5
ZŠD-25	Problemi oskrbe	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI TEHNOLOŠKEGA PODOKOLJA					
ZŠD-26	Pričakovane novosti (nova odkritja)	1	2	3	4	5
ZŠD-27	Vladna sredstva za raziskave in razvoj	1	2	3	4	5

ZŠD-28	Odnos vlade in gospodarstva do tehnologije	1	2	3	4	5
ZŠD-29	Hitrost prenosa tehnologije	1	2	3	4	5
ZŠD-30	Hitrost zastarevanja tehnologije	1	2	3	4	5
ZŠD-31	Krajši življenjski cikli proizvodov	1	2	3	4	5
DEJAVNIKI GOSPODARSKEGA PODOKOLJA						
ZŠD-32	Proces globalizacije (odpiranje novih trgov, prihod nove konkurence, pritisk na zniževanje cen)	1	2	3	4	5
ZŠD-33	Rast BDP (posledično kupne moči)	1	2	3	4	5
ZŠD-34	Inflacija (naraščanje)	1	2	3	4	5
ZŠD-35	Obrestne mere (pri bankah ali drugih finančnih ustanovah)	1	2	3	4	5
ZŠD-36	Vrednost in ponudba denarja	1	2	3	4	5
ZŠD-37	Brezposelnost	1	2	3	4	5
ZŠD-38	Stroški energije in njena dostopnost	1	2	3	4	5
ZŠD-39	Poslovni cikli	1	2	3	4	5
ZŠD-40	Dinamika porabe (potrošnja prebivalstva, razpoložljiv dohodek prebivalcev)	1	2	3	4	5
DEJAVNIKI OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA						
DEJAVNIKI TRGA BLAGA (MATERIALA IN PROIZVODOV)						
ZOD-01	Nabavni pogoji materialov in surovin	1	2	3	4	5
ZOD-02	Razpršenost dobaviteljev	1	2	3	4	5
ZOD-03	Stabilnost in zaupanje dobaviteljev v vaš poslovni sistem	1	2	3	4	5
ZOD-04	Kakovost materialov in sestavnih delov	1	2	3	4	5
ZOD-05	Sodelovanje s kooperanti	1	2	3	4	5
ZOD-06	Prodajne in distribucijske poti in pogoji	1	2	3	4	5
ZOD-07	Prepoznavnost in ugled prodajne znamke na tržišču	1	2	3	4	5
ZOD-08	Promocijske aktivnosti	1	2	3	4	5
ZOD-09	Prisotnost konkurence na tržišču	1	2	3	4	5
ZOD-10	Program in ponudba lastnih proizvodov	1	2	3	4	5
ZOD-11	Stopnja rasti prodaje	1	2	3	4	5
ZOD-12	Spremenljivost cen proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
ZOD-13	Raznolikost prodajnih trgov	1	2	3	4	5
ZOD-14	Reklamacije	1	2	3	4	5
DEJAVNIKI TRGA DELOVNE SILE (DELA)						
ZOD-15	Fleksibilnost trga delovne sile (zaposlovanje, odpuščanje)	1	2	3	4	5
ZOD-16	Ustreznost razpoložljive delovne sile	1	2	3	4	5
ZOD-17	Plače in nagrade (glede na konkurenco znotraj panoge)	1	2	3	4	5
ZOD-18	Subvencioniranje delovnih mest in povračilo prispevkov delodajalcem	1	2	3	4	5
ZOD-19	Usposabljanje in zaposlovanje invalidov ter subvencioniranje invalidskih poslovnih sistemov	1	2	3	4	5
ZOD-20	Načrtovanje invalidskega fonda in zavarovanja osebja	1	2	3	4	5
ZOD-21	Socialna nadomestila (varnost za preživetje)	1	2	3	4	5
DEJAVNIKI TRGA KAPITALA						
ZOD-22	Dostopnost kapitala (lažja dostopnost – višja učinkovitost in nasprotno)	1	2	3	4	5
ZOD-23	Cena kapitala (višja cena – višja učinkovitost in nasprotno)	1	2	3	4	5
ZOD-24	Plačilna disciplina (bolj disciplinirano – višja učinkovitost in nasprotno)	1	2	3	4	5
ZOD-25	Gibanje borznih indeksov (višji indeksi – višja učinkovitost in nasprotno)	1	2	3	4	5
ZOD-26	Cena delnic poslovnega sistema (višja cena delnic – višja učinkovitost in nasprotno)	1	2	3	4	5
ZOD-27	Kapitalska privlačnost panoge (bolj kapitalsko privlačna – višja učinkovitost in nasprotno)	1	2	3	4	5
DEJAVNIKI TRGA POSLOVNIH IN TEHNIČNIH INFORMACIJ						
ZOD-28	Primerjava (benchmarking) s konkurenti	1	2	3	4	5
ZOD-29	Testiranje in ponovna izdelava poslovnih predvidevanj	1	2	3	4	5

