

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAVNANJE Z VSEBINAMI V GRAFIČNI INDUSTRIJI

Ljubljana, maj 2009

Simon Golob

Izjava

Študent Simon Golob izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mira Gradišarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 25. 5. 2009

Podpis:

Kazalo

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev in namen magistrskega dela.....	1
1.2	Cilj magistrskega dela.....	2
1.3	Metode dela.....	3
2	IZZIVI PODJETIJ V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU	4
2.1	Poslovno komuniciranje	4
2.2	Poslovni izzivi podjetij	4
3	RAVNANJE Z VSEBINAMI V PODJETJU	6
3.1	Definicija ravnanja z vsebinami v podjetju.....	6
3.1.1	Obrazložitev pojmov	6
3.1.2	Lastnosti sistemov za ravnanje z vsebinami.....	8
3.2	Komponente sistema za ravnanje z vsebinami	9
3.2.1	Zajem.....	10
3.2.2	Upravljanje	12
3.2.3	Shranjevanje.....	15
3.2.4	Ohranitev.....	17
3.2.5	Razpošiljanje vsebin	18
3.3	Razlogi za uvajanje in uporabo ECM–strategije	20
3.3.1	Skladnost s predpisi.....	20
3.3.2	Sodelovanje med uporabniki.....	21
3.3.3	Zniževanje stroškov	21
3.3.4	Poslovna kontinuiteta	22
3.4	Kriteriji za izbor ECM–platforme	22
3.5	Pregled glavnih ponudnikov ECM–sistemov	23
3.5.1	Opredelitev trga	23
3.5.2	Kriteriji za vrednotenje ponudnikov.....	24
3.5.3	Glavni ponudniki.....	24
3.6	Načini uvajanja sistemov za ravnanje z vsebinami.....	28
3.7	Vloga ravnanja z vsebinami v grafični industriji	29
4	STANJE V GRAFIČNI DEJAVNOSTI IN USMERITEV V PRIHODNOSTI	31
4.1	Značilnosti grafične industrije danes.....	32
4.1.1	Stanje grafične industrije v Evropi.....	33
4.1.2	Razlogi za spremembe.....	34
4.2	Usmeritev grafične industrije v prihodnosti.....	35
4.2.1	Akcijski načrt.....	36
4.2.2	Usmeritve tiskarske dejavnosti	38
4.2.3	Vpliv nove usmeritve na vrednostno verigo v grafični industriji.....	40
5	PRIMERI PREUSMERITEV NEKATERIH TUJIH GRAFIČNIH PODJETIJ	42
5.1	Elanders	42
5.1.1	Vizija podjetja	43
5.1.2	Poslovni koncept	43
5.1.3	Strategije	45
5.1.4	Temeljne vrednote skupine.....	46

5.2	RR Donnelley	46
5.2.1	Zgodovina	47
5.2.2	Poslovni koncept	47
5.2.3	ECom™	49
5.3	Williams Lea.....	50
5.3.1	Vizija in vrednote.....	51
5.3.2	Poslovni model	51
5.4	Povzetek analize	54
6	RAVNANJE Z VSEBINAMI V PODJETJU CETIS.....	55
6.1	Predstavitev podjetja Cetis.....	55
6.1.1	Zgodovina podjetja	56
6.1.2	Poslovna usmeritev	57
6.1.3	Predstavitev produktivnih skupin podjetja	58
6.1.4	Poslovanje podjetja v zadnjih letih	58
6.1.5	Primerjava kazalnikov Cetisa z drugimi podjetji.....	59
6.2	Razlogi za preusmeritev podjetja	60
6.2.1	Uporaba različnih komunikacijskih kanalov	61
6.3	Predlagana usmeritev Cetisa	62
6.3.1	Obstoječe stanje	62
6.3.2	Premik dejavnosti v pripravljalne faze komunikacijske vrednostne verige.....	64
6.4	Razvoj modela za ponujanje novih storitev.....	65
6.5	Predlog novih storitev	68
6.5.1	Zajem vsebin – vhodne storitve	70
6.5.2	Upravljanje delovnih tokov in poslovnih procesov	71
6.5.3	Hramba in dolgoročno arhiviranje vsebin	72
6.5.4	Posredovanje oz. razširjanje vsebin – izhodne storitve.....	72
6.6	Nabor storitev po posameznih gospodarskih dejavnostih	73
6.6.1	Trgovska dejavnost.....	74
6.6.2	Proizvodna dejavnost	75
6.6.3	Zdravstvena dejavnost.....	75
6.6.4	Telekomunikacije in storitveni sektor	76
6.6.5	Finančni sektor	77
6.6.6	Javni sektor.....	78
6.7	Pomembni dejavniki za izgradnjo predlaganega modela.....	78
7	SKLEP	81
8	VIRI IN LITERATURA	83
	PRILOGA 1: Slovar kratic in izrazov	1
	PRILOGA 2: Ravnanje z vsebinami po AIIM	3

Kazalo slik

Slika 1: Večnivojska arhitektura informacijskih sistemov v podjetju	9
Slika 2: Komponente sistema za ravnanje z vsebinami	9
Slika 3: Komponente za zajem vsebin	10
Slika 4: Komponente za upravljanje	13
Slika 5: Komponente za shranjevanje vsebin	16
Slika 6: Komponente za razpošiljanje vsebin	18
Slika 7: Transakcijska, poslovna in prepričevalna vloga vsebin v podjetju.....	23
Slika 8: Magični kvadrant sistemov za ravnanje z vsebinami v podjetju.....	25
Slika 9: Shema avtomatske tovarne komunikacij.....	30
Slika 10: Vrednostna veriga tiskane komunikacije	40
Slika 11: Nivoji poslovnega komuniciranja	41
Slika 12: Koncept Master Vendor	45
Slika 13: Storitvena platforma eCom™.....	50
Slika 14: Nova vloga Cetisa pri izmenjavi informacij	62
Slika 15: Storitve poslovnega komuniciranja podjetja Cetis	63
Slika 16: Grafično–komunikacijska vrednostna veriga	65
Slika 17: Model ponujanja novih storitev.....	66
Slika 18: Razvoj modela za izvajanje novih storitev	66
Slika 19: Težnja razvoja iz izdelkov v integrirane rešitve.....	69
Slika 20: Skupine storitev v Cetisovem portfelju.....	69
Slika 21: Predlagan nabor storitev podjetja Cetis	73
Slika 22: Nabor storitev za trgovsko dejavnost	74
Slika 23: Nabor storitev za proizvodno dejavnost.....	75
Slika 24: Nabor storitev za zdravstveno dejavnost	76
Slika 25: Nabor storitev za telekomunikacije in storitveni sektor	77
Slika 26: Nabor storitev za finančni sektor	78
Slika 27: Nabor storitev za javni sektor	78

Kazalo tabel

Tabela 1: Delež informacij v elektronski in tiskani obliki v obdobju med letoma 1995 in 2020	33
Tabela 2: Prihodki Cetisa v obdobju 2005–2007 (v tisoč EUR).....	59
Tabela 3: Primerjava Cetisa s tujimi grafičnimi podjetji.....	59

1 UVOD

1.1 Predstavitev in namen magistrskega dela

Spreminjajoče se poslovne zahteve spreminjajo komunikacijske usmeritve v podjetjih (Kan, 2006). Danes so najpomembnejši dejavniki globalizacija in prihod nizko-cenovnih ponudnikov, povečanje zadovoljstva strank, produktivnosti, optimizacija operacij in zunanje izvajanje. Poslovno komuniciranje v podjetjih pa ima pomembno vlogo pri reinženiringu poslovnih procesov in ustvarjanju konkurenčnih prednosti za podjetje.

Grafična podjetja imajo pomembno vlogo v vsakdanjem poslovnem komuniciranju, še posebej v oglaševanju, ki predstavlja približno 60 odstotkov celotnega obsega tiska (Romano, 2001, str. 41). Izbor oglaševalskega kanala je odvisen od trženjske strategije naročniškega podjetja. Grafična podjetja morajo v današnjem nasičenem medijskem prostoru dobro razumeti cilje marketinške strategije stranke in uporabiti ustrezna tiskana orodja za doseg teh ciljev.

Večina tiskarjev ugotavlja, da se njihova dejavnost strukturno spreminja zaradi vpliva naslednjih pomembnih dejavnikov: tiskane dokumente nadomešča internet z novimi mediji, ekonomije obsega in možnosti globalnega načina oskrbovanja (Ernst & Young, 2007, str. 17). Za preživetje bo bistvenega pomena prestrukturiranje industrije in sposobnost na soočenje z novo konkurenco, ki zahteva temeljito transformacijo in znatno znižanje števila podjetij ter zaposlenih.

Po priporočilih Evropske komisije v svoji študiji (Ernst & Young, 2007, str. 17), bodo grafična podjetja v boju za lastno preživetje morala strankam ponuditi storitve z višjo dodano vrednostjo. V svoj portfelj bodo morala vključevati tudi:

- dodatne rešitve, pisane na kožo končnemu uporabniku in ob tem upoštevati okoljske in ekološke vidike kot so uničevanje, recikliranje ipd.;
- postati proaktivni igravec z integracijo kreative, oblikovanja, komunikacijskih ekspertiz in založništva;
- uporabiti internet in nove komunikacijske medije za izvajanje novih storitev; to so digitalni tisk, tisk-na-zahtevo in druge storitve, podprte z informacijsko tehnologijo;
- angažirati in vključevati več marketinškega in komunikacijskega osebja ter osebja z znanji s področja informacijskih in drugih tehnologij.

Grafično industrijo bodo v prihodnosti oblikovale nove komunikacijske, tehnološke in poslovne usmeritve (Yamauchi, 2003). Tiskana komunikacija se bo povezovala z digitalno. Tiskarska podjetja bodo morala ustvarjati dodano vrednost v okviru kombiniranih multimedijskih tehnologij, e-poslovanja in digitalnega tiska ter razvijati rešitve in okolja, ki bodo na enakopraven način povezovala različne medije tako na papirju kot v digitalni obliki. Na ta način bodo povečala vrednost svojih rešitev, ki temeljijo na tradicionalnih tiskarskih storitvah in jih integrirala z informacijskimi tehnologijami.

Takšen način dela bo zahteval kombiniranje in povezovanje različnih tehnologij in procesov v enovite delovne tokove. Grafična podjetja imajo veliko priložnost, da skozi lastno infrastrukturo za upravljanje delovnih tokov prevzamejo celoten proces poslovnega

komuniciranja svojih strank. Z digitalno infrastrukturo bodo lahko upravljala tako konvencionalni kot digitalni tisk in integrirala poslovne in proizvodne delovne tokove ter s tem ustvarile nove možnosti za višje prihodke in večjo operativno učinkovitost.

Vizionarski grafični ponudniki storitev poslovnega komuniciranja so se začeli zavedati, da bodo morali ponuditi svojim strankam marketinško mešanico (Pellow, 2007). Gre za zmožnost proaktivnega sodelovanja s stranko ter odzivanje na njene marketinške zahteve in časovne okvire, ki prinašajo največjo vrednost in donosnost za strankino organizacijo.

V delu nameravam predlagati koncept ravnanja z vsebinami kot novo priložnost za podjetje Cetus Celje. Podjetje izhaja iz grafične industrije in želi biti najboljši partner podjetjem ter državam v svetu na področju identifikacije, varnosti in poslovnega komuniciranja ter vodilni partner in svetovalec pri racionalizaciji in obvladovanju stroškov. Poslovna strategija podjetja je usmerjena v doseganje vodilnega položaja na področju visoko kvalitetnih in visoko nakladnih komercialnih in varnostnih tiskovin in temelji na štirih prodajnih stebrih: embalaža, sistemi za poslovno komuniciranje, igre na srečo in dokumenti (Cetus, 2009).

V delu se želim osredotočiti predvsem na steber *Sistemi za poslovno komuniciranje*, kamor prvenstveno sodi tisk variabilnih podatkov na papir, kot so direktna pošta, obrazci, položnice, izpiski, kuponi za igre na srečo idr. Steber je bil pred leti paradni konj podjetja, v zadnjih letih pa je zaradi pomanjkanja vizije in posledično preskromnega vlaganja v razvoj in opremo postal nekonkurenčen. Razlog za upad proizvodnje je poleg nekonkurenčnosti tudi dejstvo, da se določeni produkti selijo iz papirne v elektronsko obliko.

Podjetje torej v skladu s svojo vizijo potrebuje novo usmeritev – postati globalni integrator informacij. Ta zahteva razvoj novih rešitev, ki bodo na enakopraven način povezoval različne medije tako na papirju kot v digitalni obliki in bodo vključevale ustrezne informacijske tehnologije, ki omogočajo celovito upravljanje informacij in vsebin skozi celotni življenjski cikel.

1.2 Cilj magistrskega dela

V delu želim preveriti, ali lahko podjetje s tehnologijami za celovito ravnanje z vsebinami izvaja nove storitve, skladne z vizijo podjetja. Koncept ravnanja z vsebinami v podjetju (angl. *Enterprise Content Management – ECM*) namreč predstavlja skupek orodij in metod za zajem, upravljanje, shranjevanje, ohranitev in razširjanje informacij, vsebin in dokumentov, ki se navezujejo na posamezne organizacijske procese v podjetju (Duhon, 2005). Orodja in tehnologije pomagajo družbam racionalizirati poslovne procese, avtomatizirati papirno poslovanje, zagotavljati učinkovito sodelovanje uporabnikov pri ravnanju z dokumenti skozi celotni življenjski cikel – od kreiranja do uničenja ali trajne hrambe – ter možnost upravljanja zelo velike količine nestrukturiranih podatkov.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- Proučiti želim koncept ravnanja z vsebinami v podjetju; zanima me predvsem možnost celovitega upravljanja informacij in vsebin tako v papirni kot digitalni obliki.

Analiziral bom kriterije za njihov izbor, nekatere pomembnejše ponudnike tovrstnih informacijskih platform in možne načine uvajanja v podjetja.

- Preveriti nameravam trenutno stanje v grafični industriji, proučiti priporočila in usmeritve te panoge v prihodnosti; analiziral bom nekatera uspešna tuja grafična podjetja ter proučil načine in modele, ki jih uporabljajo za razširjenje vsebin svojim strankam.
- Proučiti želim razvoj novih rešitev v podjetju Cetis. Te rešitve bodo na enakopraven način povezoval različne medije tako na papirju kot v digitalni obliki; v okviru tega cilja želim proučiti trenutno stanje podjetja in identificirati razloge za usmeritev v nove tehnologije. S predhodno pridobljenimi znanji bom predlagal nove storitve, podprte s tehnologijami za ravnanje z vsebinami, ki bodo podjetju povečale obstoječo vrednostno verigo.
- Razviti želim model ponujanja novih storitev, ki bi bil za Cetisove naročnike najprimernejši.

1.3 Metode dela

Metode dela, ki jih bom uporabil pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na izkušnjah dosedanjega dela v informatiki in znanju, pridobljenem v času podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti ter večletnem preučevanju panoge v okviru mojega dela znotraj podjetja Cetis.

Za seznanjanje s stanjem v Cetisu bom uporabil naslednje metode:

- analizo obstoječega stanja,
- študij domače in tuje literature.

Za analizo potreb ciljnega stanja bom uporabil:

- študijo domače in tuje literature,
- študije vsebin s tega področja na internetu (strokovni članki, ponudniki podobnih rešitev).

Magistrsko delo bom razdelil na osem poglavij. V uvodnih treh poglavjih bom predstavil izzive podjetij v poslovnem komuniciranju in definiral koncept ravnanja z vsebinami, glavne razloge za uvajanje, kriterije za izbor in možne načine uvedbe.

V četrtem poglavju bom predstavil trenutno stanje v grafični industriji, priporočila in usmeritve razvoja industrije v prihodnosti. V petem poglavju bom proučil nekaj primerov preusmeritev nekaterih uspešnih grafičnih podjetij v zahodni Evropi in ZDA.

V šestem poglavju bom predstavil podjetje Cetis, poiskal razloge za preusmeritev ter predstavil možno usmeritev podjetja v prihodnosti. Podal bom nekaj konkretnih rešitev, ki bi jih Cetis lahko ponudil na trgu v okviru strategije za ravnanje z vsebinami. V zaključnih poglavjih bom podal sklepe, do katerih bom prišel med izdelavo magistrskega dela, navedel vire in literaturo ter priloge.

2 IZZIVI PODJETIJ V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Pojem "komuniciranje" izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje tako v prenesenem pomenu pomeni "izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se", komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij (Čebular, 2008).

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in povezano z vsakdanjim življenjem, da ga imamo za nekaj povsem samoumevnega. Skoraj se ne zavedamo pomena, ki ga ima komuniciranje v družbenem in gospodarskem življenju.

2.1 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje je dejavnost menedžerjev, podjetnikov in drugih strokovnjakov v poslovnih sistemih. Od družbenega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je nedvomno strogo ciljna dejavnost, namenjena doseganju za podjetje koristnih rezultatov (Čebular, 2008).

Podjetniki komunicirajo zato, da informirajo sodelavce, pridobivajo koristne informacije ter vplivajo na stranke, konkurenco in poslovne skupine izven svojega podjetja.

Razne oblike komuniciranja omogočajo različne rezultate. To so dajanje ali dobivanje informacij, medsebojna izmenjava podatkov, mnenj, vzdrževanje poslovnih stikov, pričetek, razvoj in zaključek dela, nabava, prodaja, sklepanje pogodb, reševanje tekočih in potencialnih problemov, raziskovalna dejavnost in podobno. Oblike komuniciranja so odvisne od namena in postavljenega cilja ter od številnih drugih dejavnikov, kot so vsebina, število ljudi, s katerimi komuniciramo, njihova izobrazba, izkušnje, motiviranosti in čas, ki ga imamo na razpolago.

2.2 Poslovni izzivi podjetij

Danes živimo v času, ko je potreba po poglobljenem, hitrem in sistematičnem komuniciranju podjetij ključnega pomena, neodvisno od panoge. To pričakujejo vsi udeleženci: tako notranji, zaposleni, kot zunanji, partnerji, kupci in širša javnost – potrošniki, ki lahko bistveno pripomorejo k ugledu blagovne znamke in njeni prepoznavnosti (Pibernik, 2009).

Uspešno poslovanje je neločljivo povezano z uspešnim komuniciranjem. Odličen odnos je strankam pomemben vsaj toliko kot odličen izdelek ali storitev. Odnos do strank odloča o tem, ali bodo nezadovoljne odšle h konkurenci oziroma nam bodo zadovoljne še naprej ostale zveste.

Najboljša reklama za vsako organizacijo so ravno zadovoljne stranke, ki svoje mnenje širijo naprej. To je hkrati tudi najcenejši način pridobivanja novih strank, ki ima neposreden vpliv na finančni uspeh. Uporaba ustreznih komunikacijskih veščin in osnov psihologije strank pri tem praviloma pomeni preskok od povprečnosti k odličnosti.

Poslovno komuniciranje in komunikacijske rešitve bistveno pomagajo podjetjem pri spopadanju z današnjimi izzivi globalizacije, povečani konkurenci in vse zahtevnejšimi kupci ter imajo pomembno vlogo za povečanje zadovoljstva strank, izboljšanje produktivnosti zaposlenih, optimizacijo operacij in reinženiring poslovnih procesov. Te prednosti služijo možnosti zaznavanja in povečanja realne vrednosti komunikacije za podjetje.

Podjetja se srečujejo z različnimi poslovnimi izzivi, najpomembnejši pa so globalizacija, konkurenca in kupci (Kan, 2006).

Globalizacija se kaže v različnih oblikah. Doseganje zgornje meje rasti prihodkov pogosto pomeni širitev v nove in nastajajoče trge. Povečanje dobička iz poslovanja pogosto pomeni zmanjšanje stroškov dela ter posledično preselitev proizvodnje ali storitvenih centrov na cenejše lokacije, kot sta npr. Indija ali Kitajska. Izzivi, s katerimi se soočajo podjetja, umeščena v globalno gospodarstvo, so določanje in izboljšanje strategije za ublažitev tveganja, iskanje pravega globalnega ali lokalnega partnerja, upravljanje kulturnih razlik.

Konkurenca je postala vse intenzivnejša. Pojav nizkocenovnih konkurentov – letalski prevozniki, diskontne trgovine na drobno, "generične" farmacevtske družbe in azijski proizvajalci elektronike – predstavljajo koristi za potrošnike in nevarnosti za ustanovljena podjetja. Z enakimi stroški ne morejo tekmovali, zato se morajo podjetja ponovno reorganizirati, diferencirati od konkurence in se pomakniti navzgor v vrednostni verigi. V procesu prenove se morajo podjetja osredotočiti na ključne kompetence in prepustiti neključne aktivnosti zunanjim strateškim partnerjem. Investicijski izdatki v naložbe se prestavijo v obratovalne stroške, podjetja pa tako zmanjšajo fiksne stroške in ostajajo prilagodljiva. Glavni izziv je ohraniti konkurenčno prednost z ustreznim poslovnim modelom in dosežati operativno odličnost.

Kupci imajo zaradi konkurence, izbire in udobnosti, ki jo nakupovanje prek spleta omogoča, večja pričakovanja kot kdajkoli. Zelo je pomemben tudi servis stranke, saj strankina slaba izkušnja pogosto pomeni selitev h konkurenci. V današnjem času globalizacije in povečane konkurence ni več izziv za privabljanje in ohranitev kupcev zagotavljanje dobrih izdelkov, dobrih storitev po ugodni ceni, temveč kako zagotoviti boljše izdelke, boljše storitve in večjo vrednost za kupca.

Komunikacija je ključno orodje vodenja podjetij (zaposlenih) in vzpostavljanja odnosov z okoljem (partnerji). Podjetja so postavljena pred izzivom, kako ponuditi medije, ki jih javnost pričakuje. Interna glasila, intranet, internet, elektronska glasila, revije za kupce ali širšo javnost so postali vsakdanja nujnost. Že jutri se jim bosta pridružila korporativni blog in upravljanje spletne skupnosti (Pibernik, 2009).

Podjetja v globalnem poslovanju potrebujejo dinamično ravnanje z vsebinami in procese, ki učinkovito povezujejo različne sisteme, aplikacije in ljudi po svetu (Reuters, 2008). Take rešitve zagotavljajo poslovne potrebe uporabnikov po dostopanju, prilagajanju, izboljšanju in zagotavljanju vsebin za posamezne poslovne procese, omogočajo prožno sodelovanje vseh udeležencev v procesu in zagotavljajo zakonsko skladno ravnanje z vsebinami.

3 RAVNANJE Z VSEBINAMI V PODJETJU

Ustrezno ravnanje z vsebinami je za podjetja precej kompleksna naloga, saj je danes kar 90 % vsebin nestrukturirane oblike (Mancini, 2004, str. 2). Med te vsebine sodijo dokumenti, preglednice, prezentacije, slike, video zapisi idr.

Podjetja se dnevno srečujejo z vprašanji, katere vsebine obdržati kako dolgo, kako ravnati v skladu s predpisi, kakšen je najboljši način za ravnanje z e-pošto, spletnimi vsebinami in elektronskimi dokumenti v podjetju, kako poiskati pravo vsebino, ko je ta potrebna, kako ustvariti in po možnosti avtomatizirati procese, s katerimi bo podjetje učinkovitejše.

Ravnanje z vsebinami v podjetju (angl. *enterprise content management*) je skupek strategij, metod in orodij (Duhon, 2005), ki omogočajo ustrezno ravnanje skozi celoten življenjski cikel vsebin. Podpirajo sodelovanje vseh uporabnikov in zagotavljajo varno iskanje, dostopanje, skupno rabo in uporabo informacij.

Uradno definicijo za ravnanje oz. upravljanje z vsebinami v podjetju je opredelila AIIM–organizacija (angl. *association for information and image management*), ki je mednarodna avtoriteta na področju ravnanja z vsebinami (*ECM*) in ravnanja z elektronskimi zapisi (angl. *Electronic Records Management* ali krajše *ERM*). AIIM je neodvisno združenje, ki se ukvarja s strategijami, metodami, najboljšimi praksami in orodji na ECM– in ERM–področjih (AIIM, 2008).

Podrobnejša shema komponent za ravnanje z vsebinami po AIIM je v Prilogi 2. AIIM je glavna avtoriteta na področju ravnanja z vsebinami, zato vsi avtorji povzemajo definicije po njej.

V nadaljevanju bo podrobneje predstavljen koncept ravnanja z vsebinami v podjetju.

3.1 Definicija ravnanja z vsebinami v podjetju

Za obrazložitev ravnanja z vsebinami je potrebno obrazložiti nekatere pojme, ki se pojavljajo v tej besedni zvezi in so pomembni za obrazložitev celotne definicije¹.

3.1.1 Obrazložitev pojmov

Vsebina (angl. *content*) je skupek informacij v strukturirani, delno strukturirani ali nestrukturirani obliki, primernih za uporabo v elektronskih sistemih. Vsebina ni samo drugo ime za dokument, ampak so to informacijski objekti, ki poleg vsebine vsebujejo še postavitev elementov (angl. *layout*) in opisne podatke ali metapodatke.

Strukturirana vsebina (angl. *structured content*) so informacije, ki jih sistem iz podatkovnih baz posreduje v standardizirano in predefinirano postavitev. Običajno so to vsebine, ki nastanejo v različnih računovodskih oziroma poslovno informacijskih sistemih.

¹ Poglavji 3.1 in 3.2 sta povzeti po literaturi dr. Ulricha Kampffmeyer-ja (Kampffmeyer, 2004, str. 6-35).

Delno strukturirana vsebina (angl. *semi-structured content*) so informacije in dokumenti, ki vsebujejo metapodatke in postavitve elementov, ki pa niso standardizirani.

Nestrukturirana vsebina (angl. *unstructured content*) so informacijski objekti, ki nimajo posebne podatkovne (opisne) strukture. V to skupino sodijo slike, video/audio datoteke ali različni tekstovni objekti, npr. e-pošta, Office dokumenti.

Ravnanje z vsebinami (angl. *content management*) se v ožjem pomenu nanaša le na programsko podprto ravnanje z vsebinami (npr. baze, arhivski sistemi). Ravnanje z vsebinami ima običajno širši pomen kot le podpora za objavo dokumentov s pomočjo internetnih tehnologij. Uporaba termina se pogostokrat meša s terminom ravnanje s spletnimi vsebinami.

Sistem za ravnanje z vsebinami (angl. *content management system*) je sistem, ki nudi podporo pri ustvarjanju vsebin (neposredno ali prek povezane aplikacije), ravnanju z vsebinami (v ožjem smislu), predstavitev vsebin in distribucijo, nadzor nad vsebinami (pravice, različice) in individualizacijo vsebin (personalizacija, pregledovanje).

Ravnanje s spletnimi vsebinami (angl. *web content management* ali krajše *WCM*) nudi ravnanje z vsebinami spletnih strani in portalov, ki temeljijo na internetnih tehnologijah. Sistemi za ravnanje s spletnimi vsebinami so osredotočeni na prikaz vsebin za širše množice uporabnikov na internetu.

Sistem za ravnanje s spletnimi vsebinami (angl. *web content management system*) vsebuje različne funkcije, kot so urejevalnik za izdelavo, administracijo in objavo spletnih vsebin, spletne operacijske sisteme, ki zagotavljajo vsebine v realnem času, orodja za spletno oblikovanje in programiranje spletnih funkcionalnosti ter spletne rešitve z aktivno podporo za razpošiljanje informacij.

Ravnanje z vsebinami v podjetju (angl. *enterprise content management* ali krajše *ECM*) je termin, ki se uporablja za opis tehnologij, orodij in metod za zajem, upravljanje, shranjevanje, ohranitev in razpošiljanje informacij, vsebin in dokumentov, ki se navezujejo na posamezne organizacijske procese v podjetju (Duhon, 2005). Orodja in strategije za ravnanje z vsebinami v podjetju omogočajo ustrezno ravnanje z nestrukturiranimi informacijami, neodvisno od njihove lokacije nahajanja.

Ravnanje z vsebinami ni enovita tehnologija, ampak v podjetju predstavlja strategijo oz. vizijo (Kampffmeyer, 2006, str. 16). Ravnanje z vsebinami obsega običajne dokumentne tehnologije, kamor sodijo ravnanje z dokumenti, ravnanje z znanjem, upravljanje delovnih tokov in arhiviranje. Nudi enovito platformo za vse korporativne vsebine, ki so na voljo za interno rabo, partnerjem in zunanjim uporabnikom.

Cilj ravnanja z vsebinami je preprečiti redundanco podatkov in informacij. To pomeni, da vsaka informacija obstaja le enkrat, poenoten je način dostopanja do njih, obstaja možnost razpošiljanja vseh vrst informacij neodvisno od vira, zagotovljena je uporaba ter izvajanje aplikacij na poenoten način – kot spletne storitve. Ravnanje z vsebinami predstavlja osnovno tehnologijo za zagotavljanje e-poslovanja in nadzor nad procesi.

3.1.2 Lastnosti sistemov za ravnanje z vsebinami

Opredelitev področja uporabe ravnanja z vsebinami v podjetju in ravnanja s spletnimi vsebinami kaže, da obstoječi sistem ločevanja kategorij na produkte in tehnične platforme oziroma uporabniške modele ne more trajati dolgo. Rešitve, ki se danes uporabljajo za interno rabo, se bodo morale v prihodnosti odpreti tudi za partnerje in stranke. Vsebina in struktura spletnih portalov, ki so danes namenjeni izključno zunanjemu svetu in kupcem, pa bodo jutri osnova za izgradnjo informacijskih sistemov za interno rabo.

Obstajajo tri ključne lastnosti, ki razlikujejo *ECM* in *WCM* sisteme:

- Uporaba *ECM* kot integrirane vmesne opreme (angl. *middleware*)

ECM nudi premostitev omejenega delovanja nekdanjih vertikalnih aplikacij in otoških arhitektur. Nadalje ponuja vso potrebno infrastrukturo za poslovanje v novem spletno-orientiranem IT-svetu in pomeni alternativo gostujočim sistemom (angl. *host*) in sistemom odjemalec/strežnik. Možnost integracije aplikacij (angl. *enterprise application integration* ali krajše *EAI*) bo odigrala pomembno vlogo pri uvajanju in uporabi *ECM*-sistemov.

- Uporaba *ECM*-komponente kot neodvisne storitve

ECM nudi upravljanje informacij, neodvisno od njihovega vira ali uporabe. *ECM*-funkcionalnosti so na voljo kot storitve, ki jih lahko uporabljamo iz vseh vrst aplikacij. Za posamezno funkcionalnost je potrebna le ena storitev, kar je bistvena prednost koncepta spletnih storitev in s čimer se izognemo podvajanju ter dragemu in zahtevnemu vzdrževanju vzporednih funkcij.

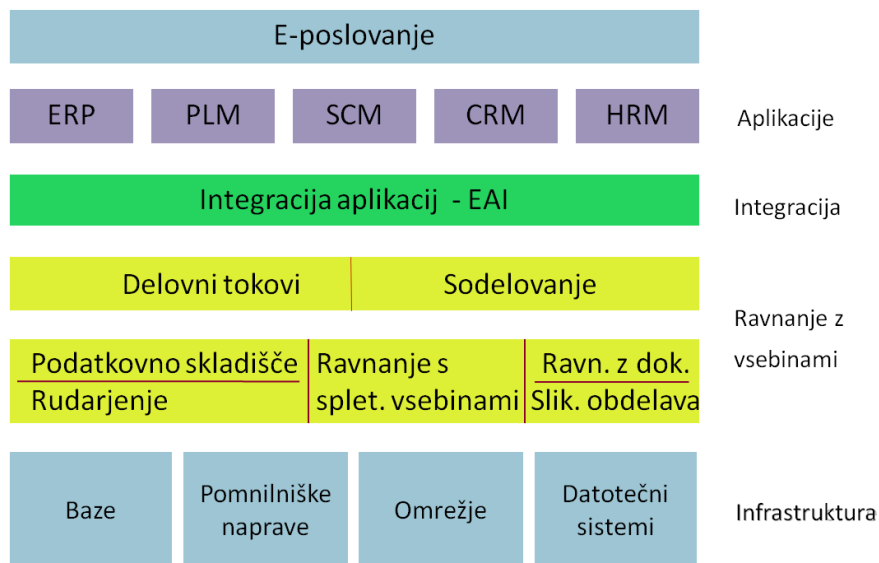
- Uporaba *ECM* kot enovitega repozitorija za vse vrste informacij

ECM lahko uporabimo kot skladišče vsebin (tako podatkov kot dokumentov), ki združuje korporativne informacije v enovito strukturo. Stroški podvajanja in problemi s konsistenco podatkov tako odpadejo. Vse aplikacije prenašajo vsebino v enovit repozitorij, ki nudi informacije vsem preostalim aplikacijam.

Do informacij je možno dostopati iz neodvisnih klientov *ECM*-sistema ali pa neposredno iz obstoječih aplikacij. Aplikacije lahko dostopajo do razpoložljivih funkcionalnosti, ki jih nudijo *ECM*-storitve in centralno shranjeni podatki. Bistveno pa je razumevanje, da *ECM*-sistem ni nova kategorija produkta, ampak predstavlja integracijo obstoječih tehnologij.

Slika 1 predstavlja *ECM* kot zbirko infrastrukturnih komponent večnivojskega modela in vključuje vse tehnologije za ravnanje z dokumenti, ki so potrebne za procesiranje, posredovanje in ravnanje s šibko strukturiranimi podatki. *ECM* je eden od osnovnih sestavnih gradnikov, potreben za e-poslovanje. Nudi ustrezno podporo pri ravnanju s spletnimi vsebinami in zagotavlja arhiviranje vsebin v univerzalnem repozitoriju.

