

Vloga informatike pri izboljšanju procesa poslovnega planiranja

Luka Babnik
KOTO, d. d., Agrokombinatska 80, 1000 Ljubljana
luka.babnik@koto.si

Aleš Groznik
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana
ales.groznik@ef.uni-lj.si

Izvleček

Namen prispevka je predstaviti pomembno vlogo informatike pri izboljšanju procesa planiranja, ki organizacijam lahko omogoči številne izboljšave in prednosti v procesu planiranja in s tem izboljša njihovo poslovanje. V obdobju težkih gospodarskih razmer lahko ustrezen poslovni sistem, ki omogoča hitrejše in kakovostnejše izvajanje procesa planiranja ter nadziranje poslovanja organizacije, bistveno doprinese k izboljšanju poslovanja organizacije, ki tako lažje dosega zastavljene cilje. Prispevek predstavlja tudi tuja in domača priporočila s področja informacijskih sistemov za boljšo podporo procesom planiranja.

Ključne besede: planiranje, organizacija, informacijska tehnologija, prednosti in koristi, sistemi za upravljanje učinkovitosti, finančno poročanje, izboljšanje poslovnih procesov.

Abstract

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY AT BUSINESS PLANNING PROCESS IMPROVEMENT

The purpose of this article is to present the important role of information technology in the improvement of planning process which could enable advantages and benefits in planning process itself and consequently in better organizations' business. In the time of economic crisis a suitable business information system which supports faster, better planning process and controlling of organizations' business can enable the improvement of business and also help the organization to reach its business goals more easily. The article shows foreign and domestic references from the area of information systems which add to a better support to planning processes.

Key words: planning, organization, information technology, benefit and profit, enterprise performance management systems – EPM systems, finance reporting, business process improvement.

1 UVOD

Razvoj informacijske tehnologije organizacijam prinaša veliko rešitev oz. sistemov, ki omogočajo izvajati poslovanje bolj kakovostno in enostavno, hkrati pa novi poslovni sistemi prinašajo številne izboljšave in prednosti v poslovanju v primerjavi z dosedanjim načinom poslovanja.

Organizacije morajo v sedanjem obdobju težkih gospodarskih razmer in vse ve je konkurence pozorno spremljati dogajanje na svetovnih trgih in predvsem im bolj uspešno izvajati ustrezno zastavljene planirane poslovne naloge. Novi poslovni informacijski sistemi so lahko eden od ključnih dejavnikov in hkrati izziv vsaki organizaciji, saj lahko močno vplivajo na izboljšanje procesa planiranja, s tem pa tudi na izboljšanje celovitega poslovanja organizacije v prihodnosti. Vloga informatike je tako kot na vseh drugih poslovnih področjih ključna tudi v procesu planiranja, saj organizacijam lahko v tem procesu prinese številne izboljšave in prednosti.

V zadnjem obdobju so številne organizacije dokazale, da so sodobni informacijski sistemi lahko generator novih poslovnih priložnosti, da lahko predstavljajo gonilno silo napredka organizacije in s tem pripomorejo k boljšemu poslovanju organizacije. Celoviti informacijski sistemi za planiranje v organizaciji pomenijo orodje, s katerim si organizacija lahko zagotovi konkurenčno prednost, predvsem pa pripomorejo k lažjemu doseganju izzivov, kot so (Gartner, 2009):

- izboljšanje poslovnih procesov,
- zmanjšanje poslovnih stroškov,
- povečanje učinkovitosti zaposlenih,
- pridobivanje novih strank,
- večja uporaba analitičnih orodij pri odločanju in
- ustvarjanje novih izdelkov ter priložnosti.

Sodoben način poslovnega planiranja zahteva spremljanje procesa planiranja, sledljivost spre-

memb, verzioniranje, avtomatično preračunavanje in združevanje planov, kadar je to vsebinsko mogoče, večletno planiranje, uporabo delovnih tokov za pregled, ažuriranje in odobritev planskih podatkov. Tako podpora celovitemu procesu planiranja lahko nudi le ustrezen informacijski sistem.

