

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2011

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ROMAN GALE

ROMAN GALE

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PARTICIPATIVNI ODLOČITVENI MODEL V
FUNKCIJI IZBIRE TEHNIČNE REŠITVE V PODJETJU

Roman Gale

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Maja Meško

POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavan problem odločanje na splošno, odločiti se za pravo alternativo kot tudi sodelovanje pri odločanju udeleženih v delovnih procesih, ki so sestavni del podjetja. V nalogi, kjer je obravnavan primer izbire tehnične rešitve pri pomembnem projektu, je osnovna ugotovitev, da je odločanje pomemben proces, v katerem sodelujejo vsi udeleženi, tako z informacijami, znanjem kot izkušnjami. Rezultat odločitve je odvisen od vrste dejavnikov, kot so sodelovanje udeleženih v procesu odločanja, zbiranja informacij in njihovo analiziranje. Cilj uspešnega zaključka projekta pa ni odvisen od posameznika, ne glede na mesto zaposlitve v družbi, ampak od sodelovanja vseh udeležencev v projektu in procesu odločanja, to je zaposlenih v družbi kot tudi zunanjih partnerjev podjetja. Naloga dodatno ugotavlja, da je participacija oziroma participativno odločanje kar pomeni tudi delegiranje odgovornosti z višje na nižjo raven managementa v današnjem času nepogrešljiv dejavnik predvsem na strokovno zahtevnejših projektih, ko sledimo temeljnim ciljem managementa, to je poslovna učinkovitost in uspešnost podjetja.

Ključne besede: proces odločanja, odločanje, participacija, udeleženci, sistem SEPA

SUMMARY

The following Diploma thesis presents the issue of decision-making in general, how to choose the correct alternative, and cooperation in the decision-making process of those participating in the work processes, which form an integral part of the company. The thesis focuses on the selection of a technical solution in an important project and provides a basic finding that decision-making is an important process, which involves everybody who has information, knowledge and experience. The result of the decision depends on different factors, such as participation in the decision-making process, collection of information, and the analysis of such information. However, successful completion of the project does not depend only on an individual person, regardless of the employment position in the company, but primarily on the cooperation of all participants in the project and the decision-making process, thus both the employees of the company and its external partners. In addition, the thesis also shows that participation or participative decision-making, thus also the delegation of responsibility from higher to lower levels of management, today represents an indispensable factor, in particular as regards professionally more demanding projects, when we follow the fundamental management objectives, thus the efficiency and effectiveness of the company.

Keywords: decision-making process, making a decision, participation, participants, SEPA system

UDK: 336.71(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	4
2	Opredelitev odločanja	6
2.1	Individualno odločanje	8
2.2	Odločanje v skupini	8
2.3	Odločanje v organizaciji	9
3	Osnovne metode odločanja	10
3.1	Avtokratska metoda	10
3.2	Demokratska metoda	11
3.3	Metoda svobodnih rok	13
4	Modeli odločanja	14
4.1	Racionalni model	14
4.2	Modeli omejene racionalnosti	15
4.3	Strukturni model	15
4.4	Model smetnjaka	16
4.5	Participativni model	16
5	Participacija	18
5.1	Individualna participacija	18
5.2	Kolektivna participacija	19
5.3	Participativno odločanje	20
5.4	Participativni management	20
6	Uporabni empirični del diplomske naloge	22
6.1	Predstavitev organizacije	22
6.2	Predstavitev projekta SEPA	24
6.2.1	SEPA interna kreditna plačila (SEPA IKT)	25
6.2.2	SEPA eksterna kreditna plačila (SEPA EKT)	26
6.2.3	Direktne bremenitve SEPA EDD CORE in SEPA EDD B2B	27
6.3	Opredelitev ciljev sistema SEPA in tehnične rešitve	28
6.3.1	Zbiranje informacij	30
6.3.2	Delovanje sistema	32
6.3.3	Tehnične zahteve za udeleženske in tehnična izhodišča	37
6.4	Izbor ponudnikov telekomunikacijskih storitev in določitev alternativ	39
6.4.1	Pregled ponudnikov telekomunikacijskih storitev na slovenskem trgu	39
6.4.2	Opis alternativnih tehničnih rešitev	41
6.4.3	Pomembni kriteriji za izbiro alternativ	44
6.4.4	Izbor ponudnikov telekomunikacijskih storitev in tehnične rešitve	45

6.4.5	Odločevalci pri izbiri tehnične rešitve.....	45
6.4.6	SPIN analiza.....	46
6.4.7	Ocena odločitve o optimalni izbiri tehnične rešitve in ponudnika.....	50
7	Kratkoročni in dolgoročni vidik tehnične rešitve.....	52
8	Sklep	53
	Literatura	55
	Viri.....	55

SLIKE

Slika 1: Način odločanja po ravneh managementa	7
Slika 2: Avtokratski stil vodenja	11
Slika 3: Demokratični stil vodenja	12
Slika 4: SEPA IKP domača plačila	26
Slika 5: SEPA EKP čezmejna plačila	27
Slika 6: Centralna procesna enota CPE.....	33
Slika 7: Fizični in logični nivo MAP strežnika	34
Slika 8: Komunikacijsko omrežje SEPA IKT	35
Slika 9: SEPA EKP - vloga komunikacijskega omrežja pri poslovanju zunaj Slovenije	36

1 UVOD

Živimo v času, ko je nenehno prisotna dinamika sprememb, ko se podjetja soočajo z različnimi okolji in je treba imeti veliko mero intuicije za strateško razmišljanje, ne glede na nivo oziroma raven odločanja. Kakovost organizacije, kot sta prožnost in objektivno presojanje lastnih zmogljivosti glede na spreminjajoče se konkurenčno okolje, je v veliki meri odvisna od managerja in njegovih sposobnosti za vodenje ter odločanje. Za procese managementa je mogoče reči, da je odločanje temeljni proces in najpomembnejša ter najtežja naloga vsakega managerja. Sposobnost dobrega odločanja je osnovnega pomena, če se ocenjuje ljudi po uspešnosti realiziranih in razrešenih zadev. Za uspešno odločanje so pomembni tudi načini odločanja, posamezne metode odločanja, ki razvrščajo managerje po stilih vodenja in odločanja, ter modeli odločanja, ki so pomembni predvsem na nivoju organizacije. Metod in modelov za management je veliko, obvladovanje vseh pa je skoraj nemogoče. Eden izmed modelov odločanja, ki je obravnavan v diplomski nalogi, je tudi participativno odločanje. Prednost tega modela je, da omogoča lažje sprejemanje odločitev ob sodelovanju večjega števila udeleženih. Participativno odločanje je manj obremenjujoče za management, če se le-ta zaveda kakovosti svojih zaposlenih in jim zaupa.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Odločanje je človeška lastnost, sposobnost, ki je uporabljena na katerem koli nivoju in v okolju, bodisi v družini, šoli ali podjetju in je tudi osnova, pridobljena v človeški naravi. V razvoju posameznika je pri enih bolj, pri drugih pa manj izrazito razvita funkcija na podlagi učenja, pridobljenih izkušenj in spoznanj. Odločanje oziroma odločitev je izbira med dvema ali več alternativami (Vila in Kovač 1997, 200). Odločamo vsak trenutek, vsak dan (Kralj 2002, 345–346). Najtežje se je odločati kot posameznik, saj je vsa odgovornost na enem odločevalcu. Porazdeljena odgovornost za odločitve pa se doseže s (so)udeležbo dveh ali več odločevalcev pri sprejetju posamezne odločitve. (So)udeležba oziroma participacija je mnogokrat slišana beseda v različnih krogih. V osnovi je njen pomen nekako zaokrožen oziroma mišljen kot sodelovanje pri nečem, na primer pri odločanju. Pomen povezave pojmov participacija in odločanje si je torej mogoče razlagati kot (so)udeležbo oziroma sodelovanje pri odločanju o različnih stvareh, na različnih nivojih in v različnih okoljih. V diplomski nalogi bo besedni zvezi odločanje in participacija v managementu, to je participativnemu odločanju v funkciji participativnega managementa, ki je do danes še bolj v senci različnih modelov odločanja, namenjene več pozornosti. Participativno odločanje se vse bolj uveljavlja kot model naprednega odločanja. Participacija v odločanju je splošni organizacijski trend (Vila in Kovač 1997, 207). Obravnavana tema oziroma problem je predmet povezave tako poslovne kot tudi tehnične obravnave, kar je izrednega pomena za današnje dogajanje v poslovnem svetu.

Odločitev je del procesa odločanja, ki vodi do rezultatov in ciljev, zadanih na nekem področju ali projektu. Po drugi strani je lahko proces odločanja vodilo za razrešitev problemov pri urejanju zadev. Pomembno je, da pri odločitvah na poslovnem in predvsem tehničnem področju sodelujejo udeleženi pri določenem projektu. S sodelovanjem vseh članov se poveča obseg znanja, izkušenj in idej, kar pripomore k izboljšanju kakovosti odločitve, to pa je čedalje pomembnejše za razvoj, napredek in rast podjetij. Pri tem se razvije horizontalna odgovornost, kar pomeni, da je tudi odločanje nekoliko lažje, saj se odgovornost porazdeli med (so)udeležence pri odločanju. Vsebina diplomske naloge je razdeljena v dva dela, in sicer na teoretični del, v katerem bo predstavljen pomen participacije in odločanja kot del participativnega managementa, v nadaljevanju pa še model participativnega odločanja ter zametki razvoja participativnega odločanja v domačem prostoru. V empiričnem delu diplomske naloge pa bo osredotočenost dana prikazu praktičnega primera oziroma študije primera odločitve o izbiri izgradnje infrastrukture ter posledično izborom prenosnega sistema, kar je del tehničnega področja v organizaciji, obravnavani v nalogi. Praktični primer, ki bo podrobneje predstavljen, je bil namreč izpeljan iz obširnega projekta za procesiranje projekta SEPA (Single Euro Payment Area oziroma enotno območje plačil v evrih). Projekt SEPA je namreč del evropskega prizadevanja po enotnem plačilnem prostoru brez meja, ki omogoča uporabo vseh elektronskih plačilnih storitev znotraj območja SEPA, na enak način kot domača plačila (npr. znotraj Slovenije). To pomeni izvrševanje plačil pod enakimi osnovnimi pogoji, pravicami in obveznostmi ter poslovnimi praksami, ne glede na geografsko območje, državo nalogodajalca oziroma prejemnika plačila v območju SEPA. Prednosti plačevanja na takšen način so očitne, saj se na ta način izboljša učinkovitost čezmejnih plačil, posamezniki in gospodarske združbe lahko znotraj evroobmočja izvajajo plačila iz enega bančnega računa, kjerkoli v evroobmočju, povečana je možnost izbire ponudnika plačilnih storitev z najugodnejšo ponudbo, ne glede na državo izvora, predvsem pa je tudi pomembno poenotenje različnih praks.

V nalogi bo podana osredotočenost na tehničnem vidiku projekta, ki predstavlja infrastrukturo povezovanja med bančnimi institucijami, z vsemi storitvami v njihovi ponudbi.

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomske naloge je predstaviti pomen odločanja kot ene od pomembnejših funkcij v sodobnem managementu. Najtežje delo, ki si ga je mogoče predstavljati v gospodarstvu ali politiki, je odločanje, sprejemanje pomembnih odločitev, ki bodo v nadaljevanju prinesle ugodne rezultate. S pomočjo literature je možno ugotoviti, da v življenju in nasploh vseskozi poteka proces odločanja.

V teoretičnem delu bo na enostaven način predstavljeno odločanje na splošno. To se v osnovi deli na dve vrsti odločanja, in sicer na individualno ter skupinsko odločanje. Pa tudi odločanje

v organizacijah je z vidika procesov zelo pomembno, če ne najpomembnejša funkcija managementa v podjetju. Ob tem ne smemo pozabiti stile managementa v procesu odločanja, od samostojne odločitve enega odločevalca na podlagi neposrednih informacij, ki so mu na voljo, pa do odločitve, sprejete v skupini, preko katere odločevalci pridejo s konsenzom (Biloslavo in Prevodnik 2007, 18). Prav slednje je pomembno za napredek in razvoj podjetja, ki v osnovi razbremeni odgovornost enega odločevalca na skupino, delujočo pri nekem projektu. V nadaljevanju osredotočenost dana na teorijo odločanja in vrste odločanja, opisane pa bodo tudi osnovne metode, ki so osnova za odločanje v managementu na različnih ravneh. V sklopu teorije odločanja so prav tako pomembni osnovni modeli odločanja, ki so se razvili oziroma nastali skozi zgodovino. Eden od teh modelov je tudi participativni model.

Nekoliko več pozornosti bo namenjeno participativnemu modelu odločanja, ki je tudi razlog za navdih oziroma motivacijo za temo diplomske naloge. Omenjeni model je vse bolj v porastu oziroma se ga vse bolj poslužujejo v sodobnem svetu. Predstavitev participativnega odločanja ter v nadaljevanju le-tega ponazoritev na praktičnem primeru je tudi eden od zadanih ciljev. V empiričnem delu diplomske naloge pa je namen predstaviti organizacijo in tehnični vidik projekta, ki bo vodil organizacijo na tehničnem področju pri razvoju ter v nadaljevanju pri izvajanju storitev v finančnem svetu, v katerem organizacija deluje.

Glavni cilj diplomskega dela pa je skozi proces odločanja ugotoviti, katera je najprimernejša tehnična rešitev za uspešno izvedbo obsežnega projekta SEPA, ki bo zadostil pogojem komuniciranja v rednih in izrednih razmerah v plačilnem prometu.

Dodaten cilj, zastavljen v diplomski nalogi, pa je tudi raziskati vpliv tehnične izbire na razvoj storitev v prihodnosti in opredeliti kratkoročni ter dolgoročni vidik izbrane možnosti.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Osnovno vodilo skozi diplomsko nalogo, ki bo predstavljena oziroma razdeljena na dva dela, in sicer teoretični in empirični del, je povezava ter prikaz teorije na praktičnem primeru. Predvidene metode, uporabljene za doseganje cilja, so predvsem pregled literature in s tem pregled primerjave različnih mnenj na omenjenem področju ter študija praktičnega primera.

Na podlagi omenjene teorije oziroma zbranih podatkov bosta v nadaljevanju naloge v empiričnem delu uporabljena in prikazana vpliv ter uporaba odločanja na primeru v organizaciji, kako pomembno je vplivala odločitvena teorija o uspešno izpeljanem projektu oziroma izbiri tehnične rešitve, ki nudi v nadaljevanju prilagodljivost za uvajanje ter nadgradnjo uveljavljenih in novih storitev z majhnimi dodanimi materialnimi in človeškimi vložki. Slednje je v današnjem času izrednega pomena. V začetni fazi primera bodo predstavljene tehnične možnosti, ki so na voljo. Ob primerjavi tehničnih konceptov bo

predstavljeno, kateri koncept je najbolj ustrezal zahtevam, ki so jih podali partnerji, kot osnovno vodilo primera tehnične izbire. V nadaljevanju bodo prepoznana področja, na katerih bo možna izvedba optimizacije oziroma racionalizacije. V zaključni fazi sledi odločitev izbire rešitve, ki temelji na podlagi informacij in podatkov, zbranih iz različnih virov, od strokovne literature, svetovnega spleta, svetovanja strokovnjakov in ne nazadnje tudi na podlagi lastnih izkušenj.

Za empirični del naloge je uporabljena metoda študije primera, z uporabo pretežno kvalitativnih podatkov in informacij ter SPIN analizo. Na primeru v organizaciji bodo preučene tudi tehnične možnosti v okviru zahtev, ki so bile podane v času informativnih pogovorov s partnerji, to je z bankami, kot osnovno vprašanje oziroma problem za izvedbo projekta. Na podlagi zbranih podatkov, njihove ocene in analize bo podana tudi najprimernejša izbira tehnične rešitve. Prikazana bo tudi pomembnost odločitve o izbiri izgradnje infrastrukture, s primernim prenosnim transportom za dolgoročni tehnični, varnostni in finančni vidik.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pred pripravo diplomske naloge je bil poudarek na nekaterih smernicah, ki naj bodo povzete v nalogi ter predpostavke za doseg zelenega cilja.

Osredotočenje na participativno odločanje je nato že v osnovi podalo iztočnico, da se je to v zgodovini že dogajalo kot delavska participacija. Ob predpostavki današnjega participativnega odločanja v funkciji participativnega managementa je mogoče potegniti vzporednici, na katerih je več podobnih, če ne enakih točk, v različnih časovnih obdobjih.

Prav tako je ena od predvidenih predpostavk, da samo odločanje v veliki večini primerov prinese pozitivne rezultate v organizaciji, čeprav se v začetni fazi dogajanja same odločitve zdi, da je mogoče odločitev vprašljiva.

Če se dotaknem omejitev na splošno pri diplomski nalogi, je to predvsem razpršenost omenjenega področja v delih številnih avtorjev, saj participativni management in z njim povezano participativno odločanje še ni neka posebna šola v okviru znanosti o organizaciji in managementu (Gostiša 1996, 25).

V empiričnem delu diplomske naloge se lahko potencialna omejitev odraža kot nedostopnost oziroma pomanjkanje informacij, ki je posledica področja dela, na katerem podjetje deluje in s tem povezano varovanje občutljivih podatkov v obravnavani organizaciji.

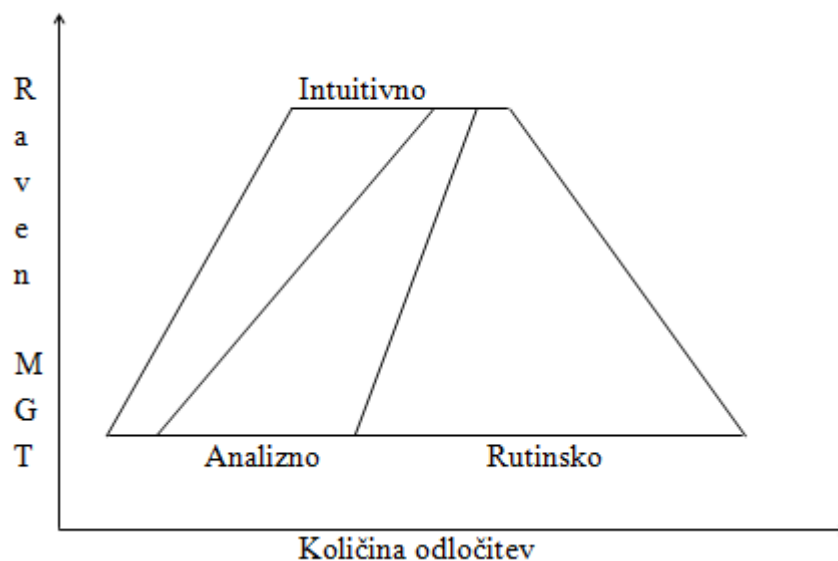
Vsebinske omejitve so predvsem osredotočene na obravnavano temo participativnega odločanja, ki je ena od temeljnih vrst participacije zaposlenih, poleg finančne participacije (nagrade), ter notranje lastništvo oziroma delavsko delničarstvo (Gostiša 1996, 78).

