

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

LOVRO HREN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREDLOG PRENOVE INFORMATIZACIJE HITRE POŠTE

Ljubljana,

LOVRO HREN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. OPIS PANOGE	2
1.1 Opredelitev podjetja z dejavnostjo hitra pošta	2
1.2 Opis in vrste podjetij, ki se ukvarjajo s hitro pošto	3
1.3 Informacijsko-komunikacijska tehnologija pri ponudnikih hitre pošte.....	4
1.3.1 FedEx.....	5
1.3.2 DHL	6
1.4 Prihodnost hitre pošte	7
2. PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA	8
2.1 Faze projekta prenove in informatizacije poslovanja	9
3.1.1 Načrtovanje in vzpostavitev projekta	9
3.1.2 Snovanje prenove in informatizacije	9
3.1.3 Priprava prehoda.....	10
3.1.4 Izvedba prehoda.....	10
2.2 Poslovni proces.....	10
2.2.1 Modeliranje poslovnih procesov	11
2.3 Zagotavljanje programskih rešitev	12
2.3.1 Alternativne usmeritve informatizacije poslovanja.....	12
2.3.2 Celovite programske rešitve – ERP	13
2.5 Elektronsko poslovanje.....	13
3. OBSTOJEČE STANJE	15
3.1 Pomanjkljivosti v organizaciji in informatizaciji obravnavanega podjetja	15
3.1.1 Pomanjkljivosti v organizaciji	16
3.1.2 Pomanjkljivosti v informatizaciji	17
3.2 Osnovni poslovni procesi obravnavanega podjetja	17
3.2.1 Proces izvoza pošiljk	18
3.2.2 Podproces naročanja in pobiranja pošiljk.....	18
3.2.3 Proces uvoza pošiljk	19
3.2.4 Podproces obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije	20
4. PREDLOGI IZBOLJŠAVE OBSTOJEČEGA STANJA.....	21

4.1 Opredelitev možnih izboljšav podprocesov	21
4.1.1 Predlog izboljšave podprocesa naročanja in pobiranja pošiljk	22
4.1.2 Predlog izboljšave podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije	23
4.2. Celovita rešitev ClickTrans	24
4.2.1 Rešitve, ki jih ClickTrans ponuja v primeru podprocesa naročanja in pobiranja pošiljk	25
4.2.2 Rešitve, ki jih ClickTrans ponuja v primeru podprocesa obveščanja strank o ..	26
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Razmerje med informacijsko tehnologijo in prenovo poslovnih procesov.....	8
Slika 2: AS-IS diagram poteka podprocesa naročanja in pobiranja pošiljke.....	18
Slika 3: Model obstoječega podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanja uvozne dispozicije	21
Slika 4: TO-BE diagram poteka podprocesa naročanja in pobiranja pošiljke.....	23
Slika 5: TO-BE diagram poteka podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije.....	24
Slika 6: Shema web aplikacije obravnavanega podjetja.....	25
Slika 7: Primer cenika.....	26

UVOD

Hiter in zanesljiv pretok informacij je v času, ko so podjetja z globalizacijo prestopila lokalno okolje, postal eden pglavitnih dejavnikov zagotavljanja konkurenčne prednosti in pravočasnega reagiranja na spremembe v širšem in ožjem okolju poslovanja podjetja. Podjetja pa za poslovanje na globalni ravni, poleg hitrega, natančnega in točnega pretoka informacij, potrebujejo tudi hiter, varen in zanesljiv pretok blaga. Za zagotavljanje povezave med podjetjem, njegovimi kupci, dobavitelji in poslovnimi partnerji podjetje potrebuje logistično storitev, ki zadovoljuje potrebe podjetja. V podjetjih z »Ravno ob pravem času« (JIT – angl. *Just-in-time*) metodo poslovanja in za podjetja z dolgo oskrbovalno verigo pa je hitra paketna dostava še zlasti pomembna za zagotavljanje konkurenčnosti.

Prav zato se je na trgu pojavilo kar nekaj podjetij, ki te rešitve ponujajo. Zagotavljajo dostavo pošiljk po vsem svetu v določenem časovnem obdobju in na način, ki ga naročnik želi.

Logistika teh podjetij pa zahteva visoko stopnjo informatizacije in zelo razvito informacijsko tehnologijo, ki zagotavlja čim visoko informatizacijo preprostih poslovnih procesov in čim hitrejše opravljanje procesov, ki so specifični za vsako pošiljko posebej. Izrednega pomena je tudi pri zagotavljanju zadovoljstva strank, ohranitvi strank in ohranjanju ali povečevanju konkurenčne prednosti na zelo tekmovalnem trgu. Zato imajo podjetja v tem sektorju na letni ravni izjemno velike vložke v informacijsko tehnologijo (IT).

Namen te diplomske naloge je poglobiti se v trenutno stanje informatizacije v slovenskem licenčnem ponudniku storitev svetovno znanega ponudnika hitre paketne dostave ter predlagati izboljšave v trenutni organizaciji poslovnih procesov in informatizacije. Cilj naloge je spremljati poslovne procese znotraj podjetja in opredeliti se, pri katerih procesih prihaja do zastojev v opravljanju dejavnosti, ter predlagati, s katerimi informacijskimi in organizacijskimi rešitvami bi podjetje te zastoje lahko odpravilo in s tem optimiziralo tako poslovne procese, kot tudi celotno poslovanje.

V prvem in drugem poglavju je podrobnejše opisana panoga hitre dostave, opisani so ponudniki storitev, njihov razvoj in informacijska tehnologija, ki je trenutno v uporabi pri določenih ponudnikih. V poglavje so vključena tudi predvidevanja o prihodnosti sektorja in pričakovane spremembe. Tretje poglavje je namenjeno teoretični razlagi faz poteka prenove in informatizacije poslovanja, poslovnega procesa in modeliranja poslovnih procesov, ter vrstam možnih informacijskih rešitev in elektronskega poslovanja. V praktičnem delu diplomske naloge je opisano trenutno stanje podjetja, izpostavljena sta dva poslovna podprocesa, za katera sta narisana diagrama poteka, poleg tega pa je narejena analiza pomanjkljivosti v organizaciji in informatizaciji. V naslednjem, petem poglavju so

opredeljeni možni načini izboljšav in v sodelovanju s podjetjem Infotrans predstavljene dejanske možnosti izboljšav v sklopu celovite programske rešitve ClickTrans.

1. OPIS PANOGE

V tem poglavju bom opisal panogo hitre pošte oziroma ekspresne dostave pošiljk, opredelil bom podjetje, ki se ukvarja s hitro pošto, navedel glavne ponudnike storitev v mednarodnem in lokalnem prostoru, pojasnil razloge za nastanek hitre pošte, slabosti prednosti in prihodnost hitre pošte oziroma ekspresne paketne dostave.

1.1 Opredelitev podjetja z dejavnostjo hitra pošta

V zadnjem desetletju so zahteve za transport in mednarodno logistiko postale zahtevnejše in številčnejše. Delež dobrin z visoko vrednostjo in/ali časovno občutljivostjo ter kratkega ekonomskega življenjskega cikla (visoko-tehnološki izdelki, tekstilni izdelki, farmacevtski izdelki ...) se je povečal. Zato se je pojavila potreba po hitrem in zanesljivem transportu, ki bi podjetjem omogočil vstop na globalne trge in dobavne verige (Onghena, 2008, str. 2).

Zaradi velikega povpraševanja po celostni transportni storitvi so se oblikovali tako imenovani integratorji (ponudniki hitrih poštnih in paketnih storitev). Integrator je definiran kot vertikalno integriran ponudnik storitve hitre dostave paketov, ki nudi časovno definirano od-vrat-do-vrat (angl. *door-to-door*) storitev in zaradi tega razloga sam opravlja pobiranje in dostavljanje pošiljk na dom, upravlja s svojim voznim parkom vozil in letalom, vse skupaj pa je povezano z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (Zondag, 2006, str. XI).

Ekspresni operaterji so tisti, ki ponujajo garantiran, hiter, zanesljiv, na zahtevo, integriran od-vrat-do-vrat pretok pošiljk, katere so sledene in kontrolirane skozi celotno potovanje. Ekspresna dostava pošiljk poenostavi in pospeši proces transporta dobrin. Naročniku transporta omogoča spremljanje pošiljke od trenutka oddaje pošiljke kurirju do trenutka prispetja k prejemniku in zagotovi dokaz o prispetju pošiljke (Oxford Economics, 2009, str. 1).

Definicija povzema najpomembnejše lastnosti ponudnikov ekspresne dostave:

- integrirano storitev od-vrat-do-vrat;
- lasten vozni park (cestni in zračni);
- zelo razvita informacijsko-komunikacijska tehnologija (na primer sledenje pošiljk).

Trije najpomembnejši razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za hitro pošto v primerjavi z običajno (Oxford Economics, 2009, str. 19):

- garantirana dostava; v primeru izgube ali v primeru, ko paket ne prispe pravočasno na destinacijo, močno vpliva na ugled podjetja;
- hitrost dostave je za mnoga podjetja najpomembnejša prednost hitre pošte, pomembnejša kot strošek dostave pri uveljavljanju njihove konkurenčne prednosti;
- sposobnost sledenja pošiljkam; podjetja z ekspresno dostavo so še zlasti specializirana na tem področju.

1.2 Opis in vrste podjetij, ki se ukvarjajo s hitro pošto

Podjetja na slovenskem trgu s storitvijo hitre pošte ali ekspresne paketne dostave lahko z uporabo različnih kriterijev razdelimo v tri skupine. Podjetje so razdeljena po skupinah na podlagi treh kriterijev, ki so: velikost območja, ki ga storitev podjetja pokriva, možnost sledenja pošiljki, celovita ali delna storitev (lastna špedicija). Podjetja z zgoraj navedeno storitvijo so razdeljena v naslednje skupine:

- podjetja, ki delujejo globalno, ponujajo možnost sledenja pošiljki in imajo lastno špediterstvo, sodijo v prvi kategorijo ponudnikov storitev; to so štiri podjetja, znana kot velika štiri (angl. *The Big Four*), in sicer UPS (angl. *United Parcel Service*), DHL, FedEx (angl. *Federal Express*) in TNT (Onghena, 2008, str.);
- podjetja, ki so osredotočena bolj na obvladovanje slovenskega trga kot pa globalnega, večinoma ne ponujajo celovite rešitve in sledenja pošiljki; to so podjetja, ki sodijo v drugo kategorijo, in sicer Hitra pošta pošte Slovenije, Od-vrat-do-vrat (Door-to-door), DPD in GLS (General Logistics Systems);
- tretjo skupino pa sestavljajo tako imenovani mestni kurirski servisi, in sicer Business Ekspres, City Ekspres, Tine Ekspres in Kurirček.

Pri opisu podjetij se pozornost namenjena samo podjetjem v prvi kategoriji. Razlog je, da se vsa poglavja v nadaljevanju večinoma nanašajo samo na ta podjetja, četrto poglavje diplomske naloge pa je namenjeno samo enemu od ponudnikov storitev hitre pošte velikih štirih na slovenskem trgu.

Globalni trg ekspresne distribucije paketov, dokumentov, vzorcev, trgovskega blaga in nadomestnih delov obvladujejo štiri podjetja iz prve kategorije. Po podatkih US-ASEAN Business Council iz leta 2005 opravijo štiri največja podjetja okoli 85 % vseh ekspresnih dostav (Onaghena, 2008, str. 3). Seveda na trgu obstajajo tudi drugi ponudniki globalne dostave ekspresnih pošiljk, ki prav tako ustrezajo kriterijem za uvrstitev v prvo kategorijo ponudnikov, vendar pa zaradi svoje majhnosti ne morejo ponuditi tako učinkovite, zanesljive in globalne storitve.