Raziskave kažejo, da svetovno razvita in uspešna podjetja za kakovostno planiranje v veliki meri podarjajo prave metodologije in ustrezne informacijske sisteme, ob pomoči katerih lahko zagotovijo kakovostno planiranje. Slovenska podjetja na tem področju še bistveno zaostajajo in bi mu morala v prihodnje nameniti večjo pozornost, če želijo poslovati kakovostneje v globalnem in vse bolj konkurenčnem poslovnem svetu.

2 KLJUČNI PROBLEMI NEUČINKOVITEGA PROCESA PLANIRANJA

Planiranje je v vsaki organizaciji povezano z različnimi medsebojno povezanimi poslovnimi področji. Primarni cilj vsakega planiranja je ustrezna opredelitev prihajajočih poslovnih rezultatov organizacije, kar kasneje omogoča ustrezno spremljanje doseganja opredeljenih ciljev in s tem povezana poslovna tveganja, vendar je širše gledano planiranje veliko več kot le definiranje prihajajočih poslovnih rezultatov. Uspešno in učinkovito planiranje ni mogoče brez ustrezne strateške usklajenosti celotne organizacije, menedžmenta virov ter ustrezne podpore s celovitim informacijskim sistemom planiranja. Kljub hitremu razvoju informacijskih rešitev je po raziskavah še vedno veliko organizacij, ki svoje planiranje izvajajo s pomočjo klasičnih excelovih preglednic, saj so le-te zaradi svoje enostavne uporabe še vedno visoko na lestvici uporabe t. i. orodij za poslovno obveščanje. Kljub svoji enostavnosti pa te preglednice organizacijam ne morejo prinesiti dodane vrednosti pri poslovnem planiranju, saj imajo svoje omejitve oz. pomanjkljivosti, ki se kažejo predvsem v slabi dokumentiranosti, neobstoju revizorske sledi, veliki možnosti napak, slabem nadzoru in sledljivosti, omejeni količini podatkov, nepovezanosti in neobstoju nadzora nad delovnim tokom, ni podpore različnim oblikam planiranja (npr. od zgoraj navzdol oz. od spodaj navzgor), pomanjkljivo varovanje poslovnih podatkov, oteženo delo pri veliki količini podatkov itn.

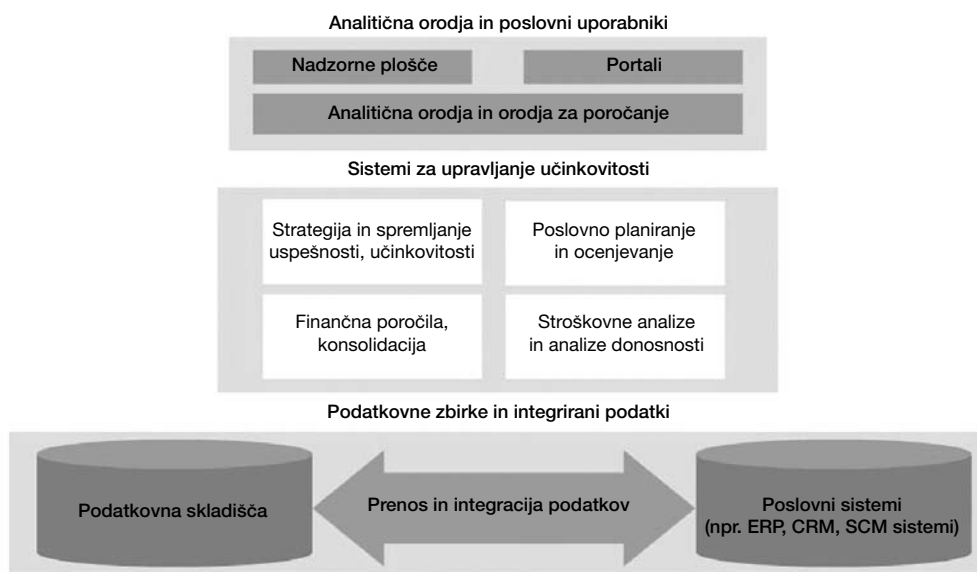
Jasno je, da preglednic ne moremo kar prenehati uporabljati, lahko pa jih pri procesih planiranja postavimo na pravo mesto. Predvsem zaradi kompleksnosti in prepletenosti posameznih poslovnih procesov uporaba preglednic za namene celovitega poslovnega planiranja ni priporočljiva. Celovita obravnava procesa poslovnega planiranja pokaže, da je to kompleksen proces, ki ga ne moremo reševati s pomočjo poenostavljenih modelov, zgrajenih v preglednicah, temveč kvečjemu z uporabo sodobnega informacijskega sistema za planiranje.