2 OPREDELITEV ODLOČANJA

Pojme, najsi gre za vodenje, upravljanje, ali odločanje, strokovnjaki različno opredeljujejo, s poudarki na določenih pomembnih raziskavah in spoznanjih. V nadaljevanju bo osredotočenost dana pojmu odločanje. Z odločanjem se vsak sooča v življenju na vsakem koraku, že od malih nog, in je nepogrešljiv sestavni del življenja. V mladosti, ko se posameznik še ne zaveda pomembnosti odločanja, so starejše polnoletne osebe oziroma starši tisti, ki se odločajo namesto otrok. V fazi dozorevanja in nadalje v življenju pa vsak sam odgovarja za posledice odločitve, ki jim sledijo dejanja. Odločitve se tako nanašajo na vse stvari v okolju, vsak odloča o sebi, drugih in obratno. Stvari se vedno nanašajo na odprte probleme, ki pomenijo težave in jih je v normalnem okolju treba premagati. Na pomen odločanja in organizacijske probleme se je v organizacijah, v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, po nastanku nove organizacijske šole, začelo gledati z vidika odločanja. Glavni začetnik te organizacijske smeri je Herbert Simon, ki je kot ameriški organizacijski izvedenec za svojo teorijo odločanja dobil Nobelovo nagrado. Če se vprašamo, kaj v osnovi je odločitev, dobimo iz večine literature en odgovor, ki se glasi (Vila in Kovač 1997, 200): *Odločitev je izbira med dvema ali več alternativami.*

Iz tega sledi, da se odločevalci, udeleženi v procesu odločanja, nahajajo v dilemi (Vila in Kovač 1997, 200). Teorija odločitve predstavlja analitičen pristop razreševanju zadev oziroma problemov. Ko se govori o odločitvi, se govori o procesu odločanja, čemur se lahko reče, da se govori tudi o procesu razreševanja zadev. V literaturi je mogoče zaslediti, da sta proces odločanja in urejanja zadev sinonima, pa tudi, da je proces razreševanja zadev del procesa odločanja in obratno. Vsekakor sta procesa tesno povezana in se medsebojno prepletata. Sam proces odločanja se začne z zaznavanjem zadeve, ki privede do odločitve za odločitev. V nadaljevanju procesa odločitve je treba določiti cilje, ki morajo biti jasno definirani, merljivi, dosegljivi, realni in časovno določeni. Sledi analiza stanja zadeve, ki poteka v dveh fazah. Prva faza je zbiranje podatkov. V drugi fazi pa se analizira zbrane podatke. Pridobljeni in analizirani podatki so osnova za snovanje alternativ ter njihovo ocenjevanje za doseganje zadanih ciljev na poti procesa odločanja. V zadnji fazi procesa odločanja pride trenutek odločitve, v katerem se odločamo oziroma izbiramo med dvema ali več alternativami, ki jih imamo na razpolago, ter končno izvedbo alternative, za katero smo se odločili (Biloslavo in Prevodnik 2007, 5). Pri tem se ne sme pozabiti na opredelitev nosilcev odločanja, ki jih je treba določiti že v začetni fazi zaznavanja zadeve. Nosilci odločanja so lahko posamezniki ali skupina, odvisno od zadeve, ki je odprta za odločanje oziroma jo je treba razrešiti. Pri nosilcih odločanja je pomembno, h kakšnemu načinu odločanja se nagibajo, katera od metod odločanja jim je bližja in kakšen model odločanja je najprimernejši za razreševanje zadeve. Omenjeni termini bodo predstavljeni v nadaljevanju diplomske naloge. Za razjasnitev, ali je bila izvedena odločitev prava, je treba v zaključni fazi procesa urejanja zadev spremljati izide oziroma posledice, ki so lahko ugodna ali manj ugodna glede na zastavljeni cilj. Iz tega je mogoče izluščiti ključne elemente odločanja, ki so nosilci odločanja, alternativne izbire, izide

oziroma posledice. Ključni element, ki se ga ne sme zanemariti in lahko pomembno vpliva na posledice odločitve, je neobvladljiv dejavnik, kot so na primer naravne katastrofe, vojne, epidemije, povpraševanje, gospodarski cikli, tehnološke spremembe, borza, kratka dejavniki, na katere nosilci odločanja nimajo vpliva. V organizaciji se odločitve ločijo po ravneh managementa, ki so povezane s količino odločitev v nekem okolju. V organizaciji je tako prisotno intuitivno, analizno in rutinsko odločanje. Višja kot je raven managementa, več je intuitivnih odločitev, bolj kot se raven managementa niža, več je rutinskih odločitev. Povezava med nivojem managementa in številom omenjenih odločitev je prikazana na sliki 1.



Slika 1: Način odločanja po ravneh managementa

Vir: Biloslavo in Prevodnik 2007, 10.

Vsaka odločitev, ki je v fazi sprejema, je rezultat nekega procesa, kjer sodelujejo posamezniki in tudi skupine. Največji delež odgovornosti za odločitve prevzemajo nosilci odločanja. Od njih je odvisno, na kakšen način se bodo lotili razreševanja zadeve, kako bodo izbrali pravi način, metodo in model odločanja, da bo rezultat odločitve dosegel cilj, ki so si ga zastavili v začetni fazi procesa odločanja.

Načini odločanja

Za pogled na odločanje iz ptičje perspektive se zdi, da je v zadnji fazi procesa odločitve, ko je treba sprejeti odločitev, vedno nekdo kot posameznik, ki se mora odločiti med alternativami, čeprav je danes vse manj takšnih odločitev, kjer je posameznik en in edini odločevalec. Glede na to, kdo, predvsem pa koliko odločevalcev je udeleženih pri odločanju, se ločijo dva temeljna načina oziroma dve veji odločanja, ki se delita na individualno in skupinsko odločanje. Omenjeni veji sta osnovi v procesih odločanja. Dejavnikov, ki vplivajo na izbor

načina odločanja, je več. Med njimi je treba omeniti tudi pomembnost odločitve. Bolj kot je pomembna odločitev, bolj pomembna je odločitev k skupinski odločitvi, kjer je več znanja in informacij. Sposobnost odločevalcev in razpoložljivi čas odločanja sta pomembna dejavnika, pri katerem se posamezniki hitreje odločajo. V podjetjih in organizacijah, v katerih delujemo kot posamezniki ali kot skupina, sprejemamo bodisi individualne odločitve oziroma se lahko posamezne individualne odločitve združujejo v procesu odločanja in tako pripeljejo do skupnih odločitev o zadevah, ki so predmet odločanja v organizaciji. To je tako imenovano odločanje v organizaciji (Biloslavo in Prevodnik 2007, 17).

2.1 Individualno odločanje

Individualno odločanje, kot že samo ime pove, so odločitve na nivoju posameznika. Vsak posameznik se nenehno sooča z odločanjem, ki se ga zaveda, lahko pa se določenih odločitev tudi ne zaveda. Ko posameznik sprejema odločitve po znanih in ustaljenih vzorcih ali postopkih, se lahko temu reče tudi rutinsko odločanje (npr. vožnja s kolesom). V določenih primerih si je treba vzeti več časa za premislek, da bi se pravilno odločili, mogoče analizirali situacijo, uporabili določeno metodo ali celo model za neko odločitev. Ob takšnem načinu posamezniki uporabijo analizno odločanje (npr. obnova stanovanja). V nekaterih primerih pa posameznik nima časa za razmišljanje in situacija ni rutinska oziroma vsakdanja. V takem primeru se mora posameznik zanesti na lasten občutek, lahko tudi na izkušnje iz preteklosti in se v hipu odločiti. Taki vrsti odločitev posameznika pravimo tudi intuitivna odločitev (Biloslavo in Prevodnik 2007, 13).

2.2 Odločanje v skupini

Ljudje se skozi življenje tako ali drugače povezujejo v skupine, v katerih delujejo na najrazličnejše načine. Začne se že z rojstvom, ko posameznik pripada določeni družini. V okolju, v katerem nato odrasča, vedno pride v stik z drugimi posamezniki in z njimi sodeluje, je del procesov, ki se odvijajo v skupinah. V skupinah imajo posamezniki različne vloge, povezanost med posamezniki pa je lahko bolj ali manj izrazita. Skupine so lahko večje oziroma manjše, razlike so lahko v homogenosti heterogenosti ali socialni strukturi. Vse naštetu vpliva tudi na proces odločanja v skupini. Odločanje v skupini prinese tudi nekatere prednosti pred individualnim odločanjem. Predvsem gre tu za večjo možnost pridobivanja informacij, kot jo ima posameznik. Z več informacijami kot nekdo razpolaga, kakovostnejše odločitve lahko sprejeme. Pomembni dejavniki so tudi izkušnje posameznikov, ki jih ti delijo z drugimi. Razmišljanje v skupini pripomore k večji kreativnosti, ustvarjalnosti, učenju iz preteklih izkušenj (Biloslavo in Prevodnik 2007, 14).

2.3 Odločanje v organizaciji

Posamezniki kot tudi skupine se združujejo v organizacijah, delujejo v različnih okoljih in pri različnih delovnih nalogah. Posamezniki so ustvarjalci in izvajalci različnih procesov, kjer je odločanje eden od pomembnejših, če ne najpomembnejši proces v organizaciji. Ko govorimo o managementu in njihovih temeljnih nalogah v organizacijah, so te vedno organiziranje, načrtovanje, vodenje in nadziranje (Biloslavo 2006, 27). Odločanje v organizaciji je dejavnik, ki je prisoten v vsaki od teh nalog, kjer se je treba odločiti, kako in na kakšen način zadeve organizirati, načrtovati, voditi in nadzirati. Tako pridemo do spoznanja, da je odločanje v organizaciji najpomembnejša aktivnost managementa na vseh ravneh. Usmerjena je k zastavljenim ciljem, želenim stanjem in izidom za njihovo doseganje.

Odločanje v organizaciji je povezano tako z odločitvami posameznika kot tudi skupine. Odrasli ljudje kot posamezniki se zaposlujejo v različnih organizacijah. V vsaki organizaciji se sprejemajo individualne odločitve na nivoju posameznika kot tudi skupne odločitve, ki so posledica povezanosti več individualnih odločitev (Biloslavo in Prevodnik 2007, 16). Do skupne odločitve privede tudi proces urejanja zadev, ki se začne z zaznavanjem zadeve oziroma določitev problema, katerega je treba razreševati in posledično odločati o primerni rešitvi problema. Sposobnost dobrega odločanja v organizaciji je za managerja temeljnega pomena (Biloslavo in Prevodnik 2007, 7).

3 OSNOVNE METODE ODLOČANJA

Opis metod odločanja temelji predvsem na osnovnih zadevah, pod predpostavko, da sistemi v organizacijah delujejo normalno in ni treba sprejemati hitrih odločitev, ki so običajno prisotne v kriznih razmerah.

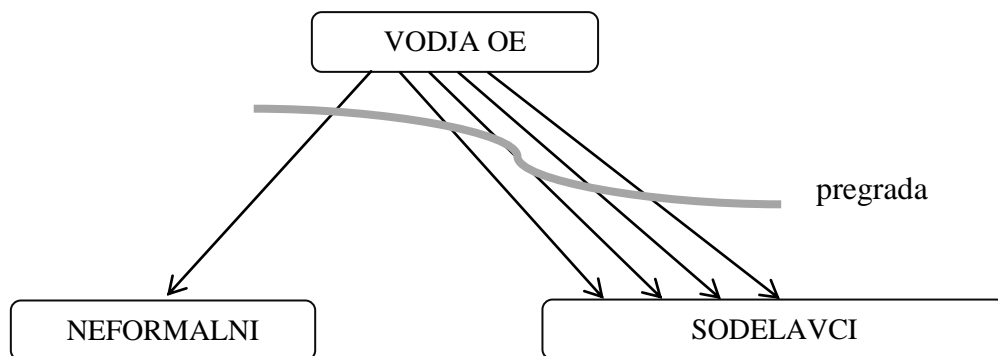
Pri metodah vodenja in odločanja je jasno, da funkciji izvajajo menedžerji na različnih ravneh, s svojimi sposobnostmi za vodenje oziroma odločanje. Sposobnost vodenja kot tudi odločanja je zmes prirojenih in pridobljenih spretnosti ter privzgojenih vrednot. Ob tem ima veliko vlogo osvojeno teoretično znanje in na podlagi praktičnega znanja pridobljene izkušnje, ki jih s pridom uporabljajo v nadaljevanju kariere. Katere metode so pri posameznih menedžerjih v ospredju, pa je zelo odvisno od njih samih oziroma od njihovega stila vodenja. Vroom in Yetton navajata pet stilov, ki označujejo menedžerje pri njihovih odločitvah. Pri avtokratskem stilu (A) in (B) se vodja o zadevi odloči sam. V primeru stila (A) razreši zadevo z informacijami, s katerimi razpolaga, v primeru B pa informacije pridobi od sodelavcev, ki po navadi ne vedo, zakaj vodja informacije potrebuje. Naslednja, C in D, sta posvetovalna stila sprejemanja odločitev, kar pomeni, da se menedžer posvetuje z izbranimi podrejenimi (stil C) oziroma se posvetuje z vsemi podrejenimi (stil D). Zadnji stil, E, se imenuje skupinski stil sprejemanja odločitev, kjer je vodja usmerjen v skupinsko odločanje (Biloslavo in Prevodnik 2007, 18). Kateri stil oziroma metoda vodenja in odločanja je najprimernejša, je odvisno od razmer oziroma situacije, v kateri se manager nahaja (Nemec 2005, 180).

3.1 Avtokratska metoda

Avtokratska metoda odločanja je metoda odločanja posameznika. Je priporočljiva, če ne skoraj nujna metoda, ko gre za izjemne ali celo nujne okoliščine, ko se mora posameznik hitro odločiti o neki zadevi (hiša gori, odločitev poveljnika, ko sprejema informacije o prednostnih nalogah posameznih sodelavcev in ekip). Ne smemo pozabiti, da je avtokratsko odločanje pomembno oziroma je lahko edina racionalna alternativa v izjemno nujnih okoliščinah. Seveda je pri teh odločitvah s strani sodelavcev oziroma udeleženih več razumevanja in lažjega sprejemanja za enostranske odločitve pristojnega vodja, še posebej, če gre za sposobnega in poštenega nadrejenega (Nemec 2005, 175). Za delovanje v normalnih okoliščinah pa je avtokratska metoda zelo neproduktivna. Sloni na značilnostih in lastnostih, ki jih je posameznik pridobil gensko in iz okolja ter si nato ustvaril avtokratski stil oziroma profil menedžerja. Sama komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi poteka dvosmerno, in sicer tako, da vodja od podrejenih pridobiva izključno informacije o dogajanju ter obstoječem stanju, v nadaljevanju pa se na podlagi teh informacij sam odloča in svoje odločitve posreduje podrejenim, lahko v obliki navodil za nadaljnje delo ali kot ukazih za izvrševanje nalog. S tem, ko vodja odloča sam, prevzema vso odgovornost za svoje odločitve. V veliko primerih ta trditev povsem ne drži. Avtokratska metoda odločanja ni motivacijska za podrejene. Vsak človek je svoja osebnost, ki jo želi tako ali drugače izražati, zato se enostranske odločitve

posamezniku lahko upirajo, posebno še, če le-te niso najboljše oziroma optimalne za naročene izvedbe dejavnosti.

Najbolj nazoren prikaz avtokratskega vodja je ponazoritev z osnovnim vprašanjem, kdo vodi, odloča, posreduje navodila za delo itn. Avtokratski vodja običajno odgovarja z besedico jaz. Z avtokratsko metodo odločanja se med vodjem in sodelavci ustvari zid, ki ga je zelo težko premagati. Na eni strani vodja, ki nemalokrat uporablja tudi različne prijeme, kot so nasilje, grožnje za doseganje zastavljenih ciljev, in na drugi strani sodelavci, ki nemočno ter pogosto apatično izvajajo dodeljene naloge. Na sliki 2 je prikazana pregrada med vodjem in sodelavci, med katerimi si ponavadi iz različnih razlogov (boljša strokovnost, zavzemanje za skupino) izberejo neformalnega vodja (Nemec 2005, 175).



Slika 2: Avtokratski stil vodenja

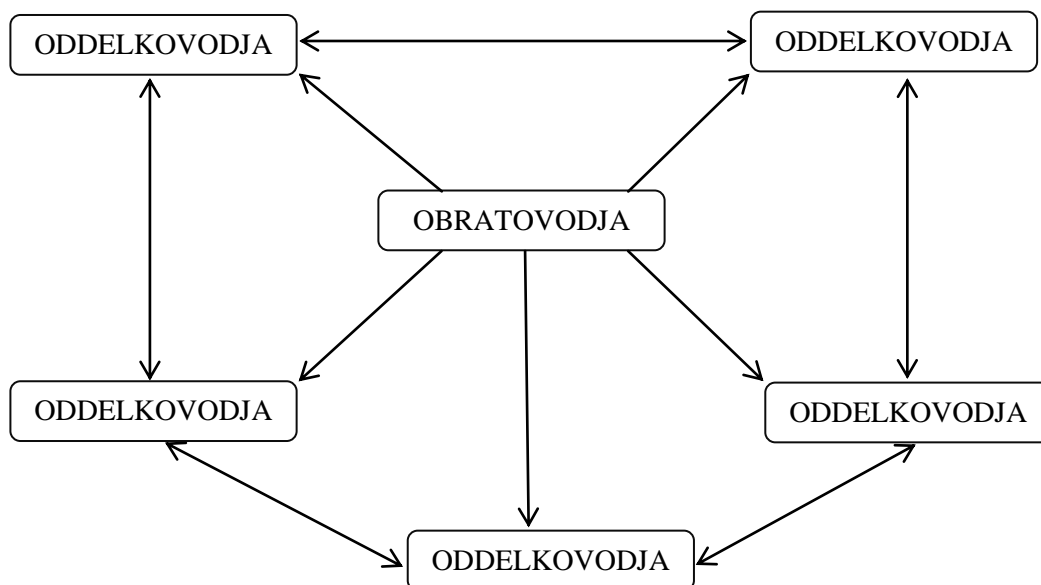
Vir: Nemec 2005, 176.

Od tega, kako bosta vodja in neformalni vodja medsebojno sodelovala, sta v veliki meri odvisna klima in storilnost.

3.2 Demokratična metoda

Beseda demokracija, grško demokratija, demos - ljudstvo, kratein - vladati, ponazarja osnovno obliko vodenja, v takšni obliki pa se je pojavila že v 18. stoletju, s pojavom liberalizma. Govoriti o demokratičnosti pomeni imeti v mislih obliko vladavine oziroma vladavino ljudstva, ki svojo pravico izvršuje neposredno ali s pomočjo izvoljenih političnih predstavnikov, kakor je to v modelu predstavniške demokracije. Pri demokratični metodi odločanja je torej glavna značilnost enakopravno sodelovanje vseh delavcev neke skupine pri sprejemanju odločitev. Za to, da je tovrstna metoda uresničljiva, je pomembno, da ima vodja poleg prirojenih tudi privzgojene sposobnosti ter le-te nadgrajene z ustreznim šolanjem. Njihove značilnosti so predvsem v nadpovprečnih komunikacijskih sposobnostih, imajo

veliko znanja na področju, ki ga vodijo, torej posledično zaupajo v svoje sposobnosti, sodelavcem so vzgled v delavnosti, poštenosti, pravičnosti itd., spoštujejo ter cenijo sodelavce in so tolerantni do njihovih mnenj ter stališč in jim izkažejo priznanje za dobre zamisli (Kavran in Florjančič 1992, 185). Pri nesoglasjih se odzovejo na kulturnen in za njih primeren način, niso užaljeni, jezni ali celo maščevalni. Od njihovih nadrejenih imajo podporo in določen vpliv. V kolikšni meri demokratični vodja povabi sodelavce k razreševanju problemov, je odvisno od problema samega in od tega, ali se dotika večjega števila sodelavcev oziroma samo določenih, ki delajo na zadevi, o kateri se je treba odločiti. Pravi vodja bo povabil vse udeležene v neki zadevi, ki je predmet odločanja, na sestanek, kjer bo lahko vsak posameznik podal informacije ter izrazil svoje mnenje, pripombe in predloge. Ob izražanju mnenj, pripomb in podajanju predlogov se lahko razvije konstruktivna razprava, ki bo privedla do optimalnih odločitev za rešitev določenega problema v neki stvari. Cilj in končni rezultat takšnega sestanka je skupna odločitev ter skupna delitev delovnih nalog in dela. Pri tej metodi odločanja se vodja izogne predvsem zabavnim in kritičnim komentarjem na odločitve, saj so bili vsi udeleženi povabljeni, da izrazijo ter podajo svoje mnenje in predloge, ki so pripomogli k odločitvi. Pri tem se posledično počutijo pomembne in upoštevane, pa tudi odgovorne, kar izredno dobro vpliva na pozitivno razpoloženje ter motivacijo posameznika. Vodja ob upoštevanju sodelavcev pridobi na kredibilnosti, moči in vplivu. Na vprašanje, kdo odloča, demokratični vodja odgovori z besedico mi. Slabost demokratične metode vodenja in odločanja se lahko pokaže v dolgih in neučinkovitih razpravah, ko se vodja ob teh razpravah izogiba odgovornosti in ne pripomore k iskanju optimalnih oziroma najboljših odločitev. Na sliki 3 je prikazana vloga sposobnega demokratičnega vodje (Nemec 2005, 178).



Slika 3: Demokratični stil vodenja

Vir: Nemec 2005, 178.