Kljub številnim podobnostim med štirimi največjimi ponudniki storitev hitre pošte, obstajajo med njimi velike razlike v strateškem razmišljanju, sprejemanju strateških

odločitev, iskanju tržnih niš, usmeritvah in zelenih položajih na trgu storitev hitre pošte. Razloge za to najdemo v različnem izvoru in času, v katerem so bila podjetja ustanovljena (Onaghena, 2008, str. 8).

Največji ponudnik hitre pošte na svetu UPS je bil ustanovljen kot podjetje za dostavo pošiljk po kopnem, podjetje je vstopilo na trg letalske nočne dostave pošiljk leta 1980 in ustanovilo svojo lastno letalsko družbo UPS Airlines leta 1985. Ker pa je bilo podjetje ustanovljeno za dostavo pošiljk po kopnem, sedaj razpolaga z večjo kopensko dostavno mrežo kot tekmeci. UPS od leta 2002 v svojih storitvah vključuje tudi ladijski in kopenski tovorni prevoz. Podjetje DHL je bilo ustanovljeno z namero letalskega pošiljanja dokumentov, v sodelovanju z Deutsche Post pa je dobilo dostop do največje kopenske dostavne mreže v Evropi. DHL nudi tudi ladijski tovorni prevoz. UPS in DHL uporabljata podobno strategijo, saj oba ponujata tako ekspresne storitve, kot tudi običajne logistične storitve, aktivno pa uporabljata tudi koncepte menedžmenta oskrbovalnih verig (Onaghena, 2008, str. 9–11).

Podjetje FedEx je bilo ob ustanovitvi osredotočeno predvsem na ekspresno zračno dostavo paketov preko noči, to je storitev, ki pred tem še ni bila na voljo. Leta 1998 s prevzemom Caliber Systems Inc. razširi svojo ponudbo tudi na ladijski in kopenski tovorni transport ter postane neposredni in največji tekmec UPS. Z namenom transporta pošiljk po kopnem, preko cest in železnic je bilo ustanovljeno podjetje TNT, podjetje pa je leta 1987 z ustanovitvijo European air network začelo ponujati tudi ekspresno dostavo pošiljk po zraku. Strategija FedExa in TNT-ja je osredotočena predvsem na ekspresni transport pošiljk in s transportom povezane storitve dodane vrednosti, ne zanima pa ju trg običajnih logističnih storitev. Pri TNT-ju so se celo odločili, da ukinejo ponudbo ladijskih in drugih običajnih logističnih transportov (Onaghena, 2008, str. 9–11).

1.3 Informacijsko-komunikacijska tehnologija pri ponudnikih hitre pošte

Ker ima informacijsko-komunikacijska tehnologija v podjetjih s hitro pošto izjemen pomen pri zagotavljanju konkurenčne prednosti in ohranjanju le-te, je zelo težko priti do podatkov o IT, vpleteni v procese pri opravljanju dejavnosti hitre pošte in ekspresne dostave. Zaradi tega bom v nadaljevanju opisal tehnologije, ki so skupne vsem ponudnikom, podrobnejše pa se bom posvetil informacijski tehnologiji pri podjetju FedEx in razvoju novih tehnologij pri podjetju DHL.

Sledenje pošiljkam (angl. *Shipment tracking*) in možnost priprave pošiljk preko spleta so skupni vsem štirim ponudnikom. Za pripravo in odpremo pošiljk preko spleta ali preko programa, naloženega na osebni računalnik, podjetja uporabljajo:

- UPS WorldShip;
- FedEx Ship Manager;
- DHL Web Shipping;

- TNT Express Manager.

Programi omogočajo pripravo celotnega postopka odpreme pošiljke, pripravo tovornih listov, naročanje prevzema pošiljke in shranjevanje kontaktnih podatkov. Elektronska odprema pospeši celoten postopek dostave pošiljke z izločitvijo zamudnih administrativnih del.

1.3.1 FedEx

Federal Express ali skrajšano FedEx je eno prvih transportnih podjetij, ki je prepoznalo koristi in prednosti informacijske tehnologije. Že po petih letih delovanja je leta 1978 razvilo prvi avtomatiziran center za pomoč strankam. Za zagotavljanje časovno doslednega sledenja pošiljk uporabljajo enega največjih informacijsko-komunikacijskih omrežij na svetu. Omogočajo sledenje pošiljkam na tri različne načine, in sicer preko FedExove spletne strani, preko FedEx Ship Manager ali preko FedEx World Shipping Software. Zaradi ohranjanja konkurenčnosti, strank in povečevanja zadovoljstva strank vseskozi razvijajo nove inovativne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Za tehnološki razvoj so ustanovili FedExov inštitut za tehnologijo (angl. *FedEx Institute of Technology*) na Univerzi v Memphisu. Pregled storitev, tehnologij in zgodovina podjetja je na voljo na spletni strani podjetja FedEx (Technological innovation at FedEx, 2011).

Informacijsko-komunikacijske tehnologije so namenjene optimizaciji poslovanja, opravljanja storitve in pomoči strankam pri opravljanju osnovnih storitev hitre pošte:

- Orodja za elektronsko pošiljanje (angl. *Electronic shipping tools*): orodja za elektronsko pošiljanje ponujajo izpolnjevanje tovornih listov, izdajo trgovskih računov in ostale carinske dokumentacije preko spleta. Preprečujejo zamude zaradi nepopolne ali netočne dokumentacije pošiljke in prihranijo čas. FedEx ponuja več možnosti teh orodij:
 - o FedEx Ship Manager na spletni strani fedex.com: osnovni program, ki omogoča celotno odpremo pošiljke in naročilo pobiranja paketa preko spleta;
 - o FedEx Return Manager: omogoča vpogled in možnost upravljanja z vrnjenimi pošiljkami. Povečuje učinkovitost vračanja in nižje stroške vračila;
 - o FedEx Mobile: spremeni mobitel v mobilno verzijo FedEx Ship Managerja;
 - o FedEx Web Services: spletna rešitev za podjetja, ki hočejo storitve FedExa integrirati v svoje programske sheme ali ostale spletne aplikacije (na primer spletna trgovina);
 - o FedEx Ship Manager Software: rešitev za stranke, ki pošiljajo do 150 paketov dnevno. Nudi možnost prilagoditve poročil, integracijo transportnih možnosti v vsakodnevno poslovanje in koordinacijo s FedEx sistemi;
 - o FedEx Ship Manager Server: rešitev, zasnovana za stranke z velikim številom dnevno poslanih pošiljk. Je prilagodljiva rešitev, ki pospešuje obdelavo in pošiljanje pošiljke ter zagotavlja neposredno povezavo s Fedexom.

- COSMOS: Realno-časovni sledilec pošiljk – Customer Operations Service Master Online System je računalniško voden program za sledenje pošiljk, ki nadzira vse faze v postopku dostave. Podatki se vnašajo v COSMOS preko več virov, in sicer preko zaposlenih v klicnem centru, ki vnašajo podatke o pošiljki v COSMOS, preko SuperTrackerjev (ročni računalniki, namenjeni skeniranju pošiljk na različnih lokacijah), preko DADS (angl. *Small Digitally Assisted Dispatch Computer System*), to je računalnik, ki je nameščen v vseh kurirskih avtomobilih in preko njega se lahko prenesejo informacije o pobrani pošiljki iz SuperTrackerja. COSMOS omogoča stranki preverjanje lokacije pošiljke, FedExu pa omogoča konstanten nadzor nad potekom operacij;
- Command & Control: Dostava v vsakem vremenu – Command & Control je satelitski sistem, ki omogoča FedExu najhitrejšo, najvarnejšo in najzanesljivejšo pot v vseh vremenskih pogojih. Sistem uporablja satelit in računalniško informacijsko-komunikacijsko tehnologijo za nadzor nad prometnimi informacijami v realnem času in funkcionira kot orodje za nadzor vremenskih pojavov, ki bi lahko vplivali na dostavni čas pošiljke. FedEx v primeru, da vreme vpliva na dostavo, uporabi FedEx vremenske podatke NASE in umetno inteligenco za zasnovanje nove dostavne poti. Čeprav je ta sistem skrit uporabnikovim očem, pa je eden najpomembnejših zaradi zagotavljanja točnosti pošiljk;
- APEC Tariff Database: Podatkovna baza carinskih storitev in cenikov – APEC Tariff Database je carinska in trgovinska spletna baza podatkov, zasnovana z namenom pospeševanja globalne trgovine. Zasnovana in razvita je bila na željo Ministrstva za trgovino Združenih držav Amerike.

1.3.2 DHL

DHL z novo enoto, imenovano DHL Solution & Innovations (DSI), stremi k oblikovanju tržnih, visoko inovacijskih logističnih rešitev, ki so tako fleksibilne kot tudi okolju prijazne, za soočanje z izzivi prihodnosti. Pregled inovacij je na voljo na spletni strani podjetja DHL (DHL Solutions & Innovations, 2011).

Informacijsko-komunikacijske inovacije podjetja DHL:

- RFID Solutions: Radiofrekvenčne rešitve – v standardnem načinu sledenja in nadzora pošiljk se uporablja čitalec črtnih kod, pošiljka pa se ob vsakem postanku v katerem od zbirnih centrov poskenira in s tem omogoča sledenje. V primeru RFID pa se s prihodom pošiljke v zbirni center avtomatsko preko sprejemnikov odčita njen prihod, informacija pa se prav tako avtomatsko pojavi v oknu sledenja pošiljke, kar zagotavlja hitrejšo razlaganje in natovarjanje, povečuje natančnost in zanesljivost storitve, izboljša bazo podatkov omogoča boljšo kontrolo in upravljanje celotnega procesa ekspresne dostave, prav tako pa niža stroške in prihrani čas;
- DHL Smart Sensor Temperature: Pametni temperaturni senzor – tehnologija je namenjena pošiljkam, ki so občutljive na temperaturo (farmacevtski in živilski paketi).

S pomočjo uporabe RFID radiofrekvenčne identifikacije (angl. *Radio frequency identification*) ima stranka možnost skozi celoten proces dostave spremljati temperaturne spremembe znotraj pošiljke. Podatki so predstavljeni na uporabniku prijazen način in so na razpolago 24 ur na dan na SmartSensor Web Portal-u. V primeru spremembe temperature se sproži alarm, ki stranko obvesti preko elektronske pošte ali prenosnega telefona;

- DHL Realtime Solutions: Realno-časovne rešitve – z namestitvijo GPS naprav in mobilnih radijskih enot na pošiljko je omogočen nenehen nadzor nad pošiljko in nemoten pretok podatkov od paketa preko DHL-ovega strežnika do stranke. DHL Realtime Solutions omogoča, da stranka sama izbere, spremeni in določi pot, po kateri naj pošiljka potuje do naslovnika, poleg tega pa lahko tudi izbira med letalsko, kopensko ali ladijsko dostavo. S tem postane storitev hitrejša, zanesljivejša in fleksibilnejša.

1.4 Prihodnost hitre pošte

Hitra pošta bo, dolgoročno gledano, ostala sektor z zdravo rastjo. Potreba po hitrih dostavah v prihodnosti se bo pri obstoječih uporabnikih storitev še okrepila, razširila pa se bo tudi na ostale ekonomske sektorje. Raziskave tudi kažejo, da so podjetja mnenja, da tehnološki razvoj in nove metode distribucije (na primer prenos informacij, dokumentov, pogodb preko varnih elektronskih sredstev) ne bodo vplivale na uporabo ekspresnih storitev in s tem na rast sektorja (Oxford Economics, 2009, str. 35–36).