Slika 1: Večnivojska arhitektura informacijskih sistemov v podjetju



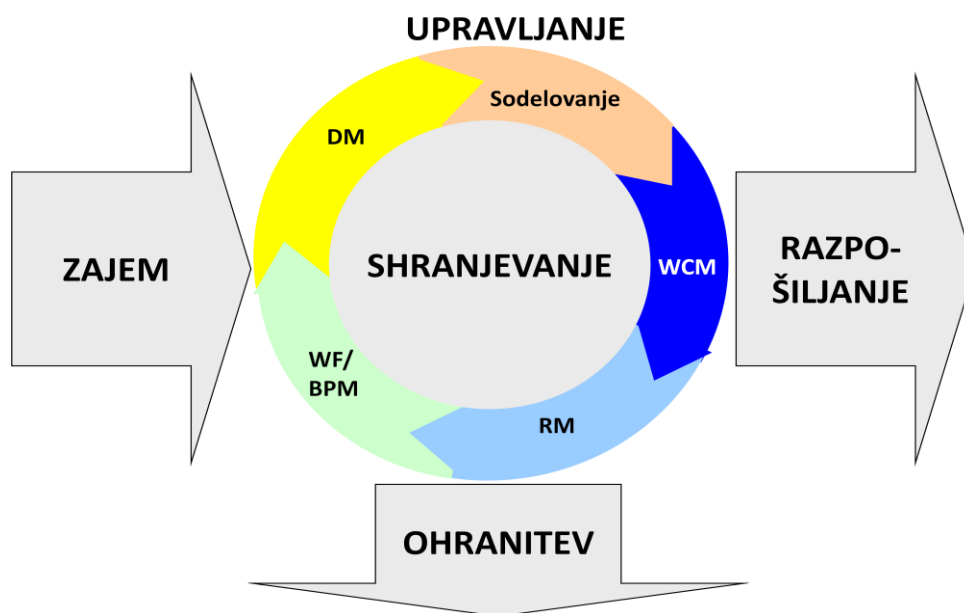
Vir: Kampffmeyer, 2004, str. 35

3.2 Komponente sistema za ravnanje z vsebinami

ECM–rešitve sestavljajo širok spekter tehnologij in komponent. Nekatere izmed njih se lahko uporabljajo kot samostojne rešitve in niso vključene v podjetje na ravni sistema. V nadaljevanju bodo predstavljene tehnologije, ki se uporabljajo za zajem, upravljanje, shranjevanje, ohranitev in razpošiljanje vsebin in so potrebne za izvajanje poslovnih procesov.

Slika 2 je poenostavljena shema vseh glavnih komponent sistema za ravnanje z vsebinami, kot jih je definiral AIIM. Obširna shema je predstavljena v Prilogi 2.

Slika 2: Komponente sistema za ravnanje z vsebinami



Vir: Hodgson, 2004, str. 1

Danes je na tržišču precej rešitev s področja ravnanja z vsebinami, kot so:

- sistemi za ravnanje z dokumenti (angl. *document management* ali krajše *DM*),
- sistemi za skupinsko delo in sodelovanje (angl. *collaboration*),
- sistemi za ravnanje s spletnimi vsebinami in portali (angl. *web content management* ali krajše *WCM*),
- upravljanje delovnih tokov (angl. *workflow* ali krajše *WF*) in poslovnih procesov (angl. *business process management* ali krajše *BPM*),
- sistemi za ravnanje z zapisi (angl. *records management* ali krajše *RM*),
- sistemi za slikovno obdelavo dokumentov (angl. *imaging*).

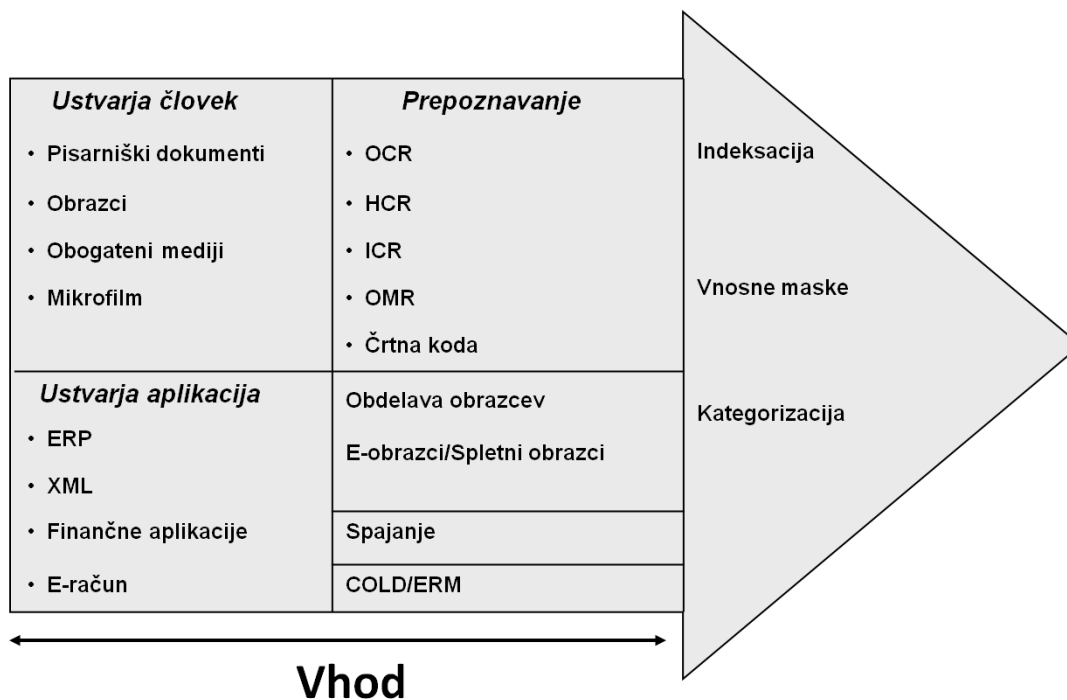
Rešitve s področja upravljanja povezujejo zajem, hrambo, razpošiljanje in ohranitev vsebin. Vse rešitve prevzemajo skrb nad ravnanjem dinamičnega dela življenjskega cikla vsebin. Izjema je ravnanje z zapisi, ki prevzema skrb nad ravnanjem z vsebinami v času, ko se le-te ne spreminjajo več.

V nadaljevanju bodo opisane posamezne ECM–komponente, kot jih je definirala AIIM organizacija (Duhon, 2005).

3.2.1 Zajem

Zajem vsebin² (angl. *capture*) zagotavlja funkcionalnosti in komponente za generiranje, zajem, pripravo in procesiranje analognih in elektronskih informacij. Kot je razvidno iz slike 3, obstaja precej nivojev tehnologij, ki omogočajo od enostavnega zajema informacij do kompleksnih rešitev z možnostjo avtomatske klasifikacije dokumentov.

Slika 3: Komponente za zajem vsebin



Vir: Kampffmeyer, 2004, str. 8

² Razdelki od 3.2.1 do 3.2.5 so povzeti po Kampffmeyer-ju, 2004, str. 8 – 19.

Vsebinsko je s pomočjo informacijske tehnologije mogoče zajeti na različne načine. S tem se prepreči poškodovanje in omogoči temeljit zajem vsebin iz najrazličnejših oblik in formatov.

3.2.1.1 Ročno/avtomatsko ustvarjene in zajete informacije

Ročni zajem vključuje zajem vseh vrst informacij. To so papirni dokumenti, elektronski pisarniški (Office) dokumenti, elektronska pošta, obrazci, multimedijški objekti, digitalizirani govori in video posnetki, mikrofilm.

Informacije, ki služijo kot vir podatkov in jih ustvarjajo EDI (angl. *electronic data interchange*) ali XML dokumenti, poslovne aplikacije in ostale namensko razvite aplikacije, se lahko zajemajo avtomatsko ali polavtomatsko.

3.2.1.2 Tehnologije za prepoznavanje zajetih informacij

Obstajajo različne tehnologije za optično prepoznavanje podatkov s skeniranih in digitaliziranih dokumentov. To so:

- OCR (angl. *optical character recognition*) pretvarja sliko dokumenta v tekstovno obliko za strojno branje.
- HCR (angl. *handprint character recognition*) pretvarja ročno pisavo v tekstovno obliko; v praksi tovrstne rešitve še ne dajejo zadovoljivih rezultatov, razen v primerih vnaprej določenih polj.
- ICR (angl. *intelligent character recognition*) je nadgradnja OCR- in HCR-tehnologij, ki uporablja logične povezave in kontrole za primerjanje dobljenih podatkov z referenčnimi sezname, s čimer je mogoče dobiti zanesljivejše rezultate.
- OMR (angl. *optical mark recognition*) prepozna oznake (npr. X) v poljih obrazcev in vprašalnikov. Stopnja prepoznavanja je običajno zelo visoka.
- črtna koda (angl. *barcode*) omogoča avtomatsko prepoznavo in klasifikacijo vrnjene pošte.

3.2.1.3 Slikovna obdelava dokumentov

Tehnike za slikovno obdelavo dokumentov (angl. *imaging*) se uporabljajo za prikazovanje skeniranih slik in izboljšanje njihove čitljivosti, kar je pomembno pri zajemu. Na dokumentu je mogoče s posameznimi funkcijami odstraniti šume, ga poravnati in izvesti druge funkcije, ki izboljšajo rezultate tehnologije optičnega prepoznavanja. Funkcije slikovne obdelave dokumentov se uporabljajo tudi pri kontroli kvalitete zajema.

3.2.1.4 Obdelava obrazcev

Za obdelavo obrazcev (angl. *form processing*) obstajata dve skupini tehnologij, ki omogočata zajem s papirnih in elektronskih/spletnih obrazcev:

- Zajem s papirnih obrazcev (angl. *paper forms*) pomeni branje podatkov z industrijsko ali individualno tiskanih obrazcev s pomočjo tehnologije skeniranja in optičnega prepoznavanja. Pogostokrat se uporabljajo tehnologije za optično branje obrazcev.
- Pri zajemu elektronskih in spletnih obrazcev (angl. *e-forms/web forms*) gre za zajem podatkov z obrazcev, ki jih oblikujemo, upravljamo in obdelamo popolnoma v

elektronskem okolju. Sistemu za zajem podatkov mora biti vnaprej znana oblika, struktura in vsebina podatkov.

3.2.1.5 Spajanje

Spajanje (angl. *aggregation*) je proces, ki združuje podatkovne vnose iz različnih orodij ali sistemov. Cilj je združiti in poenotiti podatke iz različnih virov v enotno strukturo in obliko za namene shranjevanja in obdelave.

3.2.1.6 COLD/ERM

COLD/ERM (angl. *computer output to laser disk/enterprise report management*) sta tehnologiji, ki se uporabljata za avtomatsko obdelavo strukturiranih vhodnih podatkov. Tako COLD kot ERM se še vedno uporabljata pri indeksiranju računalniških izhodov za potrebe arhiviranja, čeprav laserskih plošč ni na tržišču že več let.

3.2.1.7 Komponente za indeksiranje zajetih informacij

Sistemi pogostokrat vsebujejo komponente za indeksiranje in pridobivanje zajetih digitalnih informacij. Te komponente so lahko:

- Indeksacija (angl. *indexing*) – gre za ročno dodeljevanje atributov za potrebe poznejše obdelave in iskanja dokumentov.
- Vnosne maske (angl. *input design*) in predloge (angl. *template*) omogočajo avtorju enostavno vstavljanje vsebine v sistem s pomočjo prednastavljenih mask. Z njihovo pomočjo je možno opisati razred dokumentov in omejiti možno število vnosnih vrednosti oziroma samodejno dodeliti zahtevane kriterije. Komponenta vključuje tudi pripravo vnosne maske in definiranje njhove logike ročnega indeksiranja.
- Kategorizacija (angl. *categorization*) je avtomatska klasifikacija in kategorizacija. Nekateri naprednejši programski produkti lahko na podlagi vsebine elektronskega dokumenta samodejno iščejo attribute in jih hranijo v baze za potrebe poznejše obdelave. Taki sistemi lahko iščejo podatke na podlagi vnaprej definiranih pravil ali samoučecih algoritmov.

Glavni cilj komponent za zajem vsebin je zagotavljanje potrebnih informacij za nadaljnjo obdelavo in arhiviranje. To je naloga komponent za upravljanje.

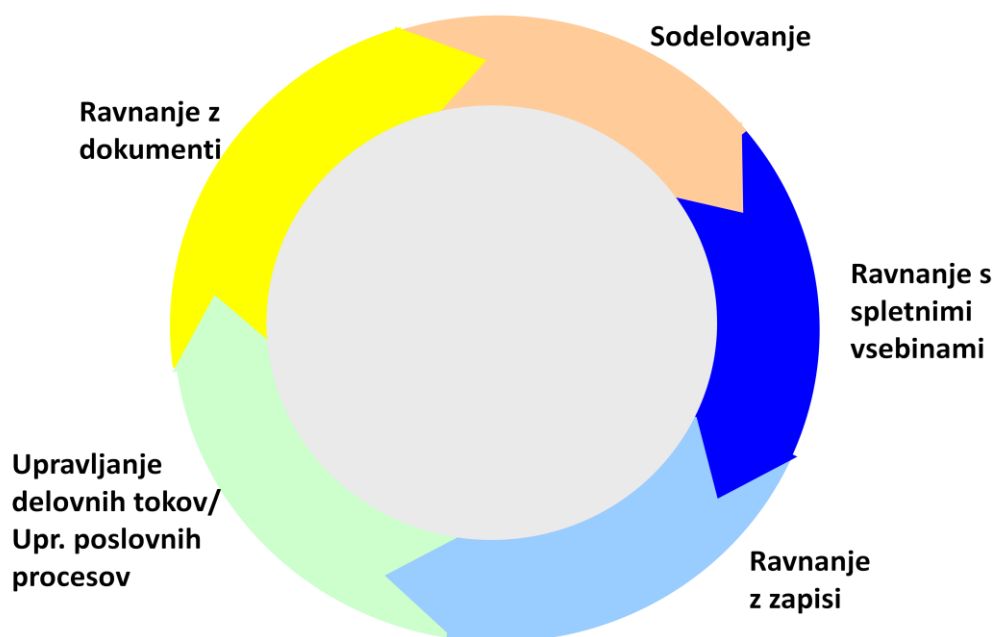
3.2.2 Upravljanje

Komponente za upravljanje (angl. *manage*) služijo za nadzor, obdelavo in uporabo vsebin. Vključujejo:

- podatkovne baze za administracijo in poizvedovanje,
- sisteme za avtorizacijo uporabniških pravic.

Posamezne funkcionalnosti komponente za upravljanje lahko kot storitev uporabijo vsa orodja in tehnologije v sklopu ravnanja z vsebinami. Povezovanje različnih sestavnih delov upravljanja zahteva standardizirane vmesnike in varne transakcijske postopke, ki so potrebni za interno komunikacijo.

Slika 4: Komponente za upravljanje



Vir: Hodgson, 2004, str. 1

Kot je razvidno iz slike 4, sestavljajo komponento za upravljanje naslednji gradniki: ravnanje z dokumenti, rešitve za skupinsko delo, ravnanje s spletnimi vsebinami, ravnanje z zapisi in upravljanje delovnih tokov oz. poslovnih procesov.

3.2.2.1 Ravnanje z dokumenti

Ravnanje z dokumenti (angl. *document management*) je programska oprema, ki zagotavlja nadzor dokumentov v celotnem podjetju. Ravnanje z dokumenti vključuje naslednje funkcije:

- nadzor nad prijavo/odjavo (check in/check out),
- shranjevanje različic (verzioniranje), ki ohranja revizijsko sled pri nastajanju novih različic ali formatov,
- iskanje in navigacija, ki omogočata iskanje informacij in pripadajoče vsebine,
- vizualizacija, ki omogoča prikazovanje informacij v strukturah, kot so virtualne datoteke, mape, izpiski.

3.2.2.2 Rešitve za skupinsko delo

Rešitve za skupinsko delo (angl. *collaboration*) zagotavljajo sodelovanje med uporabniki s pomočjo različnih komunikacijskih sredstev, kot so video konferenca, elektronsko podprto sodelovanje idr. Podpirajo skupinsko delo in uporabo iste vsebine med različnimi uporabniki. V zadnjem času rešitve pogosto vključujejo tudi elemente ravnanja z znanjem. Gradniki za skupinsko delo vsebujejo naslednje funkcije:

- skupne informacijske podatkovne baze,
- skupno, simultano in nadzorovano obdelavo podatkov,
- bazo znanja, ki temelji na veččinah, virih in osnovnih podatkih za skupno obdelavo podatkov,
- administrativne komponente za načrtovanje sestankov, vodenje projektov, viharjenje možganov itd.,

- komunikacijske aplikacije, kot je video konferenca,
- integracija podatkov iz drugih aplikacij za potrebe skupne obdelave podatkov.

3.2.2.3 Ravnanje s spletnimi vsebinami

Celovito ravnanje z vsebinami v podjetju običajno vključuje tudi ravnanje s spletnimi vsebinami. Podatki, ki so predstavljeni na internetu, ektranetu ali portalu, so lahko le podatki, ki so že prisotni v podjetju, njihova uporaba in posredovanje pa sta nadzorovana z avtorizacijo dostopa in hrambo. Ravnanje s spletnimi vsebinami vključuje naslednje funkcije:

- ustvarjanje novih ali urejanje obstoječih informacij v procesu generiranja in objave vsebin,
- razpošiljanje in administracija informacij za spletno predstavitev,
- samodejna konverzija vsebin za potrebe personalizacije in prikazovanja na zaslonih različnih formatov,
- nadzorovan dostop do javnih oz. nejavnih informacij,
- vizualizacija za internetno predstavitev (brskalnik, HTML, XML itd.).

3.2.2.4 Ravnanje z zapisi

Ravnanje z zapisi (angl. *records management*) se nanaša izključno na administracijo zapisov, pomembnih informacij in podatkov, ki jih družbe potrebujejo za dolgoročno arhiviranje. Ravnanje z zapisi je neodvisno od vrste medija za hrambo in lahko vključuje tudi zapise, ki niso v elektronski obliki. Med standardne funkcije za ravnanje z zapisi sodijo:

- slike datotečnih načrtov (angl. *image*) in drugih strukturiranih indeksov za potrebe urejenega shranjevanja podatkov,
- indeksiranje informacij, ki so podprte s slovarji ali seznamami besed,
- vodenje evidenc o shranjenih in izbranih zapisih,
- varstvo podatkov glede na specifične posameznih vsebin in dokumentov,
- uporaba mednarodnih, industrijsko podprtih in standardiziranih metapodatkov za nedvoumno identifikacijo in opis shranjenih podatkov.

3.2.2.5 Upravljanje delovnih tokov in poslovnih procesov

Upravljanje delovnih tokov in poslovnih procesov (angl. *workflow/business process management*) omogoča avtomatizacijo dokumentov, informacij in besedil med udeleženci v poslovnih procesih. Razlika med upravljanjem delovnih tokov (angl. *workflow*) in poslovnih procesov (angl. *business process*) je kar precejšnja.

Upravljanje delovnih tokov se nanaša na avtomatizacijo ali računalniško podporo določenega dela poslovnega procesa. Obstajajo različni tipi delovnih tokov:

- produkcijski delovni tokovi – uporabljajo vnaprej definirano zaporedje za vodenje in nadzor procesov,
- ad-hoc delovni tokovi – uporabnik sproti določa zaporedje korakov v procesu.

Upravljanje delovnih tokov običajno vključuje naslednje funkcije:

- grafično ponazoritev procesa in organizacijske strukture,
- zajem, administracijo, vizualizacijo in razpošiljanje informacij s pripadajočimi dokumenti ali podatki,

- vključevanje orodij za obdelavo podatkov (kot posebne aplikacije) in dokumentov (npr. pisarniški izdelki),
- vzporedno in zaporedno obdelavo postopkov z možnostjo simulacije,
- opomnike, roke, delegiranja in druge administrativne funkcionalnosti,
- spremljanje in dokumentiranje statusa procesa in usmerjanje delovnih tokov,
- orodja za oblikovanje in prikazovanje procesa.

Cilj sistemov za upravljanje delovnih tokov je avtomatizirati postopke.

Upravljanje poslovnih procesov (angl. *business process management* ali krajše *BPM*) gre še korak naprej od upravljanja delovnih tokov. Cilj upravljanja poslovnih procesov je popolno vključevanje vseh aplikacij v podjetju, celovito spremljanje procesov in vključevanje vseh potrebnih informacij. Ti sistemi vključujejo naslednje funkcije:

- vse funkcionalnosti s področja upravljanja delovnih tokov,
- obdelavo in spremljanje podatkov na strežniški ravni,
- povezovanje različnih aplikacij (angl. *enterprise application integration* ali krajše *EAI*),
- poslovno inteligenco (angl. *business intelligence* ali krajše *BI*) z definiranimi poslovnimi pravili, povezavo na podatkovna skladišča in pripomočki, ki pomagajo uporabnikom pri njihovem delu.

Komponente za upravljanje nudijo ponudniki samostojno ali pa v sklopu celovitega sistema. V mnogih primerih te komponente vključujejo tudi komponente za hrambo vsebin.

3.2.3 Shranjevanje

Komponente za shranjevanje (angl. *store*) se uporabljajo za začasno shranjevanje informacij, za katere arhiviranje ni zahtevano ali pa zaželeno. Tudi v primeru uporabe medijev za dolgotrajno arhiviranje je shranjevanje vedno ločeno od ohranitve oz. trajne hrambe.

Na sliki 5 so predstavljene komponente za shranjevanje. *AIIM* organizacija jih deli v tri kategorije:

- repozitorij kot lokacija za shranjevanje,
- knjižnične storitve kot administrativni gradniki za repozitorij in
- tehnologije za shranjevanje vsebin.

Predstavljene infrastrukturne komponente so lahko vključene že na ravni operacijskega sistema – v okviru datotečnega sistema in vključujejo tudi varnostne tehnologije, ki bodo podrobneje predstavljene pri komponentah za razpošiljanje vsebin. Varnostne tehnologije so temeljni sestavni deli ECM–sistemov in se uporabljajo pri nadzoru dostopa do vsebin.

Slika 5: Komponente za shranjevanje vsebin



Vir: Kampffmeyer, 2004, str. 14

3.2.3.1 Repositoriji

ECM običajno nudi uporabo različnih vrst repozitorijev (angl. *repositories*):

- Datotečni sistem se uporablja predvsem za začasno skladiščenje, kot vhodni in izhodni pomnilnik. Cilja ECM–sistema sta zmanjšati podatkovno breme datotečnega sistema in zagotavljati razpoložljivost informacij ostalim tehnologijam.
- Sistem za ravnanje z vsebinami (v ožjem smislu) nudi shranjevanje vsebin v bazah podatkov ali specializiranih sistemih za hrambo.
- Podatkovna baza je nadzorovan dostop do informacij, vendar se lahko uporablja tudi za neposredno hrambo dokumentov, vsebin in medijskih sredstev.
- Podatkovno skladišče je kompleksen sistem za hrambo, ki temelji na podatkovnih bazah in povezuje ali upravlja podatke iz vseh vrst virov. Vsebuje lahko več globalnih funkcij.

3.2.3.2 Knjižnične storitve

Knjižnične storitve (angl. *library services*) so administrativni gradniki, ki nadzorujejo dostop do informacij. Njihova naloga je sprejemanje in hranjenje informacij, ki nastanejo pri komponentah za zajem ali upravljanje vsebin ter upravljanje lokacije hrambe. Lokacija hrambe je določena na podlagi karakteristik in vrste informacij.

Knjižnične storitve nudijo naslednje funkcije:

- iskanje in poizvedovanje,
- nadzor nad različicami dokumentov,
- nadzor nad prijavo/odjavo in
- sprotno ustvarjanje dnevnikov in žurnalov, s katerimi se zagotavlja revizijska sled nad uporabo in urejanjem informacij.

3.2.3.3 Tehnologije za shranjevanje

Za shranjevanje podatkov je danes na tržišču široka paleta tehnologij, ki jih je možno uporabiti. Izbira je odvisna od aplikacijskega in systemskega okolja. Ločimo naslednje vrste tehnologij:

- Bralno-pisalni magnetni online mediji vključujejo diskovno polje po sistemu RAID (angl. *redundant array of independent disks*), omrežje pomnilniških naprav za hrambo (angl. *storage area networks* ali krajše *SAN*) in omrežno priklopljeni pomnilnik (angl. *network attached storage* ali krajše *NAS*).
- Magnetni trakovi se uporabljajo v manjših okoljih kot avtomatizirani sistemi za varnostno kopiranje (angl. *backup*), vendar niso stalno dostopni.
- V skupino optičnih digitalnih medijev sodijo CD zgoščenke za enkratno zapisovanje in večkratno branje ali večkratno zapisovanje in branje, DVD-ji, magnetno–optični diski in druge oblike, ki se lahko uporabljajo za shranjevanje in distribucijo.

3.2.4 Ohranitev

Z ohranitvijo (angl. *preserve*) želimo shraniti informacije in vsebine za daljše obdobje ter preprečiti poškodbo zaradi časa, tehničnih napak ali napredovanja tehnologij. Za to področje pogosto uporabljamo izraz elektronsko arhiviranje³, ki pa nudi bistveno širšo paletu funkcionalnosti kot komponente za ohranitev vsebin.

Ohranitev vsebin pa ni omejena samo na elektronske medije, ki so primerni za dolgotrajno arhiviranje. Za popolno zaščito informacij so še vedno aktualne druge uporabne rešitve, npr. mikrofilm, ki se v zadnjem času pogosto pojavlja v hibridnih sistemih v kombinaciji z elektronskimi mediji in podatkovno podprtimi dostopi.

Med sestavne dele za ohranitev in trajno arhiviranje spadajo:

- WORM: (pišeš enkrat, bereš večkrat) je digitalni optični medij za shranjevanje. Obstajajo klasični 5 ¼ ali 3 ½ WORM, kot tudi CD–R in DVD–R.
- WORM–trak: (magnetni trak s karakteristikami WORM-a) se uporabljajo v posebnih pogonih, ki so varnejši od tradicionalnih WORM–medijev.
- CAS (angl. *content addressed storage*) je magnetni disk za shranjevanje in se uporablja s posebno programsko opremo za zaščito pred prepisovanjem, brisanjem in urejanjem, kot WORM medij.
- NAS/SAN (angl. *network attached storage/storage area networks*) se lahko uporablja v primerih, kadar je zahtevana revizijska dokazljivost nespremenljive hrambe, zaščite pred manipulacijo in brisanjem podatkov.
- Mikrofilm se lahko uporablja kot varnostna kopija za podatke, ki niso več v uporabi in ne zahtevajo strojne obdelave.
- Papir kot medij za dolgoročno hrambo ima še vedno dokazno vrednost, saj ne zahteva migracij in je lahko berljiv brez kakršnihkoli tehničnih pripomočkov. Podobno kot mikrofilm se uporablja izključno za zaščito originalnih elektronskih informacij.

³ Tipičen elektronski arhivski sistem sestavlja niz programske opreme za ravnanje z zapisi, slikovno obdelavo, ravnanje z dokumenti, izvajanje knjižničnih storitev in shranjevanje.

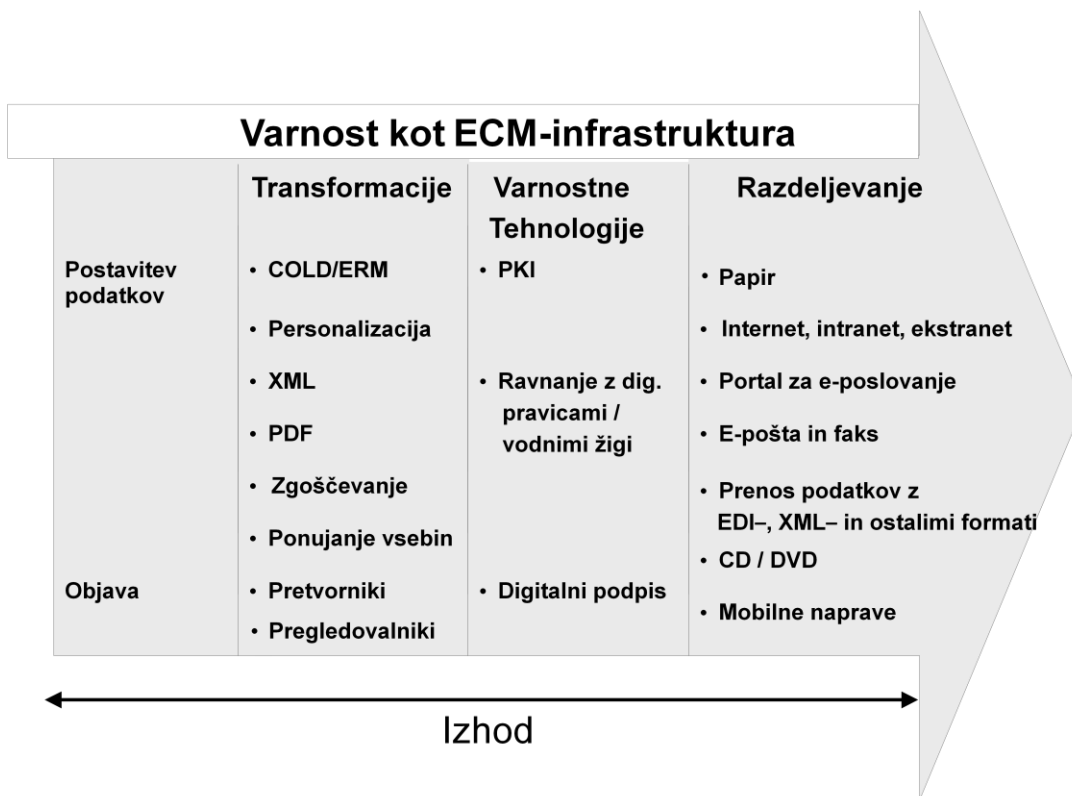
3.2.5 Razpošiljanje vsebin

Komponente ECM–sistema za razpošiljanje vsebin (angl. *deliver*) se uporabljajo za predstavitev informacij, ki nastanejo v ostalih komponentah. Poleg tega prenašajo podatke v različne sisteme (npr. prenos podatkov za medije ali ustvarjanje formatiranih izhodnih datotek) in pripravljajo podatke (npr. konverzija ali stiskanje) za shranjevanje in ohranitev. Funkcionalnosti v kategoriji za razpošiljanje vsebin so poznane tudi kot izhod in so združene pod izrazom »izhodni management«.

Slika 6 prikazuje komponente za razpošiljanje vsebin, ki jih sestavljajo tri skupine funkcij oz. tehnologij: tehnologije za transformacijo podatkov, varnostne tehnologije in funkcije za razdeljevanje (angl. *distribution*). Storitvi transformacije in varnosti podatkov predstavljata vmesno raven in sta na voljo vsem ostalim ECM–komponentam. Za izhod podatkov iz sistema sta bistvenega pomena dve funkciji:

- postavitve oblike izhodnih podatkov (angl. *layout design*) – orodja za oblikovanje predlog in formatiranje izhodnih podatkov,
- objava (angl. *publishing*) – rešitve za objavo in distribucijo vsebin.

Slika 6: Komponente za razpošiljanje vsebin



Vir: Hodgson, 2004, str. 1

3.2.5.1 Tehnologije za transformacijo

Transformacije vedno zahtevajo nadzor in sledljivost. To se opravi z zalednimi storitvami, ki jih končni uporabnik ne vidi. Med te tehnologije sodijo:

- COLD/ERM, ki zagotavlja pripravo izhodnih podatkov za potrebe razdeljevanja in prenosa v arhiv. Tipične aplikacije so sezname in formatirani izhodi, na primer

personalizirana pisma za stranke. Te tehnologije vključujejo tudi žurnale in dnevnike, ki jih ustvarjajo ECM–komponente.

- Personalizacija ni več samo funkcija spletnih portalov, temveč se nanaša na vse sestavne dele *ECM*. Personaliziran način dela daje uporabnikom zgolj tiste funkcije in podatke, ki jih potrebujejo.
- XML (angl. *extended markup language*) je opisni jezik, ki zagotavlja opis vmesnikov, strukture, metapodatkov in dokumentov. XML postaja univerzalna tehnologija za opisovanje informacij.
- PDF (angl. *printable document format*) je napreden format, namenjen tiskanju in distribuciji ter omogoča predstavitev informacij, neodvisno od platforme. Za razliko od slikovnega formata (npr. TIFF), pa PDF dopušča iskanje po vsebini, dodajanje metapodatkov in vključevanje elektronskih podpisov.
- Pretvorniki (angl. *converters*) in pregledovalniki (angl. *viewers*) služijo preoblikovanju informacij in ustvarjanju enotnih formatov ter prikazovanju in izvozu različnih oblik informacij.
- Zgoščevanje (angl. *compression*) se uporablja za zmanjšanje prostora, ki je potreben za shranjevanje slikovnega materiala. ITU procesor (CCITT) se uporablja za črno/bele TIFF datoteke in JPEG2000 za barvne slike. ZIP programska oprema omogoča stiskanje vseh vrst podatkov za prenos.
- Ponujanje vsebin (angl. *syndication content*) se uporablja za predstavitev vsebin v različnih formatih, izborih in oblikah. Ponujanje omogoča večkratno uporabo iste vsebine v različnih obrazcih in za različne namene.

3.2.5.2 Varnostne tehnologije

Varnostne tehnologije (angl. *security technologies*) so funkcije, ki so na voljo vsem ECM–komponentam. Elektronski podpis se ne uporablja samo za pošiljanje dokumentov, ampak tudi pri zajemu podatkov s pomočjo skeniranja, s čimer je mogoče zagotavljati celovitost dokumenta.

PKI (angl. *private key infrastructure*) je osnovna tehnologija za elektronsko podpisovanje. Omogoča ustrezno upravljanje ključev in certifikatov ter preverjanje verodostojnosti podpisov. Ostali elektronski podpisi dokazujejo istovetnost pošiljatelja in integriteto poslanih podatkov. V Evropi so znane tri oblike elektronskih podpisov, različnih kakovosti in varnosti: enostavni, napredni in kvalificirani.

Ravnanje z digitalnimi pravicami in vodnimi znaki (angl. *digital rights management/watermarking*) se uporablja za upravljanje in varovanje pravic intelektualne lastnine in avtorskih pravic. Deluje na principu tehnik, kot so elektronski vodni znaki, in je vključeno neposredno v datoteko za zaščito uporabe pravic in vsebine, objavljene na spletu.

3.2.5.3 Razdeljevanje

Predhodno predstavljene tehnologije nudijo različne vsebine ECM–sistemom in zadevajo različne ciljne skupine uporabnikov po različnih komunikacijskih poteh na nadzorovan in uporabniško usmerjen način. Komponente so lahko aktivne, kot so elektronska pošta, podatkovni mediji, beležke, ali pa pasivne, npr. objave na spletnih straneh in portalih, kjer lahko uporabniki dobijo informacije na lastno željo. Možni izhodi in distribucijski mediji so:

- internet, ekstranet in intranet,
- poslovni portali,
- elektronska pošta in faks,
- prenos podatkov z EDI–, XML– ali drugimi formati,
- mobilne naprave, kot so mobilni telefoni, komunikatorji idr.
- nosilci podatkov, kot so CD-ji in DVD-ji,
- digitalna televizija in druge multimedijske storitve,
- papir.

Naloga različnih komponent za razpošiljanje vsebin je zagotavljanje informacij za uporabnike na najboljši način glede na dano aplikacijo, hkrati pa nadzor nad njegovo uporabo, kolikor je to mogoče.

3.3 Razlogi za uvajanje in uporabo ECM–strategije

Poslovne vsebine so danes življenjskega pomena za uspešno poslovanje podjetja (Dukart, 2008, str. 18) in obstajajo v različnih oblikah bodisi na papirju (izpiski, knjige, revije in drugi tiskani material) ali v elektronski obliki (el. dokumenti, el. pošta, večpredstavnostni zapisi ipd.)