3 KAKO DO USPEŠNEGA POSLOVNEGA PLANIRANJA

Pogosto se pojavlja vprašanje, kje začeti s poslovnim planiranjem. Pravilen odgovor bi moral biti, da se začne s postavitvijo realnih in uresničljivih poslovnih ciljev. Postavitev ustreznih poslovnih ciljev je eden od osnovnih pogojev, na podlagi katerih je omogočeno planiranje organizacije. Poslovno planiranje je proces, v katerem organizacija oceni trenutno situacijo, opredeli potrebne vire in poslovne cilje ter formulira finančno strategijo za doseg opredeljenih ciljev. Toda celotno poslovno planiranje je brezpredmetno, če organizacija nima ustreznih virov, s pomočjo katerih lahko doseže opredeljene poslovne cilje (Townsend, 2009, str. 1–2). Zaradi vsega tega je poslovno planiranje ena od najpomembnejših dejavnosti, s pomočjo katerih si organizacija lahko zagotovi ustrezne prilive in s tem polno plačilno sposobnost v danem trenutku. Poslovno planiranje je vsakodnevni proces, na podlagi katerega organizacija redno spremlja in nadzira uspešnost in učinkovitost doseganja zastavljenih poslovnih ciljev in tudi doseganje načrtovanih prihodkov ter realizacijo odhodkov. Učinkovito in uspešno planiranje organizaciji omogoča izboljšanje celovitega poslovanja in s tem lažje doseganje zastavljenih ciljev.

4 ORODJA, TEHNIKE IN SISTEMI ZA USPEŠNO POSLOVNO PLANIRANJE

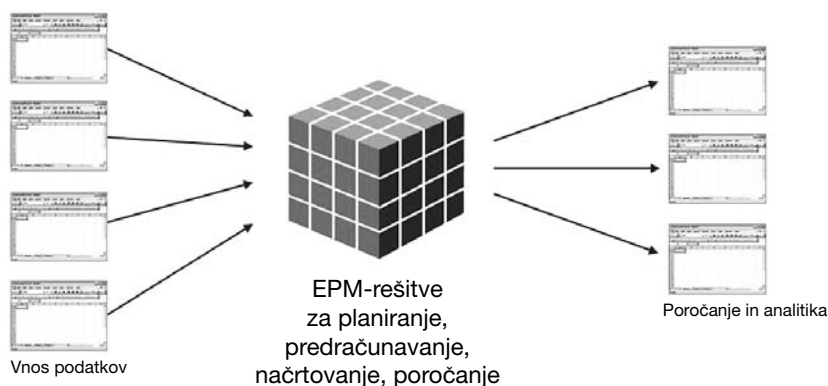
Organizacije za poslovno planiranje uporabljajo najrazličnejše tehnike, metode in orodja in tudi poslovne sisteme, med drugim tudi t. i. celovite sisteme za upravljanje učinkovitosti (angl. Enterprise Performance Management – EPM).



Slika 1: **Arhitektura sistemov EPM**
(Vir: Hamerman, 2007, str. 4)

To so celoviti informacijski sistemi, ki združujejo procese in metodologije, ki so organizaciji v pomoč pri optimiziranju njenega poslovanja z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Sistemi EPM so sestavljeni iz procesov, orodij, sistemov in rešitev za planiranje, merjenje, komunikacijo ter spremljanje učinkovitosti

poslovanja. Običajno so te aktivnosti tesno povezane s korporativno strategijo ter cilji in jih je mogoče prenesti tudi na nižje ravni organizacije ter tako povečati odgovornost in kontrolo za uspešnost poslovanja organizacije.



