

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2015/172



## ZAKLJUČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

### A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

#### 1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

<b>Šifra projekta</b>	J5-4012
<b>Naslov projekta</b>	Management in informatizacija oskrbovalnih verig
<b>Vodja projekta</b>	23021 Peter Trkman
<b>Tip projekta</b>	J Temeljni projekt
<b>Obseg raziskovalnih ur</b>	5430
<b>Cenovni razred</b>	A
<b>Trajanje projekta</b>	07.2011 - 06.2014
<b>Nosilna raziskovalna organizacija</b>	584 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
<b>Raziskovalne organizacije - soizvajalke</b>	2391 S&T SLOVENIJA, Informacijske rešitve in storitve, d.d.
<b>Raziskovalno področje po šifrantu ARRS</b>	5 DRUŽBOSLOVJE 5.02 Ekonomija 5.02.02 Poslovne vede
<b>Družbeno-ekonomski cilj</b>	06. Industrijska proizvodnja in tehnologija
<b>Raziskovalno področje po šifrantu FOS</b>	5 Družbene vede 5.02 Ekonomija in poslovne vede

### B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

#### 2. Povzetek raziskovalnega projekta<sup>1</sup>

SLO

V tem delu najprej povzemamo vsebino prijave/obljubljene raziskovalne rezultate.

V prijavi smo poudarili, da se v sodobnem svetu konkurenca ne odvija med posameznimi organizacijami, temveč med posameznimi oskrbovalnimi verigami. Učinkovit management oskrbovalnih mrež postaja pomemben način ohranjanja konkurenčnih prednosti in izboljševanja učinkovitosti organizacij. Kljub temu pa razumevanje ključnih tveganj in vzrokov

vpliva managementa oskrbovalne verige na uspešnost podjetja ter katera področja delovanja so najpomembnejša, še vedno ni popolno.

Konkurenčno okolje od organizacij namreč zahteva osredotočanje na njihove osnovne zmožnosti. Zaradi tega se večina organizacij vključuje v mreže z namenom pokrivanja pomožnih dejavnosti. Čeprav je pomen tesnega povezovanja v okviru oskrbovalnih verig splošno priznan, pa sodelovanje v praksi redko poteka brez težav, saj je ključno zaupanje, sodelovanje na ravni medorganizacijskih procesov, usklajenost tehnoloških rešitev in standardov med podjetji ter ustrezna delitev in uporaba informacij ter znanja. S tem je tesno povezano področje poslovne analitike v oskrbovalnih verigah. Poslovna analitika je obravnavana kot idealen način za izboljšanje procesa odločanja in posledično uspešnosti oskrbovalnih mrež.

Osnovni problem, ki smo ga raziskovali v projektu, je zato bil, kako ustrezno prilagoditi procese v oskrbovalni verigi za boljše zbiranje in izrabo informacij in znanja v verigi ter kako meriti učinke teh prilagoditev. Tovrstno prilagajanje od podjetij dostikrat zahteva tudi spremembo poslovnega modela. Nadalje ostaja neodgovorjeno vprašanje, kako spodbuditi, omogočiti in meriti učinek integracije oskrbovalne verige ob hkratni strateški uporabi informacijske tehnologije. Poleg tega pa je ključen tudi management tveganj, ki lahko nastanejo zaradi zunanjih dejavnikov v okolju ali pa zaradi namernih dejanj ali napak v posameznih členih v verigi.

Na podlagi zgornjega smo v projektu odgovorili na naslednja temeljna raziskovalna vprašanja:

- kateri pristopi za prenovo procesov v oskrbovalnih mrežah so najbolj primerni v posameznih okoliščinah in kdaj je poleg prenove procesov potreben tudi spremenjen poslovni modeli.
- katera področja managementa oskrbovalnih mrež so pomembna in potrebujejo podporo poslovne analitike. Identificirana so bila področja, na katera se mora organizacija, ki se nahaja na posameznih nivojih procesne zrelosti, osredotočiti, da bo pridobila največjo korist.
- predlagana je nova simulacijska metoda za ocenjevanje prednosti izboljšav za različne tipe investicij v informatizacijo.
- razvit je bil okvir, ki omogoča identifikacijo, klasifikacijo in okvirno preprečevanje tveganj, povezanih s prenosom informacij in znanja v oskrbovalnih verigah.

Kot je opisano v nadaljevanju, smo vse te cilje dosegli; rezultati so objavljeni v vrhunskih mednarodnih revijah, poleg tega pa na različne načine preneseni v prakso v slovenskem okolju.

ANG

In this part we first summarize the content of the application/the promised research results.

The main research problem of the project was that in the modern world the competition is no longer between single organizations, but among supply chains. Effective management of these supply networks has therefore become a valuable way of securing a competitive advantage and improving organizational performance. However, the understanding of the why and how supply chain management affects firm performance, which areas are especially important and which are main risks of such endeavours is still incomplete.

Competitive environment namely calls for organizations to focus on their core capabilities. To this end, most organizations participate in networks to satisfy their ancillary needs. Cooperation in practice is hard to achieve and is rarely conducted without problems even though the meaning of close mutual cooperation within supply chains is widely recognized. The key issues are trust, cooperation on the interorganizational process level, technological consistency, standards between companies and appropriate information and knowledge sharing and use. These issues are closely related to business analytics in supply chains. Business analytics have been touted as an ideal way to improve the decision making and consequently performance in supply networks.

The main problem is therefore how to adequately adjust processes in supply chain in order to achieve more efficient collection and usage of information (for example with the use of business analytics) and knowledge in the chain and how to measure the improvement. Such

adjustments often require companies to change their business model. Furthermore, another unanswered question that remains is how to encourage, enable and measure the effect of supply chain integration with the concurrent strategic use of information technology. The key is also risk management involving both external and internal risks.

Based on the above the four basic research questions that we addressed were:

- which approaches for business process redesign are the most appropriate in different circumstances and when does business process redesign also lead to business model change,
- which areas of supply network management are particularly important and need to be supported by business analytics. The research identified the areas on which an organization at certain level of process maturity should focus to obtain the largest benefits.
- we proposed a new simulation based method for estimating the benefits for different kinds of IT investments
- a new framework was developed, which enables identification, classification and lowering risks that are connected to information and knowledge transfer in supply chains.

As described in the continuation, those goals were achieved. The results were published in top journals and (in various ways) also transferred to the practice in Slovenian companies.