V državah Evropske unije in Združenih državah Amerike je ekspresna industrija zelo razvita, zanimivi pa postajajo trgi Azije in Latinske Amerike, zaradi česar so pričakovane investicije ekspresnih ponudnikov v azijske in latinskoameriške države. V Aziji največ zanimanja pri ponudnikih ekspresnih storitev s svojimi hitro rastočimi gospodarstvi vzbujata Kitajska in Indija (Oxford Economics, 2009, str. 36–37).

Ključne ugotovitve o prihodnosti ekspresne industrije po Oxford Economics (2009, str. 34):

- ekspresna industrija je močno pripomogla k rasti svetovne trgovine in pričakuje se, da bo to nadaljevala tudi v prihodnosti;
- kljub pričakovanemu padcu svetovne trgovine in svetovne rasti bo industrija hitre pošte še vedno podpirala globalno trgovino s hitro in stroškovno učinkovito dostavo pošiljk na nove lokacije. Podjetjem bo omogočila tudi znatno znižanje stroškov z zagotavljanjem poenostavljenega proizvodnega procesa;
- predvidena rast ekspresnih storitev za naslednjih pet let je 3 % letno, potem pa naj bi se v naslednjih petih letih zvišala na 7 %;
- ni znakov, da bi nove tehnologije preprečile rast ekspresne industrije v prihodnosti;
- število zaposlenih v ekspresni industriji se bo do leta 2018 povečalo s sedanjih 1,3 milijona na 1,8 milijona;

- uspeh podjetij v hitro rastočih, na znanju temelječih sektorjih bo olajšan zaradi ekspresne industrije.

2. PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA

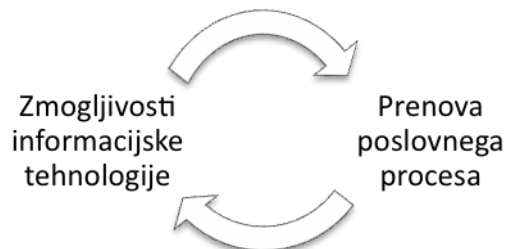
Prenova poslovanja in informatizacije se po navadi začne, ko podjetje spozna, da poslovanje ni dobro organizirano, da se naloge in procesi izvajajo prepočasi, kupci niso zadovoljni s storitvijo in da jih konkurenca dohiteva ali celo prehiteva zaradi boljše procesne organiziranosti in informacijske tehnologije. Analiza opisanega stanja mnogokrat pokaže, da krivci za nastalo situacijo niso le zaposleni in zastarel ali neuporaben poslovno informacijski sistem, temveč je problem v izvajanju temeljnih poslovnih procesov in njihovih podprocesov.

Kot ugotavljata Krajnc in Tomažič (2007), prenova informacijskega sistema ne pomeni le nakupa strojne opreme, avtomatizacije posameznih poslovnih procesov ali nakupa celovite programske rešitve (ERP). Takšna prenova mora vsebovati predvsem zadovoljevanje vidika poslovnih potreb, poslovnih procesov, učinkov na poslovanje ter ne nazadnje tudi sposobnosti zaposlenih in vplivov na zaposlene. Zaradi tega je prenova informacijskega sistema ena zahtevnejših nalog, ki se jih organizacije lotevajo. Predvsem zato, ker pogosto zahteva oziroma izpostavi potrebo po celoviti prenovi poslovanja organizacije. Pristop k prenovi informacijskega sistema mora tako upoštevati strateške usmeritve poslovanja organizacije, ki se primerno preoblikuje v celovit informacijski sistem.

V večini primerov podjetja potrebujejo za izboljšanje uspešnosti poslovanja skozi nizke stroške krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, prenavo poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali preнове poslovnih procesov, ob uporabi sodobne informacijske tehnologije (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004, str. 55).

Slika 1: Razmerje med informacijsko tehnologijo in prenavo poslovnih

Kako lahko IT podpira poslovne procese?



Kako prenoviti poslovne procese z uporabo IT?

Vir: Operations management: Critical perspectives on business and management, 2003

Informatizacija poslovanja mora biti usmerjena v zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij oziroma k avtomatizaciji in optimizaciji izvajanja njihovih poslovnih procesov. Uspešna informatizacija mora biti povezana tudi z organizacijskimi spremembami in drugačnim načinom dela. Pomembno je tudi, da pri informatizaciji organizacija izhaja iz svoje strategije, ki jo skuša z informatizacijo uresničiti (Kovačič et al., 2004, str. 56).

Projekti prenove poslovanja so lahko projekti izboljšav, usmerjeni v obravnavo in postopno izboljšavo obstoječega poslovnega procesa, ali projekti korenite prenove. Oba projekta pa potekata ob uvajanju informacijske tehnologije v poslovne procese z namenom zagotovitve konkurenčne prednosti. Diplomaska naloga opisuje podjetje, ki se ukvarja z ekspresno dostavo pošiljk, ki za uspešno opravljanje svoje dejavnosti in doseganje konkurenčne enakosti ostalim ponudnikom storitev na slovenskem trgu v prihodnosti potrebuje temeljito prenovo in informatizacijo poslovanja.

V nadaljevanju bom predstavil pomembne segmente informatizacije podjetja, poslovni proces, podatkovni model, vrste informacijskih rešitev, podatkovne baze in elektronsko poslovanje.

2.1 Faze projekta prenove in informatizacije poslovanja

Projekt prenove in njegove informatizacije mora v organizaciji potekati načrtovano in spremljano z ustrezno metodologijo in orodji za vodenje projektov. Projekt poteka po ustaljenih, medsebojno pogojenih fazah (Kovačič et al., 2004, str. 309):

- načrtovanje in vzpostavitev projekta;
- snovanje prenove in informatizacije;
- priprava prehoda na nov način poslovanja;
- izvedba prehoda.

2.1.1 Načrtovanje in vzpostavitev projekta

Cilj faze načrtovanja in vzpostavitve projekta je načrtovanje projektnih aktivnosti, potrebnih za učinkovit in uspešen prehod v novo zeleno stanje poslovanja in informatizacije. Projektne aktivnosti zajemajo opredelitev ključnih dejavnikov uspeha in grobo analizo informacijskih potreb podjetja, oceno ustreznosti dosedanjega razvoja ter izvajanja procesov in njihove informatizacije, izhodišča in načrt prenove in informatizacije poslovanja. V tej fazi se projekt ustrezno vzpostavi in opredeli v vzpostavitvenem dokumentu projekta (Kovačič et al., 2004, str. 310).

2.1.2 Snovanje prenove in informatizacije

Je z vidika diplomske naloge najpomembnejša faza prenove in informatizacije poslovanja. Snovanje prenove in informatizacije se začne z ugotavljanjem obstoječih poslovnih

procesov in možnih pristopov k prenovi. Izdelava se poslovni model, ki na ravni aktivnosti opredeljuje trenutno izvajanje poslovnega procesa. Izdelamo predlog prenove in taktični načrt prenove. Poslovno modeliranje zajema (Kovačič et al., 2004, str. 312):

- podrobno opredelitev strateških, informacijskih in organizacijskih izhodišč podjetja;
- razvoj poslovnega modela (poslovni model zajema model podatkov in poslovnih pravil, model obstoječih poslovnih procesov – AS-IS, oceno modelov, analizo možnosti prenove poslovanja in opredelitev predloga prenove poslovnih procesov – TO-BE);
- kriterije za nabavo orodij za prenavo in informatizacijo ter razvoj in integracijo programskih rešitev.

2.1.3 Priprava prehoda

V tej fazi je pozornost namenjena načinu, kako izvesti želene spremembe, za katere smo se odločili v predhodni fazi. Opredelijo se spremembe pri izvajanju že obstoječih in prenovljenih poslovnih postopkov. Izvaja se izobraževanje prihodnjih razvijalcev in uporabnikov rešitev v podjetju, poleg tega se izdelata dokončni predlog in načrt izvedbe prenove poslovanja in uvedbe nove informacijske rešitve (Kovačič et al., 2004, str. 212–213).

2.1.4 Izvedba prehoda

Ta faza pomeni vzpostavitev novega poslovnega modela poslovnih procesov in poslovnih pravil, skupnih podatkovnih virov in postavitve podatkovnih baz ter končno prilagoditev izbranih standardiziranih modulov. V tej fazi se izdelava načrt testiranja zlasti novih avtomatiziranih modulov in tudi načrt izobraževanja uporabnikov. Na koncu ocenimo prenavo v smislu ciljev, opredeljenih v fazi načrtovanja prenove (Kovačič et al., 2004, str. 313–314).

2.2 Poslovni proces

Podjetja morajo biti zaradi čedalje hujših pritiskov okolja čedalje bolj prilagodljiva, kar pa jim pogosto onemogočajo neustrezni in zastareli načini organiziranosti. Večjo uspešnost jim zagotavlja procesna paradigma, ki predstavlja nov pogled, temelječ na poslovnih procesih, ne pa na poslovnih funkcijah, divizijah ali oddelkih (Škrinjar, Indihar Štemberger, Dimovski, Škerlavaj, 2005, str. 1).

Poslovni proces opredeljujemo kot takšno sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, katerih posledica je proizvod, na primer načrtovani izdelek, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor (Kovačič et al., 2004, str. 78).

Lewis in Slack (2003, str. 100) definirata poslovni proces kot skupek logično povezanih nalog z namenom doseganja določenega rezultata poslovanja. Skupek procesov tvori

poslovni sistem – način, na katerega poslovne enote ali skupek poslovnih enot opravlja svojo dejavnost. Procesi imajo dve pomembni lastnosti:

- **Imajo odjemalce:** procesi imajo opredeljene poslovne rezultate in prejemnike le-teh. Odjemalci so lahko znotraj ali zunaj podjetja;
- **Prestopajo organizacijske meje:** značilno ne potekajo v samo eni organizacijski enoti, pač pa posamezne aktivnosti izvajajo različni oddelki. Procesi praviloma niso odvisni od formalne organizacijske strukture.

Mnoga podjetja ugotavljajo, da njihovo poslovanje ni dobro organizirano, naloge se izvajajo prepočasi, kupci pa niso zadovoljni z njihovo odzivnostjo. Analiza tovrstnih problemov hitro pokaže, da za to ni kriv le poslovno informacijski sistem ali zaposleni, temveč gre za slabo organiziranost poslovnih procesov (Natek, 2006, str. 3).

Poslovni procesi v podjetju so največkrat nepregledni in neprilagodljivi ter s tem obremenjujoči v poslovnem in informacijskem pogledu. Osnovni problemi poslovnih procesov (Kovačič et al., 2004, str. 56):

- neenotnost pri izvajanju;
- nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev;
- podvajanje dela;
- relativno dolgi čakalni časi za podpise, odobritve, pošto in podobno.

Ko podjetje ugotovi, da na uspešnost njegovega poslovanja vpliva slaba organiziranost poslovnih procesov in problemi pri izvajanju le-teh, pogosto sprejmejo odločitev o prenovi poslovnih procesov, ki jih bodo nadgradili z ustrežno informacijsko tehnologijo. Prenova se običajno začne z analizo obstoječih poslovnih procesov tako v ekonomskem smislu kot v smislu operativne izvedbe poslovnih procesov. Analiza je dokaj podrobna, saj poskuša identificirati lastnike, izvajalce, ključne aktivnosti, dokumente in variante obstoječega poteka poslovnega procesa (Natek, 2006, str. 3). Prenova se nadaljuje z modeliranjem, operativno implementacijo, merjenjem in optimizacijo poslovnih procesov.