Slika 2: **Umestitev rešitve EPM**
(Vir: Babnik, 2009)

Ključnega pomena pri izboljšanju poslovnega planiranja je ustrezno izobraževanje neposredno povezanih kadrov in uporaba ustreznih in sodobnih rešitev, ki organizaciji omogočajo hitrejša in lažja ter bolj učinkovito poslovno planiranje, pa tudi večjo učinkovitost zaposlenih, kar omogočajo različne tehnike, kot so:

- *planiranje:* vključuje dolgoročne projekcije, običajno za tri do petletna obdobja, med drugim vključuje tudi vpliv morebitnih prevzemov in združitvev (angl. mergers&acquisitions);
- *predračunavanje:* v uporabi za kratkoročne izračune. Običajno gre za obdobje enega leta. Glavni podatek je na prihodkih in odhodkih. S pomočjo

predračunavanja se izvaja finančni nadzor in kontrola nad poslovanjem;

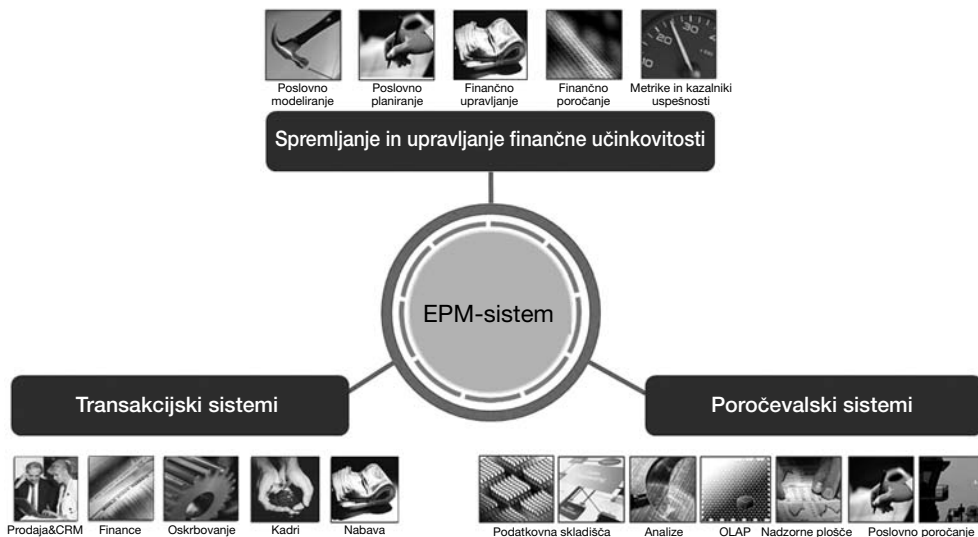
- *napovedovanje*: omogoča dinamično izdelavo napovedi gibanja poslovanja, saj upošteva izkušnje oz. preteklo poslovanje in obete v prihodnje;
- *modeliranje stroškov in dobička*: običajno gre za zahtevno modeliranje, pri katerem se analizirajo razvoj, produkcija, operativni stroški v primerjavi s prihodki po različnih skupinah ali dimenzijah;
- *finančno poročanje in konsolidacija*: gre za kompleksno skupino računovodskih in poročilnih procesov, pri katerih je treba upoštevati različne predpise in zakonske zahteve (npr. mednarodni računovodski standardi – MRS, splošno sprejeti računovodski standardi, zahteve poročanja centralni banki, izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, izkaz denarnih tokov itn.).

2011 Plan Verzija 1													2009 Realizacija	2007 Realizacija	2007 Realizacija	
	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December	Mesec sku.	Kvartal sku.	Kvartal sku.	Kvartal sku.
-11 - PRIHODKI																
-12 - POSLOVNI PRIHODKI																
-23 - FINANČNI PRIHODKI														14	14	
-29 - DRUGI PRIHODKI																
-32 - PREVREDNOTOVALNI ODHODKI																
-40 - ODHODKI													33	490	490	
-41 - POSLOVNI ODHODKI														133	133	

Slika 3: **Planska forma – vnos in pregled podatkov**
(Vir: Babnik, 2009)

Sprotno spremljanje in kontrola poslovanja (npr. primerjava plana in realizacije) omogoča organizaciji pravočasno ukrepanje ob pojavu nepričakovanih nevarnosti oz. priložnosti. Celoviti sistemi, ki združujejo procese in metodologije poslovnega planiranja, imajo funkcionalnosti poročevalskega orodja in so povezani s transakcijskimi sistemi organizacije ter so tako organizaciji lahko v pomoč pri optimizaciji nji-

hovega poslovanja z namenom doseganja zastavljenih poslovnih ciljev. Organizacija z uporabo celovitih sistemov doseže višjo stopnjo kontrole uspešnosti poslovanja in doseganja zastavljenih ciljev, obenem pa z uporabo takih sistemov lahko doseže boljše poslovanje in tudi višjo motiviranost/zadovoljstvo zaposlenih, predvsem na račun jasno opredeljenih ciljev, nalog posameznih poslovnih akterjev.