3.3 Metoda svobodnih rok

Kaj je svoboda? Vsak človek se rodi svoboden. Svoboda, popolna svoboda, to so sanje, sanje, ki jim največkrat ni sojeno, da bi se uresničile, ampak revež je vsak, kdor jih ni nikoli sanjal (Vikinavedek 2009). Metoda svobodnih rok, s tujko imenovana *laisser faire*, na splošno govori o tem, da se lahko vsakemu dovoli oziroma se mu pusti, da dela svobodno, kar si želi, ob tem pa gredo stvari svojo pot. Tujka *laisser faire* je glavna gospodarska doktrina mladega rastočega kapitalizma v 18. in 19. stoletju. Smisel tega termina je v brezmejni svobodi konkurence, kar pa pomeni tudi nevmešavanje države v ekonomska vprašanja. Podjetja so v tem obdobju svobodno konkurenco doživljala zelo ostro, vendar pravično, predvsem pa je bilo pomembno, da se je država čim manj vmešavala v gospodarstvo in je kot takšna imela vlogo arbitra v tržnem tekmovanju.

Vodja, ki uporablja pri svojem odločanju metodo svobodnih rok, prepušča celotno vodenje in odločitve svojim sodelavcem. Sposobni menedžerji se za to metodo odločijo, ko njihovo znanje in strokovnost ne zadoščata, da bi odločali ter dajali ustrezna navodila za določeno nalogo. Te naloge oziroma zadeve, o katerih se je treba odločati, so po svoji naravi specifične in zahtevajo specialna znanja, da se razreši zadevo. Ker vodja takšnih znanj nima, se ne more enakopravno udeleževati pogovorov. Njegova vloga pri metodi svobodnih rok je osnovna vloga menedžerja, to je, da se osredotoči na zastavljene cilje, kontrolira in presoja dosežene rezultate v okviru dogovorjenih rokov in podobno (Nemec 2005, 179).

Na vprašanje, kdo vodi in odloča o določenih zadevah, vodja pri metodi svobodnih rok odgovarja z besedo oni.

4 MODELI ODLOČANJA

Modeli odločanja so predvsem pomembni na nivoju odločanja v organizaciji. To je odvisno od veliko dejavnikov, ki posredno ali neposredno vplivajo na proces odločanja. Med njimi so tako cilji, razmerje moči in nadzora, vrsta odločitev, definiranost zadev, viri, dosegljivost in obsežnost informacij, razpoložljiv čas ter podobno. Na podlagi omenjenih dejavnikov so se oblikovali nekateri modeli odločanja, ki so opisani v nadaljevanju in so osnovno vodilo pri sprejemanju odločitev.

4.1 Racionalni model

Racionalnost je mogoče na najbolj enostaven način razložiti kot razumen in logičen proces razmišljanja. Pri osredotočanju na odločanje pa je jasno, da so odločitve razumne, logične in objektivne. Pri racionalnem modelu je osnova, da so znane vse informacije o zadevi in vse možne alternative. Prav tako so poznane vse posledice oziroma izidi odločitev o zadevi (Biloslavo in Prevodnik 2007, 19). Popolna racionalna odločitev je najboljša rešitev, za dosego le-te pa morajo biti izpolnjeni naslednji osnovni pogoji:

- cilji sistema so jasni in objektivno določeni;
- znane so vse alternative, s katerimi se razpolaga za reševanje nekega problema ali za doseganje nekega cilja;
- znotraj vsake razpoložljive alternative za reševanje nekega problema so vsi vplivni dejavniki in spremenljive količine;
- vsem alternativam je mogoče določiti končni, merljivi rezultat;
- vse vplivne faktorje je mogoče prikazati kvantitativno;
- vsem faktorjem in spremenljivkam, ki niso zanesljivi, je mogoče določiti objektivno verjetnost;
- izključiti je treba vsa individualna in skupinska preferiranja oziroma naklonjenost neki določeni rešitvi;
- možno je garantirati popolno objektivnost v procesu analize in pripravljanja odločitve.

Navedeni pogoji opisujejo poznavanje vsake malenkosti v določenem okolju, predvsem pa je pomembno, da so cilji sistema jasni in določeni (Vila in Kovač 1997, 202). V praksi je skoraj nemogoče imeti vse informacije o neki zadevi, okolje ni povsem poznano in zelo težko je opredeliti vse različice. Pri zastavljanju večjega števila ciljev o neki zadevi se pri optimiziranju enega cilja otežuje doseganje drugega. Vse to otežuje popolno racionalno odločanje in je z ovirami omejeno, kar privede do omejene racionalnosti.

4.2 Modeli omejene racionalnosti

Model omejene racionalnosti je delo Herberta Simona (Biloslavo in Prevodnik 2007, 19). Že sam pomen besede omejeno pri odločanju pomeni, da obstaja omejenost pri razpolaganju z informacijami, znanjem, alternativami in vsega tistega, kar pripomore k dobrim odločitvam. To seveda ne pomeni, da znanje, informacije in alternative nekje v okolju ne obstajajo, vendar v trenutku odločitve niso dosegljive. Obstaja tudi možnost omejitve virov v okolju in s tem nezmožnost pridobivanja informacij, čeprav je znano, da te nekje obstajajo. Prav tako imajo posamezniki omejene sposobnosti in lahko v danem trenutku odločitve uporabijo le nekatere dele informacij, ki so jim na voljo. Ko se govori na splošno o racionalnem pristopu odločanja, je pomembno zbiranje podatkov in informacij ter v nadaljevanju racionalna obdelava pridobljenih podatkov in informacij. Če je pri racionalni metodi predviden maksimalno pričakovan izid, se pri omejeni metodi racionalnosti upošteva pogoj sprejemljivega izida. V nadaljevanju, po izpeljanih akcijah in realizaciji odločitve, pa se vidi, ali je bila odločitev racionalna, kar se lahko opazi po rezultatih tudi čez daljše obdobje. Pri uporabi modela omejene racionalnosti odločitve niso več optimalne, temveč zadovoljive odločitve. Zadovoljive odločitve nas pripeljejo do sprejemljivih rezultatov oziroma ciljev, ki smo si jih zadali (Vila 1994, 149).

4.3 Strukturni model

Strukturni ali t. i. inkrementalizem oziroma inkrementalni model odločanja razlikuje dve vrsti odločitve. Prve, ki ustvarjajo velike spremembe v družbi in druge, ki imajo za posledico male spremembe. Pri modelu inkrementalnega odločanja sta cilj in sredstvo v stalnem medsebojnem soodnosu. Inkrementalni model odločanja daje človekovim sposobnostim realno mero. Enostavno jih prilagaja okolici in razpoložljivim sredstvom. Potreben je dogovor o organizacijskih ciljih in nadzoru implementacije odločitve ali njenega dela in pomeni prilagajanje na spremembe. To zahteva, da je proces odločanja v bistvu proces po korakih (step by step oziroma inkrementalizem). Tako se med procesom lahko pojavijo nove alternative, ki jih prej ni bilo. Model ima tako zagovornike kot kritike, ki so kritični predvsem do poudarka na korake zadeve in ne na celotno zadevo. Med procesom se lahko pojavi nasprotovanje interesov, nagnjenost k t. i. status quo, zadrževanje zadeve pri enotah, ki so močnejše, možna so tudi spremenjena razmerja moči. Veliko je odvisno od tega, kako se kdo znajde. Strukturna diferenciacija je ponavadi povezana s stilom od zgoraj navzdol, kar je lahko zelo učinkovito, če vršni managerji postavijo temelj za proces odločanja. Temu načinu kontrole odločanja so Mintzberg, Raisinghani in Theoret dali ime meta odločanje (Biloslavo in Prevodnik 2007, 19).

4.4 Model smetnjaka

Avtorji modela, Cohen, March in Olsen, so izhodišče modela poimenovali organizirana anarhija. To je predvsem kritika racionalnega modela. Organizacije so obravnavane kot organizirani kaos. Značilno za ta model je, da so cilji nejasno definirani. Oblikovani so tako, da kasneje v veliki meri opravičujejo odločitve. Ker gre pri tem modelu za velik del anarhije, sta moč in nadzor v veliki meri decentralizirana. Same odločitve v procesih odločanja so odvisne od trenutne situacije (ad hoc). Izidov ni možno vnaprej predvideti, kar pomeni, da niso pričakovani, temveč so nejasni in izredno dvoumni. Informacije, ki so pri odločanju največjega pomena, saj so vir za sprejetje neke odločitve, so zbrane povsem naključno in kot takšne tudi v nadaljevanju naključno izbrane. Metode oziroma tehnologije odločanja pri uporabi tega modela udeleženci ne poznajo dovolj dobro in se zanašajo na odločitve, pri katerih niso sodelovali vsi člani skupine. Iz tega je razvidno, da gre za veliko mero nedoločenosti in decentralizacijo (Biloslavo in Prevodnik 2007, 19). Uporaba tega modela je opazna predvsem v zdravstvenih in visokošolskih ustanovah.

4.5 Participativni model

Participativni model ali tudi interesni model je tesno povezan oziroma je model odločanja, ko se govori o participativnem modelu managementa. Pri tem modelu je v proces odločanja vpleteno čim večje število članov v organizaciji. Pri vpletenosti večjega števila članov v proces odločanja pride do boljših odločitev. Participativni model izhaja iz teorije Y, avtorja Douglasa McGregorja. Douglas McGregor je avtor dveh teorij, in sicer X in Y, ki sta si nasprotni v svojih izhodiščih in sta bili objavljeni leta 1960. Teorija X temelji na tradicionalni hierarhični strukturi in domneva, da povprečen človek ne želi delati, se izmika delu, če je le mogoče. Ljudi je treba siliti k delu, jih voditi, vseskozi nadzorovati in jim pretiti s kaznimi (Temeljni pojmi MBA 1994, 183). Teorija Y pravi naslednje (Vila in Kovač 1997, 95):

- za človeka je delo tako naravna stvar kot tudi igra ali počitek. V določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva;
- ljudje bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi;
- povprečen človek išče in prevzema odgovornost;
- človeške inovativne sposobnosti so široko razprostrte po vsej populaciji. Inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb v podjetjih.

V modernem industrijskem svetu so ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščene. McGregor je menil, da so ljudje naklonjeni omenjeni teoriji in je predlagal, da je treba sodelavce pri delu vedno pritegniti k participaciji pri odločitvah, da jim dodelimo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo (Vila in Kovač 1997, 95).

V poglavju 3.2 je opisana demokratična metoda komuniciranja vodenja in odločanja, ki je vsekakor zelo pomembna metoda ter služi kot osnova, ko se govori o participativnem modelu odločanja. Tako je za participativni model značilno sodelovanje čim večjega števila posameznikov neke skupine v organizaciji, na demokratični osnovi vpletenih v posamezne procese odločanja. To pripomore k boljšim odločitvam (več glav več ve), večji motivaciji in zadovoljstvu udeleženi.

5 PARTICIPACIJA

Beseda participacija izvira iz latinske besede participare. Pomen besede je zelo enostaven in pomeni deliti z nekom oziroma imeti delež ali biti udeležen. Neposreden prevod slovenske besede je sodelovanje ali soudeležba (Verbinc 1997, 527). Ko se govori o participativnem managementu, je torej mogoče govoriti tudi o udeležbenem ali sodelovalnem managementu. Gre za to, da je poleg managerja, ki vodi podjetje, organizacijo oziroma skupino, pri vodenju ali odločanju udeleženih več ljudi v podjetju, organizaciji oziroma skupini, v nasprotju z avtoritarnim managementom, kjer samo ena oseba vodi in odloča o zadevah. Antun Vila je v svojem delu Organizacija in organiziranje na področju organizacijskih znanosti opredelil tri časovna obdobja. Obdobje klasične organizacije je trajalo od leta 1900 do 1930. Obdobje neoklasične organizacije je trajalo od 1930, pa nekje do 1945. leta. Zadnje obdobje, imenovano obdobje sodobne oziroma moderne organizacije, se je pričelo ob koncu druge svetovne vojne in sega vse do današnjih dni. Na sodobno oziroma moderno teorijo organizacije je vplivala demokratizacija na vseh področjih, ki se je dogajala v tem obdobju. Participacija je v tem obdobju pomembno vplivala oziroma igrala pomembno vlogo pri vodenju in odločanju v podjetju (Vila 1994, 163–164). Postala je pomemben princip upravljanja, vodenja in odločanja. Pozitivni učinki so prisotni na več segmentih. Uspešnost dela se gradi prav na človeku in medsebojnih odnosih, na strokovnosti, usposobljenosti, znanju, ustvarjalnosti in osebnih lastnostih. Participacija gradi na zaupanju v intelektualne sposobnosti delavcev, na njihovo specifično in profesionalno usposobljenost ter pristojnost. Glede na delovno produktivnost pa je participacija sredstvo, ki daje zaposlenim možnost, da pri delu uresničujejo in zadovoljujejo svoje potrebe ter zamisli. Ko se govori o participaciji v organizacijah, se ima v mislih delavska participacija, ki poteka na dveh ravneh, in sicer kot neposredna oziroma individualna participacija, ki je povezana bolj s samim delovnim mestom, ter posredna oziroma kolektivna participacija, ki je predstavniška oblika sodelovanja oziroma predstavljanje delavcev v svetih delavcev, v nadzornih svetih oziroma v upravah družbe kot delavski direktorji. Individualni in kolektivni participaciji bo več pozornosti namenjene v nadaljevanju.

5.1 Individualna participacija

Že besedna zveza individualna participacija pove, da se ljudje kot posamezniki vključujejo v poslovne procese in v njih sodelujejo pri sprejemanju odločitev. Sodelovanje posameznikov, ko se to nanaša na odločanje v procesu dela in poslovanja v podjetju, je povezano s konkretnim delovnim mestom oziroma ožjo organizacijsko enoto. To je z vsebino in obsegom dela, organizacijo delovnega mesta, potekom delovnega procesa v enoti, izboljšavami in optimizacijo v tehnologiji dela, medsebojnimi odnosi, inovacijskimi predlogi itd.

Katere individualne participacijske pravice zagotavlja zakon, je določeno v 88. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU-UPB1 (Uradni list RS, št. 42/07), ki se glasi: Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju.

Delavec kot posameznik ima pravico (ZSDU-UPB1 2007):

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se ti nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto;
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju;
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces;
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in iz drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje in na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka najkasneje v 30. dneh (ZSDU-UPB1 2007).

5.2 Kolektivna participacija

Individualna participacija, to je sodelovanje posameznikov pri odločanju, je omejeno predvsem na tehnološko-organizacijske procese v podjetju. V zadeve, ki se nanašajo na organizacijo kot celoto, to je sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev, se posamezniki ne morejo vtikati s svojimi odločitvami. Pri tako pomembnih odločitvah lahko sodelujejo kolektivno, prek delavskih predstavništev v podjetju in v skladu z zakonom.

Zaposleni torej lahko pri odločanju sodelujejo prek svojih predstavništev, in sicer (ZSDU-UPB1 2007):

- prek sveta delavcev, ki ga volijo delavci neposredno in je osrednje delavsko predstavništvo v podjetju. Oblikuje se v družbah z več kot 20 zaposlenimi. V manjših družbah njegovo funkcijo opravlja delavski zaupnik. Svet delavcev oziroma delavski zaupnik imata predvsem vlogo v obliki sodelovanja pri upravljanju, kot na primer daje predloge, pobude, da je sprotno obveščen o zadevah, da je vabljen na skupna posvetovanja, soodloča in ima možnost zadržanja odločitve delodajalca v skladu z zakonom;
- prek predstavnikov v nadzornem svetu podjetja, ki so enakopravni člani tega organa in sodelujejo pri vseh njegovih odločitvah. Predstavnike delavcev v nadzorni svet izvoli in odpokliče svet delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet. Število predstavnikov delavcev je določeno s statutom. Število predstavnikov ne more biti manjše od ene tretjine in ne večje od polovice članov nadzornega sveta družbe. Prek delavskega direktorja, ki je enakopraven član uprave družbe in v njej predstavlja ter zastopa interese delavcev na kadrovske in socialnem področju. Imenuje se v družbi z več kot 500 delavci, na predlog sveta delavcev.

Iz navedenega izhaja, da se individualna participacija zaposlenih dogaja bolj na ravni delovnega mesta, delokroga oziroma oddelka, kolektivna pa se odvija krovno, na ravni podjetja kot celote.

5.3 Participativno odločanje

Posamezno je bilo o odločanju kot tudi o participaciji, najsi gre za individualno ali pa kolektivno participacijo, več napisanega v predhodnih poglavjih. Če se to združi v besedno zvezo, se pride do pojma participativno odločanje, ki je v veliki meri povezano s skupinskim odločanjem. Ker participacija pomeni udeležbo, so torej posamezniki pri participativnem odločanju soudeleženi pri odločitvah. Gre predvsem za bolj pomembne odločitve in manj za rutinske, ki se sprejemajo na podlagi sodelovanja več vodilnih v podjetju kot tudi strokovnjakov na področju, za katerega se sprejema odločitev. Prednosti pri odločitvah, ki jih prinese takšno sodelovanje, so v pridobivanju informacij, popolnejšem znanju, strokovnosti, raznolikosti pogledov, legitimnosti itd. Pri takšnem odločanju lahko pride tudi do negativnih učinkov, kot so počasnost odločitve, možnost konflikta med posameznimi soudeleženci, možnost skupinskega razmišljanja itd. Participativno odločanje je povezano z delegiranjem nalog in odgovornosti na nižje nivoje (Gostiša 1996, 31). To pomeni tudi decentralizacija pri zadevah, o katerih se odloča ter posledično prenos odgovornosti na več odločevalcev.

5.4 Participativni management

Temeljni cilj vsakega managementa je predvsem večja poslovna učinkovitost in uspešnost organizacije. Veliko je načinov, kako dosehati omenjene cilje, predvsem pa je pomembno, da se na današnjih sadovih dela gradi jutrišnja uspešnost. Sodobne organizacijske teorije opisujejo spremembe odnosov managementa glede na vidik človeškega dejavnika. Danes je predvsem pomembno, da organizacija ne gleda na zaposlene kot na strošek, temveč kot na pomemben vir, s katerim si organizacija pridobi konkurenčnost. Izobraženi, usposobljeni in motivirani ljudje v organizaciji so ključ do uspeha pri uspešnosti ter razvoju organizacije in njeni rasti (Gostiša 1996, 55). Kvalitete participativnega managementa temeljijo na vključevanju zaposlenih v vse procese, ustvarjanju zaupanja, timski organiziranosti dela ter izrabi strokovnih kapacitet zaposlenih. Na tem mestu je treba omeniti, da je zaupanje v človeka osnova za razvoj in uvajanje participativnega managementa. Zamisli, ki jih izražajo zaposleni, so pri managementu pozitivno sprejete in dobrodošle (Micklethwait 2000, II). Participativni management temelji na konceptu delitve pristojnosti ter posredovanja moči in odgovornosti managerjev svojim delavcem. To pomeni, da je v procese odločanja pritegnjeno čim večje število zaposlenih, seveda odvisno od vsebine in ravni sprejemanja odločitve (Bakovnik 2008). Vključevanje zaposlenih, ki jih vključi management, je tako dober motivacijski faktor in pripomore k ustvarjanju pripadnosti zaposlenih posamezni organizaciji. Dodatne oblike participacije zaposlenih, ne samo pri upravljanju na podlagi dela, ampak tudi

finančna participacija ter lastniška participacija na podlagi notranjega delničarstva, so dodatni motivatorji pri izgrajevanju pripadnosti zaposlenih v organizaciji (Gostiša 1996, 33). Torej, na splošno, participativni management je takšno poslovno in organizacijsko vodenje v organizaciji, ki daje zaposlenim možnost realne prisotnosti na vseh področjih. To je udeležba pri odločanju in poslovnem rezultatu, kot tudi udeležba pri lastništvu osnovnega kapitala. S takšnim načinom upravljanja in vodenja, ko management zaposlenim zaupa, jim pokaže in prizna, da jih ceni kot strokovnjake in da so vredni partnerskega odnosa, organizacija lažje pride do ciljev, ki si jih je zadala v svojem poslanstvu in viziji.

6 UPORABNI EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

V empiričnem delu diplomske naloge je predstavljen praktičen primer participativnega odločanja s študijo primera tehnične rešitve v podjetju. Splošna praksa v podjetju pri posameznih odločitvah vsebuje elemente demokratične metode odločanja. Pri projektu, predstavljenem v diplomski nalogi, pa so udeleženci participativno sodelovali v procesu odločanja in tako pomembno vplivali na končne odločitve managementa. Naloga je zastavljena kot študija primera in utemeljena na kvantitativni metodologiji študija primera po Zeleniki (1998, 366). Praktični primer, ki bo predstavljen, pomeni za organizacijo korak naprej, saj je management v veliki meri prisluhnil vsem udeleženiim v projektu, ki so s svojim strokovnim znanjem, izkušnjami in informacijami podajali predloge, iz katerih so nastale alternative, med katerimi se je participativno odločalo. V nadaljevanju empiričnega dela bosta predstavljena organizacija in projekt SEPA, za katerega je bilo treba poiskati primerno tehnično rešitev za nemoteno delovanje sistema, proces odločanja po korakih, od opredelitev ciljev, določitev alternativ in kriterijev za izbiro ter oceno odločitve, ki je bila izvedena na osnovi SPIN analize. Opisani dolgoročni vidik bo podal tudi oceno uporabnosti tehnične rešitve za storitve, ki jih ponuja družba na sicer zastareli opremi.