### 3. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu<sup>2</sup>

V projektu smo raziskovali, kako ustrezno prilagoditi procese v oskrbovalni verigi za boljše zbiranje in izrabo informacij (denimo z uporabo poslovne analitike) in znanj v verigi ter kako meriti učinke teh prilagoditev. Tovrstno prilagajanje od podjetij dostikrat zahteva tudi spremembo poslovnega modela. Nadalje ostaja neodgovorjeno vprašanje, kako spodbuditi, omogočiti in meriti učinek integracije oskrbovalne verige ob hkratni strateški uporabi informacijske tehnologije. Poleg tega pa je ključen tudi management tveganj, ki lahko nastanejo zaradi zunanjih dejavnikov v okolju ali pa zaradi namernih dejanj ali napak v posameznih členih v verigi.

Projekt je bil razdeljen na tri vsebinske dele, in sicer 1) Poslovni procesi in poslovni modeli v oskrbovalnih verigah, 2) Uporaba poslovne analitike za zagotavljanje uspešnosti oskrbovalnih verig in 3) Obvladovanje tveganj, povezanih s prenosom informacij in znanja v oskrbovalnih verigah.

V okviru treh vsebinskih delov smo s projektom zasledovali štiri cilje, in sicer 1) Analiza preteklih znanstvenih prispevkov s področja poslovnih modelov s fokusom na oskrbovalnih verigah in vlogi informacijskih tehnologij v inovacijah poslovnih modelov, 2) Analiza učinkov poslovne inteligence na uspešnost oskrbovalnih verig in preučevanje različnih potreb za procesiranje informacij na različnih nivojih zrelosti oskrbovalnih verig, 3) Simulacijske metode za ocenjevanje koristi izboljšav, ki nastanejo na podlagi različnih tipov investicij v podporo informacijskim sistemom, 4) Razvoj raziskovalnega okvirja, ki kategorizira tveganja izmenjave znanj glede na različne dimenzije oskrbovalnih verig.

V skladu z načrtom projekta smo dosegli prvi cilj, ki se neposredno navezuje na prva dva vsebinska dela in zajema pregled literature s področja prenove poslovnih procesov, poslovnih modelov ter s področja poslovne analitike. Identificiranih in pregledanih je bilo preko 400 znanstvenih prispevkov s področja poslovnih modelov s fokusom na oskrbovalnih verigah in vlogi informacijskih tehnologij v inovacijah poslovnih modelov. Na podlagi temeljite analize literature smo pripravili članek Business model - what it is and what it is not, ki je bil objavljen v eni vodilnih revij s področja strateškega managementa. V tem delu smo postavili jasna teoretična izhodišča za opredelitev poslovnega modela kot znanstvenega konstrukta, ga razmejili od drugih podobnih terminov (denimo strategije ali modela poslovnih procesov) in tako postavili odlično izhodišče za nadaljnje raziskovanje na področju managementa oskrbovalnih verig. Članek je bil objavljen v decembru 2014. Do marca 2015 je prejel že 23 citatov (po podatkih Google Scholarja).

Omenjeno delo na področju poslovnih modelov pa smo aplicirali tudi na konkreten primer panoge. Računalništvo v oblaku ponuja idealen primer za raziskovanje, kako različni elementi

poslovnega modela prispevajo k uspehu ali neuspehu izdelka ali oskrbovalne verige. Člani projektne skupine smo v sodelovanju z raziskovalcem iz ZDA preučevali, kako so se nekatera podjetja v oskrbovalnih verigah odzvala na razdiralne moči tehnologije računalništva v oblaku. Ugotovitve kažejo, da tehnologija sama po sebi ni razlog za propad velikih korporacij, temveč neprilagojenost in neustvarjanje novih poslovnih modelov, ki bi vključevali novo tehnologijo. Ugotovitve so neposredno uporabne za raziskovalce na področju oskrbovalnih verig, ki želijo uporabiti vzvod prebojnih tehnologij skozi prave poslovne modele. Raziskava je rezultirala tudi v objavi znanstvenega članka.

Poleg doseganja prvega cilja smo uspešno realizirali tudi drugi cilj, kjer smo opravili analizo učinkov poslovne inteligence na uspešnost oskrbovalnih verig. Analiza je bila opravljena na podlagi vzorca 788 podjetij iz različnih panog iz celega sveta. Rezultati kažejo spreminjanje vpliva uporabe poslovne analitike na uspešnost. Drugi cilj je rezultiral v realizaciji objave znanstvenega članka v eni vodilnih revij področja.

Realizirali smo tudi tretji cilj, in sicer z razvojem simulacijske metode za oceno optimalne velikosti zaloge za pričakovane velikosti naročila za eno obdobje enodimenzionalnega problema razreza. Velikost zaloge je optimalna, ko so pričakovani skupni stroški odpadka, skladiščenja in neizpolnitev naročil minimalni. Predlagana metoda lahko pomaga podjetjem v oskrbovalnih verigah izbrati ustrezno raven zalog za zmanjšanje njihovih skupnih stroškov.

Prav tako smo realizirali četrti cilj, kjer je bil razvit raziskovalni okvir, ki kategorizira tveganja izmenjavo znanj glede na različne dimenzije oskrbovalnih verig. Predstavljeni okvir opisuje različne vrste tveganj, povezanih s širjenjem znanja, s katerimi se organizacije soočajo. Tudi četrti cilj je bil predstavljen v obliki znanstvenega članka v en od vodilnih revij področja. V tem okviru smo izpostavili ključne kategorije tveganj, s katerimi se soočajo oskrbovalne verige pri deljenju znanja. Uporabili smo kombinacijo teorije transakcijskih stroškov in znanja, da smo prikazali, kako ta tveganja vplivajo na deljenje znanja med organizacijami v oskrbovalni verigi, celotno verigo in na možnost za obvladovanje tega tveganja.

Člani projektne skupine smo preučevali tudi vlogo managementa poslovnih procesov pri ustvarjanju višje orientiranosti k poslovnim procesom. Analizirali smo predhodno predlagane prakse, z namenom prepoznave tistih, ki so ključnega pomena na določeni ravni orientiranosti k poslovnim procesom in tistih, ki niso. Uporabili smo vzorec 324 podjetij. Raziskava je rezultirala v objavi znanstvenega članka.