Slika 4: **Povezanost rešitve EPM**
(Vir: Craciunescu, 2008, str. 7)

Glavne funkcionalne prednosti celovitih sistemom za planiranje v primerjavi s klasičnimi preglednicami so predvsem:

- podpora različnih procesov planiranja (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor),
- enostavnost uporabniškega okolja (možnost uporabe klasičnih excelovih preglednic za uporabniški vmesnik, uporaba spletne aplikacije),
- enostavnost administratorskega okolja in enostavno izvajanje analiz, poročil,
- odličen nadzor nad delovnim tokom in možnost komunikacije med različnimi ravnmi, različnimi planskimi formami, poslovnimi rešitvami,
- odlična sledljivost in povezljivost podatkov,
- uporaba različnih hierarhij in različnih poslovnih pravil,
- večvalutna uporaba in možnost konsolidacije podatkov,
- revizorska sled (angl. audit trail),
- skalabilnost in delo z velikimi količinami podatkov,
- enotna dimenzija planiranja in posledično avtomatska agregacija podatkov,
- učinkovit, krajši proces in cikel planiranja ter s tem nižji stroški poslovnega procesa planiranja,
- avtomatizirano zbiranje podatkov ter učinkovito nadziranje in usmerjanje poslovanja,
- lažje izvajanje finančnih napovedi, ocen za prihodnost,
- bistveno večja preglednost procesa planiranja.

5 PRIČAKOVANE IZBOLJŠAVE UČINKOVITEJŠEGA PLANIRANJA OB UPORABI SODOBNIH INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Ob uvajanju novih poslovnih rešitev morajo biti cilji jasno postavljeni in definirani. Temeljni cilji uvedbe poslovne rešitve za planiranje morajo biti opredeljeni kot:

- odprava neučinkovitega in nekakovostnega planiranja,
- znižanje operativnih stroškov,
- izboljšanje poslovanja,
- znižanje operativnih težav in incidentov,
- boljše vrednotenje poslovanja,
- odprava težav v strateški povezanosti celotne organizacije,
- izboljšanje spremljanja poslovanja (realizacije),
- izboljšanje učinkovitosti kratkoročnega/dolgoročnega planiranja,
- podpora različnih procesov planiranja (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor).

Vsaka organizacija bi morala za doseg teh ciljev veliko svoje pozornosti usmeriti k vzpostavitvi ustreznega menedžmenta za poslovno planiranje ter upoštevati tudi druga pomembna področja, kot so strateška usklajenost, zagotavljanje vrednosti, menedžment virov, vrednotenje poslovanja, menedžment tveganj, pa tudi k uvedbi celovitih informacijskih sistemov, ki organizaciji omogočajo kakovostno poslovanje in prinašajo tako otipljive (angl. tangible) kot neotipljive (angl. intangible) koristi.

Ključne izboljšave v procesu planiranja ob uporabi celovitih informacijskih sistemov so:

- **krajši/boljši poslovni procesi in izboljšana performančnost poslovnega planiranja** (možnost dostopanja do planskih aplikacij prek spletnih strani, avtomatsko seštevanje vnešenih planskih podatkov na višje ravni, enotno mesto vnašanja podatkov, možnost uporabe poslovnih pravil, medsebojna povezanost poslovnih področij itn.),
- **večja natančnost planiranja** (enotnost planskih form, ki omogočajo hitrejšo vnašanje in večjo natančnost vnesenega plana, večja natančnost v smislu manjših odklonov/razlik med vnešenim planom in dejansko realizacijo, lažja kontrola in primerjava različnih poslovnih dimenzij itn.),
- **večja kakovost poslovnih informacij** (poslovne informacije so ažurne, hitreje in lažje dosegljive, bolj natančne, pregledne in uporabne za nadaljnje analize, uporabo itn.),
- **zmanjšanje števila preglednic** (izboljšanje procesa planiranja omogoča zmanjšanje števila operativnih procesov za vnos, oblikovanje končnega poslovnega plana in s tem tudi manjšo uporabo preglednic),
- **izboljšanje poslovnih analiz** (zaradi krajših poslovnih procesov planiranja organizacija prihrani ogromno dragocenega časa, ki ga lahko porabi za izvajanje kakovostnejših analiz in s tem pridobitev pomembnih informacij, ki jih lahko uporabi pri nadaljnjih poslovnih odločitvah),
- **večja donosnost naložb** (angl. ROI – Return On Investment; z izboljšanjem načrtovanja lahko organizacija sprejema kakovostnejše poslovne odločitve in s tem izvaja boljše in donosnejše naložbe, ki ji prinesejo višje donose v krajšem času in ji s tem omogočajo nove investicije ter naložbe v nove projekte),
- **večja enostavnost poslovnega planiranja** (enotno delovno okolje, ki hkrati omogoča vnos plana in pregled pretekle realizacije oz. preteklega pla-