6.1 Predstavitev organizacije

Družba Bankart, d. o. o, (v nadaljevanju družba) je bila ustanovljena leta 1997 kot družba za procesiranje sodobnih plačilnih instrumentov. To pomeni razvoj in upravljanje računalniške opreme za zagotavljanje ustrezne evidence finančnega poslovanja slehernega posameznika, ki pri svojem finančnem poslovanju uporablja storitve, ki jih nudijo plačilne kartice, bančni avtomati, POS terminali in druge sodobne tržne poti. Med ustanoviteljicami in tako lastnicami družbe je bila udeležena večina slovenskih bank, z namenom združevanja določenih tehnoloških procesov, ki niso njihova primarna dejavnost, znižanja stroškov razvoja, upravljanja naprav ter poslovanja na področju samopostrežnega in kartičnega poslovanja. Osnovno poslanstvo družbe je zagotoviti zanesljivo, varno in stroškovno učinkovito obdelavo transakcij, z različnimi bančnimi plačilnimi instrumenti, ter vizijo, ki je usmerjena v iskanje novih priložnosti in izzivov na območju jugovzhodne (JV) Evrope.

Tako je družba danes največja slovenska družba za obdelavo podatkov sodobnih bančnih elektronskih poti, s poudarkom na bančnih avtomatih, kjer obvladuje 100-odstotni delež slovenskega trga, in POS terminalih, kjer obvladuje približno 50 odstotkov trga. Poleg tega ima družba pristojnosti za izdajanje nekaterih posojilnih in večine plačilnih kartic, ki so v uporabi v Sloveniji (Bankart 2011c).

Cilj razvoja družbe je zagotavljanje celovitih, varnih, visoko kakovostnih in enotnih tehnologij na omenjenih področjih delovanja in s tem postati eden najkvalitetnejših mednarodnih procesnih centrov v regiji. V današnjem času je razvoj varnih mehanizmov v

komunikacijskih omrežjih poslovnim uporabnikom, to je bankam, stalen in pomemben proces. Gradniki postajajo čedalje močnejši, kar prinaša možnosti za uvajanje novih mehanizmov varnosti v omrežja, pri čemer se ohranjajo obstoječe platforme.

Za doseganje zastavljenih ciljev mora družba slediti razvoju informacijske komunikacijske tehnologije, saj morajo biti tehnologije vsaj primerljive s podobnimi drugod po svetu, nekatere rešitve in izvedbe, ki jih je družba razvila v lastni režiji, pa so noviteta celo v svetovnem merilu. Za banke, lastnice, to hkrati pomeni tudi zniževanje neposrednih in posrednih stroškov obdelave podatkov, večjo zanesljivost delovanja, usklajenost z mednarodnimi standardi, ustrezno varnost poslovanja, povezanost z mednarodnimi finančnimi družbami ter mednarodnimi podjetji za obdelavo poslovnih dogodkov, kot so svetovni izdajatelji kartic MasterCard, Visa, American Express in Diners.

Osnovna področja delovanja družbe so (Bankart 2009b):

- procesiranje kartičnega poslovanja, kjer ima družba več kot 50-odstotni tržni delež v Sloveniji in svoje poslanstvo uspešno seli tudi na trge JV Evrope;
- procesiranje bankomatskega poslovanja, ki zajema nadzor in upravljanje bančnih avtomatov vse dni v letu, 24 ur na dan, za banke in hranilnice v Sloveniji kot tudi za nekatere banke na trgih JV Evrope;
- procesiranje POS poslovanja, v okviru katerega družba izvaja avtorizacijske procese, upravlja in nadzira POS terminale;
- delovanje zbirnega centra v vlogi poenotenja in racionaliziranja postopkov pri poslovanju z novimi plačilnimi instrumenti, med katere spadajo posebna položnica, neposredne odobritve in bremenitve ter trajni nalogi. Naloga zbirnega centra je sprejemanje, urejanje in posredovanje podatkov oziroma informacij o plačilih med vsemi udeleženci sistema ter vodenje statistične spremljave podatkov;
- vzpostavitev plačilnega sistema SEPA - infrastruktura za mala plačila (SIMP), ki omogoča bankam in hranilnicam v Sloveniji, da svojim komitentom nudijo enoten standard plačevanja s kreditnimi plačilnimi nalogi SEPA, vsem prejemnikom evrskega območja.

Dodatne dejavnosti, ki jih družba nudi kot podporne storitve svojim partnerjem, so POS servis, z namenom inštaliranja, servisiranja ter vzdrževanja POS terminalov v Sloveniji, klicni center za pomoč imetnikom negotovinskih plačilnih sredstev in trgovcem, reševanje finančnih transakcij, spremljava ter odkrivanje zlorab in priprava različnih poročil za trgovce ter banke, kot tudi priprava poročil za poročanje centralni banki, to je Banki Slovenije. Vse omenjene storitve družba ponuja vsem slovenskim in tudi nekaterim tujim bankam (Bankart 2009b).

Hkrati z napredkom na osnovnih področjih delovanja je družba širila svoje poslovanje na druga področja v finančnem sektorju. Pri širitvi je uporabljala svoje dosedanje izkušnje, delovna sredstva in znanje zaposlenih ter tako dosegla večji nabor storitev, kot so na primer

obdelave podatkov za izvrševanje plačil na osnovi plačilnih in posojilnih kartic, prenosi finančnih podatkov med posameznimi bankami, obdelave podatkov za trgovce, obveščanje imetnikov negotovinskih plačilnih sredstev o izvedenih transakcijah prek SMS-sporočanja in podobno (Bankart 2009b).

Dejavnost vzpostavitve sistema SEPA - infrastruktura za mala plačila (SIMP), kar bo podrobneje opisano v nadaljevanju, je eden od novejših zanimivejših projektov podjetja v zadnjem času. Za družbo pomeni pomembno možnost razvoja in širitev obsega poslovanja z uvedbo novih tehnologij, tako na tehničnem, tehnološkem kot tudi finančnem področju (Bankart 2011a).

6.2 Predstavitev projekta SEPA

Družba se je z Banko Slovenije in ostalimi slovenskimi bankami dogovorila za izvedbo projekta SEPA (Single European Payment Area ali enotno plačevanje v evrih), ki je del evropskega prizadevanja po enotnem plačilnem prostoru brez meja. Ta omogoča prebivalcem, podjetjem in ostalim subjektom uporabo vseh elektronskih plačilnih storitev, plačevanje ter prejemanje plačil znotraj območja SEPA oziroma znotraj evrskega območja kot domača plačila, torej na enak način. To pomeni izvrševanje plačil pod enakimi osnovnimi pogoji, pravicami in obveznostmi ter poslovnimi praksami, ne glede na geografsko območje, državo nalogodajalca oziroma prejemnika plačila v območju SEPA. S tem so različni plačilni instrumenti, kot so plačilne kartice, kreditna plačila in neposredne obremenitve, postali vseevropski. Prednosti plačevanja na takšen način so očitne, saj se je s tem izboljšala učinkovitost čezmejnih plačil, prav tako so se poenotile različne prakse. Posamezniki, gospodarske družbe in drugi subjekti lahko znotraj evroobmočja izvajajo negotovinska plačila z enega bančnega računa kjerkoli v evroobmočju enostavno, učinkovito in varno, kot to že delajo znotraj državnih meja. Povečana je tudi možnost izbire ponudnika plačilnih storitev z najprivlačnejšo ponudbo, ne glede na državo izvora, en bančni račun za kreditne storitve in neposredne obremenitve ter možnost ene plačilne ali kreditne kartice za celotno evroobmočje (ZBS 2010). Gospodarske družbe so z združitvijo upravljanja plačil in likvidnosti na enem mestu prihranile čas in denar, saj se finančne transakcije izvajajo z enega bančnega računa po vsem evrskem območju z uporabo plačilnih instrumentov SEPA, obdelava plačil je poenostavljena, ker se za odlive in prilive uporablja enaka struktura podatkov. Koordinacijo SEPA na nivoju Evropske unije je prevzela in vodila EPC (European Payments Council) (Bankart 2011b).

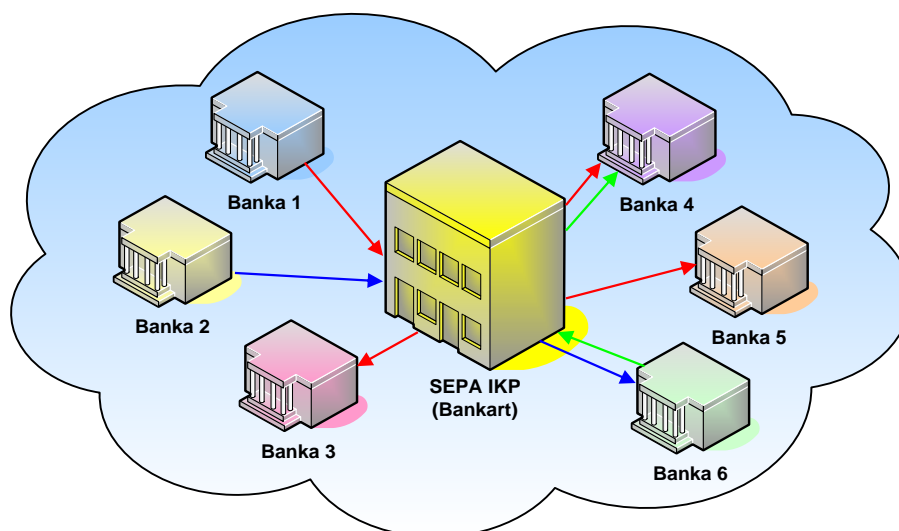
Območje SEPA geografsko trenutno obsega 27 držav članic, Islandijo, Norveško, Lichenstein in Švico, z evrom kot plačilnim sredstvom, z močno težnjo po razširitvi območja (Bankart 2011b).

V okviru SEPA - nacionalnega programa so bile vzpostavljene tri plačilne sheme in okvir za posamezne plačilne instrumente kot osnovne gradnike. Te so: SEPA kreditna plačila, SEPA direktne bremenitve ter SEPA plačilne kartice. Družba je vzpostavila SEPA infrastrukturo za mala plačila (SIMP), ki je podpora za obdelavo SEPA plačilnih instrumentov. Plačilni sistemi SEPA v okviru SIMP so SEPA interna kreditna plačila (SEPA IKP), SEPA eksterna kreditna plačila (SEPA EKP), osnovna shema za direktne bremenitve SEPA (SEPA EDD CORE) ter B2B, shema za direktne bremenitve SEPA (SEPA EDD B2B) (Bankart 2011b).

Pomembna prednost, ki jo je družba omogočila bankam in hranilnicam ob vzpostavitvi sistemov SEPA IKP in SEPA EKP je, da banke in hranilnice svojim komitentom nudijo enoten standard plačevanja s kreditnimi plačilnimi nalogi. Za komitente prejemnike ni pomembno, ali so v Sloveniji, ali v kateri koli drugi državi evrskega območja (Bankart 2011b).

6.2.1 SEPA interna kreditna plačila (SEPA IKT)

SEPA IKP plačilni sistem omogoča izvajanje kreditnih plačilnih nalogov med udeleženkami sistema v standardu SEPA. Banke in hranilnice, udeleženke sistema SEPA IKP, svojim strankam nudijo plačila znotraj države, v enotnem standardu kreditnih plačil SEPA. Uporaba enotnega standarda je močno poenostavila izvrševanje plačilnih nalogov med bankami in hranilnicami v različnih državah SEPA. To je omogočila povezanost klirinških hiš na tem območju. SEPA IKP je plačilni sistem, v katerem je izraženo pravno razmerje med člani plačilnega sistema, povezano z medsebojno poravnavo denarnih obveznosti, omogoča izmenjavo informacij o plačilih (kliring) in prenos sredstev iz naslova plačil (poravnava), to je izvrševanje kreditnih plačilnih nalogov med udeleženkami sistema v standardu SEPA (Bankart 2011b). Družba ima za izvajanje IKP licenco Banke Slovenije, pravni okvir pa predstavljajo pogodbe z bankami in pravila z ustreznimi navodili za delovanje v normalnih ter izrednih okoliščinah za zagotavljanje nemotenega delovanja (SLA). Poenostavljena slika domačih plačil je prikazana na sliki 4.

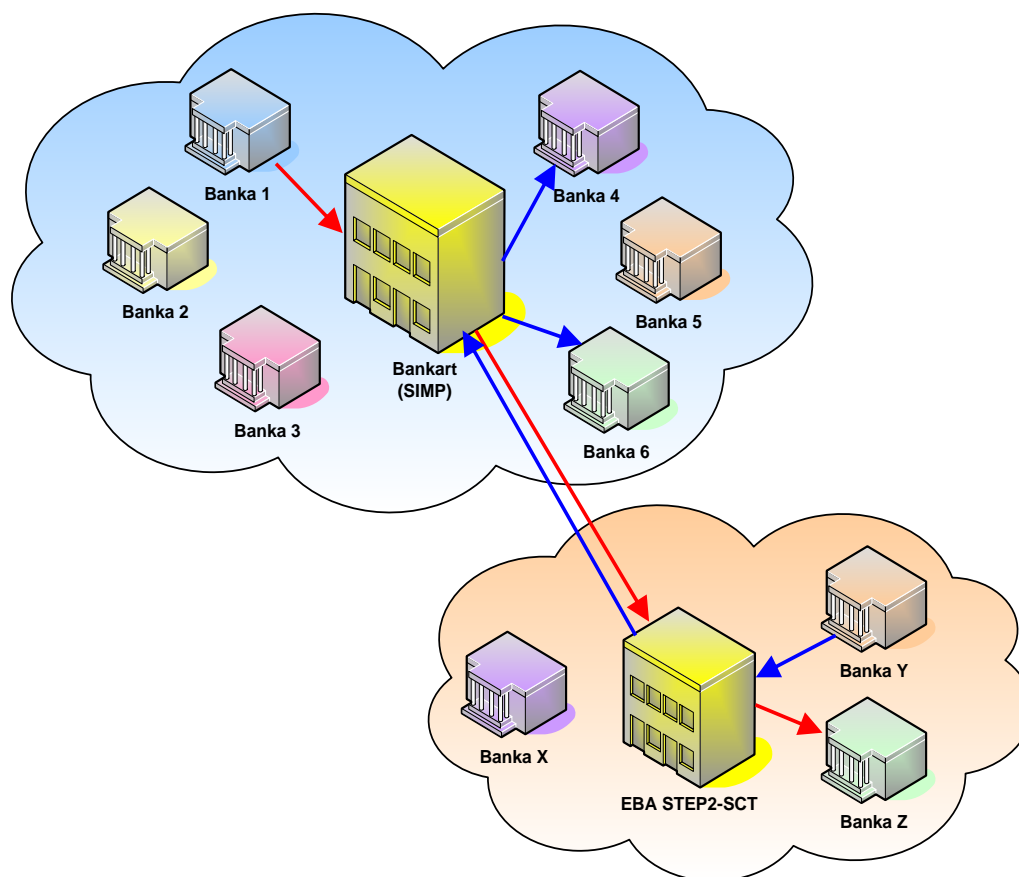


Slika 4: SEPA IKP domača plačila

6.2.2 SEPA eksterna kreditna plačila (SEPA EKT)

Družba prek svojega komplementarnega sistema SEPA eksterna kreditna plačila - SEPA EKP in Banke Slovenije, kot agentske banke, zagotavlja povezavo z vseevropskim plačilnim sistemom STEP2-SCT, ki ga upravlja EBA Clearing. Na takšen način vsem udeleženkam v svojem sistemu omogoča možnost plačevanja in prejemanja plačil na transakcijskih računih pri več kot 4.400 bankah in hranilnicah v Evropi, ki so pristopnice k shemi kreditnih plačil SEPA, z zagotavljanjem enotne cene transakcije (Bankart 2011b).

SEPA EKP služi za izmenjavo čezmejnih plačilnih nalogov, z enakimi pravnimi okviri. Banka Slovenije v primeru SEPA EKP nastopa v vlogi agentske banke, ki služi za povezavo do sistema EBA STEP2-SCT. Sistem SEPA EKP je predstavljen na sliki 5.



Slika 5: SEPA EKP čezmejna plačila

Poenotenje standarda plačevanja s kreditnimi plačilnimi nalogi SEPA in standarda izvajanja direktnih obremenitev SEPA znotraj evroobmočja lahko procesiranje plačil med bankami oziroma ponudniki plačilnih storitev v konkurenčnem okolju zagotavlja kot katerakoli klirinška družba v Evropi. Tako se je družba z vzpostavitvijo sistema SEPA pridružila drugim evropskim klirinškim hišam, ki zagotavljajo procesiranje kreditnih plačil SEPA in direktnih obremenitev SEPA, po enotnem standardu.

6.2.3 Direktne bremenitve SEPA EDD CORE in SEPA EDD B2B

Vzpostavitev novejših sistemov konec lanskega leta, to sta direktne bremenitve SEPA EDD CORE in SEPA EDD B2B, je pomenila, da so banke in hranilnice svojim komitentom začele nuditi enoten standard izvajanja direktnih obremenitev, ne glede na to, ali je komitent prejemnik plačila v Sloveniji ali v drugi državi evrskega območja. Prav tako je zagotovljena dosegljivost za čezmejne direktne obremenitve v standardu SEPA po shemi CORE in B2B (Bankart 2011b).

V začetni fazi so bila pripravljena in objavljena pravila za izvajanje direktnih obremenitev po shemah SEPA, kar je storil Evropski svet za plačila (European Payments Council - EPC). S

tem so bila postavljena enotna pravila za izvajanje direktnih obremenitev na celotnem območju SEPA, kar pomeni tudi za slovenske ponudnike plačilnih storitev in komitente v domačem ter čezmejnem plačilnem prometu (Bankart 2011b).

Direktna obremenitev SEPA je plačilna storitev, ki jo urejajo pravila delovanja za izvršitev direktnih obremenitev v evrih, na področju celotnega območja SEPA, temeljijo pa na dveh pravilnikih, in sicer za SEPA direktne obremenitve CORE SEPA (Direct Debit Scheme Rulebook) in B2B SEPA (Direct Debit Scheme Rulebook) (Bankart 2011b).

V okviru plačilne storitve direktne obremenitve SEPA prejemnik plačila na podlagi plačnikovega soglasja odredi plačilno transakcijo za obremenitev plačnikovega računa. Direktna obremenitev SEPA je namenjena tako enkratnim plačilom kot tudi plačevanju ponavljajočih se ali periodičnih obveznosti v evrih.

Shema SEPA EDD CORE je namenjena direktnim obremenitvam SEPA, ki se izvajajo predvsem v breme fizičnih oseb, shema SEPA EDD B2B pa je namenjena izključno izvajanju direktnih obremenitev SEPA med poslovnimi subjekti (Bankart 2011b).

6.3 Opredelitev ciljev sistema SEPA in tehnične rešitve

Doslej so lahko plačniki svoje obveznosti s plačilno transakcijo direktna obremenitev poravnali izključno do prejemnikov plačil v Sloveniji, v skladu s pravili nacionalne sheme (NPI), ki jo bo do konca prestopnega obdobja procesirala družba prek zbirnega centra. Migracija direktnih obremenitev s pravili NPI v shemo direktnih obremenitev SEPA se bo pričela predvidoma v maju 2011, ko bosta v okviru infrastrukture SIMP v družbi vzpostavljena nova plačilna sistema za procesiranje direktnih obremenitev SEPA, med ponudniki plačilnih storitev v Sloveniji, za obe shemi direktnih obremenitev SEPA. Od konca lanskega leta naprej pa lahko plačniki svoje obveznosti že poravnavajo do prejemnikov plačil iz celotnega območja SEPA, in sicer na podlagi soglasja za izvršitev direktne obremenitve SEPA, ki ga plačnik izda prejemniku plačila. V nasprotju z nacionalno shemo NPI shemi direktne obremenitve SEPA omogočata izvajanje direktnih obremenitev SEPA vsak bančni delovni dan, nista omejeni na nacionalno območje in ne omejujeta namena direktne obremenitve. Ob tem pa prinašata tudi ugodnejše roke za predložitev podatkov o ponudniku plačilnih storitev za direktne obremenitve SEPA, kar je naloga prejemnika plačil. SEPA ne pomeni le izboljšanje učinkovitosti in standardizacije čezmejnega prometa, temveč posega tudi v plačilni promet znotraj države. Popolna uveljavitev plačilnih shem SEPA ter usklajitev čezmejnega in prometa znotraj nacionalnih meja pomeni enake osnove ter standarde in postopke izvršitve, ne glede na to, prek katere plačilne infrastrukture oziroma katerega izvajalca se plačila izvajajo. Zaradi navedenega SEPA prispeva k povečanju konkurenčnosti

na področju storitev plačilnega prometa znotraj regije, kjer je plačilna valuta evro (Bankart 2008).

