

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**UPORABA INTRANETOV IN EKSTRANETOV V MANJŠIH
PODJETJIH**

Ljubljana, september 2006

Tomaž Perc

IZJAVA

Študent Tomaž Perc izjavljam, da sem avtor/ica tega magistrskega/specialističnega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Aleša Groznika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

1	Uvod	1
1.1	Problematika in namen magistrskega dela	1
1.2	Cilj magistrskega dela	2
1.3	Metode dela in struktura naloge	2
2	Poslovna raba intraneta	3
2.1	Internet, intranet in ekstranet	4
2.1.1	Razvoj intranetov	5
2.1.2	Razlike med internetom in intranetom	6
2.2	Vpliv intranetov in ekstranetov na poslovanje podjetij	8
2.2.1	Prednosti oziroma korist intranetov	9
2.2.2	Slabosti intranetov	10
2.3	Področja uporabe intranetov	11
2.4	Intranet in ekstranet v manjših podjetjih	14
2.4.1	Posebnosti manjših podjetij	14
2.4.2	Prednosti in slabosti uporabe intranetov v manjših podjetjih	15
3	Vzpostavitev in razvoj intranetov	17
3.1	Izgradnja, nakup ali najem	19
3.1.1	Proces izgradnje – lastni ali zunanji	19
3.1.2	Arhitektura intraneta – standardna ali po meri	20
3.1.3	Tehnologija intraneta – odprtokodna ali komercialna	21
3.1.4	Najem intranetnih rešitev	22
3.1.5	Sinteza načinov uvedbe intraneta	23
3.2	Strategija uvedbe intraneta	25
3.2.1	Cilji	26
3.2.2	Ključni dejavniki uspeha	26
3.2.3	Pristopi k oblikovanju strategije intranetov	28
3.2.4	Načini upravljanja intraneta	29
3.2.5	Načini vzpostavitve in razvoja intranetov	29
3.2.6	Načini komuniciranja z uporabniki intraneta	30
3.2.7	Iskanje	31
3.2.8	Prenova intraneta ali ekstraneta	33
4	Primeri uporabe intraneta v manjših podjetjih v Sloveniji	35
4.1	Podjetje A	35
4.2	Podjetje B	37
4.3	Podjetje C	38
5	Metodološki okvir za izvedbo intraneta v manjših podjetjih	39

5.1	Predstavitev metodološkega okvira.....	39
5.1.1	Osnovni visokonivojski metodološki okvir.....	39
5.1.2	Metodološki okvir za uvedbo intraneta v manjših podjetjih.....	40
5.2	Uporaba metodološkega okvira.....	47
5.2.1	Pripravljalne aktivnosti	47
5.2.2	Načrtovanje intraneta	52
5.2.3	Izvedba intraneta	72
5.2.4	Zagon in promocija intraneta	79
5.2.5	Zagotavljanje uporabe intraneta	82
5.2.6	Rast in razvoj intraneta.....	84
6	Sklep	87
7	Literatura	88
8	Viri	90
	Priloga A: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	93
	Priloga B: Metodološki okvir za vzpostavitev intraneta v manjših podjetjih	95
	Priloga C: Načrtovanje intraneta.....	97

Kazalo slik

Slika 1:	Razvojne faze e-poslovanja v manjših in srednje velikih podjetjih	6
Slika 2:	Razmejitev deležnikov intranetov, ekstranetov in interneta	8
Slika 3:	Izsek osnovnega metodološkega okvira izdelave intraneta	40
Slika 4:	Prikaz metodološkega okvira za izvedbo intraneta v manjših podjetjih	41
Slika 5:	Prikaz izbire nivoja obsežnosti metodološkega okvira glede na izbrane kriterije	43
Slika 6:	Oznake pomembnosti aktivnosti za različne velikostne razrede podjetja	45
Slika 7:	Primer oznake posamezne aktivnosti znotraj metodološkega okvira.....	45
Slika 8:	Model za postavljanje prioritet pri izbiri funkcionalnosti intraneta	64

Kazalo preglednic

Preglednica 1:	Primerjava ključnih razlik med internetom in intranetom z vidika podjetja	7
Preglednica 2:	Pregled možnih načinov uvedbe intraneta.....	24
Preglednica 3:	Primer enostavnega izračuna donosnosti intraneta	61

1 Uvod

1.1 Problematika in namen magistrskega dela

V manjših (pa tudi v večjih) slovenskih podjetjih velikokrat obstaja razkorak med poslovnimi potrebami in uporabo tehnoloških rešitev za zadovoljevanje teh potreb. Intraneti in ekstraneti kot takšna tehnološka rešitev niso izjema. Po podatkih raziskave, izvedene med 150 informatiki v slovenskih podjetjih v letu 2004 (oziroma 2005), kar 61 % (39 %) podjetij uporablja intranet za pregled dokumentacije in dostop do baz podatkov ter le 20 % (30 %) za druge poslovne aplikacije (Akademija Panta Rei, 2004, 2006). Ti rezultati kažejo, da podjetja intranet uporabljajo predvsem kot skladovnico dokumentov ter skladišča podatkov in manj kot eno od orodij za optimizacijo poslovnih procesov.

Kljub temu se spletni koncepti, povezani z izpeljavo poslovnih procesov, vedno bolj vključujejo v poslovanje podjetij. Najbolj razširjena je spletna prodaja izdelkov v segmentu poslovanja s končnimi kupci (B2C), kar je še posebej izrazito v manjših podjetjih. Manj razširjena je uporaba spletnih tehnologij za podporo poslovanja podjetij s podjetji (B2B), katerih predstavniki so ekstraneti ter intraneti, ki so lahko ključno orodje za sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi znotraj podjetja (B2E).

Ker so tehnologija in ponudniki z njo povezanih storitev danes nekaj vsakdanjega, si lahko vsako podjetje privošči vzpostavitev neke vrste intraneta ali ekstraneta. Velikost podjetja pri tem ni pomembna, pomembno je, ali podjetje intranet potrebuje (Hills, 1997, str. 50). Glede na svoje potrebe lahko podjetje npr. najame orodje za vodenje projektov že za nekaj tisoč dolarjev na mesec (Basecamp, 2005). Kupi npr. Microsoft Small Business Server, ki vključuje SharePoint Services, kupi ali najame vnaprej pripravljene rešitve ali uporabi odprtokodne tehnologije za izdelavo popolnoma prilagojene rešitve.

Z uporabo intraneta lahko v informacijski sistem podjetja vključimo tudi manj strukturirane podatke in medsebojno povežemo njegove geografsko dislocirane podsisteme (Turk, 1998, str. 1). Prav tako lahko intranet predstavlja enotno vstopno točko za obvladovanje znanja organizacije (Hinrichs, 1997, str. 18). Raziskave kažejo, da imajo organizacije z večjo stopnjo intranetnega sodelovanja bolj učinkovite zaposlene in večjo organizacijsko učinkovitost (Ali, 2001, str. 97-99).

Spletne tehnologije manjšim podjetjem omogočajo poslovanje na geografsko bistveno večjem območju in obenem ohranjanje nizke stroškovne strukture ter fleksibilnosti, ki sta pomembna dejavnika za uspešen nastop na trgu.

V manjših podjetjih se morajo začeti boljše zavedati konkurenčnih prednosti, ki jim jih lahko prinesejo spletne tehnologije, in spoznati, da bodo v prihodnosti lahko postali manj konkurenčni, če jih ne bodo pričeli uporabljati.

Namen pričujočega dela je celovit pregled problematike vpeljave intranetov in ekstranetov, izgradnje oziroma najema, podpore za oceno koristi in stroškov ter njihove uporabe v manjših podjetjih. Vključuje tako vsebinski kot menedžerski pogled na uporabnost intranetov in ekstranetov za izboljšanje poslovanja podjetja.

Manjša podjetja imajo nekatere lastnosti, ki v velikih podjetjih niso tako izrazite, na primer manj človeških in finančnih virov, večja odvisnost uspeha podjetja od menedžerja – podjetnika (Enz, 2000, str. 13) ter manjše število uporabnikov. En od namenov naloge je poiskati tiste pomembne dejavnike, ki vplivajo na odločitev za uvedbo intranetov in ekstranetov ter zagotavljajo njihovo učinkovitost.

Končni namen je podjetnikom pokazati, kakšne prednosti jim lahko prinese uvedba intranetov ali ekstranetov v poslovanje, in jih spodbuditi k temu, da se bodo s podano metodologijo sami poizkusili v njihovem načrtovanju ter izvedbi. Obenem pa želim dokazati, da omejeni resursi manjših podjetij niso ovira za izgradnjo intranetov.

1.2 Cilj magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je pripraviti metodološki okvir, ki bo pomagal manjšim podjetjem ter jih usmerjal pri izgradnji intranetov in ekstranetov. S pomočjo strukturirane metodologije bodo lahko v podjetju ugotovili, ali potrebujejo intranet oziroma ekstranet, ocenili svoje potrebe, izbrali način izvedbe intraneta oz. ekstraneta, pripravili akcijski načrt, vodili proces načrtovanja, ocenili vrednost naložbe, vodili proces izvedbe ter intranet oziroma ekstranet uvedli v poslovanje podjetja s ciljem njegovega izboljšanja. Ob tem bom na konkretnih poslovnih primerih prikazal, kakšne so lahko aplikacije intranetov in ekstranetov v poslovanju manjših podjetij v Sloveniji.

1.3 Metode dela in struktura naloge

Intraneti, ekstraneti pa nekoliko manj, so v literaturi obdelani z veliko različnih vidikov. Zaradi omejenega obsega se v nalogi osredotočam predvsem na konceptualne, vsebinske in

organizacijske metode ter prijeme vzpostavljanja intranetov. Tehnološki vidiki pa so uporabljeni le, če je to potrebno za podporo vsebinskemu delu.

V procesu analize teoretičnih modelov ter vidikov vzpostavljanja intranetov in ekstranetov sem zaradi specifičnosti teme glavnino informacij črpal iz novejših (spletnih) virov, in manj iz literature. Pri določanju metodološkega okvira načrtovanja, izvedbe ter uvajanja intranetov in ekstranetov pa sem se oprl na nekaj ključnih del tuje literature ter jih dopolnil s spoznanji domačih in tujih avtorjev s področja informatike in poslovanja manjših podjetij ter z internimi viri.

Izbrana tema in cilj naloge na začetku zahtevata uporabo metode analize obstoječih teoretičnih izhodišč ter modelov vzpostavitve intranetov in ekstranetov. Za izgradnjo metodologije uvajanja intranetov in ekstranetov sem uporabil metodi analize in sinteze, primerjalno metodo, metodo deskripcije ter metodi indukcije in dedukcije. Vsi metodološki pristopi so omogočili izdelavo metodologije za manjša podjetja, ki črpa iz splošne metodologije vzpostavljanja intranetov. Metodo poslovnih primerov sem uporabil za prikaz dejanskih učinkov uporabe intranetov in ekstranetov v manjših slovenskih podjetjih.

Magistrsko nalogo sem razdelil v šest poglavij. V drugem poglavju sem s teoretičnega vidika opredelil intranete in ekstranete, njihovo aplikacijo v praksi ter njihovo vlogo in posebnosti v manjših podjetjih. V tretjem poglavju sem opredelil koncepte in pristope izgradnje novih oziroma prenove obstoječih intranetov ter pokazal, kako se le-ti odražajo v manjših podjetjih. Četrto poglavje prikazuje nekaj uspešnih projektov v manjših slovenskih podjetjih. Vsebinsko najobsežnejši je peti del. V njem sem izdelal metodologijo za uvajanje intranetov in ekstranetov v manjša podjetja. Metodologija zajema vsa področja uvajanja od ustreznih priprav, prek načrtovanja do izdelave in zagona intraneta ter ključnega dela – njegovega delovanja in nadaljnjega razvoja. V zadnjem poglavju sem prikazal sklepe, do katerih sem se dokopal med izdelavo magistrske naloge.

V nalogi sem uporabil izrazoslovje, značilno za panogo. Začetni obrazložitvi izrazoslovja sledi uporaba izrazov brez podrobnih obrazložitvev.

2 Poslovna raba intraneta

Intraneti so v zadnji desetih letih prešli iz orodja, ki so si ga zaradi visokih stroškov uvajanja lahko privoščila samo velika podjetja, do točke, ko si lahko vsako podjetje privošči vzpostaviti svoj intranet. To nakazuje študija, narejena med 520 irskimi podjetji, od katerih ima 64 % vseh intranet, ki je na voljo zaposlenim. Med anketiranimi podjetji so bila 403 mala in

srednje velika podjetja, med njimi pa jih je kar 59 % uporabljalo intranet. Med 117 velikimi anketiranimi podjetji je bila uporaba intraneta višja za 20 odstotnih točk, t. j. 79 % podjetij je uporabljalo intranet (Burbach, 2004, str. 17). Študija med evropskimi podjetji (eEurope 2005 Key Figures for Benchmarking EU15, 2003, str. 35-36) je pokazala, da ima intranet 56 % izmed 3.139 podjetij iz sedmih zahodnoevropskih držav ter da ima ekstranet 37 % od 1.925 podjetij. Drugačne rezultate navaja druga evropska študija (Information Society Benchmarking Report, 2004, str. 14-15), ki pravi, da intranet uporablja 33 % in ekstranet 12% anketiranih podjetij. Prav tako so ugotovili, da je uporaba intranetov in ekstranetov približno dvakrat bolj pogosta v velikih podjetjih.

Narašča tudi pomembnost intranetov in ekstranetov kot komunikacijskih orodij. Študija med angleškimi podjetji iz leta 2002, v kateri so spraševali o pomembnosti komunikacijskih kanalov v podjetjih, je dala naslednje rezultate (Leek, 2003, str. 121): v času izvajanja raziskave so podjetja kot ključne komunikacijske kanale navajala telefon, telefaks in elektronsko pošto (razvrščene po pomembnosti), čez 4 do 5 let pa pričakujejo strukturo elektronska pošta, internet, intranet in ekstranet.

Če na intranet gledamo z vidika manjšega podjetja, tehnološka platforma sedaj sploh ni več vprašljiva. Prav tako obstajajo varnostne tehnologije, ki omogočajo dostop zaposlenim do intranetov praktično od koderkoli. Po drugi strani pa razvoj komunikacij omogoča, da lahko podjetja prenašajo večje količine podatkov z zelo nizkimi stroški.

Tehnološki vidik in poceni komunikacije majhnim podjetjem odpirajo neslutene možnosti uporabe sodobnih tehnologij za zmanjševanje zaostanka na področjih, kjer so imela velika podjetja zgodovinsko gledano vedno prednosti (npr. več finančnih in človeških virov). Po drugi strani pa jim omogočajo, da vzdržujejo prednosti, ki jih imajo (večja fleksibilnost pri sprejemanju odločitev in spremembah strateških usmeritev).

Pričujoče poglavje prikazuje, kako se intraneti v podjetjih lahko uporabljajo, prav tako pa postavlja poslovne izzive manjših podjetij v kontekst uporabe intranetov v le-teh.

2.1 Internet, intranet in ekstranet

Definicije intranetov in ekstranetov v grobem delimo na tehnične in organizacijske. Tehnična definicija intraneta navaja, da »intranet predstavlja heterogeno računalniško okolje, ki povezuje različne strojne platforme, operacijske sisteme in uporabniške vmesnike za nemoteno komuniciranje, sodelovanje, izvrševanje opravil in inoviranje« (Hindrich, 1997, str. 11). Organizacijska definicija intraneta pravi, da je »intranet učeča se organizacija, sposobna

integracije ljudi, procesov, procedur in pravil, ki oblikujejo kreativno intelektualno kulturo, posvečeno implementaciji organizacijske učinkovitosti« (Hindrich, 1997, str. 11). Nekateri menijo, da je intranet skupek notranjega interneta in povezanih orodij, drugi pa, da je intranet celotno notranje omrežje organizacije vključno z notranjim intranetom in povezanimi orodji (Hills, 1997, str. 9). Tudi enotna definicija ektraneta ne obstaja. Ena definicij navaja, da je ektranet dajanje intranetnih/internetnih tehnologij v uporabo deležnikom podjetja - izbranim kupcem, dobaviteljem ali drugim partnerjem. Je kot intranet, ki ga odpremo izbrani skupini uporabnikov izven podjetja (Reisman, 1997).

Dejanska razlika med intranetom in ektranetom je v ciljnih skupinah uporabnikov, ki vanj dostopajo, in opravilih, ki jih znotraj sistema izvajajo. Zaradi tega bom za namene te naloge uporabljal enotno definicijo za intranet in ektranet, ki pravi, da »intranet (ektranet) predstavlja zasebno računalniško omrežje znotraj neke organizacije, do katerega imajo dostop samo pooblaščeni uporabniki (Curry, Stancich, 2000, str. 250) z namenom izmenjevanja elektronski informacij« (BWT, 2001, str. 17).

2.1.1 Razvoj intranetov

Od pojava interneta so podjetja eksperimentirala z njim kot z marketinškim orodjem. V tem procesu je spontano prišlo do preoblikovanja internetnega protokola (IP) prostranega računalniškega omrežja (WAN) v intranet. Ljudje so pričeli z objavljanjem lastnih vsebin, ki so se nahajale za požarnimi zidovi oziroma drugimi varnostnimi mehanizmi znotraj podjetij. Naslednji korak je bila razširitev intraneta na poslovne partnerje, pri čemer se je vzpostavilo omejeno zaupanje med omrežnimi računalniškimi viri dveh podjetij (Rihao, Yen, 2001, str. 40).

Razvoj intraneta lahko razdelimo v štiri razvojne faze (Curry, Stancich, 2000, str. 251):

- aplikacije za objavo informacij,
- aplikacije za neformalno sodelovanje,
- aplikacije za izvedbo transakcij in
- aplikacije za formalno sodelovanje.

Najbolj sveža slovenska raziskava s področja intranetov kaže, da je večina slovenskih intranetov še vedno predvsem skladovnica podatkov (Akademija Panta Rei, 2004, 2006) – torej v prvi razvojni fazi glede na predhodno delitev. Samo 20 % - 30 % jih uporablja rešitve iz naslednjih razvojnih faz.

Lindgren (2001, str. 5-7) v svoji študiji razvoja e-poslovanja pri manjših in srednje velikih podjetjih (MSP) na severu Danske ugotavlja, da 41 % podjetij ima ali izdeluje lastni intranet, medtem ko ima ali izdeluje spletno mesto kar 88 % podjetij¹. Slika 1 prikazuje faznost razvoja spletnega nastopa podjetij. Spletno mesto predstavlja prvi nivo elektronskih komunikacij, medtem ko se intranet prične uvajati, šele ko podjetja osvojijo splet, ne samo kot predstavitveno orodje, ampak kot orodje za podporo trženjskih aktivnosti. Študija tudi ugotavlja, da se večina MSP razvoja e-poslovanja ne loteva v okviru strateškega razvojnega načrta podjetja, ampak stihijsko.

Slika 1: Razvojne faze e-poslovanja v manjših in srednje velikih podjetjih



Vir: prirejeno po Lindgren, 2001, str. 7

2.1.2 Razlike med internetom in intranetom

Ključne razlike med internetom in intranetom izhajajo iz njune uporabe, in ne iz tehnologije. Medtem ko se internet osredotoča na služenje in izobraževanje ljudi, se intranet osredotoča na izboljševanje poslovnih procesov in skrajševanje razvojnih ciklov v podjetjih (Hinrichs, 1997, str. 31-33). Ključne razlike so:

¹ Podatki temeljijo na povprečju treh empiričnih študij, izvedenih med pomladjo in jesenjo leta 2000 (Lindgren, 2001, str. 1).