na, možnost usklajevanja in hitrega ažuriranja plana, možnost uporabe različnih poslovnih scenarijev, vnos podatkov na enem mestu itn.).

Organizacija z uspešnim poslovnim planiranjem lahko bistveno izboljša tudi finančne vidike poslovanja. Velika večina strokovnjakov zagotavlja, da je učinkovit denarni tok t. i. »življenjska sila« poslovanja vsake organizacije. Organizacija lahko v primeru učinkovitega denarnega toka uspešno izvaja zastavljene poslovne cilje, zato je toliko bolj pomembno predvsem tudi ustrezno finančno planiranje pričakovanih prihodkov in odhodkov. S tem organizacija lahko nadzoruje svoj finančni položaj in je v vsakem trenutku sposobna oceniti, koliko finančnih sredstev bo potrebovala za kratko-, srednje- in dolgoročne naložbe oz. poslovne cilje. V primeru težav z denarnim tokom le-te lahko resno ogrozijo poslovanje organizacije in s tem doseganje pričakovanih poslovnih ciljev. Težave z denarnim tokom se odražajo tudi v vplivu na poslovne rezultate organizacije, saj se zaradi težav z denarnim tokom povečuje zadolženost organizacije, insolventnost, vse to pa vpliva na povečanje odhodkov in s tem negativno vpliva na ustvarjeni dobiček organizacije. Ustrezno celovito poslovno planiranje je ena od najpomembnejših nalog pri doseganju finančnega »zdravja« celotne organizacije. Vsaka organizacija, ki želi uspešno poslovati, mora kakovostno izvajati celovito poslovno planiranje, saj le z ustreznim planiranjem organizacije kljubujejo trenutno težkim gospodarskim razmeram. S poslovnega vidika so ključne izboljšave uspešnega poslovnega planiranja predvsem celovito spremljanje procesa planiranja, sledljivost sprememb, verzioniranje, avtomatično preračunavanje in združevanje planov več poslovnih enot, prenos ustreznih podatkov med poslovnimi enotami, spremljanje preteklih podatkov in realizacije, enostavno spremljanje, spreminjanje plana, večletno planiranje, hitrejše izvajanje poslovnega procesa planiranja (lahko tudi do 30 odstotkov hitrejše v primerjavi s planiranjem v klasičnih excelovih preglednicah). Celoviti sistemi za poslovno planiranje omogočajo organizaciji predvsem hitrejše dostopanje do pomembnih informacij, ki so ključnega pomena pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev. Menedžerji za pomembne strateške odločitve potrebujejo vse pomembne informacije v čim krajšem času, predvsem pa v pravem trenutku. Stalno spremljanje poslovanja po različnih poslovnih dimenzijah organizaciji omogoča spopadanje s težkimi