Pogosto obstaja zmotno mišljenje, da je *ECM* izključno infrastrukturna komponenta organizacije (Tower Software, 2007, str. 8). *ECM* lahko opredelimo kot strategijo, ki uporabnikom znotraj organizacije zagotavlja potrebne informacije za učinkovitejše in natančnejše izvajanje nalog. Z uvajanjem strategije za celovito ravnanje z vsebinami in ustrezno tehnološko podporo bodo zaposleni delali hitreje, produktivneje in lažje sprejemali odločitve z razpoložljivimi informacijami.

Enako pomembno je dostopanje do informacij in poslovnih procesov tudi za vse zunanje interesne skupine – npr. za kupce, delničarje, dobavitelje, distributerje itd., s čimer je mogoče izboljšati razpoložljivost informacij in odzivnost posameznih poslovnih procesov. Tehnologije za ravnanje z vsebinami v podjetju zagotavljajo izboljšanje dostopa do poslovnih vsebin, olajšajo njihovo ponovno uporabo in zagotavljajo hitrejši razvoj novih rešitev za trg.

Podjetja morajo z uporabo vsebin dosegati poslovne cilje. Orodja in tehnologije so tiste, ki zagotavljajo ravnanje z vsebino skozi celotni življenjski cikel. Obstajajo štiri glavna področja, v katerih so tehnologije za ravnanje z vsebinami temeljnega pomena za uspeh podjetja. To so zagotavljanje (Duhon, 2005):

- skladnosti z zakonskimi predpisi in zahtevami (angl. *compliance*),
- kvalitetnega sodelovanja in servisiranja uporabnikov in strank (angl. *collaboration*),
- zniževanja stroškov (angl. *cost*),
- poslovne kontinuitete in nadzora nad poslovnimi procesi (angl. *continuity*).

3.3.1 Skladnost s predpisi

Skladnost z zakoni in drugimi predpisi, ki obravnavajo upravljanje informacij, ni poslovna izbira, ampak nujnost. Vsaka organizacija mora za določeno obdobje zagotavljati ustvarjanje

in ohranjanje specifičnih vrst zapisov, pogosto nestrukturiranih podatkov (Mattox, 2007, str. 4).

Podjetja morajo zagotoviti, da je vsebina ustrezno zajeta, shranjena, upravljana in razposlana v skladu z zakonskimi podpisi in v zahtevanem časovnem okviru. Čeprav skladnost ni vedno problem tehnologije, pa informacijske tehnologije in hitra rast nestrukturiranih vsebin prispevajo k izpostavljenosti podjetja. Orodja za ravnanje z vsebinami lahko bistveno pripomorejo k zmanjšanju skupnih stroškov, potrebnih za poslovanje v skladu z zakonodajo (Duhon, 2005).

3.3.2 Sodelovanje med uporabniki

Uporaba določenih informacijskih tehnologij je pogosto ključnega pomena za dober servis in možnost kvalitetnega sodelovanja med uporabniki in strankami. To so lahko sporočilniki, digitalne delovne table, spletni sestanki, elektronska pošta itd., ki omogočajo delo, kjerkoli in kadarkoli je to potrebno. Sodelovanje omogoča posameznikom dopolnjevanje ali prekrivanje na področju strokovnega znanja, s čimer je možno hitreje ustvariti boljše rezultate. Današnja orodja za sodelovanje omogočajo sodelovanje med uporabniki, strankami ali skupinami, neodvisno od časa in kraja nahajanja. Tehnologija omogoča doseganje operativnih ciljev, skrajšanje časa, racionalizacijo postopkov, zmanjševanje stroškov in koristnejšo izrabo časa za trg (Duhon, 2005).

3.3.3 Zniževanje stroškov

Čeprav *ECM* običajno zahteva visoko investicijo, pa so stroški neustreznega ravnanja z vsebinami bistveno višji, zato je naložba v *ECM*–infrastrukturo koristna. Podjetja pogosto teh stroškov niti ne ovrednotijo. *ECM*–orodja nudijo organizaciji večjo učinkovitost in znižanje stroškov poslovanja (Duhon, 2005).

Podjetja morajo analizirati količino uporabnikovega časa za iskanje informacij na portalih, deljenih pogonih, trdih diskih, prenosnikih in papirnih arhivih. Izboljšanje produktivnosti se kaže kot posledica naslednjih razlogov (Mattox, 2007, str. 5):

- zmanjšanje časa, potrebnega za izvajanje transakcij, aktivnosti ali sprejemanja odločitev,
- zmanjšanje časa, porabljenega za neproduktivne dejavnosti, predvsem za iskanje informacij,
- konsolidacijo in odpravljanje nepotrebnih dejavnosti,
- možnost razvoja novih dejavnosti, kar dopušča dodaten prosti čas in konsolidacija informacij, ki so v sistemu pravilno strukturirane,
- možnost ponovne uporabe vsebine, s čimer bo odpravljena potreba po ponovnem ustvarjanju,
- izboljšanje kakovosti dela z zagotavljanjem ustreznih aktivnosti za dostop in obdelavo informacij/transakcij,
- usmeritev ustreznih informacij/vsebin na prave ljudi, kadar jih ti potrebujejo,
- boljši nadzor in varnost nad informacijami,
- višja morala zaposlenih, nižji operativni stroški.

Nižji operativni stroški se direktno nanašajo na naslednje kategorije (Mattox, 2007, str. 5):

- kopiranje,
- poštnino,
- kurirske storitve,
- skladiščenje na lokacijah izven podjetja,
- vlaganje dokumentacije v arhivske mape,
- nadurno delo,
- začasno osebje,
- stroške za najem pisarniških prostorov,
- osebje in opremo za mikrofilmanje.

Tehnologije za ravnanje z vsebinami v podjetju zagotavljajo učinkovitejšo organizacijo informacij pri kasnejšem iskanju in uporabi ter višjo vrednost informacij za organizacije.

3.3.4 Poslovna kontinuiteta

Pri načrtovanju poslovne kontinuitete je ena izmed osnovnih nalog neprekinjeno poslovanje. Pojem se pogosto omenja v povezavi z okrevanjem po katastrofi. Načrtovanje neprekinjenega poslovanja je celovita strategija, ki zagotavlja nemoteno delo tudi v primeru motenj. Večina podjetij je danes življenjsko odvisna od elektronskih dokumentov. *ECM* ima pomembno vlogo pri zagotavljanju kontinuitete in stalnega dostopa do najbolj vitalnih elektronskih dokumentov.

ECM–tehnologije omogočajo vzpostavitev centraliziranih zbirk, kjer se nahajajo vse pomembne informacije podjetja. Učinkovit načrt neprekinjenega poslovanja pa ne poveča sposobnosti podjetja samo v primeru okrevanja po nesreči, ampak tudi zagotavlja jasno opredelitev poslovnih vsebin glede na njihovo pomembnost.

3.4 Kriteriji za izbor *ECM*–platforme

Ravnanje z vsebinami v podjetju je glavna tehnološka kategorija, ki jo podjetja potrebujejo za učinkovito upravljanje nestrukturiranih podatkov. To so dokumenti, skenirane slike, obogateni mediji, spletne vsebine, zapisi, e-pošta in druge vsebine. Pri izbiranju *ECM*–platforme želijo podjetja zadostiti petim ključnim kriterijem (McNabb, 2007, str. 2). To so:

Izbor prodajalca, ki nudi široko paleto *ECM*–orodij. Pri ravnanju z različnimi vrstami vsebin želijo podjetja kupiti *ECM*–platformo s širokim naborom različnih modulov. Najpomembnejši in najbolj želeni moduli so ravnanje z dokumenti, slikovna obdelava, ravnanje z arhivskimi zapisi in arhiviranje vsebin.

***ECM*–platforma, ki omogoča nadgradnjo z drugimi IT–funkcionalnostmi.** Podjetja raje izberejo platformo, ki jo lahko nadgradijo na obstoječo arhitekturo informacijskih sistemov in podpira njihova razvojna orodja. Taka platforma pogosto zahteva možnost nadgradnje in integracije z vodilnimi razvojnimi okolji, npr. Microsoft Visual Studio .NET.

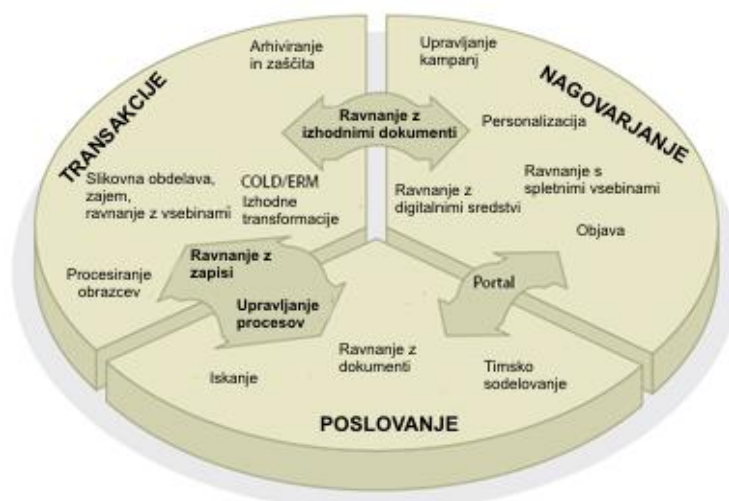
Cenovno dostopen način ravnanja z vsebinami za vse interesne skupine. Podjetja se najpogosteje ukvarjajo s problemom, kako deliti in ravnati z vsebinami, hranjenimi v

repozitoriju, ter kako zamenjati pošiljanje celotnih datotek s povezavami na hranjene datoteke. Dodatne težave povzročajo verzioniranje, skladiščenje, izguba ali brisanje. Informatiki torej iščejo ECM–orodja, ki omogočajo udobno delo tudi za večje skupine ljudi.

Enotna platforma za lažje upravljanje tveganj. Podjetja raje izberejo enotno platformo, ki nudi ravnanje z dokumenti, slikovno obdelavo, arhiviranje vsebin in ravnanje z zapisi ter podpira ravnanje, hrambo in razpoložljivost vsebine v podjetju. Ob spoznanju, da je ravnanje s posameznimi vsebinami v samostojnih zbirkah praktično neizvedljivo, je treba vzpostaviti integracijo tehnologij za hrambo vsebin, s čimer se poenostavi upravljanje politik hrambe in poenostavi upravljanje tveganj.

Umestitev vsebine v ustrezno obliko za uporabnike. Enostavno zajemanje, ustrezno ravnanje, obdelava in shranjevanje različnih vrst vsebin ne zadoščajo pri razumevanju uporabnosti vsebin v poslovnih procesih in za uporabnike. Poglobljena analiza pokaže, da se ravnanje z vsebinami v podjetju lahko razvrsti na vsebino s transakcijsko vlogo, poslovno vlogo ter na vsebino z vlogo nagovarjanja/prepričevanja ciljne publike. Kot prikazuje slika 7, je te potrebe mogoče podpreti s kombinacijo različnih tehnologij.

Slika 7: Transakcijska, poslovna in prepričevalna vloga vsebin v podjetju



Vir: McNabb, 2007, str. 3, slika 2

3.5 Pregled glavnih ponudnikov ECM–sistemov

Pregled trga in analiza glavnih ponudnikov v tem poglavju je prevzeta na podlagi analize podjetja Gartner, ki je vodilno svetovalno in raziskovalno podjetje na področju informacijske tehnologije (Gartner, 2009). Raziskave in analize podjetja so pogosto osnova za vodilne delavce in informatike pri odločanju za različne informacijske rešitve in sisteme.

3.5.1 Opredelitev trga

Programski paketi za celovito ravnanje z vsebinami v podjetju so sestavljeni iz interoperabilnih aplikacij, ki pa se lahko prodajajo in uporabljajo ločeno. Nekateri prodajalci so dodali dodatne tehnološke gradnike, kot so ravnanje z digitalnimi sredstvi, elektronskimi

obrazci in moduli za kreiranje variabilnih dokumentov visokega obsega. Po besedah Gartnerja morajo današnji ECM–paketi zajemati naslednje bistvene funkcije:

- Ravnanje z dokumenti, kamor sodi kontrola prijave in odjave, kontrola različic, varnost in knjižnične storitve za poslovne dokumente.
- Slikovna obdelava zajetih dokumentov, preoblikovanje in upravljanje slik papirnih dokumentov.
- Ravnanje z zapisi za dolgoročno hrambo, avtomatizacija hrambe v skladu s pravno, regulativno in industrijsko politiko.
- Upravljanje delovnih tokov za podporo poslovnih procesov, usmerjanje vsebin, dodeljevanje delovnih nalog in statusov ter ustvarjanje revizijske sledi.
- Ravnanje s spletnimi vsebinami za nadzor nad spletnimi vsebinami s pomočjo uporabe posebnih orodij, ki temeljijo na osrednji zbirki podatkov. Običajno vključuje funkcije za ustvarjanje vsebin, kot so priprava mask, delovnih tokov, upravljanje sprememb in funkcije za objavo vsebin, ki zagotavljajo paketno posredovanje vsebin na–zahtevo spletnemu strežniku.
- Dokumentno osredotočeno sodelovanje za skupno uporabo dokumentov in podporo projektnih skupin.

3.5.2 Kriteriji za vrednotenje ponudnikov

3.5.2.1 Sposobnost za izvedbo

Kriterij sposobnosti za izvedbo (angl. *ability to execute*) pove, kako uspešno na svetovni ravni proizvajalec prodaja in podpira svoje *ECM* proizvode in storitve. Poleg ocene zmogljivosti izdelka je Gartner ocenil tudi rentabilnost proizvajalca, bazo nameščenih rešitev, oblikovanje cen, podporo in zadovoljstvo kupcev in možnost migracije izdelka med večjimi različicami.

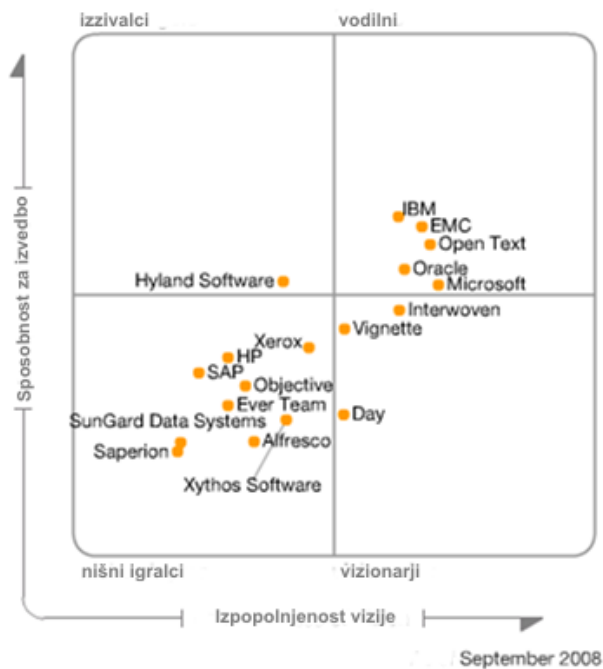
3.5.2.2 Izpopolnjenost vizije

Kriterij izpopolnjenosti vizije (angl. *completeness of vision*) se osredotoča na potencial. Prodajalec lahko finančno uspe v kratkem času brez jasno opredeljene vizije in strateškega načrta, vendar na daljši rok ne bo postal vodilni ponudnik. Prodajalec s povprečno vizijo bo predvidel in se odzval na zaznane spremembe teženj na trgu in izkoristil tehnologijo. Prodajalec z vrhunsko vizijo lahko predvidi, sproži in diktira tržne trende še posebej takrat, ko vključuje svojo vizijo v široko paleto področij in jo izkoristi pri razvoju izdelkov in storitev.

3.5.3 Glavni ponudniki

Gartner ocenjuje, da so glavni ponudniki *ECM* programskih paketov IBM, EMC, Open Text, Oracle in Microsoft. Slika 8 prikazuje Gartnerjev magični kvadrant sistemov za ravnanje z vsebinami.

Slika 8: Magični kvadrant sistemov za ravnanje z vsebinami v podjetju



Vir: Shegda et al., 2008, Gartner Inc,

3.5.3.1 IBM

Prednosti podjetja IBM kot največjega prodajalca ECM–programske opreme so:

- Ima 25 % tržni delež in je standardno na seznamih pri večjih in globalnih uvajanjih.
- Podjetje ima vodilni položaj na ključnih vertikalnih trgih, kot so finančne storitve, zavarovalništvo, bančništvo in vlada. Že dlje časa ima glavno vlogo na področju masovnega zajema papirne dokumentacije, ravnanja z zapisi, vsebinsko–orientiranih BPM–aplikacij. Razvil je obsežno partnersko mrežo.
- Na področju socialne programske opreme in opreme za skupinsko delo je IBM v preteklih letih pokazal vso svojo vizijo in inovativnost ter velik napredek pri razvoju rešitev za ravnanje z vsebinami, razvrščanje in e-raziskovanju (angl. *e-discovery*).

Slabosti:

- IBM je portfeljska družba s široko paleto prekrivajočih se izdelkov, kar pogosto povzroča zmedo njegovi skupni viziji in planu razvoja izdelkov.
- Čeprav podjetje ponuja celovito ponudbo ECM–funkcionalnosti, nekatere funkcionalne zmogljivosti (npr. *WCM*) zaostajajo za svojimi konkurenti. Nekateri produkti so razviti v različnih oddelkih znotraj IBM-a (npr. Lotus). To se kaže v slabi integraciji ECM–funkcionalnosti.
- IBM ima potencial za spodbujanje trga proti socialno usmerjenim vsebinam za skupno rabo. V naslednjih letih ga še čaka precej dela za doseganje sinergije med posameznimi produkti, polno vključevanje prevzetega produkta FileNet in razvoj rešitev za splet 2.0.

3.5.3.2 EMC

EMC je dosledno med vodilnimi na trgu in nudi naslednje prednosti:

- Ima močno blagovno znamko Documentum in največjo letno rast na tržišču sistemov za ravnanje z vsebinami.
- Prek svojih izdelkov za ravnanje z vsebinami in arhiviranje ponuja obširno paleto funkcionalnosti, ki zajemajo celoten življenjski cikel vsebine od zajema do hrambe v arhiv. Nova različica Documentuma 6.5 ponuja dodatne funkcije, kot so storitve za splet 2.0 in skupinsko delo med uporabniki.
- Podjetje svoje poslovanje širi s prevzemi, s katerimi svoje funkcionalnosti širijo na področje ravnanja z XML komponentami in ravnanja s transakcijskimi vsebinami. Izpopolnili so tudi ravnanje z izhodnimi vsebinami.

Slabosti:

- Enota za upravljanje poslovnih procesov (BPM) je dosegla pomemben napredek, vendar na trgu še nima pomembnejšega prodora v primerjavi z glavnimi BPM–konkurenti, npr. podjetjem IBM. Enota za ravnanje s spletnimi vsebinami je še vedno v fazi razvoja in ne izpodriva vodilnih tekmecev na tem področju.
- Različici Documentuma 6.0 in 6.5 sta za konfiguriranje in uvajanje preprostejši, vendar pa je razvoj dodatnih rešitev še vedno zapleten in zahteva daljši čas.

3.5.3.3 Open Text

Podjetje Open Text je glede na prihodke iz prodaje in vzdrževanja programske opreme največji »čistokrvni« ECM–ponudnik. Prednosti izbora produktov tega podjetja so:

- Podjetje je s širokim portfeljem izdelkov prvenstveno osredotočeno na ravnanje s spletnimi vsebinami in digitalnimi sredstvi. Še vedno uspešno povečuje prihodke in bazo svojih strank.
- Open Text ima dobre rezultate v energetski (nafta, plin) in finančni dejavnosti. S prevzemom Hummingbirda v letu 2006 je pridobil močan položaj v pravnem sektorju in rastočo bazo strank v vladnih organizacijah. Na teh trgih ohranja močno prisotnost.
- Open Text je razvil dober ekosistem z dvema ključnima infrastrukturnima ponudnikoma: SAP in Microsoft. Je pomemben partner podjetju SAP, ki rešitve Open Text-a ponuja za potrebe arhiviranja, dostopanja do dokumentov ter ravnanje z zapisi.

Slabosti:

- Open Text je v preteklih letih izvedel številne prevzeme in še naprej raste na ta način, zaradi česar se posamezni produkti vsebinsko podvajajo. Open Text mora racionalizirati take proizvode in bolje izkoriščati R&R–vire.
- Podjetje se širi predvsem preko svojega partnerskega kanala, vključno s SAP. Več mora vlagati v svoj storitveni kanal in vključevati strokovno znanje po posameznih vertikalah.

3.5.3.4 Oracle

Rešitve podjetja Oracle imajo v primerjavi s konkurenco naslednje prednosti:

- Oracle Universal Content Management (prej Stellent UCM) je dovršen in dobro integriran programski paket. Zdaj se trži v okviru znamke Oracle in ima dostop do niza dopolnilnih tehnologij, kot so BPM, BI idr.

- Velikost in zmogljivosti prodajnega osebja podjetja Oracle, razvoj izdelkov in ustrezna podpora organizacijam daje družbi velike priložnosti za rast prodaje na področju ravnanja z vsebinami in možnost povečanja svojega tržnega deleža.
- Kot prodajalec infrastrukturne programske opreme namerava Oracle v področje ravnanja z vsebinami vključiti tudi svoje poslovne aplikacije in obratno.

Slabosti:

- Oracle se še vedno ukvarja z rebrandingom nekdanjega Stellent ECM in postopoma ugaša Oracle Content Database ter stranke prestavlja na novo UCM–platformo.
- Oracle s prodorom UCM postopoma povečuje bazo strank. Še vedno pa ima pred seboj veliko pomembnih izzivov na področju ravnanja z vsebinami, predvsem v tekmi za velike posle s svojima glavnima tekmečema IBM in EMC.

3.5.3.5 Microsoft

Microsoft je največji proizvajalec namiznih orodij. Prednosti njegovih ECM produktov so:

- Microsoft podpira področje ravnanja z vsebinami s SharePoint-om 2007. S svojo ponudbo osnovnih namiznih orodij za ravnanje z vsebinami je pripomogel k vsakdanji uporabi teh orodij.
- S paketom Microsoft Office SharePoint Server (MOSS) 2007 Microsoft ponuja integriran paket in zagotavlja vsaj šest ključnih *ECM* funkcionalnih elementov, vključno s portalom in možnostjo iskanja.
- Microsoft je brez dodatnih stroškov pridobil pomemben delež z izkoriščanjem sinergij povezovanja osebnih pisarniških orodij, MS Exchange, Windows Vista in SQL Server ter s ponudbo Windows SharePoint Services vsakomur z Windows Server Client Access licenco (CAL).

Slabosti:

- Kljub temu, da je MOSS 2007 pridobil nekatere module, kot so orodje za ravnanje z zapisi in spletnimi vsebinami, Microsoft še vedno potrebuje čas, da na teh področjih dozori. Od številnih partnerskih tehnologij najbolj izstopata orodji za upravljanje poslovnih procesov (BPM) in slikovno obdelavo, ki zahtevata dodaten razvoj.
- Povratne informacije velikih in decentraliziranih uvedb MOSS 2007 kažejo na potrebo po izboljšanju nadgradljivosti in upravljanja ter možnosti replikacije vsebin. Microsoft je že nakazal smernice za obravnavo teh izzivov.
- Microsoft mora ujeti priključek na področju podpore, usposabljanja, vključevanja in certificiranja partnerjev, saj obstaja precejšnja vrzel med zahtevanim znanjem za SharePoint ter ustrezno usposobljenim osebjem za uvajanje tovrstnih rešitev.

Zgornjim ponudnikom nedvomno sledijo Interwoven, Vignette in Xerox, ki imajo močna orodja za delo s spletnimi vsebinami in so zanimivi za ponudnike zunanjih storitev. Interwoven ponuja koncept *SaaS*, Vignette ima dobro podprto platformo za sodelovanje s kupci in je precej prisoten na trgu telekomunikacij, medijev in zabavne industrije, Xerox se je osredotočil na vsebino dokumentov in omogoča distribuiran zajem dokumentov ter zunanje izvajanje procesov, osredotočenih na dokumente.

3.6 Načini uvajanja sistemov za ravnanje z vsebinami

Podjetja se že vrsto let ukvarjajo z izzivom, kako učinkovito ravnati z nestrukturiranimi vsebinami, kot so dokumenti, slike in video zapisi (Carroll, 2008, str. 2). Zaradi vse večje količine informacij so obstoječi sistemi pogosto preobremenjeni in več ne zadoščajo potrebam uporabnikov.

Podjetja imajo dve možnosti pri uvajanju tehnologij in orodij za ravnanje z vsebinami (Carroll, 2008, str. 2):

- 1) Nadaljevati velike naložbe v obstoječ sistem. Investicije zahtevajo posodobitev v strojno in programsko opremo, izobraževanje, svetovanje in licenčnine za nadgradnjo licenc. Cena investicije: neznanka.
- 2) Investirati v platformo, ki bo dolgoročno omogočala višjo vrednost, hitro uvajanje novosti in širšo osvojitve uporabe tudi s strani netehničnih poslovnih uporabnikov. Cena investicije: predvidljiva, nadgradljiva.

Prva možnost zahteva visoko vrednost investicije s strani naročnika in potrebne notranje vire za izvajanje in vzdrževanje sistema. Poleg tega se lahko uvajanje sistema zavleče vsaj od šest do 18 mesecev. Običajen cikel razvoja *ECM* programske opreme je približno dve leti in pol in ne more slediti hitremu razvoju spletnih inovacij.

Zato ne preseneča, da so mnoge organizacije začele iskati alternativne možnosti za uvajanje tehnologij za ravnanje z vsebinami. Po Gartnerju podjetja vse pogosteje iščejo alternativne pristope. To so (Shegda et al., 2008):

- odprtokodne rešitve,
- programska oprema kot storitev (angl. *software as a service* ali krajše *SaaS*),
- zunanje izvajanje poslovnih procesov (angl. *business process outsourcing*).

Odprtokodne rešitve za ravnanje z vsebinami v podjetju so smiselne za organizacije, ki so zavezane k združljivosti izdelkov in orodij ter imajo dovolj internega znanja za njihovo podporo oz. lahko dobijo ustrezno podporo s strani zunanjih partnerjev.

Programska oprema kot storitev (angl. *software as a service*) je evolucija ponudnikov aplikacijskih storitev (angl. *application service provider* ali krajše *ASP*). Gre za model, kjer ponudnik izdelava specifično aplikacijo in jo odda v gostovanje več uporabnikom. Uporabniki si lahko uporabo takšne aplikacije prikrojijo po meri. *SaaS* je možno implementirati na dva različna načina (Corsello et al., 2006, str. 1): kot model na–zahtevo (angl. *on-demand*) ali prek ponudnika aplikacijskih storitev (*ASP*).

Ponudnik programske opreme pri modelu na–zahtevo vzpostavi naročniški poslovni model, kjer uporabnik plačuje mesečni pavšal ali pa glede na uporabo (angl. *pay-as-you-go*). Model se lahko ponudi na dva načina: kot večuporabniški ali pa enouporabniški zakup. Pri prvem ima programska oprema z enotnim podatkovnim modelom več podjetij isto, do katere dostopajo in jo konfigurirajo prek spleta. V izoliranem, enouporabniškem zakupu pa aplikacijski ponudnik ponudi uporabo aplikacije, medtem ko preostalo infrastrukturo (strojno opremo, baze podatkov itd.) zagotovi kupec sam. V obeh primerih ponudnik ponudi, upravlja in podpira programska opremo na trajni osnovi (Corsello et al., 2006, str. 1).

Aplikacijski ponudnik storitev (*ASP*) je model, ki nudi posameznikom ali podjetjem dostop do aplikacij in z njimi povezanih storitev prek interneta. Aplikacijski ponudnik ponudi storitve ali programsko opremo, skupno več podjetjem, odjemalci pa plačujejo fiksno mesečno pristojbino za dostop do storitev.

Trg ponudbe na področju *SaaS* bo po vsej verjetnosti ostal razmeroma majhen glede na celotni trg ECM tudi po letu 2010, čeprav se povpraševanje po *SaaS* in na splošno najemu rešitev povečuje (Shegda et al., 2008).

Pri zunanjem izvajanju poslovnih procesov gre za zunanje izvajanje poslovnih funkcij ali procesov, kot so človeški viri, finance, nabava, računovodstvo in ostali zaledni procesi. V takem pogodbenem razmerju je ponudnik odgovoren za izvajanje in upravljanje oddanega procesa v imenu stranke. Mnogi ponudniki ponujajo *SaaS* rešitve v partnerstvu z ustreznim prodajalcem aplikacij (Corsello et al., 2006, str. 2).

3.7 Vloga ravnanja z vsebinami v grafični industriji

Grafična industrija je že stoletja glavni prenašalec informacij in vsebin h končnemu uporabniku. Papir je številna leta bil glavni nosilec, z IT-revolucijo in internetom pa se je komunikacija preselila tudi na digitalne medije. Upad papirja bo zahteval nove pristope grafičnih podjetij, ki se bodo morala iz klasičnega transakcijskega načina preusmeriti v storitveno dejavnost (Fenton, 2007, str. 51).

Tisk je še vedno najpomembnejši steber v poslovnih komunikacijah (Schlupp, 2004). S pojavom osebnih računalnikov in namiznega založništva v sredini 80-ih so podjetja, vladne agencije in organizacije začele združevati svoje centralizirane in decentralizirane zmogljivosti tiska. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je Gartner skoval termin avtomatska tovarna dokumentov (angl. *automated document factory* ali krajše *ADF*). Ta arhitektura je bila namenjena izboljšanju učinkovitosti tiskarskih centrov, v katerih so naročniške organizacije tiskale račune, položnice, informacije, vezane na uporabniške storitve idr. *ADF*-pristop se je osredotočil na proces od proizvodnje dokumenta do oddaje na pošto in se izkazal v številnih poštinih sistemih ter pozicioniral digitalni tisk kot pomemben dejavnik podatkovnih centrov.

Poleg izboljšanja učinkovitosti in zmanjšanja stroškov tiska pa mora grafična industrija ustvariti nove storitve, s katerimi je možno zvišati dodano vrednost za kupca (Nagel, 2004, str. 14). S poudarkom na optimizaciji poslovnih komunikacij je Digitaldruck Forum predlagal širši pojem (Schlupp, 2004): avtomatizirana tovarna komunikacij (angl. *automated communication factory* ali krajše *ACF*).

ACF obravnava celoten proces komunikacije; od vnosa podatkov, avtomatske obdelave, do inteligentne distribucije želene vsebine prek poljubnega dvosmernega medija in nudi podporo pri upravljanju, spremljanju, avtomatizaciji in optimizaciji strankine komunikacije. S pomočjo avtomatizirane komunikacije bodo podjetja lahko postala učinkovitejša, zaposleni pa bodo imeli več časa in sredstev za individualno komunikacijo s kupcem (Schlupp, 2004).

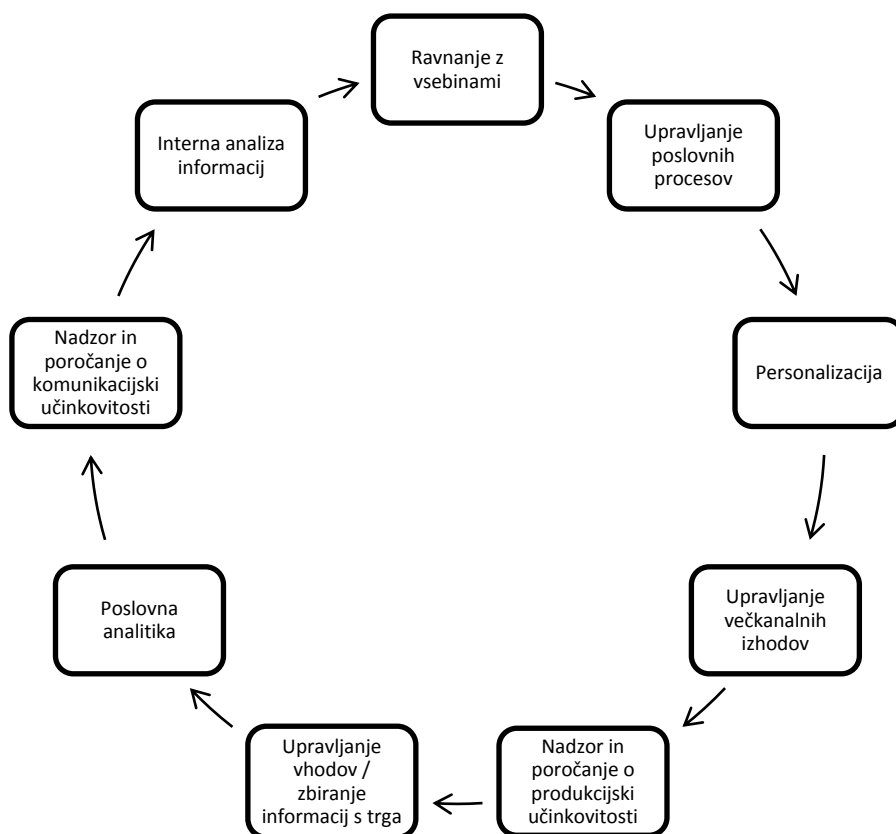
Ključni element pri avtomatizirani komunikacijski tovarni je odprta arhitektura, ki je razširljiva in združuje vse pomembnejše poslovne in komunikacijske sisteme. To pomeni, da uvajanje *ACF-a* ne potrebuje nove infrastrukture, ampak se osredotoča na komunikacijske vidike, funkcije in naloge dane poslovne infrastrukture.

Glavni gradniki avtomatizirane komunikacijske tovarne so celovite informacijske rešitve (angl. *enterprise resource planning* ali krajše *ERP*), skladišča podatkov in rešitve za poslovno analitiko (angl. *business intelligence* ali krajše *BI*), upravljanje odnosov s strankami (angl. *customer relationship management* ali krajše *CRM*), ravnanje z dokumenti in vsebinami (*ECM*). Slednji vključujejo tudi ravnanje z vhodnimi in izhodnimi dokumenti ter upravljanje poslovnih procesov (angl. *business process management* ali krajše *BPM*).

Najpomembnejši element za izvajanje večkanalne in večpredstavnostne komunikacije pa je učinkovito ravnanje z vsebinami, ki s svojimi orodji in tehnologijami omogoča uvoz in centralizirano upravljanje vseh podatkov podjetja, zagotavlja njihovo aktualnost, nadzor in distribucijo vsebin za vse aplikacije, usmerjene h kupcu.

Slika 9 prikazuje shemo vseh elementov v avtomatski tovarni komunikacij.