ZOD-30	Srečanja, sodelovanje in diskusije med menedžerji poslovnega sistema	1	2	3	4	5
ZOD-31	Dostop do informacij o tehničnih in tehnoloških novostih	1	2	3	4	5
ZOD-32	Redne ocene o trgu, vključujoč neodvisne študije	1	2	3	4	5
ZOD-33	Zanesljivi podatki, ki se uporabljajo za poročanje in spremljanje odločitev	1	2	3	4	5
NOTRANJI DEJAVNIKI						
	DEJAVNIKI LASTNIŠTVA POSLOVNEGA SISTEMA					
NOD-01	Vrsta kapitala (zasebni/državni)	1	2	3	4	5
NOD-02	Menedžersko in notranje lastništvo	1	2	3	4	5
NOD-03	Sodelovanje lastnikov pri oblikovanju in spremljanju strateških odločitev	1	2	3	4	5
NOD-04	Odnos med lastniki in menedžmentom poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-05	Vlaganje dobička v razvojne aktivnosti poslovnega sistema	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI MENEDŽMENTA IN VODENJA					
NOD-06	Priprava in uporaba orodij za menedžment (poslovnih strategij, načrtov ...)	1	2	3	4	5
NOD-07	Podrobni načrti za razvoj poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-08	Izkušen menedžment in njegov ugled na trgu	1	2	3	4	5
NOD-09	Spretnosti in delitev odgovornosti ter funkcij sprejemanja odločitev	1	2	3	4	5
NOD-10	Optimalna določitev virov za doseganje poslovnega načrta	1	2	3	4	5
NOD-11	Odnosi in komunikacija med vodstvom in delovno silo (ni stavk, preprirov ...)	1	2	3	4	5
NOD-12	Uporaba predhodnih študij (npr. za ocenitev novih projektov)	1	2	3	4	5
NOD-13	Poznavanje financ ter strukture in napredka poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-14	Demokracija vodenja sestankov in upoštevanje sodelavcev	1	2	3	4	5
NOD-15	Usmerjenost k timske delu	1	2	3	4	5
NOD-16	Odnosi in komunikacija z delničarji	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI ORGANIZIRANOSTI POSLOVNEGA SISTEMA					
NOD-17	Število hierarhičnih ravni v poslovnem sistemu	1	2	3	4	5
NOD-18	Velikost poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-19	Organizacijska navodila in delovni predpisi	1	2	3	4	5
NOD-20	Jasnost vlog, nalog in odgovornosti	1	2	3	4	5
NOD-21	Prilagodljivost organizacijske strukture novim razmeram	1	2	3	4	5
	FINANČNI DEJAVNIKI					
NOD-22	Kapitalska ustreznost poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-23	Tekoča likvidnost poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-24	Stopnja zadolženosti poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-25	Rast prihodkov	1	2	3	4	5
NOD-26	Zniževanje stroškov	1	2	3	4	5
NOD-27	Izvedba vloženih sredstev v raziskave in razvoj	1	2	3	4	5
NOD-28	Plače zaposlenih	1	2	3	4	5
NOD-29	Vodenje poslovnih knjig in računovodskega sistema	1	2	3	4	5
NOD-30	Dobičkonosnost (poslovanja, proizvoda, stranke)	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI INFRASTRUKTURE IN POGOJEV DELA					
NOD-31	Delovne razmere	1	2	3	4	5
NOD-32	Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
NOD-33	Obveščenost o dogodkih v poslovnem sistemu	1	2	3	4	5
NOD-34	Plače in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
NOD-35	Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
NOD-36	Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
NOD-37	Možnost strokovnega razvoja	1	2	3	4	5
NOD-38	Svoboda in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5