2.2.1 Modeliranje poslovnih procesov

Tako kot na drugih področjih, kjer se uporabljajo modeli, so se tudi na področju modeliranja poslovnih procesov uveljavila določena pravila in tehnike ali metode za modeliranje. Ena bistvenih prednosti je, da je največkrat model poslovnega procesa sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitve procesa, ki jo spremlja še opis značilnosti procesa, kot so vhodi, izhodi in dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa (Kovačič et al., 2005, str. 80). Med modeliranjem poslovnih procesov pa je pomembno, da zaradi lastnosti poslovnega procesa in prestopanja organizacijskih mej intervjuvamo tudi izvajalce, saj v organizacijah nihče ne pozna poteka procesa od začetka do konca.

Pojem modeliranja poslovnih procesov vključuje vse aktivnosti, ki se nanašajo na preslikavo značilnosti poslovnega sistema v model, ki opisuje procese posameznega podjetja (Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh, 2005, str. 249).

Modeliranje poslovnih procesov omogoča enotno razumevanje in analizo poslovnih procesov, ki je osnova za temeljito razumevanje procesa. Skozi poslovne procese je možno analizirati in povezati organizacijo (Popovič, Indihar Štemberger, Jaklič, Kovačič, 2004, str. 1-2).

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je veliko, v okviru prenove poslovanja pa so to predvsem izboljšanje razumevanja procesa, ustvarjenje celotne slike poslovanja in s tem boljšega pregleda, odkrivanje slabosti v izvajanju procesov, prikazovanje predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi in razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa (Kovačič et al., 2005, str. 79–80).

Za modeliranje poslovnih procesov obstaja veliko različnih tehnik, na primer diagram poteka, diagrami toka podatkov – eEPC (angl. *extended Event-driven Process Chain*), grafična notacija za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov BPMN (angl. *Business Process Modelling Notation*), diagrami in razne oblike tabelaričnih sistemov. Najpreprostejša in ena najstarejših je tehnika diagrama poteka. Diagram poteka je grafična predstavitev logičnih zaporednih aktivnosti poslovnega procesa. Procesni diagram poteka se splošno uporablja za prikazovanje toka procesa od začetka do konca. Sestavljen je iz simbolov (začetek, konec, vhod, izhod, odločitev in oddelek), ki nas vodijo skozi diagram (Gradišar et al., 2005, str. 250–251).

Tehnika procesnega diagrama poteka je metoda uporabljena tudi pri modeliranju poslovnih procesov za potrebe te diplomske naloge.

2.3 Zagotavljanje programskih rešitev

Podjetja lahko pri izbiri programskih rešitev izbirajo med alternativnimi usmeritvami prenove poslovanja in informatizacije podjetja in med celovitimi programskimi rešitvami – v nadaljevanju ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*). Odločitev ima lahko velik vpliv na poslovanje podjetja v prihodnosti in je za uspešnost podjetja ključnega pomena.

2.3.1 Alternativne usmeritve informatizacije poslovanja

Alternativne usmeritve razvoja ali prenove poslovanja in informatizacije podjetja glede na zagotavljanje in uporabo programskih rešitev morajo biti ocenjene z vsebinskega, tehnološkega in ekonomskega vidika. Običajno naletimo na naslednje alternativne usmeritve (Kovačič et al., 2004, str. 38):

- nadaljevanje lastnega razvoja programskih rešitev na obstoječi arhitekturi velikih računalnikov ali mrež osebnih računalnikov (dogradnja);
- lasten razvoj programskih rešitev, temelječ na uporabi sodobnih celovitih informacijskih orodij;
- nakup že izdelanih (standard(izira)nih, celovitih) programskih rešitev;
- Gradišar M. et al. (2005, str. 277) pa k tem dodaja še zunanje izvajanje (ang. *Outsourcing*) programskih rešitev ali zunanje izvajanje dejavnosti informatike.

2.3.2 Celovite programske rešitve – ERP

Uvajanje rešitev ERP predstavlja enega izmed pomembnih pristopov k poslovni prenovi in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju podatkov ter natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju. Uvajanje ERP pa je projekt z visoko stopnjo tveganja in relativno nizko uspešnostjo. Uspešnih je le med 9 in 17 % projektov. Za uvajanje ERP je značilno tudi, da stroški nakupa rešitve predstavljajo manjši delež v primerjavi s stroški uvajanja in prilagajanja ter morebitnega dograjevanja rešitve (Kovačič et al., 2005, str. 42).

Uspešna izpeljava informatizacije z ERP je povezana s prenovo poslovanja. Večinoma gre za prenovo, temelječo na prilagajanju poslovanja podjetja modelom najboljše prakse, zajete v teh rešitvah. Ob uvajanju ERP mora sočasno potekati tudi projekt prenove poslovanja, ki zahteva spremembe na več področjih: organizacija, kadri, poslovni procesi, organizacijska kultura in IT. Pomembno vlogo pa igra tudi modeliranje poslovnih procesov (Kovačič, Indihar Štemberger, 2007, str. 10).

2.4 Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje zajema poslovanje v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije in uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu, kar vključuje tudi elektronsko poslovanje v sodnih, upravnih in drugih podobnih postopkih (Uradni list RS, 2004 z dne 9. 9. 2004).

Vzrok za razmah elektronskega poslovanja je predvsem v razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije. Ključno vlogo za razvoj elektronskega poslovanja so imeli vplivi njegove uvedbe, pri tem pa igra pomembno vlogo razširjenost dostopa do spleta. Svetovni splet odpira niz novih priložnosti časovno neomejene prodaje in novih trgov, ki so drugače za organizacijo nedostopni. Postaja zlasti pomemben za manjše ponudnike, ki drugače svoje ponudbe ne bi bili sposobni predstaviti svetovnemu trgu (Groznič, Trkman, Lindič, 2009, str. 2).

Elektronsko poslovanje danes pomeni poslovati elektronsko oziroma natančneje poslovati v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije.

Elektronsko poslovanje prinaša podjetjem, udeležencem takšne oblike poslovanja, naslednje neposredne koristi (Groznič et al., 2009, str. 4):

- zniževanje stroškov poslovanja;
- zniževanje obsega zalog;
- skrajševanje poslovnega cikla;
- zviševanje kakovosti proizvodov in storitev;
- zniževanje stroškov trženja in prodaje ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti.

Glavne tri skupine udeležencev elektronskega poslovanja so podjetja, državne in javne službe in posamezniki kot potrošniki. Glede na to, kdo so udeleženci, so se izoblikovale značilne vrste e-poslovanja, pri čemer ločimo elektronsko poslovanje med podjetji (B2B), med potrošniki (C2C), med podjetji in potrošniki (B2C), med javno oziroma državno upravo in podjetji (G2B), med javno oziroma državno upravo in državljani (G2C) ter znotraj javne oziroma državne uprave (G2G) (Gradišar et al., 2005, str. 140). Segment elektronskega poslovanja med podjetji (B2B) trenutno prevladuje, medtem ko potrošniško usmerjeno e-poslovanje bistveno zaostaja. Kljub trenutni eksponentni rasti tega segmenta se njegov obseg ocenjuje na 10 % celotnega obsega e-poslovanja (Pivk & Gams, 2000, str. 6).

Poleg koristi, ki jih prinaša e-poslovanje, pa se pojavljajo tudi neugodni vplivi elektronskega poslovanja na organizacije in posameznike. E-poslovanje prinaša mnoge koristi le ob pravilni uporabi, neugodni vplivi e-poslovanja na organizacije pa so konflikti med prodajnimi kanali, visoke investicije v e-poslovanje in zaostrovanje konkurence. Neugodna vpliva na posameznika pa sta možnost prevar in ogrožanje zasebnosti posameznika (Gradišar et al., 2005, str. 155–159).

Pivk in Gams (2000, str. 7) sta mnenja, da morajo biti za uspešnost e-poslovanja postavljeni tako imenovani trije stebri elektronskega poslovanja. To so:

- elektronske informacije: objava in urejanje informacij, dokumentov, katalogov v elektronski obliki;
- elektronska razmerja: so centralni steber e-poslovanja, ustvarjanje razmerja s strankami, analiza njihovih preferenc, navad in prilagajanje oziroma personalizacije ponudb glede na želje in potrebe stranke;
- elektronske transakcije: tretji najmanj zrel steber uspešnega e-poslovanja, predvsem zaradi problemov varnosti in pomanjkanja sprejetih standardov za preverjanje pristnosti plačil.

Vpeljava e-poslovanja torej pomeni spremembo poslovnega modela, načina poslovanja podjetja, s katerim ustvarja prihodke, ki mu omogočajo obstoj, rast in razvoj. Če poslovni model vključuje e-poslovanje, ga lahko imenujemo model e-poslovanja (Gradišar et al., 2005, str. 161–162).

3. OBSTOJEČE STANJE V OBRAVNAVANEM PODJETJU

V poglavju Obstoječe stanje obravnavanega podjetja in poglavju Predlog izboljšave obstoječega stanja v obravnavanem podjetju se vsi opisi ugotovitve in priporočila nanašajo na podjetje na slovenskem trgu, ki je lastnik licence za opravljanje storitev ekspresne dostave pošiljk enega od štirih največjih tako imenovanih integratorjev na svetu.

V podjetju so pred časom ugotovili, da so zaradi različnih razlogov zaostali za tekmeci, prav tako pa je v zadnjem času veliko rednih kot tudi občasnih strank izrazilo veliko nezadovoljstvo z opravljeno storitvijo in načinom opravljanja storitve. Razlogi zaostanka za tekmeci so, da podjetje storitve v primerjavi s konkurenco opravlja počasneje, manj organizirano in manj zanesljivo, kot tekmeci. Storitve pa je tudi dražja v primerjavi z ostalimi ponudniki. Stranke pa svoje nezadovoljstvo izražajo zaradi počasnosti postopka in zaradi pomanjkanja ali napačnih informacij glede ponudbe podjetja.

Pri podjetju so težave že poskušali popraviti z reorganizacijo posameznih oddelkov, zamenjavo kadrov, prav tako so poskušali do neke mere prenoviti poslovne procese. Ko te rešitve niso pokazale želenih rezultatov, so ugotovili, da problem niso bili zaposleni in organizacija posameznih oddelkov, temveč da je problem v izvajanju nekaterih poslovnih procesov in slabi informatizaciji. Zato so želeli posodobiti svoj informacijski sistem z nakupom programske opreme, ki jo uporablja dajalec licence. Ugotovili so, da zaradi tega, ker so samo lastnik licence, ne morejo od podjetja, ki jim je licenco dodelilo, kupiti programskih rešitev, ki jih dajalec licence uporablja v svojem poslovanju. Naslednji korak je bilo načrtovanje nakupa in implementacije celovite rešitve ali ERP, projekt pa je bil ustavljen že v fazi načrtovanja.

Če želi podjetje v prihodnosti svojo konkurenčnost približati podjetjem, za katerimi sedaj zaostaja, se mora čim prej odločiti za prenovo in informatizacijo poslovanja in projekt uspešno izvesti do konca.