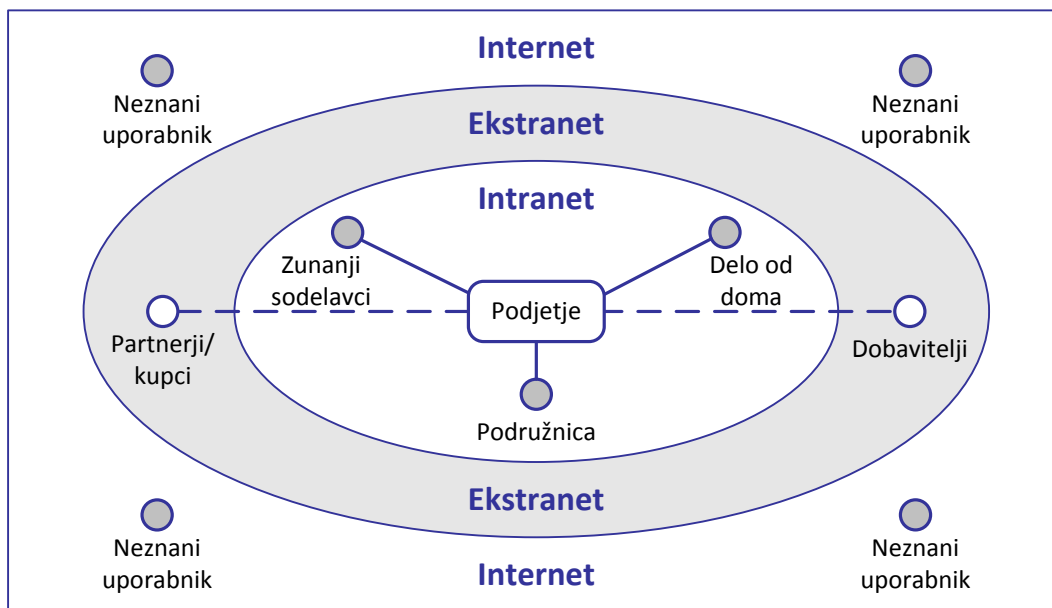
Preglednica 1: Primerjava ključnih razlik med internetom in intranetom z vidika podjetja

Internet	Intranet
<ul style="list-style-type: none"> • predvsem zunanja komunikacija (stranke, zainteresirane javnosti) 	<ul style="list-style-type: none"> • predvsem notranja komunikacija (zaposleni, poslovni partnerji)
<ul style="list-style-type: none"> • delno zaupanje uporabnikov v vsebino 	<ul style="list-style-type: none"> • popolno zaupanje uporabnikov v vsebino je kritično
<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni imajo dostop do vseh informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni imajo dostop samo do informacij znotraj intraneta glede na nivo njihovih pravic
<ul style="list-style-type: none"> • objava in filtriranje vsebin je izven nadzora podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje bolj ali manj nadzoruje vsebine, objavljene na intranetu
<ul style="list-style-type: none"> • uredniška politika je izrednega pomena 	<ul style="list-style-type: none"> • uredniška politika je odvisna od kulture podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • vsebine so povezane z hiperpovezavami s strani uporabnikov na nenačrtovan (ad-hoc) način 	<ul style="list-style-type: none"> • vsebine so organizirane na osnovi prednastavljene korporativne strukture
<ul style="list-style-type: none"> • izdelan za interakcijo s kupci 	<ul style="list-style-type: none"> • sledi toku dela
<ul style="list-style-type: none"> • prodajna in trženjska naravnost 	<ul style="list-style-type: none"> • procesna naravnost
<ul style="list-style-type: none"> • povezava na internet je nujna 	<ul style="list-style-type: none"> • povezava na internet je opsijska
<ul style="list-style-type: none"> • preoblikuje prodajni cikel oz. odnose s kupci 	<ul style="list-style-type: none"> • preoblikuje organizacijo podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • poudarek na skupinah, timih in medsebojnem toku informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • poudarek na enotni kontaktni točki z organizacijo ter profiliranju uporabnikov
<ul style="list-style-type: none"> • oblikuje učečo se organizacijo, omogoča globalno komunikacijo in sodelovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • oblikuje zavedanje ob blagovni znamki, podpira partnerstvo in elektronsko trgovanje

Vir: Gupta, Hebert, 1998, str. 12; Hinrichs, 1997, str. 34-36; White, 2003, str. 9; Stenmark, 2005, str. 6

Slika 2 prikazuje delitev intranetov in ekstranetov glede na deležnike, ki imajo dostop do informacij v okviru posameznega sistema.

Slika 2: Razmejitev deležnikov intranetov, ektranetov in interneta



Vir: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BWT), 2001, str. 16

Dejanska razmejitev je mnogo bolj dinamična, saj imajo določeni ljudje znotraj podjetja dostop do intraneta in do ektraneta (odvisno od pravic posameznega uporabnika). Napredne komunikacijske in varnostne tehnologije vse bolj brišejo meje med posameznimi tehničnimi rešitvami.

Tako na obseg (spletnih) vsebin neke organizacije, ki jih lahko vidijo uporabniki, vedno bolj vplivajo pravice, ki jih organizacija tem uporabnikom oziroma skupinam določi.

Enostaven primer tega so spletne trgovine, ki imajo določeno ponudbo za vse uporabnike, določeni tipi uporabnikov (npr. partnerji podjetja) pa imajo v okviru iste spletne trgovine posebne ugodnosti. Drug primer je ekstranet oglaševalske agencije. Vanj dostopajo različni tipi zaposlenih v agenciji, zunanji sodelavci in klienti. Pri tem so vsebine, ki jih posamezni uporabnik vidi, odvisne od tega, pri katerem projektu sodeluje in kolikšen nivo pravic upravljanja s podatki ima.

2.2 Vpliv intranetov in ektranetov na poslovanje podjetij

Intraneti spreminjajo delovanje podjetij na različnih nivojih, vendar je potrebno že na začetku poudariti, da intranet sam po sebi ne rešuje nobenih problemov podjetja. Ker je za njihovo vzpostavitev in delovanje potrebno veliko volje in odločnosti, so intraneti odraz obstoječe kulture podjetja (Wright, 2005). Tudi njihov nastanek izhaja iz potrebe po sodelovanju, nujne zaradi vse bolj zaostrenih tržnih razmer.

Vpliv intranetov na poslovanje podjetij lahko razdelimo v dve skupini: (1) izboljšanje konkurenčnosti z izboljšano učinkovitostjo in produktivnostjo in (2) izgradnjo kulture medsebojnega sodelovanja in izmenjave informacij.

2.2.1 Prednosti oziroma korist intranetov

Prednosti intranetov lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive (Hills, 1997, str. 28-64, Intranet Roadmap, 2005, 3-4).

Oprijemljive (merljive) so:

- zmerni stroški implementacije – ker intranet uporablja internetne tehnologije, so stroški implementacije nizki, prav tako se znižajo stroški vzdrževanja baz podatkov, podatke pa je mogoče enostavno prikazovati v različnih oblikah,
- enostavnost uporabe – dobro načrtovani intranet deluje enako intuitivno kot dobro spletno mesto; ker je uporabnikovo delovno okolje v intranetu podobno tistemu iz interneta, sta uvajanje in uporaba enostavna,
- prihranek časa in denarja, hitrejši prenos informacij – ob pravilni uporabi intraneta pride do materialnih (pisarniški material, potni stroški) in časovnih prihrankov (manj iskanja informacij, njihova takojšnja distribucija); zaradi vedno hitrejšega spreminjanja informacij je ta element vedno močnejši,
- razširljivost in fleksibilnost – zasnova intranetov omogoča enostavno dodajanje novih uporabnikov, prav tako pa tudi povečevanje kapacitet sistema,
- povezovanje različnih platform, uporaba obstoječe infrastrukture – ker je uporabnikov odjemalec brskalnik, ki za komunikacijo uporablja standardni protokol, lahko prek njega dostopamo do podatkov na različnih platformah,
- uporabniki nadzorujejo podatke – glede na varnostno oziroma uredniško politiko podjetja lahko uporabniki sami dodajajo, spreminjajo in objavljajo vsebine, kar povzroči bistveno hitrejši pretok podatkov.

Neoprijemljive (nemerljive) so:

- izboljšanja komunikacija – se zgodi tako na nivoju komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi kot med samimi zaposlenimi; geografske ovire odpadejo, omogočena je komunikacija velikega števila ljudi v različnih skupinah,
- izboljšano odločanje – bolj kakovostne in pravočasno dostopne informacije povečajo kakovost in hitrost odločanja,
- zbiranje in distribucija znanja – intranet omogoča zbiranje in shranjevanje informacij, tako da je na voljo komurkoli in kadarkoli,

- zmanjševanje birokracije – komunikacija med uporabniki poteka brez vmesnih členov in nič več samo po vertikalnih linijah,
- izboljšana produktivnost – do nje pride zaradi skrajšanja časa, potrebnega za iskanje, zbiranje, obdelavo in distribucijo informacij; na voljo je več informacij (manj »vrtičkarstva«), informacije so na voljo vsem naenkrat,
- izboljšan odnos s poslovnimi partnerji – z odpiranjem informacijskega sistema poslovnim partnerjem dosegamo hitrejši pretok informacij ter omogočamo dodatne možnosti sodelovanja in optimizacije poslovnih procesov na obeh straneh.

Druge neoprijemljive koristi so še podpora organizacijskemu učenju, grajenje kulture sodelovanja in izboljšano delovno okolje.

2.2.2 Slabosti intranetov

Slabosti intranetov so se od časa, ko je nastala večina tovrstnih analiz (pred sedmimi do desetimi leti), bistveno spremenile, na primer:

- varnostne ovire, kjer varnostni in komunikacijski protokoli še niso bili dobro razviti in je bil oddaljen dostop problematičen. Varnost je pomembna tudi danes, vendar pa imamo na razpolago veliko varnostnih mehanizmov. Ločiti moramo tudi med varnostjo, ki jo zahteva intranet, npr. biotehnoške ali vojaške razvojne organizacije ali pa intranet manjšega trgovskega ali proizvodnega podjetja;
- pomanjkanje celostnih rešitev – takrat t. i. rešitve iz škatle niso obstajale, prav tako pa ni bilo podjetij, ki bi se ukvarjala z načrtovanjem in implementacijo intranetov ter integracijo obstoječih informacijskih rešitev podjetja v intranet. Danes imamo na razpolago širok spekter rešitev od odprtih sistemov za upravljanje vsebin in rešitev, ki jih lahko najamemo, do kompleksnih licenčnih intranetnih rešitev.

V današnjem času so slabosti intranetov povezane predvsem s slabim načrtovanjem oziroma upravljanjem z intraneta (Hills, 1997, str. 46-49), npr:

- možnost kaosa – intraneti brez izdelane uredniške politike in stalnega vzdrževanja imajo tendenco, da jih uporabniki zasujejo z informacijami; le-te postanejo zaradi svoje mase obremenjujoče za uporabnike. Podobno velja, če je sistem toliko odprt, da dovoljuje večje posege v logiko organizacije vsebin in navigacije;
- deljenje informacij in izguba nadzora – sta prisotna predvsem pri srednjem menedžmentu, ki velikokrat zadržuje informacije pred podrejenimi. Z uvedbo intraneta dobijo uporabniki večji dostop do informacij, srednji menedžerji pa se posledično počutijo ogroženi;

- izguba produktivnosti – lahko nastane kot posledica nenadzorovane organske rasti intraneta, ko pride do preobremenjenosti z informacijami (količina, zastarelost, slaba organizacija), za iskanje informacij pa je potrebno veliko časa;
- skrita oziroma neznana kompleksnost ter stroški – kljub relativno nizkim zagonskim stroškom v fazi načrtovanja ni lahko oceniti, kakšni bodo dodatni stroški intraneta, ki bodo nastali z njegovo uporabo in vzdrževanjem. Posledično temu je potrebno načrtovati in meriti donosnost naložbe oziroma celotne stroške lastništva.

2.3 Področja uporabe intranetov

Področja, ki jih znotraj organizacije lahko pokriva intranet, so zelo različna - od korporativnega komuniciranja do grajenja baz znanja, vse z namenom povečevanja učinkovitosti poslovanja organizacije. Študija med 64 hongkonškimi podjetji, ki uporabljajo intranet (Lai, 2001, str. 95-96) je pokazala, da se intraneti največ uporabljajo za podporo upravljanju s človeškimi viri (več kot 80 % anketiranih podjetij). Sledijo prodaja in marketing, korporativne informacije, informacijske storitve, podpora kupcem ter proizvodnja in razvoj izdelkov (več kot 20 % anketiranih podjetij). Poglejmo, kakšne so nekatere izmed možnosti na posameznih področjih.

Interno korporativno spletno mesto. Interno spletno mesto je osnova vsakega intraneta. Vanj so vključena orodja, ki ne pripadajo posameznih oddelkom ali procesom, ampak so namenjena podpori vseh vsebin intraneta. Tovrstne funkcionalnosti so spletni iskalnik, načrt intraneta, možnost povratne komunikacije oziroma komentarjev uporabnikov, novice o organizaciji, splošna pravila in navodila za uporabo intraneta, direktoriji, imeniki zaposlenih ter dokumenti, povezani z vizijo, poslanstvom, cilji podjetja, razvojno strategijo in kulturo organizacije (Hills, 1997, str. 72-75).

Ta prostor predstavlja tudi vstopno točko v oddelčne intranete oziroma informacijske rešitve znotraj organizacije in je lahko neke vrste informacijski integrator organizacije.

Korporativno komuniciranje. Dober intranet je lahko močno orodje za oddelek korporativnega komuniciranja. Komuniciranje z zaposlenimi prek intraneta ima veliko učinkov na organizacijo. Poleg tega, da se ljudi obvešča o dogajanju v podjetju, je mogoče prek intraneta uvesti dvosmerno komunikacijo z zaposlenimi. Zaposleni so tudi prvi komunikatorji, ki gradijo imidž organizacije navzven in komunicirajo z mnogimi javnostmi (prijatelji, obstoječimi in potencialnimi kupci, dobavitelji ...). Intranet oddelku korporativnega komuniciranja omogoča tudi grajenje vrednot in spreminjanje kulture podjetja, saj z njim naenkrat dosega vse zaposlene, obenem pa je mogoče komunikacijo vsaj do neke mere

posebiti. Prek intraneta je možno tudi krizno komuniciranje ali komuniciranje sprememb ob izrednih dogodkih (prevzemi, menjave uprav, nesreče ...). V primerih, ko so ljudje zaskrbljeni, kaj bo z njimi, je hitra informacija vredna zlata.

Medosebno in skupinsko interno komuniciranje. Orodja znotraj intraneta (klepetalnice, forumi, blogi ...) omogočajo komunikacijo ali izmenjavo podatkov in informacij. Komunikacija poteka horizontalno v vseh smereh (med zaposlenimi znotraj iste organizacijske enote ali med različnimi organizacijskimi enotami) in vertikalno (med podrejenimi in nadrejenimi).

Ravnanje s človeškimi viri. Oddelki za ravnanje s človeškimi viri so eni glavnih razvijalcev intranetnih rešitev. Predvsem zato, ker imajo opravka z veliko papirnimi procesi, ki jih je mogoče prenesti v spletno okolje (Intranet Roadmap, 2005, str. 5). Priročniki za zaposlene, imeniki zaposlenih, časovnice (vodenje delovnih ur), življenjske situacije v okviru podjetja, v katerih se lahko znajdejo zaposleni, oglasi za prosta delovna mesta, letni intervjuji, organigrami in izobraževanje zaposlenih v podjetju so samo nekatere izmed vsebin.

Kot zanimivost naj navedem, da uporaba spletnih priročnikov za zaposlene, kot zamenjave za tiskane priročnike, predstavlja enega večjih stroškovnih prihrankov uvedbe intraneta v večjih podjetjih.

Nabava. Informatizacija nabave je vsekakor področje, ki postaja vedno bolj pomembno in lahko veliko pripomore k večji učinkovitosti poslovanja. Vedno večja virtualizacija poslovanja zahteva vedno tesnejšo informacijsko povezavo z dobavitelji. Kot najbolj enostavno obliko optimizacije nabave omenimo centralno aplikacijo, ki zaposlenim omogoča naročanje (nakup) pisarniškega, potrošnega in drugega materiala, letalskih kart in potovalnih aranžmajev ter izobraževanj (Oliva, 2002, str. 44). Podjetje lahko izgradi ekstranet, preko katerega se zbirajo potrebe v podjetju, dobavitelji pa imajo dostop do podatkov, zato se odgovornost za primerno količino zalog preloži na njih. Ustvarimo lahko tudi tržnico, na kateri dobavitelji tekmujejo za naročila.

Informatika. Večja podjetja imajo ponavadi različne računalniške rešitve na različnih področjih znotraj podjetja. Spletne tehnologije omogočajo vzpostavitev enotne komunikacijske platforme za vse zaposlene, ne da bi se morali zaposleni učiti uporabe različnih rešitev. Kot primer navedimo prodajalca, ki za svoj delovni proces potrebuje podrobne informacije o izdelkih in storitvah, ki jih prodaja (le-te se delno nahajajo v poslovnem informacijskem sistemu – ERP, delno pa v skladišču elektronskih katalogov), podatke o stranki, njenih preteklih nakupih, nakupnih navadah ... (delno ERP, delno sistem za upravljanje odnosov s strankami – CRM), možnosti vnosa naročil (ERP), vpogled v stanje

naročil v proizvodnem procesu (proizvodna rešitev) in podobno. Intranet v tem primeru deluje kot integrator podatkov, ki neodvisno od vira podatkov podpira poslovni proces.

Prodaja in trženje. Kot je prikazano v predhodnem primeru, lahko prodajni proces na intranetu dobro podpremo. Enako velja za trženje. Za namene tržnih raziskav lahko vzpostavimo ekstranet, kjer lahko podatke zajemamo v elektronski obliki in jih obdelujemo. Lahko ustvarimo skladišče podatkov, brošure, konkurence, naredimo notranjo in zunanjo točko, kjer se nahajajo vsi trženjski materiali za sodelavce, kupce ali druge zainteresirane javnosti.

Menedžment. Intranet kot integrator vseh informacij v podjetju je lahko najbolj pomembno orodje menedžmenta, saj mu omogoča vpogled v aktualne podatke (prodaja, stroški, doseganje načrtovanih rezultatov, parametri nadzora proizvodnje ...). Ažurnost informacij je ključnega pomena za sprejemanje operativnih odločitev, prilagajanje poslovne strategije ter za nadzor nad delovanjem podjetja.

Podpora kupcem. Je pomemben del poslovnega procesa in povezuje veliko poslovnih funkcij v podjetju (prodajo, finance, tehnično podporo ...). Prav tako predstavlja pomembno direktno kontaktno točko s kupci. Primeri uporabe intraneta za podporo kupcem so interaktivna izobraževanja in delavnice, vpogled v stanje naročil, katalogi izdelkov, vprašanja in odgovori, pregled promocijskih aktivnosti, ki jih nudimo kupcu, in drugo.

Takšen skupek informacij je lahko kupcem na voljo v elektronski obliki (prek ekstraneta) ali pa kot orodje v podpornem klicnem centru. Obenem te informacije uporabljajo prodajalci za izboljšanje uspešnosti prodaje, razvojniki za zajem težav in idej v zvezi z izdelkom ali storitvijo ter tržniki za razvoj trženjskih strategij in aktivnosti. Podpora kupcem lahko v nekaterih podjetjih zahteva ogromna sredstva (pošiljanje dokumentacije, osebna srečanja, telefonska podpora ...), ki jih lahko z uporabo informacijsko dobro podprte zaledne podporne pisarne prek ekstraneta bistveno znižamo (Pruitt, 2005, str. 3).