NOD-39	Ugled dela (kot vrednote)	1	2	3	4	5
NOD-40	Soodločanje pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
NOD-41	Ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
NOD-42	Varnost pri delu	1	2	3	4	5
NOD-43	Vpliv vodje (nadrejenega)	1	2	3	4	5
NOD-44	Zahtevnost dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
NOD-45	Zanimivost dela	1	2	3	4	5
	TEHNIČNO-TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI					
NOD-46	Tehnične novosti materialov in sestavnih delov	1	2	3	4	5
NOD-47	Tehnološke novosti	1	2	3	4	5
NOD-48	Sodobna tehnologija	1	2	3	4	5
NOD-49	Investicije v fiksno aktivo in tehnologijo	1	2	3	4	5
NOD-50	Dostopnost do inovacij, patentov	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE					
NOD-51	Informacijska tehnologija (omrežje, internet, pisarniški programi ...)	1	2	3	4	5
NOD-52	Integralna informacijska podpora poslovanja (ERP, SCM ...)	1	2	3	4	5
NOD-53	Specialna informacijska orodja (CAD, CAM ...)	1	2	3	4	5
NOD-54	Ustrezna strojna oprema (računalniki, tiskalniki ...)	1	2	3	4	5
NOD-55	Telekomunikacijska tehnologija (telefoni, videokonferenčna oprema ...)	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KULTURE					
NOD-56	Pripadnost zaposlenih poslovnemu sistemu	1	2	3	4	5
NOD-57	Vedenjske pravilnosti pri interakciji s sodelavci (navade in tradicija)	1	2	3	4	5
NOD-58	Skupinske norme (standardi in vrednote, ki se razvijajo v okviru poslovnega sistema)	1	2	3	4	5
NOD-59	Dominantne vrednote v poslovnem sistemu	1	2	3	4	5
NOD-60	Formalna filozofija poslovnega sistema	1	2	3	4	5
NOD-61	Odnos do pravil igre (jasnost)	1	2	3	4	5
NOD-62	Socialna klima	1	2	3	4	5
NOD-63	Utrjene veščine (posebne zmožnosti, ki jih člani skupine pokažejo pri izvrševanju določenih nalog)	1	2	3	4	5
NOD-64	Navade v mišljenju, mentalni modeli in/ali jezikovne paradigme	1	2	3	4	5
NOD-65	Skupni pomeni (nujno razumevanje, ki ga dosežejo člani skupine pri procesih skupne interakcije)	1	2	3	4	5
NOD-66	Temeljne metafore ali integracijski simboli (ideje, občutki, s katerimi se skupina označi)	1	2	3	4	5
NOD-67	Stopnja strukturne stabilnosti v skupini (skupne kakovosti skupine so globoke in stabilne)	1	2	3	4	5
NOD-68	Oblikovanje skupnih vzorcev (integracija elementov v širši vzorec, ki povezuje na globlji ravni)	1	2	3	4	5
	DEJAVNIKI KAKOVOSTI					
NOD-69	Pritožbe kupcev	1	2	3	4	5
NOD-70	Doseganje konstrukcije proizvoda in izdelave	1	2	3	4	5
NOD-71	Variacije v kakovosti proizvodov	1	2	3	4	5
NOD-72	Nadziranje kakovosti storitev in sestavnih delov dobaviteljev	1	2	3	4	5
NOD-73	Statistično spremljanje odpadkov, popravil in vračil	1	2	3	4	5
NOD-74	Kakovost vhodnega materiala	1	2	3	4	5
NOD-75	Izvajanje kontrole in superkontrole	1	2	3	4	5
NOD-76	Pridobljeni certifikati kakovosti (npr. ISO 9001:2000 ...)	1	2	3	4	5

■

Benjamin Urh je višji predavatelj, habilitiran za področje organizacijskih in informacijskih sistemov. Na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru na visokošolskem strokovnem programu predava predmeta razvoj proizvodov in proizvodnih procesov ter organizacija proizvodnih procesov. Raziskovalno delo opravlja predvsem v okviru laboratorija za projektni in procesni menedžment, zlasti na področju prenove poslovnih sistemov in učinkovitosti poslovnih procesov.

■

Tomaž Kern je redni profesor za področje organizacije in informatike na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. V času svojega raziskovalnega dela je aktivno sodeloval na mnogih znanstvenih in strokovnih konferencah. Je vodja več raziskovalnih projektov in član raziskovalnih skupin v raziskovalnih projektih. Je avtor oz. soavtor več kot tristo petdeset znanstvenih in strokovnih člankov, prispevkov ter drugih publikacij. Pedagoško delo opravlja pri predmetih na področju organizacije in informatike na dodiplomski in podiplomski stopnji zlasti na področju menedžmenta projektov in menedžmenta poslovnih procesov. Je član senata Univerze v Mariboru in v mandatu 2011–2015 prorektor za informatiko Univerze v Mariboru.

VZGOJA IN IZOBRAŽEVANJE V INFORMACIJSKI DRUŽBI – VIVID 2014

Programski odbor vabi vse, ki želijo s svojimi izkušnjami in pogledi prispevati k reševanju problemov in odgovorom na vprašanja, ki jih prinaša informatizacija vzgojno-izobraževalnega procesa, da pošljejo prispevke v obsegu do 10 strani. Pripravljeni naj bodo v slovenskem, izjemoma v angleškem jeziku.

Pomembni datumi

- 7. julij 2014 – oddaja prispevkov
- 8. september 2014 – obvestilo avtorjem
- 22. september 2014 – oddaja končne, popravljene verzije prispevkov

Dodatne informacije so na voljo na spletni strani <http://vivid.fov.uni-mb.si> in po e-pošti: mojca.bernik@fov.uni-mb.si.