3.1 Pomanjkljivosti v organizaciji in informatizaciji obravnavanega podjetja

Osnovna procesa obravnavanega podjetja sta proces izvoza pošiljk in proces uvoza pošiljk, oba pa potekata po nekem logičnem zaporedju, ki je prevzeto od dajalca licence. To zaporedje podprocesov naj bi bila najučinkovitejša rešitev za hitro, zanesljivo in stroškovno najučinkovitejšo metodo opravljanja teh dveh ključnih poslovnih procesov. V primeru dajalca licence je temu tako, saj je podjetje zelo uspešno in eno vodilnih v svoji dejavnosti na svetu, svojo storitev opravi hitro, zanesljivo in po konkurenčni ceni.

Pojavi se vprašanje, zakaj podjetje, kljub temu, da je proces uvoza in izvoza pošiljk grajen po isti šabloni kot pri dajalcu licence, ne dosega istih standardov.

Razlogi za to so v slabi organizaciji znotraj opravljanja procesa, pri opravljanju podprocesov in aktivnosti ter v slabi informatizaciji.

3.1.1 Pomanjkljivosti v organizaciji

Podjetje je v osnovi razdeljeno na štiri oddelke, in sicer na:

- **oddelek Operative:** vodenje operacij izvoza in uvoza, služi tudi kot klicni center ali call-center, kurirska dejavnost in upravljanje skladišča;
- **Prodajni oddelek:** potreben za pripravo ponudb, iskanje novih strank in dajanje informacij strankam o ceniku storitev;
- **Računovodski oddelek:** kontrola in vodenje financ v podjetju;
- **Špediterski oddelek:** carinjenje in deklariranje pošiljk.

Vsak od oddelkov ima svojega vodjo, ti pa skupaj vodijo poslovanje celotnega podjetja. Ker podjetje ne zaposluje direktorja, je za vse poslovne odločitve potreben konsenz vseh vodij oddelkov, kar močno zavira hitrost odzivanja podjetja na spremembe v poslovnem okolju podjetja, prav tako pa lahko nestrinjanje enega vodje oddelka z načrtovanim projektom ohromi izvajanje le-tega. Prav tako niso jasno definirane naloge vsakega oddelka, saj v oddelkih izvajajo naloge, ki ne sodijo pod njihovo domeno. V nadaljevanju navajam dva primera.

Primer 1: Pred časom so se vodje odločili, da bodo zaradi zastojev, ki nastajajo na oddelku špedicije, obveščanje strank, ki so prejele carinsko pošiljko in morajo izpolniti uvozno dispozicijo, opravljali zaposleni v operativi, kar ovira delo v operativi in zahteva ogromno ročnega dela z dokumenti in na koncu povzroča še večjo zmedo, manjšo kontrolo nad statusom pošiljke in daljše čakalne dobe pri carinjenju.

Primer 2: Da bi pospešili delo v operativi, so se dogovorili, da lahko prodajni referent podjetja v primeru, če se stranka odloči za nakup storitve, sam vnese podatke o pošiljki (kraj, čas, pobiranja in destinacijo) in jih vnese v program za naročilo pobiranja pošiljke. Problem se pojavi, ker prodajni referenti niso bili seznanjeni s procesom vnašanja naročil in ga zato niso pravilno izvajali, poleg tega pa o pobiranju pošiljke niso obveščali kurirjev. Zaposleni v operativi so morali še enkrat poklicati stranko, še enkrat vnesti potrebne podatke in poslati kurirja, kar je spet pomenilo izgubo časa in nezadovoljstvo strank.

Poglavitne pomanjkljivosti v organizaciji so torej pomanjkanje vodstva, ki bi sprejemalo poslovne odločitve glede na pomembnost le-teh za poslovanje in prihodnost podjetja, večja enotnost in homogenost med oddelki, bolj definirane naloge posameznih oddelkov in opravljanje samo tistih nalog, za katere je posamezni oddelek zadolžen in specializiran.

3.1.2 Pomanjkljivosti pri informatizaciji

Vzroke za majhna vlaganja podjetja v informatiko je potrebno iskati v nepoznavanju potreb in možnih posodobitev obstoječega stanja informatizacije ter nenaklonjenosti zaposlenih do sprememb. V preteklosti je obravnavano podjetje svojo dejavnost opravljalo na zastareli programski in strojni opremi, ki je zavirala odzivnost podjetja pri določenih nalogah in zavirala celoten potek opravljanja dejavnosti podjetja. Podatki in dokumenti potujejo med oddelki predvsem v fizični obliki namesto elektronski. Veliko je podvajanja podatkov, nepotrebna ročna vnašanja že obstoječih podatkov, neurejenosti in nepreglednosti podatkov.

V podjetju je v uporabi več različnih programov, od katerih vsak podpira eno aktivnost v poslovnem procesu, programi pa med seboj niso združljivi, kar pomeni, da programska oprema različnih proizvajalcev ali verzij ni združljiva. To vpliva na podvajanje, nepotrebno ročno vnašanje že obstoječih in neurejenost podatkov.

Najpogosteje uporabljena programska oprema:

- Microsoft Excel: računalniški program za obdelavo tabel. V podjetju se uporablja za shranjevanje podatkov, vodenje arhiva;
- OSF System: program za pomoč pri naročanju pošiljk;
- GRASP Win: program za prenos podatkov o pošiljkah med strežnikom matičnega podjetja in strežnikom podjetja;
- Open Up: program za direktno komunikacijo s strežnikom matičnega podjetja;
- OPAL: računovodski program;
- Trinet: špediterski program.

Podjetje poleg tega ne posluje elektronsko. Strankam ne nudi možnosti naročanja storitev preko spleta, stalnim strankam ne ponuja programskih rešitev, ki bi poenostavile proces naročanja, ne nudi nobenih informacij o ponudbi in ceniku te ponudbe na spletu, prav tako pa ne oglašuje svojih storitev. Podjetje ne izkorišča priložnosti, ki jo ponuja e-poslovanje, čeprav je to eden najpomembnejših modelov poslovanja ponudnikov storitev ekspresne dostave.

3.2 Osnovni poslovni procesi obravnavanega podjetja

Ključna procesa v podjetju sta proces izvoza pošiljk in proces uvoza pošiljk, pri obeh pa sta ključnega pomena hitrost in natančnost. Oba sta v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljena, v vsakem pa je izpostavljen en proces, ki najbolj zavira in ovira učinkovito opravljanje poslovnega procesa.

3.2.1 Proces izvoza pošiljk

Proces se začne s strankinim naročilom storitve, po prejemu klicu zaposleni v operativi vnese podatke v program OSF in obvesti kurirja o mestu ter času pobiranja pošiljke. Kurir pošiljko pobere in o tem obvesti operativo. Pošiljka nato prispe v skladišče, kjer se opremi s potrebno dokumentacijo (oprema palet z nalepkami, tehtanje, preverjanje dokumentacije carinskih paketov in pošiljk, vrednih več kot 1.000 €), nakar sledi vnos manifesta (osnovnih podatkov o pošiljki prepisanih iz tovarnega lista) v program GRASP. Pošiljka se nato naloži v transportno vozilo in se transportira v zbirni center na Dunaj, kjer gre skozi rentgenski pregled. Nato potuje do naslovniku najbližjega zbirnega centra, od koder se z avtomobilom dostavi do njegovega praga.

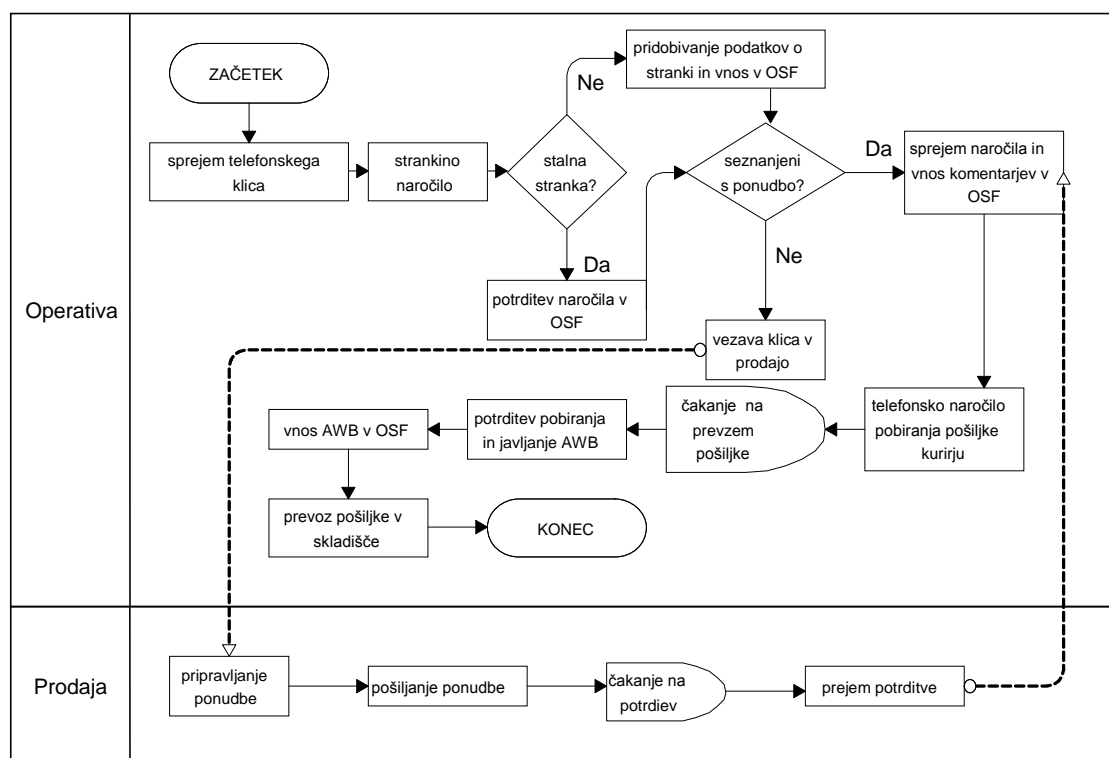
Istočasno s transportom pošiljke z Dunaja na računovodskem oddelku poteka izdajanje in čakanje na plačilo računa, v oddelku operative pa se v programu Open Up spremlja status pošiljke.

Postopek procesa izvoza je definiran s strani dajalca licence in ga kot celote ni možno spreminjati. Lahko pa spremenimo podproces. Podproces, ki v procesu izvoza najbolj zavira celotno operacijo in zahteva največ rutinskega dela, je proces naročanja in pobiranja (angl. *pick-up*) pošiljk.

3.2.2 Podproces naročanja in pobiranja pošiljk

Podproces naročanja in pobiranja pošiljk poteka po aktivnostih, prikazanih na AS-IS modelu podprocesa. Kljub temu, da je takšna organiziranost in informatizacija ta trenutek za podjetje zadovoljiva, se dogaja, da ob večjem povpraševanju strank po storitvah, kar je razvidno predvsem v času božično-novoletnih praznikov, zelo zavira in omejuje storilnost podjetja. Če želi podjetje v prihodnosti približati konkurenčnost vodilnim podjetjem na slovenskem trgu, bo moralo povečati obseg svojega poslovanja, kar pomeni več strank skozi vse leto in še zlasti veliko v času praznikov. To pomeni, da bo obstoječi način izvajanja tega podprocesa zastarel in neuporaben.