Slika 9: Shema avtomatske tovarne komunikacij



Vir: Schlupp, 2004

Glavni razlogi za uvajanje sistemov za ravnanje z vsebinami na področju poslovnega komuniciranja so (Hodgson, 2007, str. 2):

- Večpredstavnostne vsebine in elektronski dokumenti niso več enovite entitete, ampak so sestavljeni iz mešanice različnih objektov, ki vsebujejo besedila, podatke, grafike, slike, metapodatke, oblike idr. Posamezni dokumenti lahko imajo prevode v tuje jezike, različice za različne komunikacijske kanale, lokalizirane variante za različne trge ipd. Takšen večpredstavnostni svet sili podjetja k iskanju rešitev za ravnanje z različnimi vrstami vsebin skozi celoten življenjski cikel.
- Elektronski dostop do informacij, ki ga želijo imeti zaposleni, partnerji, stranke in dobavitelji.
- Ravnanje s spletnimi vsebinami, ki omogoča podjetjem nudenje kvalitetnih in obogatenih vsebin pri komuniciranju z zunanjim svetom. Vsebine morajo biti točne, konsistentne in aktualne.
- Potreba po dinamični in personalizirani vsebini, ki v komuniciranju dosega bistveno večji učinek od statičnih nepersonaliziranih vsebin.

4 STANJE V GRAFIČNI DEJAVNOSTI IN USMERITEV V PRIHODNOSTI

Osnovna dejavnost grafične panoge je sporočanje informacij v vizualni obliki na papirju (Cöster, 2007, str. 53). Grafični procesi informacije preoblikujejo v vizualno obliko, besedilo in slike ter jo na koncu natisnejo na papir. Proces grafične dejavnosti vključuje ponavljajoče se in medsebojno povezane aktivnosti, ki uporabljajo informacije in sredstva različnih akterjev in s čimer lahko pretvorijo te informacije v večjo količino tiskanega gradiva.

Grafična panoga je tipična storitvena dejavnost, ki ne trži lastnih izdelkov, ampak storitve. Uporaba grafičnih tehnologij omogoča s pomočjo grafičnih izdelkov razširjanje, izmenjavo in shranjevanje informacij. Skoraj celotna proizvodnja je namenjena znanemu kupcu, ki je lahko založba, katerokoli podjetje, organizacija ali posameznik. Značilnosti industrijske proizvodnje in organiziranosti so razvidne iz delitve dela, ki je v tej dejavnosti prisotna že od Gutenberga naprej.

Digitalizacija informacijskih tokov se je v grafični panogi začela v 70-ih letih prejšnjega stoletja, digitalizirane informacije pa so se začele uporabljati v zgodnjih 80-ih. Danes se pripravijo skoraj vse vrste materialov (npr. besedila in slike) v digitalni obliki, pretok informacij je že v celoti informacijsko podprt. Naložbe in uporaba IT tehnologij sta pozitivno vplivala na produktivnost v grafični panogi (Cöster, 2007, str. 4), pa tudi na povečanje zmogljivosti obdelave informacij, potrebnih za proizvodnjo, možnost večjega vključevanja kupcev v proizvodnih procesih, višjo kakovost materialov v izdelkih in možnost izvajanja izboljšav v proizvodnih procesih.

V zadnjih desetletjih so štiri kategorije tehnologij imele bistveni pomen na razvoj grafične dejavnosti (Cöster, 2007, str. 58):

- analogne tehnologije – v proizvodnem procesu ni bilo prisotnosti namiznih računalnikov in programske opreme;
- digitalne tehnologije – v proizvodnem procesu prisotna uporaba računalnikov;

- omrežne digitalne tehnologije – proizvodni procesi za izdelavo tiskovine so vključeni v lokalna ali globalna omrežja;
- interaktivne digitalne tehnologije, ki prispevajo k odstranitvi mej med dobavitelji, odjemalci in proizvajalci.

Grafična panoga je brez dvoma na poti, da postane večpredstavna dejavnost, kjer bo tisk dolgoročno ostal pomemben, vendar ne več prevladujoč element (Cöster, 2007, str. 53).

4.1 Značilnosti grafične industrije danes

IT postaja ključni dejavnik za doseganje konkurenčnosti tiskarskih podjetij in njihovo diferenciacijo. Tiskarne s sodobno IT–infrastrukturo lahko integrirajo programsko opremo različnih ponudnikov in izvajajo kompleksne naloge s področja e-poslovanja, s čimer olajšajo delo prodaji, omogočajo različne transakcije ter učinkovitejšo komunikacijo s strankami. Znanja s področja informacijske tehnologije so pomembna pri izdelavi spletnih katalogov, uporabi programske opreme za oblikovanje, avtomatizaciji internih procesov in možnosti lažjega nadzora nad cenami, stroški in produktivnostjo.

Informacijske tehnologije pa tiskarski industriji poleg koristi predstavljajo tudi grožnjo. Internet je prvič v zgodovini povzročil resno konkurenco tiskanim medijem (Romano, 2001, str. 9). V nekaj letih je možnost dostopa do spleta dobilo več milijonov ljudi, ki prek njega komunicirajo, prodajajo in kupujejo, se izobražujejo in zabavajo.

Internet in informacijske tehnologije bodo tudi v naslednjih 20 letih botrovale dramatičnim spremembam med bralci, založniki, tiskarnami, tehnologijami. Kljub priljubljenosti knjig in papirja, digitalna tehnologija med potrošniki prodira v vse pore življenja in bo s časom ogrozila prevlado tiska v naši družbi. V naslednjih 20 do 50 letih se bo povečeval trend razširjanja informacij na digitalnih medijih za množično občinstvo. To trditev podkrepijo naslednja dejstva (Romano, 2001, str. 7):

- Žična in brezžična komunikacijska infrastruktura sta močno razširjeni in omogočata posredovanje tekstovnih, avdio in video podatkov.
- Računalniške naprave se razvijajo s funkcionalnostmi in cenovno politiko za široko potrošnjo.
- Mobilni telefon, dlančniki, fotoaparati in naprave za branje spletnih vsebin se združujejo v enotno prenosno napravo.
- Vmesniki se razvijajo v področje prepoznavanja glasu in drugih priročnih funkcionalnosti.
- Učenje na daljavo bo pospešilo elektronsko založništvo.
- Zvočna in vizualna vsebina bosta nadomeščali tekstualno vsebino.
- Tiskarska panoga bo zaradi zahtev po krajšem času izvedbe in potrebe po variabilnih podatkih prešla iz tradicionalnega v digitalni način.
- E-poslovanje bo omogočilo naročanje in izvajanje del preko spleta. To bo posledično povzročilo migracijo tiska iz kopirnic in tiskarn v domove in distribuirane centre.
- Bistveno več vsebin bo na voljo v elektronski obliki in prek tiska na zahtevo.

Tisk in elektronski mediji bodo v prihodnosti sobivali. Na prelomu prejšnjega stoletja so izobraževanje, obveščanje, zabava in poslovna sfera temeljili predvsem na tisku. Leta 1995

so pri distribuciji informacij monopol tiska že ogrožali televizija, računalniki in telekomunikacije. Leta 2020 bo v družbi tisk še vedno imel vlogo pri komunikaciji, vendar bo ta bistveno nižja. Tabela 1 kaže razmerje med informacijami v elektronski in tiskani obliki v obdobju od leta 1995 do 2020.

Tabela 1: Delež informacij v elektronski in tiskani obliki v obdobju med letoma 1995 in 2020

	1995	2010	2020
Elektronski mediji	30 %	52 %	65 %
Tisk	70 %	48 %	35 %

Vir: Romano, 2001, str. 7

V naslednjih letih se bo količina informacij v elektronski obliki zviševala in bo leta 2020 dosegla že 65 % delež. Tudi tisk bo rasel, vendar pa bistveno počasneje kot v preteklosti. Raziskovalci pričakujejo v naslednjih dveh desetletjih povprečno letno rast 1-2 % v uporabi papirja in posredno tudi tiska.

4.1.1 Stanje grafične industrije v Evropi

Perspektive grafične dejavnosti so različno ocenjene. Novi mediji v preteklosti praviloma niso ogrožali starih medijev, temveč so predstavljali dopolnitev in zapolnjevanje novih tržnih niš. Podobno velja za internet, čeprav mu mnogi napovedujejo, da bo prevzel vlogo vseh obstoječih digitalnih in seveda tudi tiskanih medijev. Pričakujemo lahko, da bodo tiskani mediji še naprej vključevali nove tehnologije in jih uspešno izkoriščali.

Evropska tiskarska industrija se sooča tako s strukturnimi kot naraščajočimi konkurenčnimi izzivi. Novi ponudniki iz držav vzhodne in srednje Evrope ter Kitajske so prisilili evropske proizvajalce, da so ponovno preučili svojo tržno pozicijo, vključili dodatne storitve v svojo ponudbo in vzpostavili tesnejše odnose s svojimi kupci (Ernst & Young, 2007, str. 17). Tiskarska dejavnost je v večini evropskih držav zelo občutljiva na prihajajočo konkurenco in preveč razdrobljena, da bi se lahko izognila procesu temeljitega prestrukturiranja. Dejstvo, da je proces koncentracije že v preteklosti prizadel predvsem velika podjetja, pa bo prestrukturiranje zadelo predvsem mala in srednje velika podjetja.

Nekaj dejstev o stanju evropske tiskarske industrije (Ernst & Young, 2007, str. 47):

- 130 000 tiskarskih podjetij, ki zaposlujejo več kot 820 000 zaposlenih;
- 7 držav (Velika Britanija, Nemčija, Francija, Italija, Belgija, Nizozemska in Španija) ustvarijo več kot 80 % skupnega prihodka;
- grafično dejavnost sestavljajo večinoma majhna podjetja, 85 % jih zaposluje manj kot 20 ljudi;
- nekatere nove članice EU (Poljska, Češka) izkazujejo zelo hitro rast in pridobivajo nove tržne pozicije.

Celotna produkcija evropske grafične industrije je leta 2001 znašala 140 milijard evrov in se povečala na 155 milijard evrov v letu 2007. Letna rast je torej bila 1,8 %. Napoved za leto 2011 kaže, da bo celotna panoga ustvarila nekaj več kot 160 milijard evrov, tj. 1,25 % povprečna letna rast (Elanders, 2007, str. 26).

Zahodna Evropa še vedno predstavlja 90 % celotnega tržišča. Največji trg v zahodni Evropi je Nemčija, ki je leta 2006 ustvarila okoli 32 milijard evrov. Druge pomembnejše zahodno evropske države so še Velika Britanija (30 milijard evrov), Francija in Italija (vsaka po 20 milijard evrov). Celoten vzhodnoevropski trg je znašal 8 milijard evrov v letu 2001 in 11 milijard evrov v letu 2006. Projekcije za leto 2011 kažejo okoli 14 milijard evrov, kar predstavlja bistveno večjo rast kot v zahodni Evropi. Največja tržišča so Rusija, Poljska in Češka. V vzhodnoevropskih državah je do leta 2011 predvidena enajstodstotna letna rast (Elanders, 2007, str. 26).

4.1.2 Razlogi za spremembe

Novinci iz novonastajajočih držav (vzhodna in srednja Evropa) in Kitajske silijo evropske tiskarne k povečanju konkurenčnosti. Upravljanje s podatkovnimi bazami, tisk na–zahtevo, personalizacija proizvodov in vrsta dopolnilnih storitev so samo določene dodatne storitve, ki omogočajo boljše pozicioniranje grafičnih podjetij na tržišču. Uporaba informacijske tehnologije bo zagotavljala nenehen razvoj fleksibilnih in večnamenskih proizvodov ter omogočila grafični industriji zanesljivejšo tržno pozicijo. Tiskani dokumenti bodo navkljub novim tehnologijam in medijem še vedno pomemben člen v poslovnem komuniciranju. Potrebni pa bodo posegi v samo organizacijo poslovanja tiskarskih družb, s katerimi se bodo lahko spopadla v novih tržnih pogojih delovanja (Elanders, 2007, str. 26).

Grafična dejavnost se strukturno spreminja zaradi naslednjih pomembnih dejavnikov (Ernst & Young, 2007, str. 17):

- tiskane dokumente nadomešča internet z novimi mediji;
- ekonomija obsega in
- možnost globalnega oskrbovanja s surovinami.

Glavne priložnosti grafične panoge so (Ernst & Young, 2007, str. 23):

- diferenciacija družb glede na njihovo velikost in aktivnosti, kar pomeni področno delovanje in iskanje tržnih niš, mednarodno povezovanje in integracijo z drugimi partnerji;
- naraščajoča usmeritev v celovite storitve z namenom zadovoljiti kupčeva pričakovanja;
- usmeritev klasične tiskarske industrije v globalno komunikacijsko dejavnost.

Nevarnosti:

- naraščajoča prisotnost dobaviteljev iz tretjih držav na tržišču EU;
- pritisk na cenovno politiko, pomanjkanje kvalitativne diferenciacije;
- grafična industrija je relativno izključena iz raziskav in razvoja, kar lahko ogrozi strukturno inovativno okolje;
- razvoj novih tehnologij s strani glavnih dobaviteljev lahko pospeši transformacijo tiskarske industrije.

Glavni strukturni izzivi evropske grafične industrije so strateški, tehnološki, mednarodni in evropski, tržni ter komunikacijski izzivi (Ernst & Young, 2007, str. 26).

1. Strateški izzivi

Danes se vse gospodarske dejavnosti, še posebej proizvodnja, soočajo z močno konkurenco iz tretjih držav, zato je prednostna naloga izboljšati strateško vizijo. Izboljšanje poteka v več stopnjah: prva stopnja je prehod iz produktnega poslovanja v storitveno z višjo dodano vrednostjo in boljšim nadzorom nad naložbami. Sledi izboljšanje ravnanja s človeškimi viri in pospeševanje prestrukturiranja industrije, ki sloni na koncentraciji in pobudah grozdenja. Zelo pomembna naloga pa ostaja povečanje donosnosti z boljšim pregledom in nadzorom vseh finančnih vidikov.

2. Tehnološki izzivi

Tiskarji morajo aktivneje sodelovati in vplivati na prihodnje raziskave in razvoj. Potrebno bi bilo ustanoviti vseevropsko mrežo, ki bi se ukvarjala s tehnološkimi vidiki in standardi skozi celotno vrednostno verigo. Pomembno je izvajati standardizacijo obstoječih postopkov in s pomočjo avtomatizacije zmanjševati proizvodne stroške, povečati fleksibilnost in izvajati specializacijo. Kupci od svojih tiskarjev pričakujejo globalne in večkanalne komunikacijske rešitve.

3. Mednarodni in evropski izzivi

Grafična industrija je globalna panoga. Glavne priložnosti predstavlja razširjena Evropska unija s trenutno 27 državami članicami in tudi nizko cenovne azijske države. Ta trg kaže velike potrebe po grafičnih rešitvah, istočasno pa je potrebno razvijati obrambne in proaktivne mehanizme kot odgovor na prihajajočo konkurenco.

4. Tržni izzivi

Pomembno vlogo imajo h kupcu osredotočeni načini razmišljanja ter razvoj in promocija novih globalnih storitev z višjo dodano vrednostjo, kot so oblikovanje, komunikacija, grafična priprava in razdeljevanje ter razvoj novih večkanalnih rešitev po meri uporabnika.

5. Komunikacijski izzivi

Potrebno je promovirati vodilno mednarodno vlogo evropske grafične industrije v tej panogi in papir kot najpomembnejši in najpopularnejši medij.

4.2 Usmeritev grafične industrije v prihodnosti

Grafična podjetja imajo kljub prodoru elektronskih medijev še vedno pomembno vlogo v vsakdanjem poslovnem komuniciranju, še posebej v oglaševanju, ki predstavlja približno 60 odstotkov celotnega tiska (Romano, 2001, str. 41). V današnjem nasičenem medijskem prostoru morajo grafična podjetja dobro razumeti cilje marketinške strategije stranke in uporabiti ustrezna tiskana in druga orodja za doseg te ciljev. V obstoječi obliki pogosto

tehnološko ali cenovno ne omogočajo izpolnjevanja zahtev kupcev, zato so kupci prisiljeni iskati alternativne rešitve.

4.2.1 Akcijski načrt

Evropska komisija⁴ je v svoji analizi konkurenčnosti grafične industrije predlagala akcijski načrt, ki predstavlja ukrepe za izboljšanje stanja tako na kolektivnem kot na individualnem nivoju. Akcijski načrt predlaga šest ključnih točk:

1. **upravljanje proizvodnih stroškov:** spodbujati najboljše prakse na področju upravljanja in operativne učinkovitosti;
2. **iskanje novih rešitev za rast:** razvoj novih storitev z dodano vrednostjo za stranke;
3. **podpora evropskim tiskarjem in razvoj evropske tiskarske industrije:** poostreitev ukrepov, usmerjenih k boljšemu usklajevanju predpisov v Evropi;
4. **vlaganje v človeške vire za prihodnost:**
 - a. investiranje na področju človeških virov in razvoju novih znanj in veščin;
 - b. razvoj partnerstva in sodelovanja znotraj panoge;
5. **izboljšanje zdravstvenih, varnostnih in okoljskih kazalnikov;**
6. **izboljšanje javne podobe tiskarske industrije z vsemi najboljšimi praksami:**
 - a. vzpostavitev listine kakovosti za tiskane proizvode v evropski grafični industriji;
 - b. poučiti širšo javnost o vplivu svojih dejavnosti na tiskarsko industrijo.

V nadaljevanju bodo točke akcijskega načrta podrobneje razčlenjene.

ad 1) Naloga upravljanja proizvodnih stroškov je:

- primerjati najboljše prakse v zvezi z upravljanjem in produktivnostjo dela v drugih industrijah,
- izdelati in spodbujati programe in metode, katerih cilj je pomagati malim in srednjim podjetjem na področju načrtovanja in upravljanja njihovih naložb, dviga kakovosti, zniževanja stroškov in izboljšanja dobavnih rokov z zmanjšanjem odvečnega dela, materiala in časa,
- dvigniti kakovost, znižati stroške ter izboljšati produktivnost z zmanjšanjem odpadkov, surovin in proizvodnega časa,
- zagotoviti razpoložljivost kvalificiranih ljudi in ustreznih orodij ter s tem spodbuditi in optimizirati delovne tokove.

Ad 2) Iskanje novih rešitev z višjo dodano vrednostjo:

- pomagati pri razvoju in uvajanju inovativnih tiskarskih rešitev in storitev, ki strankam omogočajo diferenciacijo in razvoj,
- zagotavljati tekoče in ustrezne informacije o tehnološkem razvoju grafične panoge,
- spodbujati programe in orodja, ki pomagajo podjetjem pri razvoju učinkovitih prodajnih in marketinških strategij ter upoštevajo potrebe kupcev in trga pri izgradnji prilagojenih in inovativnih storitev,
- pomagati podjetjem pri učinkovitejši uporabi digitalnih delovnih tokov,
- usmerjati podjetja v ponudnika večpredstavnostnih informacij in jim pomagati pri ravnanju z digitalnim premoženjem, oblikovanju spletnih vsebin, proizvodnji CD– in DVD– medijev, upravljanju tiska idr.

⁴ Razdelek je povzet po Ernst & Young, 2007, str. 34-45.

Ad 3) Usmerjenost k boljšemu usklajevanju predpisov v Evropi:

- zagotoviti, da se evropska zakonodaja uporablja na primerljiv način v vseh evropskih državah,
- poskrbeti, da so vsi tiskani proizvodi znotraj Evrope v skladu s predpisi ter skladni z okoljskimi ali proizvodnimi procesi.

Ad 4a) Vlaganje v človeške vire in razvoj novih znanj, ki zahteva:

- primerjalno analizo najboljših praks na področju usposabljanja, primerjavo s posameznimi tržnimi segmenti in državami na evropski ravni,
- programe, ki omogočajo razvoj razpoložljivosti in mobilnosti usposobljenih ljudi in lažje vključevanje kvalificiranih ljudi v mala in srednje velika podjetja,
- zagotavljanje udeležbe zastopnikov delovne sile pri pripravi naslednjih strateških načrtov.

Ad 4b) Razvoj partnerske kulture in sodelovanja znotraj panoge:

- zagotavljanje konsolidiranih podatkov na nacionalni in evropski ravni, ki temeljijo na relevantnih in homogenih statistikah,
- organiziranje idejnih zasedanj ali strateških seminarjev s tiskarji, s čimer bi spodbujali nastajanje skupne vizije in sodelovanja,
- izboljšanje odnosov med tiskarji, proizvajalci strojne opreme, papirja in črnila, predvsem z organiziranjem zasedanj.

Ad 5) Izboljšanje zdravstvenih, varnostnih in okoljskih kazalnikov:

- ovrednotiti povezavo med zdravstvenimi, varnostnimi in okoljskimi vprašanji za celotno vrednostno verigo grafične dejavnosti,
- za ključne naloge razviti in vzdrževati sklop standardov,
- na področju vodenja zdravstvenih, varnostnih in okoljskih vprašanj razviti spretnosti za vodstvene kadre,
- preprečiti zdravstvena in varnostna tveganja,
- primerjati najboljše prakse na področju zdravstva, varnosti in okoljskih vprašanj v evropski tiskarski industriji,
- izvajati okoljske standarde v evropski industriji.

Ad 6a) Vzpostavitev evropske listine kakovosti za tiskarske proizvode:

- v Evropi vzpostaviti listino z opisom kakovosti tiskovin glede na evropsko in nacionalno zakonodajo,
- identificirati in razviti nizkoogljične izdelke za odtis in vključiti celotno vrednostno verigo (papir, črnilo, tiskanje, odprema itd.),
- predstaviti listino končnim potrošnikom.

Ad 6b) Poučiti širšo javnost o vplivu svojih dejavnosti na tiskarsko industrijo:

- zagotoviti, da je večina odločitev, sprejetih na nivoju lesne industrije, pozitivna za celotno evropsko tiskarsko industrijo,
- tesno sodelovati z nevladnimi razvojnimi agencijami in vplivati na lokalne in nacionalne odločitve,

- poročati o odobritvenih shemah, predvsem tistih, ki upravljajo s sredstvi EU in zagotoviti, da podprte naložbe na evropski ravni ne bi prispevale k izkrivljanju konkurence.

Evropska komisija je pripravila precej obsežen akcijski načrt. V mojem delu se nameravam osredotočiti predvsem na drugo točko, ki govori o razvoju rešitev z višjo dodano vrednostjo. Razvoj tovrstnih rešitev bo temeljil na informacijskih in drugih tehnologijah, ki omogočajo povečanje konkurenčnosti in ustvarjanje močnejše vezi med tiskarskimi in naročniškimi podjetji ter ponujajo možnosti komuniciranja z različnimi mediji.

4.2.2 Usmeritve tiskarske dejavnosti

Grafično industrijo bodo v prihodnosti oblikovale nove komunikacijske, tehnološke in poslovne usmeritve (Yamauchi, 2003). Tiskana komunikacija se bo povezovala z digitalno. Tiskarska podjetja bodo morala ustvarjati dodano vrednost v okviru kombiniranih multimedijskih tehnologij, e-poslovanja in digitalnega tiska ter razvijati rešitve in okolja, ki bodo na enakopraven način povezovala različne medije tako na papirju kot v digitalni obliki. Na ta način bodo povečala vrednost svojih rešitev, ki temeljijo na tradicionalnih tiskarskih storitvah in jih integrirala z informacijskimi tehnologijami.

Takšen način dela bo zahteval kombiniranje in povezovanje različnih tehnologij in procesov v enovite delovne tokove. Grafična podjetja imajo veliko priložnost, da skozi lastno infrastrukturo za upravljanje delovnih tokov prevzamejo celoten proces poslovnega komuniciranja svojih strank. Z digitalno infrastrukturo bodo lahko upravljala tako konvencionalni kot digitalni tisk in integrirala poslovne in proizvodne delovne tokove ter s tem ustvarile nove možnosti za višje prihodke in večjo operativno učinkovitost.

Na razvoj tiskarske dejavnosti bodo v prihodnosti vplivale tri pomembne usmeritve (Pesko, 2005, str. 3): digitalni tisk, programska oprema za upravljanje delovnih tokov ter zunanje izvajanje (outsourcing) poslovnih procesov.

Digitalni tisk

Danes za ponudnike klasičnega ofsetnega tiska ni več vprašanje, »če«, ampak »kdaj« investirati v digitalni tisk. InfoTrends/CAPV je v svoji raziskavi napovedal, da bo presežena 15 % letna rast tiska na–zahtevo (angl. *print-on-demand*). Glavni dejavnik za uresničitev te napovedi pa bo možnost variabilnega barvnega tiska, ki ga zagotavljajo novejši stroji (Pesko, 2005, str. 3).

Pomembno vlogo za rast tržišča z digitalnim barvnim tiskom pa bodo imele tudi večfunkcijske naprave. Te so že danes stroškovno dovolj ugodne za tiskanje črno–belih in barvnih tiskovin, z višjo kakovostjo tiska pa bodo posegale na področje produkcijskega tiska ter s tem odpirale možnosti novim majhnim digitalnim tiskarnam in kopirnicam.

Programska oprema za upravljanje delovnih tokov

Programska oprema za upravljanje delovnih tokov (angl. *workflow software*) bo imela veliko rast v prodaji. Rešitve se bodo uvajale v kombinaciji z digitalnim tiskom, kupovala pa jih

bodo predvsem tiskarska podjetja, ki želijo omogočiti učinkovit nadzor in vključevanje novih storitev z višjo dodano vrednostjo. V to skupino sodi infrastruktura za e-poslovanje, pripravo variabilnih podatkov, aplikacije za izvajanje proizvodnje in avtomatizacijo delovnih tokov.

Programska oprema ima v grafični industriji že od samega začetka informatizacije zelo pomembno vlogo. Tudi v prihodnosti bo zagotavljala učinkovito izvajanje delovnih tokov in novih storitev z visoko dodano vrednostjo ter izvajanje raznovrstnih poslovnih zahtev. Inovativne programske rešitve pa bodo omogočale tudi nove poslovne modele in posredno preoblikovanje grafične dejavnosti. (Pesko, 2005, str. 3).

Zunanje izvajanje poslovnih procesov

V prihodnjih letih bo za grafična podjetja velika priložnost zunanje izvajanje komunikacijskih in dokumentnih poslovnih procesov. Že danes imajo ta podjetja pomembno funkcijo pri izvajanju posameznih nalog dokumentno osredotočenih poslovnih procesov (angl. *document process outsourcing* ali krajše *DPO*), to vlogo pa lahko še okrepijo z dopolnitvijo storitev na področju dokumentnih procesov (Kendall & Moore, 2006).

V tem primeru naročniško podjetje zunanjemu izvajalcu odstopi posamezno nalogo ali celoten proces, od oblikovanja do dostave. Ta trg je še v razvoju, z bolj kompleksnimi poslovnimi modeli pa bo možno ponuditi večjo vrednost za kupce, s tem pa nove vire prihodkov in višjo maržo za ponudnike storitev (Pesko, 2005, str. 3).

Model se lahko razvija večstopenjsko. Stopnja ena je najenostavnejši – tradicionalni model, kjer tiskarji zagotavljajo osnoven tisk in zaključne faze na projektni osnovi.

Druga stopnja predvideva tisk, zaključne faze in pakiranje na lokaciji ali zunaj lokacije izvajalca, ki temelji na pogodbeni osnovi. Pogodba običajno opredeljuje nivo storitev in zahteva razumevanje strankinih poslovnih zahtev.

Tretja stopnja že vključuje storitve z višjo dodano vrednostjo in obravnava celoten življenjski cikel dokumenta. S takšnim pristopom je možno izboljšati poslovne procese strank.

Četrta stopnja predvideva zunanje izvajanje dokumentno osredotočenih poslovnih procesov v celoti. Stopnja zahteva poglobljeno poznavanje strankinih poslovnih procesov in vertikalne industrije. V takšni obliki sodelovanja je pogodbeni dogovor osredotočen na določen poslovni proces, nad katerim je potrebno izvajati metriko (Pesko, 2005, str. 4).

Danes so grafična podjetja v obdobju negotovosti, zato morajo razvijati strateške načrte ter imeti jasno strategijo glede načina preoblikovanja. Način preoblikovanja pa ustvarja vrzel med tistimi tiskarskimi podjetji, ki so se odločila vključevati digitalno tehnologijo in izvajati nove poslovne modele ter tistimi, ki se oklepajo starih in preživetih modelov. Za premostitev vrzeli bo potrebno (Pesko, 2005, str. 4):

- vlagati v nove digitalne tehnologije in razvoj novih storitev z višjo dodano vrednostjo, ki strankam omogočajo večjo učinkovitost;
- spremeniti poslovni model in prodajati tisto, kar kupci kupujejo;
- vlagati v interne procese, zaposlene in strategije za kupce, ki bodo podpirale nove poslovne modele;

- pripraviti podroben strateški in poslovni načrt.

4.2.3 Vpliv nove usmeritve na vrednostno verigo v grafični industriji

Vse večja neučinkovitost in nekonkurenčnost sili tradicionalna tiskarska podjetja v razvoj novih načinov za spodbujanje donosnosti. Običajno lahko to storijo z razširitvijo storitvene dejavnosti iz tiskarske proizvodnje v smer poslovnih komunikacij, s čimer strankam olajšajo postopek izmenjave informacij s svojimi kupci (InfoTrends, 2008).

Nove komunikacijske rešitve lahko imajo velik vpliv na tržno učinkovitost. Tržniki morajo učinkovito in uspešno segmentirati svoje trge, pridobivati nove stranke, podpreti večkanalne distribucijske poti, izkoriščati priložnosti za navzkrižno prodajo in maksimirati vrednostno verigo posameznega kupca (InfoTrends, 2008). Zato vključujejo posrednike, ki jim svetujejo na področju poslovnega komuniciranja in priprave ustreznega tiskanega komunikacijskega materiala (Ernst & Young, 2007, str. 70).

Kot prikazuje slika 10, obsega vrednostna veriga več členov. To so izbira komunikacijske kampanje in ustreznega materiala za tisk, oblikovanje tiskovine, izbira tiskarja. Na koncu vrednostne verige sledi tisk in ostale podporne dejavnosti (Ernst & Young, 2007, str. 70).

Slika 10: Vrednostna veriga tiskane komunikacije



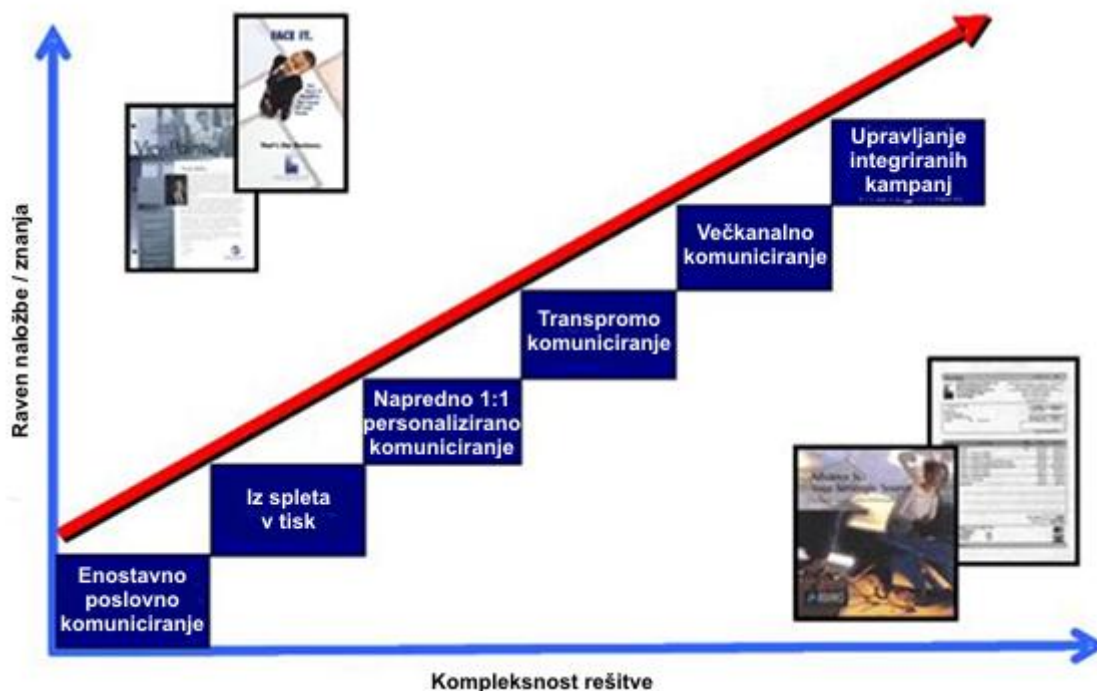
Vir: Ernst&Young, 2007, str. 70

Agresivno trženje in pridobivanje novih potrošnikov zahteva vedno več nepričakovanih promocijskih akcij, kjer so roki za izvedbo običajno zelo kratki – včasih tudi manj kot šest ur (Ernst & Young, 2007, str. 70).

Kratki roki pa naročniku akcije onemogočajo zamudna pogajanja z več tiskarji in zahtevajo proaktivnega lokalnega proizvajalca tiskane komunikacije, ki lahko izvede vse faze znotraj vrednostne verige. Taki pogoji pa dajejo prednost tistim podjetjem, ki izvajajo celotno vrednostno verigo in ne samo zaključne faze, kot je tisk.

InfoTrends je napovedal, da bodo ponudniki tiskanih komunikacijskih storitev morali v boju za obstanek preiti na ponudnike marketinških komunikacijskih storitev. Za to bo potrebnih šest nivojev. Nivoji se razlikujejo glede na funkcionalnosti, kompleksnost, zahtevana znanja in ceno uvedbe. Stopnje zahtevnosti in dodane vrednosti se postopoma povečujejo, kar prikazuje puščica na sliki 11 (InfoTrends, 2008).

Slika 11: Nivoji poslovnega komuniciranja



Vir: InfoTrends, 2008

Kompleksnost poslovne komunikacije obsega več ravni, ki si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

Prvo raven predstavlja **enostavno poslovno komuniciranje**, ki zajema uporabo določenih variabilnih podatkov, kot so ime, naslov, slika ali besedilo, s čimer je možno pripraviti personaliziran dopis za posameznega prejemnika.

Druga raven je **prenos vsebin iz spleta v tisk**. Ta raven zahteva razvoj spletnih aplikacij, ki omogočajo poslovanje, sodelovanje, in/ali interakcijo med kupci in prodajalci tiskanih proizvodov. Tipične funkcije takšnih rešitev so oblikovanje strani, vnos naročila, spletno potrjevanje zahtevka, sledenje izvajanja zahtevka in on-line plačevanje.

Tretjo raven predstavlja **napredno personalizirano komuniciranje**, ki zajema spajanje direktne pošte in enostavne poslovne korespondence, s čimer je možno generirati popolnoma edinstveno vsebino za posameznega prejemnika. Vsebina temelji na posebnostih in podrobnih informacijah profila vsakega prejemnika.

V četrti ravni gre za **transpromo komuniciranje**. Ta raven izkorišča uporabo praznega prostora na transakcijskih dokumentih (npr. položnice, računi idr.) za posredovanje barvnih slikovnih in tekstualnih komunikacijskih sporočil, ki so ciljno usmerjena.