Rezultati so bili poleg v znanstvenih člankih predstavljeni tudi v okviru gostujočih predavanj na tujih izobraževalnih institucijah, na znanstvenih konferencah ter uporabljeni v pedagoškem procesu na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot je omenjeno med družbenoekonomskimi dosežki pa smo rezultate prenašali v prakso tudi na vsakoletni konferenci Management poslovnih procesov.

V sodelovanju s tujimi partnerji iz ZDA (DRK Institute) in Brazilije (UFES) je bila opravljena tudi raziskava s vpliva poslovne analitike na uspešnost poslovanja oskrbovalnih verig.

Partnersko podjetje na projektu je tekom projekta kot načrtovano zagotavljalo dostop do podatkov, ki so bili uporabljeni v nekaterih raziskovalnih študijah. Prav tako, pa je bil z njihovim sodelovanjem na projektu zagotovljen neposreden prenos raziskovalnih dosežkov v prakso.

#### **4. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem projektu in zastavljenih raziskovalnih ciljev<sup>3</sup>**

Ocenjujemo, da je realizacija programa dela in ciljev potekala v skladu z odobrenim načrtom projekta ter da so bili realizirani vsi raziskovalni cilji projekta.

V svojem raziskovalnem delu smo opravili pregled in razvrstitev obstoječe literature, ki služi kot temelj za nadgraditev obstoječih teorij na področju poslovnih modelov. S tem smo izpolnili zastavljeni prvi cilj projekta "analiza preteklih znanstvenih prispevkov s področja poslovnih

modelov s fokusom na oskrbovalnih verigah in vlogi informacijskih tehnologij v inovacijah poslovnih modelov". Članek Business model : what it is and what it is not, ki povzema ključne ugotovitve tega sklopa in pomembno prispeva k boljšemu razumevanju vloge poslovnih modelov pri poslovanju oskrbovalnih verig, je bil objavljen konec 2014 (sprejet v 2013) v reviji Long Range Planning, ki je ena vodilnih revij na področju strateškega managementa

Poleg tega smo analizirali vpliv poslovne analitike ter svoja spoznanja objavili v dveh znanstvenih člankih, s čimer je bil izpolnjen drugi cilj projekta "Analiza učinkov poslovne inteligence na uspešnost oskrbovalnih verig in preučevanje različnih potreb za procesiranje informacij na različnih nivojih zrelosti oskrbovalnih verig." V prvem članku Business analytics in supply chains : the contingent effect of business process maturity smo analizirali, kako se vpliv poslovne analitike na uspešnost poslovanja spreminja na različnih nivojih zrelosti oskrbovalnih verig. V drugem The influence of information processing needs on the continuous use of business intelligence pa smo posebno pozornost posvetili vlogi potreb po procesiranju informacij.

Z razvojem simulacijske metode za oceno optimalne velikosti zaloge za pričakovane velikosti naročila za eno obdobje enodimenzionalnega problema razreza smo realizirali tudi tretji cilj projekta: "razvoj simulacijske metode za ocenjevanje koristi izboljšav, ki nastanejo na podlagi različnih tipov investicij v podporo informacijskim sistemom".

Prav tako smo razvili okvir tveganj prenosa znanj, s čimer je bil izpolnjen četrti cilj projekta, in sicer "Razvoj raziskovalnega okvirja, ki kategorizira tveganja izmenjave znanj glede na različne dimenzije oskrbovalnih verig." V tem okviru smo izpostavili ključne kategorije tveganj, s katerimi se soočajo oskrbovalne verige pri deljenju znanja. Uporabili smo kombinacijo teorije transakcijskih stroškov in znanja, da smo prikazali, kako ta tveganja vplivajo na deljenje znanja med organizacijami v oskrbovalni verigi, celotno verigo in na možnost za obvladovanje tega tveganja.

V kvantitativnem smislu so torej bili vsi cilji doseženi v skladu s terminskim načrtom; v kvalitativnem smislu (predvsem z vidika kakovosti in odmevnosti objav) pa so bili ti cilji celo močno preseženi. Natančneje so dosežki na projektu predstavljeni tudi v točki 3 tega poročila, kvantitativno vrednotenje dosežkov pa v točki 6, 7 in 8.

#### 5.Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine<sup>4</sup>

Sprememb programa ali sestave projektne skupine ni bilo.

#### 6.Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine<sup>5</sup>

Znanstveni dosežek			
1.	COBISS ID	21700582	Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i>	Poslovni model
		<i>ANG</i>	Business model
Opis	<i>SLO</i>	<p>Izraz "poslovni model" je bil v preteklosti napačno interpretiran in zlorabljen. Zato je bil neustrezno razumljen in uporabljen tako v praksi kot v raziskovanju. V literaturi je bil pogosto zamenjan z drugimi priljubljenimi izrazi, kot so strategija, poslovni koncept, prihodkovni model, ekonomski model ali celo model poslovnih procesov.</p> <p>Članek prispeva k pojasnitvi pomena in uporabi pojma poslovnih modelov. Prav tako pa prispeva k postavitvi njegovih logičnih temeljev, ki temeljijo na teoriji virov ter teorije transakcijskih stroškov. Članek opredeljuje nove možnosti za nadaljnje raziskave, kot so raziskave odvisnosti poti v poslovnem modelu in pomenu inovativnih poslovnih modelov. Kot tak je bil ključen za nadaljnje delo na tem projektu.</p>	