Končni cilj sheme SEPA je doseči, da bodo lahko fizične in pravne osebe uporabljale plačilne storitve, ki jih bo mogoče uporabljati na enoten način, kar pomeni, da ne bo več razlikovanja med plačili v evrih znotraj ali čez mejo države. Imetniki računov bodo lahko izvajali negotovinska plačila iz enega samega računa, z uporabo enega niza plačilnih instrumentov, enostavno, učinkovito in varno, tako v evrskem območju kot tudi znotraj državnih meja (Bankart 2008).

Vzpostavitev nove infrastrukture je bila za predstavljeni projekt smiselna za ohranitev in v določenem delu nadgraditev obstoječe poslovne prakse na področju plačil malih vrednosti, ki jih je in jih trenutno še omogoča nacionalna infrastruktura za obdelavo domačih plačil ter služi tudi kot skupna vstopna točka za povezavo do vseevrskega plačilnega sistema. Nova plačilna infrastruktura je skladna s sistemom SEPA in bankam v določeni meri že omogoča učinkovito izvajanje tako domačih kot čezmejnih plačil iz naslova shem SEPA (Bankart 2008).

Sheme SEPA omogočajo, da posamezni udeleženci oziroma skupine udeležencev svojim strankam ponudijo dodatne komplementarne storitve, ki temeljijo na imenovanih shemah. Gre za konkurenčno dodatno ponudbo, s katero so strankam zagotovljene storitve v skladu z njihovimi potrebami (Bankart 2008).

V nalogi obravnavana družba je tako v svoji ponudbi, ki je bila potrebna za prijavo na razpis, na izhodiščnih zahtevah projekta SEPA pripravila vse potrebno za izvedbo projekta ter ponudila zelo ugodne pogoje za izvajanje procesiranja plačil v okviru projekta (Bankart 2008).

Banke in hranilnice v Sloveniji so na podlagi razpisa Združenja bank Slovenije za procesiranje svojih plačil izbrale obravnavano družbo, ki je v svoji ponudbi v celoti ponudila najugodnejše pogoje in bo še naprej zagotavljala oziroma ohranjala visoke hitrosti procesiranja tudi za plačila malih vrednosti (petkrat dnevno oz. vsaki dve uri od 8. ure zjutraj dalje), ki so je banke, hranilnice in vsi uporabniki plačilnih storitev navajeni že od leta 1998, ko je Banka Slovenije, kot del reforme plačilnih sistemov v Sloveniji, vzpostavila sistem Žiro kliring (Bankart 2008).

Družba je v imenu bank in hranilnic, udeleženk plačilnega sistema SEPA IKP, pridobila dovoljenje Banke Slovenije za oblikovanje plačilnega sistema SEPA IKP. Kot članica klirinških hiš pa je družba pridobila še dovoljenje za opravljanje storitev plačilnega sistema SEPA IKP (Bankart 2008).

Izgradnja tehnične rešitve je bila v osnovi povezana z visokimi stroški, zato se je pri snovanju ciljev razmišljalo o ideji njene uporabnosti za obstoječe storitve, ki bi se izvajale na novi infrastrukturi in bi se tako ukinjalo staro infrastrukturo s komunikacijskimi povezavami, kar bi privedlo do optimizacije ter posledično znižanja na omenjenih segmentih. Zasnovani cilji so bili usmerjeni tudi v prihodnost. To pomeni, da je bil cilj izgraditi infrastrukturo, ki bo dovolj dinamična za izvajanje storitev, ki jih bo družba razvila v prihodnosti. Pri snovanju ciljev so bili udeleženi management, ki je na osnovi pregleda stroškov predlagal raziskati možnost uporabe infrastrukture za obstoječe storitve, zaposleni pri projektu, ki so s specifičnim in strokovnim znanjem v delovnem okolju podali informacije kako ter na kakšen način je možno izvesti optimizacijo, in zunanji izvajalci z izkušnjami pri projektih v drugih organizacijah, kjer so se že soočali s podobnimi problemi. Tako zaposleni kot partnerji, zunanji izvajalci, so z izkušnjami iz preteklega obdobja kot tudi s spremljanjem trendov na področju komunikacij ter nenehnega sodelovanja s ponudniki internetnih storitev, ki v osnovi ponujajo transportne poti za povezovanje med posameznimi strankami, z možnostjo izmenjave podatkov, na tedenskih sestankih izražali mnenja, izmenjavali podatke ter snovali primerne alternative kot podlago za izbor najprimernejše različice, ki bo izpolnjevala pogoje glede zastavljenih ciljev (Bankart 2008).

6.3.1 Zbiranje informacij

Zbiranje informacij je pri projektu izbire ponudnika prenosnega sistema potekalo na dveh ravneh. Prva raven je bila tehnična, saj je bilo treba predhodno zbrati in oceniti tehnične možnosti, ki so nasploh na voljo na telekomunikacijskem trgu ter so hkrati primerne za potrebe družbe in zagotovitev delovanja sistema pod določenimi pogoji. Na tem segmentu zbiranja podatkov so sodelovali zaposleni, udeleženi pri projektu, in zunanji partnerji, ki organizaciji nudijo tehnično podporo. Potrebe družbe izhajajo iz strateškega načrtovanja in analiziranja. Osnova za načrtovanje in analiziranje je okvirni model družbe, s temeljno politiko organizacije, v kateri so vključeni smotri, poslanstvo ter kultura organizacije, razvojna politika z razvojnimi cilji ter sprotne politika s kratkoročnimi cilji kot tudi zmožnost prilagajanja v dinamičnem in konkurenčnem okolju. V tem pogledu je bila opravljena krajša SPIN analiza družbe, ki je pokazala notranje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v okolju, ki jih mora družba izkoristiti oziroma obrniti v svoj prid.

Pri tem je bil dodaten izziv oziroma oteževalna okoliščina, ki so si je zadali za cilj, možnost uporabe izgrajene komunikacijske infrastrukture za obstoječe storitve, ki jih družba že ponuja in izvaja na zastareli komunikacijski infrastrukturi, pa tudi to, da bo le-ta dovolj odprta, fleksibilna, predvsem pa varna za uporabo novih storitev v prihodnosti.

Informacije so danes veliko bolj dostopne kot nekoč, samo poiskati jih je treba. Na v nalogi obravnavanem področju se nenehno dogajajo spremembe in novitete, zato je pomembno

spremljanje razvoja z uporabo strokovne literature, svetovnega spleta kot tudi udeleževanje na strokovnih izobraževanjih in konferencah. Našteti viri so tudi osnovni vir informacij, ki jih uporabljajo tako zaposleni kot tudi partnerji obravnavane družbe.

Pri zbiranju tehničnih informacij so tako sodelovali zaposleni z informacijami, pridobljenimi na opisan način, in izkušnjami, ki so si jih pridobili v delovnih procesih podjetja. Kot takšni tudi najboljše poznajo sisteme z vsemi posebnostmi in možnostmi uporabe, saj z njimi dnevno upravljajo. Svoje informacije, izkušnje in videnja, kar je bilo pridobljeno na omenjeni način, so prispevali zunanji partnerji, ki sodelujejo s podjetjem v vlogi dobavitelja, ponudnika storitev in tehnične podpore na področju komunikacij ter imajo dostop do najnovejših razvojnih trendov, kot partnerji globalnih organizacij (Cisco) na tem področju.

V tej fazi zbiranja podatkov so zaposleni opravili informativne pogovore z udeleženkami oziroma pristopnicami k projektu SEPA in tako pridobili informacije o tehničnih zahtevah, ki bodo na splošno opisane v nadaljevanju. Na takšen način so postavili zahteve, želje in pogoje, pomembne za udejanjanje projekta.

V drugi fazi je sledilo zbiranje informacij o možnih ponudniki internetnih storitev prek dosegljivih virov, kot so svetovni splet, strokovni članki, informacije pri regulatorju trga (APEK), ter seveda dosedanje izkušnje zaposlenih in partnerjev s ponudniki storitev.

Tako kot v prvi fazi so bili tudi v tej fazi opravljeni informativni pogovori s ponudniki internetnih storitev. Na podlagi vseh informacij so bili nato določeni možni ponudniki, ki so bili nadalje, ob določitvi kriterijev, izbrani kot primerni ponudniki transportnih poti.

Zbrane podatke in informacije je bilo treba v nadaljevanju temeljito obdelati, analizirati in definirati, formalizirati uporabne alternative, poleg tega pa je bilo treba izbrati najboljšo izmed njih. Tako, kot pri vseh skupinskih odločitvah, so se tudi v obravnavani družbi pojavili občasni konflikti, predvsem zaradi različnih pogledov na izvedbo projekta. Na sestankih in razpravah je bilo porabljenega veliko časa, ki bi bil včasih koristen tudi za kaj bolj produktivnega, vendar se je treba za skupinske odločitve vse skozi dogovarjati, deliti mnenja in informacije, za uspešno doseganje zelenih ciljev. Pa tudi odgovornost je pri participativnem odločanju porazdeljena na vse udeležene, ki so del procesa odločanja. Zaradi narave dela in projekta, razširjenega v tehnično in logistično zelo zahtevne panoge, so se odgovorni v podjetju že na začetku projekta odločili za bolj kreativen pristop. Človek se mora pri problemu pač znati orientirati, da lahko razume situacijo, določi problem in definira nalogo. V začetni fazi predstavljenega problema se vedno zberejo podatki in informacije. Tedensko ali dnevno so sodelujoči nato na sestankih analizirali podatke in informacije, kreirali ideje ter alternativne možnosti. Tako, kot pri vsaki bolezni obstaja določena inkubacijska doba, je tudi pri ostalem delu, saj vsaka ideja dozori in vedno je potreben čas, da se situacija razjasni. Ker

družba namenja omejen, a primeren čas za projekte, ki so dolgoročno načrtovani, se dobi v določenem trenutku inspiracija, ki prinese dobro idejo. Ko se sodelujoči v projektu zberejo in ima vsak svojo idejo, se različne dele sestavi v celoto, seveda pa previdnost ni nikoli odveč, zato je nujno preverjati navdihnjene rešitve v razmerju do želenih ciljev.

V nadaljevanju bodo predstavljene informacije o delovanju sistema in tehničnih zahtevah udeleženk ter tehničnih izhodišč.

6.3.2 Delovanje sistema

Za podporo elektronskega poslovanja sistema SEPA je potrebna SEPA skladna infrastruktura, ki omogoča obdelavo podatkov po standardih SEPA. Dokumenti so izdelani v standardu XML, datoteke so šifrirane in podpisane z digitalnimi potrdili.

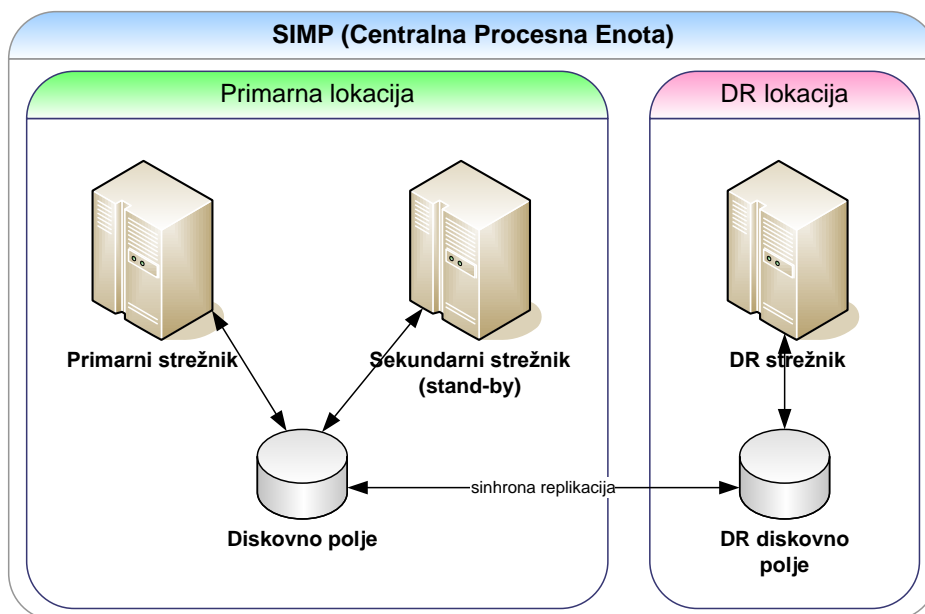
V nalogi bo v nadaljevanju osvetljena problematika izgradnje infrastrukture. Izgradnja infrastrukture obsega strojno in programsko opremo, ki se v družbi uporablja za potrebe delovanja plačilnega sistema SEPA IKP in je postavljena na način, ki zagotavlja najvišji možni nivo razpoložljivosti sistema. To pomeni zagotavljanje delovanja sistema 24/7 na leto. Za zagotavljanje omenjenega pogoja je infrastruktura SIMP razprostrta med dve lokaciji, to je med primarno in sekundarno lokacijo, zaradi zagotavljanja rešitve DR, ki pomeni rezervno oziroma podvojeno strojno in programsko opremo. To omogoča zagotavljanje neprekinjenosti poslovanja in poslovanje v izrednih okoliščinah. Sistem deluje vse delovne dni, med 7. in 16.30 uro, s petimi poravnalnimi preseki, po načinu multilateralne poravnave. To pomeni, da ena banka lahko hkrati izvede poravnavo z več bankami, Banka Slovenije pa nastopa v vlogi poravnalnega agenta. Infrastrukturo SIMP sestavljajo naslednji osnovni logični sklopi:

- CPE strežnika za obdelavo podatkov na primarni in rezervni lokaciji podjetja;
- dostopovni MAP strežnika;
- komunikacijske povezave.

Sklopi so medsebojno odvisni in povezani z osnovnim sklopom komunikacijske povezave, ki je najpomembnejši sklop, saj tvori temelj delovanja celotnega sistema. Zaradi lažje predstave bo vsak posamezen sklop opisan in prikazan v nadaljevanju.

CPE strežnik za obdelavo podatkov na primarni in rezervni lokaciji podjetja

Centralna procesna enota oziroma CPE je strežnik, na katerem se izvaja procesiranje podatkov za sisteme v okviru SIMP. CPE sestavljajo trije strežniki, postavljeni na primarni in rezervni lokaciji podjetja. Strežniki uporabljajo dve diskovni polji za potrebe shranjevanja podatkov in varnostnih kopij. Prvo je postavljeno na primarni, drugo pa na rezervni lokaciji. Na sliki 6 je nazorno prikazana fizična postavitve CPE.



Slika 6: Centralna procesna enota CPE

Vir: Bankart 2009a, 8.

Med diskovnimi polji poteka sinhronizacija varnostnih kopij, ki se izdelajo po vsakem uspešno zaključenem informativnem oziroma poravnalnem preseku.

Na primarni lokaciji sta postavljena dva strežnika, primarni in sekundarni. Sekundarni strežnik deluje po t. i. principu cold stand-by, kar pomeni, da je popolna kopija primarnega strežnika, vendar ni aktiven. Oba strežnika lahko uporabljata diskovno polje na primarni lokaciji, vendar podatke nanj lahko istočasno zapisuje samo en strežnik. V primeru odpovedi primarnega strežnika se tako aktivira sekundarni in se mu dodeli uporaba diskovnega polja.

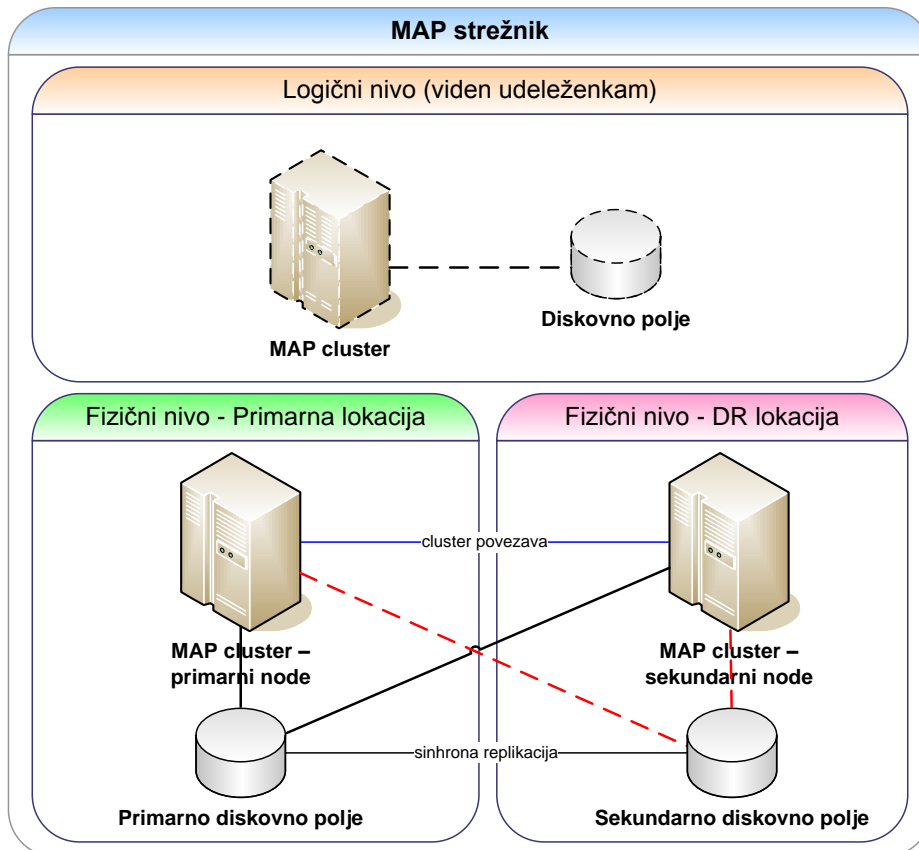
Na sekundarni lokaciji je postavljen tretji strežnik - DR strežnik, ki deluje po t. i. principu hot stand-by, kar pomeni, da je popolna kopija primarnega strežnika na primarni lokaciji in obenem aktiven. Strežnik uporablja DR diskovno polje.

V primeru odpovedi primarnega strežnika je tako mogoča takojšnja aktivacija sekundarnega strežnika na primarni lokaciji. V primeru odpovedi celotne primarne lokacije pa je mogoč takojšen prenos delovanja na DR lokacijo.

Dostopovni MAP strežnik

MAP strežnik je strežnik, kamor udeleženske odlagajo datoteke s podatki, ki jih posredujejo v plačilni sistem SEPA IKP in s katerega prevzemajo povratne informacije. Udeleženske podatke posredujejo in jih prevzemajo s pomočjo FTP protokola (file transfer protocol). Na strežniku je za vsako banko kreirana direktorijska struktura (vhodne in izhodne mape), do katere posamezna banka dostopa z uporabniškim imenom in geslom.

MAP strežnik je postavljen v t. i. windows cluster rešitvi, kar pomeni, da je na logičnem nivoju navidezno en strežnik, fizično pa ga sestavljata dva strežnika (cluster node-a). Udeleženske tako navidezno vedno dostopajo do istega strežnika (en IP naslov). Na sliki 7 je prikazan fizični in logični nivo postavitve MAP strežnikov.