Peta raven pomeni **večkanalno komuniciranje**. Takšne rešitve vključujejo pripravo dokumentov s personalizirano vsebino, prilagojeno po meri uporabnika. Dokumenti se dostavljajo naslovníkom prek več medijskih kanalov, kot so tisk, e-pošta, spletne strani, SMS-sporočila idr. Tovrstna orodja ponujajo možnost sledenja in metrike, upravljanja

funkcionalnosti na–zahtevo in sprotno merjenje uspešnosti oglaševalske akcije oziroma njene donosnosti.

Zadnja šesta raven predstavlja **upravljanje integriranih marketinških kampanj**. Ta raven vključuje kompleksno trženjsko rešitev, ki vključuje prilagojeno in personalizirano vsebino za posredovanje pravega sporočila ob pravem času pravi osebi preko pravega medija. Sestavne komponente upravljanja korporativne komunikacije so še interaktivno delo in aktivno sodelovanje s kupcem, ki zahteva ustrezno podporo s korporativnimi marketinškimi in drugimi informacijskimi sistemi ter učinkovito spremljanje rezultatov.

Večkanalna komunikacija ima številne prednosti, zato jo morajo ponudniki storitev vključiti v svojo ponudbo in prednosti rešitev predstaviti svojim kupcem. Vizionarski grafični ponudniki poslovnega komuniciranja se že zavedajo, da bodo morali svojim strankam ponuditi marketinško mešanico. Gre za sposobnost sodelovanja s strankami, da pripravijo ciljne ponudbe, sporočila in storitve ter se odzovejo na posamezne zahteve v časovnem okviru, ki zagotavlja največjo vrednost ter največjo donosnost za strankino organizacijo (Pellow, 2007). Večkanalna komunikacija tiskarjem prinaša priložnosti za razvoj novih storitev z višjo dodano vrednostjo, ki posledično vodijo v povečevanje obsega digitalnega tiska (Perez, 2008).

Podjetja bodo morala biti prisotna tako na spletu kot zunaj njega. Današnji izzivi zahtevajo ponovno presojo in prenovo celostne in trženjske strategije podjetja. Danes igra pri snovanju strategije podjetja odločilno vlogo trženje. Podjetja prilagajajo trženjske pristope novim razmeram, s katerimi pridobijo kupce in prehitijo tekmece (Kotler, 2004, str. 60).

5 PRIMERI PREUSMERITEV NEKATERIH TUJIH GRAFIČNIH PODJETIJ

V tem poglavju bodo predstavljena nekatera tuja podjetja, ki so osnovno grafično dejavnost nagradile z novimi storitvami in se preusmerile v uspešna komunikacijska podjetja. Posredovanje informacij ponujajo prek različnih kanalov, poleg papirnega so razvile še nove in informacijsko podprte oblike komunikacije.

Za analizo sem izbral podjetja Elanders, RR Donnelley in Williams Lea.

5.1 Elanders

Elanders je švedska družba, ki je bila kot založniška hiša ustanovljena leta 1901 v Göteborgu (Elanders, 2008). Sedem let kasneje je s podjetjem Royal Telephone Board sklenila pomembno pogodbo za tisk nacionalnih telefonskih imenikov. V devetdesetih letih je podjetje začelo s hitro širitvijo na nova geografska in poslovna področja. Družbo danes sestavlja 11 podjetij, ki so v letu 2007 ustvarila 150 mio EUR.

Zgodovinski razvoj podjetja Elanders

Leto 1901 – Otto Elander je ustanovil založniško podjetje v Göteborgu,

1908 – pogodba z Royal Telephone Board za izvajanje tiska telefonskih imenikov,

1972 – preselitev dejavnosti v Kugsbacka,
1989 – družba začne kotirati na borzi,
1991 – prevzem družbe Fabritius A/S v Oslu na Norveškem s pogodbo za tiskanje telefonskih imenikov za Norveško,
1995 – ustanovitev podjetja na Poljskem,
1997 – reorganizacija podjetja glede na posamezne dejavnosti; družba prevzame štiri podjetja na zahodu Švedske. Carl Bernet postane večinski lastnik družbe,
2002 – ustanovitev podjetja na Madžarskem,
2005 – podjetje posodobi svojo strategijo in sledi svoji stranki Sony Ericsson na Kitajsko,
2007 – prevzem Sommer Corporate Media, enega največjih proizvajalcev uporabniških priročnikov za avtomobilsko industrijo v Nemčiji.
2007 – ustanovitev podjetja v Braziliji in Italiji.

5.1.1 Vizija podjetja

Elanders ima svoje domicilne trga na Švedskem, v Veliki Britaniji in srednji Evropi. Skupina nudi storitve strankam, ki se primarno osredotočajo na svoje ključne poslovne procese in želijo poslovati z manj dobavitelji (Elanders, 2008).

Elanders želi v svoji viziji bogato dediščino tradicionalne grafične dejavnosti razširiti tudi na področje ravnanja z digitalnimi informacijami. Cilj podjetja Elanders je izvajati strankine informacijske procese in tokove, ki vsebujejo številne neodvisne korake tiska in založništva. To področje so poimenovali »Infomedia«.

Infomediji z drugimi besedami pomenijo objavo informacij na katerikoli vrsti medija. To je lahko katalog, oglas, specifikacija proizvoda ali pa spletna stran. Naloga skupine je, da lahko sprejme informacijo v poljubni obliki in jo ustrezno zapakira ter distribuira.

V praksi to pomeni, da stranke zagotovijo osnovne informacije, Elanders pa prevzame odgovornost za strukturiranje, procesiranje, razvejanje in razpošiljanje. Cilj je zagotoviti pravo informacijo, ki bo dosegla pravega prejemnika ob pravem času – kadarkoli.

5.1.2 Poslovni koncept

Z združitvijo napredne informacijske tehnologije in z usposobljenim strokovnim znanjem s področja grafične tehnologije lahko Elanders zagotavlja svojim strankam rešitve s precejšnjo dodano vrednostjo. Podjetje povezuje sodobno informacijsko tehnologijo z izkušnjami in znanjem grafičnih tehnologij ter ustvarja dodano vrednost za svoje stranke. Tovrstne storitve omogočajo strankam, da zmanjšajo število dobaviteljev, ki jih potrebujejo za izvajanje lastnih poslovnih procesov.

Elanders nudi celovite rešitve za upravljanje in strukturiranje informacij, ki jih je potrebno objaviti oziroma tiskati. Rešitve kupcem zagotavljajo učinkovitejši potek dela in poenostavljeno upravljanje internega in zunanjega komuniciranja ter založništva. Svoje storitve in izdelke so združili v t.i. *koncept Master Vendor*.

Koncept Master Vendor

Poslovanje podjetja je razdeljeno na konvencionalno tiskarsko proizvodnjo in na kombinacijo storitev, ki pri upravljanju informacij vključujejo tudi tisk. Te storitve so združene v ti. *koncept Master Vendor* (Elanders, 2008).

Konvencionalni tisk sestavljajo naslednje aktivnosti, ki si običajno sledijo po naslednjem zaporedju:

- sprejem naročila,
- projektno vodenje (administracija in koordinacija različnih faz procesa izdelave tiskovine),
- grafična priprava (oblikovanje, grafična priprava),
- tisk (ofset, digitalni tisk),
- pakiranje (spenjanje, naslavljanje, kuvertiranje, pakiranje),
- odpošiljanje in transport.

Koncept Master Vendor je zaščiteno ime podjetja Elanders. Zagotavlja celovito odgovornost za izvedbo tiska in pripadajočih storitev, opravljenih po meri stranke. Master Vendor predstavlja vse aktivnosti, povezane z informacijsko logistiko in strankam zagotavlja pravo informacijo ob pravem času na pravem mestu. Stranka lahko iz centralnega kontaktnega centra podjetja Elanders zagotavlja svojim komitentom pravočasno posredovanje informacij in obveščanje, neodvisno od obsega, števila jezikov in vrste medija.

Ta koncept sestavljajo neodvisne aktivnosti, ki se lahko med seboj povezujejo in dopolnjujejo. Te so (Elanders, 2008):

- arhiv publikacij (fizična in digitalna hramba publikacij),
- ravnanje z vsebinami (upravljanje in ažuriranje podatkovnih baz strank),
- izdelava strani in promocijskih oglasov (produkcija in oblikovanje strani in oglasov),
- pakiranje (pakiranje za končnega uporabnika, dodajanje črtnih kod, kuvertiranje in dodajanje različnih objektov, kot so navodila, plastične kartice, CD/DVD ipd.),
- sistemska podpora (podpora ponujenih rešitev, klicni center, nadgradnja ipd.),
- produkcija spletnih strani (kompozicija spletnih strani, izdelava strani za naročanje, objava na internetu),
- zunanje izvajanje (prevzem določenih aktivnosti ali celotnih poslovnih procesov, povezanih z založništvom),
- administrativne storitve (projektno vodenje, koordinacija marketinških aktivnosti, izdelava poročil in statistik, fakturiranje),
- strukturiranje informacij (priprava tekstovnega in grafičnega materiala za objavo na različnih medijih brez dodatnih konverzij, priprava podatkovnega modela),
- logistika (hramba in pravočasna distribucija).

Nabor storitev, ki jih ponuja koncept Master Vendor, prikazuje slika 12.

Slika 12: Koncept Master Vendor



Vir: Elanders, 2008

Master Vendor poenostavlja izvajanje storitev, odpravlja težave in prevzema določene procese strankam. Stranke se lahko osredotočijo na svojo osnovno dejavnost in zmanjšajo stroške, povezane pri ravnanjem z informacijami. Stranke dosežejo višjo kakovost in poenostavijo svoje poslovne procese z zmanjševanjem števila dobaviteljev. Elanders tako postane strateški partner in ne več zgolj dobavitelj. Koncept Master Vendor je v letu 2007 predstavljal že preko 50 % prihodka celotne skupine.

5.1.3 Strategije

Skupina bo svoje vire usmerjala na potrošniške segmente, kjer ima prevladujoč položaj in/ali edinstvene proizvode. Glavne gospodarske dejavnosti so (Elanders, 2008):

- avtomobilska industrija,
- telefonski imeniki,
- založništvo,
- industrija in trgovina,
- javni sektor,
- storitveni sektor.

Organsko rast bo podjetje dosegalo z nadaljnjim razvojem informacijske logistike in s prikrojenimi rešitvami znotraj koncepta Master Vendor. Stalno širitev in krepitev položaja na trgu pa bo mogoče doseči z ustanavljanjem novih enot v bližini odjemalcev in ustreznim prevzemanjem družb, ki izvajajo aktivnosti na začetku ali na koncu vrednostne verige.

Za možnost kasnejšega širjenja odnosov s strankami je potrebna usmerjenost v zgodnje faze vrednostne verige, kot sta oblikovanje ali strukturiranje informacij. Za hitro in dobičkonosno rast podjetja pa se Elanders osredotoča na srednje in končne stopnje vrednostne verige, ki običajno vključujeta tisk in distribucijo.

5.1.4 Temeljne vrednote skupine

Inovativnost – Elanders želi biti ustvarjalen in inovativen tako v poslovnem kot v tehnološkem razvoju. Ne sledi množici, ampak želi ustvarjati vrhunske inovacije in nove rešitve.

Širok pogled – Elanders želi biti usmerjen v kupca in misli na kupčev celoten poslovni proces. V današnjem turbulentnem času se želi prilagajati potrebam strank ter želi biti močan in aktiven partner.

Odgovornost – že samo ime Elanders se povezuje s pozitivnimi vrednotami, kot so visok nivo grafičnega strokovnega znanja, ki mu stranke zaupajo. To daje občutek varnosti, pomembni za prihodnost. Elanders stoji za dolgoročnim partnerstvom, zanesljivostjo dobave, visoko ravno storitev in odgovornostjo za okolje.

Elanders želi postati vodilno mednarodno podjetje in popoln partner na področju infomedijev za svoje kupce, zaposlene in delničarje. Ključni pojmi v viziji so vodilna mednarodna vloga, usposobljenost in partnerstvo. Elanders je že danes močan akter s paleto storitev in proizvodov, ki ustrezajo potrebam lokalnih in svetovnih kupcev. Kolektivno znanje in veščine so temelj za celovite rešitve, ki tvorijo dolgoročno in uspešno partnerstvo z naročniki. Elanders preko svoje strukture bogati, upravlja, razveja in razpošilja aktualne informacije, ki jih ustvarjajo njegove stranke in partnerji.

5.2 RR Donnelley

Podjetje RR Donnelley, s sedežem v Chicago, ZDA, je bilo ustanovljeno leta 1864. Podjetje ponuja tiskarske in s tiskom povezane storitve. Njihova ponudba obsega izdelavo revij, katalogov, knjig, imenikov, tisk komercialnih in finančnih dokumentov, tisk variabilnih podatkov, izdelavo obrazcev, nalepk, pisarniških izdelkov, grafično oblikovanje, izvedbo digitalnih rešitev in logistične storitve. Variabilni tisk obsega izdelavo direktne pošte in tisk transakcijskih dokumentov; portfelj digitalnih rešitev vključuje tudi spletne storitve, digitalno fotografijo, ravnanje z vsebinami in podatkovnimi bazami (Yahoo, 2008).

Podjetje ponuja zunanje izvajanje poslovnih procesov (angl. *business process outsourcing ali krajše BPO*), oddajanje del zunanjim parterjem in globalne rešitve na ključ. Program zunanjega izvajanja procesov zagotavlja izvedbo tiska transakcijskih dokumentov, upravljanje tiskarskih storitev za naročnike in pripravo direktne pošte.

Na področju globalnih rešitve na ključ podjetje ponuja načrtovanje in zunanje izvajanje storitev naročnikom v različnih panogah s področja tehnologije, medicinske opreme in maloprodaje ter izvajanje storitev za oglaševalska in založniška podjetja, zdravstveno varstvo, trgovino, tehnologijo, finančne storitve in druge gospodarske dejavnosti.

RR Donnelley distribuira svoje proizvode prek ameriškega koncesionarja in drugih poštih koncesionarjev, maloprodajnih kanalov ali pa neposredno s svojo distribucijsko službo. Podjetje izvaja dejavnost na področju severne in latinske Amerike, v Evropi in Aziji.

5.2.1 Zgodovina

Richard Donnelley je že kot najstnik odkril svojo ljubezen do tiska. Nekoč je dejal, da je vsako noč molil: »Prosim, Bog, pomagaj mi, da postanem dober tiskar.« Skupaj s svojo ženo Naomi je leta 1964 v Hamiltonu ustanovil podjetje. Kmalu ga je preselil v Chicago. Po očetovi smrti leta 1899 sta vodenje podjetja prevzela sinova Reuben Hamilton in Thomas Elliott Donnelley. Glavna dejavnost podjetja takrat je bila tiskanje telefonskih imenikov (Nelton, 1990).

Ob 60. obletnici je Naomi kot poveljnica družine izrazila željo, da postane družba »večni sinonim za pravice ter pošteno ravnanje«.

Po drugi svetovni vojni je podjetje prešlo v roke tretji generaciji. Glavno vlogo pri oblikovanju podjetniške kulture je imel član te generacije, Gaylord Donnelley, ki jo je predstavil v svoji knjigi *Biti dober tiskar*. Kot je dejal, družinsko podjetje ne zajema samo tiskarskega posla, ampak »prej predstavljamo industrijo znanja«. »Istočasno, s pomočjo naših revij, katalogov, imenikov in finančnih dokumentov, je podjetje Donnelley dinamično vključeno v novicah, trgovinah, komunikacijah in industriji – pravzaprav smo duša in srce nacionalne in svetovne človeške skupnosti« (Nelton, 1990).

RR Donnelley je danes globalna družba z letno prodajo, ki presega 3 milijarde \$. Od leta 1975 družbo vodijo ljudje, ki niso povezani z družino. Toda v vodstvu podjetja je aktivna četrta generacija in molitev praprageda »biti dober tiskar« in izjave praprababice, da »mora družba služiti človekovim vrednotam«, so danes vključene v poslanstvo podjetja.

V poslanstvu podjetja je tudi zapisano, da je »zadovoljstvo strank najpomembnejši vidik, ki ga je potrebno upoštevati pri opravljanju vsakdanjega dela« in da »vsak od zaposlenih mora delovati pošteno in ravnati v skladu z najvišjimi standardi poslovne etike« (Nelton, 1990).

5.2.2 Poslovni koncept

RR Donnelley je danes storitveno naravnana in je vodilni ponudnik tiska in sorodnih storitev, vključno z zunanjem izvajanjem dokumentno-orientiranih poslovnih procesov. Glavne storitve se delijo na (RR Donnelley, 2008):

- pripravo,
- produkcijo,
- dobavo,
- zunanje izvajanje procesov.

Priprava

RR Donnelley svetuje svojim potencialnim naročnikom že od same ideje in naprej do izvedbe. Podjetje pomaga naročnikom pri zasnovi katalogov, prospektov, direktnega trženja, za doseg ustreznega odziva.

RR Donnelley ponuja na področju priprave izdelavo posnetkov, kreativno in grafično, oblikovanje ter prevajalske storitve.

Produkcija

Vsako proizvodno delo zahteva kontrolo nad tremi dejavniki: kakovostjo, časom izvedbe in stroški. RR Donnelley skrbi, da za stranko proizvede pravo komunikacijo, ki doseže željeno ciljno občinstvo. Glavni proizvodi so:

- storitve poslovnega komuniciranja,
- katalogi,
- komercialne tiskovine,
- digitalni tisk,
- direktni marketing,
- imeniki,
- obrazci,
- HTML pretvorba,
- etikete,
- revije,
- idr.

Dobava (logistika)

RR Donnelley opravi svojo nalogo šele takrat, ko je sporočilo dostavljeno pravemu naslovníku v pravi obliki in ob pravem času.

Podjetje to nalogo izvaja s pomočjo logistične službe, ki zagotavlja dostavo tiskanega materiala in izdelkov do poštnega sistema. S tem strankam zmanjša stroške distribucije in hkrati zagotovi pravočasno dostavo.

Glavne storitve v tem segmentu so:

- upravljanje baz podatkov in seznamov naslovníkov,
- storitve hitre pošte,
- kuvertiranje in pakiranje,
- distribucija,
- poštné storitve,
- izračun poštnine,
- prevzem nevročene pošte,
- mednarodne poštné storitve in razpošiljanje.

Zunanje izvajanje storitev

Stranke pogosto koristijo zunanje izvajanje poslovnih procesov (*BPO*), s čimer dopolnjujejo svoje notranje zmogljivosti in ustvarijo učinkovitejši potek dela.

V okviru programa za obvladovanje dokumentnih procesov lahko RR Donnelley izvaja širok spekter storitev za naslednje gospodarske dejavnosti:

- finančna podjetja,
- založništvo,

- proizvodnjo,
- prevozniška podjetja,
- telekomunikacije,
- zdravstvo,
- oglaševanje in
- številna druga področja.

Z zunanjim izvajanjem procesov podjetje RR Donnelley omogoča skrajšanje časa izvedbe produktov in storitev za svoje kupce, ki zahtevajo kratke odzivne čase. Z optimiziranimi poslovnimi procesi zagotavljajo nižje stroške izvedbe, kot če bi jih stranka izvajala sama. Glavni procesi, ki se izvajajo kot zunanja storitev, so trženje, tiskanje in razpošiljanje, skeniranje, arhiviranje in drugi procesi.

Dodatne storitve, ki jih izvaja podjetje RR Donnelley v okviru zunanjega izvajanja, vključujejo finančne analize in poročanja, namizno založništvo, obdelavo besedil, analizo kreditne sposobnosti, obdelavo zahtevkov, tržne raziskave, storitve upravljanja podatkovnih baz, storitve upravljanja kreative, upravljanje storitev za nepremičninske agencije in še veliko več. Številne operacije se izvajajo v Severni Ameriki, Evropi, Indiji, Šrilanki in na Filipinih.

Prednost podjetja RR Donnelley je sposobnost razvoja inovativnih in integriranih rešitev, ki se kažejo v bogati in razvejani paleti izdelkov, storitev, tehnologij in virov. Pod svojo blagovno znamko Enterprise Communications Management (eCom™) nudijo svojim kupcem komunikacijskih rešitev storitveno platformo, ki obsega zunanje izvajanje palete vhodnih in izhodnih storitev, potrebnih za optimalno pripravo, produkcijo in dostavo (RR Donnelley, 2008).

5.2.3 ECom™

ECom z integrirano storitveno platformo omogoča ravnanje z vsemi vidiki komunikacijskega življenjskega cikla stranke. Zaprta zanka izhodnih in vhodnih komunikacij lahko stranki izboljša operativno učinkovitost in znižanje stroškov.

Razlog za vzpostavitev take platforme je vedno večja konkurenca, s katero se soočajo podjetja. Sposobnost ravnanja in optimizacije kompleksne mreže komunikacij je v podjetju eden izmed ključnih dejavnikov uspeha. Organizacije, ki sprejmejo celosten pristop tako do interne kot eksterne komunikacije lahko izkoristijo večjo učinkovitost in uspešnost.

ECom™ platforma je bila razvita kot odziv na naraščajoče povpraševanje po raznolikih storitvah z visoko dodano vrednostjo in je podprta s svetovanjem, projektnim vodenjem in podpornimi storitvami za stranke. ECom™ zagotavlja učinkovito in celovito upravljanje strankine komunikacije skozi celoten življenjski cikel. Platforma je sestavljena modularno, naročniki lahko iz širokega portfelja izberejo tisto storitev, s katero izpolnijo svoje potrebe.

Slika 13 prikazuje različne storitve, ki sestavljajo platformo eCom™.

Slika 13: Storitvena platforma eCom™



Vir: RR Donnelley, 2008

Naročniki lahko koristijo uporabo platforme eCom™ na področjih:

- Na področju **trženja** lahko tržniki z uporabo eCom™ storitev izboljšajo načrtovanje in izrabo sredstev za oglaševanje ter izvajajo inovativne in visoko kakovostne kampanje prek več kanalov na različnih geografskih lokacijah.
- Na področju **financ** lahko finančniki znižajo stroške produkcije dokumentov za interno in zunanje komuniciranje, optimizirajo bilance fiksnih in variabilnih stroškov ter zmanjšajo stroške slabo in/ali neizkoriščenih sredstev.
- Na področju **operative** je možno doseči zmanjšanje stroškov, potrebnih za upravljanje vseh vidikov življenjskega cikla komunikacije in povečevanje prihodkov s pomočjo izboljšane komunikacije s kupci. Zaprti krog izvajanja komunikacijskih storitev, ki jih ponuja platforma eCom™, prispeva pri optimizaciji poslovnih procesov, povezanih s komuniciranjem.

5.3 Williams Lea

Leta 1820 je John Wertheimer v Londonu odprl tiskarsko podjetje, ki se je kasneje preimenovalo v Williams Lea. V naslednjih 140 letih se je podjetje specializiralo za tiskanje tujejezičnih dokumentov, danes pa je njihova dejavnost zelo razvejana in razširjena po vsem svetu (Williams Lea, 2008).

V letu 2006 je družba Williams Lea ustvarila 640 milijonov £ in zaposluje 5.700 ljudi. Podjetje je vodilni ponudnik korporativnih informacijskih rešitev in eden od vodilnih svetovnih ponudnikov na področju ravnanja z informacijami za širši krog uporabnikov.

V zadnjih petih letih je njihov prihodek imel 30 % letno rast. Ključ za uspeh podjetja Williams Lea so zaposleni. Podjetje namreč zaposluje številne nadarjene in izkušene ljudi, ki ustvarjajo podjetniško kulturo in z odprtimi razmišljanjem sodelujejo pri reševanju najtršjih problemov za svoje naročnike.

Nekatera dejstva o podjetju (Williams Lea, 2008):

- 5.700 zaposlenih;
- 640 milijonov GBP prihodkov;
- prisotni v Evropi, Severni Ameriki in azijsko–pacifiški regiji;
- tiskarsko podjetje od leta 1820;
- v letu 2001 se je podjetje preusmerilo iz tipičnega tiskarskega podjetja v ponudnika zunanjega izvajanja poslovnih procesov (*BPO*);
- glavni kupci podjetja so nekatere osrednje investicijske banke, zavarovalnice, odvetniške družbe, vladne organizacije idr.;
- leta 2002 so bili izbrani kot eno izmed najbolj vizionarskih podjetij v Veliki Britaniji;
- v področje zunanjega izvajanja poslovnih procesov (*BPO*) je podjetje vstopilo leta 1996 kot partner podjetja Browne Business Solutions. Družba je leta 2004 omenjeno podjetje tudi kupila;
- leta 2000 je podjetje izšlo iz konvencionalne tiskarske panoge;
- leta 2008 je delnice podjetja kupila vodilna svetovna logistična skupina Deutsche Post World Net in povečala svoj delež iz 66 % na 96 %. S tem je še dodatno želela okrepiti tržni delež WL na področju ravnanja s korporativnimi informacijami za različne gospodarske panoge.

5.3.1 Vizija in vrednote

Vizija

Williams Lea bo vodilno svetovno podjetje na področju korporativnih informacijskih rešitev. Podjetje želi s pomočjo reinženiringa procesov, ravnanja z znanjem in inovativnimi rešitvami ponuditi zunanje izvajanje poslovnih procesov na najvišjem možnem nivoju. S svojim tesnim sodelovanjem s strankami želi razviti zaupnost in razumevanje njihovega poslovanja, vključiti svoje izkušnje za doseg dolgoročnega in donosnega partnerstva (Williams Lea, 2008).

Vrednote:

- Stranka je vedno na prvem mestu.
- Skrb za razvoj zaposlenih in nagrada za njihov prispevek.
- Spodbujanje podjetniškega duha.
- Delo z odprtostjo, celovitostjo in humorjem.
- Ustvarjanje dinamičnega, razburljivega in podpornega poslovnega okolja.

5.3.2 Poslovni model

Podjetja so le redkokdaj primerno usposobljena in pogostokrat nimajo ustreznih zmožnosti v današnjih zahtevnih pogojih poslovanja. Namesto s svojo osrednjo dejavnostjo in

ustvarjanjem vrednosti se podjetja pogostokrat ukvarjajo s slabimi in neučinkovitimi procesi, ki prinašajo podpovprečne rezultate. Neustrezno ravnanje z informacijami in komunikacijami pa postane organizacijsko breme.

Podjetje Williams Lea (WL) zato svojim kupcem predlaga, da oddajo določene aktivnosti podizvajalcem, ki imajo ustrezno širino in izkušnje, strokovno znanje ter podporo pri distribuciji in dostavi. Ta model prinaša koristi, ki se kažejo v občutnem zmanjšanju stroškov in tveganja ter ustvarjanju večje dodane vrednosti, kar prinaša konkurenčno prednost in izboljšanje poslovnih rezultatov (Williams Lea, 2008).

WL je globalna družba na področju zunanega izvajanja poslovnih procesov (*BPO*) in ima številne izkušnje v različnih gospodarskih dejavnostih, geografskih lokacijah in poslovnih kulturah. Podjetje ima potrebno strokovno znanje za uvajanje sprememb in izkušnje pri projektnem vodenju.

S svojimi tehnološkimi in človeškimi viri, ki so nameščeni globalno in so uporabnikom na voljo neprestano, lahko zagotovijo dostavo na poljubno lokacijo, z možnostjo priprave rešitve na lokaciji naročnika, izvajalca ali pa na lokaciji s cenejšo delovno silo. S tem lahko za svoje stranke zagotovijo optimalne komercialne rezultate in ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Podjetje nudi strankam rešitve za interno ali eksterno komuniciranje.

5.3.2.1 Storitve za interno komunikacijo

Interni proces komuniciranja ima velik pomen za učinkovito ravnanje z informacijami in komunikacijami in za doseganje konkurenčne prednosti. Podjetja ta vidik pogostokrat prezrejo kot enega izmed strateških izzivov. Podjetje WL ponuja naslednje storitve na področju internega komuniciranja (Williams Lea, 2008):

- **Upravljanje kurirske službe** – podjetje organizira kurirske storitve po najugodnejši ceni in najvišji možni kvaliteti. Pošiljke lahko odpremi v istem dnevu, ponoči, doma ali v tujino in poskrbi za pravočasno dostavo prejemniku.
- **Namizno založništvo** – WL prevzame kompletno odgovornost za razumevanje in uveljavljanje strankine celostne grafične podobe in tržnih sloganov. Člani skupine imajo potrebna znanja s področja grafičnega oblikovanja in razporeditve.
- **Zajem podatkov** – WL ponuja storitve optičnega in inteligentnega prepoznavanja znakov za zajem podatkov iz vhodnih dokumentov. S svojo opremo in tehnologijo lahko zajema podatke z vseh digitalnih sistemov, vključno SMS in zvokom.
- **Storitve oblikovanja** – storitve zajemajo grafično oblikovanje, produkcijo in tehnologijo, ki so stroškovno najučinkovitejše in v skladu s komunikacijsko politiko stranke.
- **Razpošiljanje** – cilj je minimizirati stroške in maksimirati učinek. Globalno pokritost vključuje uporabo pošte, elektronske pošte, distribucije preko spleta, ki je v skladu z vsemi zakonskimi normativi.
- **Pakiranje** – z uporabo najsodobnejših tehnologij in v kombinaciji s človeško interakcijo zagotavljajo poljuben način pakiranja za distribucijo. Embalaža je zasnovana tako, da zagotavlja najnižje stroške transporta in najvišjo možno kakovost.

- **Indeksiranje** – WL uporablja najsodobnejše tehnologije za identifikacijo dokumentov, ki je potrebna za kasnejše iskanje in pregledovanje dokumentov. Storitve lahko vključuje tudi kratko ali dolgoročno arhiviranje na kraju samem (angl. *on-site*) ali izven kraja arhiviranja (angl. *off-site*).
- **Informacijska tehnologija** – zagotavljajo kontinuirano izmenjavo informacij med organizacijami in njihovimi strankami. Storitve so podprte s klicnim ali podatkovnim centrom, upravljanjem aplikacij in infrastrukture, upravljanjem konfiguracij in uporabe programske opreme ter šolanjem uporabnikov.
- **Internet** – s pomočjo znanja s področja digitalnih tehnologij lahko načrtujejo, izgradijo in vzdržujejo spletno prisotnost svojih strank.
- **Intranet** – je v sodobnih podjetjih pogosto orodje za interno komunikacijo. WL lahko svetuje pri izbiri tehnologije, arhitekturi, oblikovanju in načinu sporočanja med uporabniki intraneta.
- **Upravljanje vhodne pošte** – storitev zagotavlja, da prispe poslovni dokument na pravo lokacijo ob pravem času, neodvisno od tega, ali je v papirni ali v digitalni obliki. Storitve omogoča tudi uravnoteženje različnih storitev, ki imajo pogosto kratke roke dobave.
- **Upravljanje storitev tiska in kopiranja** – možnost tiskanja dokumentov za zaposlene iz naročnikovega podjetja.
- **Večpredstavnost** – možnost oblikovanja in priprave različnih avdio–vizualnih rešitev, kot so video, flash, blogi, e-brošure, e-časopisi, e-kartice idr.
- **Prezentacijske storitve** – priprava verzov, prezentacij, kompleksnih grafov, shem in drugih storitev, po meri pripravljena interna in zunanja komunikacija.
- **Hramba zapisov in informacij** – WL ponuja profesionalno opremo za upravljanje zapisov in informacij ter sisteme za hrambo in hiter dostop v skladu z zakonskimi zahtevami. S tem se zmanjša tveganje izgube ali uničenja podatkov.
- **Skeniranje** – zajem vhodnih informacij lahko zajema pošto, fakse, elektronsko pošto in druge oblike dokumentov. Papirna dokumentacija zahteva skeniranje in pretvorbo iz papirne v digitalno obliko.
- **Skladiščenje in hramba** – podjetje ponuja skladiščenje in hrambo tiskovine ter izvajanje logističnih storitev za stranke.
- **Urejanje besedil** – podjetje ima izkušene strokovnjake, ki lahko spišejo ali uredijo tekstualni material poljubne oblike. Storitve je mogoče izvajati neprekinjeno na bližnjih (angl. *onshore*) ali oddaljenih (angl. *offshore*) in cenejših lokacijah.

5.3.2.2 Storitve za eksterno komunikacijo

Storitve za eksterno komunikacijo omogočajo upravljanje vseh informacijskih procesov, ki zahtevajo skupno rabo in izmenjavo informacij z zunanjim občinstvom, bodisi prek B2B ali B2C načina izmenjave informacij. Podjetje ima rešitve za vse primere, kadar je potrebno obvladovati veliko ali majhno količino informacij v tiskani ali digitalni obliki. Pri snovanju in izgradnji rešitev vključujejo celotno vrednostno verigo komuniciranja in uporabijo vse razpoložljive vire, tehnologije in logistične zmožnosti (Williams Lea, 2008).

Poleg storitev internega komuniciranja pa storitve za zunanje komuniciranje vključujejo še (Williams Lea, 2008):

- **Upravljanje kampanj** – pri snovanju kampanj je potrebno izdelati natančno metriko za vsak element v komunikacijski mešanici. Podjetje svetuje pri izbiri vrste komunikacijskega kanala, medija, kreativne izvedbe, s čimer je možno doseči višjo odzivnost in hitrejšo povrnitev investicije.
- **Sestavljanje dokumentov** – možnost izdelave personaliziranih dokumentov, kot so računi za opravljeno storitev. Podatke iz strankinega informacijskega sistema je možno združiti s statično predlogo, s čimer je možno kreirati personalizirane dokumente z visoko mero kredibilnosti.
- **Ravnanje z vsebinami v podjetju (ECM)** – Sistem za ravnanje z vsebinami podpira mnogo različnih datotečnih formatov in podatkovnih tipov. Sistem je modularen in ga je možno nastaviti glede na poslovne potrebe stranke.
- **Pravdna podpora** – s pomočjo posebne programske opreme je možno nadzorovati in odpravljati spore strank. Tako se lahko stranke osredotočijo na svojo osrednjo dejavnost in zmanjšajo poslovni in finančni riziko, povezan z elektronskimi informacijami.
- **Upravljanje tiska** – podjetje s svojimi številnimi izkušnjami in kot eden izmed globalnih igralcev na področju tiska z ekonomijo obsega dosega bistveno ugodnejše pogoje pri nabavi materialov. Ugodnejše pogoje posredno uživajo tudi odjemalci. Podjetje prav tako skrbi za zmanjšanje odpadnega materiala in za uporabo ekoloških rešitev.
- **Transpromo** – izkorišča prostor na obstoječih transakcijskih dokumentnih za posredovanje promocijskih sporočil. Glede na to, da transakcijski dokumenti uživajo bistveno večjo pozornost, lahko ta komunikacijski kanal prinaša hitrejšo povrnitev investicije kot tradicionalna direktna pošta.

V zadnjem desetletju je podjetje Williams Lea izgradilo poslovni model, ki omogoča globalno zunanje izvajanje dejavnosti in strankam zagotavlja izvajanje integriranih informacijskih rešitev.