		<p>The term "business model" has been misinterpreted and misused over the years, and has consequently been inadequately understood and applied by both practitioners and scholars. It has been frequently confused with other popular terms in the management literature such as strategy, business concept, revenue model, economic model, or even business process modelling.</p> <p>ANG This paper aims to contribute to the clarification of the meaning and use of the business model image, as well as to theorize on its logical underpinnings that we find rooted in the resource based view and in the transaction cost economics. This paper identifies new avenues for further research, such as the investigation of path dependency in a business model and the meaning of business model innovation. As such, this was the key paper for further work on this project.</p>
	Objavljeno v	Pergamon Press; Long range planning; 2014; Vol. 47, iss. 6; str. 379-389; Impact Factor: 2.111; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.195; A": 1; A': 1; WoS: DI, PC, UQ; Avtorji / Authors: Marques da Silva Carlos, Trkman Peter
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
2.	COBISS ID	20665574   Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Tveganja, povezana z delitvijo znanja v organizacijskih mrežah ANG Knowledge risks in organizational networks
	Opis	SLO V omrežnem okolju je za organizacije bistvenega pomena medsebojna izmenjava znanja, če želijo doseči globalne cilje, kot so sodelovanje pri inovacijah in povečana učinkovitost in uspešnost poslovanja. Vendar pa izmenjava znanja ni brez tveganj. Organizacija bi izgubila svojo konkurenčno prednost, če deli preveč znanj ali če so ta znanja ključna. Poleg tega je organizacija v nevarnosti, če njeni poslovni partnerji neprimerno ravnajo z njeno intelektualno lastnino. V literaturi smo zaznali vidno pomanjkanje študij za proučitev tveganja širjenja znanja. Za odpravo te vrzeli smo razvili okvir, ki kategorizira tveganja, ki nastanejo s širitvijo znanj, v več dimenzijah. Predstavljen okvir opisuje različne vrste tveganj povezanih s širjenjem znanja, s katerimi se organizacije soočajo. ANG In a networked environment, it is essential for organizations to share knowledge among themselves if they want to achieve the global objectives such as collaborative innovation and increased effectiveness and efficiency of operations. However, sharing knowledge is not risk free. An organization might lose its competitive edge if it shares too much or certain key knowledge. In addition, an organization might suffer if its intellectual property is improperly handled by its business partners. There is a conspicuous absence of studies examining the risks of sharing knowledge. To address this gap, we develop an exploratory framework that categorizes knowledge sharing risks across multiple dimensions. Our framework outlines the various kinds of knowledge risks that organizations are facing.
	Objavljeno v	Butterworth-Heinemann; Journal of Strategic Information Systems; 2012; Vol. 21, iss. 1; str. 1-17; Impact Factor: 1.500; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 0.989; A': 1; WoS: ET, NU; Avtorji / Authors: Trkman Peter, Desouza Kevin C.
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
3.	COBISS ID	20566502   Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Poslovna analitika v oskrbovalnih verigah ANG Business analytics in supply chains
		Prispevek analizira vpliv uporabe poslovne analitike na uspešnost

	Opis	SLO	oskrbovalnih verig. Preiskuje spreminjajoče se potrebe obdelave podatkov na različnih ravneh zrelosti oskrbovalnih verig. Učinki analitike v vsakem izmed SCOR referenčnih področij so analizirani z različnimi statističnimi tehnikami. Uporablja se vzorec 788 podjetij iz različnih panog iz celega sveta. Rezultati kažejo spreminjanje vpliva uporabe poslovne analitike na uspešnost, kar pomeni, da bi se morala podjetja na različnih stopnjah zrelosti osredotočiti na različna področja. Sledi temeljita razprava teoretičnega in praktičnega pomena teh ugotovitev.
		ANG	The paper analyzes the effect of the use of business analytics on supply chain performance. It investigates the changing information processing needs at different supply chain process maturity levels. The effects of analytics in each Supply Chain Operations Reference areas (Plan, Source, Make and Deliver) are analyzed with various statistical techniques. A worldwide sample of 788 companies from different industries is used. The results indicate the changing impact of business analytics use on performance, meaning that companies on different maturity levels should focus on different areas. The theoretical and practical implications of these findings are thoroughly discussed.
	Objavljeno v	Pergamon; Expert systems with applications; 2012; Vol. 39, no. 5; str. 5488-5498; Impact Factor: 1.854; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.148; A': 1; WoS: EP, IQ, PE; Avtorji / Authors: Valadares de Oliveira Marcos Paulo, McCormack Kevin P., Trkman Peter	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
4.	COBISS ID	19553254	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Ocena velikosti zalog za nižanje stroškov razreza
		ANG	Assessment of stock size to minimize cutting stock production costs
	Opis	SLO	Predlagana je metoda za oceno optimalne velikosti zaloge za pričakovane velikosti naročila za eno obdobje enodimenzionalnega problema razreza. Velikost zaloge je optimalna, ko so pričakovani skupni stroški odpadka, skladiščenja in neizpolnitev naročil minimalni. Predlagana metoda lahko pomaga podjetjem izbrati ustrezno raven zalog za zmanjšanje njihovih skupnih stroškov.
		ANG	A method for assessing the optimal stock size for the expected order size for a single period one-dimensional cutting stock problem is proposed. The stock size is optimal when the expected total costs of trim loss, warehousing, and nonfulfilment are minimum. The proposed method can help company choose the appropriate level of stock to minimize their total costs.
	Objavljeno v	Elsevier; International journal of production economics; 2012; Vol. 135, iss. 1; str. 170-176; Impact Factor: 2.081; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.159; A': 1; A': 1; WoS: IJ, IK, PE; Avtorji / Authors: Erjavec Jure, Gradišar Miro, Trkman Peter	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
5.	COBISS ID	21056230	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Raziskovanje učinkov spremembe kakovosti informacij v cestnem transportu
		ANG	Exploring the effects of information quality change in road transport operations
	Opis	SLO	Namen članka je osredotočanje na ocenjevanju sprememb v prevozih zaradi uporabe kakovostnih informacij, ki jih omogočajo GPS, in povezavo med temi spremembami z organizacijskimi koristmi.
		ANG	The purpose of the paper is to focus on assessing changes in transport operations due to the use of the quality information GPS provides and

		the link between these changes and organizational benefits.
Objavljeno v		Embankment Press Limited; Industrial management + data systems; 2012; iss. 9, Vol. 112; str. 1307-1325; Impact Factor: 1.674; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.162; A': 1; WoS: EV, IJ; Avtorji / Authors: Popovič Aleš, Habjan Andreja
Tipologija	1.01	Izvirni znanstveni članek