Finance in računovodstvo. Obe področji v osnovi uporabljata podatke v elektronski obliki, zato je zaposlenim smiselno omogočiti zajem in distribucijo teh podatkov. Področja, kot so poročanje zaposlenih o materialnih in drugih stroških, upravljanje z osnovnimi sredstvi ter javna in interna finančna poročila, so primeri učinkovite rabe intranetov.

Upravljanje znanja in izobraževanje. Intranet omogoča izgradnjo centralne knjižnice znanja podjetja, ki je dostopna vsem v podjetju, ne glede na njihovo geografsko lokacijo. Na ta način se izognemo veliko težavam z zastarelimi informacijami, lahko vzpostavimo forume, kjer strokovnjaki razpravljajo o rešitvah, obenem pa se ideje ohranijo za druge, ki se bodo s

sorodnimi problemi srečevali kasneje. Zelo pomembna funkcija v tem delu je dober iskalnik, ki uporabnikom izredno poenostavi fazo iskanja informacij, ki je lahko zelo dolgotrajna.

Pri izobraževanjih lahko prihranimo veliko stroškov, saj lahko za najpomembnejša področja pripravimo interaktivne izobraževalne vsebine, t. i. webcasts, oziroma spletne sestanke v živo, t. i. live meetings, ki so uporabnikom dosegljivi prek njihovih računalnikov. Tako njihova fizična prisotnost na seminarjih ni potrebna.

2.4 Intranet in ekstranet v manjših podjetjih

Manjša podjetja imajo drugačne poslovno-organizacijske modele kot velike korporacije. V nadaljevanju so navedene nekatere pomembne razlike med večjimi in manjšimi podjetji ter njihov vpliv na uporabo intranetov v podjetjih. Jasno je, da ni natančne ločnice med večjimi in manjšimi podjetji in da nekatera manjša podjetja po posameznih kriterijih lahko delujejo kot velika podjetja. Za podjetnika oziroma menedžerja manjšega podjetja pa je pomembno, da svojo organizacijo pogleda tudi s tega vidika in rezultatom primerno načrtuje izgradnjo intraneta.

V Sloveniji so podjetja razdeljena v velikostne razrede glede na število zaposlenih, višino čistih prihodkov in vrednost aktive ob koncu leta. Za namen ocenitve bi sicer potrebovali število računalnikov oziroma število njihovih uporabnikov. Ker pa teh podatkov javna statistika ne meri, uporabljajo v računalniških podjetjih oceno, da je število računalnikov v povprečju enako polovici števila zaposlenih. Nadalje se pojavi vprašanje, koliko ljudi uporablja oziroma bo uporabljalo intranet. Za namen te naloge je definicija manjšega podjetja podjetje, ki ima okoli sto zaposlenih, pri čemer so izjema podjetja, ki so življenjsko odvisna od informacijske tehnologije (IT, finančni posredniki ...), kjer je na 100 zaposlenih lahko tudi 100 uporabnikov.

2.4.1 Posebnosti manjših podjetij

Če primerjamo večje in manjše organizacije, vidimo razlike v njihovem delovanju na več področjih.

Manjše število zaposlenih. Število ljudi v povezavi z vertikalno (industrijo), v kateri se podjetje nahaja, je ena glavnih razlik med podjetji. Ta kombinacija v veliki meri določa kompleksnost procesov v podjetju in način njihovega upravljanja. Manjše število zaposlenih pomeni, da morajo ljudje opravljati bistveno širši spekter nalog in se težje specializirajo.

Enostaven odločitveni proces. V manjših podjetjih vodstvena struktura ni velika. Ponavadi je to direktor podjetja, ki je hkrati tudi lastnik. Prav tako ponavadi nimajo posebnega zaposlenega, ki bi se ukvarjal z informatiko. Tudi če je v podjetju oseba, ki je zadolžena za informatiko, je njena vloga povezana predvsem z zagotavljanjem operativnega delovanja informatike in ne z njenim strateškim razvojem.

Manj kompleksna organizacija in procesi. Kljub temu da mala organizacija potrebuje enake funkcije (finance, upravljanje človeških virov, prodaja, marketing ...), so procesi za zagotavljanje njihovega delovanja ponavadi bolj enostavni.

Manj finančnih virov in večja osredotočenost na stroške. Manjša podjetja v večini primerov težje dobijo ugodne finančne vire, poleg tega pa imajo že zaradi svoje velikosti manjšo absorpcijsko sposobnost za investicije. Dodatno v teh podjetjih pogosto prevladuje miselnost, da je potrebno varčevati na vseh področjih. Še posebej pri malih oziroma mladih podjetjih podjetnika obremenjuje vprašanje, kaj bo jutri, zato je potrebno varčevati že danes.

Večja dinamičnost in fleksibilnost v poslovanju. Spremembe v načinu poslovanja manjših podjetij so hitrejša, ker se morajo podjetja prilagajati tržnim razmeram. Drugi razlog za spremembe je rast podjetja, ki za sabo potegne vedno večjo strukturiranost procesov in potrebo po nadzoru delovanja podjetja.

Težje pridobivanje najboljših kadrov. Ponudbe, ki jih manjša podjetja lahko dajo potencialnim kandidatom, so lahko finančno podobne tistim iz večjih podjetij, vendar ponavadi vključujejo manj bonitet. Manjša podjetja imajo problem tudi z grajenjem kariere posameznika, saj so možnosti za napredovanje znotraj podjetja omejene.

Postopni modeli internacionalizacije. Manjše podjetje si težko privoščiti vstop na nov trg s prevzemom lokalnega podjetja ali pa z vzpostavitvijo polno funkcionalne podružnice. Velikokrat je odvisno od izbire pravega lokalnega partnerja (skupna vlaganja), s katerim najprej vstopita na trg s čim manjšimi stroški in postopno razvijata podjetje skladno z rastjo. Še bolj pogosto pa je vstop na nove trge najprej zasnovan tako, da lokalno podjetje sklene dogovor o prodaji s principalom.

2.4.2 Prednosti in slabosti uporabe intranetov v manjših podjetjih

Zgoraj navedene posebnosti na prvi pogled ne vplivajo pozitivno na izgradnjo intranetov. Od splošne percepcije, da je to za podjetje prevelika investicija, do argumentov, da tega ne

potrebujejo, ker so premajhni. V nadaljevanju bom v luči uvedbe intraneta v manjše podjetje ocenil zgornje trditve o razlikovanju manjših podjetij od velikih.

Manjše število zaposlenih. Pomeni, da je manj prostora za potencialne prihranke, ki se pojavijo ob uvedbi intraneta, ker so ti v veliki meri povezani s časom, ki ga zaposleni porabijo za opravljanje določenih nalog. Po drugi strani manjše število zaposlenih pomeni, da se vsak zaposleni ukvarja z več stvarmi, in nimajo nekoga, ki bi se ukvarjal s sistematičnim zbiranjem znanja v podjetju. Ker je znanje v glavah zaposlenih, lahko izguba enega človeka resno prizadane poslovanje malega podjetja. V tem primeru lahko enostavna intranetna rešitev omogoči, da vsi zaposleni uporabljajo enotni repozitorij dokumentov na intranetu.

Enostavni odločitveni proces. V manjšem podjetju lastništvo nad intranetom prevzame direktor podjetja in s tem zagotovi najvišji nivo podpore projektu. Ker tako podjetje ponavadi nima strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, je verjetnost, da bodo rešitve pripravljali ali izvajali zunanji izvajalci, bistveno večja.

Manj kompleksna organizacija in procesi. Manjša kompleksnost ponuja manjše možnosti za optimizacijo procesov. Po drugi strani pa lahko s podprtjem enega (ključnega) poslovnega procesa v podjetju bistveno spremenimo način poslovanja podjetja ali celo njegov poslovni model.

Manj finančnih virov in večja osredotočenost na stroške. Manjši obseg sredstev pomeni, da se je potrebno intraneta lotiti po fazah, pri čemer mora vsaka faza dati rezultate, preden pričnemo z novo. Prav tako ne moremo toliko časa posvetiti analizi in načrtovanju, posledično temu pa je razvoj intraneta bolj organski oziroma manj nadzorovan.

Večja dinamičnost in fleksibilnost v poslovanju. Dinamičnost in fleksibilnost kot konkurenčni prednosti malih podjetij je potrebno negovati in temu primerno načrtovati intranet. Rešitve, ki jih pripravimo, morajo biti toliko odprte, da jih je mogoče v primeru spremembe stanja na trgu enostavno prilagoditi novim zahtevam. Praktično to pomeni, da rešitve pripravljamo do nivoja, ko so dovolj dobre za obstoječe stanje, in se ne ukvarjamo s »piljenjem« vseh podrobnosti.

Težje pridobivanje najboljših kadrov. Vzorec, da manjše podjetje težje pridobiva kakovostne zaposlene, se pojavi tudi pri pridobivanju kvalificiranih zunanjih izvajalcev za izvedbo projekta. Ljudje v podjetju nimajo ne sredstev ne znanja za izbiro tovrstnih zunanjih izvajalcev.

Postopni modeli internacionalizacije. Ekstraneti lahko pripomorejo k hitrejši internacionalizaciji malih podjetij kot primarno podatkovno komunikacijsko orodje z lokalnimi partnerji. Prav tako mobilnim delavcem (ali poslovnim enotam v tujini) omogočajo enostaven in varen dostop do vseh potrebnih podatkov v matičnem podjetju. Virtualizacija poslovanja s pomočjo intraneta kot komunikacijsko-povezovalnega elementa se je pokazala za uspešno na mestih, kjer so se morala manjša podjetja združevati, da so lahko s celostnimi storitvami konkurirala z velikimi podjetji (Rautenstrauch, 2002, str. 6).

Na intranete in ekstranete za manjša podjetja lahko pogledamo tudi z drugega vidika. Tehnologija majhnim podjetjem omogoča povezovanje in optimizacijo poslovnih procesov ali celo spremembo poslovnih modelov prek skupnih portalov. Možni načini so pristop podjetja k portalu ali združitev podjetij in lastna izgradnja portala. Takšen primer je pogodbeno proizvodnja, ki manjšim podjetjem omogoča večjo fleksibilnost ter razširitev njihovih dejavnosti (Chan, 2002, str. 113).

3 Vzpostavitev in razvoj intranetov

Pričujoče poglavje postavlja teoretične temelje, na osnovi katerih je postavljen metodološki okvir vzpostavljanja intranetov v manjših podjetjih. Prikazane so možnosti, ki jih ima podjetje glede uvedbe intraneta. Lahko se odloči za lastni razvoj po meri narejene rešitve, nakup standardne rešitve ali celo najem storitev pri podjetjih, ki ponujajo delne ali celovite rešitve prek spleta. Nadalje so opredeljeni še pristopi k oblikovanju strategije intraneta, načini njegovega upravljanja, komunikacije z uporabniki intraneta ter ključni dejavniki za uspeh intraneta.

Preden katerokoli podjetje prične razmišljati o tem, kakšen intranet potrebuje, si mora odgovoriti na vprašanje, ali ga sploh potrebuje. Z odgovori na serijo vprašanj, ki so podrobno opredeljena v metodologiji, podjetja pregledajo svoje delovne procese in poslovne scenarije ter na tej osnovi ocenijo, ali je intranet prava rešitev za njihove poslovne izzive.

V svoji študiji Gupta in Hebert opredeljujeta naslednja vprašanja za določanje primernosti intraneta (Gupta, Hebert, 1998, str. 16-17):

- Ali ima podjetje dislocirane enote in ali je med njimi potrebna pogosta komunikacija?
- Ali je izmenjava podatkov in informacij med zaposlenimi pomemben del kritičnih poslovnih procesov podjetja?
- Kako pogosto je potrebno informacije osveževati?
- Ali je mogoče zagotoviti prihranke časa zaradi elektronske izmenjave podatkov?
- Ali je izmenjava podatkov s poslovnimi partnerji pomemben del poslovnega procesa?

Z drugega vidika študija medorganizacijskega komuniciranja prek intranetov (Lai, 2001, str. 96) navaja, da vsaj dve tretjini IT menedžerjev petsto hongkonških podjetij trdi, da so glavni razlogi za uvedbo intraneta naslednji: (1) uporaba odprtih standardov, kot so TCP/IP, HTTP in HTML, (2) enostavnost uporabe, (3) kompatibilnost med različnimi platformami in podpora, (4) stroškovna učinkovitost, (5) možnost združevanja podatkov in dokumentov ter (6) možnost nadgradnje v e-poslovanje v prihodnosti.

Ko v manjšem podjetju vedo, da intranet potrebujejo, in da jim le-ta lahko pomaga pri reševanju poslovnih problemov, se lahko vprašajo, če glede na velikost njihovega podjetja uvedba intraneta dejansko prinaša koristi in ne samo stroškov.

Splošna percepcija je, da intranet pokaže prave učinke predvsem pri srednjih in večjih podjetjih z več kot 50 zaposlenimi (Hills, 1997, str. 49). Po mojem mnenju so tovrstne predstave napačne. Menim, da velikost podjetja ni pomembna, saj je nabor tehnoloških in cenovnih rešitev že tako širok, da lahko uvedbo intranetov izvedemo z zelo malimi fiksnimi stroški. Kot primer naj navedem najem spletne intranetne ali ekstranetne rešitve. Tudi raziskava hongkonških podjetij je pokazala, da večje organizacije ne uvajajo intraneta večkrat kot manjše (Lai, 2001, str. 98). Podobne odgovore je prinesla tudi študija na Novi Zelandiji, kjer so raziskovali pomembnost uporabe modela elektronskega trgovanja v manjših podjetjih (Al-Qirim, 2004, str. 1). Kot najbolj smiselne tehnologije so anketiranci navedli interno elektronsko pošto, intranet in spletne strani. V povezavi z intranetom je bilo dodatno ugotovljeno, da velikost podjetja oziroma število uporabnikov ne vplivata na učinkovitost uporabe intraneta (Al-Qirim, 2004, str. 8).

Če ločimo intranete in ekstranete po njihovi vsebini, lahko rečemo, da ekstranet lahko s pridom uporablja že podjetje z enim človekom. Primer tega je profesionalni projektni vodja, organizator dogodkov, poslovni svetovalec ipd., ki naenkrat dela na več projektih. V okviru svojega dela mora naloge koordinirati z naročnikom in več podizvajalci. To lahko doseže z uporabo enostavnega spletnega orodja za vodenje projektov. Podobna zgodba je pri intranetu. Kot ekstrem lahko navedem primer slovenskega svetovalca na področju poslovnih rešitev, ki uporablja tehnologijo Wiki za organizacijo svoje baze znanja. Področje, kjer je intranet prav tako lahko koristen, so majhna podjetja z dislociranimi enotami, kjer je pretok informacij ključnega pomena za poslovanje podjetja.

3.1 Izgradnja, nakup ali najem

V zgodnjih devetdesetih letih je zaradi ne dovolj dobro razvite tehnologije vsako podjetje na novo gradilo svoj intranet. Z razvojem tehničnih standardov, izboljšanjem sistemske in aplikativne programske opreme pa so se pričela pojavljati prva orodja za razvoj in vzdrževanje intranetov. Dodatni dejavnik je bila eksplozivna širitev rabe interneta, ki je poskrbela za večjo računalniško pismenost uporabnikov. Vse to je bila dobra osnova za razvoj intranetov.

Danes smo na točki, ko lahko intranet uporabi vsaka organizacija ne glede na velikost. Tehnološki in komunikacijski standardi so vzpostavljeni, uporabniki imajo dobro računalniško infrastrukturo (hiter dostop do interneta, poenoten uporabniški vmesnik – spletni brskalnik) in vse to dnevno uporabljajo. Ti pogoji so odprli nove poslovne priložnosti veliko podjetjem, kar je posledično prineslo širok spekter rešitev za izgradnjo in vzdrževanje intranetov.

Kot podlago za odločitev o načinu pristopa k implementaciji intraneta mora podjetje razrešiti spodnje dileme, ki močno vplivajo na nadaljnji potek vpeljave intraneta.

3.1.1 Proces izgradnje – lastni ali zunanji

Implementacija intranetnih tehnologij je relativno enostavna. Zato lahko organizacije, ki imajo dovolj notranjih virov, to izvedejo same. Takšen pristop po eni strani daje organizaciji možnost razvoja tovrstnih znanj znotraj nje. Dopusča ji neomejeno svobodo pri določanju strukture in vsebin intraneta, sam proces pa ne zahteva formalnih postopkov in birokracije, povezanih z izbiro ponudnika. Po drugi strani podjetje izgubi dostop do izkušenj, znanj in ekonomije obsega, ki je vgrajena v obstoječe intranetne rešitve na trgu. Zaradi tega je kakovost zunaj narejenih rešitev ponavadi večja. Pri zunanjih rešitvah je menedžment zaradi visokih stroškov bolj vpleten v projekt. (Karlsbjerg, Damsgaard, Scheepers, 2003, str. 43).

Omenjeni možnosti predstavljata samo dva pola, med katerima je nešteto možnih kombinacij. Podjetje, ki se je odločilo za lastni razvoj, lahko v posameznih fazah (analize, načrtovanja, razvoj ...) sodeluje z zunanjimi svetovalci, ki v projekt prinesejo svoje izkušnje in kritični zunanji pogled na organizacijo intraneta v podjetju.

Odločitev o lastnem ali zunanjem razvoju je odvisna tudi od strateških (investicije v vire) in taktičnih (razporejanje virov) ciljev, ki jih zasleduje podjetje z vidika zagotavljanja virov, potrebnih za izvedbo intraneta.

Če se odločimo za lastni razvoj, je potrebno upoštevati razlike med razvojem intraneta in tradicionalnimi IT rešitvami (Wagner, 2002, str. 143): (1) bistveno večja vključenost uporabnikov v proces izgradnje, (2) uporabniške skupine so tiste, ki vzdržujejo vsebinski del intraneta, in ne IT oddelek, (3) intraneti postanejo živ, razvijajoč se organizem.

3.1.2 Arhitektura intraneta – standardna ali po meri

Z vidika arhitekture lahko ločimo dva osnovna tipa intranetov. Standardne (vnaprej pripravljene) in po meri narejene rešitve.

V primerjavi z informacijskimi sistemi za podporo poslovanja je implementacija standardnih intranetov manj problematična, saj v večini primerov podpirajo generične in ne preveč zapletene delovne procese. Večina organizacij potrebuje določeno stopnjo prirejanja standardnega intraneta, kar poveča zagonske stroške in stroške vzdrževanja takšnega sistema. Standardne rešitve vključujejo dobro testirane aplikacije s preverjenimi funkcionalnostmi. Prav tako je potreba po tehničnem znanju znotraj podjetja manjša. Slabost tovrstnih sistemov je, da se podjetje veže na zaščitene tehnologije ponudnika in je prenos podatkov v drug sistem lahko težaven. Zato je pred uvedbo standardne rešitve nujna podrobna analiza tehničnih in organizacijskih zahtev (Karlsbjerg, Damsgaard, Scheepers, 2003, str. 44).

Glavna slabost po meri narejenih intranetov je, da so razviti samo za eno organizacijo, ki mora pokriti celotne stroške razvoja. Potrebno je dobro poznavanje celotnega procesa izgradnje intraneta. Za njegovo uporabo je ljudi ponavadi potrebno usposobiti. Prednost tovrstnih rešitev je, da jih je mogoče enostavno integrirati v obstoječe informacijske sisteme organizacije, in tako lahko intranet postane vstopna točka do vseh aplikacij v organizaciji (Karlsbjerg, Damsgaard, Scheepers, 2003, str. 43).