Slika 2: AS-IS diagram poteka podprocesa naročanja in pobiranja pošiljke



V izvajanju tega podprocesa je kar nekaj pomanjkljivosti. Prva in največja pomanjkljivost je ta, da je naročilo storitev možno samo preko klicnega centra (angl. *call-center*), kar pomeni, da mora redna stranka, ki s podjetjem pošlje več paketov na dan, za vsakega posebej poklicati, povedati podatke in se pozanimati o ceni storitve. Druga pomanjkljivost je, da zaposleni v call-centru nima aplikacije, ki bi omogočila hitri informativni izračun cen storitev; tako mora za vsako povpraševanje o vrstah storitev in cenah stranko prevezati na oddelek prodaje, kjer stranki posredujejo informacije. Tretja pomanjkljivost je ta, da je potrebno vse statuse pošiljke v programu OSF – ti so naročilo, oddaja naročila kurirju, storniranje naročila, naročilo pobrano – vnašati ročno, prav tako pa je potrebno ročno v OSF vnesti tudi AWB (angl. *Air Way Bill*) ali tovorno številko pošiljke. Četrta pomanjkljivost je, da komunikacija med call-centrom in kurirji poteka samo preko telefona, kar pomeni, da so linije zelo obremenjene in veliko strank ne pride v stik s call-centrom, ki je edini način naročanja storitev. V primeru, da kurir ne pozna lokacije dostave ali pobiranja pošiljke, zopet pokliče call-center, ki mu daje napotke, kako priti do lokacije.

Te pomanjkljivosti ustvarjajo veliko dodatnega nepotrebnega rutinskega dela v oddelku operative, ki ima poleg nalog call-centra še kopicico drugih nalog, za katere so zadolženi isti zaposleni.

3.2.3 Proces uvoza pošiljk

Drugi osnovni poslovni proces, proces uvoza, se začne s prejetjem manifesta prihajajočih pošiljk preko e-pošte. Manifest se pošlje na carino, s katere se prejme odgovor, katere

carinske pošiljke je treba prijaviti in za katere je določen carinski pregled. Pošiljke, ki niso carinske in carinske pošiljke, ki jih ni potrebno prijaviti, gredo na dostavo. Podatki o ostalih carinskih pošiljkah se vnesejo v Excel program reflection, iz katerega se potem natisnejo mape za vlaganje dokumentacije pošiljk.

Prejemnika takšne pošiljke se preko e-pošte obvesti o prispetju in se za nadaljevanje postopka od njega zahteva izpolnjena uvozna dispozicija in tudi faktura, in sicer v primeru, da fakture ni med dokumentacijo, ki je prispela s pošiljko. Po prejetju potrebnih dokumentov se postopek carinjenja nadaljuje. Računovodstvo ob zaključenem postopku carinjenja izda račun za opravljeno storitev.

V skladišču se medtem carinske pošiljke za prijavo razvrstijo po poljih, seznam pošiljk s polji pa se potem pošlje na carino. Ko se pošiljke ocarinijo, partnersko podjetje razknjiži ocarinjene pošiljke in tudi te gredo na dostavo. Ob dostavi pošiljke se prejemnik podpiše na dostavnico in proces uvoza je končan.

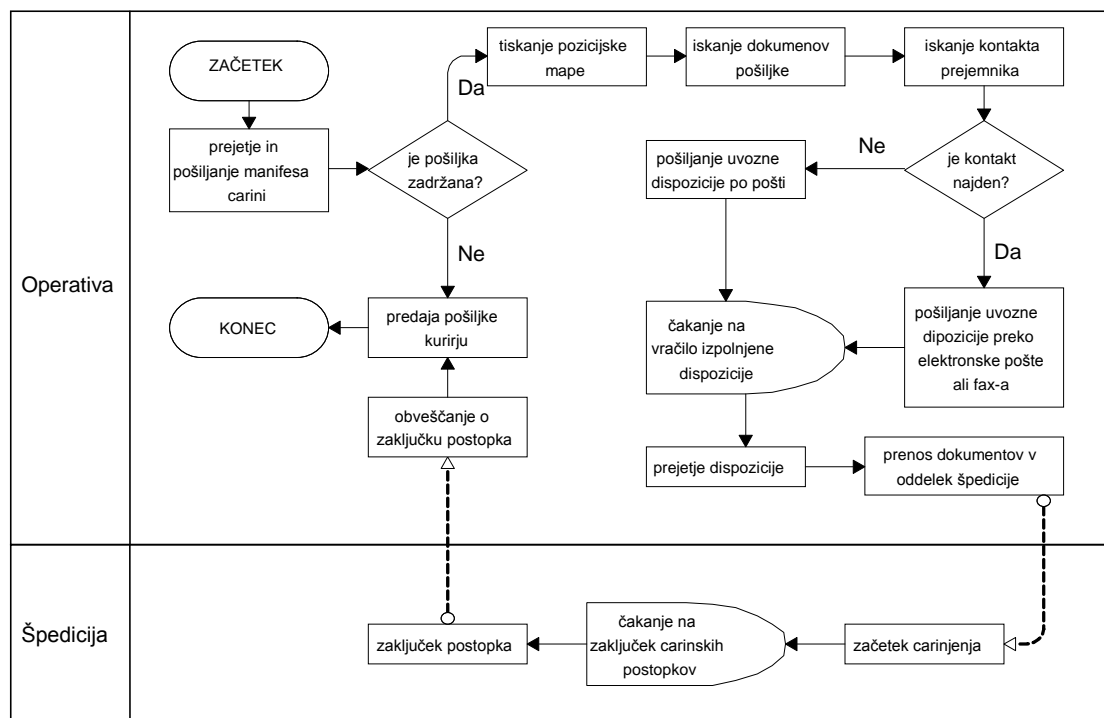
Kot pri prvem, se tudi pri tem procesu poteka kot celote zaradi predpisov ne da spreminjati. Lahko pa se osredotočimo na podproces obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije.

3.2.4 Podproces obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije

Proces uvoza, predvsem proces uvoza zadržanih carinskih pošiljk, je zaradi predpisanega postopka in dolgotrajnega postopka carinjenja blaga razlog za največ nezadovoljstva med strankami podjetja. Podjetje ne more vplivati na postopke, ki so predpisani s strani Carinske uprave Republike Slovenije, da bi pospešili opravljanje procesa. Problem opravljanja postopka je, kot v prejšnjem primeru, najbolj očiten v času božično-novoletnih praznikov. Na primer pošiljka potrebuje tri do štiri dni, da pripotuje iz Združenih držav Amerike do Slovenije, potem pa zaradi postopka carinjenja in gneče v času praznikov kar teden dni, da se dostavi iz zbirnega centra v Ljubljani do prejemnika v Sloveniji.

Na celoten proces carinjenja pošiljk zaradi zakonsko določenih postopkov podjetje ne more vplivati, lahko pa vpliva na način oziroma na podproces obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije. Trenutni potek tega podprocesa je prikazan v spodnjem diagramu poteka AS-IS. Podproces se v diagramu izvaja v dveh oddelkih, čeprav je celotni proces naloga oddelka špedicije, vendar zaradi odločitve vodij oddelkov večina tega procesa sedaj poteka v oddelku operative.

Slika 3: Model obstoječega podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanja uvozne dispozicije



Največja težava je v postopku obveščanja, saj je za vsako prejeto pošiljko treba izdelati pozicijsko mapo, nato pa na paketu poiskati dokumente (tovorni list in fakturo), čeprav ti na spletni strani matičnega podjetja že obstajajo v elektronski obliki. Osebo obveščanje vsake stranke posebej in pošiljanje dokumenta Uvozna dispozicija, ki jo mora prejemnik osebno izpolniti, je predvsem moteče za redne stranke, ki prejmejo več pošiljk dnevno in morajo za vsako posebej izpolniti dispozicijo in izpolnjeno vrniti pošiljateljju. Še večji zastoji se pojavljajo pri strankah, ki v dokumentih pošiljke ne navedejo kontaktnih podatkov (telefona ali e-pošte) in zaradi tega prejmejo dispozicijo po navadni pošti, kar še za nekaj dni podaljša celoten postopek. Druga pomanjkljivost je, da prejemnik nima vira, ki bi ga seznanil s postopkom, carinskimi dajatvami in cenikom storitev, ker stranka ni seznanjena z dejstvom, da lahko stroški uvoza pošiljke presegajo vrednost pošiljke in zaradi tega prihaja do zavračanja pošiljk in nezadovoljstva strank. Tretja pomanjkljivost je, da proces poteka v dveh oddelkih, ki ne uporabljata enakih ali združljivih programov pri izvajanju procesa, zato je vsa dokumentacija v fizični obliki in vsak oddelek posebej v svoj sistem vnaša iste podatke.

4. PREDLOGI IZBOLJŠAVE OBSTOJEČEGA STANJA

4.1 Opredelitev možnih izboljšav podprocesov

Podproces naročanja in pobiranja pošiljk ima štiri ključne pomanjkljivosti, podproces obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije pa tri ključne pomanjkljivosti, izpostavljene v prejšnjem poglavju. Za učinkovito delovanje teh

podprocesov ob načrtovanem oziroma zelenem povečanju obsega poslovanja je potrebno podproces prenoviti in informatizirati. Rešitve, navedene v tem poglavju, so že uporabljane v poslovanju največjih svetovnih ponudnikov storitev hitre pošte, prav tako je dokazana tudi njihova učinkovitost pri optimizaciji poslovnega procesa.

4.1.1 Predlog izboljšave podprocesa naročanja in pobiranja pošiljk

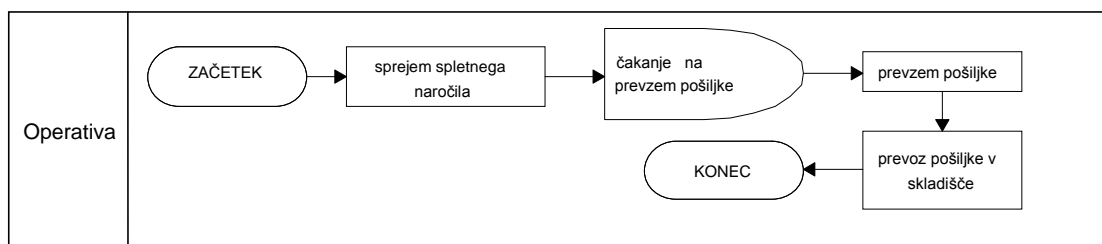
Prva pomanjkljivost, možnost naročanja samo preko klicnega centra, je rešljiva s spletno aplikacijo naročanja storitev. Stranka v obrazec na spletni strani podjetja vnese potrebne podatke, določi uro in dan pobiranja, izbere storitev, ki jo želi, in način plačila. Naročilo se nato prikaže na zaslonu ročnega računalnika najbližjega kurirja. Za potrebe novih strank in strank, ki ne zaupajo spletnemu naročanju, pa je še vedno na voljo naročanje preko klicnega centra.

Za stalne stranke, ki pošljejo več pošiljk dnevno, pa obstaja rešitev programske opreme, podobne Fedex Ship Manager Software. Programska oprema, nameščena na računalniku stalne stranke, zagotavlja povezavo s sistemi obravnavanega podjetja, možnost prilagoditve poročil in integracijo transportnih možnosti v vsakodnevno poslovanje. Druga možnost za stalne stranke pa je implementacija procesa naročanja storitev hitre pošte v poslovni proces stalne stranke. Implementacija omogoča avtomatsko naročanje storitev vedno, ko sistem zazna potrebo po njej. Implementacija je najhitrejša in najpreprostejša rešitev, vendar zaradi pomanjkljivosti v organizaciji in informatizaciji poslovnih procesov v poslovanju stalnih strank večinoma ni mogoča.