### 7. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati projektne skupine<sup>6</sup>

	Družbeno-ekonomski dosežek		
1.	COBISS ID	20457958	Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i>	Analiza temeljnih, podpornih in vodstvenih procesov s predlogi za izboljšave vdružbi Pošta Slovenije d.o.o.
		<i>ANG</i>	Analysis of operational, supporting and management processes with suggestions for improvements in the company Pošta Slovenije Ltd.
	Opis	<i>SLO</i>	Management oskrbovalne verige in logistika je ključno za številna podjetja. Zato smo spoznanja projekta bogatili na projektu/študiji primera za eno vodilnih slovenskih logističnih podjetij Pošto Slovenije.  V sklopu projekta smo v sodelovanju z naročnikom pripravili predlog poslovnika o managementu poslovnih procesov, izvedli izobraževanje o modeliranju poslovnih procesov ter definirali vse poslovne procese Pošte Slovenije. Nato smo izdelali posnetek obstoječega stanja, kar je obsegalo svetovanje, snemanje in modeliranje obstoječih procesov z izbranim programskim orodjem. Obstoječe stanje smo analizirali z vidika ustreznosti, učinkovitosti in zanesljivosti izvajanja procesa. Na podlagi tega smo oblikovali predlog izboljšav in modelov spremenjenih procesov. Pripravili smo tudi predlog za merjenje učinkovitosti poslovnih procesov. Izdelali smo predlog modela procesne organiziranosti.
		<i>ANG</i>	Supply chain management and logistics are crucial for many businesses. Therefore, we enriched the knowledge of the project on a project / case study for one of the leading Slovenian logistics companies Post of Slovenia.  The project included the collaboration with the client with whom we prepared a draft of business process management rules, conducted training on business process modelling and defined all business processes of the Post of Slovenia. Then we created a snapshot of the existing situation, which consisted of counseling, recording and modeling of existing processes with the selected software tool. The existing situation was analyzed in terms of appropriateness, effectiveness and reliability of the implementation process. On this basis, we designed the improvements and changes in design processes. We also prepared a proposal for measuring the efficiency of business processes. We have produced a draft model of process organization.
	Šifra	F.17	Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso
	Objavljeno v	Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko; 2011; 101 str.; Avtorji / Authors: Kovačič Andrej, Trkman Peter, Groznik Aleš, Pajk Dejan	
	Tipologija	2.13	Elaborat, predštudija, študija
2.	COBISS ID	21362918	Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i>	Vrednost managementa tveganj dobaviteljev
		<i>ANG</i>	Realizing the value of supplier risk management



Opis	SLO	Vodilna podjetja s področja managementa tveganj dobaviteljev (MTD) vidijo MTD kot investicijo in ne strošek. Imajo uveljavljeno in financirano organizacijo MTD. Zavedajo se pomembnosti MTD v organizaciji. V procesu MTD sodelujejo različni zaposleni iz različnih oddelkov podjetja. Njihov pristop k MTD je proaktiven, zato jih tvegani dogodki ne presenetijo.
	ANG	Supplier risk management (SRM) leaders view SRM as an investment not a cost. They have well established and funded supplier risk management organization. They are also aware of SRM importance across the organization and have employees from different departments actively collaborating in the SRM process. Finally, they have a proactive supplier risk management approach and were not often surprised by risk events.  In this research we found it is all in how you look at SRM. The leaders clearly look at SRM as an opportunity, an investment. The followers look at it as a cost, or a problem, something to be eliminated. Our research clearly shows a statistically significant difference on this point between leaders and followers. The research report presents the results from an extensive global study. The paper based on this study is currently under review in an international journal.
Šifra	D.06 Zaključno poročilo o tujem/mednarodnem projektu	
Objavljeno v	DRK Research and Consulting; 2012; 20 str.; Avtorji / Authors: McCormack Kevin P., Valadares de Oliveira Marcos Paulo, Trkman Peter	
Tipologija	2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav	
3. COBISS ID	21683174	Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO	Poslovni modeli: teoretične osnove in uporaba v podjetjih, ki se ukvarjajo z elektronskim poslovanjem
	ANG	Business models: theoretical foundation and application in ebusiness companies
Opis	SLO	Vodja projektne skupine je bil mentor doktorandu s področja poslovnih modelov in njihove aplikacije v praksi. Doktorant je bil tudi vključen v projektno skupino. Doktorat je bil uspešno zagovarjan v 2013.  Poleg navedenega so člani projektne skupine uspešno mentorirali še 9 doktorandov, štirje od katerih so bili tudi mladi raziskovalci pri članih projektne skupine, poleg tega pa so mentorirali preko 100 študentov pri izdelavi magistrskih nalog.
	ANG	Project leader was an advisor to a PhD student from the field of business models and their application is practice. The Ph. D. students was also included in this project. The thesis was successfully defended in 2013.  In addition to the above, the project team members have successfully supervised 9 doctoral students, four of whom were young researchers under supervision of the project team members, as well as supervising over 100 students at writing master thesis.
Šifra	D.09 Mentorstvo doktorandom	
	[C. Marques da Silva]; 2013; V, 111, 11 str.; Avtorji / Authors: Marques da	

	Objavljeno v	Silva Carlos	
	Tipologija	2.08 Doktorska disertacija	
4.	COBISS ID		Vir: vpis v poročilo
	Naslov	SLO	Konferenca Management poslovnih procesov
		ANG	Business process management conference
	Opis	SLO	Člani projektne skupine so bili v so-organizatorji konference Management poslovnih procesov. Poleg tega so sodelovali ali predsedovali programskemu odboru konference v letih 2011, 2012, 2013 in 2014. Konferenca je bila ključna za prenos ugotovitev projekta v slovensko okolje in prakso. <a href="http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/">http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/</a>
		ANG	Members of the project were co-organizers of the conference Business Process Management. In addition the project members have participated or chaired the program committee of the conference in the years 2011, 2012, 2013 and 2014. The conference was very important for the transfer of project's fundings into Slovenian practice. <a href="http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/">http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/</a>
	Šifra	B.02 Predsedovanje programskemu odboru konference	
	Objavljeno v	<a href="http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/">http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/</a>	
	Tipologija	3.25 Druga izvedena dela	
5.	COBISS ID	21346534	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Management poslovnih procesov - teoretične osnove in analiza vpliva na organizacije
		ANG	Business process management - theoretical foundations and analysis of impact in organizations
	Opis	SLO	Vodja projektne skupine je v okviru predavanja "Management poslovnih procesov - teoretične osnove in analiza vpliva na organizacije" na univerzi v Liechtensteinu predstavil izsledke raziskave.  Poleg omenjenega predavanja so člani projektne skupine izvedli še vrsto drugih predavanj, v katerih so predstavili izsledke raziskave, denimo: POPOVIČ, Aleš. Information system management : lectures given within Master degree programme of the Information Management at the NOVA Information Management School, NOVA University, 2014 INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca. Case studies from Slovene organisations, challenges and CSFs of BPM implementation. Faculty of Economics, Zagreb, 2014. TRKMAN, Peter. Business process management - theoretical foundations and analysis of impact in organizations : lecture at the University of Liechtenstein, Vaduz, 2013 POPOVIČ, Aleš. Information system management : course given on Master's programme Information Management, Nova University, School of Statistics and Information Management, 2013. TRKMAN, Peter. Business process management - theoretical foundations and long-term (lack of) success in practice : lecture given during BPM Seminar Series, 2012 TRKMAN, Peter. Business process management : lecture given at Almaty Technological University, 2012 TRKMAN, Peter. Electronic business : lecture given at Almaty Technological University, 2012 TRKMAN, Peter. How to publish : lecture at UFES, Vitoria, 2012. POPOVIČ, Aleš. Information system management : course given on Master's programme Information Management, Lisboa: Nova University,