Slika 7: Fizični in logični nivo MAP strežnika

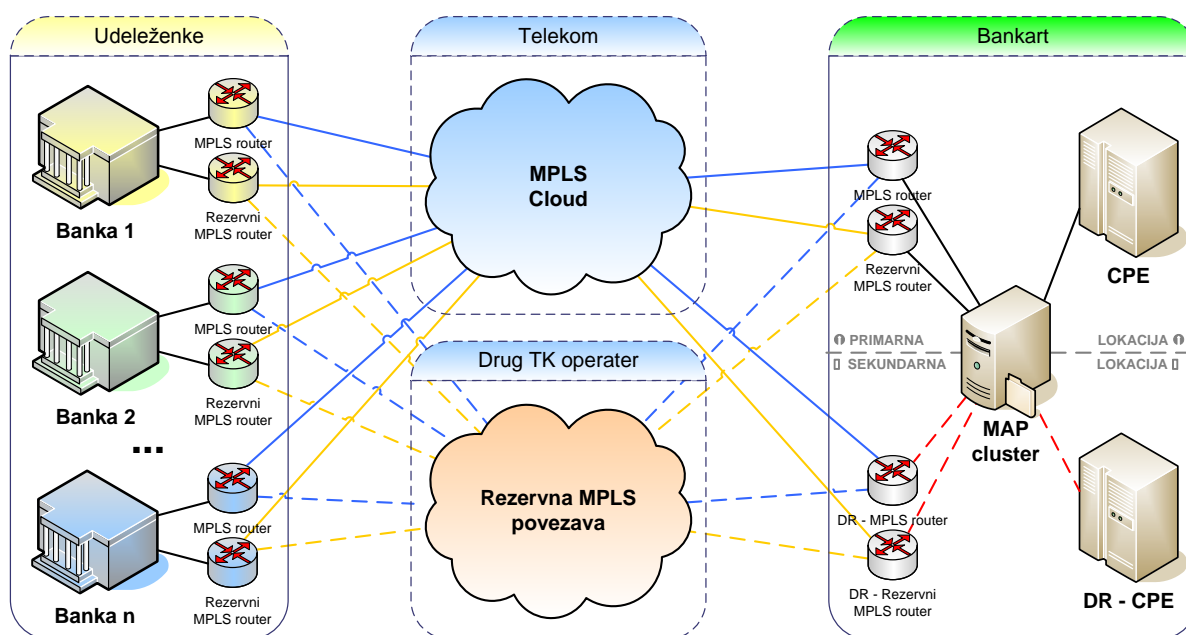
Vir: Bankart 2009a, 7.

Fizično je MAP strežnik kot cluster rešitev razprostrt med obe lokaciji družbe, primarno in rezervno lokacijo podjetja. Primarni cluster node se nahaja na primarni lokaciji, za potrebe redundance pa se sekundarni node nahaja na rezervni lokaciji. Med obema fizičnima strežnikoma je vzpostavljena povezava, na podlagi katere se v primeru odpovedi posameznega strežnika samodejno izvede preklon delovanja na drugo lokacijo.

Oba strežnika (na primarni in rezervni lokaciji) privzeto uporabljata primarno diskovno polje, ki se nahaja na primarni lokaciji. Vsi podatki, ki se nanj zapišejo, se sinhrono prenesejo na rezervno diskovno polje, ki se nahaja na rezervni lokaciji. Sinhrona replikacija deluje tako, da se podatek smatra za zapisan šele, ko se uspešno zapiše na obe diskovni polji. V primeru odpovedi diskovnega polja na primarni lokaciji, je mogoč takojšen preklon na uporabo rezervnega diskovnega polja, kar ponazarjata črčkasti rdeči črti na sliki 7. S tem so takoj na razpolago vsi podatki, ki so bili na diskovno polje zapisani do odpovedi primarnega diskovnega polja.

Komunikacijske povezave

Pomemben del infrastrukture SEPA je komunikacijsko omrežje oziroma komunikacijske povezave, kar je za SEPA IKP podrobneje prikazano na sliki 8. Povezovanje centralne procesne enote in MAP strežnikov je le delček komunikacijskih povezav, ki jih je družba imela na razpolago v okviru obstoječe komunikacijske infrastrukture. Za potrebe povezovanja komunikacijskih omrežij bank in podjetja pa je bilo treba vzpostaviti novo komunikacijsko infrastrukturo s podporo TCP/IP protokolu, saj obstoječa komunikacijska infrastruktura tudi z nadgradnjo ne bi zadostila potrebam ter zahtevam pri izvedbi projekta. Komunikacijska infrastruktura (B-net) obsega visoko razpoložljivo omrežno opremo, nameščeno na primarni in rezervni lokaciji informacijskega sistema podjetja, transportno MPLS TCP/IP omrežje različnih ponudnikov storitev in vstopne točke v omrežje podjetja, nameščene na lokacijah posameznih bank, uporabnic sistema. Zgrajeno je na osnovi tehnologije združevanja različnih mrežnih protokolov MPLS (Multi Label Switching Protocol) in uporabe mrežnega standarda TCP/IP. Visoko razpoložljivost in odzivnost zagotavlja podvojitve vseh komunikacijskih povezav, možnost priklopa več različnih ponudnikov prenosnih sistemov ter delovanje z nadomestne lokacije v primeru izpada osnovne. Komunikacijske povezave za potrebe povezovanja SEPA IKT so podrobneje prikazane na sliki 8.



Slika 8: Komunikacijsko omrežje SEPA IKT

Vir: Bankart 2009a, 6.

Za namene povezovanja udeleženk v omrežje B-net ima podjetje na primarni lokaciji nameščena dva usmerjevalnika (primarni in rezervni). Dva usmerjevalnika sta nameščena tudi na rezervni lokaciji usmerjevalnika. Vsak od usmerjevalnikov je povezan oziroma ga je mogoče povezati po potrebi do MAP strežnika, ki je kot cluster rešitev, razprostrt na obeh

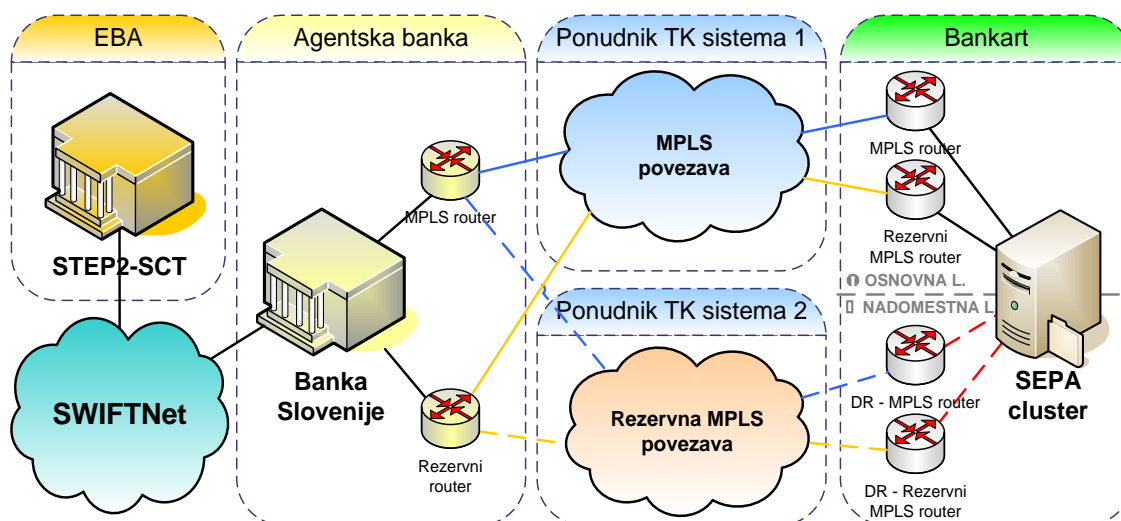
lokacijah. MAP strežnik je prek lokalnega omrežja povezan do CPE strežnika, kot je to opisano pri dostopovnem MAP strežniku.

Visoko razpoložljivost delovanja komunikacijskih povezav družba zagotavlja s podvojeno strojno opremo in s podvojenimi omrežnimi povezavami. Na sliki 8 je primarna povezava med družbo in bankami označena z neprekinjenimi modrimi črtami. V primeru izpada primarne povezave na katerem koli segmentu je mogoč takojšen preklop na rezervno povezavo, ki jih prikazujejo neprekinjene oranžne črte.

V primeru izpada povezave prek primarnega ponudnika telekomunikacijskih storitev (Telekom Slovenije) je mogoč preklop na omrežje sekundarnega TK ponudnika (črtkaste modre in oranžne črte). Z vsakega od usmerjevalnikov je mogoče vzpostaviti povezavo do kateregakoli TK ponudnika. Da se zagotovi povezljivost oziroma možnost uporabe sekundarnega TK ponudnika za vse banke, ne glede na primarno oziroma sekundarno lokacijo banke, je mogoča povezava z več rezervnimi TK ponudniki. V nadaljevanju bo uporabljen izraz sekundarni TK ponudnik in v ednini.

Za del komunikacijske povezave, ki ga upravlja družba, se smatra usmerjevalnike na obeh lokacijah družbe in usmerjevalnika na strani banke. Za del komunikacijske povezave, ki ga upravlja udeleženka, se smatra povezavo med omrežjem banke in usmerjevalnikom, ki ga upravlja družba.

Družba prek svojega komplementarnega sistema SEPA eksterna kreditna plačila - SEPA EKP in Banke Slovenije zagotavlja povezavo z vseevropskim plačilnim sistemom STEP2-SCT, ki ga upravlja EBA Clearing. Na sliki 9 je prikazana izmenjava čezmejnih plačilnih nalogov s pomočjo sistema SEPA EKP.



Slika 9: SEPA EKP - vloga komunikacijskega omrežja pri poslovanju zunaj Slovenije

Vir: Bankart 2009a.

Posebnost pri tovrstnih plačilih je vloga Banke Slovenije kot agentske banke ali prehoda v mednarodna finančna omrežja STEP2 ter SwiftNet.

V tem okviru potekajo sistemi domačih plačil v Sloveniji, SEPA IKP, in sistemi zunanjih ali čezmejnih plačil, imenovanih SEPA EKP.

6.3.3 Tehnične zahteve za udeleženske in tehnična izhodišča

O projektu in opisu delovanja sistema SEPA je bilo več in podrobneje opisano v predhodnih poglavjih, iz katerih je razvidno, kako pomembno je postaviti dobre temelje, to je komunikacijsko infrastrukturo, na katerih se gradi sistem. Tehnične zahteve, ki jih je morala zagotavljati članica ponujenega sistema, so praviloma popolnoma enake kot za obstoječa sistema Žiro kliring in SVT pri Banki Slovenije, ki sta temelj izmenjav informacij na enakih ter enako varnih principih.

Članica mora zagotavljati primarno in rezervno programsko ter strojno opremo (za pripravo datotek s plačilnimi nalogi in za prevzem datotek z rezultati obdelav sistema) na osnovni lokaciji, v primeru izpada primarne lokacije pa mora v dogovorjenem času zagotoviti delovanje sistema oziroma vključitev s pomočjo rezervne lokacije.

V začetni fazi je bila dopuščena možnost, da se lahko članica v ponujeni sistem vključi prek omrežja SWIFTNet ali prek omrežja, ki bo analogno BSNNet in bo vzpostavljeno v fazi vzpostavitve storitev. Z Banko Slovenije se je družba dogovorila tudi o možnosti uporabe BSNNet, vsaj v začetnem obdobju.

Družba se je v ponudbi zavezala, da bo članicam udeleženkam zagotovila ustrezno programsko opremo, ki je pogoj za povezavo s ponujenim sistemom. V programsko opremo spadajo moduli za preverjanje sintakse sporočil s plačilnimi nalogi za digitalno podpisovanje in enkripcijo sporočil članic, v obratni smeri pa moduli za dekripcijo in preverjanje izvora ter integritete prevzetih sporočil. Za uporabo navedene programske opreme je pogoj za članice, da imajo ustrezno strojno in programsko opremo, to je osebni računalnik z operacijskim sistemom MS Windows, čitalnik pametnih kartic in pametno kartico z naprednim digitalnim podpisom. Članice, ki so že udeleženske sistema Žiro kliring in/ali sistema SVT, lahko za poslovanje s ponujenim sistemom uporabljajo isto opremo (računalnik, čitalnik, pametne kartice), kot jo uporabljajo za omenjena, sicer že obstoječa sistema.

Za zagotovitev osnovnih zahtev pri projektu, to je neprekinjeno delovanje sistema, je bilo v začetni fazi pomembno načrtovanje komunikacijske infrastrukture, ki je morala biti v največji meri neodvisna od ponudnikov telekomunikacijskih storitev. Zagotavljati je bilo treba visok nivo varnosti, biti dovolj prilagodljiv za dodajanje novih storitev v bodočnosti in zagotoviti

prenos obstoječih storitev, ki jih družba ponuja slovenskim in nekaterim tujim bankam. Tako se je začel proces odločanja o izbiri tehnične rešitve in vzporedno izbira najustrežnejšega ponudnika. Za organizacijo je bil to velik odločitveni korak, saj bo vplival na poslanstvo, vizijo ter cilje družbe, ki si jih je le-ta zadala in katerim sledi. Da je bila odločitev prava in primerna, je bila v nadaljevanju opravljena krajša SPIN analiza, s katero se je dodatno preverilo, katera tehnična rešitev ter izbira ponudnika je najustrežnejša.

V procesu odločanja med ponudniki storitev so poleg sodelavcev sodelovali tudi zunanji partnerji, strokovnjaki na omenjenem področju, z informacijami ter izkušnjami, ki so popolnejše, z raznolikimi pogledi na problem. Sodelovanje vseh udeležениh, tako vodstva družbe, zaposlenih kot zunanjih partnerjev je bilo nujno, saj je obširnost projekta zahtevala znanja, informacije in izkušnje iz različnih področij. Pri tem je bilo pomembno, da je vodstvo participiralo pri sprejemanju odločitev, ki jih je bilo v samem procesu kar nekaj. Dosedanje projekte, ki so bili manjšega obsega, je vodilo vodstvo, ki je tudi odločalo o zadevah. Sprememba pri tem projektu pa je prinesla svežino v organizacijo, čeprav za družbo velja, da tudi doslej ni bila avtorska, ampak predvsem demokratična organizacija. Ob tem pa je treba poudariti, da so odločitve pri tako pomembnih projektih v procesu odločanja večinoma skupinske, s sodelovanjem strokovnjakov in vodstvenih delavcev, po načelu več ljudi več ve. V Sloveniji je večje število ponudnikov internetnega omrežja, ki ponujajo komunikacijske storitve, vendar pa je bil v tem primeru že v začetku predstavljen prvi najpomembnejši kriterij, s katerim so se vsi strinjali. To je možnost izgradnje internetnih priključkov na znanih lokacijah bank, ki bodo sodelovale v plačilnem sistemu SEPA IKP. Cilj odločitve je bil izbrati ponudnika, ki omogoča izgradnjo infrastrukture oziroma transportnega sistema za nemoteno delovanje plačilnega sistema SEPA IKT. Pri zbiranju podatkov ter informacij o možnostih interneta na znanih lokacijah strank, obdelave pridobljenih podatkov in informacij so se dokaj hitro pokazale tri možne alternative, to je izbire med tremi ponudniki internetnega omrežja. Proces pridobivanja podatkov je zahteval veliko časa za sestanke, informativne pogovore s ponudniki in razprave. Omenjene aktivnosti so privedle do rezultatov, ki so kazali na tri možne ponudnike internetnih storitev, z možnostjo izgradnje omenjene infrastrukture na znanih lokacijah.

Izvedba projekta je v začetku zahtevala popolnoma racionalen analitični pristop. Definirati je bilo treba situacijo oziroma problem in jasno postaviti cilje. Še več, v družbi so si postavili dodatne zahteve, in sicer, da bo komunikacijska infrastruktura v nadaljevanju omogočala izvajanje ostalih storitev, ki jih ponuja družba, in bo tako v doglednem času poenotila ter posodobila celotno komunikacijsko omrežje ter v nadaljevanju ukinila zastarelo opremo in komunikacijske povezave, ki delujejo na starih X25, protokolih SNA ter klicnih linijah. S tem je družba optimizirala velik del poslovanja na tehničnem nivoju, ki se bo nadalje obrestoval tudi s finančnega vidika.

6.4 Izbor ponudnikov telekomunikacijskih storitev in določitev alternativ

V procesu odločanja se po zastavljenih ciljih zasnujejo možne alternative, ki so predmet odločanja. V obravnavanem primeru je bilo treba vzporedno snovati alternative oziroma opraviti izbor ponudnikov telekomunikacijskih storitev, ki bodo izpolnjevali postavljene kriterije ter snovanje alternativ za izbor najprimernejše tehnične rešitve za doseg zastavljenih ciljev.

6.4.1 Pregled ponudnikov telekomunikacijskih storitev na slovenskem trgu

V skladu s projektom in ostalimi dodatnimi cilji družbe je bil tako opravljen pregled ponudnikov, ki ponujajo telekomunikacijske storitve in ustrezne prenosne sisteme v Sloveniji ter širše na trgih JV Evrope. Pregled je bil opravljen na podlagi informativnih pogovorov kot tudi informacij, pridobljenih prek svetovnega spleta.

Družba Telekom

Telekom, d. d., je prvi in vodilni ponudnik na področju telekomunikacij. Od ločitve s takratno PTT Slovenije, leta 1995, je samostojno podjetje, ki s pripojenimi in hčerinskimi družbami obvladuje vse segmente sodobnega telekomunikacijskega trga. Leta 2007 si je Telekom pripojil družbo SiOL in je začel pospešeno uvajati širokopasovne tehnologije druge generacije, VDSL2, na področju klasičnih komunikacij, kot tudi graditi omrežje FTTH, kar pomeni izgradnjo optičnega omrežja, prek katerega izvaja priključitve fizičnih in pravnih oseb na optično omrežje. V istem letu je uvedel tehnologijo WiMax na področju radijskih komunikacij, hkrati pa izboljšuje stabilnost, varnost in razpoložljivost UMTS omrežja na področju mobilnih komunikacij. V zadnjih letih je Telekom odkupil večje število večinskih deležev družb na trgih JV Evrope in tako uresničuje enega od strateških ciljev, to je regionalizacijo poslovanja oziroma širitev poslovanja na trge JV Evrope in Sredozemlja (Telekom Slovenije 2011).

Družba Amis

Amis je družba za telekomunikacije s sedežem v Mariboru. Ustanovljena je bila leta 1995, kot družba Medianet d. o. o. Amis je danes vodilni alternativni ponudnik celostnih komunikacij na področju interneta in IP telefonije v Sloveniji. Prisoten je tudi na nekaterih trgih JV Evrope, kjer je ustanovil svoja podjetja. Svojim strankam tudi s pomočjo drugih družb omogoča priklop prek klasičnih bakrenih povezav ali prek FTTH, lastnega dostopovnega omrežja. Družba je razvila bogat nabor ponudbe za poslovne uporabnike s ponudbo dostopa do interneta, IP telefonije ter IP MPLS, povezave med strankinimi lokacijami. Značilnost sistema je visoka razpoložljivost, lastna infrastruktura, visoka stopnja varnosti in zanesljivost delovanja (Amis 2011).

Družba Tuš Telekom

Ime podjetja Tuš Telekom se je pojavilo na tržišču v letu 2006, kot preimenovanje podjetja Voljatelj telekomunikacije, d. d., ki je bilo ustanovljeno leta 2000. Na trg telekomunikacij se je podalo z vizijo inoviranja na področju tehnologije (uvajanje IP telefonije, ADSL2 ...) in financ (internet brez mesečne naročnine ...). V želji po večjemu razponu komunikacij se je družba v letu 2009 pripojila k družbi Tuš Mobil, d. d. Danes uporabnikom omogoča širok spekter internetnih dostopov, komunikacijske, glasovne in video storitve, navidezna zasebna omrežja VPN/MPLS, mobilno telefonijo, vključno s tehnologijo UMTS (Tuštelekom 2011).

Družba Softnet

Podjetje je nastalo leta 1996 in je v začetku ponujalo lasten dostop do interneta zgolj poslovnim uporabnikom. Ob širitvi dejavnosti in usmerjenosti v podatkovno komunikacijo je podjetje izgradilo IP omrežje in tako svoji ponudbi dodalo rešitve s področja IP telefonije, povezav IP-VPN in IP-MPLS, brezžične in optične povezave, kot tudi kolokacijo strežnikov. Njihova vizija je predvsem delovanje in ponujanje storitev na področju JV Evrope, to je na področjih držav nekdanje Jugoslavije oziroma na področju Adriatic regije (Softnet 2011).

Družba T-2

Družba T-2, d. o. o., je bila ustanovljena leta 2004, z namenom ponujanja najsodobnejših telekomunikacijskih, informacijskih in medijskih rešitev. Med prvimi je v svetovnem merilu ponudila širokopasovno tehnologijo dostopa VDSL, od leta 2006 pa ponuja storitve na področju optičnega dostopa na osnovi tehnologije FTTH. Poleg tega poslovnim uporabnikom ponuja navidezna zasebna omrežja (VPN), lastno mobilno omrežje UMTS omrežje IP MPLS. Podjetje svoje storitve ponuja predvsem v slovenskem prostoru (T-2 2011).