Skupina Gartner je objavila štiri kriterije, ki jih je potrebno raziskati, ko se odločamo med nakupom in lastnim razvojem informacijskih sistemov (Mindbridge, 2005):

- Diferenciacija. Na kakšen način želimo uporabiti obstoječe razvojne vire znotraj organizacije? Če organizacija nima dovolj razvojnih kadrov, skupina Gartner predlaga, naj se osredotočijo na posebne rešitve (hitre in stroškovno nezahtevne), ki prinašajo takojšnje učinke.
- Nove strukture in usmeritve. Ker se tehnologija hitro razvija, tehnologije intranetov pa ne menjujemo tako pogosto, je potrebno oceniti, kakšne bodo možnosti vzdrževanja in nadaljnjega razvoja v prihodnosti, ko bodo razvojniki osvojili druge tehnologije.

- Upravljanje priložnosti. Kam naj organizacija usmeri svoje vire za zadovoljevanje strateških ciljev glede na možnosti, ki bodo na razpolago v prihodnosti?
- Tržne sile. Kakšen vpliv na lastni razvoj intraneta lahko ima morebitna nestabilnost kadrov v organizaciji?

Kot posebno podskupino standardnih rešitev lahko navedemo še uporabo obstoječih rešitev v podjetju (npr. Lotus Notes). Njihovo primarno uporabo kot poštni strežnik oziroma orodje za upravljanje procesov lahko nadgradimo v pravi intranet. Ta orodja imajo svoje omejitve, vendar pa je z razvojem spletnih tehnologij (IBM WebSphere in .NET) tudi njihov nadaljnji razvoj vedno lažji (Colby, 2003).

3.1.3 Tehnologija intraneta – odprtokodna ali komercialna

V tem poglavju se termin odprtokodna oziroma komercialna rešitev nanaša predvsem na že izdelane programske rešitve, čeprav je mogoče analogijo do neke mere uporabiti tudi za sistemsko in aplikativno programsko opremo ter razvojna okolja, v okviru katerih nastajajo intraneti, narejeni po meri.

Odprtokodne rešitve so nastale predvsem kot odgovor na drage komercialne rešitve. Poleg tega pa njihov razvoj podpirajo tudi nekateri velikani računalniške industrije, kot sta IBM in Sun. V zadnjem času so odprtokodne rešitve vse bolj zrele in postajajo resna alternativa komercialnim produktom (Robertson, 2004, str. 1).

Pri razmisleku o odprtokodnih rešitvah je potrebno upoštevati dva različna modela razvoja. Prve rešitve izdelujejo prostovoljci in niso v lasti nikogar. Druge pa so odprtokodne rešitve, ki jih razvijajo posamezne organizacije. Pri njih je koda brezplačna, organizacija pa zaračuna implementacijo in vzdrževanje sistema.

Prednosti odprtokodnih rešitev pred komercialnimi vključujejo (Robertson, 2004, str. 1-3):

- Nizke stroške. Kompletna koda odprtokodne rešitve je brezplačna, prav tako je podpora ponavadi cenejša kot pri komercialnih produktih. Pri implementaciji tovrstnih rešitev stroške ustvarjamo predvsem z analizo, načrtovanjem ter prirejanjem funkcionalnosti intraneta.
- Enostavnost izdelave »po meri«. Ker imamo na razpolago vso izvorno kodo rešitve, je fleksibilnost spreminjanja funkcionalnosti lažja. Ponavadi je mogoče funkcionalnost odprtokodnih rešitev tudi izdatno testirati. Ker prodaja ni cilj, so informacije o rešitvah bolj objektivne kot pri tržno naravnanih rešitvah.

- Odprta razvojna orodja. Odprtokodne rešitve ponavadi uporabljajo vsem dostopna razvojna okolja, s čimer podjetje ni obsojeno na posameznega dobavitelja. Poleg tega odprtokodne rešitve ponavadi vključujejo napredne tehnologije (npr. XML) in jih je tako mogoče enostavno integrirati v obstoječe informacijske rešitve podjetja.
- Podporo razvojne skupnosti. Najbolj uporabljane odprtokodne rešitve podpira aktivna skupnost razvijalcev. To omogoča hitre popravke napak in dodelave rešitev kot tudi možnosti posvetovanja z različnimi razvijalci in uporabniki.
- Varnost za prihodnost. Trg komercialnih rešitev je širok in zelo konkurenčen, zato ni nobenega zagotovila, da bo dobavitelj rešitve čez nekaj let še obstajal. Odprtokodne rešitve podjetjem nudijo vsaj to, da imajo ob morebiti opustitvi razvoja rešitve na voljo vso izvirno kodo in lahko rešitev naprej razvijajo samostojno. Poleg tega odprtokodne rešitve s široko bazo strank zagotavljajo, da bo njihov razvoj nekaj časa zagotovljen.

Glavne slabosti odprtokodnih rešitev pred komercialnimi so (Robertson, 2004, str. 3-5):

- Stroški implementacije. Odprtokodne rešitve niso pod pritiskom trga, zato v nasprotju s komercialnimi rešitvami velikokrat ne vsebujejo standardiziranega načina implementacije, kar viša stroške njihovega uvajanja.
- Komercialna podpora. Tiste odprtokodne rešitve, ki ne temeljijo na komercialni osnovi, nimajo komercialne podpore in garancij.
- Kompleksnost rešitve. Večina odprtokodnih rešitev je namenjenih manjšim ali srednje velikim implementacijam in tako nimajo vseh rešitev, ki jih zahtevajo velika podjetja.
- Pomanjkanje dokumentacije. Za pripravo kakovostne dokumentacije so potrebni znanje in izdatna sredstva, ki jih odprtokodne rešitve nimajo.

Enoznačnega odgovora, kateri pristop je boljši, seveda ni. Tako mora izbira med odprtokodno ali komercialno rešitvijo temeljiti na poslovnih potrebah in resursih podjetja.

3.1.4 Najem intranetnih rešitev

Področje, ki se je razvilo v zadnjih letih in je osredotočeno predvsem na majhna podjetja, je najem intranetnih rešitev. Ker se večina raziskav ukvarja z večjimi podjetji, tovrstnih rešitev ne raziskujejo.

Intranetne rešitve, ki jih je mogoče najeti, delujejo na ekonomiji obsega. Ponudniki razvijejo določeni skupek funkcionalnosti, ki jih gostijo na lastnem strežniku in dajejo v najem. Primeri tovrstnih storitev so Office.com (www.office.com), HyperOffice (www.hyperoffice.com),

HotOffice (www.hotoffice.com), 37signals (www.37signals.com) ali Microsoft OfficeLive (officelive.microsoft.com).

V večini primerov nudijo splošne funkcionalnosti, ki pokrivajo osnovne potrebe, kot so elektronska pošta, upravljanje z dokumenti, zasebni in skupinski koledar, upravljanje s kontakti, upravljanje delovnih nalog, forumi ipd. Obstajajo tudi specializirane spletne rešitve (npr. za projektno vodenje).

Prednosti tovrstnega pristopa so za uporabnika jasne:

- ni zagonskih investicij v računalniško in programsko opremo kot tudi ne stroškov vzdrževanja in nadgradenj, samo sprotno plačilo najemnine,
- enostaven je za uporabo in ni potrebnih posebnih izobraževanj,
- praktično takojšnji začetek uporabe,
- brezplačno testiranje, kjer uporabnik lahko natančno preveri, ali mu rešitev ustreza.

Slabosti lahko strnemo v naslednjih točkah:

- nudijo omejen nabor funkcionalnosti, ki ni razširljiv,
- nemogoče je združiti več različnih rešitev na eno platformo,
- za dostop do podatkov je potrebna povezava z internetom (po možnosti širokopasovna),
- podatki so izven organizacije in nad njimi nimamo nadzora.

3.1.5 Sinteza načinov uvedbe intraneta

Iz prejšnjega poglavja je razvidno, da ni receptov, med katerimi bi podjetja lahko izbirala. Vedno je potrebno narediti resno analizo strateških ciljev, potreb in možnosti podjetja, preden lahko tovrstno odločitev sprejmemo.

V pomoč tej odločitvi sem v preglednici 2 pripravil sintezo osnovnih konceptov. Za namen te naloge sem kot primarno delitev strategije izgradnje intraneta uporabil vprašanje, kdo bo sistem razvijal in implementiral. V sekundarni delitvi so uporabljeni različni načini zagotavljanja implementacij znotraj primarne delitve. Za vsako navedenih kombinacij so prikazane naslednje vsebine: P – prednosti, S – slabosti, O – organizacije, ki jim strategija implementacije intraneta najbolj ustreza.

Potrebno je poudariti, da preglednica prikazuje še eno dimenzijo, v okviru katere se gibljejo možne strategije, in sicer višino zagonskih stroškov. Zagonski stroški (stroški, ki nastanejo

preden je mogoča uporaba intraneta) se višajo, če gremo po preglednici od spodaj navzgor oziroma z leve proti desni.

Preglednica 2: Pregled možnih načinov uvedbe intraneta

	Lastni razvoj / implementacija	Zunanji izvajalci / svetovalci	
Po meri	P:	<ul style="list-style-type: none"> • zmerna cena začetka implementacije • možnost izdatnega prilagajanja funkcionalnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ni potrebno veliko specialističnega znanja • pozitivni učinki zaradi izkušenj zunanjih svetovalcev; razvoj kompetenc znotraj organizacije • dobra tehnična izvedba
	S:	<ul style="list-style-type: none"> • visoki skriti stroški uporabe notranjih kompetenc • majhna verjetnost izkušenj na sorodnih projektih • funkcionalnosti niso izdatno testirane 	<ul style="list-style-type: none"> • riziko odvisnosti od enega dobavitelja • visoki zagonski stroški
	O:	<ul style="list-style-type: none"> • z obsežnim tehničnim znanjem • z nestandardnimi zahtevami in delovnimi procesi • z velikimi IT oddelki • implementatorji inovatorji, ki nabirajo izkušnje za večje implementacije znotraj organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • z omejenimi tehničnimi kompetencami • z nestandardnimi zahtevami in delovnimi procesi • nimajo časa za razvoj kompetenc znotraj organizacije
Standardna rešitev	P:	<ul style="list-style-type: none"> • standardne, temeljito preverjene funkcionalnosti • manj potrebnega izobraževanja za urednike in administratorje 	<ul style="list-style-type: none"> • hitra implementacija standardnih funkcionalnosti • temeljito preverjene funkcionalnosti • pozitivni učinki zaradi izkušenj zunanjih svetovalcev; razvoj kompetenc znotraj organizacije • dobra tehnična izvedba
	S:	<ul style="list-style-type: none"> • ni prilagoditev posebnim potrebam • riziko vezave na enega dobavitelja • potrebno je znanje v organizaciji za izvedbo implementacije 	<ul style="list-style-type: none"> • riziko dvojne vezave (na dobavitelja intranetne rešitve in svetovalce) • lahko povzroči visoke zagonske stroške
	O:	<ul style="list-style-type: none"> • z dobro izdelanimi zahtevami • z dovolj znanja za implementacijo intranetnega produkta • s standardnimi zahtevami in delovnimi procesi 	<ul style="list-style-type: none"> • s kompleksnimi zahtevami glede kakovosti in funkcionalnosti • z majhnimi tehničnimi kompetencami

Odprto- kodne rešitve	P:	<ul style="list-style-type: none"> • ni licenčnin, strošek so samo notranji viri • izvorna koda je organizaciji na voljo (večja varnost) • enostavna dodelava funkcionalnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ni licenčnin, strošek so notranji viri in implementator • izvorna koda je organizaciji na voljo (večja varnost) • dobro testirane rešitve (v primeru komercialnih odprtokodnih rešitev) • enostavna dodelava funkcionalnosti
	S:	<ul style="list-style-type: none"> • manjši obseg funkcionalnosti kot komercialne rešitve • pomanjkanje dokumentacije 	<ul style="list-style-type: none"> • manjši obseg funkcionalnosti kot komercialne rešitve
	O:	<ul style="list-style-type: none"> • manjše in srednje velikosti • tehnično znanje znotraj organizacije • manjša finančna sredstva 	<ul style="list-style-type: none"> • manjše in srednje velikosti • tehnično znanje ni potrebno • manjša finančna sredstva
Najem	P:		<ul style="list-style-type: none"> • ni zagonskih stroškov in skritih stroškov vzdrževanja (jasna struktura stroškov) • dobro testirane rešitve in učinkovite funkcionalnosti
	S:		<ul style="list-style-type: none"> • samo standardne funkcionalnosti brez možnosti razširitev • stroškovno neučinkovit model licenčnin za večje organizacije • nujna povezava z internetom
	O:		<ul style="list-style-type: none"> • želijo pokriti standardne potrebe • nimajo možnosti investiranja v lastno infrastrukturo

Vir: Robertson, 2004, str. 1, Karlsbjerg, Damsgaard, Scheepers, 2003, str. 49-54, lastna analiza

3.2 Strategija uvedbe intraneta

V primerjavi z metodološkim okvirom, kjer se strategija prelevi v enega najbolj pomembnih dokumentov, potrebnih za uvedbo intraneta, bom strategijo v tem poglavju obravnaval predvsem z vidika različnih teoretičnih pristopov ter pogledov na njegovo uvedbo v podjetju. Poleg navedenega sta podrobneje opredeljeni še dve pomembni temi, in sicer iskalnik in njegova pomembnost za uspešnost intranetov danes in v prihodnosti ter prenova intraneta. Opisani metodološki pristop je namenjen izgradnji novega intraneta, zadnje podpoglavje pa opredeljuje razlike, ki se pojavijo pri prenovi obstoječih intranetov. Le-te lahko s sabo prinašajo tako dobro kot slabo popotnico.

3.2.1 Cilji

Generično gledano bi lahko skoraj vsaka organizacija za cilj izdelave ali prenove intraneta uporabila »izboljšanje dostopa ter distribucije informacij zaposlenim in strankam skozi učinkovito uporabo tehnologij« (Robertson, 2002a). Vendar ima vsaka organizacija specifične zahteve, in takšna splošna definicija ciljev ne sme zadoščati. Cilje je potrebno določiti bolj natančno. Če je le mogoče, opredelimo cilje po naslednjih smernicah: natančno opredeljeni, merljivi, dosegljivi in časovno opredeljeni.

Primeri ciljev so:

- znižanje stroškov poslovanja v oddelku prodaje za X % v enem letu od uvedbe intraneta,
- skrajšanje časa pridobivanja informacij zaposlenih za Y % v šestih mesecih po uvedbi,
- izboljšanje kakovosti rezultatov iskanja, tako da je pravilen rezultat med prvimi desetimi rezultati po 100.000 izvedenih iskanjih,
- vzpostavitev platforme za elektronsko sprejemanje naročil,
- zagotavljanje kakovosti,
- dostop dislociranih enot do centralnega informacijskega sistema,
- izboljšanje pretoka informacij med zaposlenimi,
- podpora izvajanju operativnih procesov (npr. preverjanje bonitete potencialne stranke).

Ciljem poskusimo določiti vrednosti, po katerih jih bomo lahko merili. Nekatere cilje sicer lahko ovrednotimo in izrazimo s številkami, vendar je njihovo merjenje tako zapleteno, da ni vredno truda. Obstajajo tudi nemerljivi cilji, kot je povečano zadovoljstvo uporabnikov.

3.2.2 Ključni dejavniki uspeha

Dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost uvajanja in uporabe intranetov, je veliko. V grobem jih lahko razdelimo na tehnično-tehnološke, ki so pomembni predvsem pri načrtovanju, izdelavi in zagonu, ter organizacijsko-vsebinske, ki določajo uspešnost življenja intraneta. Mednje štejemo (White, 2003, str. 18-20):

- razvoj strategije intraneta,
- pridobitev sponzorja,
- usklajenost vsebine s poslovnimi potrebami,
- jasno lastništvo vsebin,

- zagotavljanje dostopa do poslovnih informacij,
- dobro načrtovano informacijsko arhitekturo,
- redno testiranje uporabnosti,
- vzpostavitev marketinške strategije,
- merjenje oziroma ocenjevanje vpliva,
- načrtovanje uvedbe sistema za upravljanje vsebin,
- množično uporabne vsebine ali aplikacije (Walker, 1999, str. 9).

Kot posebno točko je potrebno izpostaviti še kulturo podjetja. Le-ta vpliva na vse načine delovanja podjetja, in tovrstne rešitve niso izjema. Intraneti lahko v temeljih zamajejo način dela, ki so ga zaposleni poznali do tedaj. Na primer, zaposleni v podjetju niso navajeni deliti svojih dokumentov z drugimi. Po vzpostavitvi intraneta, ki je namenjen upravljanju z znanjem v podjetju, menedžerji od njih zahtevajo, naj pričnejo objavljati vse dokumente na pregleden in vnaprej strukturiran način. V takem primeru je težko predvideti, ali bodo zaposleni to brez težav naredili ali pa bodo nekatere stvari skrivali (White, 2003, str. 18). Podoben problem se pojavi pri multinacionalnih podjetjih, kjer določene kulture z eno rešitvijo nimajo težav, druge pa veliko.

Če intranet grobo posega v obstoječe delovne procese in navade zaposlenih, je upravljanje s kulturo podjetja zelo pomembno. Za to potrebujemo dobro načrtovano komunikacijsko strategijo in njeno izvedbo ter dovolj časa, da lahko izvedemo evolucijski prehod na nov način dela.

Ključni dejavniki za uspeh ektraneta se nekoliko razlikujejo od intranetnih. Ekstranet v podjetje pripelje tudi uporabnike, ki niso del le-tega, in varnost postane za odtenek pomembnejša kot pri intranetu. Prav tako se na istem mestu srečujeta dve ali več različnih kultur in transakcijski vidik je bolj izrazit kot pri intranetih. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na uspeh intraneta, so (Baker, 2000, str. 43):

- osnovna funkcionalnost, ki ji mora biti zadoščeno, je izmenjava informacij v obliki elektronske objave,
- strateška komunikacija med podjetjem ter njegovimi dislociranimi enotami ali zaposlenimi; ekstranet mora postati središčni vir informacij ne glede na velikost podjetja,
- dostop do ključnih poslovnih procesov, npr. vnosa naročil ali spremljanja proizvodnje, in pomembnih baz podatkov,
- varnost – ključno je, da je dostop čim bolj enostaven, obenem pa mora biti omejen samo na pooblaščenec,

- potreba po jasni identiteti organizacije v vseh procesih izmenjave informacij – zagotavljati je potrebno konsistentno obliko in občutek ektraneta, obenem pa dati uporabnikom pravo mero svobode.

3.2.3 Pristopi k oblikovanju strategije intranetov

Še posebej v manjših podjetjih se pogosto dogaja, da pri izgradnji, vzdrževanju in uporabi intraneti ne sledijo vnaprej začrtani strategiji. V nadaljevanju so predstavljeni trije pristopi k strategiji intranetov. Glede na svoje potrebe lahko podjetja uporabijo posamezni pristop ali njihovo kombinacijo. Pomembno je, da strategija zajema tako poslovni kot tudi uporabniški vidik (Lash, 2003).

Upravljanje znanja. Se ukvarja z razumevanjem informacij in znanja v podjetju. Takšen pristop k intranetu opredeljuje njegov namen kot orodje za iskanje ter organizacijo vseh podatkov in informacij v podjetju. Intranet služi kot vstopna točka v skladišče znanja. Omogoča uporabo informacij širšemu spektru zaposlenih, s čimer izključimo zmešnjavo in podvajanje ter posledično povečamo učinkovitost. Zmanjšana asimetrija v dostopu do informacij omogoča boljše odločitve menedžmentu. V študiji o grajenju znanja in spletu (Stenmark, 2003, str. 216) avtor pravi, da bodo intraneti postali uporabno orodje za grajenje znanja samo v organizacijah, kjer se bo menedžment sposoben odreči nadzoru ter bo dal članom pooblastila za aktivno sodelovanje pri oblikovanju informacijske pokrajine organizacije.