		<p>School of Statistics and Information Management, 2012.</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Organizational and behavioural theories in information systems research, Lisbon: NOVA University, School of Statistics and Information Management, 2013.</p> <p>TRKMAN, Peter. Business process management - long-term impact : lecture given at Hasso-Plattner-Institut. Potsdam: University, 2011.</p> <p>TRKMAN, Peter. How to publish in good journals : lecture given at Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin: Humboldt-Universität, 2011.</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Information system management. Lisboa: Nova University, School of Statistics and Information Management, 2011.</p>
	ANG	<p>Project leader has presented the findings of the research during his lecture "Business process management - theoretical foundations and analysis of impact in organizations" presented at the University of Liechtenstein.</p> <p>In addition to these lectures are members of the project group made a number of other courses in which they are presented research findings:</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Information system management : lectures given within Master degree programme of the Information Management at the NOVA Information Management School, NOVA University, 2014</p> <p>INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca. Case studies from Slovene organisations, challenges and CSFs of BPM implementation. Faculty of Economics, Zagreb, 2014.</p> <p>TRKMAN, Peter. Business process management - theoretical foundations and analysis of impact in organizations : lecture at the University of Liechtenstein, Vaduz, 2013</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Information system management : course given on Master's programme Information Management, Nova University, School of Statistics and Information Management, 2013.</p> <p>TRKMAN, Peter. Business process management - theoretical foundations and long-term (lack of) success in practice : lecture given during BPM Seminar Series, 2012</p> <p>TRKMAN, Peter. Business process management : lecture given at Almaty Technological University, 2012</p> <p>TRKMAN, Peter. Electronic business : lecture given at Almaty Technological University, 2012</p> <p>TRKMAN, Peter. How to publish : lecture at UFES, Vitoria, 2012.</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Information system management : course given on Master's programme Information Management, Lisboa: Nova University, School of Statistics and Information Management, 2012.</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Organizational and behavioural theories in information systems research, Lisbon: NOVA University, School of Statistics and Information Management, 2013.</p> <p>TRKMAN, Peter. Business process management - long-term impact : lecture given at Hasso-Plattner-Institut. Potsdam: University, 2011.</p> <p>TRKMAN, Peter. How to publish in good journals : lecture given at Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin: Humboldt-Universität, 2011.</p> <p>POPOVIČ, Aleš. Information system management. Lisboa: Nova University, School of Statistics and Information Management, 2011.</p>
Šifra	B.05	Gostujoči profesor na inštitutu/univerzi
Objavljeno v	University of Liechtenstein; 2013; Avtorji / Authors: Trkman Peter	
Tipologija	3.14	Predavanje na tuji univerzi

## 8. Drugi pomembni rezultati projektne skupine<sup>Z</sup>

Delo članov projektne skupine v obdobju trajanja projektov se kaže v preko 350 bibliografskih enotah. Članek vodje projektne skupine je bil identificiran kot eden najvplivnejših na področju

proučevanja tveganj v oskrbovalnih verigah (Colicchia & Strozzi, 2012).

Člani raziskovalne skupine so v obdobju trajanja projekta med drugim:

- objavili skupaj 31 SCI/SSCI indeksiranih člankov
- v obdobju 2011-2014 so imeli člani raziskovalne skupine skupaj 824 normiranih čistih citatov v WoS in 2932 normiranih čistih citatov v Scopus
- uspešno mentorirali 10 doktorandov, štirje od katerih so bili tudi mladi raziskovalci pri članih projektne skupine, poleg tega pa so mentorirali preko 100 študentov pri izdelavi magistrskih nalog.
- člani projektne skupine so organizirali Akademijo poslovnih procesov. Akademija je namenjena menedžerjem in skrbnikom poslovnih procesov, vodjem projektnih pisarn in direktorjem posameznih poslovnih funkcij

Spoznanja pridobljena tekom projekta so vključena v pedagoški proces na programih Poslovna informatika in Poslovna logistika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, tako na dodiplomski kot na podiplomski ravni. Poleg tega so bila nekatera spoznanja vključena tudi v gostujoča predavanja na univerzah University of Technology v Queenslandu, Universidade Federal do Espirito Santo Vitoria, Technological University Almaty, Humboldt Berlin, University of Liechtenstein in Nova University v Lizboni.

## 9.Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine<sup>8</sup>

### 9.1.Pomen za razvoj znanosti<sup>2</sup>

SLO

Pomen za razvoj znanosti na področju managementa in informatizacije oskrbovalnih verig je izjemen. Vodja in člani programske skupine so dosegli pomembne preboje na številnih področjih projekta. Raziskovalno delo na področju poslovnih modelov predstavlja izjemno pomembno teoretično podlago za ta koncept, hkrati pa koncept jasno razmeji od drugih sorodnih konceptov. Aplikacija spoznanj na panogo računalništva v oblaku predstavlja natančno teoretično analizo ene ključnih panog.

Kakovost in deljenje informacij v oskrbovalnih verigah sta ključni za uspešnost podjetij v verigi. V projektu smo analizirali konkreten primer panoge cestnega transporta. Poleg študije primera pa smo (v sodelovanju s tujimi partnerji) izvedli tudi obsežno zbiranje podatkov o vplivu poslovne analitike (kot ustrezne uporabe teh informacij) na uspešnost poslovanja v različnih področjih SCOR modela ter na različnih stopnjah zrelosti procesov.

Vendar pa je običajna predpostavka, da deljenje informacij in znanja v oskrbovalnih verigah vedno pripomore k boljšemu poslovanju, izjemno nevarna, saj lahko deljenje znanja in zloraba tega deljenja pomembno ogrozi podjetje ali oskrbovalno verigo. Ta tematika v literaturi predhodno ni bila ustrezno obravnavana. Zato smo v okviru našega projekta veliko pozornosti namenili tveganjem, povezanim z deljenjem znanja. Pripravili smo teoretično podlago za to področje na osnovi teorije transackijskih stroškov in teorije znanja ter to teoretično podlago uporabili za razvoj konceptualnega okvira za identifikacijo, management in analizo vpliva tveganj v oskrbovalni verigi na poslovanje posameznega podjetja in verige kot celote.