gospodarskimi razmerami in zagotavlja dovolj zgodnje odkrivanje nepravilnosti v poslovanju organizacije ter s tem izvedbo ustreznih korektivnih ukrepov. Celoviti sistemi poslovnega planiranja organizaciji omogočajo integracijo s podatkovnim skladiščem, kar poslovnim uporabnikom omogoča uporabo dodatnih dragocenih informacij o uspešnosti poslovanja ter omogoča iskanje odklonov in razlogov za odstopanja od zastavljenih ciljev. Podatkovna skladišča omogočajo, da sistemi za planiranje poslovnim uporabnikom prikažejo podatke o pretekli realizaciji, podatke o vrednostih iz preteklih let itn. Vse to pa lahko pripomore k boljšemu in predvsem kakovostnejšemu ter učinkovitejšemu planiranju. Celoviti poslovni sistemi za planiranje v organizaciji lahko posredno, skupaj z drugimi poslovnimi spremembami, vplivajo na dodano vrednost in izboljšanje produktivnosti, kar je v današnjem poslovnem svetu, v katerem se spremembe in poslovne odločitve sprejemajo zelo hitro, eden ključnih dejavnikov uspešnosti poslovanja organizacije. Vse te izboljšave in prednosti bi morale biti zadosten razlog, da bi v vsaki organizaciji morali analizirati obstoječe procese poslovnega planiranja in začeti razmišljati o izboljšanju obstoječega stanja. Jasno je, da mora organizacija vsako naložbo/plan natančno planirati, kot tudi vedeti, kje in kako se ji bo povrnil vložek. Vse to lahko z ustreznim sistemom poslovnega planiranja še izboljša in izvede bolj pregledno in učinkovito način ter tako pripomore k izboljšanju poslovanja celotne organizacije.

6 SKLEP

Kljub težkim poslovnim časom se naložbe v informacijsko tehnologijo in celovite poslovne sisteme, predvsem v tujini, vztrajno povečujejo. Ob tem se je treba zavedati, da samo informacijski sistemi ne morejo izboljšati poslovanja organizacije ter da je za dvig poslovne uspešnosti/konkurenčnosti organizacije treba poleg uvedbe novega poslovnega sistema narediti še veliko drugih organizacijskih in poslovnih sprememb. Po raziskavah je v Sloveniji višina naložb v informatiko v primerjavi s čistimi prihodki od prodaje ocenjena na 1,33 odstotka, stroški informatike v primerjavi s čistimi prihodki od prodaje za preteklo leto pa na 1,42 odstotka (IPI, 2010, str. 10), kar pa je še vedno manj kot v tujini. Tudi razmerje naložb po pomenu za konkurenčno sposobnost kaže, da slovenska podjetja večino sredstev še vedno vlagajo v osnovno »nekonkurenčno« dejavnost (76,95 odstotka vseh naložb) in le manj-

ši del v dejavnosti za doseganje konkurenčne prednosti (13,55 odstotka vseh naložb) ter dejavnosti za dolgoročno ohranjanje konkurenčne prednosti (9,50 odstotka vseh naložb) (IPI, 2010, str. 11). Kljub vsem tem dejavnikom se je treba zavedati, da bodo uspešne samo tiste organizacije, ki bodo v svojo strategijo že pri sedanjem obsegu poslovanja vključile večji izkoristek zaposlenih, skrajšanje časa izvajanja poslovnih postopkov in globalizacijo poslovanja, ki povezuje organizacije s kupci ter dobavitelji v partnerski odnos. Za doseg višje stopnje informatizacije v organizaciji in dvig zavesti o pomembnosti informatike za uspeh organizacije mora biti načrtovanje in uvajanje novih poslovnih sistemov sestavni del strateškega poslovnega načrta, vendar po rezultatih raziskav v Sloveniji znaša delež podjetij, ki strateško načrtuje informatiko, okoli 55 odstotkov, kar je bistveno manj kot v tujini (IPI, 2010, str. 41). Ravno v težkih gospodarskih razmerah bi morale organizacije še večjo pozornost nameniti večji učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov, med katere spada tudi poslovno planiranje. Ustrezni poslovni sistemi, ki podpirajo celovito planiranje, dajejo organizaciji trdno podlago za uspešno poslovanje, rast in prilagajanje nenehnim spremembam, ki so v današnjem poslovnem svetu že stalnica. Po rezultatih raziskave slovenska podjetja sicer usmerijo skoraj četrtino naložb v informatizacijo dejavnosti, ki naj bi prinašale konkurenčno prednost ali pa naj bi jo dolgoročno vzdrževale, vendar se še vedno več vlaga v strojno opremo in omrežja kot pa v programsko opremo in celovite sisteme, ki naj bi prinašali konkurenčno prednost (IPI, 2010, str. 41). Delež naložb, zanimanje in prioritete se v zadnjih letih sicer povečujejo, vendar še vedno ne dosegajo svetovne ravni. Vse te ugotovitve in dejstva bi morali biti zadosten razlog, da bi organizacije morale natančno analizirati obstoječe poslovne procese in začeti razmišljati o izboljšavah obstoječega stanja, saj je le tako mogoče pričakovati dvig poslovne uspešnosti/konkurenčnosti organizacije.