Sodelovanje in komuniciranje. Vključuje funkcionalnosti, ki spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi znotraj podjetja, ter funkcionalnosti, ki omogočajo eno- ali dvosmerni prenos informacij (komunikacijo). V nasprotju s pristopom, ki temelji na upravljanju z znanjem, kjer ni direktne komunikacije med zaposlenimi oziroma skupinami zaposlenih, ta pristop promovira in spodbuja diskusijo, učenje ter pomoč pri posredni komunikaciji, ki ne poteka prek interneta. Takšne funkcionalnosti intraneta so forumi, klepetalnice, projektne strani, novice znotraj podjetja ter anketiranje.

Izvedba nalog. Ta pristop temelji na modelu interakcije z vnaprej določenim ciljem. Prejšnja pristopa poudarjata širjenje oziroma komuniciranje informacij, ta pristop pa temelji na akciji. Njegov namen je zagotoviti ljudem več časa za opravljanje njihovega dejanskega dela z zmanjšano porabo časa za vsakdanje aktivnosti. Primeri tovrstnih funkcionalnosti so izpolnjevanje časovnic, naročila potrošnega materiala, rezervacija letalskih kart ...

3.2.4 Načini upravljanja intraneta

Pri razvoju intranetov lahko identificiramo tri razvojne modele z vidika arhitekture in organizacije ter njegovega uredništva (White, 2003, str. 7-8):

Enotni intranet s centralnim uredništvom je pristop, kjer ne glede na velikost podjetja za celotno podjetje uporabimo en intranet, njegovo uredništvo pa je centralizirano v korporativnem komuniciranju, marketinškem ali kakšnem drugem oddelku. Ta pristop zagotavlja konsistentnost organizacije in prikaza vsebin, enotni jezik in terminologijo, saj zanj skrbi eden ali peščica dobro usposobljenih ljudi. Ključna težava tega pristopa se pokaže pri rasti intraneta, ko njegova kompleksnost preseže obvladljivost. To pa povzroči zamude pri objavi informacij in slabi konkurenčnost podjetja.

Enotni intranet z decentraliziranim uredništvom je logična razvojna posledica in odgovor na težave predhodnega modela. Posamezni oddelki znotraj organizacije dobijo delne uredniške pravice. Glede na komunikacijsko politiko podjetij je objava vsebin še vedno centralizirana, s čimer se zagotavlja konsistentnost organizacije in prikaza vsebin, medtem ko se odgovornost za pravilnost in ažurnost vsebin prenese na oddelke. To po drugi strani zahteva iskanje primernih ljudi, ki v okviru oddelkov pripravljajo vsebine.

Zadnji model je izgradnja **več intranetov z decentraliziranim uredništvom**. V tem primeru dobijo posamezni oddelki popoln nadzor nad vsebino oddelčnih intranetov. Podjetja ponavadi poskrbijo za usmeritve, v okviru katerih se oddelčni uredniki lahko gibljejo (informacijska arhitektura intraneta, uredniška pravila, povezana z obliko in jezikom, enotni iskalnik po celotnem intranetu ...). Ker ni več centralnega nadzora nad objavo vsebin, postanejo oddelčni intraneti optimizirani, kar pa ne pomeni nujno, da so enako uporabni za ostale dele organizacije. Osnovno pravilo je, večji kot sta odprtost intraneta in avtonomija oddelkov, bolj »zaprti« postajajo oddelčni intraneti. Poleg tega je potrebno posameznim oddelkom dodeliti resurse, s katerimi lahko razvijajo in vzdržujejo svoj intranet.

Katerikoli način upravljanja intraneta izberemo, moramo upoštevati, da »upravljanje intranetov pomeni rokovanje s fenomenom, ki je vedno v gibanju; temu posledično jih je težko zajeti, opazovati in upravljati« (Edenius, 2003, str. 133).

3.2.5 Načini vzpostavitve in razvoja intranetov

Intranet je lahko rezultat dobro strukturiranega pristopa ter skrbno načrtovane strukture in vsebin, vendar pa je večina zgodnjih uvedb intranetov rezultat povsem drugačnega pristopa. Na začetku so intraneti večinoma nastajali organsko kot posamezni koordinirani ali

nekoordinirani projekti znotraj različnih delov organizacije. To je vodilo v strukturiranje intranetov okoli organizacijskih enot, kjer vsaka enota upravlja s svojim delom intraneta. Brez skupnega organizacijskega načrta je obstajala omejena koordinacija med uredniki, kar je močno vplivalo na razpoložljivost informacij in ustvarjalo velike frustracije uporabnikov. V praksi je to pomenilo, da se je določena informacija nahajala na različnih koncih organizacijskega intraneta (Robertson, 2005). Ta struktura je ponavadi pomenila različno informacijsko arhitekturo, uporabniške vmesnike, uredniške politike itd. Ko so takšni intraneti prerasli mejo tolerance uporabnikov, je prišla na vrsto druga razvojna faza – izdelava načrtovanega intraneta.

Načrtovanje intraneta ima veliko prednosti. Če začnemo pri trenutno najbolj vroči temi – iskanju – lahko vidimo, da spodoben intranet brez dobrega iskalnika sploh ne more obstajati. Iskanje je postalo ključni način našega delovanja na internetu in sedaj hočemo enak način uporabe tudi na intranetu. Če upoštevamo, da imajo večja podjetja na intranetu nekaj deset tisoč ali več dokumentov, je jasno, da še tako dobra informacijska arhitektura in uporabniški vmesnik ne zadostujeta več. Poleg arhitekture in vmesnika načrtovanje omogoča vzpostavitev enotne uredniške politike ter posledično zagotavljanje konsistentnosti podatkov in njihovega prikaza.

Načrtovanje nam omogoča, da intranet že v osnovi zadušimo. Zato je potrebno pazljivo preučiti kulturo in način delovanja organizacije ter temu primerno načrtovati intranet. Na primer, pri organsko rastočih intranetih imajo ljudje občutek, da je to njihov »otrok«, zato ga poosebijo v skladu z vrednotami posameznega oddelka. Pri pretirano omejenih možnostih intraneta se lahko zgodi, da ljudje intraneta ne bodo sprejeli za svojega in ga tudi ne bodo uporabljali tako, kot je bilo načrtovano.

Za primer naj navedem Microsoft. Znotraj podjetja ima vsak možnost vzpostaviti svoj intranet, ki ga lahko po svoje oblikuje (glede na svoje znanje), vendar pa morajo vsi uporabljati enotno platformo SharePoint Portal Server. S tem je zagotovljena svoboda izražanja ob jasno določenem ogrodju, ki opredeljuje konsistentne načine določanja pravic uporabnikom ter možnost uporabe centralnega iskalnika prek vseh intranetov.

3.2.6 Načini komuniciranja z uporabniki intraneta

Koncept delitve komunikacijskih virov na statične (skladiščene) in dinamične (gibljive) je v okviru spletnih komunikacij prvi uporabil Jerry Michaski (LeFever, 2004). Z njimi opredeljuje stanja elektronskih komunikacij oziroma način, kako informacijski nosilci prenašajo

informacije do uporabnikov. Komunikacija je v gibanju, je nekje skladiščena ali pa je v procesu tranzicije med obema.

Skladiščeni viri informacije shranjujejo na določenih lokacijah. Informacije so statične, arhivirane in organizirane. Glavni predstavniki teh virov so spletna mesta (intraneti), baze podatkov, odjemalci elektronske pošte, forumi, spletni iskalniki (npr. Google) ...

V nasprotju z njimi gibljivi viri prenašajo informacije do uporabnikov pričakovano oz. nepričakovano in zahtevajo uporabnikovo vključitev. Glavni predstavniki so spletne e-poštne liste, SMS, MMS, spletne konference, spletne klepetalnice, telefonski klici, radio in televizija.

Določeni komunikacijski viri prehajajo iz ene v drugo obliko, primer so radijske oddaje, ki postanejo spletne radijske oddaje (t. i. podcasti), ali forumi, kjer se ob novih sporočilih prijavljenim uporabnikom pošlje elektronska pošta.

Opredelitev tovrstne delitve komunikacijskih virov na spletu nam ponuja močno orodje za analizo delovanja intranetov z vidika uporabnikov.

Večina komunikacijskih virov intraneta je po svoji naravi skladiščenih (npr. sistem za upravljanje z dokumenti ali imeniki zaposlenih) oziroma uporabljajo še nek način obveščanja (gibljivi viri), kot so elektronska pošta, SMS ...

Tako kot na spletnih mestih, je tudi na intranetu potrebno zagotoviti, da se vsebine osvežujejo. V nasprotnem primeru so posledice za intranet lahko katastrofalne. Ljudje izgubijo zaupanje v ažurnost podatkov in se zatečejo k preverjenemu načinu pridobivanja informacij (telefon, e-pošta), kar pa zmanjšuje delovno učinkovitost in uporabnost intraneta. Poleg ažurnosti je za ključne vsebine intraneta dobro zagotoviti nek način obveščanja, na katerega se posamezni uporabniki lahko prijavijo (npr. vsi prodajalci dobijo obvestilo o spremenjenih cenah izdelkov, ki jih prodajajo, s pripadajočo povezavo na konkretno podstran intraneta). S tovrstnim načinom bomo zagotovili, da bodo zaposleni vedno pravočasno obveščeni o novostih, obenem pa bodo na intranetu vedno na voljo ažurne informacije.

3.2.7 Iskanje

Iskalnik postaja poleg zagotovljene varnosti najbolj pomemben del vsakega informacijskega sistema. Vgrajen je v vse nove računalniške rešitve, tako na nivoju osebnih računalnikov kot

na nivoju informacijskih sistemov. Prav tako se za primat na področju iskanja borijo največja podjetja v IKT branži.

Iskanje in upravljanje informacij je verjetno eden največjih porabnikov sredstev v podjetju. Poglejmo naslednje statistike (Relativity, 2006):

- 10 % – 15 % prihodkov podjetij se porabi za izdelavo, upravljanje in distribucijo dokumentov,
- zaposleni porabijo 60 % svojega časa za delo z dokumenti,
- 75 % – 85 % dokumentov je v papirni obliki,
- povprečni zaposleni porabi 50 % – 80 % svojega časa za iskanje informacij,
- 80 % podatkov je shranjenih na lokalnih trdih diskih uporabnikov in ne na lokalnem omrežju,
- 90 % poslovnih informacij je v dokumentih in ne v podatkovnih bazah.

Vsako podjetje mora zaposlenim zagotoviti možnost, da čim bolj enostavno dostopajo do vseh informacijskih virov. Prav tako mora biti v interesu podjetja, da so vse za podjetje relevantne informacije, ki jih imajo ljudje na lokalnih diskih, shranjene tudi v centralnem informacijskem sistemu. Intranet je lahko integrator teh informacij. Strukturiranje velike količine podatkov na intranetu je lahko zelo težavno, obenem pa je skoraj nemogoče narediti idealno informacijsko arhitekturo, ki bi uporabnika vodila do vseh potrebnih informacij. V tem smislu je iskalnik idealno orodje, ki omogoča nestrukturirano shranjevanje tovrstnih podatkov, ter je logika izbire (iskanja) informacij prepuščena uporabnikom.

Implementacija iskalnika na intranetu zahteva veliko preišljenega dela, saj bo po vsej verjetnosti postal glavno orodje uporabnikov na intranetu. Izkušnje in zadovoljstvo uporabnikov bodo veliko večji, če bo iskalnik implementiran v skladu s spodnjimi priporočili (Robertson, 2006, Nielsen, 2001):

- Iskanje po intranetu mora biti čim bolj enostavno in intuitivno. Najboljše deluje, če mora uporabnik samo vpisati nekaj besed in dobi prave rezultate.
- Zagotavljanje učinkovitega osnovnega iskalnika. Iskalno okno (enostavno, brez naprednih možnosti iskanja) mora biti čim bolj enostavno in enotno pozicionirano po celotnem intranetu. Na vstopni strani je iskalno okno smiselno izpostaviti.
- Kakovostni izpis rezultatov iskanja. Prikaz rezultatov iskanja je pri večini iskalnikov neprimeren. Temu elementu je potrebno posvetiti veliko pozornosti in ga preurediti, tako da uporabnikom zagotavlja optimalno predstavitev in preglednost relevantnih rezultatov.
- Nastavitve spletnega iskalnega mehanizma. Iskalni mehanizem je potrebno nastaviti, tako da bo prirejen vsebini, ki jo imamo na intranetu.

- Spremljanje uporabe iskalnika. Najpomembnejša poročila, ki jih moramo spremljati, so najbolj pogosta iskanja ter iskanja, ki niso dala rezultatov.
- Uvedba sinonimov. Spremljanje uporabe iskalnika v povezavi z izbranimi rezultati ter iskani nizi brez rezultatov so dobra osnova za reševanje dveh glavnih težav neuspešnega iskanja: razlik v terminologiji med vnesenimi podatki in iskanimi pojmi ter napak in slabega črkovanja.
- Uvedba najprimernejših rezultatov. To so ročno pripravljene sezname za najbolj pogosto iskane nize. Izpis rezultatov ima na vrhu najprimernejše rezultate, sledijo pa standardni rezultati iskalnika.
- Redno vzdrževanje iskalnika. Redno spremljanje poročil o uporabi, nastavitve najprimernejših rezultatov in dodajanje meta podatkov na pomembne strani lahko izdatno pripomorejo k uporabnosti iskalnika v daljšem obdobju.
- Zagotavljanje iskanja po vsebini dokumentov. Če iskalnik zagotavlja iskanje po najbolj priljubljenih formatih datotek (programi Microsoft Office, Adobe PDF in podobno), bo uporabnost iskanja bistveno boljša in ne bomo odvisni od pravilnega poimenovanja dokumentov ter njihovih meta podatkov.

3.2.8 Prenova intraneta ali ektraneta

Prenova intraneta se nekoliko razlikuje od vzpostavitve novega intraneta. Metodologija prenove intraneta mora slediti enakim korakom kot izgradnja novega (kot je opisano v poglavju 5.1 Predstavitev metodološkega okvira), vendar pa v projekt prinese še:

Večjo količino tekstov in dokumentov iz starega intraneta, ki niso nujno pripravljene za objavo na intranetu. Lahko so zastareli, neprimerno napisani ali oblikovani, z uporabniškega vidika nelogično organizirani ipd. Zaradi tega je identifikacija in popis obstoječih vsebin izredno pomembna začetna faza. Prav tako je potrebno ugotoviti, ali so te vsebine skladne z novim načrtom in usmeritvami intraneta. Vsebine, ki so smiselne, je velikokrat dobro prepisati na način, da zagotovimo konsistentnost sloga in izgleda preko celotnega intraneta.

Aplikacije, ki smo jih v starem intranetu uporabljali. Uporabnost starih intranetnih aplikacij je lahko vprašljiva z vidika tehnologije, ki je bila uporabljena, in ni kompatibilna z novo tehnološko zasnovo intraneta. Prav tako so aplikacije lahko zastarele z vidika uporabniških, poslovnih ali zakonskih zahtev. Če so aplikacije stare, je dobro ponovno premisliti o predpostavkah in potrebah, ki jim intranet mora zagotoviti, in jih izdelati na novo, kot pa sklepati kompromise na račun nezadovoljstva uporabnikov.

Percepcija intraneta v očeh uporabnikov. Ko na novo vzpostavljamo intranet, pričakovanja uporabnikov izhajajo iz njihovih potreb in obljub, ki smo jih dali v fazi načrtovanja. Pri prenovi pa imajo ljudje z intranetom v podjetju že neko izkušnjo, ki lahko močno vpliva na uspešnost uvedbe novega intraneta. Če uporabniki stari intranet vidijo kot neuporabno orodje, bo pri vzpostavitvi komunikacijske strategije in njeni izvedbi potrebna posebna pozornost. V nasprotnem primeru lahko izkušnje z obstoječim intranetom že v kali onemogočijo dober zagon novega intraneta ne glede na njegovo dejansko vrednost za uporabnike.

Pri obstoječem intranetu obstaja velika verjetnost, da je rasel organsko, z omejenimi sredstvi, in je posledično prišel do faze, kjer je lahko izgubil svoj prvotni namen (Robertson, 2002a). Dejstva, v kakšnem stanju je intranet v podjetju, lahko preverimo preko naslednjih kriterijev (Robertson, 2002a):

- obseg uporabe intraneta in njegov trend,
- ažurnost informacij in frekvenca njihovega objavljanja oziroma obnavljanja,
- stopnja konsistentnosti uporabniškega vmesnika,
- čemu je intranet namenjen (npr. predstavitev organizacijskih enot znotraj podjetja, skladiščenje dokumentov, podpora delu v celotnem podjetju),
- interaktivnost vsebin,
- obstoj določenih poslovnih ciljev glede intraneta,
- pomen in podpora intranetu kot orodju za uspešno poslovanje,
- način financiranja intraneta.

Preoblikovanje obstoječega intraneta lahko v podjetje prinese veliko koristi (Colby, 2003):

- podporo poslovnim ciljem podjetja in zagotavljanje večje prilagodljivost zahtevam s trga,
- osredotočenost na uporabnika in boljše zagotavljanje internih storitev,
- hitrejše uvajanje novo zaposlenih,
- hitrejšo komunikacijo in bolje informirane zaposlene – informacije postanejo organizacijsko sredstvo za izpolnjevanje poslovnih ciljev,
- izboljšano interno izobraževanje,
- za geografsko razpršena podjetja je mogoče intranet uporabiti kot osnovo spletne skupnosti.

Dobro orodje za celostno oceno potrebnosti ali uspešnosti prenove intraneta je Intranet Review Toolkit (www.intranetreviewtoolkit.org). Gre za brezplačno orodje, ki omogoča enostaven način ocene prednosti in slabosti intraneta. Prav tako vključuje veliko izkustvenih pravil za pripravo dobrega intraneta.

4 Primeri uporabe intraneta v manjših podjetjih v Sloveniji

V tujini lahko najdemo veliko primerov uporabe intranetov ali ekstranetov v manjših podjetjih. Kot primer naj navedem uporabo intraneta v zasebni zdravniški praksi (Tripp, 2003, str. 37), kjer avtor prikazuje, kako je uvedel intranet v svoji praksi s pomočjo Microsoft Officea. Vendar pa je moj namen v tem poglavju predstaviti podjetja iz slovenske prakse, ki so ali bodo pridobila z uporabo intraneta in/ali ekstraneta. Ker gre za resnična podjetja, ki ne želijo razkriti svoje identitete, sem jih poimenoval z generičnimi imeni podjetje A, B in C. Vsa opisana podjetja po slovenskih merilih spadajo med mala podjetja.

Za vsako podjetje bom opredelil opis podjetja, poslovni problem in njegovo rešitev z intranetom/ekstranetom. Pomembnost intraneta ali njegovih sprememb za posamezno podjetje je različna, vendar pa so vsa podjetja intranet privzela kot pomembno orodje za izvedbo svojih poslovnih aktivnosti.

4.1 Podjetje A

Podjetje

Podjetje A je malo mednarodno podjetje. Njegova glavna dejavnost je trženje oglasnega prostora na specializiranih oglasnih mestih v ustanovah, povezanih z zdravjem. Podjetje trenutno deluje v štirih državah. V vsaki državi ima okrog pet zaposlenih ter večje število zunanjih sodelavcev, ki opravljajo terensko delo. V vsaki državi sodeluje z lokalnimi partnerji, ki so se izkazali za izredno pomemben člen v širitvi posla na tuje trge.