Druga pomanjkljivost, omogočanje hitrega izračuna storitev, je prav tako rešljiva s spletno aplikacijo cenika, v katerega stranka vnese parametre, izpiše pa se ji cena storitve. Ta aplikacija prav tako koristi zaposlenim v operativi v primeru povpraševanja po cenah storitev strank, ki storitve naročajo preko klicnega centra (angl. *call-center*).

Tretja in četrta pomanjkljivost sta rešljivi z nakupom strojne in programske opreme. V dostavnih vozilih z opremo vozil z ročnimi računalniki, imenovanimi DADS (angl. *Small Digitally Assisted Dispatch Computer System*), čitalci črtnih kod in dokom za čitalec črtnih kod bi bil celoten proces kontrole nad stanjem pobiranja pošiljke in vnašanja tovornih številok v OSF avtomatiziran, potekal pa bi preko GPRS prenosa podatkov. Ročni računalniki pa omogočajo tudi navigacijo in ob naročilu pošiljke prikažejo pot do mesta pobiranja.

Slika 4: TO-BE diagram poteka podprocesa naročanja in pobiranja pošiljke



4.1.2 Predlog izboljšave podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije

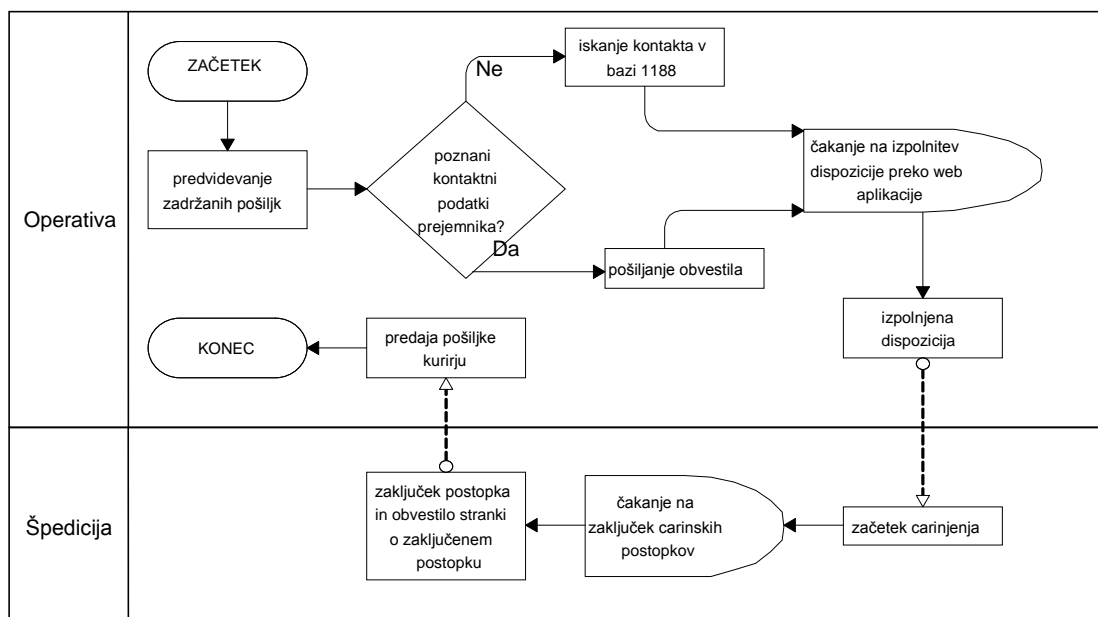
Rešitev prve pomanjkljivosti obveščanja strank je rešljiva s spletnih obrazcem Uvozna dispozicija, ki jo uporabnik ob obvestilu o zadržani carinski pošiljki izpolni. Rešitev obveščanja strank pa je bolj zapletena. Pred prihodom manifesta in ob prejetju dokumenta s carine o zadržanih pošiljkah so v programu GRASP Win že zabeleženi podatki o pošiljkah, njihovem izvoru, naslovniku in vrednosti; glede na ta ključna podatka omogočata predvidevanje o tem, katera pošiljka bo zadržana (pošiljka izven EU, ki je vredna več kot 25 USD). Potreben je program, ki bo te lastnosti prepoznal po podatkovni bazi strank, poiskal kontakte in avtomatsko o pošiljk preko SMS-a ali elektronske pošte obvestil prejemnika. To bi omogočalo izpolnitev dispozicije s strani stranke še pred dejanskim prihodom pošiljke v zbirni center, s čimer bi se skrajšal čas čakanja na dispozicijo, prepisovanja podatkov iz dispozicije v Trinet, čas, ki je v operativi namenjen obveščanju strank, pa bi lahko bil namenjen pospeševanju drugih nalog, vse skupaj pa bi pripomoglo k hitrejšemu zaključku carinskega postopka.

Za vzpostavitev kontakta s stranko, ki ne navede svojih kontaktnih podatkov (samo ime in naslov), bi se v izogib pošiljanja dispozicije po pošti lahko podjetje povežalo s podjetjem 1188, ki na podlagi naslova in imena posreduje telefonsko številko osebe.

Pomanjkljivost neobstoja vira, ki bi seznanil prejemnika s postopkom, carinskimi dajatvami in cenikom storitev, je možna s spletno aplikacijo o storitvah in ceniki špedicije obravnavanega podjetja. Obrazloženi bi bili vsi postopki, trajanje teh postopkov in informativni izračun vseh stroškov.

Tretja pomanjkljivost, nezdržljivost programske opreme med oddelkoma operative in špedicije in nasploh v podjetju, zahteva programsko rešitev, ki bi vse programe v uporabi povezala v eno celoto.

Slika 5: TO-BE diagram poteka podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije



4.2. Celovita rešitev ClickTrans

Podjetje Infotrans ponuja celovito programsko rešitev za transportno logistična podjetja, imenovano ClickTrans. Rešitev temelji na praktičnih izkušnjah, nudi pa tudi izdelke in rešitve za sodobno opremo prometnih pisarn in logističnih podjetij (spletna stran podjetja).

ClickTrans omogoča (interno gradivo podjetja):

- preprosto vodenje in avtomatizacijo poslovnih procesov;
- rešitve za obvladovanje transporta in procesov v skladišču omogočajo takojšen prihranek pri stroških transporta in logistike;
- neposredne povezave z obstoječimi sistemi, celovito integralno obvladovanje vseh procesov v podjetju na vseh ravneh;
- vsa področja delovanja polnijo podatke v eno podatkovno bazo, ki je povezana z ostalimi aplikacijami in se podatki ne pretipkavajo, ampak prenašajo. S tem odpadejo večkratni vnosi, nered v šifrantih, nezmožnost korelacije podatkov med seboj;
- temelji na najsodobnejši tehnologiji Microsofta;
- omogoča nadzor nad zaposlenimi in izvajanjem procesov, avtomatsko beleženje vsakega zapisa in nadzor nad vsako spremembo, ki jo zaposleni naredi;
- nudi možnost analiz in grafični pregled nad uspešnostjo zaposlenih in omogoča nagrajevanje po rezultatu in dejansko opravljenem delu.

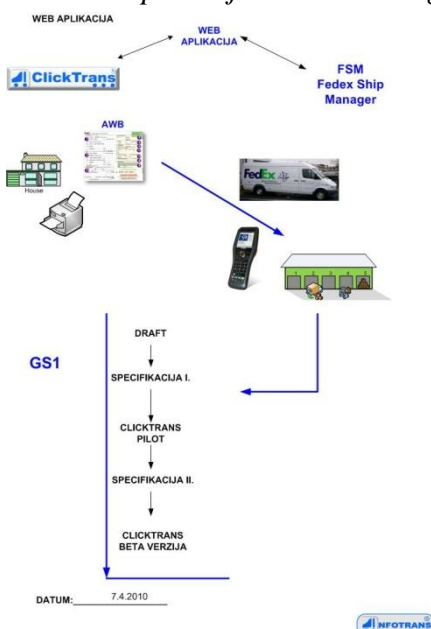
Najpomembnejša lastnost je neposredna povezava vseh obstoječih programov v celoto in zbiranje podatkov v eno podatkovno bazo. To omogoča hitrejši pretok informacij, hitrejše opravljanje osnovnih poslovnih procesov v obravnavanem podjetju, saj izloči nepotrebno

pretipkavanje, podvajanje in neurejenost podatkov. Podjetje je tako sposobno opravljati procese hitreje in učinkovitejše brez nepotrebnega obremenjevanja oddelkov.

4.2.1 Rešitve, ki jih ClickTrans ponuja v primeru podprocesa naročanja in pobiranja pošiljk

Obravnvano podjetje mora začeti poslovati elektronsko in izkoriščati prednosti, ki jih nudi e-poslovanje, kar bi mu omogočila spletna aplikacija ClickTrans, ki omogoča naročanje storitev podjetja preko spleta. Stranka se prijavi in »logira« na web aplikacijo, vnese podatke v formo (25 polj) in določi pobiralni čas, nato pa ima možnost natisniti tovorni list oziroma AWB (angl. *Air Way Bill*), ki vsebuje vse podatke pošiljke in sledljivo številko pošiljke.

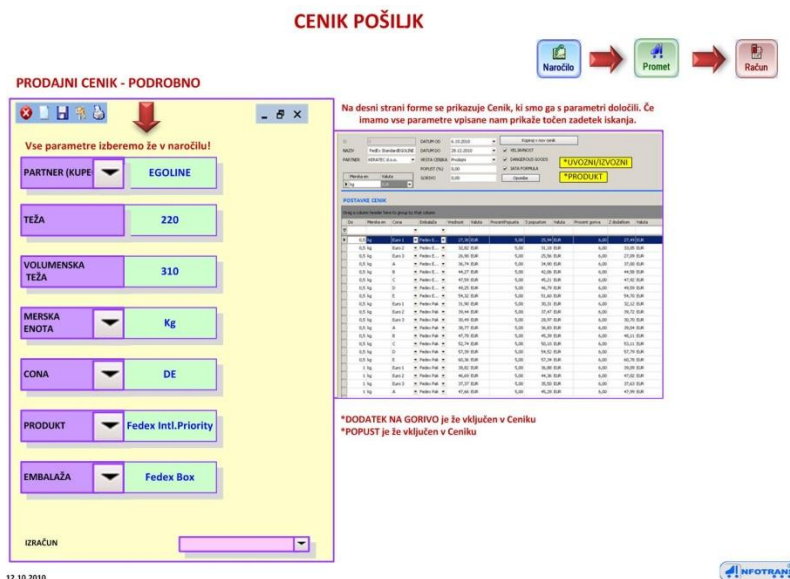
Slika 6: Shema web aplikacije obravnavanega podjetja



Vir: Infotrans d. o. o., 2010

Celovita rešitev ClickTrans reši tudi pomanjkljivost neobstoja spletnega cenika za predstavitev in informativni izračun storitev podjetja. V Okenca se vnesejo parametri oziroma podatki o prejemniku, poleg tega se izbere vrsta storitve. Podroben cenik, z bolj podrobnimi informacijami o naročniku (informacije o popustih naročnika, neporavnanih obveznostih naročnika do podjetja itd.), se uporablja tudi v oddelku operative, kar iz aktivnosti podprocesa izloči vezavo telefonskega klica oddelku prodaje in čakanje na potrditev sprejema ponudbe. Podproces je zato hitrejši in natančnejši.

Slika 7: Primer cenika



Vir: Infotrans d. o. o., 2010

Podjetje Infotrans ponuja v sklopu ClickTransa tudi nakup strojne in programske opreme za kurirska vozila. Vozila opremijo z računalniki in s čitalci črtnih kod. Programska oprema je združljiva s ClickTrans rešitvijo, kar pomeni, da avtomatsko preko signala GPRS, ob spletnem ali telefonskem naročilu pobiranja pošiljke, kurirju sporoči lokacijo in čas pobiranja, poleg tega pa zaradi povezljivosti ClickTransa z Microsoft MapPoint nariše tudi pot do lokacije.