7 VIRI IN LITERATURA

Luka Babnik je univerzitetni študij končal leta 2004 na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Leta 2007 je končal podiplomski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer informacijsko-upravljalne vede. Od leta 2004 do 2008 je bil zaposlen v Banki Slovenije kot projektant na področju sistema SAP, kasneje je v podjetju SRC, d. o. o., deloval na različnih projektih na področju BI&Planning. Trenutno je zaposlen v podjetju KOTO, d. d., v sektorju kontroling in informatika.

Aleš Groznik je izredni profesor s področja poslovne informatike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Področje njegovega strokovnega in raziskovalnega dela je vloga sodobnega informacijskega sistema v poslovnem okolju. Ukvarja se s področji strateškega načrtovanja informatike, prenove poslovanja in elektronskega poslovanja. Raziskuje možnosti in vlogo informatike kot vzvoda zagotavljanja konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja podjetij.

- [1] BDC: Techniques for better cash flow management, BDC, 2009, 4 str.
- [2] Babnik L.: Interna dokumentacija – Hyperion Planning, 2009.
- [3] Craciunescu Oana: What is Enterprise Performance Management, Oracle, 2008, 25 str.
- [4] Dropkin Murray: Having It When You Need It: Better Cash Flow Management, ASAE Center, 2003, 3 str.
- [5] Elahi Shakar: Financial Planning and Cashflow Management, Elan&CO, 2008, 33 str.
- [6] Gartner Executive Program: Top 10 Business and Technology Priorities in 2009, Gartner, 2009, [http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=855612].
- [7] Gartner Executive Program: [www.gartner.com/exp], Gartner, 2009.
- [8] Gartner Executive Program: Meeting the Challenge: The 2009 CIO Agenda, Gartner, 2009.
- [9] Groznik A., Kovačič A.: Strategija informatizacije poslovanja/Strateško načrtovanje informatike 2007/2008, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, april 2008, 57 str.
- [10] Groznik A., Kovačič A. (2001) Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. Uporabna informatika. Ljubljana, 2001, let. 9, št. 1, str. 12-15.
- [11] Groznik A., Kovačič A. (2003) The real business value of it, Economic business review, 5 (1/2), 137-146.
- [12] Groznik A. in Vičič D. (2005) Pomen informatike pri prevzemih in združevanjih podjetij. Uporabna informatika, Ljubljana, jan/feb/mar 2005, letnik 13, št. 1, str. 32-36.
- [13] Groznik A. in Vičič D. (2006) Menedžment portfelja projektov službe za informatiko. Uporabna informatika. Ljubljana, okt/nov/dec 2006, letnik 14, št. 4, str. 219-225.
- [14] Groznik A. in Vičič D. (2006) Management poslovnih procesov in operativnih tveganj v bančništvu, 2005.
- [15] Hass William J., Shepherd G. (2006) 12 Basic Principles for Better Cash Flow Planning and Forecasting, 2006, CCH Chicago, 8 str.
- [16] Hamerman Paul D. (2009) Business Performance Solutions, Forrester, 2007, 17 str., [http://download.microsoft.com/download/8/4/b/84b62af9-fd9f-4d40-9ed2-d83a0df63738/Forrester%20BPS%20Wave.pdf].
- [17] Investopedia: The Importance Of A Profit/Loss Plan, 2009.
- [18] Townsend Gerald: Financial Planning - Cash Flow and Budgeting, Boom Magazine, 2009, 2 str.
- [19] Townsend Gerald: Financial Planning - Setting Goals, Boom Magazine, 2009, 2 str.
- [20] IPI – Inštitut za poslovno informatiko, Raziskava stanje poslovne informatike v Sloveniji, 2006. [URL: http://www.ef.uni-lj.si/enote/ipi/].
- [21] IPI – Inštitut za poslovno informatiko: Poslovna informatika v Sloveniji 2009, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko, marec 2010, 41 str.