Kljub majhnosti centralne ekipe mora le-ta v vsaki državi pokrivati obsežen teritorij. Storitve, ki jih nudijo, so skoraj identične na vseh trgih, vendar so trgi v različnih razvojnih fazah (najbolj razvit je slovenski trg).

Podjetje prodaja svoje storitve tudi mednarodnim korporacijam, ki zakupujejo oglasni prostor v eni ali več državah hkrati. Glede na sedež kupca lahko sklepajo pogodbe za posamezno državo ali več držav v okviru krovne pogodbe.

Poslovni problem

Podjetje A je do sedaj uporabljalo rešitev, osnovano na MS Accessu 2.0. To je pomenilo, da so morali za vsako državo narediti ločeno bazo podatkov, ki ni imela nikakršne povezave. Baze morajo biti lokalno v vsaki državi, zato centrala nima neposrednega vpogleda v stanje naročil. Prav tako je potrebno narediti dodatno (nepovezano) bazo za vsak nov medij oglaševanja v državi (npr. trije različni prodajni mediji imajo tri ločene (nepovezane) baze

podatkov). Takšen način dela izredno otežuje izdelavo integriranih več- medijskih kampanj in zahteva veliko ročnega dela, tako pri medijskem načrtovanju kot pri distribuciji in pridobivanju povratnih informacij s terena. Obstoječa programska oprema je prirejena verzija rešitve za neko drugo podjetje s podobnim poslovnim modelom, ki pa ne odraža dejanskih potreb podjetja A.

Ključni trenutek, ko se je podjetje odločilo za prenovo, je nastopil, ko obstoječa rešitev ni več delovala pravilno (napake v izračunih), obenem pa je prihajalo tudi do izgub podatkov.

Rešitev

Dober informacijski sistem je za podjetje A ključen za obvladovanje postavljenega poslovnega modela. Po sprejetju odločitve, da je potrebno nekaj narediti, so se v podjetju odločili, da bodo rešitev zgradili iz nič in še enkrat premislili vse procese ter jih optimizirali glede na poslovni model in vizijo novih storitev, ki so v pripravi. Že v začetku je bilo jasno, da je to zelo velik projekt in da bo njegov vpliv na podjetje izredno velik.

V podjetju so imeli osebo, ki je poznala obstoječe procese dovolj dobro, da so ji naložili pripravo funkcionalnih (uporabniških) zahtev nove rešitve. Analiza je zajemala pregled obstoječih procesov ter intervjuje z vsemi deležniki (direktorjem, medijskimi načrtovalci, vodjo distribucije, distributerji in preverjanje rešitev s partnerji v tujini). Vse funkcionalne rešitve so šle skozi vsaj dve iteraciji z omenjenimi deležniki. Rezultat načrtovanja je bil obsežen dokument, ki je določil vsebinske zahteve in pričakovanja podjetja od nove rešitve. Nadalje je bil model določanja oglasnih površin za medijsko načrtovanje določen na način, da je omogočal skoraj neomejeno širjenje na nove trge (tako države kot različne tipe medijev). Prav tako je bila narejena analiza donosnosti projekta, ki je pokazala, da bodo prihranki pri delovni sili (optimizacija dela) in bolj kakovostne storitve za stranke (zadovoljstvo strank) odtehtali višino investicije.

Rešitev je predvidela centralno intranetno/ekstranetno rešitev, ki bi jo uporabljale vse države. Na ta način bi bil mogoč dostop do rešitve od koderkoli, obenem pa bi bilo mogoče pripravljati in upravljati oglaševalske kampanje za različne medije in države z enega mesta.

Izvedba rešitev je bila razdeljena v dve fazi. V prvi fazi se je pripravilo osnovno infrastrukturo, tako da so delovali vsi nujni poslovni procesi. V drugi fazi pa se je osnovni sistem dopolnilo še z dlančniško infrastrukturo, namenjeno distributerjem na terenu za izvedbo nalog distribucije oglasnega materiala in zbiranje povratnih informacij (vključno z zajemom slikovnega dokaznega materiala).

Rešitev je trenutno v zadnjih razvojnih fazah, vendar pa je že sedaj jasno, da bo pomembno spremenila način poslovanja podjetja A.

4.2 Podjetje B

Podjetje

Podjetje B se ukvarja z izdelavo spletnih mest, portalov in aplikacij. V podjetju je 5 zaposlenih, vendar pa zaradi intenzivnega sodelovanja, tako med seboj kot s strankami, potrebujejo rešitev, ki ta način dela podpira. Podjetje ima že dolgo časa intranet in ekstranet, ki ju s pridom uporablja. Intranet je glavno komunikacijsko orodje med zaposlenimi. Na njem se nahajajo skupni koledar, vsi kontakti v podjetju ter vsi projekti, na katerih delajo ali so jih izvedli v preteklosti. Ekstranet uporabljajo za potrjevanje delovnih in končnih verzij pripravljenih spletnih mest s strankami. Prav tako ga uporabljajo za izmenjavo potrebnih materialov in kot zbir dokumentov posameznega projekta.

Poslovni problem

Intranet je edino mesto, kjer so koledar, kontakti in vsi projekti (grafični materiali, programska koda ipd.). Nastajal je spotoma in ker so v podjetju strokovnjaki za internetne tehnologije, so ga dopolnjevali več let. Organska rast je prinesla težave z uporabnostjo določenih rešitev. Na primer, skupni koledar je bil izveden okorno in je zahteval preveč razmisleka ter nepotrebno število aktivnosti za vnos ali popraviljanje vnosov. Podobno je veljajo za skupni imenik, v katerem ni bilo kontrol, če je bil kontakt vnesen večkrat. Delovni proces je sicer tekkel normalno, vendar so bili vsi zaposleni nekoliko nezadovoljni z rešitvijo.

Rešitev

Direktor je v okviru svojega študija informatike moral pripraviti študijo izboljšave uporabnosti rešitve, ki je osnovana na internetnih tehnologijah. Za osnovo je uporabil obstoječi intranet in se osredotočil na koledar. Preden je pričel z »redizajnom« rešitve, je z uporabniki izvedel intervjuje glede uporabnosti rešitve. Nato je pripravil seznam desetih najbolj pogostih opravil, ki jih zaposleni opravljajo prek koledarja. Vsak zaposleni je nato izvedel te naloge in ob tem so merili čas, potreben za izvedbo vseh opravil. Na osnovi teh podatkov je pripravil novo rešitev. Po njeni uvedbi je naredil še eno merjenje. Uporabniki so morali izvesti iste naloge kot prvič, pri čemer so spet merili čas. Končni rezultat »redizajna« uporabniškega vmesnika koledarja in dodatka nekaterih funkcionalnosti je pomenil 44-odstotni prihranek pri času izvedbe. Pri tej spremembi pa ni bil pomemben samo prihranek časa, ampak predvsem bolj pregledno delo in posledično večje zadovoljstvo uporabnikov.

4.3 Podjetje C

Podjetje

Podjetje C šest zaposlenih in več zunanjih sodelavcev, ki izvajajo projekte televizijske, filmske in video produkcije. Večino posla opravijo s slovenskimi strankami, čeprav zaradi lastniških povezav delujejo tudi na območju nekdanje Jugoslavije. Pri svojem delu, ki se je v zadnjih letih popolnoma digitaliziralo, morajo med sodelavci in strankami prenašati velike količine podatkov (demo posnetke, različice ipd.). Prav tako je potrebno večje število iteracij med stranko, podjetjem in zunanjimi sodelavci, preden pridejo do končnega izdelka.

Poslovni problem

Digitalizacija video produkcije pomeni, da so lahko datoteke, na katerih delajo, zelo velike (tudi do 100 MB in več). V podjetju so nekatere (manjše) stvari v preteklosti pošiljali po elektronski pošti, kar je pomenilo veliko obremenitev poštnih strežnikov na vseh straneh. Preostale vsebine so morali pošiljati po pošti, s kurirskimi službami ali pa so jih dostavili sami (predvsem težavna je bila logistika v države nekdanje Jugoslavije). V vsakem primeru so bili omejeni s časom (poštna in kurirske službe delajo samo čez dan).

Rešitev

Iskali so torej rešitev, kako bi najenostavneje izvedli logistiko, potrebno za izdelavo končne produkcije. Ker poslujejo s podjetji, ki imajo informacijsko infrastrukturo (vključno z dobrim dostopom do interneta) večinoma urejeno, so se odločili za ektranet. Le-ta je narejen po meri, vendar v svoji osnovi omogoča samo zelo poenostavljeno projektno delo. Osnova je identifikacija uporabnika, ki določa, do katerih projektov ima oseba dostop. Za posamezni projekt je nato možno naložiti datoteke v različne mape, preko katerih se odvija proces pregledovanja in avtorizacije. Tudi po izvedenem projektu na projektni strani ostanejo končne različice za potrebe arhiva.

Z vidika infrastrukture so v podjetju morali spremeniti samo internetno povezavo, ker je bila njihova asinhrona (ADSL) in je zagotavljala bistveno manjšo hitrost nalaganja datotek na strežnik kot sinhrona povezava (VDSL).

5 Metodološki okvir za izvedbo intraneta v manjših podjetjih

To poglavje predstavlja osrednji del naloge, v katerem je prikazan konkretni metodološki okvir za izvedbo intraneta v manjših podjetjih.

Podjetje, ki bi ga želelo uporabiti, se mora zavedati predpostavk, na katerih je zgrajen. Pri tem mora dobro oceniti situacijo, v kateri se nahaja, ter lastnim potrebam prirediti vsebino metodološkega okvira in posameznih aktivnosti znotraj njega. Pod temi pogoji bodo v podjetju lahko uspešno uvajali intranet ne glede na to, ali se bodo izgradnje lotili sami ali pa bodo za njegovo uvedbo uporabili zunanje sodelavce.

5.1 Predstavitev metodološkega okvira

Metodološki okvir postavlja strukturo, kateri je ob uvedbi intraneta smiselno slediti. Struktura sledi korakom, ki niso vezani na tehnologijo, ampak na logične vsebinske faze takšnega projekta. Vsaka od teh faz je nato podrobneje obdelana in vodi uporabnika skozi celotni proces.

Glavna izziva pri izgradnji metodološkega okvira sta raznovrstnost pristopov k uvedbi intraneta (lastna izgradnja, zunanji izvajalci ali kakršnakoli kombinacija le-teh) in velik razpon velikosti podjetij (ali intranetnih projektov), ki jih poskuša zaobjeti.

V model sem poskušal vključiti tudi vse vsebine, probleme in možnosti, ki so predstavljene v predhodnem poglavju, in tako iz njih narediti smiselno celoto.

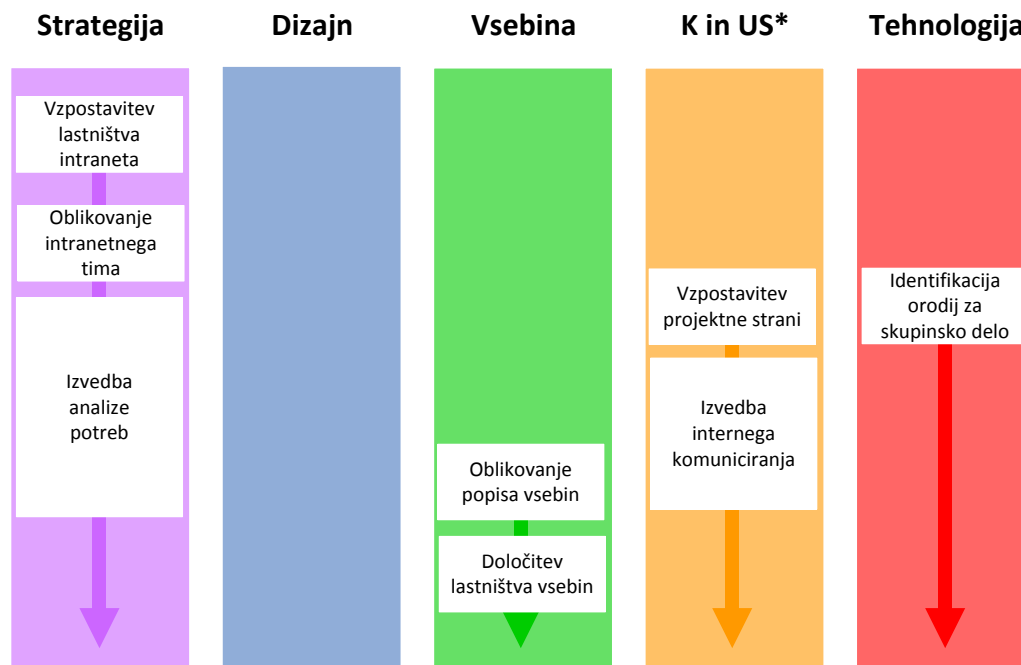
5.1.1 Osnovni visokonivojski metodološki okvir

V literaturi, ki sem jo uporabil za namen te naloge, sem našel samo en dobro strukturiran visokonivojski metodološki okvir izgradnje intraneta, ki ga je pripravil James Robertson (Robertson, 2004a). Le-tega sem uporabil kot osnovo za izgradnjo metodološkega okvira.

Robertsonov model je sestavljen iz petih vsebinskih vej: strategije, dizajna, vsebine, komunikacije in upravljanja sprememb ter tehnologije. Vsaka od vej vsebuje aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za uspešno izdelavo intraneta. Pri nekaterih aktivnostih so opredeljene tudi tehnike, s katerimi si pomagamo pri njihovi izvedbi. Veje so vzporedne. Aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati v nekem časovnem obdobju, so razporejene v isti vodoravni liniji ne glede na vejo, v kateri se nahajajo (časovnica skozi faze projekta poteka od zgoraj navzdol).

Podrobnejši opis Robertsonovega prijema je opisan v naslednjem podpoglavju. Primer Robertsonovega metodološkega okvira je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Izsek osnovnega metodološkega okvira izdelave intraneta



* K in US – komunikacija in upravljanje sprememb

Vir: Povzeto po Robertson, 2004a

Robertsonov model je v osnovi narejen za velika podjetja in ga ni mogoče v celoti privzeti za namen te naloge. Prav tako je usmerjen samo v segment izgradnje intraneta od trenutka, ko smo že sprejeli odločitev, da bomo intranet uvedli, do njegovega zagona. Tako ne pokriva vseh vsebin, ki jih podjetnik/menedžer potrebuje za kakovostno izvedbo celotnega projekta (kako in kdaj se odločiti za intranet ter kako ga ohraniti pri življenju in razvijati).

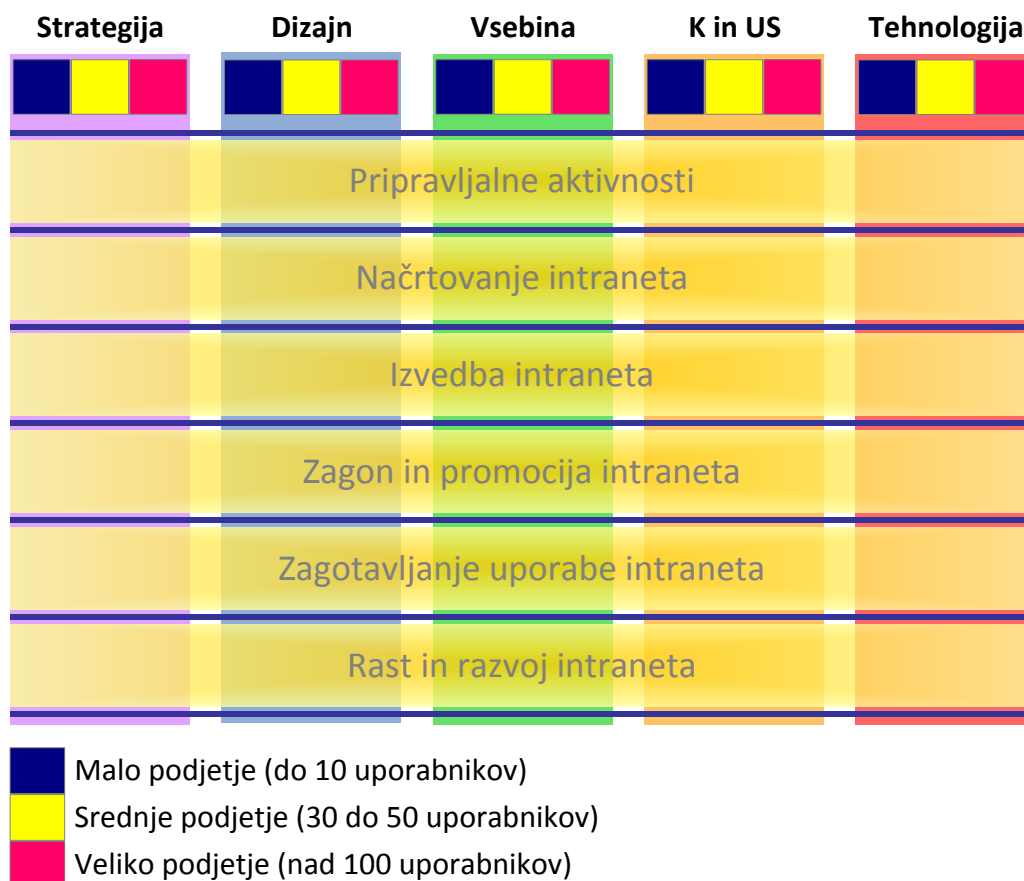
5.1.2 Metodološki okvir za uvedbo intraneta v manjših podjetjih

Metodološki okvir, ki sem ga oblikoval kot pomoč manjšim podjetjem, se celostno loteva problematike uvedbe intraneta v podjetju. Prične se z vprašanji, ki podjetniku omogočijo, da sprejme odločitev, ali intranet sploh potrebuje. Vodi ga skozi celotni proces izgradnje in zagona intraneta. Konča se z napotki, kako intranet peljati skozi začetne faze uvajanja v podjetju, ter z njegovim dolgoročnim uspešnim delovanjem in razvojem.

Osnovno strukturo petih vej Robertsonovega metodološkega okvira sem nadgradil z naslednjimi vsebinskimi elementi:

1. Vsako vejo sem razdelil na tri podveje, katerih vsaka predstavlja določeno velikostno/razvojno stopnjo podjetja oziroma projekta.
2. Za vsako od aktivnosti ne glede na vejo sem napisal priporočila, kakšna naj bo njena izvedba glede na velikost/razvojno stopnjo podjetja oziroma projekta.
3. Prečno sem postavil logične faze, skozi katere je potrebno iti, da lahko uspešno izpeljemo projekt uvedbe intraneta. Faze so pripravljene na osnovi sosledja potrebnih aktivnosti.

Slika 4: Prikaz metodološkega okvira za izvedbo intraneta v manjših podjetjih



Vir: lastna izvedba

Metodologija je prirejena situaciji, ko želi podjetje prvič izgraditi intranet. Metodologijo je z manjšimi prilagoditvami možno uporabiti tudi za prenovo že obstoječega intraneta.

Podjetnik oziroma projektni vodja se mora zavedati, da določene faze, ki so potrebne za uspešno uvedbo intraneta, lahko naredi samostojno s pomočjo znotraj podjetja ali s pomočjo

zunanjih virov. Kakšen bo pristop k projektu, je odvisno od identificiranih potreb, obsega vsebin in funkcionalnosti, usposobljenosti ekipe znotraj podjetja ter od načina pristopa k implementaciji (lastni razvoj, najem ...).