Njihova globalna prisotnost, usposobljeni kadri in infrastruktura zagotavljajo strankam centralno upravljane in nadzorovane rešitve, ki jih je mogoče prilagajati glede na lokalne specifike, posebne okoljske potrebe in izzive na terenu.

5.4 Povzetek analize

Iz obstoječih prispevkov lahko ugotovimo:

- Analizirana podjetja so bila nekoč tipična grafična podjetja. S svojo vizijo in strategijo so se preusmerila v uspešna storitvena (komunikacijska) podjetja, ki svojim kupcem ponujajo zunanje izvajanje dokumentno intenzivnih in komunikacijskih poslovnih procesov.
- Papir, ki je bil v preteklosti glavni medij za prenašanje informacij, so podjetja nadgradila še z novimi digitalnimi mediji. Njihov nabor storitev se je tako občutno povečal, saj lahko namesto izključno tiskarskih storitev ponujajo izvajanje celovitih komunikacijskih rešitev in podpornih procesov.
- Takšen pristop je podjetjem omogočil preusmeritev iz klasičnih ponudnikov tiskarskih storitev v ponudnike marketinških in komunikacijskih storitev. Z ustrezno informacijsko podporo, ki je potrebna za izvajanje ponujenih storitev, so si odprla

- vrata tudi za izvajanje celotnih poslovnih procesov, ki zahtevajo hiter in stroškovno učinkovit prenos informacij in vsebin do končnih kupcev in ostalih interesnih skupin.
- Informacijsko komunikacijska podpora je ključnega pomena za učinkovito upravljanje komunikacije in različnih komunikacijskih medijev. Rešitve ponujajo poleg posredovanja sporočila h prejemniku vsebine tudi možnost izvajanja zalednih dokumentnih procesov in poslovne analize. Gre za dvosmerno komunikacijo, kjer so poleg rešitev za učinkovito upravljanje delovnih tokov potrebna tudi orodja za učinkovito ravnanje z vhodnimi in izhodnimi vsebinami.

6 RAVNANJE Z VSEBINAMI V PODJETJU CETIS

Pridobljena znanja in informacije analiziranih podjetij so dobro izhodišče za podjetje Cetis, ki ga nameravam obdelati v tem poglavju. Preveriti želim, ali je s pomočjo strategije za ravnanje z vsebinami možno formirati nove rešitve in storitve, ki bi podjetju prinašala višjo dodano vrednost in boljše ekonomske rezultate.

6.1 Predstavitev podjetja Cetis

Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d. d. je vodilno podjetje na področju tiska varnostnih in komercialnih tiskovin in zaposluje okoli 400 ljudi. S podjetji v tujini, na Hrvaškem, v Srbiji in Albaniji, se Cetis Celje prišteva med srednje velika podjetja v vzhodni Evropi (Cetis, 2009).

Zaupanje, varno ravnanje s podatki in integrirane rešitve so temelji, na katerih podjetje gradi razvoj izdelkov in storitev. Razvoj temelji na štirih strateških prodajnih stebrov: embalaža, sistemi za poslovno komuniciranje, igre na srečo in dokumenti. Strateško povezovanje s partnerskimi podjetji in delitev znanja je prav tako eden od strateških ciljev podjetja Cetisa.

Kakovost temelji na znanju zaposlenih, uporabi visokih tehnologij, uspešnem zagotavljanju potreb kupcev, skrbi za družbeno in naravno okolje ter pogledu v prihodnost. Cilj podjetja so zadovoljni kupci, katerih pričakovanja je možno izpolnjevati s kakovostnimi in zanesljivimi izdelki in storitvami ter njihovo varno proizvodnjo. Le tako je možno upravičiti njihovo zaupanje.

Izdelki in storitve podjetja Cetis vsebujejo veliko znanja in najsodobnejše tehnologije. Podjetje namenja velik poudarek kakovosti in izkorišča vse tehnološke možnosti za doseganje najvišje kakovosti. Redne zunanje in notranje presoje omogočajo že v zgodnjih fazah ugotoviti morebitna odstopanja in neskladnosti posamezne funkcije ali procesa.

Cetis obravnava vidike poslovanja v skladu z naslednjimi standardi kakovosti (Cetis, 2009):

- Certificiran sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000.
- Certificiran sistem varovanja okolja po ISO 14001:2004.
- Certificiran sistem varovanja informacij po ISO 27001:2005.
- Vodenje sistema Varstva in zdravja pri delu po smernicah standarda OHSAS 18001.

- Certificiran sistem Visa/Mastercard za zagotavljanje fizične in logične varnosti.
- Certificiran sistem kakovosti CQM – standard Mastercard za zagotavljanje kakovosti bančnih kartic.
- FSCC (Facility Security Clearance Certificate) – varnostno potrdilo vlade Republike Slovenije, Urada za varovanje tajnih podatkov, ki je v skladu z varnostno politiko Evropske unije.

6.1.1 Zgodovina podjetja

Tiskarstvo v Celju ima že več kot 200–letno tradicijo. Zadnja predhodnica Cetisa je bila Tiskarna Družbe sv. Mohorja, iz katere je leta 1949 nastalo državno podjetje Celjska tiskarna. To se je deset let kasneje za kratek čas združilo z regionalnim časnikom Celjski tednik pod novim imenom Celjski tisk, leta 1965 pa se je znova osamosvojilo (Cetis, 2009).

Ko se je družba pred več kot četrto stoletje preimenovala v Cetis, se je v njej pričela uresničevati zasnova sedanjih temeljev, s poudarkom na proizvodnji neskončnih obrazcev za mehanografsko obdelavo podatkov.

Ob združitvi z Aerom se je v Cetisu povečala proizvodna in tehnološka rast vseh tiskarskih tehnik, pospešeno pa izdelava neskončnih obrazcev in samolepilnih etiket. V letu 1990 so se delavci takratnega Aerovega TOZD-a Grafika odločili za osamosvojitve in že naslednje leto je začel delovati kot družba z omejeno odgovornostjo pod imenom Cetis.

Šest let kasneje je bilo končano tudi lastninsko preoblikovanje družbe. Cetis je postal delniška družba, ki je bila 13. februarja 1996 vpisana v sodni register. Leta 2001 je družba posodobila celotno grafično podobo in tako je nastala sodobna, tržno usmerjena in tehnološko napredna družba.

Na skupščini leta 2003 so delničarji zaradi razširjene dejavnosti in razvejane ponudbe potrdili še preimenovanje Cetisa, grafične storitve, d.d. v Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d. Leta 2007 pa je družba svojo razpršeno ponudbo združila v štiri prodajne stebre ter prilagodila poslovno umeritev.

Mejniki v razvoju CETISA

- | | |
|--------|--|
| – 1788 | Prva tiskarna v Celju |
| – 1922 | Tiskarna Mohorjeve družbe |
| – 1949 | Celjska tiskarna |
| – 1959 | Celjski tisk |
| – 1970 | Grafično podjetje Cetis |
| – 1971 | Združitev z Aerom |
| – 1990 | Aero grafika |
| – 1991 | Cetis, grafično podjetje, d. o. o. |
| – 1996 | Cetis, grafično podjetje, d. d. |
| – 2001 | Cetis, d. d. |
| – 2003 | Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d. d. |

6.1.2 Poslovna usmeritev

Poslanstvo

Cetis zagotavlja varno upravljanje informacij. Podjetje nudi celovite rešitve na področju poslovnih komunikacij in varnostnih tiskovin s pomočjo tiskanih in elektronskih medijev. Namen Cetisa je zagotavljati rešitve, ki naročnikom omogočajo optimalno delovanje ter utrjujejo njihovo uspešnost na trgu, Cetisu pa omogočajo stabilno gospodarsko rast. Prav zato si podjetje prizadeva združevati grafične storitve in storitve informacijske tehnologije ter jih združene obvladovati (Cetis, 2007, str. 12).

Vizija in vrednote

Vizija podjetja Cetis je biti globalni integrator informacij. Podjetje želi biti najboljši partner podjetjem in državam v svetu na področju identifikacije, varnosti in poslovnega komuniciranja ter vodilni partner in svetovalec pri racionalizaciji in obvladovanju stroškov na področju embalaže, sistemov za poslovno komuniciranje, dokumentov in iger na srečo (Cetis, 2007, str. 12).

Glavne vrednote podjetja so:

- inovativnost,
- večdisciplinarnost,
- skupinsko delo,
- naklonjenost izzivom,
- profesionalnost.

Strateške usmeritve

Podjetje se zaveda pomena sodobnega modela strateškega upravljanja, usmerjenega v večanje konkurenčne prednosti. Osrednja pozornost je namenjena politiki izdelkov in storitev, ki je podrejena željam naročnikov. Poslovna strategija je usmerjena v doseganje vodilnega položaja na področju visoko kvalitetnih in visoko nakladnih komercialnih in varnostnih tiskovin, ki temelji na štirih prodajnih stebrih: embalaža, sistemi za poslovno komuniciranje, dokumenti in igre na srečo. Prav tako temelji na skupnih vlaganjih in mednarodnem delovanju. Strukturo prihodkov prilagaja dodani vrednosti. Ta temelji na obvladovanju stroškov za zagotavljanje pričakovane donosnosti. Podjetje bo razvijalo personalizacijo in elektronske rešitve ter celovite rešitve z združevanjem Cetisovih prodajnih programov. Pomemben je tudi razvoj ključnih kadrov in vodstvenega zaledja za načrtovano širitev na nove trge ter interni prenos znanja (Cetis, 2007, str. 12).

Poslovni cilji

Podjetje ima naslednje poslovne cilje:

- Cetis je na osnovi znanj in prepoznavnosti marketinško usmerjeno podjetje v zagotavljanje storitev in proizvodov z visoko dodano vrednostjo.
- Obvladuje trg kupcev in dobaviteljev.

- Zagotavlja celovito oskrbo kupcev s storitvami in produkti na področju embalaže, sistemov poslovnega komuniciranja, dokumentov in iger na srečo.
- Prevzema kompletne projekte.
- Cetis je kreator in generator potreb.
- Organizira mrežo neodvisnih dobaviteljev (z najemanjem zunanjih storitev podjetij) in kooperantov, ustanavlja (kupi) hčerinska podjetja.
- Ukvarja se le z najvišjo stopnjo specializirane proizvodnje.
- Cetis bo selil proizvodnjo na lokalne trge z nižjo ceno delovne sile.
- Cetis skrbi za postopen, a hiter in odločen premik pozicije podjetja od proizvajalca v sistemskega integratorja.

6.1.3 Predstavitev produktnih skupin podjetja

Zaupanje, varno upravljanje s podatki in celovite rešitve so temeljne naloge razvoja in rešitev v podjetju Cetis. Podjetje ima svoje izdelke in storitve združene v štirih prodajnih stebrih oz. primarnih produktnih skupinah: embalaža, sistemi za poslovno komuniciranje, igre na srečo in dokumenti. Za zagotavljanje storitev in izdelkov so prav tako pomembne strateške povezave s partnerskimi podjetji.

S stebrom **Embalaža** družba Cetis zagotavlja naj sodobnejše proizvode in storitve za različne branže: za živilsko industrijo, kozmetično in farmacevtsko industrijo, petrokemično industrijo in logistiko (ovojnine, rokavčki, folijska in papirna embalaža, samolepilne etikete itd.)

Steber **Sistemi za poslovno komuniciranje** vključuje integrirane rešitve za direktno pošto, transakcijske dokumente, obrazce, fotovrečke in spremljevalne storitve, kot so storitve personalizacije, zajema in ravnanja z dokumenti, e-poslovanja za najbolj zahtevne stranke na področju bančništva, zavarovalništva, javne uprave, logistike in trgovske branže.

Steber **Igre na srečo** vključuje proizvodnjo nagradnih iger za različne loterije in druge subjekte. Proizvodnja poteka v posebej zavarovanih oddelkih, visoke varnostne standarde pa zagotavlja tudi programska oprema in ostala informacijsko–komunikacijska infrastruktura (organizacija in sistemi iger, tisk srečk, e-loterija).

Steber **Dokumenti** vključuje izdelke, kot so knjižice, dokumenti, polikarbonatne, plastične in papirne kartice, varnostne etikete, varnostni obrazci in storitve personalizacije. Družba Cetis ima dolgoletno tradicijo na področju varnostnih tiskovin in varnega upravljanja s podatki ter zaščiteno blagovno znamko Cetisecurity. Na področju osebnih dokumentov je podjetje naredilo velik korak naprej v zadnjih letih in na tržišče ponudilo biometrične potne liste za državljane Republike Slovenije. Cetis je izdelal tudi prvi slovenski potni list ter prvi slovenski denar.

6.1.4 Poslovanje podjetja v zadnjih letih

Čisti prihodki od prodaje so v letu 2007 znašali 28,4 milijonov evrov, kar je za 1,5 milijona evrov več kot leto prej (Cetis, 2007, str. 18). Največ prihodkov je družba ustvarila s prodajo izdelkov in storitev na domačem trgu, in sicer nekaj več kot 22 milijonov evrov. Prodaja na

domačem trgu se je v primerjavi z letom 2006 povečala za 15 % ter presegla plan prodaje za 12 %. Na tujih trgih je družba dosegla približno 7 milijonov evrov prihodkov, kar predstavlja 24 % prihodkov celotne skupine. Največ prihodkov v tujini je družba ustvarila na naslednjih trgih: Hrvaška, Nemčija, Poljska, Sudan, Avstrija in drugi. Prihodki Cetisa so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Prihodki Cetisa v obdobju 2005–2007 (v tisoč EUR)

	2005	2006	2007
Čisti prihodki od prodaje	26.729	26.990	28.411
Prodaja domači trg	18.393	18.790	21.625
Prodaja tuji trg	8.336	8.200	6.786
Čisti dobiček/izguba	-2.720	951	957

Vir: Letna poročila podjetja Cetis za leto 2006, str. 4 in 2007, str. 4

6.1.5 Primerjava kazalnikov Cetisa z drugimi podjetji

V prejšnjem poglavju sem analiziral nekaj tujih grafičnih podjetij, ki podobno kot Cetis izhajajo iz grafične dejavnosti. Za primerjavo sem izbral podjetja Elanders, RR Donnelley in Williams Lea, ki so predstavljena v tabeli 3.

Tabela 3: Primerjava Cetisa s tujimi grafičnimi podjetji

Podjetje	Prihodki 2007 (v mio EUR)	Število zaposlenih	Promet na zaposlenega	Letna rast (2007 vs. 2006)
Cetis	28,4	436	65.137	5 %
Elanders	188,7	1.579	119.506	2,7 %
RR Donnelley	9.123,7	65.000	140.364	24,4 %
Williams Lea	702,9	6.500	108.138	23,1 %

Vir: spletne strani in letna poročila posameznih podjetij

Iz tabele so razvidna naslednja dejstva:

- Vsa analizirana in primerjana podjetja izhajajo iz grafične industrije in imajo dolgoletno tradicijo v tej panogi. Pred desetletji so bila podjetja proizvodno usmerjena in so ustvarjala različne grafične izdelke. Z vključevanjem IT-tehnologij in potrebne znanja pa so postopoma prehajala v storitveno dejavnost.
- Prehod v storitveno dejavnost se kaže tudi v prometu na zaposlenega, ki je bistveno višji v primerjavi s Cetisom. Na to vplivata vsaj dva razloga: Cetis ima verjetno slabše optimizirane procese, zato izvajanje storitev zahteva večje število ljudi; podjetje je pretežno proizvodno usmerjeno in ne proda dovolj znanja v obliki storitev, ki povišajo dodano vrednost na zaposlenega.
- Primerjana podjetja so izbrala različne modele pri izvajanju storitev: Elanders se je osredotočil predvsem na založniške storitve, ki naročnikom zagotavljajo tisk in ostale medije, potrebne pri izdelavi publikacij in oglaševalskega materiala. Podjetji RR Donnelley in Williams Lea pa sta šli korak naprej in razširili obstoječe procese poslovnega komuniciranja in tiskanja dokumentov na področje zunanjega izvajanja poslovnih procesov, s poudarkom na ravnanju z dokumenti čez celoten življenjski

cikel. Tisk in ostale oblike sprejemanja ali razpošiljanja dokumentov so le določene aktivnosti, ki jih zahteva poslovni proces.

- Iz kazalnikov je razvidno še eno zanimivo dejstvo: podjetji, ki sta se osredotočili na zunanje izvajanje poslovnih procesov (RR Donnelley in Williams Lea), imata bistveno višjo letno rast prihodkov (nad 20 %) v primerjavi s podjetjema Elanders in Cetis. InfoTrends napoveduje, da ima zunanje izvajanje dokumentno-osredotočenih procesov v prihodnosti zelo velik potencial in je v svoji analizi (Pellow and Co, 2008, str. 7) napovedal tovrstnim ponudnikom letno rast okoli 21 % v obdobju do leta 2012. Te napovedi kažejo, da imajo grafična podjetja s primerno usmeritvijo veliko priložnost za rast in zvišanje dodane vrednosti.

Izkušnje tujih podjetij so lahko koristna tudi za Cetis, ki v primerjavi z analiziranimi podjetji ustvari nizek promet na zaposlenega. Trenutni rezultati podjetja so pod pričakovanji lastnikov, podjetje pa z obstoječo organizacijo dela, kadri, infrastrukturo in načinom prodaje ne more zagotavljati bistvenega napredka.

6.2 Razlogi za preusmeritev podjetja

Trenutni gospodarski trendi imajo pomemben vpliv na grafično industrijo, kjer je zaradi vedno večje konkurence vse bolj vprašljivo preživetje nekoč uspešnih družb. Rezultati Cetisa zadnjih nekaj let kažejo, da ga lahko uvrščamo med tipična grafična podjetja s primerljivo letno rastjo kot ostala evropska podjetja v grafični panogi. Možnosti za preživetje in dolgoročni obstoj podjetja dajejo le dodatne storitve, ki dopolnjujejo osnovno grafično dejavnost.

Po priporočilih Evropske komisije v svoji študiji (Ernst & Young, 2007, str. 17), bodo grafična podjetja v boju za lastno preživetje morala strankam ponuditi storitve z višjo dodano vrednostjo. V svoj portfelj bodo morala vključevati tudi:

- dodatne rešitve, pisane na kožo končnemu uporabniku in ob tem upoštevati okoljske in ekološke vidike kot so uničevanje, recikliranje ipd.;
- postati proaktivni igralec z integracijo kreative, oblikovanja, komunikacijskih ekspertiz in založništva;
- uporabiti internet in nove komunikacijske medije za izvajanje novih storitev; to so digitalni tisk, tisk-na-zahtevo in druge storitve, podprte z informacijsko tehnologijo;
- angažirati in vključevati več marketinškega in komunikacijskega osebja ter osebja z znanji s področja informacijskih in drugih tehnologij.

Svetovalna agencija Ernst & Young je za Evropsko komisijo pripravila akcijski načrt prestrukturiranja grafične industrije. Kot je bilo že predhodno predstavljeno, akcijski načrt predvideva šest strategij, s katerimi je možno bistveno prispevati k ustreznemu razvoju tiskarske industrije v EU (Ernst & Young, 2007, str. 33).

V svojem delu želim obdelati 2. točko akcijskega načrta, ki predvideva razvoj rešitev z višjo dodano vrednostjo na naslednje načine (Ernst & Young, 2007, str. 39):

- pomoč pri razvoju in uvajanju inovativnih tiskarskih rešitev in storitev, ki strankam omogočajo diferenciacijo in razvoj,
- zagotavljanje ustreznih informacij o tehnološkem razvoju grafične panoge,

- spodbujanje programov in orodij, ki pomagajo podjetjem pri razvoju učinkovitih prodajnih in marketinških strategij ter upoštevajo potrebe kupcev in trga pri izgradnji prilagojenih in inovativnih storitev,
- pomoč podjetjem za učinkovitejšo uporabo digitalnih delovnih tokov,
- usmerjanje podjetij v ponudnika večpredstavnostnih informacij in pomoč pri ravnanju z digitalnim premoženjem, oblikovanju spletnih vsebin, proizvodnji CD– in DVD–medijev, upravljanju tiska idr.

Evropska komisija priporoča vključevanje novih storitev, ki ne temeljijo izključno na grafični industriji, ampak vključujejo tudi digitalne komunikacijske medije. Analizirana podjetja so se osredotočila na prevzem komunikacijskih in drugih zalednih poslovnih procesov, s čimer svojim strankam zagotavljajo večjo učinkovitost pri komuniciranju s kupci in nižje stroške poslovanja.

6.2.1 Uporaba različnih komunikacijskih kanalov

Podjetja v času agresivnega boja za kupce potrebujejo učinkovite poti za prodajo, oglaševanje in promocijo. Danes so na razpolago številne opcije, s katerimi lahko podjetja dostopajo do svojih potrošnikov, kot so spletne strani, tiskani katalogi, direktna pošta, TV idr. Pri komuniciranju s ciljno publiko je zelo pomembna konsistentnost informacije na vseh nivojih, na spletu, v katalogih, direktni pošti, promocijskih zaslonih in vseh drugih komunikacijskih kanalih. Celovita komunikacijska strategija torej zahteva kombiniranje novih digitalnih medijev z obstoječimi (Pellow, 2002).

Čeprav bo tisk še naprej eden izmed glavnih komunikacijskih medijev, pa so digitalne tehnologije omogočile nove množične komunikacijske kanale (Maziarka in ostali, 2006, str. 1). Sposobnost optimizacije in upravljanja kompleksne mreže komunikacij je v podjetju eden izmed ključnih dejavnikov uspeha. Organizacije, ki sprejmejo celovit pristop v internem kot zunanjem komuniciranju, lahko povečajo učinkovitost in dosežajo uspeh.

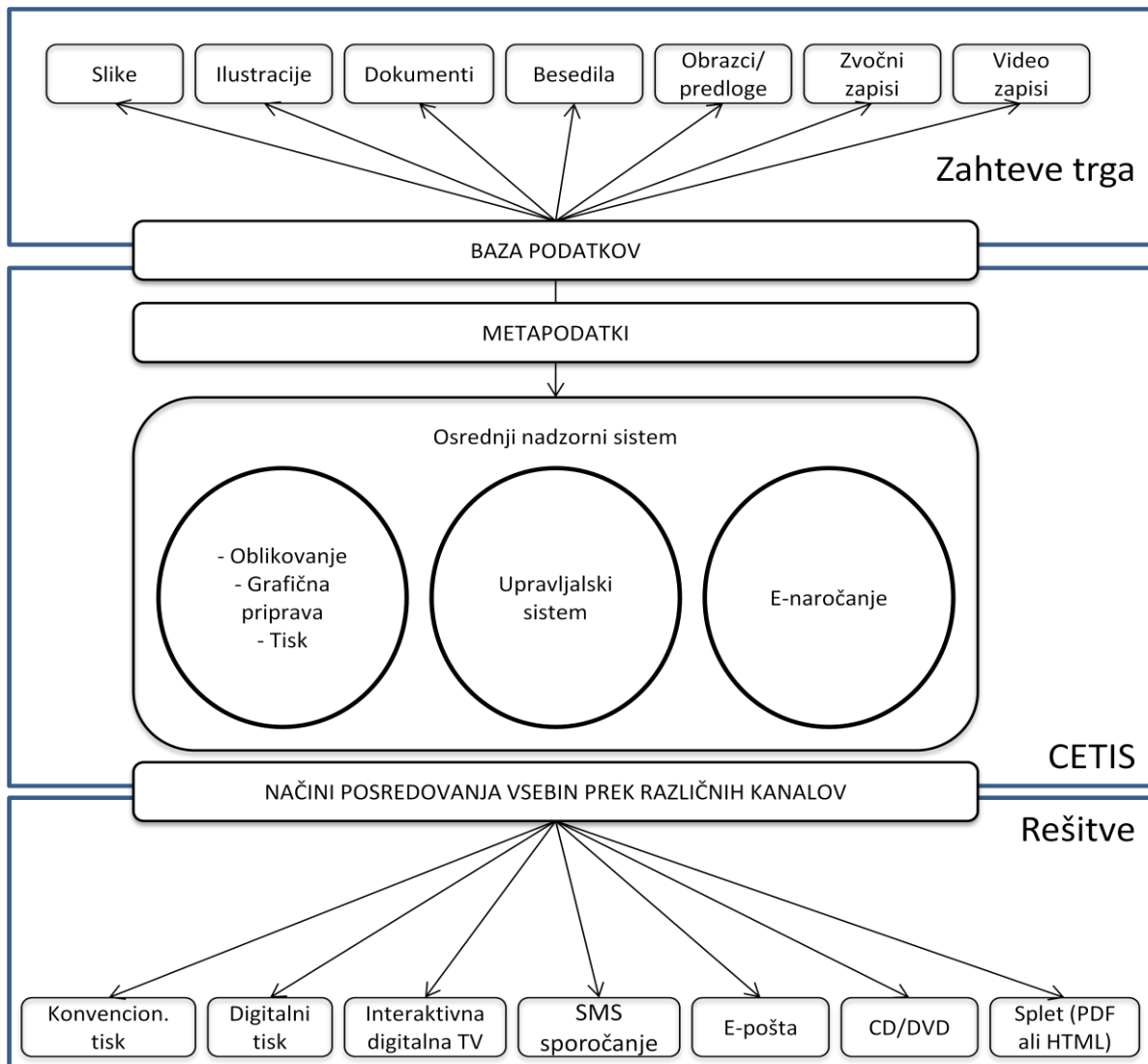
Tržniki podjetij oziroma njihove marketinške agencije se raje odločajo za ponudnike celovitih storitev na področju upravljanja trženjskih kampanj, kot da morajo usklajevati za vsak komunikacijski kanal z različnimi ponudniki posebej (Pellow, 2002).

Za Ceteris je smiselna strategija, ki v vrednostni verigi združuje tradicionalne poslovne modele z novimi komunikacijskimi mediji. Razširitev obstoječe ponudbe grafičnih medijev je nuja za zaščito sedanje baze strank in priložnost, da podjetje pritegne nove kupce.

Tovrstni pristop zahteva možnost sprejemanja vsebin iz različnih virov (slike, dokumenti, besedila, zvočni zapisi itd.), ustrezno ravnanje z njimi in razpošiljanje vsebin k ciljni populaciji prek različnih kanalov.

Slika 14 prikazuje pričakovanja in zahteve trga v prihodnosti (Ernst & Young, 2007, str. 103).

Slika 14: Nova vloga Cetisa pri izmenjavi informacij



Vir: Ernst & Young, 2007, str. 103

Cetis ima priložnost, da postane ponudnik storitev poslovnega komuniciranja prek različnih medijev in zagotovi svojim kupcem posredovanje prave informacije pravočasno k pravemu prejemniku, neodvisno od vrste komunikacijskega kanala.

6.3 Predlagana usmeritev Cetisa

Podjetje Cetis želi okrepiti svoj položaj na slovenskem trgu in v tujini. Glede na velikost prodaje in poslovne rezultate zadnjih let je mogoče oceniti, da obstoječi poslovni model ni dovolj učinkovit in ne prinaša zelenih rezultatov ter razvoja podjetja v zeleno smer. Prodajo in dobičkonosnost je mogoče izboljšati z integriranimi rešitvami in z razvojem storitev z visoko dodano vrednostjo.

6.3.1 Obstoječe stanje

V predhodnih razdelkih je bila predstavljena Cetisova usmeritev v štiri temeljne prodajne stebre. Steber Sistemi za poslovno komuniciranje ima svojega predhodnika v programu

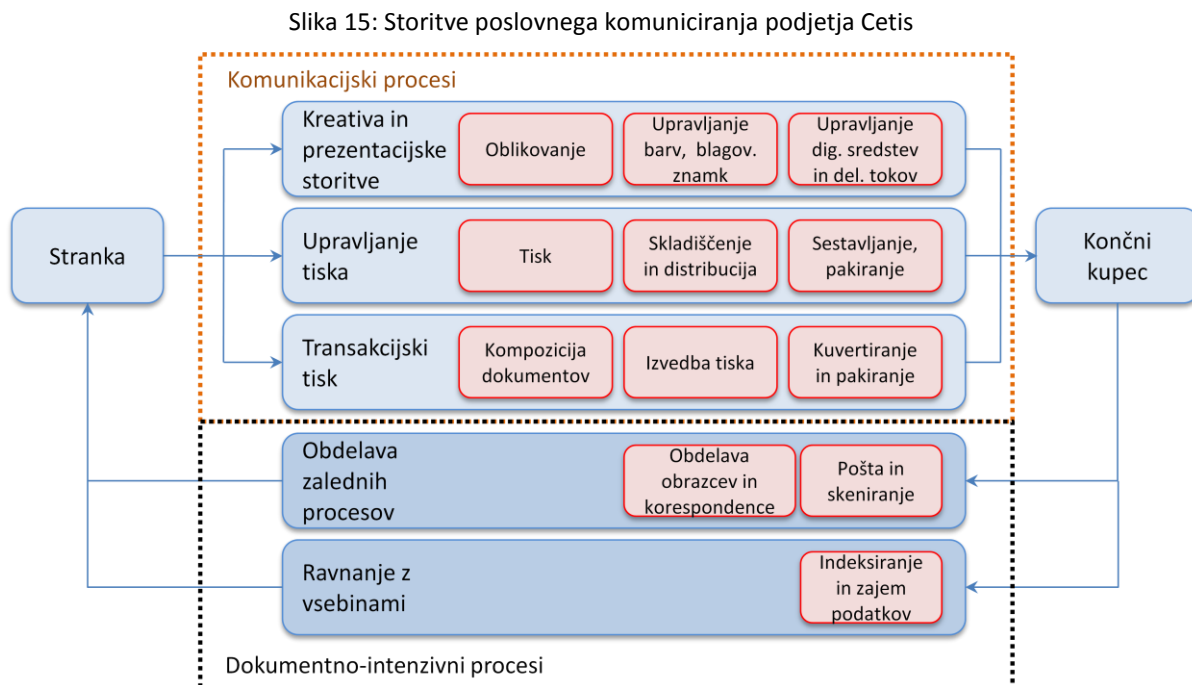
variabilnega tiska. Podjetje je s to dejavnostjo pričelo že od leta 1997 in bilo sploh prvo podjetje v Sloveniji, ki je vzpostavilo tehnologijo za variabilni tisk. Poleg nabave digitalnih tiskalnikov za dotisk variabilnih podatkov na predtiskano formo, pa je izvajanje programa zahtevalo tudi vzpostavitev ekipe za pripravo in obdelavo podatkov za tisk.

Za izvajanje variabilnega tiska je uvajanje informacijske tehnologije bilo ključnega pomena. Storitve je namreč zahtevala upravljanje baz podatkov in razvoj programskih aplikacij, ki so omogočala pripravo in konverzijo vhodnih podatkov v ustrezno izhodno obliko, prilagojeno za tisk.

Podjetje je v svojo ponudbo postopoma dodajalo še druge storitve, podprte z informacijskimi tehnologijami. To so personalizacija različnih vrst dokumentov in srečk za igro na srečo ter druge storitve poslovnega komuniciranja, ki so jih stranke naročale pri Cetisu.

Kasneje – natančneje s popisom prebivalstva 2002, pa je podjetje začelo vključevati tudi dopolnilne storitve, povezane z variabilnim tiskom. V to skupino sodi proces zunanjega izvajanja skeniranja in zajema podatkov s povratne pošte in dokumentov. Gre za delovno-intenziven proces, ki zahteva logistične, prostorske in kadrovske kapacitete, zato se stranke pogostokrat odločajo za zunanje izvajanje tovrstnih storitev.

Trenutno ima podjetje okrnjeno paletu storitev, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo med stranko in njenimi kupci. Storitve so predstavljene na sliki 15.



Vir: lasten

Nove tržne razmere zahtevajo, da Cetus še tesneje vzpostavi sinergijo med grafičnim oz. tiskarskim strokovnim znanjem ter pridobljenimi izkušnjami na področju informacijske tehnologije. Ta sinergija je pogoj za nove storitve z višjo dodano vrednostjo in nudi možnost razvoja celovitih in integriranih rešitev za kupce.

6.3.2 Premik dejavnosti v pripravljalne faze komunikacijske vrednostne verige

Raziskava evropske grafične industrije svetuje grafičnim podjetjem uporabo različnih strategij za doseganje postavljenih ciljev. Strategije so (Ernst & Young, 2007, str. 23):

- iskanje nišnih dejavnosti, ki lahko z agilnostjo in nizkimi stroški poslovanja zagotavljajo svojim kupcem storitve v najkrajšem možnem času;
- internacionalizacija razvoja (s pomočjo prevzemov ali selitvijo proizvodnje);
- razvoj novih tehnologij in komunikacijskih medijev z multimedijsko vsebino in integracija različnih dejavnosti vzdolž vrednostne verige.

Razvoj novih tehnologij in komunikacijskih medijev zahtevata precejšnja vlaganja v infrastrukturo, izobraževanje in prekvalifikacijo zaposlenih. Njihova uporaba pa tiskarjem omogoča izvajanje primarne vloge – masovne izmenjave informacij – prek različnih komunikacijskih medijev (Ernst & Young, 2007, str. 103).

V strukturi sredstev, ki jih naročniška podjetja namenijo za trženje in komunikacijo, predstavlja tisk le 10 % celotnih stroškov procesa komuniciranja, kar 90 % stroškov pa nastane v začetnih oz. pripravljalnih fazah procesa (Communis, 2009).

Takšna struktura stroškov pospešuje uvajanje sistemov za upravljanje poslovnih procesov, povezanih s trženjem, prodajo, nakupom in proizvodnjo tiskanih izdelkov, ki nezadržno spreminjajo ustaljeno grafično komunikacijsko vrednostno verigo (InfoTrends, 2008, str. 2).

Pri oblikovanju novih storitev morajo tiskarji stalno spremljati potrebe strank. Danes imajo naročniki poslovnih komunikacij naslednje pomembnejše zahteve (Maziarka, 2006):

- skrajšati čas, potreben za izdelavo tiskovine,
- podpreti različne komunikacijske kanale,
- zmanjšati skupne stroške priprave kampanje,
- prilagajati se glede na spremembe na trgu: razviti temelje, ki omogočajo kadrovske spremembe, osredotočenost in možnost zunanjega izvajanja.