Družba Stelkom

Leta 2004 so javna podjetja, kot so Elektro Slovenije, HSE in pet elektrodistribucijskih podjetij za distribucijo električne energije, ustanovila družbo Stelkom, d. o. o., z namenom združevanja tehničnih virov in v nadaljevanju trženja obstoječih povezanih telekomunikacijskih vodov. Družba je sprva izvajala storitve zgolj za svoje ustanoviteljice, potem pa je poslovanje razširila tudi na ostale zainteresirane stranke. Danes ponuja zakup pasovne širine v Sloveniji in tujini, tranzitne povezave ter najem transportnega SDH, optičnega, IP MPLS ali brezžičnega radijskega omrežja in kolokacijske storitve (Stelkom 2011).

Splošen pregled ponudbe na telekomunikacijskem trgu v Sloveniji kaže, da ponudniki prenosnih sistemov v grobem ponujajo:

- širokopasovno hrbtenično omrežje, ki danes večinoma temelji na optičnih povezavah, ki omogočajo visoke hitrosti. Želena je, da so optične komunikacije sklenjene v obroč, s čimer se v primeru izpada zagotovi ustrezna nadomestna pot. Optične vode si ponudniki lahko lastijo ali jih najamejo. Lastniki glavnih vodov so: Telekom Slovenija, slovenska elektro podjetja, Slovenske železnice in DARS;
- dostopovno omrežje, ki je lahko optično, žično ali brezžično. Optično dostopovno omrežje (FTTH) omogoča večjo stabilnost in najvišje hitrosti do končnega uporabnika, vendar za višjo ceno. Žično omrežje sloni na uporabi tehnologije xDSL in je z uporabo dodatnih varnostnih mehanizmov postalo dovolj stabilno tudi za poslovne uporabnike. Brezžično omrežje je lahko t. i. radijsko ali omrežje mobilne telefonije, s tehnologijami GPRS, EDGE in UMTS. Brezžična omrežja se uporabljajo največkrat za rezervne povezave, predvsem zaradi neobčutljivosti na izpade zemeljskih povezav.

Ponudniki v največji meri ponujajo storitve, kot so najem prenosnega sistema, najem komunikacijske opreme, storitve vzpostavitve strankinega omrežja, možnosti vzdrževanja le-tega itd. Različni ponudniki pri tem zasledujejo tudi svoje poslovne cilje in interese tako, da so cenovni okviri pri tem zelo različni.

Zaradi zgodovinskih razlogov ima še vedno največji tržni delež Telekom Slovenija, kateremu počasi sledijo tudi drugi operaterji.

Velik vpliv na izbiro ponudnika prenosnih sistemov v obravnavani družbi so imele mikro lokacije bank in hranilnic. Informacije o možnih priklopih na posamezni mikrolokaciji so posredovali ponudniki, in sicer na podlagi naslovov udeleženk sistema SEPA. Po omenjenih informacijah in vseh ostalih pridobljenih podatkih o ponudnikih komunikacijskih storitev ter glede na tehnične zahteve udeleženk in dodatnih ciljev, ki so si jih zastavili v obravnavani družbi, se je le-ta z vsemi sodelujočimi v procesu izbire odločila za tri med seboj neodvisne ponudnike, ki so ustrezali vsem zahtevam. Tako so bili za ponudnike komunikacijskih storitev izbrani Telekom Slovenija, Amis in Tuš Telekom, ki so se po analizi pridobljenih informacij uvrščali na najvišja mesta.

6.4.2 Opis alternativnih tehničnih rešitev

V zadnjem desetletju se je na obsežnem področju telekomunikacij in prenosnih sistemov dogodila t. i. tiha revolucija. Iz okolja velikega državnega podjetja je zrasla množica manjših ponudnikov in povezovalcev storitev, ki za največkrat nižjo ceno ponujajo hitrejše ter uporabniku bolj prilagojeno prenosno omrežje. Slednje pomeni za načrtovalce tovrstnih sistemov tudi svojevrsten izziv, saj je treba pri načrtovanju povezav slediti zahtevam po dolgoročnosti, stabilnosti, varnosti, ustreznem vzdrževanju itd.

Banke in ostale finančne družbe so tradicionalni gospodarski subjekti, zato so pri njih poudarjene druge značilnosti informacijskih sistemov kot pri večini ostalih gospodarskih družb. V ospredju so zagotovo varnost, stabilnost in neprekinjenost poslovanja, kot zelo pomemben dejavnik, z minimalnimi zunanjimi vplivi na prenos in obdelavo podatkov. Cena je pomembno sodilo pri odločanju, vendar ne najpomembnejše. Pri ocenah tveganja so zato višje utežena merila o varnosti, neprekinjenosti poslovanja, zanesljivosti, podvojenih napravah, ustrezni storitveni podpori za hitro odpravo napak in podobno.

Sodobne družbe imajo največkrat lasten informacijski sistem, ki se infrastrukturno opira na notranja (lokalna) računalniška omrežja in na lastne človeške vire. Interna računalniška omrežja skrbijo za povezovanje med posameznimi delovnimi postajami uporabnikov ter strežnikov, kjer se podatki shranjujejo in obdelujejo. Družba kot samostojna organizacija za povezovanje z ostalim svetom, kot so banke in druge finančne institucije z namenom izmenjave podatkov za t. i. e-poslovanje, si mora zagotoviti takšno prenosno omrežje, ki bo izpolnjevalo opisane zahteve.

To je mogoče narediti z izgradnjo infrastrukture ali delnim oziroma celotnim najemom prenosnega sistema pri ponudniku tovrstnih storitev, kakor je to storila tudi v nalogi obravnavana družba.

Slednja se je pri širitvi svojega informacijskega sistema znašla tudi pred vprašanjem, kateri način povezovanja bi bil zanjo najprimernejši. Odločitev o uporabljeni tehnologiji ji narekujejo tako notranje zahteve kot tudi zahteve posameznih bank in Banke Slovenije ter mednarodnih finančnih združenj.

Stranka, v konkretnem primeru družba, je morala zato natančno analizirati svoje potrebe in različne možnosti, ki jih trg telekomunikacij ponuja. Pri tovrstnih projektih v infrastrukturo gre za strateške odločitve, saj je v primeru napačne odločitve lahko, poleg vloženi sredstev, zamujen tudi razvojni cikel podjetja. To pomeni zamujene poslovne priložnosti, ki na odprtem trgu pomenijo izrinjanje družbe.

V nalogi obravnavana družba je imela za izvedbo zahtevanega omrežja tako na voljo naslednje tehnične možnosti oziroma alternative, ki so bile predmet odločanja po zbranih informacijah:

Uporaba upravljanega omrežja ponudnika storitev

Upravljanje omrežja pomeni povezavo družbe iz osnovne in rezervne lokacije v virtualni oblak ponudnika, na enak način se priključijo tudi banke. V primeru upravljanega omrežja je izključena neodvisnost rešitve od ponudnika storitev. Izvedba od ponudnika storitev zahteva

namensko napravo na vsaki lokaciji ali pravico do upravljanja z naročnikovo opremo. Zagotavljanje varnosti in zasebnosti na prenosnih poteh je prepuščeno ponudniku, hkrati pa je ponudnik vpleten v naročnikovo politiko ločevanja omrežij. V tem primeru je treba izdelati ustrezno programsko opremo za kriptiranje aplikacij in pripraviti podpise z ustreznimi varnostnimi potrdili.

Upravljalavec omrežja družba - izgradnja zasebnega omrežja

V tem primeru družba sama nabavi ali najame transportne poti glede na svoje potrebe po zmogljivosti, ceni in varnosti. Družba je s tem neodvisna od tehnologije transportnega omrežja ponudnika in lahko uporabi tudi svoje že obstoječe transportno omrežje, lahko pa uporablja tudi telekomunikacijske vode različnih ponudnikov.

Prednost te rešitve je v neodvisnosti od ponudnikov povezav, omogoča tudi preglednejše upravljanje in nadzor omrežja. Zaradi fizične ločitve omrežij je v tem primeru izpolnjena zahteva po varnosti glede na zahteve finančnega trga.

Ta rešitev bi od družbe zahtevala velika vlaganja v prenosno opremo in transportne poti. Ker družba deluje na finančnem trgu, ji izgradnja lastnega prenosnega podatkovnega sistema ni v interesu. Pomembna je tudi časovna postavka, saj je takšna izgradnja omrežja zamudna.

Uporaba zasebnega omrežja ponudnika storitev

Rešitev temelji na najemu zasebnega omrežja ponudnika storitev, ki zagotavlja prenosni sistem, ki je že ustrezno varovan pred izpadi. Z virtualno ločitvijo, ki jo omogoča tehnologija MPLS, od ostalih strank pa je v grobem tudi izpolnjen pogoj varnostnih standardov na finančnem področju o ločevanju različnih podatkovnih poti. Družba lahko uporabi zasebno omrežje ponudnika storitev kot osnovo za izgradnjo svojega podatkovnega omrežja s pomočjo navideznih predorov od vsake banke in tako še dodatno poskrbi za varnost občutljivih finančnih podatkov. Zaščita pred fizičnimi izpadi omrežja je dosežena s podvojitvijo vstopnih točk družbe (primarna in rezervna lokacija) in dostopovnih točk bank.

Po hitri oceni alternativ je zadnja rešitev za v nalogi obravnavano družbo najprimernejša, saj poleg ustrezne varnosti, cene in prožnosti omogoča tudi integracijo dosedanjih družbenih prenosnih sistemov ter zagotavlja neodvisnost posameznih povezav.

Pri zasnovi opisanih alternativ so bili soudeleženi zaposleni v organizaciji, ki delujejo na segmentu komunikacij, in zunanji partnerji v vlogi tehnične podpore. Rešitve z vsemi informacijami so bile predstavljene managementu, ki je tako imel večji pregled nad projektom.

Izbrana tehnična rešitev je bila na podlagi participativnega odločanja in vseh znanih informacij ter dejstev izbrana s soudeležbo managementa, zaposlenih in zunanjih partnerjev.

6.4.3 Pomembni kriteriji za izbiro alternativ

Določitev kriterijev je bila ena izmed lažjih nalog v tem projektu. Pridobljene informacije in izmenjava le-teh, tako zaposlenih kot partnerjev, v okviru tedenskih rednih sestankov, pogovori z udeleženkami oziroma pristopnicami k projektu SEPA in njihove zahteve so bili podlaga za določitev kriterijev. Opis delovanja sistema, tehnične zahteve udeleženk in SPIN analiza so pomembno vplivali na določitev kriterijev za izbor tako ponudnikov kot tudi tehnične rešitve vzpostavitve sistema.

Za izbiro ponudnika prenosnih sistemov je bil najpomembnejši kriterij mikro lokacija bank in hranilnic. Pri zbiranju informacij so se na podlagi informativnih pogovorov s ponudniki in njihovimi informacijami o poizvedbi možnosti priklopa komunikacijskih storitev za posamezne mikro lokacije odločili za ponudnike, ki so primerni za popolno izvedbo projekta, ob pogojih, ki so bili predstavljeni ter zahtevani od pristopnic projekta.

Vlogo pri odločitvi o izbiri ponudnika so imela tudi ostala tehnična sodila oziroma kriteriji, kot so izgradnja prenosnega sistema v dogovorjenem času, uporaba lastnega transportnega sistema ponudnika, razpoložljivost in propustnost, povezava ponudnika s tujimi ponudniki, nadzor omrežja ponudnika, kot tudi souporaba obstoječega prenosnega sistema. Družba je tudi sicer zainteresirana za dolgoročno sodelovanje s poslovno stabilnimi družbami, zato je bila tudi ocena dolgoročnega položaja ponudnikov na trgu ter njegova stabilnost pomembno subjektivno sodilo pri odločitvi izbire ponudnika. Sama finančna plat kot računovodska sodila so se od ponudnika do ponudnika nekoliko razlikovala, vendar se je po pogovorih in analizi izkazalo, da se finančna plat, ki pomeni predvsem priključnino ter mesečno naročnino pri ponudniku storitev, v daljšem obdobju sodelovanja ne razlikuje bistveno glede na ponudnika.

Za izbiro tehnične rešitve so bili določeni trije najpomembnejši kriteriji, na podlagi katerih se je odločalo o izbiri. Družba deluje na področju finančnega sektorja, zato je varnost tisti glavni kriterij, ki je vodilo pri prenosu finančnih podatkov. Največja pozornost v družbi je tudi sicer namenjena varovanju podatkov, saj gre za občutljive podatke, od imetnikov kartic, številnk transakcijskih računov kot tudi PIN kod imetnikov posameznih kartičnih produktov, ki so del sistemov, s katerimi družba upravlja. Tako z različnimi tehnologijami, kot je na primer kriptiranje podatkov, skrbijo, da ne pride do njihovih zlorab. Kriterij prilagodljivosti in prožnosti sistema je postavil management, ki je pogojeval postavitev rešitve z namenom uporabe ne samo za potrebe projekta SEPA, temveč tudi za migracijo dosedanjih storitev, ki jih ponuja družba, in implementacijo novih storitev, ki so v fazi razvoja. Z mislijo v prihodnost so participativno, management in udeleženi na projektu, tako podali dodaten

kriterij, to je postaviti takšno tehnično rešitev, ki bo omogočala družbi širitev izven meja Slovenije, predvsem v dele JV Evrope.

Upravljanje tehnične rešitve in izvajanje nadzora je bil za družbo kriterij, ki je prav tako temeljil na varovanju občutljivih podatkov, zato so v sodelovanju med zaposlenimi in managementom zasnovali kriterij, da mora biti upravljanje ter nadzor sistema v rokah zaposlenih, ki so s pogodbami o zaposlitvi zavezani k varovanju občutljivih podatkov.

6.4.4 Izbor ponudnikov telekomunikacijskih storitev in tehnične rešitve

Po vseh pridobljenih podatkih o ponudnikih komunikacijskih storitev in glede na tehnične zahteve udeleženk ter dodatne cilje, ki so si jih zastavili, se je družba z vsemi sodelujočimi v procesu izbire odločila za tri med seboj neodvisne ponudnike, ki so ustrezali vsem postavljenim zahtevam. Tako so bili za ponudnike komunikacijskih storitev izbrani Telekom Slovenija, Amis in Tuš Telekom, ki so se po analizi pridobljenih informacij uvrščali na najvišja mesta.

Predstavljene alternativne tehnične rešitve so bile vsaka posebej dobra za izvedbo projekta. Ob kriterijih, ki so jih določili v obravnavani družbi, in na osnovi opravljene SPIN analize so se nato odločili za alternativo tiste tehnične rešitve, ki poleg ustrezne varnosti cene ter prožnosti omogoča tudi integracijo dosedanjih družbenih storitev. Glede na to, da se je družba odločila za tri neodvisne ponudnike, ki so prisotni tudi na trgih JV Evrope, in tehnologijo, ki omogoča neodvisnost posameznih povezav, ko gre za primarne oziroma rezervne povezave med družbo ter njenimi partnericami in s stališča upravljanja ter nadzorovanja, ki zadostuje omenjenemu kriteriju, je bila tretja alternativa najboljši izbor.

6.4.5 Odločevalci pri izbiri tehnične rešitve

V diplomski nalogi je navedeno, da je management participiral odločitve na ostale udeležence v procesu izbire in na koncu odločitve med alternativami predstavljenih tehničnih rešitev in ponudniki komunikacijskih storitev. Ker je vodstvo pri projektu preneslo velik del odgovornosti na udeležence v projektu, ki so strokovnjaki na tehničnem in ostalih področjih, je mogoče govoriti o participativnem odločanju v procesu odločanja. Tako je bilo udeleženih več odločevalcev, ki so tako ali drugače prispevali k odločitvi. Pri tem je treba omeniti tudi posredno in neposredno vključenost v proces odločanja. Vsi, ki so kakorkoli pripomogli s svojim znanjem in izkušnjami ter informacijami, zaposleni v organizaciji, zaposleni v partnerskih organizacijah in zaposleni pri ponudnikih storitev, so tako prispevali vsak svoj kamenček v mozaik, ki je oblikoval končne odločitve. Seveda je na koncu odgovornost managementa, da se odloči o zadevi in izbere pravo alternativo. Ob pomoči udeleženih, ki so prispevali s svojimi informacijami, strokovnostjo in izkušnjami na področju, za katerega se je

bilo treba odločiti, se je odgovornost za odločitve zmanjšala do ravni, na kateri management nima izkušenj ter znanja na strokovnem področju. Odgovornost je bila torej porazdeljena med vse udeležence v procesu odločanja.

6.4.6 SPIN analiza

Za lažjo odločitev izbire tehnične rešitve kot tudi za izbiro ponudnika storitev je bila dodatno opravljena še SPIN analiza, ki predstavlja oceno izbire. Uporabljena je bila tudi kot pripomoček za opredelitev močnih in šibkih točk podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja. Analiza je dodatno pokazala pravilnost odločitve posameznih alternativ pri izbiri ponudnika storitev, predvsem, ko je v mislih še vizija družbe, to je iskanje novih priložnosti in izzivov na območju JV Evrope.

V nadaljevanju so na podlagi modela SPIN analize predstavljene notranje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v okolju za omenjeno družbo in razlaga posameznih postavk iz SPIN analize (Biloslavo 2006, 72).

Notranje prednosti

Motivirani in izobraženi kadri - zadovoljni uslužbenci podjetja, motivacija na področju dobrih delovnih pogojev, osebnega dohodka in izobraževanja, tako strokovnega kot formalnega.

Stalno spremljanje novosti v panogi - nenehno spremljanje razvoja, tako na področju IT kot tudi na področju R & R, kar v obravnavanem podjetju imenujejo tehnologija kartičnega, bankomatskega in zalednega poslovanja, povezano s strokovnimi izobraževanji doma in v tujini (udeležbe na konferencah, kjer se predstavljajo novosti na področju procesiranja).

Sodobna informacijska tehnologija - sledenje novostim, ki se dogajajo na področju IT. Biti je treba v koraku s časom in nadgrajevati IT z najnovejšimi produkti. Za presojo o ustreznosti in kakovosti sistemov ter njihovo nadgradnjo so odgovorni strokovnjaki z IT področja.

Hitra odzivnost pri reševanju reklamacij - v skladu s pogodbami se je treba držati rokov, ki so predpisani s protokoli o poslovanju. Glede na to, da obstajajo reklamacije iz vsega sveta, se je treba držati rokov, ki so predpisani v mednarodnih standardih.

Ugled podjetja, to je dobro ime - z zanesljivostjo, s strokovnostjo in kakovostnimi storitvami ima obravnavano podjetje danes v poslovnem svetu ugled. Pridobiva si ga skozi dolgoletno poslovanje, kar se kaže v zadovoljstvu uporabnikov.

Raziskave in razvoj (tehnologija je za vsak produkt odlično usposobljena) - treba je slediti trendom, ki se pojavljajo na področju sodobnih plačilnih instrumentov, saj imajo ti svoj namen (dober primer je čip kartica, kjer je trenutno zmanjšana možnost zlorab).

Kontinuirana finančna sposobnost - podjetje opravlja storitve za lastnike in si s tem zagotovi finančna sredstva. To lahko po drugi strani pomeni tudi slabost, saj je podjetje verjetno pri razpolaganju s sredstvi odvisno od lastnikov.

Specifična znanja zaposlenih (procesiranje) - vsaka izmed tehnologij ima svoja specifična znanja, ki jih pridobiva skozi leta dela, kajti na področju, kjer deluje družba, ki je zelo specifično in široko, je potrebno leto ali več uvajanja, da strokovnjak lahko začne s samostojnim delom.

Pripadnost zaposlenih podjetju - zadovoljen in ustrezno motiviran kader je pripaden svojemu podjetju in le na ta način se lahko podjetje uspešno uveljavi v poslovnem svetu. To je povezano tudi z ugodnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim, kot npr. mobilni telefon, možnost izobraževanja tako na strokovnem kot tudi formalnem področju.

Notranje slabosti

Dolgi roki usposabljanja novih strokovnjakov - za to delo potrebuje podjetje visoko usposobljene kadre, kar pomeni visoke stroške in zagotovo tudi določen čas, ki je potreben, da se zaposleni usposobi za delo. Dolge roke usposabljanja (tečajne oblike izobraževanja, na več nivojih, od osnovnih, nadaljevalnih ter specialističnih) zaposlenih na specifičnih delovnih mestih (procesiranje) je mogoče opredeliti kot slabost. Slabost je tudi odpoved delavca, ki ga ni mogoče dovolj hitro nadomestiti z novim.