Vsebinske veje metodološkega okvira

Vsebinske veje

Robertsonov metodološki okvir uporablja strukturo petih vsebinskih vej, ki so med seboj vzporedne:

- **Strategijo**

Je prvi korak pri vzpostavitvi intraneta, v okviru katerega ugotavljamo potrebe podjetja in njegovih zaposlenih. Rezultat je izdelava ciljev, obsega in namena intraneta.

- **Dizajn**

Za dober intranet so potrebni pristop z vidika uporabnika, osredotočenost na uporabniško izkušnjo in dobra informacijska arhitektura. Le na ta način zagotovimo učinkovitost in enostavnost uporabe.

- **Vsebino**

Vsebina je ključ intraneta, zato so njena pravilna identifikacija, jasno lastništvo, pravilni načini avtorizacije in njeno oblikovanje ključnega pomena za dolgoročno uspešnost intraneta.

- **Komunikacijo in upravljanje sprememb**

Še tako dober intranet ne bo uspešen, če komunikacija o njegovem nastanku in spremembah, ki jih bo prinesel zaposlenim, ni ustrezno časovno načrtovana in izvedena na pravilen način.

- **Tehnologijo**

Izbrana tehnološka platforma mora zagotavljati dobro podporo za oblikovanje in objavljanje vsebin na intranetu ter dobro podporo njegovim administratorjem.

Velikostni razredi podjetij oziroma projektov

Robertsonov metodološki okvir je namenjen velikim podjetjem, zato pomembnost in globina posameznih aktivnosti večkrat presegajo okvire potreb manjših podjetij. Metodološki okvir za manjša podjetja tako vsebuje podveje znotraj vsake navedenih vej. S tem je podana možnost, da na nivoju posamezne aktivnosti določimo, ali je aktivnost za določeno velikost podjetja primerna. Obenem damo uporabniku možnost, da po potrebi preseže vnaprej podane okvire in se odloči za bolj ali manj kompleksno izvedbo posamezne aktivnosti.

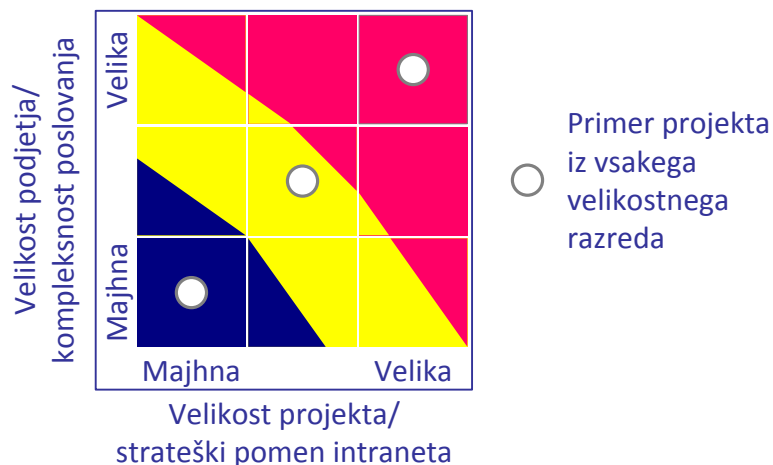
Razpon podjetij z vidika njihove velikosti (do 250 zaposlenih) kot tudi kompleksnost njihovega poslovanja sta zelo velika. Zato kot osnova za določanje kompleksnosti intraneta ni

uporabljeno število zaposlenih, saj so informacijske potrebe podjetij z enakim številom zaposlenih v različnih industrijah lahko povsem različne. Skoraj nemogoče je npr. primerjati podjetje iz finančnega sektorja katere koli velikosti s podjetjem, katerega dejavnost je klasična (ne visokotehnološka) proizvodnja.

Drugo možno merilo je lahko število uporabnikov intraneta, pri čemer je namen razdelitve predvsem v določanju obsega aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za uspešno uvedbo intraneta. Število uporabnikov prav tako ni najboljše merilo, saj je za uspešno poslovanje podjetja bolj pomembna kritičnost intraneta, obseg opravil, ki jih zaposleni izvajajo prek intraneta, ter obseg vsebin, ki se na njem pojavljajo. Število uporabnikov je tako prikazano predvsem zaradi lažje predstave bralca. Tako lahko npr. podjetje s 15 uporabniki potrebuje najbolj obsežno različico nabora aktivnosti za uvedbo intraneta.

Slika 5 predstavlja kriterije, ki določajo, kateri nivo metodološkega okvira naj se uporabi za intranet.

Slika 5: Prikaz izbire nivoja obsežnosti metodološkega okvira glede na izbrane kriterije



Vir: lastna izvedba

Glavna kriterija sta kompleksnost poslovanja in strateški pomen intraneta. Njuna medsebojna kombinacija pa poda primeren nivo obsega aktivnosti pri uvajanju intraneta. Krožci nakazujejo tipično podjetje iz vsakega velikostnega razreda, kot je opredeljeno v tekstu zgoraj. Barvne kombinacije, ki označujejo velikost, se pojavljajo skozi celotni metodološki okvir.

Za namen te naloge je terminologija, ki opredeljuje velikostni razred projekta, kombinacija zgoraj naštetih elementov, ki predvideva, da se kompleksnost in pomembnost intraneta za podjetje povečujeta s številom uporabnikov. Velikostni razredi so:

- Majhen projekt (do 10 uporabnikov) – podjetje ali njegova organizacijska enota ima potrebe po skupinskem delu, vendar pa intranet ni namenjen pomembnejšim poslovnih rešitvam.
- Srednji projekt (30 do 50 uporabnikov) – določeni procesi (ne kritični poslovni procesi) imajo programske rešitve prilagojene tako, da tečejo prek intraneta (npr. odobritve dopustov, oddajanje potnih stroškov ipd.).
- Velik projekt (nad 100 uporabnikov) – intranet ima zajetno število uporabnikov in se uporablja za različne namene, ki pomembno vplivajo na učinkovitost in dobro delovanje podjetja (npr. direktorski informacijski sistem, podpora vodenju projektov v oglaševalski agenciji ipd.).

Velikostni razredi, opredeljeni v prejšnjem odstavku, so osnova za določanje obsega aktivnosti, potrebnega za uspešno uvajanje intraneta. Reprezentativne velikosti razredov so izbrane z namenom, da lahko razločimo potrebne aktivnosti v posameznem velikostnem razredu projekta. Metodologija za izgradnjo manjšega intraneta sicer sledi enakim korakom, kot jih uporabljamo za izgradnjo velikih intranetov, le da zaradi omejenih virov in potreb določena področja izvedbe optimiziramo oziroma prilagodimo omejitvam, ki jih postavljajo viri. Tako lahko aktivnosti pri malih projektih združujemo, jim posvečamo manj pozornosti ali pa določeno aktivnost namesto skupine izvaja ena sama oseba. Uporabnik mora uporabo te metodologije kritično prilagoditi svoji velikosti in drugim prej omenjenim kriterijem.

Primer tovrstne aktivnosti je zagotavljanje lastništva nad intranetom oziroma iskanje njegovih sponzorjev v podjetju. V malem podjetju to ni potrebno, ker je podjetnik hkrati pobudnik, idejni lastnik in sponzor projekta. Drugače je v večjem podjetju, kjer je lahko pobudnik ideje nekdo, ki mora prepričati lastnike, upravo in druge deležnike, da tovrstni projekt podprejo.

Oznake posameznih aktivnosti

Vsaka aktivnost je v metodološkem okviru označena z indeksom, ki uporabniku pove, kako pomembna je zanj posamezna aktivnost glede na izbrani velikostni razred projekta. Možne oznake za en velikostni razred podjetja so z velikostjo oznake in debelino njenega roba prikazane na sliki 6.

Slika 6: Oznake pomembnosti aktivnosti za različne velikostne razrede podjetja



Vir: lastna izvedba

Pri opisu posamezne aktivnosti je dodana še oznaka veje, iz katere izhaja ta aktivnost (strategija, dizajn ...). Tako ima vsaka aktivnost poleg opisa še oznako, ki je prikazana na sliki 7.

Slika 7: Primer oznake posamezne aktivnosti znotraj metodološkega okvira



Vir: lastna izvedba

Zgornji način označevanja aktivnosti zagotavlja, da bo uporabnik metodološkega okvira enostavno lahko razbral pomembnost in določil mesto posamezne aktivnosti v celotnem procesu.

Faze uvajanja intraneta

Faze uvajanja intraneta so razvrščene skozi proces uvajanja intraneta v logičnem zaporedju, kateremu sledi uporabnik metodološkega okvira. Namen faz je, da uporabnika vodijo skozi proces izvedbe projekta. Faze v modelu so postavljene prečno na posamezne veje znotraj metodološkega okvira, ker se lahko dotikajo ene ali več vej.

Metodologija je sestavljena iz faz, ki smiselno zaokrožujejo vsebinske elemente, potrebne za izgradnjo kakovostnega intraneta.

Faza pripravljajalnih aktivnosti je namenjena identifikaciji potreb, vsebin in funkcionalnosti, ki naj bi jih intranet vseboval. Na njihovi osnovi je potrebno opredeliti okvirno strategijo intraneta ter pripraviti podlage, s katerimi je mogoče upravičiti izgradnjo novega intraneta. Cilj te faze je povezava intraneta s strategijo podjetja in posledično pridobitev privoljenja, sredstev in podpore menedžmenta.

Druga faza je načrtovanje intraneta, kjer je treba najprej podrobno identificirati in analizirati vsebine in funkcionalnosti, ki naj bi jih intranet vseboval. Nato je, odvisno od obsega projekta, potrebno izdelati informacijsko arhitekturo, žične diagrame, uporabniški vmesnik, podatkovni model ter funkcionalno specifikacijo. Cilj te faze je izdelava projektne dokumentacije, ki jo potrebuje izvajalec za razvoj in vzpostavitev intraneta.

Izdelava intraneta predstavlja tretjo fazo, kjer se načrti spremenijo v živi intranet. Žični diagrami se prelijejo v dejanske predloge. Na njihovi osnovi avtorji in uredniki z vnosom vsebin in izbiro primernih predlog vzpostavijo živo strukturo, ki je predvidena v informacijski arhitekturi. Ekipa ovrednoti in izbere programsko (sistem za upravljanje vsebin, iskalnik ...) in primerno strojno opremo. Če so predvidene tudi aplikativne rešitve, se v tem obdobju izvedejo. Celotni intranet se na koncu temeljito testira in po potrebi popravi, dopolni ali optimizira. Končni cilj je intranet, primeren za uporabo.

Intranet sam po sebi še ne pomeni, da bomo imeli od njega kakšno korist. Zato je faza zagona in promocije ključna za začetek njegove uporabe ter uspešno delovanje na daljši rok. Dobro načrtovana in izvedena strategija komuniciranja se mora pokazati v radovednosti ljudi, da intranet preizkusijo. Le-ta pa mora biti narejen tako, da uporabniki takoj začutijo prednosti, ki jih prinaša. Ne smemo pozabiti tudi na kulturo podjetja, ki se s samim intranetom ne spremeni, in je lahko močna ovira pri njegovi uvedbi.

Ključni razlog, da ljudje intranet uporabljajo, je, da v njem vidijo način za izboljšanje svojega dela. Zato je glavni razlog za zagotavljanje uporabe intraneta kakovostna in ažurna vsebina. Ker vsi ljudje niso proaktivni, jih je treba o novih vsebinah in funkcionalnostih obveščati na njim najbolj primerne načine, ki ni nujno, da so v elektronski obliki. Nenazadnje moramo zagotoviti, da s povečevanjem obsega vsebin, ki nastaja z uporabo intraneta, ohranjamo enako enostavnost uporabe kot na začetku.

Ko ljudje spoznavajo prednosti uporabe intraneta, se pričnejo pojavljati potrebe po novih vsebinah in funkcionalnostih. Rast in razvoj intraneta naj bo odraz potreb poslovnega procesa in zaposlenih. Da lahko ideje in potrebe zajamemo, moramo vzpostaviti sistem povratnih informacij ter njihovo sistematično obdelavo. Prav tako moramo z uporabniki testirati obstoječe rešitve in jih optimizirati.

5.2 Uporaba metodološkega okvira

Prejšnje poglavje postavlja strukturo metodološkega okvira, to pa gre v globino posamezne faze in aktivnosti ter vodi uporabnika skozi proces vzpostavitve intraneta. Ne glede na velikost podjetja bi moral podjetnik oziroma menedžer v teh napotkih najti pravo rešitev za specifično situacijo, v kateri se podjetje nahaja.

5.2.1 Pripravljalne aktivnosti

Intraneti so v svoji osnovi orodja, ki podpirajo strategijo podjetja (Barnfield, 2002, str. 12). To vodilo je potrebno imeti pred očmi skozi celotni proces izgradnje intraneta. Zaradi tega je potrebno idejo oziroma željo po intranetu prilagoditi in testirati na strategiji, kulturi ter vrednotah podjetja. Vse aktivnosti v tej fazi so usmerjene k dvema ciljema: (1) ugotavljanju (ekonomske) upravičenosti uvedbe intraneta ter (2) pridobivanju podpore menedžmenta za njegovo izvedbo. Da lahko upravičimo izvedbo projekta intraneta, moramo v tej fazi pridobiti dovolj informacij za sestavo vsebinsko prepričljive in finančno ovrednotene študije. Če tega ne moremo narediti, je bolje da se projekta sploh ne lotimo. Enako velja, če pri vodstvu ne moremo zagotoviti podpore za projekt. Ker se pri vsakem projektu izgradnje intraneta pojavijo nepričakovane situacije, je podpora menedžmenta nujna, sicer v takšnih situacijah projekt lahko zamre, kljub dejstvu, da je kriza lahko samo prehodna ali nepomembna.

Izdelava strategije intraneta



Preden se lotimo posameznih aktivnosti, namenimo nekaj pozornosti dokumentu, ki je podlaga za velik del odločitev v celotnem procesu.

Strategija intraneta je povzetek izsledkov posameznih aktivnosti znotraj strateške veje metodološkega okvira. Predstavlja osnovno orodje, s katerim bomo prepričali in navdušili menedžment ter sodelavce, da je intranet pomemben del prihodnjega razvoja podjetja. Če želimo to doseči, mora biti strategija intraneta usklajena s poslovno strategijo podjetja.

Strategija mora biti pripravljena v čim bolj strnjeni obliki. Menedžerji nimajo veliko časa, zato mora biti osredotočena na pozitivne učinke, ki jih bo uvedba intranete prinesla. Če smo identificirali slabosti ali rizike uvedbe intraneta, moramo zanje navesti, kako jih bomo skozi razvojne faze čim bolj omilili.

Spodaj predstavljeni obseg strategije je primeren takrat, ko sta tako velikost podjetja kot tudi strateški pomen intraneta za podjetje zelo velika. V ostalih primerih naj uporabnik zmanjša obseg vsebin primerno velikosti projekta in razpoložljivim virom.

V okviru oblikovanja strategije intraneta je potrebno obdelati naslednja področja:

Vizijo in namen. Vizija nam pove, kaj želimo v prihodnosti doseči z intranetom. Predstavlja osnovno vodilo, ki ga uporabljamo skozi proces izgradnje intraneta, in mora podpirati vizijo podjetja. Vizija mora biti enotna, podpirati pa jo morajo vsi deležniki.

Kritične dejavnike uspeha. Preden lahko identificiramo, katere poslovne procese in aktivnosti hočemo podpreti z intranetom, in določimo merljive cilje, katerim naj projekt zadosti, moramo identificirati ključne dejavnike uspeha podjetja. Ključne dejavnike je potrebno preveriti pri vseh pomembnih deležnikih znotraj podjetja. Dejavniki so pri različnih deležnikih lahko zelo različni ali medsebojno nasprotujoči. Npr. finančni direktor želi znižati stroške zaposlenih v klicnem centru za 5 odstotkov, medtem ko želi vodja klicnega centra skrajšati odzivni čas pri klicih za 10 odstotkov.

Pri tem je potrebno tudi ugotoviti, na kakšne načine posamezni deležniki merijo doseganje uspešnosti po posameznih kritičnih dejavnikih uspeha. Če posameznih dejavnikov ni mogoče meriti, je zelo verjetno, da nismo identificirali pravih.

Tako ključne dejavnike uspeha kot načine njihovega merjenja je potrebno na koncu skupaj pregledati in doseči konsenz med projektnim timom in deležniki ter med ključnimi deležniki, na katere se projekt nanaša.

Glavne vsebine in funkcionalnosti intraneta. Določajo, kakšen bo obseg in kako pomemben bo s strateškega vidika za podjetje. Funkcionalnosti intraneta izhajajo iz procesov in aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Ključnega pomena je, da identificiramo tiste procese ali aktivnosti, ki ovirajo doseganje načrtanih ciljev posameznih ključnih dejavnikov uspeha. V tej fazi naredimo samo posnetek stanja ter si zagotovimo potrebno stopnjo razumevanja procesov. V njej še ne predlagamo izboljšav.

Cilje. Cilji so lahko zelo različni, odvisno od vrste projekta, ki ga poskušamo izpeljati. Enako kot pri strategiji, morajo tudi cilji intraneta podpirati strateške cilje organizacije oziroma zagotavljati njihovo uresničevanje. Če je le mogoče, naj bodo oprijemljivi, vrednostno in časovno opredeljeni ter merljivi.

Sponsorstvo intraneta. To je ena najpomembnejših nalog intranetnega tima. Njen namen je prikazati vodstvu podjetja, da je intranet pripomogel k izboljšanju poslovanja. Vključuje enostavne statistike obiska intraneta ter analizo uporabe pomembnejših delov intraneta s komentarji. Takšno kratko poročilo (največ ena stran) naredimo mesečno.

Za razvoj intraneta je smiselno redno pripravljati predloge potencialnih izboljšav. Le-te zajemajo predstavitve novih funkcionalnosti in/ali vsebin, ki izhajajo iz tehnološkega razvoja, poslovnega načrta podjetja ter povratnih informacij zaposlenih in razvijalcev. Ta poročila je treba vodstvu predstaviti osebno. S tem bomo zagotovili njihovo pozornost ter zavezanost intranetu, obenem pa bomo dobili njihov pogled na naše rešitve.

Izračun poslovne vrednosti/donosnosti investicije. Poslovna vrednost intraneta ali donosnost investicije je ključni element, s katerim prepričamo menedžment in ostale deležnike, da je investicija vanj smiselna. Glede na različne možnosti uvedbe intraneta včasih ni mogoče določiti donosnosti investicije, ker so učinki nemerljivi ali neotipljivi. V vsakem primeru pa moramo biti sposobni pokazati prepričljivo poslovno vrednost intraneta. Če tega ne zmoremo, je bolje, da se projekta ne lotimo.

Upravljanje deležnikov intraneta. Razlogi, ki vplivajo na odločitev o začetku izgradnje intraneta, so lahko racionalni, emocionalni ali politični. Projekt lahko propade, tudi če racionalni razlogi podpirajo njegovo izvedbo. Zato je, enako kot sponzorje, potrebno identificirati tudi glavne deležnike (ljudi, odgovorne za odločitev) projekta intraneta. Smiselno je, da te osebe same ali njihovi pooblaščenec sodelujejo pri potrjevanju pripravljenih rešitev in tako tudi formalno prevzamejo lastništvo nad projektom (Intranet Roadmap, 2005, str. 8).

Upravljanje tveganj. Tveganje je vsak dogodek, ki lahko ogrozi uspešno izvedbo projekta. V ta namen je potrebno: (1) identificirati in opredeliti tveganja, ki lahko nastanejo na projektu, (2) določiti verjetnost, da se posamezno tveganje uresniči, ter (3) pripraviti ukrepe, kako ravnati v primeru, se tveganje uresniči (Rapid Economic Justification, 2005, str. 46). Pomembnost upravljanja tveganj se povečuje z relativno velikostjo investicije v primerjavi z velikostjo podjetja ter s kritičnostjo za delovanje poslovnih procesov v podjetju.