4.2.2 Rešitve, ki jih ClickTrans ponuja v primeru podprocesa obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanje uvozne dispozicije

ClickTrans rešuje tudi vse pomanjkljivosti v podprocesu obveščanja strank o prejetju carinske pošiljke in izpolnjevanju uvozne dispozicije. Največja prednost implementacije ClickTransa je povezljivost vse programske opreme podjetja v celoto, kar pomeni tudi veliko manj nepotrebnege pretipkavanja in manj dela z dokumenti v fizični obliki tudi v tem podprocesu.

ClickTrans omogoča prenos podatkov in uvoz iz GRASP Win, kjer so še pred prihodom pošiljk v Ljubljano zabeleženi podatki o pošiljkah, glede na te podatke pa lahko predvidevamo, katere pošiljke bodo zadržane za uvozno carinjenje. Enotna podatkovna baza omogoča po uvozu podatkov o pošiljki (tudi podatki o prejemu) v ClickTrans iskanje kontaktnih podatkov (telefonske številke ali naslova elektronske pošte), avtomatsko pošiljanje obvestila o prejeti pošiljki in prošnjo za izpolnitev uvozne dispozicije.

Dispozicija se nato nahaja na spleti strani podjetja, kot web aplikacija, v katero se je treba »logirati« z uporabniškim imenom in geslom, s polji za vnos potrebnih podatkov. ClickTrans je povezljiv tudi s Trinet špediterskim programom, kar omogoča pretok podatkov v elektronski obliki in iz podprocesa izloči fizično delo z dokumenti v dveh oddelkih.

SKLEP

V času pisanja sklepa diplomske naloge je v bil časopisu Delo v rubriki Posel in denar objavljen članek z naslovom Dvoštevilčna rast hitre dostave. V članku je avtor Cveto Pavlin zapisal, da vsa večja podjetja v tem sektorju doživljajo visoko rast povpraševanja in povečanje obsega dela, predvsem v mednarodnem prometu. Prav tako ugotavlja, da je zaradi stalnega povečanja spletne prodaje še vedno močna rast storitev B2C (angl. *Business to Consumer*).

Zakaj se potem obravnavano podjetje v času visoke rasti obsega poslovanja v celotnem sektorju hitre dostave sooča s padcem povpraševanja in manjšim obsegom dela, kot v preteklosti? Razlog je preprost. Podjetje ni vlagalo v razvoj informacijske tehnologije, ni prenovilo poslovnih procesov, da bi storitev postala hitrejša in učinkovitejša ter s tem poskrbela za zadovoljstvo strank. Največja pomanjkljivost pa je, da podjetje ni videlo priložnosti, ki jih ponuja elektronsko poslovanje.

Tudi v primeru povečanja obsega dela obravnavano podjetje s trenutno organizacijo poslovnih procesov in informatizacije poslovanja storitve ni zmožno izvesti dovolj učinkovito, da bi lahko zadržalo stranke in svojo konkurenčnost približalo ostalim ponudnikom. Zato je za podjetje smiselno, da čim prej izvede projekt prenove in informatizacije poslovanja s celovito programsko rešitvijo ali drugače ERP. Podjetje mora pri projektu sodelovati s specializiranim podjetjem, ponudnikom ERP, ki bo projekt v sodelovanju z zaposlenimi v podjetju v celoti izvedel.

V diplomskem delu so predlagane izboljšave dveh poslovnih podprocesov in navedene rešitve, s katerimi so te izboljšave možne. To sem dosegel z analizo poteka poslovnega procesa, kot zaposleni v oddelku operative v podjetju. V predlog sem vključil svoje videnje problemov in v sodelovanju s podjetjem Infotrans za njih našel tudi rešitve. Projekt celovite prenove poslovnih procesov in informatizacije z ERP je za majhno podjetje, kot je obravnavano podjetje, zelo tvegan projekt, vendar je z uspešnostjo izvedbe in izkušnjami v izvedbi teh projektov s strani podjetja Infotrans ta rešitev najprimernejša za podjetje.

Rešitev bi za podjetje predstavljala možnost učinkovitega povečanja obsega dela, elektronskega poslovanja, dvig konkurenčnosti v primerjavi z ostalimi ponudniki, razbremenitev zaposlenih v vseh oddelkih, hitrejša in natančnejša storitve ter ne nazadnje povečanje zadovoljstva in obdržanje stalnih strank, kot tudi povečanje baze le-teh.

LITERATURA IN VIRI

1. Baloh, P., Indihar Štemberger M., & Vrečar, P. (2002). *Poslovna informatika (dodatno študijsko gradivo, naloge in vodnik po predmetu)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Damij, T. (2002). *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. *DHL Solutions & Innovations*. Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu <http://dsi.dhl-innovation.com/en/products/index>.
4. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T., & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Grosso, M. G., & Shepherd, B. (2009). *Liberalizing air cargo services in APECE*. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/17781>.
6. Groznik, A., Trkman, P., & Lindič, J. (2009). *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Infotrans d.o.o. (2010). *Gradiva podjetja Infotrans d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Infotrans d.o.o.
8. Kovačič A., & Indihar Štemberger, M. (2007). *Zakaj modelirati poslovne procese pri informatizaciji poslovanja s celovitimi programskimi rešitvami*. Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plu2/192008/UI-modeliranjePPpriERP-1_nov.doc.
9. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Krajnc T., & Tomažič, R. (2007) *Izzivi pri prenovi informacijskega sistema. Strokovni posvet: Informatika v sodobni družbi*. Najdeno 26. maja 2011 na spletnem naslovu http://issuu.com/ipmit/docs/posvet_isd_clanek_tomazkrajnc.
11. Lewis, M., & Slack, N. (2003). *Operations Management: Critical Perspectives on Business and management*. London: Routledge.

12. Natek, S. (2006). *Prenova in informatizacija poslovnih procesov ali strateško načrtovanje PIS – Kje začeti?* Najdeno 7. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.vizija.si/poslovna-informatika/clanki/prenova-in-informatizacija-poslovnih>.
13. Onghena, E. (2008). *The integrator market: Actors and their strategies*. Najdeno 26. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.airneth.nl/index.php/doc_details/812-onghena-e-2008-the-integrator-market-actors-and-their-strategies.html.
14. Oxford Economics. (2009). *The impact of the Express Delivery Industry on the Global Economy*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.aicaonline.it/ImagePub.aspx?id=46003>.
15. Pivk, A., & Gams, M. (2000). *Intelligent Agents in E-commerce*. Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu <http://ai.ijs.si/sandi/docs/IAinEC.pdf>.
16. Popovič, A., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., & Kovačič, A. (2004). *Poslovno modeliranje v teoriji in praksi: Izkušnje in napotki*. Najdeno 7. junija 2011 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191060/CLANEK4-Poslovnomodeliranje.doc.
17. Sowinski, L. (2006). *Air Cargo Integrators Do It All*. *World Trade Magazine*. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.worldtrademag.com/Articles/Feature_Article/4f07bdd039aae010VgnVCM100000f932a8c0.
18. Škrinjar, R., Indihar Štemberger, M., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2005). *Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja*. Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=2&p=9&publikacija=51>.
19. *Technological innovation at FedEx*. Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu <http://fedex.com/ma/about/overview/innovation.html>.
20. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu –Uradni list RS št. 98/2004.
21. Zondag W. J. (2006) *Competing for Air Cargo*. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.fapaa.org/pdf/News/Jun06_CompetingforAirCargoThesis.pdf.

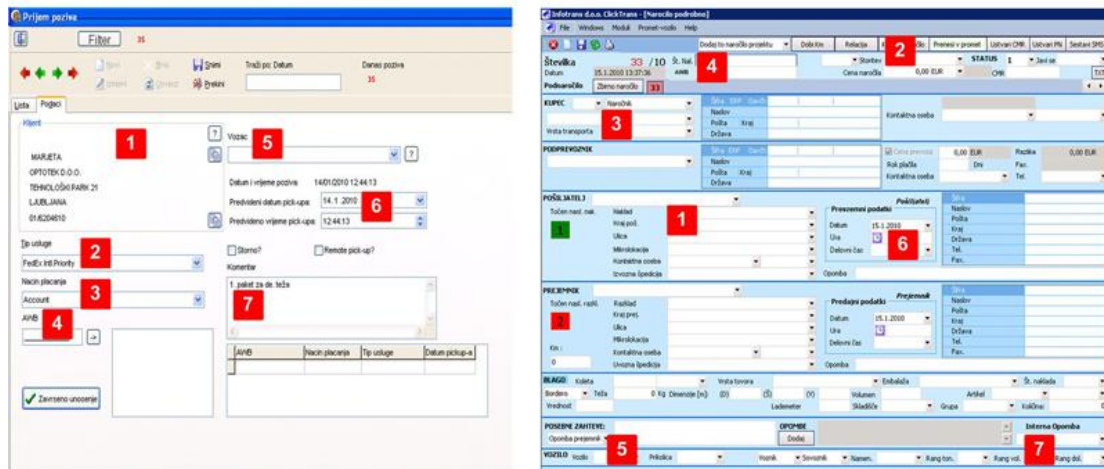
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prenos podatkov iz OSF v ClickTrans.....	1
Priloga 2: Prenos podatkov iz GRASP Win v ClickTrans.....	1

Priloga 1: Prenos podatkov iz OSF v ClickTrans

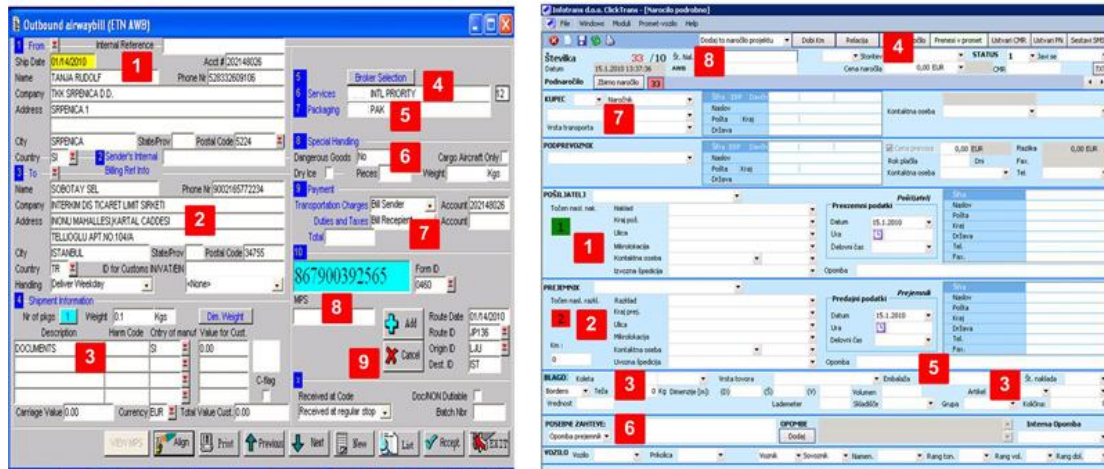
Slika 1: Prenos podatkov iz OSF v ClickTrans



Vir: Infotrans d.o.o., 2010

Priloga 2: Prenos podatkov iz GRASP Win v ClickTrans

Slika 1: Prenos podatkov iz GRASP Win v ClickTrans



Vir: InfoTrans d.o.o., 2010