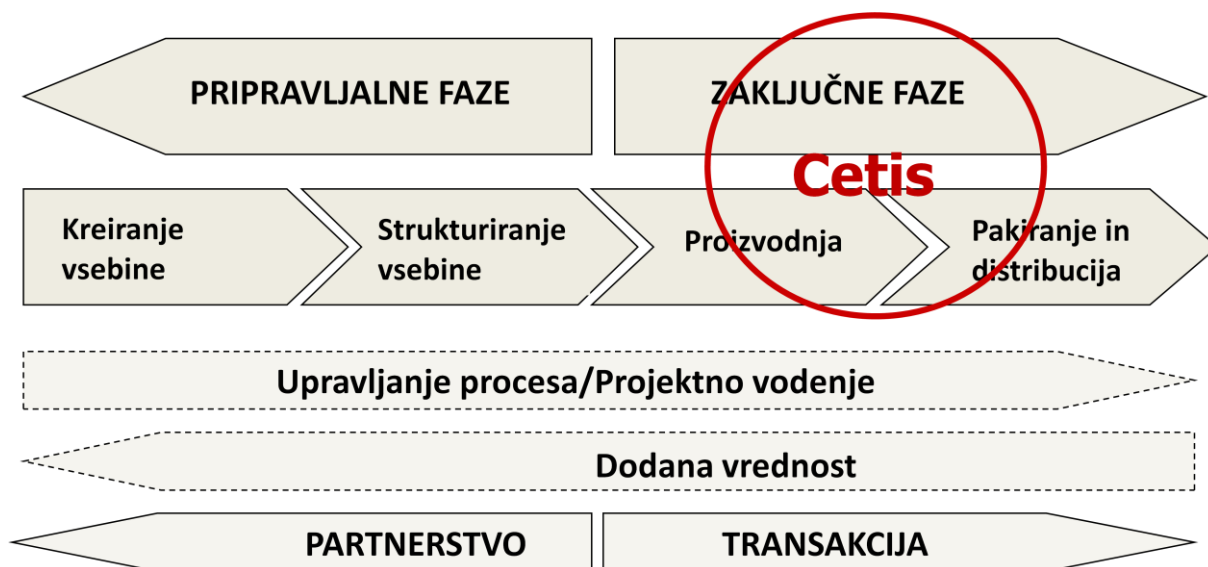
Od grafičnih podjetij trg pričakuje sodelovanje pri ustvarjanju novih postopkov, uvajanju novih tehnologij, upravljanju mreže dobaviteljev, povezovanju partnerjev in zagotavljanju strokovnega znanja ter možnosti razpošiljanja vsebin prek različnih komunikacijskih kanalov. Tisk predstavlja le enega od možnih komunikacijskih medijev (Communis, 2009).

Cetis mora upoštevati zahteve trga po učinkovitem izvajanju poslovnih procesov in se vanje vključevati že v pripravljalnih fazah. S takim pristopom lahko dosega stalno rast in krepitev tržnega položaja podobno, kot je to uspelo drugim tujim in danes uspešnim grafičnim podjetjem. Njihove izkušnje kažejo, da so za povečanje vrednosti svojih storitev morala vzpostaviti sodelovanje s strankami že v zgodnjih fazah komunikacijskega procesa.

Vključevanje v pripravljalne faze procesa pa nudi izvajanje kompleksnejših nalog, ki zahtevajo več znanja, boljše poznavanje kupca in upravljanje procesa skozi celotno vrednostno verigo. To je pomembno za razvoj in vzdrževanje dolgoročnega partnerstva s strankami.

Slika 16 prikazuje vrednostno verigo grafičnih komunikacij in današnjo pozicijo Cetisa v njej.

Slika 16: Grafično–komunikacijska vrednostna veriga



Iz slike je razvidno, da vključevanje v pripravljalne faze vrednostne verige zagotavlja večjo dodano vrednost. Tak pristop zahteva tudi višjo stopnjo znanja, saj je namesto preprostega vodenja projekta potrebno znanje s področja upravljanja procesov. Dobro poznavanje procesov pa omogoča kvalitetnejše svetovanje kupcu, lažjo prodajo lastnih izdelkov in posledično razvoj partnerskega odnosa s kupcem.

Trenutno je podjetje osredotočeno predvsem na zaključne – proizvodne faze. Večji poudarek bo potrebno nameniti razvoju rešitev, s katerimi bo svojim naročnikom nudil kreiranje in strukturiranje vsebin ter posredovanje informacij h končnemu uporabniku ob pravem času prek različnih komunikacijskih kanalov.

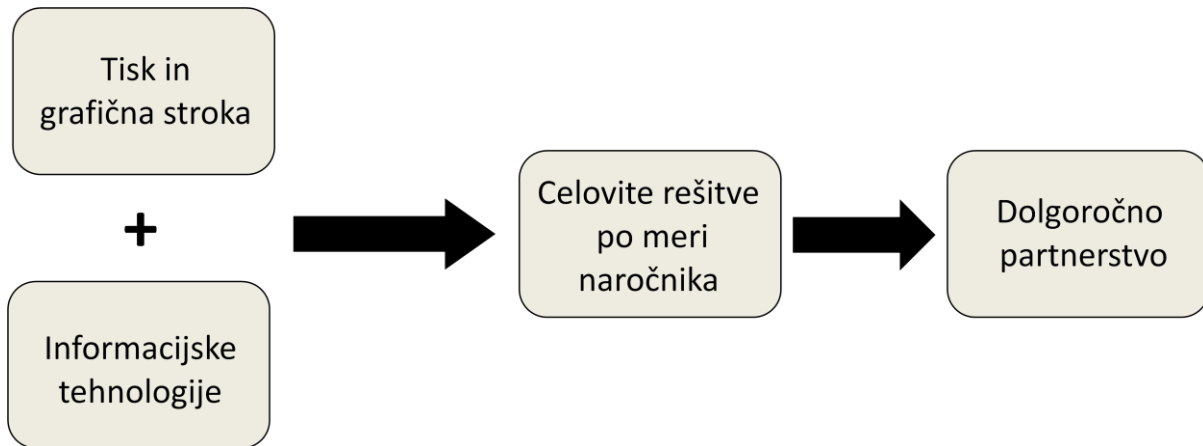
Na podlagi analize tujih podjetij lahko ugotovimo, da v to področje spadajo ustvarjanje in zajem vsebin, urejanje slik in besedil, grafično oblikovanje, integracija vsebin iz različnih virov, hramba vsebin, objavljanje vsebin in tudi svetovanje in analiza procesov ter celovito upravljanje komunikacijskih in dokumentno–orientiranih poslovnih procesov.

Če želi podjetje izboljšati prodajo in donosnost, mora povečati dodano vrednost svojim produktom in storitvam z vključevanjem spremljajočih storitev ter povečati lojalnost svojih strank s preoblikovanjem obstoječih transakcijskih relacij v dolgoročna partnerstva.

6.4 Razvoj modela za ponujanje novih storitev

Uspeh podjetja Cetis je možno graditi na združevanju napredne informacijske tehnologije z grafično in tiskarsko stroko, s čimer bo lahko svojim strankam ponudil storitve z višjo dodano vrednostjo in celovite rešitve, izvedene po meri kupca. Takšen poslovni model zagotavlja zadovoljstvo strank in dolgoročno partnerstvo. Razvoj modela je predstavljen na sliki 17.

Slika 17: Model ponujanja novih storitev



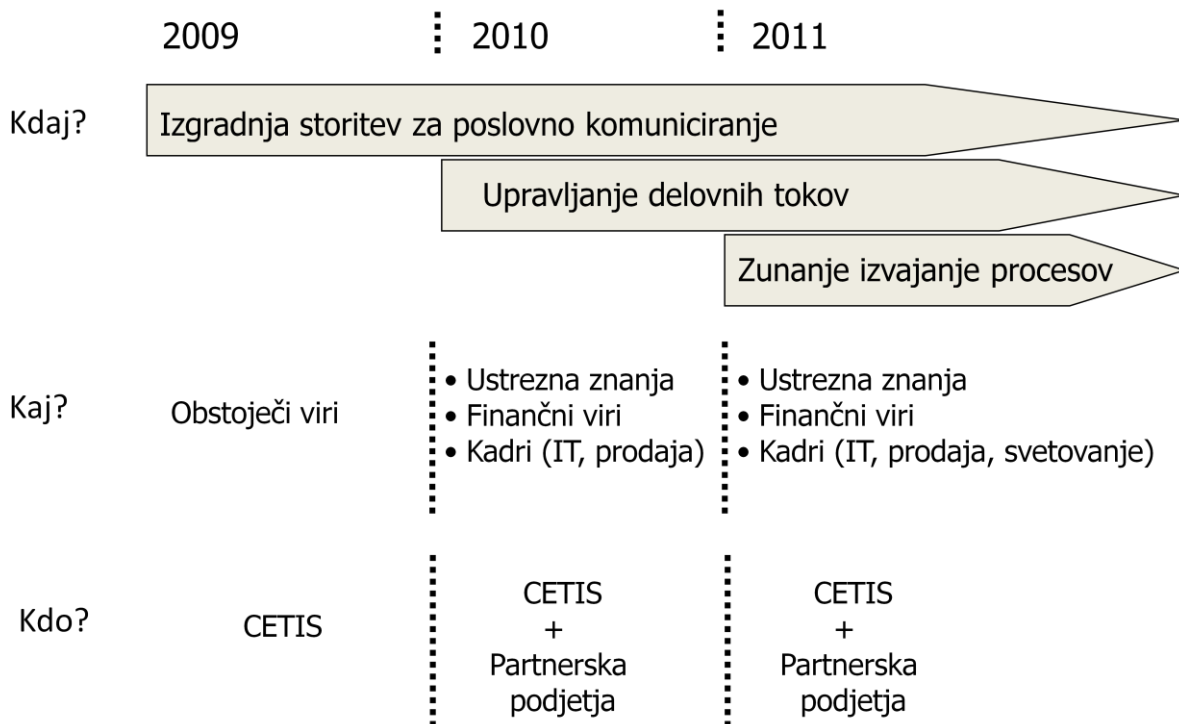
Vir: lasten

Dolgoročno partnerstvo zahteva organizacijo, ki je osredotočena na kupca. Ta zagotavlja identifikacijo njihovih potreb in izvajanje prikrojenih aktivnosti.

Model je možno razviti v več stopnjah. Pri izvajanju aktivnosti je potrebno slediti razvoju trga in s tem zmanjšati tveganja. Slika 18 prikazuje faze, potrebne za razvoj modela:

- faza 1: izgradnja podpornih storitev za poslovno komuniciranje,
- faza 2: upravljanje delovnih tokov,
- faza 3: popolno zunanje izvajanje poslovnih procesov glavnih strank.

Slika 18: Razvoj modela za izvajanje novih storitev



Vir: lasten

Faza 1: Izgradnja storitev za poslovno komuniciranje

Ta faza opredeljuje nadgradnjo obstoječih storitev z nekaterimi novimi storitvami, ki podpirajo poslovno komuniciranje. Barvni digitalni tisk je ključna tehnologija za izvajanje različnih tiskarskih storitev na–zahtevo, prikrojenih po meri kupca. Dodatno je potrebno razviti oz. nadgraditi podporne storitve, ki strankam omogočajo učinkovito komuniciranje s svojimi kupci. Podporne storitve so lahko npr. priprava in elektronsko arhiviranje digitalnih kopij tiskanih dokumentov, zajem povratne pošte, analiza podatkov, elektronska hramba dokumentov in podatkov, tisk na–zahtevo ipd. Aktivnosti, predvidene v tej fazi, lahko Cetis izvede z obstoječimi zmogljivostmi.

Faza 2: Upravljanje delovnih tokov

Druga faza predvideva povezovanje posameznih storitev v rešitve, ki strankam omogočajo učinkovitejše ravnanje s komunikacijskimi vsebinami ali poslovnimi procesi. V tej fazi je potrebno vzpostaviti infrastrukturo za e-poslovanje, pripravo variabilnih podatkov in vključiti aplikacije za izvajanje proizvodnje in avtomatizacijo delovnih tokov. S pomočjo takšne infrastrukture je mogoče vsebine, kot so slike, produkcijski podatki, teksti in tabele, hraniti v centralnem repozitoriju in jih koristiti za objavo na različnih medijih, v obliki kataloga, navodila o uporabi izdelka ali pa na spletu.

Za izvajanje aktivnosti je potrebno najemanje in šolanje ljudi, ki imajo veliko strokovnega in poslovnega znanja iz različnih gospodarskih panog. Njihova naloga je opredeliti ključne poslovne procese strank in identificirati možnosti za dvig dodane vrednosti s pomočjo novih in izboljšanih storitev. Poleg pridobivanja ustreznega znanja bodo potrebni še finančni viri in kadri na področju IT in prodaje. S tem bo Cetis lahko prevzemal določene sestavne dele ključnih poslovnih procesov svojih strank in si odprl vrata za celovito zunanje izvajanje strankinih poslovnih procesov.

Faza 3: Zunanje izvajanje poslovnih procesov

Zunanje izvajanje poslovnih procesov (*BPO*) zahteva uspešno izvedbo predhodne faze, v nadaljevanju pa prenos posamičnega dela ali celotnega poslovnega procesa v Cetis, ki tudi prevzame vso operativno in vsebinsko odgovornost za proces.

Cetis bi svojim strankam izvajal procese poslovnega komuniciranja (npr. formiranje in izvedbo marketinških kampanj, razpošiljanje vsebin prek različnih komunikacijskih kanalov, pridobivanje in upravljanje baze novih komitentov, izvajanje programov lojalnosti, izvajanje podpornih storitev). Vzpostavljeno infrastrukturo pa bi bilo mogoče uporabiti tudi za izvajanje nekaterih zalednih procesov, ki zahtevajo večji poudarek na ravnanju z dokumenti (npr. vhodna, izhodna pisarna, logistika in razpošiljanje). Za stranko bi takšen način izvajanja pomenil povečanje učinkovitosti zalednih procesov in kvalitetnejše odločanje, zmanjšanje potrebe po upravljanju papirne dokumentacije in racionalizirajo stroškov in časa za upravljanje in dostop do dokumentov v ali izven pisarne.

Zunanje izvajanje dokumentno intenzivnih poslovnih procesov (*DPO*) pa lahko predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov pri avtomatizaciji poslovnih procesov Cetisovih strank ter

racionalizacijo poslovnih procesov in sistemov. Ta pristop vpliva na tri pomembne kategorije v podjetju: upravljanje stroškov, upravljanje tveganja in hitrejše izvajanje poslovnih procesov. Prispeval bi pa tudi pri pridobivanju novih strank in nadgradnji partnerskega odnosa z obstoječimi naročniki.

Uspešen model zunanjega izvajanja procesov zahteva naslednje pogoje:

- vključevanje in najemanje strokovnjakov z znanji s področja različnih panog, IT–stroke in grafičnih tehnologij;
- ustrezna organizacija prodajnega oddelka;
- ustrezna organizacija podpornih oddelkov, ki morajo biti sposobni razumevanja poslovnih potreb strank in so hkrati usposobljeni za hitro reševanje tehničnih vprašanj;
- ustrezna razpoložljivost neprekinjenega delovanja infrastrukture: s strankami je potrebno vzpostaviti t.i. pogodbo o nivoju storitev (angl. *service level agreement* ali krajše *SLA*), kjer je natančno opredeljen nivo opravljanih storitev z odzivnimi časi in drugimi podrobnostmi;
- vključevanje strokovnjakov z znanji s področja analize poslovnih procesov, ki so odgovorni za izvedbo posnetka trenutnega stanja pri stranki, prilagoditev poslovnih procesov in implementacijo izvedbe.

Znano je, da naročniške organizacije rajši najemajo ponudnike, ki imajo v celoti integrirano in avtomatizirano poslovanje kot tiste, ki ponujajo niz nepovezanih dokumentih operacij in zahtevajo povezovanje s strani stranke (Pellow, 2008, str. 8).

Cetis kot ponudnik mora razviti zmožnost integracije različnih komponent in tehnologij, ki delujejo kot celota ter nudijo enovito točko dostopa, nadzor in možnost interakcije s strankami.

6.5 Predlog novih storitev

Eden izmed ciljev naloge je proučiti razvoj novih rešitev, ki bodo na enakopraven način povezovale različne medije tako v papirni kot v digitalni obliki. V tem razdelku želim preveriti, ali so posamezna orodja za ravnanje z vsebinami ustrezna podporna tehnologija za ponujanje tovrstnih rešitev.

Sistem za ravnanje z vsebinami nudi podporo podjetja pri večkanalnem komuniciranju. Ti sistemi zagotavljajo poleg upravljanja in hrambe vsebin tudi skladnost hranjenih vsebin z zakonodajo in vključujejo ravnanje s spletnimi vsebinami oz. dokumenti, arhivskimi zapisi, znanjem in slikovno obdelavo (Corratech, 2009).

Vizija podjetja Cetis je postati **globalni integrator informacij**. To pa zahteva razvoj infrastrukture, ki bo podjetju nudila možnost globalnega izvajanja poslovnih procesov in storitev za njegove stranke. Izvajanje vključuje zajem informacij iz katerekoli vrste medija, centralno hrambo vsebin, integracijo in uporabo vsebin za različne namene ter razpošiljanje vsebin na različne načine prek več komunikacijskih kanalov.

Strategija izgradnje informacijske infrastrukture in storitev bo postopna in zahteva prehodni razvoj izdelkov v storitev oz. pakete, dolgoročno pa v integrirane rešitve z višjo dodano vrednostjo, kot je predstavljeno na sliki 19.

Slika 19: Težnja razvoja iz izdelkov v integrirane rešitve

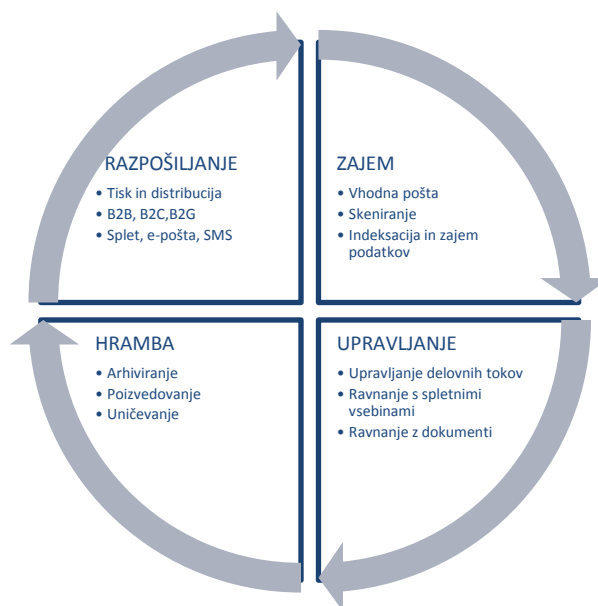


Vir: Interno gradivo podjetja Cetis

Smer ustvarjanja dodane vrednosti so izdelki, storitve, integrirane rešitve, zato je nizka razvojna perspektiva v izdelke, srednja v storitve in pakete ter visoka v integrirane rešitve. Razvojna perspektiva je tista, ki na dolgi rok daje dinamiko poslovanja podjetju.

Infrastruktura bo temelj za izvajanje različnih storitev in poslovnih procesov z visoko dodano vrednostjo. Izvajanje mora biti podprto s svetovanjem, projektnim vodenjem in podpornimi storitvami za stranke, ki bi jim zagotavljale upravljanje vsebin skozi celoten življenjski cikel. Poslovni procesi vključujejo integrirane storitve s področja zajema, upravljanja, hrambe in razpošiljanja vsebin, neodvisno od komunikacijskega kanala. Glavne skupine storitev so ponazorjene na sliki 20.

Slika 20: Skupine storitev v Cetisovem portfelju



Vir: lasten

Storitve, predstavljene v krogu, bi lahko Cetis izvajal z vključevanjem orodij in tehnologij s področja ravnanja z vsebinami. Cetis je danes primarno osredotočen na področje razpošiljanja tiskanih vsebin. Poleg tehnologij in orodij za razpošiljanje vsebin pa je za celovito ravnanje z vsebinami potrebno vključiti tudi tehnologije za zajem, upravljanje in hrambo.

V krogu namenoma ni vključenega ohranjanja oz. trajnega arhiviranja vsebin. Izgradnja ustreznega elektronskega arhiva zahteva precejšnjo investicijo in upoštevanje kompleksnih zakonskih regulativ. Predlagam, da se na področju trajnega el. arhiviranja poišče strateškega partnerja, ki ima arhiv akreditiran v skladu z zakonodajo. To področje podrobneje opredeljuje Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (ZVDAGA) Ur.l. RS, št. 30/2006.

Cilj modularne infrastrukture, ki obsega predlagane storitve, zagotavlja zaprto zanko med vhodnimi in izhodnimi komunikacijskimi storitvami, ki organizacijam izboljšajo operativno učinkovitost in znižajo stroške pri komuniciranju s svojimi kupci. Modularna zasnova naročnikom omogoča izbor tistih storitev, ki jih potrebujejo za izvedbo določenih nalog. Kombinacija različnih storitev pa stranki zagotavlja izvajanje celotnega poslovnega procesa.

V nadaljevanju bo podrobneje predstavljen portfelj storitev, ki zagotavljajo ravnanje z vsebinami v različnih obdobjih življenjskega cikla, vezano na predlagane storitve na sliki 20.

6.5.1 Zajem vsebin – vhodne storitve

Vhodne komunikacijske storitve bi vključevale zajem dokumentov v papirni in elektronski obliki, procesiranje (indeksiranje, obdelava in plemenitenje podatkov) in storitve vhodne pošte (prevzem pošte v poštnem predalu ali na lokaciji naročnika, odpiranje, sortiranje in razvrščanje kritičnih dokumentov). V nadaljevanju bi pošta prešla skozi proces zajema papirnih dokumentov.

V to kategorijo lahko štejemo vse vhodne storitve:

- **Skeniranje** oz. pretvorba dokumentov v digitalno obliko z uporabo najsodobnejših tehnologij skeniranja.
- **Zajem informacij** iz vhodne pošte, faksov, elektronsko pošto in druge oblike dokumentov. Papirna dokumentacija zahteva skeniranje in pretvorbo iz papirne v digitalno obliko.
- **Zajem podatkov s papirja**, ki nudi storitve optičnega in inteligentnega prepoznavanja znakov za zajem podatkov z vhodnih dokumentov.
- **Klasifikacija** oz. razvrščanje posameznih vsebin glede na njene lastnosti.
- **Indeksiranje** in uporaba tehnologije za identifikacijo podatkov, ki so potrebni za kasnejše iskanje in pregledovanje dokumentov.
- **Zajem podatkov s spletnih obrazcev.**

Poslovni procesi:

- **Avtomatizacija vhodne pošte** (sprejemna pisarna) – vhodni prevzem in logistika. Proces zagotavlja potovanje poslovnega dokumenta na pravo lokacijo ob pravem času, neodvisno od oblike. V tem primeru gre za prevzem dokumentov, pripravo,

skeniranje, avtomatsko razpoznavanje, klasifikacijo in kategorizacijo vhodne pošte, posredovanje vsebine v ustrezne delovne tokove.

- **Upravljanje programa lojalnosti**, ki nudi zajem podatkov za stranke s pristopnice ali spletnega obrazca ter izvajanje poslovnih procesov, vezanih na program (npr. izdelava kartice lojalnosti, upravljanje in ažuriranje podatkov, arhiviranje, svetovanje, izvajanje kampanj ipd).

6.5.2 Upravljanje delovnih tokov in poslovnih procesov

Vež med vhodnimi in izhodnimi komunikacijskimi storitvami nudijo storitve za upravljanje procesov, dokumentov in spletnih vsebin. Ta del infrastrukture predstavlja možgane procesa, kjer so definirana vsa poslovna pravila delovnih tokov ali poslovnih procesov, uporabniki in njihove vloge.

Vključuje upravljanje procesov in sodelovanje med uporabniki, ustrezno ravnanje z dokumenti, spletnimi vsebinami in arhivskimi zapisi. V to skupino sem uvrstil tudi svetovalne storitve, ker so osnova za izvajanje poslovnih procesov.

V to skupino sodijo naslednje storitve:

- **Ravnanje z dokumenti**, ki omogoča celovito ravnanje z dokumenti z vključevanjem vseh potrebnih funkcionalnosti.
- **Upravljanje in ažuriranje naročnikovih podatkovnih baz.**
- **Konverzija vhodnih podatkov** v obliko, pripravljeno za tisk oziroma elektronsko arhiviranje.
- **Storitve oblikovanja**, kot so kreativno in grafično oblikovanje, upravljanje blagovnih znamk, upravljanje barv v skladu s komunikacijsko politiko stranke.
- **Namizno založništvo**, ki prevzame odgovornosti za razumevanje in uveljavljanje strankine celostne grafične podobe in tržnih sloganov.
- **Predstavitvene storitve**, kot so priprava vsebin, predstavitev, kompleksnih grafov, shem in drugih storitev, po meri pripravljena interna in zunanja komunikacija.
- **Večpredstavnostne storitve**, ki ponujajo možnost oblikovanja in priprave različnih avdio–vizualnih rešitev, kot so video, flashi, blogi, e-brošure, e-časopisi, e-kartice idr.
- **Urejanje besedil** z vključevanjem izkušenih strokovnjakov, ki lahko spišejo ali uredijo tekstualni material poljubne oblike.
- **Kompozicija** in izdelava personaliziranih dokumentov, kot so računi za opravljeno storitev. Podatke iz strankinega informacijskega sistema je možno združiti s statično predlogo, s čimer je možno kreirati personalizirane dokumente.
- **Sistemska podpora.**

Poslovni procesi:

- **Upravljanje kampanj**, kjer podjetje svetuje pri izbiri vrste komunikacijskega kanala, medija, kreativne izvedbe, skrbi za optimalno izvedbo in na koncu izvede analizo njene uspešnosti.
- **Upravljanje dokumentno osredotočenih poslovnih procesov** zahteva analizo, načrtovanje in implementacijo poslovnih procesov, potrebnih za njihovo izvajanje v skladu z naročnikovimi zahtevami.

6.5.3 Hramba in dolgoročno arhiviranje vsebin

Na tem področju bi Cetis lahko ponudil naslednje storitve:

- **Varna hramba dokumentacije v fizični obliki** v skladu z zakonskimi zahtevami.
- **Uničevanje in dematerializacija dokumentov in podatkov** na papirnih in elektronskih medijih.
- **Hramba zapisov in informacij v digitalni obliki**, kjer bi podjetje v kombinaciji s strateškim partnerjem ponudilo sisteme za hrambo in hiter dostop do vsebin ter ravnanje z zapisi in informacijami. S tem je možno zmanjšati tveganje izgube ali uničenja podatkov.
- **Elektronsko arhiviranje računov** in drugih transakcijskih dokumentov.
- **Projektno vodenje, svetovanje in izvajanje** pri odbiranju arhiva in določanju dobe hrambe.

6.5.4 Posredovanje oz. razširjanje vsebin – izhodne storitve

Obstoječe stanje na področju izhodnih komunikacijskih storitev, ki zajema storitve tiska (kreativa, prezentacijske storitve, upravljanje tiska), skladiščenja in distribucije, je potrebno nadgraditi z digitalnim barvnim tiskom in možnostjo spletnega naročanja tiskovin (angl. *web-to-print*).

To področje lahko razdelimo na storitve tiska in storitve razpošiljanja (distribucije).

Storitve tiska:

- **Digitalni tisk:** Cetis že danes nudi kot storitev variabilnega digitalnega tiska v črni barvi. Zaradi kratkih rokov za izdelavo tiskovine je predhodno ofsetno tiskanje in nato črno dotiskovanje precej zamuden proces. Stranke želijo takojšnje večbarvno tiskanje v visoki ločljivosti neposredno iz npr. pdf–datotek. Vključevanje tehnologije za barvno tiskanje je postala nuja.
- **Personalizirano tiskanje** poslovno kritičnih dokumentov, plačilnih dokumentov, slipov in drugih transakcijskih dokumentov.
- **Strojno in ročno kuvertiranje** kuvert različnih velikosti.
- **Izdelava transpromo sporočil**, ki izkoriščajo prostor na obstoječih transakcijskih dokumentnih za posredovanje promocijskih sporočil. Takšni dokumenti uživajo bistveno večjo pozornost, zato ta oblika komuniciranja prinaša bistveno hitrejšo povrnitev investicije kot tradicionalna direktna pošta.

Storitve pakiranja in logistike so:

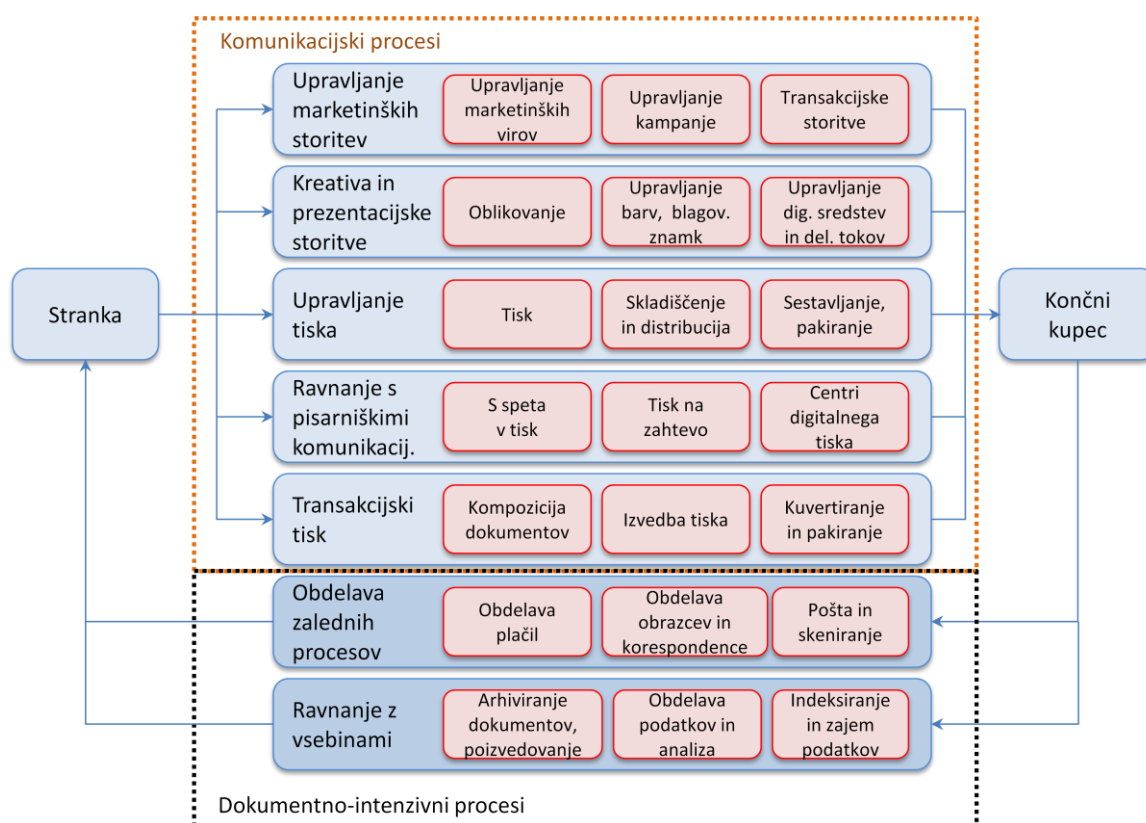
- **Pakiranje za končnega uporabnika**, kjer gre za opremljanje s črtnimi kodami, dodajanje drugih elementov, kot so navodila, plastične kartice, CD/DVD idr.
- **Skladiščenje in hramba**, kjer podjetje ponuja skladiščenje in hrambo tiskovin ter izvajanje logističnih storitev za stranke.
- **Upravljanje logistike in distribucije**, ki vključuje uporabo pošte, elektronske pošte, distribucije preko spleta v skladu z vsemi zakonskimi normativi.
- **Sledenje in določanje položaja pošiljke.**
- **Objava dokumentov in vsebin na portalih.**

Poslovni procesi:

- **Tisk na-zahtevo** (angl. *print-on-demand*): ažurno tiskanje izhodnih dokumentov.
- **Naročanje dokumentov iz spleta v tisk** zagotavlja proces naročanja tiskovine prek portala, izvedba digitalnega tiska in razpošiljanje h prejemniku tiskovine.
- **E-fakturiranje** in posredovanje plačilnih dokumentov do spletnih bank – B2B in B2C.

Slika 21 prikazuje interakcijo med izhodnimi komunikacijskimi in vhodnimi poslovnimi procesi, ki so osredotočeni na obdelavo dokumentov in bi jih Cetis lahko vključil v svoj portfelj storitev.

Slika 21: Predlagan nabor storitev podjetja Cetis



Vir: RR Donnelley, 2008

V nadaljevanju bodo predstavljene skupine storitev, ki bi jih lahko Cetis ponudil posameznim gospodarskim dejavnostim.

6.6 Nabor storitev po posameznih gospodarskih dejavnostih

Cetis že danes nudi svoje produkte in storitve v različnih gospodarskih dejavnostih. Razvoj modela je odvisen od velikosti industrije, obstoječih odnosov s strankami v posamezni industriji, možnosti razvoja dolgoročnega partnerstva, ponujanja dodatnih storitev skozi celotno vrednostno verigo in potenciala posamezne stranke oz. industrije za rast doma in v tujini.

Najpomembnejše dejavnosti, v katerih Cetis že danes deluje, so:

- trgovinska dejavnost;

- proizvodni sektor;
- zdravstvo;
- storitveni sektor;
- finančni sektor in
- javni sektor.

6.6.1 Trgovska dejavnost

Trgovina sodi med večje in uspešno rastoče gospodarske panoge. Cetis izvaja za trgovino pretežno zaključne faze – tisk in distribucijo direktne pošte in transakcijskih dokumentov.

Odločilno vlogo pri nakupovanju potrošnikov v prodajalnah imajo marketinške akcije, direktna pošta, usmerjena sporočila, katalogi ipd. Rešitve morajo vključevati pripravo učinkovitih fotografij v različnih oblikah in ustreznih besedil, izvajanje tiska in posredovanje prek logističnega omrežja, ki zagotavlja zanesljivo kakovost in izvajanje aktivnosti po vnaprej določenem urniku. Cetis se mora osredotočiti v pripravo in izvedbo tržno pomembnih rešitev, ki trgovcem pomagajo k povečanju prometa in zmanjšanju stroškov. Priložnosti mora iskati predvsem v poslovnih procesih, ki se navezujejo na nabavno verigo, trgovsko blago, marketing in prodajo, podporo strankam in analitiko.

Predlagane storitve nudijo podporo izvajanju celovitih marketinških kampanj za posamezne naročnike – od same zasnove, priprave, izvedbe in analize njene uspešnosti. Drugo področje, ki bi ga bilo smiselno podpreti za trgovino, pa je upravljanje programov lojalnosti. V to področje sodi obvladovanje celotnega procesa, to je od pridobitve in zajema podatkov, upravljanja baze komitentov, izdelave kartice lojalnosti, podpore komitentov s klicnim centrom do izdelave transakcijskih dokumentov.

Na sliki 22 so predstavljene možne storitve, ki bi jih Cetis izvajal za trgovsko dejavnost.