Kontinuirano specifično izobraževanje na področju procesiranja - vedno je treba biti v koraku z novostmi na področju procesiranja, kajti le hitro reagiranje na spremembe, pasti in nevarnosti obdrži podjetje v tem poslu. To je za podjetje neugodno, saj je povezano z visokimi stroški.

Odvisnost od lastnikov - vršni management (premalo motiviran za novitete - odgovoren lastnikom in pogodbenim strankam, ki so dejansko tudi lastniki) - za vse večje poslovne odločitve je treba pridobiti soglasje lastnikov, kar je logično (lastniki so tudi pogodbene stranke), saj imajo svoje zahteve, interese in cilje.

Zaradi specifične dejavnosti substituti na tem področju niso možni - glede na to, da so sodobni plačilni instrumenti po celem svetu enaki (zahtevajo jih mednarodni predpisi in

regulative), jih s substituti ni mogoče nadomestiti. V kolikor pride do delne substitucije, je to že pojav zlorab.

Spremljanje razvoja informacijske tehnologije - na tem področju je nujno redno spremljanje novih tehnologij na trgu. V tem poslu podjetje ne sme ostati zadaj, ker se to takoj odrazi na nezadovoljstvu odjemalcev. To pa zahteva čas, ljudi in denar.

Podvojitvev sistemov zaradi zagotavljanja delovanja po sistemu 24/7/365 - med tehnologijo sodobnih plačilnih instrumentov sodi tudi neprekinjeno delovanje sistemov, 24 ur/7dni/365 dni v letu, kar pomeni, da morajo biti vsi IT sistemi podvojeni, da ne pride do izpada. Vse to je povezano z visokimi stroški.

Vršni management - premalo motiviran za novitete - odgovoren lastnikom in pogodbenim strankam, ki so dejansko tudi lastniki.

Premalo oglaševanja in prisotnosti na konferencah - prisotnost na konferencah doma in v tujini v smislu promocije ter predstavitve organizacije in njenih dejavnosti za učinkovitejšo prepoznavnost organizacije.

Interno izobraževanje - premalo internega izobraževanja, ki jih izvajajo visoko specializirani zaposleni na posameznih segmentih.

Priložnosti v okolju

Naraščanje števila uporabnikov sodobnih plačilnih instrumentov - vse več ljudi, predvsem starejših, se odloča za brezgotovinsko poslovanje, negotovinsko lahko poslujejo tudi študentje, dijaki in osnovnošolci.

Izvajanje nekaterih dejavnosti, kjer ni konkurence v Sloveniji - edini upravljavci mreže bančnih avtomatov in delovanja Zbirnega centra ter plačil po shemi SEPA, prek katere se izvajajo vse negotovinske transakcije v državi.

Porast kupne moči - pomeni več negotovinskih transakcij, te pa so eden izmed proizvodov podjetja. Kljub krizi trend kupne moči počasi raste. Ljudje tudi vedno več potujejo, kar pomeni več transakcij iz tujine.

Možnost širitve na tuje trge - predvsem na trge JV Evrope. Nakupi lastniških deležev lastnikov družbe v tujih bankah in s tem možnost procesiranja za tuje banke so družbina priložnost.

Prevzemi procesiranja produktov - npr. zdravstvena izkaznica, kot možnost cenejše ponudbe za procesiranje.

Uvajanje novih produktov in storitev na trgu - uvajanje bonitetne kartice oziroma pošiljanje SMS sporočila o opravljeni transakciji.

Nevarnosti v okolju

Padec kupne moči - možnost kriznih obdobj pomeni manj transakcij in slabše finančno stanje družbe.

Vstop konkurence iz drugih držav na slovenski trg - bolj ugodne ponudbe procesiranja, sprememba v lastniški strukturi lastnikov družbe.

Visoke cene novih tehnologij - nujno je zagotavljanje najstrožje varnosti podatkov, biti je treba hiter in zanesljiv, zato je najsodobnejša tehnologija nujna. Cene le-te pa so zelo visoke.

Strateška povezovanja poslovnih partnerjev s konkurenco

Možne spremembe v političnem okolju - pogodbene stranke obravnavane družbe, za katere opravljajo storitve procesiranja, so banke, te pa so povezane z državo, ki nastopa z lastniškimi deleži v bankah.

Sledenje mednarodnim regulativam - upoštevati je treba stroge mednarodne regulative, kar v tem poslu ne pušča nobenega manevrskega prostora.

Prehod strokovnjakov h konkurentom - vsak zaposleni pridobi delovne izkušnje in znanja, kar je za podjetje neprecenljivo.

Iz navedenih notranjih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v okolju je mogoče povzeti naslednje ugotovitve, ki so pomembne pri sledenju družbe svojemu poslanstvu, viziji in uresničevanju zastavljenih ciljev. Te so:

- *Priložnosti v okolju in notranje prednosti:* Z motiviranimi, visoko izobraženimi kadri in sodobno informacijsko tehnologijo je treba izkoristiti povpraševanje po sodobnih plačilnih instrumentih ter povečati tržni delež. S stalnim spremljanjem novosti, hitro odzivnostjo in ugledom, pridobljenim na domačem trgu, je treba razširiti svoj tržni delež tudi preko meja Slovenije.
- *Priložnosti v okolju in notranje slabosti:* Z novimi strateškimi povezavami je treba znižati stroške in racionalizirati poslovanje. Agresivno trženje storitev procesiranja obstoječim institucijam (npr. zdravstvo), s ciljem prevzema procesiranja njihovih produktov, s pomočjo novo zaposlenih strokovnjakov, specialistov, usmerjenih v tržni segment.

- *Nevarnosti v okolju in notranje prednosti:* Z znanjem, s sodobno tehnologijo in stalnim nadzorom je treba minimizirati možne zlorabe ter ohraniti zaupanje odjemalcev. Stalno spremljanje novosti v panogi in prilagoditve le-tem omogočajo učinkovito sledenje mednarodnim regulativam ter zagotavljanje najvišje varnosti za odjemalce.
- *Nevarnosti v okolju in notranje slabosti:* Povečati oglaševanje in prisotnost na mednarodnih konferencah ter tako razširiti prepoznavnost in se ubraniti pred konkurenco iz drugih držav. Povečani interno izobraževanje in izobraziti zaposlene na specifičnem področju, kjer lahko uspešno delujejo, poleg tega pa jih je treba s tem zadržati v podjetju.

6.4.7 Ocena odločitve o optimalni izbiri tehnične rešitve in ponudnika

Zbrane informacije, tako z vidika tehnične, tehnološke kot finančne plati, so pripomogle k odločitvi o izbiri tehnične rešitve. Družba je za izvedbo projekta SEPA zaradi zunanjih zahtev potrebovala zanesljivo, varno in hitro izgradnjo ustreznega prenosnega sistema do bank. Z dodatnimi cilji in usmerjenostjo družbe na nova tržišča in na podlagi SPIN analize se je za najprimernejšo tehnično rešitev izkazala različica, ki je v največji meri izpolnjevala vse kriterije, ki so bili določeni. Tako je tehnična rešitev kombinacija uporabe navideznega zasebnega omrežja ponudnikov storitev in omogoča postavitev, upravljanje ter nadzor vseh ključnih točk in komponent v infrastrukturi organizacije. To je pomembno predvsem takrat, ko se različica ocenjuje z varnostnega vidika, saj ima pri tej rešitvi dostop do občutljivih podatkov le ožji krog zaposlenih v organizaciji. Različica je bila tudi na podlagi ostalih kriterijev udeležencev v procesu najvišje ocenjena in kot takšna na participativni način odločanja sprejeta kot najbolj primerna izbira.

Za izbiro neodvisnih ponudnikov so bila na prvem mestu pomembna tehnična sodila, ki so jim sledila subjektivna sodila. Slednja niso bila kritična za izvedbo odločitve o izbiri ponudnika in izvedbi projekta. Na podlagi SPIN analize organizacije se je v nadaljevanju pokazalo, da morajo biti ponudniki komunikacijskih storitev prisotni na trgih, kamor družba širi svoje poslovanje, da bo lahko zagotavljala enak nivo zahtev komunikacijske infrastrukture, kot to zagotavlja v Sloveniji. Zato je bil za potrebe komunikacijskega povezovanja v prvi vrsti izbran Telekom Slovenija, kot najvišje ocenjeni ponudnik, ki je že v času izvedbe projekta ponujal in tudi izvajal svoje storitve na trgih JV Evrope. Pri izbiri o dodatnih neodvisnih ponudnikih komunikacijskih storitev sta nato sledila Amis in Tuš Telekom, ki sta bila za družbo Telekom Slovenije najvišje ocenjena, sledila pa sta tudi zahtevam družbe.

V postopku izbire tako tehnične rešitve kot tudi ponudnikov storitev so stroški oziroma računovodska sodila imela pomembno vlogo in bila za organizacijo najtežji oreh. Nakupi strojne in programske opreme, licenc, ustreznih dovoljenj za uporabo ter stroški postavitve in zagona sistema so stvar pogajanj z dobavitelji ter ponudniki storitev, ki pri tem zaradi svojih kratkoročnih in dolgoročnih interesov ponujajo različne popuste in ugodnosti. Večino računovodskih podatkov so ponudniki opredelili kot zaupne, zato je možno pridobiti samo

splošne informativne podatke. Vlogo pogajalcev v izbrani družbi je prevzelo vodstvo, tako kot pri ostalih projektih, saj imajo glede na informacije, s katerimi razpolagajo, najširši pogled na organizacijo tako s poslovnega kot finančnega vidika, manj pa s tehnološkega in tehničnega vidika. Na podlagi zaupanja udeleženi v projektu, procesu odločanja in končnemu cilju odločitve o izbiri tehnične rešitve ter ponudnikov komunikacijske opreme je management podprl po participativnem odločanju izbrane ponudnike telekomunikacijskih storitev in tehnične rešitve tudi s finančnega vidika.

7 KRATKOROČNI IN DOLGOROČNI VIDIK TEHNIČNE REŠITVE

Izhajajoč iz projekta, o katerem je tekla beseda v diplomski nalogi, bi z določenimi posegi v obstoječi komunikacijski infrastrukturi družbe z manjšimi nadgradnjami dokaj hitro in stroškovno bolj ugodnimi izidi prišli do cilja, to je do zagotovitve prenosa informacij, ki je bil potreben za zagotovitev finančnih tokov v projektu SEPA. Do posameznih bank, ki so že članice dosedanjega sistema, ima družba že povezave in bi bilo treba za zagotovitev osnovnih zahtev zgraditi dodatne povezave le za nove članice. Že pogled v bližnjo prihodnost je bil izziv in motivacija za celotno družbo ter zato, da so vodstvo in udeleženci sprejeli odločitev o izgradnji nove komunikacijske infrastrukture.

Po osredotočenju na poslanstvo, vizijo in cilje družbe ter ob izdelani SPIN analize je mogoče dokaj hitro priti do ugotovitve, da so v začetni fazi stroški izvedbe nove komunikacijske infrastrukture oziroma izgradnje primerne tehnične rešitve neprimerno višji, vendar pa iz zornega kota dolgoročnosti ni mogoče spregledati razvoja tehnologij, ki so v porastu. Nesledenje trendom lahko na daljši rok družbo privede v kritičen moment, ko ni več sposobna zagotavljati novitet in sodobnih instrumentov na področju procesiranja z zastarelo tehnologijo, ki jo v danem trenutku ni možno zamenjati z novo oziroma najnovejšo tehnologijo. V primeru, ko neko podjetje ne sledi tehnološkimi trendom, hitro zaostane za konkurenco in je izločeno iz boja s konkurenco. Ko družba, ki nastopa na finančnih trgih, kjer ponuja svoje storitve, ne vlaga finančna sredstva v napredne tehnologije in človeške vire, kjer se posledično ne morejo kakovostno usposabljeni ter slediti razvoju tehnologije, jo nenehno analizirati ter primerne rešitve uporabljati v tehnoloških procesih za nadgrajevanje tehnologij, ki so v odhajanju, lahko hitro zaide v fazo upadanja. Temu bi lahko rekli tudi življenjski cikel nekega izdelka oziroma tudi procesa izvedbe projekta ali strategije družbe, ki gre čez vse faze procesa, kot je uvajanje, rast, zrelost, upadanje in preostanek, kar bi pomenilo za organizacijo propad. Če bi v obravnavani družbi upoštevali zgolj kratkoročni vidik, bi se odločili za stroškovno ugodnejšo različico, ki bi sicer zadostovala za izvedbo projekta in dosegla zadane cilje, ko pa bi organizacija prišla s svojimi storitvami v fazo upadanja in ob zastareli tehnologiji ne bi bila več sposobna konkurirati v današnjem neizprosni svet, bi tudi poslanstvo, zapisano v aktih družbe, ne imelo več pravega pomena. Zato so se udeleženci, ob pomoči motiviranosti, ki ga je podpiral management, ter na podlagi zbiranja informacij s strokovnih posvetov, nenehna izobraževanja in ostalih stvari, ki so bile predmet SPIN analize, pravilno odločili za primerno tehnično rešitev in izbiro ponudnikov komunikacijskih storitev. Le-ta daje danes že rezultate in nove ključne možnosti za razvoj, ki so si jih želeli v družbi ob postavitvi kratkoročnih, srednjeročnih, predvsem pa dolgoročnih ciljev.

8 SKLEP

Danes se v Sloveniji vedno bolj krepi spoznanje, da lahko management predstavlja eno od konkurenčnih prednosti podjetja, saj je dobro vodenje organizacije zelo pomembno pri njeni uspešnosti. Učinkovitost organizacij je v veliki meri odvisna od uspešnega managementa, ki je njen sestavni del. V današnjem dinamičnem in spreminjajočem se okolju je še toliko bolj pomembno, da je management sposoben ter inovativen predvsem pri sprejemanju odločitev, ki so mnogokrat tudi rizične. Tako je pomembno, da management za izboljšanje uspešnosti organizacije in odzivanje na nepredvidljivo okolje uporablja številne metode ter modele, ki so trend sodobnih organizacijskih teorij. Pri tem mora biti pripravljen sprejemati izzive, ki jih prinaša okolje, poznavanje metod in modelov pa v veliki meri olajša njihovo delo. Poslovanje organizacij ne temelji samo na preživetju in rasti podjetja, temveč je vedno bolj pomembna ustvarjalnost, inovativnost ter enkratnost ponudbe v primerjavi s konkurenco, pa tudi nenehno sledenje napredku in razvoju tehnologij na področju, v katerem je organizacija dejavna. V tem kontekstu je pomembno tudi zavedanje managementa, da so zaposleni v organizaciji pomemben člen delovnih procesov. Spoznanje, da so ljudje v delovnih procesih ključnega pomena, je temelj za napredek organizacij, kot tudi dejstvo, da ljudje ne smejo biti zadovoljni z osnovnim znanjem, ampak je nenehno izobraževanje in izboljševanje njihovih sposobnosti ter osvajanje novih tehnologij ključ do uspešnosti organizacije. V diplomski nalogi so obravnavane osnovne metode in modeli odločanja, osvetljen je tudi problem oziroma je na primeru prikazana pomembnost sodelovanja večjega števila vpletenih v procesih odločanja. Na primeru so navedeni tako cilji kot tudi nekateri drugi učinki, ki jih je družba pričakovala ob začetku projekta. Posodobitev komunikacijske infrastrukture, ki je do nedavnega temeljila na klasični zasnovi komunikacijske infrastrukture z zastarelimi protokoli, že kaže tudi pričakovane rezultate. Rezultati posodobitve komunikacijske infrastrukture se kažejo tako v uspešni izvedbi projekta kot tudi prenosu storitev procesiranja bančnih avtomatov na novo infrastrukturo. S tem so zastavljeni cilj in rezultati v celoti doseženi. Družba je s tem svoj informacijski sistem odprla navzven, kar se kaže v učinkovitem e-poslovanju, in omogočila sebi ter bankam in drugim družbenikom bistveno nižje stroške za delovanje ter vzdrževanje infrastrukturnega dela informacijskega sistema.

Veselje je delati v podjetju, ki se razvija skladno z demokracijo in v sožitju s človeško družbo ter z njenimi novimi spoznanji. Kreativnost je funkcija znanja, fantazije in vrednot. Čim večje znanje imamo, več idej, metod, modelov ali kombinacij bomo lahko ustvarili. Res pa je, da nam samo znanje ne jamči učinkovitosti, uspešnosti in kreiranja novih idej. Razni delci morajo biti dobro premešani in ponovno povezani na nov način (Vila in Kovač 1997, 208). Neverjetno slikarsko delo ne pride na um nekomu, ki se ne zna slikarsko izražati, prav tako se izredna ideja z motorjem ne rodi v umu slikarja. Za kreativnost je potreben določen talent. A vendar slikar prisluhne strojniku, strojnik umetniku, umetnik zdravniku. Več glav pač veliko več ve kot ena sama.

LITERATURA

- Bakovnik, Rajko. 2008. *Participativni menedžment in delavsko samoupravljanje*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021213.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021213.doc) (7. 6. 2009).
- Biloslavo, Roberto in Mojca Prevodnik. 2007. *Odločanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost in Studio Participatis.
- Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija - management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Micklethwait, John. 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
- Kralj, Janko. 2002. Odločanje v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 344-373. Radovljica: Didakta.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžementa*. Ljubljana: Modrijan.
- Temeljni pojmi MBA: osnove managementskega razmišljanja in abeceda teorije*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Verbinc, France. 1997. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zelenika, Ratko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta.

VIRI

- Amis. 2011. *O podjetju*. [Http://www.amis.net/web3/podjetje/o-podjetju](http://www.amis.net/web3/podjetje/o-podjetju) (1. 4. 2011).
- Bankart. 2011a. *Splošne informacije*. [Http://www.bankart.si/si/o_druzbi/splosno/default.html](http://www.bankart.si/si/o_druzbi/splosno/default.html) (15. 4. 2011).
- Bankart. 2008. *Gradivo za procesiranje plačilnih instrumentov*. Interno gradivo, Bankart.
- Bankart. 2009a. *Pravila delovanja plačilnega sistema SEPA IKT v izrednih okoliščinah*. Interno gradivo, Bankart.
- Bankart. 2009b. *Podjetje izzivov in razvoja splošno*. [Http://www.bankart.si/si/o_druzbi/splosno/default.htm](http://www.bankart.si/si/o_druzbi/splosno/default.htm) (19. 3. 2011)
- Bankart. 2011b. *Sepa infrastruktura za mala plačila – simp*. [Http://www.bankart.si/si/ponudba/zbirni_center/](http://www.bankart.si/si/ponudba/zbirni_center/) (28. 4. 2011).
- Bankart. 2011c. *Letno poročilo družbe Bankart d.o.o. za obdobje januar-december 2010*. [Http://www.bankart.si/Static/upload/Bankart_Letno%20porocilo%202010%281%29.pdf](http://www.bankart.si/Static/upload/Bankart_Letno%20porocilo%202010%281%29.pdf) (25. 3. 2011).
- Softnet. 2011. *Podjetje Softnet*. [Http://www.softnet.si/sl/Podjetje/](http://www.softnet.si/sl/Podjetje/) (5. 4. 2011).

Stelkom. 2011. *O podjetju*. [Http://www.stelkom.si/opodjetju.aspx](http://www.stelkom.si/opodjetju.aspx) (15. 4. 2011).

T-2. 2011. *O podjetju*. [Http://www.t-2.net/?AUID=00026576C0518150D3A01](http://www.t-2.net/?AUID=00026576C0518150D3A01) (5. 4. 2011).

Telekom Slovenije. 2011. *Osebna izkaznica*. [Http://www.telekom.si/podjetje](http://www.telekom.si/podjetje) (28. 3. 2011).

Tuštelemek. 2011. *O nas*. [Http://www.tustelemek.si/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=98](http://www.tustelemek.si/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=98) (1. 4. 2011).

Vikinavedek. 2009. *Navedki*. [Http://sl.wikiquote.org/wiki/Ivo_Andri%C4%8D](http://sl.wikiquote.org/wiki/Ivo_Andri%C4%8D) (20. 03. 2011).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU-UPB1. *Uradni list RS*, št. 42/07.

ZBS – Združenje bank Slovenije. 2010. *Nacionalni program SEPA v Sloveniji*. [Http://www.sepa.si/slo/potrjenidokumenti/nacionalni%20program%20sepa%20v%20sloveniji_febr2010.pdf](http://www.sepa.si/slo/potrjenidokumenti/nacionalni%20program%20sepa%20v%20sloveniji_febr2010.pdf) (5. 4. 2011).