Ves čas projekta je potekalo tudi intenzivno predstavljanje raziskovalnih rezultatov, poleg objav v vrhunskih znanstvenih revijah tudi na različnih predstavitev in predavanjih na tujih univerzah in najuglednejših znanstvenih konferencah.

Izjemne rezultate v času trajanja projekta odražajo tudi kvantitativna merila: člani so skupaj objavili 31 SCI/SSCI indeksiranih člankov in prejeli 2932 normiranih čistih citatov v bazi Scopus.

ANG

The importance of this project for the development of social science in the fields of management and supply chain IT management is remarkable. Project leader and members of the team have achieved significant breakthroughs in many areas that were covered in the project. Research in the field of business models represents an extremely important theoretical basis for this concept, while it clearly delimits it from other related concepts. Application of knowledge in the industry of cloud computing represents a precise theoretical analysis of one of the key industries.

The quality and dissemination of information in the supply chain are crucial to the success of

companies in the chain. In the project we analyzed the specific case of road transport industry. In addition to the case studies, we (in cooperation with foreign partners) conducted an extensive collection of data on the impact of business analytics (such as the appropriate use of information) on the performance of the various areas of SCOR model and at different stages of process maturity.

However, the usual assumption, that the sharing of information and knowledge in supply chains contributes to a better business, is extremely dangerous, because this sharing can importantly jeopardize the company or a supply chain. This theme has not previously been adequately addressed in the literature. In the context of our project we therefore devoted much attention to the risks associated with knowledge sharing. Therefore we have provided a theoretical basis for this field. The theoretical basis is based on the theory of transaction costs and the knowledge theory. This theoretical basis was used to develop a conceptual framework for the identification, management and analysis of the impact of risks in the supply chain operations of each company and the chain as a whole.

During the entire project an intensive presentation of research results was carried out: publications in top scientific journals, various presentations and lectures at foreign universities, and prestigious scientific conferences.

Exceptional results in the duration of the project reflect the quantitative criteria: they are members posted a total of 31 SCI / SSCI indexed papers and received 2932 normalized net citations in Scopus database.

## 9.2. Pomen za razvoj Slovenije<sup>10</sup>

SLO

Učinkovita poslovna logistika in management oskrbovalne verige je za slovensko okolje ključno za nadaljnji gospodarski razvoj in vključevanje v mednarodne tokove blaga in storitev. Slovenska podjetja morajo biti sposobna kontinuirano spreminjati poslovni model ter uporabljati zbrane informacije za izboljševanje poslovnih procesov in poslovanja. Pri tem je ključna tudi uporaba simulacijskih metod. Poleg tega pa je ključno tudi, da podjetja znajo obvladovati tveganja, ki jih prinaša sodelovanje v oskrbovalnih verigah. Ugotovitve projekta so bile pridobljene tudi v tesnem sodelovanju s slovenskimi podjetji na področju poslovne logistike/managementa in informatizacije oskrbovalne verige; v projektu je sodelovalo tudi podjetje, ki je eno vodilnih na področju informatizacije. Slovenska podjetja bodo tako še bolj sposobna za sodelovanje v mednarodnih oskrbovalnih verigah.

Člani projektne skupine so zato spoznanja na področju managementa in informatizacije oskrbovalne verige ter managementom procesov znotraj oskrbovalne verige tudi neposredno prenesli v prakso slovenskih podjetij preko več svetovalnih projektov.

Kot je opisano v družbenoekonomskem dosežku, so se spoznanja projekta kontinuirano prenašala v prakso tudi v sklopu konference Management poslovnih procesov, ki jo vsakoletno organizira Ekonomska fakulteta in se je udeležuje med 100 in 200 udeleženci iz gospodarstva. Predsednica programskega odbora je članica projektne skupine, v programskem odboru pa sodelujejo tudi drugi člani projekta. Tekom projekta je potekalo tudi več neformalnih oblik prenosa znanja preko obiskov v podjetjih in gostov iz prakse na Ekonomski fakulteti.

Vsa spoznanja projekta so se sprotno prenašala tudi v izobraževalni proces, predvsem na programu/usmeritvi poslovne logistike na dodiplomskem, podiplomskem in doktorskem programu Ekonomske fakultete. Študentje so tako pridobili najsodobnejša znanja; številni magistranti programa so že zaposleni v vodilnih slovenskih podjetjih. Spoznanja projekta so bila vključena tudi v druge predmete na Ekonomski fakulteti, denimo Poslovne simulacije. Študenti so tako pridobili tako teoretično kot praktično znanje na obravnavanem področju.

ANG

Effective business logistics and supply chain management is crucial for further economic development of the Slovenian environment and integration into the international flows of goods and services. Slovenian companies need to be able to continuously change their business models and to use the information gathered to improve business processes and operations. To achieve all this it is essential that the companies use simulation methods. In addition, it is also crucial that businesses are able to manage the risks posed by participation in supply chains.

The findings of the project were obtained in close collaboration with the Slovenian companies in the field of business logistics/management and IT in supply chains; a company that is one of the leaders in the field of infomatization was included in the project. This way the Slovenian companies will be even more able to participate in international supply chains.

Through several consulting projects for Slovenian companies the members of the project group have transferred knowledge directly into practice. The transferred knowledge was in the fields of management, supply chain IT management, and business process management within the supply chain.

As described in socioeconomic achievement, the knowledge created during the project continuously passed into practice in the framework of the conference Business Process Management, which is annually organized by the Faculty of Economics and was attended by between 100 and 200 participants from different industries. President of the Program Committee of the conference is a member of this project. Other member of this project also participated in the Program Committee. Over the course of the project there were also other more informal forms of knowledge transfer through visits to companies and guests from the industry at the Faculty of Economics.

All findings of the project were transferred in the educational process, especially in the Business Logistics program at undergraduate, postgraduate and doctoral program in the Faculty of Economics. Therefore the students gained the latest knowledge; many master graduates of the program are already employed in the leading Slovenian companies. Lessons learned during the project were also included in other courses in the Faculty of Economics, for example, business simulations. This way the students have gained theoretical and practical knowledge in this area.