Slika 22: Nabor storitev za trgovsko dejavnost



Vir: lasten

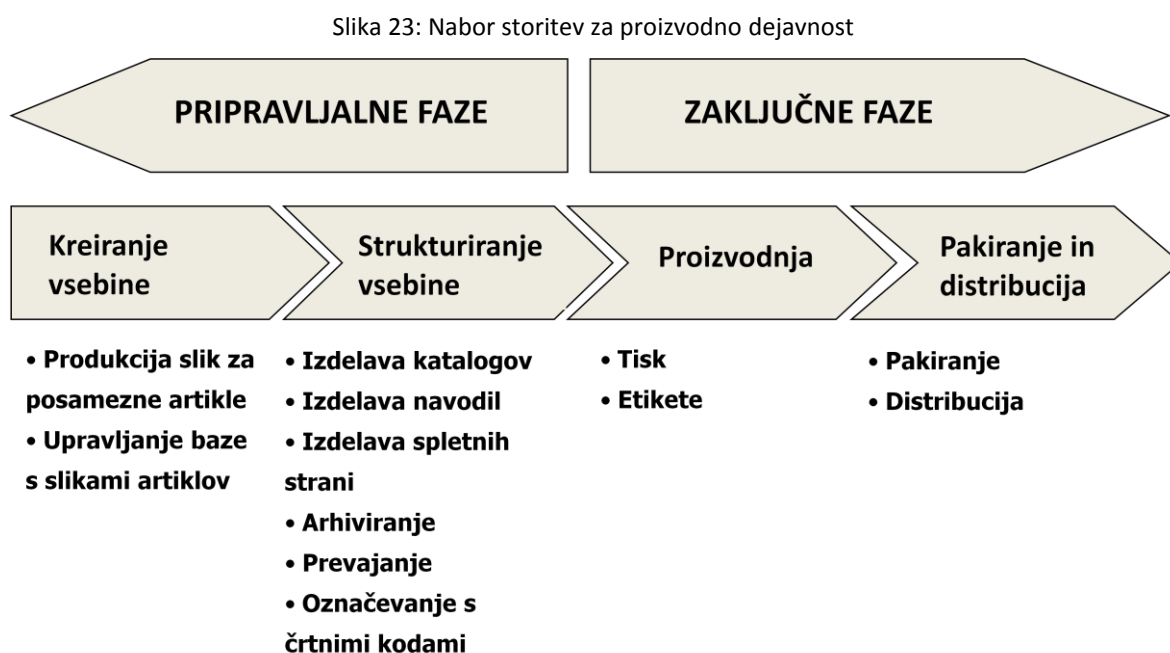
6.6.2 Proizvodna dejavnost

Proizvodna industrija potrebuje partnerja, ki ji s pomočjo tiska in ostalih komunikacijskih kanalov pomaga promovirati izdelke po najnižji možni ceni. Potrebe trga silijo industrijo v širok nabor artiklov, majhne količine, hitro dostavo, specializirano pakiranje in etiketiranje ter ostale dodatne storitve.

Cetis mora za proizvajalce naprav, elektronike, hrane in pijače, farmacevtskih izdelkov, tekstila in blaga ter mnogih drugih področjih razviti namenske rešitve za področje sistemov označevanja, opremljanja s črtnimi kodami, komercialnega tiska in pakiranja. V nadaljevanju bom naštel nekaj številnih rešitev, ki bi jih lahko Cetis vključil v ponudbo za to industrijo:

- načrtovanje storitev, ki vključujejo produkcijo digitalnih fotografij in upravljanje barv;
- ravnanje z zbirkami podatkov, priprava in izdelava katalogov in funkcionalnosti za e-poslovanje;
- možnost večkanalnih (tisk, splet in e-pošta) komunikacijskih sporočil, ki omogočajo proizvodni dejavnosti pridobivanje novih strank;
- logistične zmožljivosti, ki ponujajo stroškovno učinkovitost.

Slika 23 prikazuje nabor storitev za proizvodno dejavnost.



Vir: lasten

6.6.3 Zdravstvena dejavnost

Zdravstvena dejavnost je precej specifična panoga s poudarkom na zdravju ljudi. Zato ta panoga nosi velik obseg odgovornosti. Cetis je v zdravstveni industriji že prisoten s personalizacijo kartice zdravstvenega zavarovanja ter tiskanjem receptov in ostalih obrazcev, ki se uporabljajo v bolnišnicah in drugih inštitucijah. Svojo delovanje lahko še razširi na področje celovitega obvladovanja zdravstvene dokumentacije.

Cetis bi lahko izdeloval obrazce, nalepke, programsko opremo in nudil storitve ravnanja z zdravstveno dokumentacijo skozi celotno obdobje oskrbe bolnika od sprejema bolnika, zajema rentgenske slike, zapisa diagnoze v zdravstveni karton pacienta, arhiviranja dokumentov v digitalni obliki, posredovanja izvidov in obvestil o ponovnem pregledu pacienta itd.

Bolniki imajo danes vse aktivnejšo vlogo pri zavedanju pravic in možnosti s svojim zdravjem, zato postaja zdravstveno oskrba vse bolj konkurenčna. Razvija se trg zasebnih zdravnikov, ki imajo potrebe po marketinških in komunikacijskih rešitvah. Cetis bi lahko proizvajal tržne materiale, informativne brošure, direktno pošto idr. za zasebne zdravnike in ostale inštitucije v tej panogi.

Na sliki 24 so predstavljene možne storitve, ki bi jih Cetis lahko ponujal v zdravstveni panogi.

Slika 24: Nabor storitev za zdravstveno dejavnost



Vir: lasten

6.6.4 Telekomunikacije in storitveni sektor

Inovativne nove tehnologije, konvergenca in rešitve, ki spreminjajo poslovne modele, so na novo opredelile način poslovanja v telekomunikacijskem prostoru. Hitre spremembe na področju telekomunikacij silijo telekomunikacijska podjetja k iskanju partnerjev, ki lahko izboljšajo podporo storitev svojim strankam in zmanjšajo stroške ter tveganja. Podobne karakteristike ima tudi storitvena dejavnost.

Cetis mora razviti storitve, ki bodo celovito podprle naročniško razmerje s kupci, od pristopa in sklenitve pogodbe, zajema in arhiviranja korespondence, upravljanja podatkov naročnikov, tiska personaliziranih finančnih dokumentov, marketinških sporočil, direktne pošte in ostale poslovne korespondence, priprava spletnih publikacij in katalogov, poštna storitve, upravljanje paketov, storitve vlaganja itd.

Podobno kot za trgovsko dejavnost bi lahko tudi v telekomunikacijah in storitvenem sektorju nudili podporo pri izvajanju celovitih marketinških kampanj za posamezne naročnike – od same zasnove, priprave, izvedbe in analize njene uspešnosti.

Slika 25 prikazuje nabor storitev za proizvodno dejavnost.

Slika 25: Nabor storitev za telekomunikacije in storitveni sektor



Vir: lasten

6.6.5 Finančni sektor

Finančni trgi vključujejo banke, zavarovalnice in družbe za upravljanje s kapitalnim premoženjem. Na tem področju se konkurenca povečuje, zato podjetja v tej gospodarski panogi vlagajo velika finančna sredstva v prepoznavnost svojih blagovnih znamk in v optimizacijo poslovnih procesov, s čimer želijo doseči znižanje operativnih stroškov.

Uspešnejše bodo tiste organizacije, ki bodo sposobne izboljšanja odnosov s svojimi strankami za navzkrižno prodajo izdelkov in storitev. Na ta način si bodo zagotovile lojalnost svojih strank in povečale vrednost.

Cetis ima priložnost ustvarjanja, upravljanja, proizvodnje in dostave celovitih komunikacijskih rešitev, ki zagotavljajo celoten spekter finančnih storitev in komunikacijskih rešitev za podporo kompleksnih regulativ finančnega in kapitalnega trga.

Te storitve se lahko nanašajo na celovito upravljanje s komitentom, to je od sklenitve pogodbenega razmerja s komitentom, zajema in upravljanja poslovne korespondence, arhiviranja, komuniciranja s komitenti prek različnih medijev, tisk transakcijskih dokumentov in kuvertiranje, tisk dokumentov v varovanem okolju (in z varnostnimi zaščitami), direktna pošta, skladiščenje in upravljanje zalog, razpošiljanje, tisk promocijskega materiala za prodajne točke idr. Nabor storitev za finančni sektor je predstavljen na sliki 26.

Slika 26: Nabor storitev za finančni sektor



Vir: lasten

6.6.6 Javni sektor

Ustrezno ravnanje z informacijami je bistvenega pomena za delovanje mnogih organizacij javnega sektorja, ki razširjajo informacije, izvajajo transakcije z državljani, komunicirajo z interesnimi skupinami idr. Za mnoge organizacije javnega sektorja to področje ne predstavlja osrednje dejavnosti njihovega delovanja, zato je z zunanjim izvajanjem določenih nalog ali poslovnih procesov možno doseči optimizacijo stroškov in porabe časa.

Na sliki 27 so predstavljene storitve, ki jih Cetus lahko ponudi organizacijam na področju javnega sektorja.

Slika 27: Nabor storitev za javni sektor



Vir: lasten

6.7 Pomembni dejavniki za izgradnjo predlaganega modela

Podjetje Cetus mora predlagani model graditi postopoma, glede na finančne in kadrovske zmožnosti ter zahteve strank v posameznih panogah. Kratkoročno je potrebno nadgrajevati storitve obstoječim strankam, predvsem na področju javne uprave, financ in trgovine,

dolgoročno pa mora zgraditi model za celovito izvajanje poslovnih procesov v vseh predlaganih industrijah. Bistvenega pomena za določanje prioritete liste pri izgradnji posameznih integriranih rešitev so obstoječe relacije s posameznimi strankami. Poznavanje njihovih poslovnih procesov in potreb precej pripomore k boljšemu razumevanju in razvoju rešitev za dotičnega odjemalca.

Cetis mora kot ponudnik storitev vzpostaviti proaktiven pristop na naslednjih področjih:

- **Tehnologija.** Odjemalci zahtevajo dostop do najnovejših tehnologij, zato mora Cetis kot ponudnik dokumentno–intenzivnih storitev, da ostane konkurenčen, izvajati nenehne izboljšave in posodobitve v svoji lastni infrastrukturi.
- **Komunikacija.** Odjemalci morajo imeti jasno razumevanje prednosti in izboljšav, ki so neposredno povezane z njihovo osnovno dejavnostjo in cilji, kakor tudi kvantitativno razumevanje, kako se povečata njihova donosnost in operativna celovitost v primeru zunanjega izvajanja.
- **Izboljšave in dolgoročno partnerstvo.** Odjemalci pričakujejo od Cetisa kot partnerja in ponudnika storitev konstantno generiranje idej ter inovativnost in sodelovanje. Potrebno je nenehno nadgrajevati poslovne modele in odnose s strankami ter predlagati nove pristope k izboljšanju vrednosti obstoječih obveznosti, kakor tudi optimizacijo strankinih poslovnih procesov.
- **Metrika procesov.** Odjemalci dajejo vse večji poudarek metriki ključnih procesov kot prednostnih nalog. Cetis kot zunanji izvajalec dokumentnih procesov lahko zagotavlja uspešnost z razvito poslovno logiko kot tudi krajšim časom procesiranja dokumenta na časovno enoto.
- **Širjenje dejavnosti s prevzemanjem strankinih procesov.** Stranke si prizadevajo zmanjšati kompleksnost odnosov z zunanji izvajalci, zato iščejo strateškega partnerja, ki ponuja obsežen portfelj storitev in možnost širjenja in prenosa posameznih procesov na zunanjega izvajalca.
- **Prizadevanje za visoko učinkovitost.** Infrastruktura za avtomatizacijo dokumentnih procesov zmanjšuje zapletenost in stopnjo napak, izboljšuje uporabo in poveča zadovoljstvo kupcev. Cetis mora kot zelo učinkovit ponudnik storitev z zelo široko paleto storitev igrati pomembno vlogo na tržišču, s čimer bi ga konkurenca težko izločila.

Za vzpostavitev predstavljenega modela mora Cetis:

- najeti ali zaposliti ustrezne kadre, ki imajo:
 - ustrezna vsebinska znanja in znanja s področja informacijskih tehnologij,
 - ustrezno znanje, kako ponuditi nove storitve,
- vključiti novo funkcijo skrbnika ključnih kupcev,
- izbrati ustrezno platformo, ki omogoči:
 - ustrezno podporo novi ponudbi, danes in v prihodnosti,
 - ponuditi ustrezen model za ponujanje novih storitev.

V tem trenutku lahko ugotovim, da ima podjetje za dosego zelenega cilja številne vrzeli na področjih:

- strategije,
- znanja s področja IT in prodaje,
- kvalificiranega osebja,
- infrastrukture.

Glavne prioritete za razvoj predstavljenega modela in dosego ciljev so:

- ustrezna strategija,
- ustrezni kadri,
- kupci.

Za premostitev opisanih vrzeli in prehod iz obstoječega stanja v novo obliko so možne naslednje variante:

- razvoj znotraj podjetja,
- prevzem podjetja, ki ima potrebno znanje in razvite rešitve,
- strateško partnerstvo.

Vsaka izmed zgoraj naštetih variant ima svoje prednosti in slabosti. V nadaljevanju jih bom podrobneje predstavil.

1. Razvoj znotraj podjetja pomeni, da Cetis organsko raste in opravi vse potrebne aktivnosti znotraj podjetja. Ta metoda ima naslednje prednosti in slabosti:

Prednosti:

- nadzor,
- lažje razumevanje posla,
- manjše omejitve v poslovni kulturi,
- postopna investicija.

Slabosti:

- časovno zamuden razvoj,
- zahtevno iskanje pravih ljudi,
- daljši čas razvoja.

2. V primeru prevzema Cetis nakupi primerna podjetja na trgu. To prakso so uporabila podjetja, ki sem jih analiziral v delu. Ta metoda ima naslednje prednosti in slabosti:

Prednosti:

- hiter razvoj novih storitev,
- pridobitev novih veščin in znanj,
- pridobitev nove baze strank,
- pridobitev novih blagovnih znamk.

Slabosti:

- visoka cena – potrebna prevzemna premija,
- izguba ključnih zaposlenih,
- kulturni konflikti.

3. Strateško partnerstvo pomeni, da Cetis išče primerne partnerje na trgu. Ta metoda prinaša naslednje prednosti in slabosti:

Prednosti:

- nizka cena,

- prenos znanja in izkušenj,
- hiter razvoj novih storitev,
- pridobitev nove baze strank.

Slabosti:

- nižja stopnja dobička,
- možnost partnerjevega dostopanja do Cetisovih strank,
- odvisnost od partnerja.

V dani situaciji je najboljša opcija kombinacija vseh treh variant. Nekatera področja lahko Cetis razvija znotraj podjetja. V to skupino sodi področje tiska ter digitalizacije in zajema dokumentov. Cetis ima v tem segmentu precej izkušenj, vzpostavljeno ustrezno tehnologijo in kadre za izvajanje tovrstnih rešitev.

Precej večji poudarek pa mora podjetje nameniti področju začetnih faz v vrednostni verigi. V to področje sodijo vsebinske storitve, kot so upravljanje marketinških kampanj in tudi podporne storitve, upravljanje z bazami podatkov ter arhiviranje podatkov. Verjetno je smiselno kupiti podjetja s področja informacijske tehnologije in marketinga. S tovrstnimi nakupi bi Cetis lahko hitreje prišel do novih trgov in znanja, potrebnega za razvoj novih integriranih rešitev.

7 SKLEP

Namen magistrskega dela je preveriti možnost uporabe strategije za ravnanje z vsebinami na primeru podjetja Cetis. Podjetje spada v grafično panogo, ki je zrela dejavnost in zahteva novo usmeritev. Obstoječa oblika delovanja ustvari prenizko dodano vrednost, zato bo morale podjetje nameniti večjo pozornost pri razvoju in vključevanju novih storitev.

Za uspešno usmeritev na trg je pomembna ustrezna notranja organiziranost in infrastruktura, ki zagotavlja celovito ravnanje z vsebinami. Ravnanje z vsebinami je strategija, ki združuje skupek orodij in metod za zajem, upravljanje, shranjevanje, ohranitev in razširjanje informacij, vsebin in dokumentov. Cetis lahko orodja in tehnologije za ravnanje z vsebinami izkoristi kot osnovno infrastrukturo, potrebno za razvoj novih storitev in procesov za trg.

Vizija podjetja Cetis, biti globalni integrator informacij, opredeljuje povezovanje informacij, ki se nahajajo na različnih medijih – v papirni ali digitalni obliki – v enovito strukturo. Ta omogoča uporabo iste vsebine v različnih poslovnih procesih in komunikacijskih medijih. Vključevanje informacijskih tehnologij je ključnega pomena za razvoj novih storitev in povečanje dodane vrednosti obstoječih rešitev, ki temeljijo na tradicionalnih tiskarskih produktih. Razvoj novega poslovnega modela bi torej temeljil na integraciji znanj s področja grafične panoge in pridobljenih izkušenj s področja informacijskih tehnologij.

Vodstvo podjetja se dobro zaveda, da Cetis brez razvoja in ponujanja storitev z višjo dodano vrednostjo, kjer se povezujeta grafična in informacijska tehnologija, nima dolgoročne perspektive. Zato je konec leta 2007 bila opredeljena nova usmeritev s poudarkom na

razvoju integriranih rešitev. Skladno s to usmeritvijo vodstvo pričakuje, da bo razvoj pripravil konkretne predloge za razvoj novih rešitev, ki bodo povezovale grafične produkte in informacijske storitve v rešitve z višjo dodano vrednostjo za stranke.

Prispevek dela pri snovanju nove strategije v podjetju vidim na dveh ravneh: priprava vsebinskih predlogov za nove integrirane rešitve na področju poslovnega komuniciranja ter načrtovanje in uvajanje informacijske infrastrukture, ki omogoča njihovo izvajanje. Eden izmed temeljnih poudarkov tega dela, ki ga želim predstaviti vodstvu podjetja, je nujen prehod iz trenutne produktne v procesno usmeritev ponujanja produktov in storitev. Ceteris paribus jih mora zapakirati v zaključene rešitve, ki strankam omogočajo učinkovito izvajanje posameznih poslovnih procesov od začetka do konca.

Namen tega dela je tudi spodbuditi vodstvo, da pripravi dopolnjen program razvoja sistemov za poslovno komuniciranje, postavi nosilce posameznih nalog in jih rokovno opredeli. Z aktivnim pristopom in spremljanjem izvajanja postavljenih ciljev bo podjetje doseglo potrebne strukturne spremembe in uspešen razvoj.

Magistrsko delo je inicialni dokument in opredeljuje razvojno smer Cetisa na področju poslovnega komuniciranja in izvajanja poslovnih procesov. Na podlagi zaznanih priložnosti, ki bi jih Ceteris paribus lahko izkoristil pri svojem poslovanju, bo potrebno izvesti podrobnejšo študijo, finančni model in analizo trga glede možnosti izvajanja novih poslovnih usmeritev. Prav tako bo potrebno opredeliti način uvajanja novih rešitev v obstoječe okolje in prilagoditi sedanjo organiziranost podjetja, s katero bo nove storitve možno optimalno izvajati.

Nova usmeritev pa zahteva ustrezno informacijsko komunikacijsko infrastrukturo, pridobivanje kadrov z ustreznimi znanji in pridobivanje finančnih sredstev, s pomočjo katerih bo možen razvoj novih storitev in uspešen nastop na trgu. Ceteris paribus kot podjetje s prepoznavno blagovno znamko na področju varovanja poslovnih procesov in informacij ter vpeljanimi postopki, standardi in tehnologijami, mora svojo prepoznavnost izkoristiti in se po vzoru tujih podjetij preusmeriti v ponudnika zunanjega izvajanja poslovnih procesov.

8 VIRI IN LITERATURA

1. AIIM, 2008. Najdeno 25. 3. 2008 na spletnem naslovu <http://www.aiim.org>
2. Arhiv Republike Slovenije. Najdeno 28. 10. 2008 na spletnem naslovu <http://www.arhiv.gov.si>
3. Carroll, R. (2008). Are Installed ECM Systems Suffocating Your Business?, Clickability. Najdeno 16. 1. 2009 na spletnem naslovu http://www.siia.net/ondemand/2008/ECMCrossroads._WhitePaper_Clickability.pdf
4. CBR Staff Writer (2008), Contact center outsourcing vendors must take strategic view for BPO success, *Computer Business Review*. Najdeno 23 .2. 2009 na spletnem naslovu http://outsourcingbpo.cbronline.com/comment/contact_center_outsourcing_vendors_must_take_strategic_view_for_bpo_success_281108
5. Cetis, 2009. Najdeno 1. 3. 2009 na spletnem naslovu <http://www.cetis.si>
6. Cetis letno poročilo 2006.
7. Cetis letno poročilo 2007.
8. Communisis. Najdeno 1. 3. 2009 na spletnem naslovu <http://www.communisis.com/service/print-document-management-15273>
9. Congdon, K.(2008). An SMB's Guide To ECM Software, White Paper, Integrated Solutions for ECM
10. Corratech, 2009. Enterprise Content Management. Najdeno 16. 1. 2009 na spletni strani <http://corrtech.com/open-source/enterprise-content-management-preview.html>
11. Corsello, J. & Kingstone, S. & Hilton, S. (2006). How SaaS, Managed Services and BPO Will Affect Every Company, Yankee Group Decision Note, Yankee Group, Oktober 2006.
12. Cöster, M. (2007). The Digital Transformation of the Swedish Graphic Industry, LINKÖPING STUDIES IN SCIENCE AND TECHNOLOGY.
13. Čebular, U. (2008). Komunikacija pri sprejemanju poslov. Najdeno 26. 1. 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=28>
14. Duhon, B. (2005). What is ECM?, AIIM International. Najdeno 28. 9. 2008 na spletnem naslovu <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management.aspx#>
15. Dukart, J. (2008). Why ECM?, The AIIM Guide to ECM Purchasing 2008, AIIM International, str. 18
16. Elanders Annual Report 2006
17. Elanders Annual Report 2007
18. Elanders, 2008. Najdeno 22. 3. 2008 na spletnem naslovu <http://www.elanders.com>

19. Ernst & Young (2007). Competitiveness of the European Graphic Industry, European Commission.
20. Fenton, H. (2007). Web-to-Print: Profit Generator Or Loss Leader, *Napl Business Review*, Oktober 2007.
21. Gartner, 2009. Najdeno 1. 3. 2009 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com>.
22. Gooding, E. (2006), What is Document Composition?, Gilbane Group Blog, Najdeno 18.1.2009 na spletnem naslovu http://gilbane.com/blog/2006/09/what_is_document_composition.html
23. Goolsby, K. (2007). The Impact of Collaboration in BPO for Print Services, *Outsourcing Journal*. Najdeno 14. 2. 2009 na spletnem naslovu <http://www.outsourcing-journal.com/jul2007-bpo.html>
24. Hendley, T. (2007). Managing information and documents, The definitive guide 18th Edition, Infoconomy Ltd & Cimtech Ltd
25. Hodgson, C. (2004). Planning for an Enterprise Content Management System - User Guide, AIIM International, str. 1-2
26. How To Gain Business Productivity With Digital Print On Demand, 2004, Mimeo.com, Inc. Najdeno 19. 2. 2009 na spletnem naslovu <http://www.sherburneassociates.com/images/HowToGainBusinessProductivity.pdf>
27. InfoTrends, 2008. The Shift from Print Service Provider to Marketing Service Provider, junij 2008. Najdeno 14. 11. 2008 na spletnem naslovu <http://www.infotrends.com/public/Content/INFOSTATS/Articles/2008/06.24.2008.html>
28. InfoTrends, 2009. Document Process Outsourcing: Business Strategies for Successful Market Engagement, InfoTrends,
29. Interno gradivo podjetja Cetis
30. Islovar. Slovensko društvo informatika. Najdeno 14. 4. 2008 na spletnem naslovu <http://www.islovar.org>
31. Kampffmeyer, U. (2004). Trends in Record, Document and Enterprise Content Management, PROJECT CONSULT GmbH, str. 1-20
32. Kampffmeyer, U. (2006). Enterprise Content Management: Definitions, components, and challenges, DMS EXPO. Najdeno 10. 1. 2009 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/DRUKFF/ecm-enterprise-content-management-dmsexpo-2006-ulrich-kampffmeyer-presentation>
33. Kan, D. (2006). Trends in Enterprise Communication requirements, Alcatel-Lucent, Najdeno 12. 2. 2009 na spletnem naslovu http://www1.alcatel-lucent.com/com/en/apphtml/atrarticle/2006q1trendsinenterprisecommunicationrequirements06enhtmltcm172660011635.jhtml;jsessionid=4HI3N250VUQWTLAWFRUE1DFMCYWGI3GC?_DARGS=/common/atr/DATR_table_of_contents.jhtml_A&_DAV=/com/en/appxml/articlepaperlibrary/trendsinenterprisecommunicationrequirements06enhtmltcm172650481635.jhtml

34. Kendall, D. & Moore, L. A. (2006). Outsourcing Success: Laying an Effective Foundation, *Infonomics Magazine*, November/December 2006. Najdeno 10. 2.2008 na spletnem naslovu <http://www.aiim.org/Infonomics/ArticleView.aspx?id=32226>
35. Kotler, P. (2004). Management trženja, enajsta izdaja, GV založba, str. 60
36. Mancini, J. F. (2004). The Emperor's New Clothes: The Current State of Information Management Compliance, AIIM International, str. 2
37. Mattox, A. (2007). Bringing the Business Case for ECM to Management, ?, The AIIM Guide to ECM Purchasing, AIIM International, str. 28
38. Maziarka, M. (2006), What is Single Source: What Problems Does it Address?, InfoTrends, maj 2006. Najdeno 17. 10. 2008 na spletnem naslovu http://www.innodata-isogen.com/symposium/pub_sym_presentations/Mike_Maziarka_InfoTrends.ppt
39. Maziarka, M. & Franke, J. & Duek, O. (2006). Multi-Channel Communications: The Content Publishing Workflow Challenge, InfoTrends, September 2006. Najdeno 25. 2. 2009 na spletnem naslovu <http://www.capv.com/eprise/main/Home/Multiclient/Brochures/MCCIITOC.pdf>
40. McNabb, K. (2007). The Forrester Wave™: Enterprise Content Management Suites, Q4 2007, Forrester Research
41. Nagel, R. (2004). Rethinking the ADF: Promoting Interactive Customer Communication, Xploration, št. 2. Najdeno 28. 1. 2009 na spletnem naslovu <https://www.xplor.org/join/XplorationFall04.pdf>
42. Nelton, S. (1990). Values with a long reach - family business R.R. Donnelly & Sons Co, Nation's Business, Februar 1990. Chamber of Commerce. Najdeno 29. 12. 2008 na spletnem naslovu http://findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n2_v78/ai_8529991/pg_1?tag=artBody;col1
43. Pellow, B. (2002). New Media Service Providers Will Thrive in a Multi-Channel Marketing World, Digital Output, Maj 2002. Najdeno 23. 6. 2008 na spletnem <http://www.digitaloutput.net/content/ContentCT.asp?P=240>
44. Pellow, B. (2007). From Print to Information, Digital Output, Februar 2007. Najdeno 12. 9. 2008 na spletnem naslovu <http://www.digitaloutput.net/content/ContentCT.asp?P=908>
45. Pellow, B. & Miller, B. R. & Sumarta, A. (2008). U.S. Document Outsourcing Market Forecast: 2007-2012, Document Outsourcing Consulting Service. 30.6.2008. Najdeno 21. 11. 2008 na spletnem naslovu http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/files/SIG/US_DOCS_Forecast_2007-2012_Exec_Sum.pdf
46. Perez, A. (2008, 31. julij). Multi-Channel Communications: Understanding Benefits, DigitalPrint360.com. Najdeno 28. 12. 2008 na spletnem naslovu <http://www.digitalprint360.com/2008/07/multi-channel-communications-understanding-benefits/>

47. Pesko, C. A. (2005). Transformation of the Print Industry—Mind the Gap, Digital Printing Report, 12 (6), Junij 2005, str. 3-4.
48. Pibernik, P. (2009). Uredništvo in upravljanje vsebin, Mediade. Najdeno 10. 2. 2009 na spletnem naslovu http://www.mediade.si/index.php?sv_path=333
49. Reuters (2008). Najdeno 23. 1. 2009 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS130747+22-Apr-2008+BW20080422>
50. Romano, F. (2001). PRINTING in the age of the WEB& beyond, The Electronic Document Systems Foundation .
51. RR Donnelley, 2008. Najdeno 5. 4. 2008 na spletnem naslovu <http://www.rrdonnelley.com>
52. Schlupp, R. C. (2004). Enterprise Communication Challenge: The "Automated Communication Factory" Najdeno 5. 11. 2008 na spletnem naslovu <http://www.digitaldruck-forum.org/content/english/acf.html>
53. Shegda, K. M. & Bell, T. & Chin, K. & Gilbert, M. R. & MacComascaigh, M. (2008). Magic Quadrant for Enterprise Content Management, Gartner Inc.
54. Startupmeme. Najdeno 19. 2. 2009 na spletnem naslovu <http://startupmeme.com/skywire-software-acquired-by-oracle-2/>
55. Streamserve. Najdeno 1. 3. 2009 na spletnem naslovu <http://www.streamserve.com/archive/White-Paper4/>
56. Tower Software (2007). What is an ECM solution going to do for my organization?, The AIIM Guide to ECM Purchasing 2007, AIIM International, str. 8
57. Williams Lea, 2008. Najdeno 6. 5. 2008 na spletnem naslovu <http://www.williamslea.com>
58. Xerox. Najdeno 8. 1. 2009 na spletnem naslovu http://www.xerox.si/izdelki_in_storitve/storitve/zunanje_izvajanje_za_pisarnisko_okolje/
59. Yahoo. Najdeno 5.4.2008 na spletnem naslovu <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=RRD>
60. Yamauchi, R. (2003, 31. marec). Past, Present and Future of the Printing Industry, ASIA FORUM 6th Information Exchange Meeting, FAGAT/Singapore. Najdeno 16. 2. 2009 na spletnem naslovu http://www.jagat.or.jp/story_memo_view.asp?StoryID=6466#what
61. Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih - ZVDAGA (Ur.l. RS, št. 30/2006)

PRILOGA 1: Slovar kratic in izrazov

AIIM - je že več kot 60 let vodilna neprofitna organizacija, ki pomaga uporabnikom razumeti izzive, povezane z upravljanjem dokumentov, vsebine, zapisov in poslovnih procesov. Danes je AIIM deluje v mednarodnem merilu, je neodvisna in v praktične rešitve usmerjena organizacija, ki kot predstavnik celotne panoge ECM – vključno z uporabniki, dobavitelji in ponudniki – deluje kot njen posrednik.

Application Service Provider (ASP) – aplikacijski ponudnik storitev, ki nudi strankam aplikacije v najem prek interneta. Razlika od programske-opreme-kot-storitev (SaaS) je v tem, da ASP je popolnoma prikrojena rešitev za posameznega odjemalca.

Business Intelligence (BI) - poslovna inteligenca, ki zajema široko vrsto aplikacij in tehnologij za zbiranje, shranjevanje, analizo in zagotavljanje dostopa do podatkov za potrebe boljšega odločanja v podjetju.

Business Process Management (BPM) / Workflow – delna ali celovita avtomatizacija poslovnih procesov, kjer se dokumenti, informacije ali naloge prenašajo z enega udeleženca na drugega, v skladu s sklopom pravil. Poslovni proces je skupek logično povezanih delovnih tokov, korakov in nalog, ki zagotavljajo izdelek ali storitev za kupce. BPM je mešanica upravljanja procesov / delovnih tokov s tehnologijo aplikacijske integracije (EAI).

Business Process Outsourcing (BPO) - je pogodbeno oblika zunanjega izvajanja, ki predvideva prenos dejavnosti in odgovornosti posebnih poslovnih funkcij ali procesov na tretjo stranko.

Check In / Out - zagotavlja, da lahko samo ena oseba dela na dokumentu v nekem trenutku.

Data Capture - zajem podatkov oz. ekstrakcija podatkov iz poslovnih obrazcev. pošiljateljevega sporočila.

Document Process Outsourcing – je posebna oblika BPO, ki s vključuje zunanjo obdelavo dokumentov s strani ponudnika storitev, specializiranega na tem področju. Proces obdelave zajema celoten življenjski cikel dokumenta od njegovega zajema do večkanalnega razpošiljanja.

Disaster Recovery - strategija in proces vzdrževanja in/ali ponoven dostop do informacijske tehnologije in druge poslovne infrastrukture, potrebne za ponovno vzpostavitev kritičnih poslovnih operacij po nesreči.

Sistem za ravnanje z vsebinami v podjetju (ECM Suite) - integrirani sklop produktov enega prodajalca, ki vključuje sodelovanje, ravnanje z dokumenti, ravnanje z zapisi, zajem, delovne tokove/ BPM in funkcionalnosti za ravnanje s spletnimi vsebinami.

Enterprise Application Integration (EAI) - programska oprema, ki omogoča integracijo različnih računalniških aplikacij.

Form Processing - sposobnost programske opreme, da sprejme skenirane obrazce, prebere podatke iz okvirjev in črt ter jih zapisuje v podatkovne baze. Programska oprema običajno vključuje sposobnost odvzemanja posameznih oblik in barv z namenom izboljšanja natančnosti prepoznavanja.

Multi-function Device – večnamenska naprava, ki je priključena bodisi na računalnik ali na omrežje in opravlja dve ali več naslednjih funkcij: tiskanje, optično branje, kopiranje ali faksiranje. To so lahko digitalni kopirni stroji, telefaksi, in tiskalnik/skener ali druge kombinacije.

Personalizacija - prilagoditev vsebine potrebam uporabnika.

Print-on-demand - je tiskarska tehnologija in poslovni proces tiska posameznega izvoda tiskovine (ali drug dokumenta). Razvoj te tehnologije se je pričel z razvojem digitalnega tiska.

Portal - spletna stran oz. spletišče, ki združuje različne vire informacij, kot so npr. poslovni strukturirani podatkovni viri (različne podatkovne baze), nestrukturirani podatkovni viri (npr. dokumentni sistemi), računalniški programi, zunanji podatkovni viri.

Repozitorij - del sistema za upravljanje dokumentov s funkcionalnostjo za nadzor check-in/out, nadzorom različic in povezavo z atributi.

Software as a Service (SaaS) - dostop in uporaba najete programske opreme prek interneta namesto njenega nakupa in namestitve v okviru svoje IT infrastrukture.

Sistemski integrator - podjetje ali posameznik, ki povezuje programsko in strojno opremo različnih ponudnikov glede na informacijske potrebe naročnika.

XML (eXtensible Markup Language) - standard, ki je zasnovan za pospeševanje sestavljanja dokumentov iz standardnih podatkovnih postavk. Uporabljajo se tudi kot splošni podatki, za potrebe izmenjave.

Web to Print – ali oddaljena oblika založništva, je komercialna priprava procesa, ki premosti razkorak med digitalnimi vsebinami na spletu in komercialno tiskarsko proizvodnjo.

PRILOGA 2: Ravnanje z vsebinami po AIIM