#### 10. Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!

Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni

Cilj		
<b>F.01</b>	<b>Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.02</b>	<b>Pridobitev novih znanstvenih spoznanj</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.03</b>	<b>Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.04</b>	<b>Dvig tehnološke ravni</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.05</b>	<b>Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE

	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.06</b>	<b>Razvoj novega izdelka</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.07</b>	<b>Izboljšanje obstoječega izdelka</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.08</b>	<b>Razvoj in izdelava prototipa</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.09</b>	<b>Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.10</b>	<b>Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.11</b>	<b>Razvoj nove storitve</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.12</b>	<b>Izboljšanje obstoječe storitve</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.13</b>	<b>Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.14</b>	<b>Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>

	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.15</b>	<b>Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.16</b>	<b>Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.17</b>	<b>Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.18</b>	<b>Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.19</b>	<b>Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.20</b>	<b>Ustanovitev novega podjetja ("spin off")</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.21</b>	<b>Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.22</b>	<b>Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.23</b>	<b>Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>



<b>F.24</b>	<b>Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.25</b>	<b>Razvoj novih organizacijskih in upravljavskih rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.26</b>	<b>Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.27</b>	<b>Prispevek k ohranjanju/varovanju naravne in kulturne dediščine</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.28</b>	<b>Priprava/organizacija razstave</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.29</b>	<b>Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.30</b>	<b>Strokovna ocena stanja</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.31</b>	<b>Razvoj standardov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.32</b>	<b>Mednarodni patent</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.33</b>	<b>Patent v Sloveniji</b>	

	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.34</b>	<b>Svetovalna dejavnost</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.35</b>	<b>Drugo</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

**Komentar**

--

**11. Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!**  
**Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja**

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv	
<b>G.01</b>	<b>Razvoj visokošolskega izobraževanja</b>					
G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.03.	Drugo: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.02</b>	<b>Gospodarski razvoj</b>					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.07.	Večji delež izvoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.08.	Povečanje dobička	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.09.	Nova delovna mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.11.	Nov investicijski zagon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.12.	Drugo: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.03</b>	<b>Tehnološki razvoj</b>					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Tehnološko prestrukturiranje					

G.03.02.	dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.04.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.04</b>	<b>Družbeni razvoj</b>					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.05.	Razvoj civilne družbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.06.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.05.</b>	<b>Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete</b>					
<b>G.06.</b>	<b>Varovanje okolja in trajnostni razvoj</b>					
<b>G.07</b>	<b>Razvoj družbene infrastrukture</b>					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.03.	Energetska infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.04.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.08.</b>	<b>Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva</b>					
<b>G.09.</b>	<b>Drugo:</b>					

**Komentar**

--

**12.Pomen raziskovanja za sofinancerje<sup>11</sup>**

	Sofinancer			
1.	Naziv			
	Naslov			
	Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:		EUR	
	Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:		%	
	Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja		Šifra	
		1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		
	Komentar			
	Ocena			

### 13. Izjemni dosežek v letu 2014<sup>12</sup>

#### 13.1. Izjemni znanstveni dosežek

--

#### 13.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

Člani projektne skupine so bili v so-organizatorji konference Management poslovnih procesov. Poleg tega so sodelovali ali predsedovali programskemu odboru konference.

<http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/>

## C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta

### Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba  
raziskovalne organizacije:*

in

*vodja raziskovalnega projekta:*

Univerza v Ljubljani, Ekonomska  
fakulteta

Peter Trkman

**ŽIG**

Kraj in datum:

Ljubljana

15.3.2015

### Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2015/172

<sup>1</sup> Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

<sup>2</sup> Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>3</sup> Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

<sup>4</sup> V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta, napišite obrazložitev. V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>5</sup> Navedite znanstvene dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A" ali A'. [Nazaj](#)

<sup>6</sup> Navedite družbeno-ekonomske dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A" ali

A'.

Družbeno-ekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno-ekonomskega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen, izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat projekta ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

<sup>7</sup> Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 6 in 7 (npr. ni voden v sistemu COBISS). Največ 2.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

<sup>8</sup> Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

<sup>9</sup> Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

<sup>10</sup> Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

<sup>11</sup> Rubrike izpolnite / prepisite skladno z obrazcem "izjava sofinancerja" <http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>, ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

<sup>12</sup> Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega projekta v letu 2014 (največ 1000 znakov, vključno s presledki). Za dosežek pripravite diapozitiv, ki vsebuje sliko ali drugo slikovno gradivo v zvezi z izjemnim dosežkom (velikost pisave najmanj 16, približno pol strani) in opis izjemnega dosežka (velikost pisave 12, približno pol strani). Diapozitiv/-a priložite kot priponko/-i k temu poročilu. Vzorec diapozitiva je objavljen na spletni strani ARRS <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/>, predstavitev dosežkov za pretekla leta pa so objavljena na spletni strani <http://www.arrs.gov.si/sl/analize/dosez/>. [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-RPROJ-ZP/2015 v1.00a

BA-B6-C7-22-F2-97-E3-4E-BA-0B-6E-C4-C3-4B-EC-91-09-F4-6B-F8

## **Priloga 1**

DRUŽBOSLOVJE

Področje: 5.02 Ekonomija

Dosežek 1: Konferenca Management poslovnih procesov, Vir:

<http://konference.ef.uni-lj.si/mpp/>

## 9. MEDNARODNA POSLOVNA KONFERENCA



Danes se organizacije srečujejo z mnogimi izzivi. Če želijo ostati učinkovite in uspešne, morajo obvladovati svoje poslovne procese, kar je kompleksno in zajema več vidikov, zlasti organizacijske, kadrovske in tehnološke. Na mednarodni poslovni konferenci MPP 2014 smo obravnavali vse vidike managementa poslovnih procesov, pri čemer smo dali poseben poudarek informatizaciji procesov. Predstavljenih je bilo več novosti ter uspešnih projektov tako iz Slovenije kot iz tujine, predavatelji so z udeleženci delili svoje znanje in izkušnje.

Poslovna konferenca MPP 2014 je bila priložnost za združevanje spoznanj ter izkušenj nosilcev projektov prenove in informatizacije poslovanja, strokovnjakov s področja HRM, psihologije, sociologije in drugih povezanih področij. Dolgoletne izkušnje pri organiziranju MPP konference so pokazale, da je srečanje v družbi najboljših strokovnjakov s področja managementa poslovnih procesov pomembna dodana vrednost konference.

Člani projektne skupine so bili v so-organizatorji konference Management poslovnih procesov. Poleg tega so sodelovali ali predsedovali programskemu odboru konference.