Spremembo kulture podjetja. Vse predhodne naloge nimajo nobenega smisla, če ljudi ne pripravimo do tega, da intranet pričnejo uporabljati. To velikokrat zahteva spremembo v kulturi podjetja v smeri spodbujanja izmenjave informacij in znanja. Če hočemo, da intranet zaživi, včasih pomaga tudi dovoljevanje uporabe intraneta v neposlovne namene. Primer so skupne športne aktivnosti ali izleti (Intranet Roadmap, 2005, str. 18). Uvedba intraneta v podjetju mora biti skrbno načrtovana in nadzorovana. Prav tako je pomembno, da se po

uvodni evforiji zadrži moment uporabe, tako da se dodajajo vsebine ali funkcionalnosti ter da z ažurnostjo informacij zagotavljamo zaupanje v intranet. Zaposleni potrebujejo čas za spremembo.

Kot sem opredelil na začetku, sta končna cilja procesa oblikovanja strategije dva:

1. Priprava dokumenta (strategija uvedbe intraneta), s katerim bomo prepričali menedžment, glavne deležnike in zaposlene. Dokument naj vsebuje naslednje vsebine:
 - vizijo in namen,
 - funkcionalnosti,
 - cilje, ki jih bomo s projektom dosegli, ter način, kako jih meriti,
 - načine upravljanja tveganj,
 - izračun donosnosti investicije.
2. Priprava »prodajnega načrta projekta«, ki predstavlja strategijo projektnega tima za prepričevanje deležnikov.

Pregled strateških usmeritev podjetja

Strategija

Indeks

Za spoznavanje ustroja podjetja moramo pripravljalne aktivnosti začeti z osnovnimi strateškimi vprašanji:

- Kje se podjetje trenutno nahaja?
- Kje želi biti v prihodnosti?
- Na kakšen način in s kakšnimi sredstvi bo tja prišlo?
- Kakšne vire bo za to potrebovalo?

Ta vprašanja je potrebno nadgraditi z odgovori na druge pomembne teme o poslovanju podjetja (Holtz, 2002, str. 48, Viney, 2005, str. 9-12):

- Kdo so naši kupci in zakaj kupujejo pri nas?
- Katere informacije so kritične za delovanje podjetja?
- Kakšen način dela zaposlenih si želimo v prihodnosti?
- Kakšne so naše operativne prednosti in slabosti?
- Kakšni so načrti podjetja za širitev?
- Kakšen imidž ima podjetje in kako ga vidijo različne javnosti?
- Kdo so dobavitelji, poslovni partnerji in konkurenti?
- Kakšne spremembe pričakujemo v industriji in kakšni pritiski se bodo na trgu pojavljali?
- Razvoj katerih kompetenc moramo spodbujati?
- Kateri so glavni stroškovni centri podjetja in kako jih lahko obvladujemo?

Oseba, ki vodi izvajanje te faze, mora k sodelovanju pritegniti vse ključne akterje v podjetju oziroma njihove predstavnike. Na ta način bo dobila dober pregled nad delovanjem podjetja, ključnimi problemi in izzivi poslovanja ter razvoja na posameznih področjih. Prav tako bo razširila idejo o izgradnji intraneta v podjetju in imela možnost pritegniti ljudi k projektu. Vodji projekta bo močno pomagal čim širši konsenz o potrebnosti intraneta, ko bo potrebno prepričati menedžment o potrebnosti in upravičenosti izgradnje intraneta.

Preverjanje smiselnosti uvedbe intraneta

Strategija

Indeks



Vprašanje se morda zdi trivialno, vendar je smiselno preveriti, ali je intranet res pravo orodje za izboljšanje poslovanja podjetja. Če je odgovor ne, se podjetnik izogne nadaljnjemu nepotrebnemu delu.

Odgovor na to vprašanje mora izhajati iz strateških usmeritev podjetja ter potreb, ki jih podjetje ima, da doseže zastavljeno poslovno strategijo.

Podjetja se odločajo za uvedbo intranetov predvsem iz naslednjih razlogov (Hills, 1997, str. 209-210):

- zaradi moči in velikega števila orodij, namenjenih za reševanje poslovnih problemov,
- za zadovoljevanje komunikacijskih potreb,
- za dostop do informacij in njihovo širjenje,
- za podporo mobilnim zaposlenim.

V resnici je zelo malo podjetij, ki imajo deset ali več računalnikov, katera tako ali drugače ne bi pridobila z uporabo intraneta. V nadaljevanju se nahajajo vprašanja, povezana s poslovnimi potrebami. Če je podjetnik na nekaj spodnjih vprašanj odgovoril pozitivno, obstaja velika verjetnost, da mu lahko intranet in/ali ekstranet pri tem pomagata (HomeWorlds, 1996, Smart Media, 2006, Work Zone, 2006):

- Ali zaposleni v podjetju uporabljajo skupne informacijske vire (dokumente, pravilnike, predstavitev, baze podatkov, ponudbe ...)?
- Ali zaposleni v podjetju dostopajo do informacijskih virov z različnih lokacij (izpostave podjetja, oddaljen dostop mobilnih sodelavcev)?
- Ali v podjetju potrebujejo dostop do informacijskih virov 24 ur na dan?
- Ali v podjetju potrebujejo nadzor nad tem, kdo lahko dostopa do katerih informacijskih virov?
- Ali več zaposlenih dela na skupnih dokumentih?

- Ali ima podjetje težave z zagotavljanjem »ene verzije resnice« (ko več ljudi dela na enem dokumentu na svojem računalniku, kako vedo, katera verzija je zadnja)?
- Ali ima podjetje veliko informacijskih virov, do katerih mora dostopati več zaposlenih?
- Ali zaposleni potrebujejo veliko časa za iskanje pravih dokumentov oziroma informacijskih virov?
- Ali reciklirajo obstoječe dokumente (pripravljajo npr. ponudbe na osnovi predhodnih ponudb)?
- Ali so e-poštni predali preobremenjeni?
- Ali imajo potrebo po izboljšanju organizacije (npr. prisotnost na delovnem mestu, rezervacija sejnih sob, odobritev dopustov ...)?
- Ali si morajo zaposleni med seboj ali s poslovnimi partnerji izmenjevati velike datoteke, ki jih s težavo pošiljajo prek elektronske pošte?
- Ali s poslovnimi partnerji (kupci, dobavitelji ...) pogosto izmenjujejo podatke v elektronski obliki?

Določitev lastnikov in sponzorjev

Strategija

Indeks



Najprej je potrebno poiskati lastnike intraneta. To so ljudje ali organizacijske enote, ki bodo zadolženi, da projekt izpeljejo. Če intranet ni namenjen kakšnim specifičnim potrebam, je lastnik oziroma nosilec velikokrat oddelek marketinga ali informatike. V malem podjetju je to verjetno ena oseba, in sicer direktor ali nekdo, ki ga direktor imenuje.

Intranet je morebiti edini projekt v podjetju, ki zadeva vse zaposlene. Zaradi tega je potrebno zagotoviti sponzorstvo projekta pri vrhovnem menedžmentu. Ker projekt vključuje več funkcij v podjetju, je pomembno pridobiti čim več sponzorjev s ključnih področij (kadri, finance, komerciala ...). Če jih ne pridobimo na svojo stran, se lahko zgodi, da bodo nasprotovali potrditvi projekta (Viney, 2005, str. 18). Zato je potrebno prepoznati te centre moči v podjetju, jih preučiti in rešitve oblikovati tako, da jim bodo ustrezale. Sponzor nam tudi pomaga razreševati morebitne konflikte med posameznimi organizacijskimi enotami v podjetju.

5.2.2 Načrtovanje intraneta

Faza načrtovanja je najpomembnejši del izgradnje intraneta. Opredeljuje, kakšne vsebine in funkcionalnosti bo intranet vseboval, kakšno tehnološko platformo bomo uporabili, kako bodo uredniki in avtorji delovali ... To, kar bomo pripravili v tej fazi, nas bo spremljalo skozi

ves projekt. Npr. slaba informacijska arhitektura ali nedomišljeni uporabniški vmesnik lahko povzročita potrebo po prenovi intraneta. To pa za sabo potegne veliko slabe volje, nezaupanja, manjšo produktivnosti in dodatne stroške.

Vodenje/nadzorovanje procesa načrtovanja in izvedbe intraneta

V IT obstaja pravilo, da vsak projekt traja dvakrat dlje, kot je bilo dogovorjeno. Prav tako so tudi stroški dvakrat večji, kot so predvideni na začetku. Zato je smiselno aktivnosti v zvezi z intranetom vnaprej dobro načrtovati, sicer ne moremo preprečiti zamud ali povečanja stroškov. Lahko pa, če trezno načrtujemo, zagotovimo, da ne bo prišlo do takih odklonov.

Če bomo intranet v podjetju vzpostavljali sami, je najbolje, da načrt pripravi oseba, ki bo prevzela vodenje projekta. V tem primeru bo projekti vodja veliko težje prepričal ostale deležnike, kaj vse je šlo narobe. Posledično se bo bolj potrudil pri načrtovanju (raje bo konzervativen) in bo bolj zavzeto spremljal čas ter stroške na projektu in odklone od predvidenih vrednosti.

Načrt lahko naredimo tudi skupaj z zunanjim izvajalcem in ga vključimo v del pogodbe o izvedbi storitev. Pogodbene kazni bodo vsaj do neke mere stimulacija za realne ocene in vložen trud izvajalca.

Skozi celotni projekt je dobro upoštevati pravilo, da naj pripravljene rešitve hitro preidejo v fazo izvedbe in testiranja ter da ta krog raje večkrat zavrtimo. Ljudje smo večinoma narejeni tako, da nam vizualni prikaz ali preizkus dejansko pove, kaj od rešitve hočemo. Kot primer lahko navedem opis neke funkcionalnosti intraneta. Intranetni tim je pripravil fantastične opise funkcionalnosti intraneta in vsi so se strinjali, da je to res najboljša rešitev. Ko je bila rešitev (skupaj z vsemi ostalimi funkcionalnostmi) po letu trdega dela končana, so jo uporabniki preizkusili in ugotovili, da jim sploh ne da pravega rezultata. Zato na velikih projektih rešitve testiramo takoj (npr., ko so pripravljene shematski prikazi elementov strani ali v prototipni fazi) ter jih takoj dopolnimo in vnovič testiramo. Čas izvedbe bo na koncu krajši, zadovoljstvo uporabnikov pa večje.

Ko je faza načrtovanja končana in preden pričnemo z izvedbo projekta, je dobro, da projektni vodja še enkrat pregleda cilje, ki so bili zastavljeni v strategiji, in preveri, ali načrt dejansko predstavlja te cilje. Prav tako naj še enkrat pregleda finančno konstrukcijo, časovni načrt in tveganja na projektu ter morebitna odstopanja uskladi z deležniki. Ne glede na težavnost takšnega dela bo proaktivnost projektne vodje v tej fazi imela bistveno manjše posledice, tako za projekt kot tudi za njegovo osebno kredibilnost.

Pri srednjih in večjih projektih je smiselno uporabiti orodje za vodenje projektov. Glede na zahtevnost projekta se lahko odločimo za najem spletne rešitve, za Microsoft Project ali za podobno orodje.

Priprava načrta uvedbe intraneta

Strategija

Indeks

Načrt uvedbe intraneta je dokument, ki je vodilo vsem udeležencem projekta, kako se bo leta razvijal. V odvisnosti od načina dela, za katerega se bomo odločili (lastna ali zunanja izvedba), lahko načrt pripravimo notranje ali pa ga pripravi zunanji izvajalec. Načrt uvedbe intraneta mora vsebovati²:

Terminski načrt.

Dobro je, da terminski načrt sledi fazam, ki so opisane v metodološkem okviru. Okvir podaja tudi zaporedje, kako naj si aktivnosti sledijo. Pri načrtovanju se lahko odločimo, da bomo imeli več faz zagona intraneta (Viney, 2003, str. 15). Za vsako fazo definiramo vsebine in funkcionalnosti, ki jih bomo uporabili. To je dober način, da pričakovanja deležnikov spravimo v primerne časovne okvire, obenem pa lahko določene (kritične) vsebine identificiramo dokaj hitro.

Finančni načrt.

Preden se lotimo načrtovanja, je dobro, da imamo okvirni proračun projekta. Tako lahko že v osnovi postavimo realna pričakovanja. Potrebno je pripraviti projekcijo stroškov, saj lahko le na ta način pravočasno zagotovimo sredstva in izračunamo donosnost projekta. Dobro je, da samo ena oseba na projektu potrjuje prejete fakture, saj tako vedno ve, kakšno je stanje glede na finančni načrt. Prav tako takoj vidi morebitna odstopanja in lahko posledično prilagodi projekt ali zaprosi za dodatna sredstva.

Odgovornost in nadzor nad intranetom.

Opredeljeno v poglavjih Razvoj politike informacijskega upravljanja, Določitev modela upravljanja in Oblikovanje projektnega tima.

Določitev modela upravljanja z intranetom.

Opredeljeno v poglavju Določitev uredniškega modela.

Poslovni model.

Opredeljeno v poglavju Izdelava strategij intraneta.

Upravljanje poslovnih sprememb.

Opredeljeno v poglavju Upravljanje sprememb v organizaciji.

Načrtovanje koristi intraneta.

Opredeljeno v poglavju Izdelava strategije intraneta.

Prioritete intraneta.

Opredeljeno v poglavju Izdelava strategije intraneta.

² Prikazan je samo kratek opis elementov, ki v tekstu niso opredeljeni kot samostojne aktivnosti.

Komunikacijski in promocijski načrt.

Opredeljeno v poglavjih Izvedba internega komuniciranja ter Zagon in promocija intraneta.

Tehnološka platforma.

Opredeljeno v poglavjih Pregled IT infrastrukture, Vrednotenje in izbira sistema za upravljanje vsebin ter Določitev oblike intraneta.

Način merjenja uspešnosti intraneta.

Opredeljeno v poglavju Izdelava strategije intraneta.

Riziki projekta.

Opredeljeno v poglavju Izdelava strategije intraneta.

Oblikovanje projektnega tima

Strategija

Indeks



Vzpostaviti je potrebno tim, ki bo načrtoval in upravljal intranet. Na začetku je to lahko samo ena oseba. Ker so za izvedbo intraneta potrebna različna znanja, lahko v toku projekta na njem sodeluje več ljudi. Ko identificiramo člane tima, jim je potrebno jasno razdeliti naloge in odgovornosti. Če je le mogoče, naj bo tim, ki je intranet vzpostavil, tudi vnaprej odgovoren za njegovo vzdrževanje, saj s tem zagotavljamo kontinuiteto znanja in izkušenj.

Dobro je, da se tim vnaprej dogovori, na kakšen način bo potekalo delo na projektu (shranjevanje dokumentov, skupno oblikovanje terminskega načrta, zagotavljanje dobre komunikacije med člani, način sledenja izvajanja nalog ...). Tako bo projekt potekal bolj hitro, projektne vodji pa bomo dali v roke dobro orodje za obvladovanje tima.

Opredelitev uporabniških skupin

Strategija

Indeks



Na podlagi osnovnih strateških usmeritev, ki jih nameravamo podpreti z intranetom, je potrebno določiti najbolj verjetne uporabniške skupine, katerim bo intranet namenjen. Za vsako uporabniško skupino identificiramo informacije in vsebine, ki jih bodo njeni uporabniki iskali na spletnem mestu. Po potrebi (za večje projekte) lahko uvedemo tudi »persone«³. Na podlagi teh ugotovitev predlagamo načine, kako in v kakšni obliki lahko najbolje zadostimo njihovim željam in potrebam.

³ Persone so izmišljene osebe, ki jim damo dejanske lastnosti živih oseb z namenom, da podrobno opišemo ciljne skupine uporabnikov, ki jim je intranet namenjen.

Analiza potreb

Strategija

Indeks



Dosedanje aktivnosti so bile namenjene spoznavanju podjetja in njegovega ustroja. V tem trenutku je potrebno narediti sistematični pregled potreb in želja deležnikov, ki naj jih intranet zadovolji. Analiza potreb je prva aktivnost, ki določa vse ostale aktivnosti pri uvajanju intraneta. Iz analize potreb ugotovimo (Roberston, 2004a, str. 10):

- cilje intraneta (npr. izboljšanje organizacijske učinkovitosti),
- teme oziroma probleme, s katerimi se srečujejo osebje in menedžment, vključno z vprašanji kulture podjetja, izobraževanja, posredovanja znanja, poslovnih procesov in ozkih grl,
- vsebine in funkcionalnosti, ki podpirajo dnevno delo osebja kot tudi strateške iniciative,
- visokonivojsko informacijsko arhitekturo ter teme, ki opredeljujejo nadaljnjo rast podjetja.

Z analizo potreb identificiramo dolgoročna (strateška) in kratkoročna (taktična) priporočila za intranet.

Tehnike, ki jih pri tem uporabljamo, so kontekstualni intervjuji (na delovnem mestu intervjuvanca), fokusne skupine, snemanje procesov, »personex«, intervjuji z zaposlenimi, analiza delovnih nalog in uporabniške raziskave.

Preden pričnemo z intervjuji, je potrebno sestaviti seznam oseb, ki nam bodo posredovale relevantne informacije s posameznega področja. Nato pripravimo vprašalnike o osnovnih (splošnih) potrebah, ki se nanašajo na vsa poslovna področja v podjetju (Holtz, 2002, str. 44-48). Vprašalnik najprej pošljemo osebam z zgornjega seznama. Dobljene rezultate analiziramo in pripravimo podlage za pogovore. Najprej opravimo individualne pogovore s predstavniki vrhovnega menedžmenta, nato pa še skupinske sestanke z zaposlenimi z relevantnih področij.

Na osnovi teh podatkov lahko pripravimo dober pregled potreb, za katere je izražena želja, da jih intranet pokrije. Pri vsebinah ali funkcionalnostih, kjer so ostala odprta vprašanja, opravimo še intervjuje s specialisti za ta področja znotraj podjetja.

Individualne intervjuje je najbolje izvajati na delovnih mestih intervjuvancev, in ne v konferenčnih sobah. Na ta način lažje dobimo pregled nad obsegom in načini uporabe fizičnih (interna dokumentacija, obrazci ...) ter elektronskih referenčnih virov (internet, elektronska pošta, neposredna sporočila ...), ki jih pri svojem delu uporabljajo. Poleg tega

ljudje tako lažje razmišljajo o napakah obstoječega sistema oziroma o drugih težavah, ki se pojavljajo pri njihovem delu (White, 2003, str. 5).

Primer vprašanj za intervju z deležniki v podjetju (Robertson, 2003a):

- Kakšno delo opravljate?
- Kako dolgo delate v podjetju?
- Katere so vaše glavne delovne naloge?
- S kom pogosto komunicirate o službenih zadevah?
- Ali pri vašem delu uporabljate pravilnike in podobno dokumentacijo? Kako dobite dostop do njih?
- Na katere informacije se zanašate pri normalnem delovnem procesu? Kje pridobite te informacije?
- Kje najdete odgovore na vprašanja, ki se vam porajajo?
- Ali ste imeli uvajalno izobraževanje, ko so vas zaposlil? Ali imate izobraževanja letno?
- Kako izveste, kaj se dogaja v podjetju?
- Katere vire novic redno uporabljate? Katere novice vas najbolj zanimajo?

Vprašanja je dobro preoblikovati od primera do primera glede na ozadje in naravo podjetja.

Faktorji, ki zagotavljajo uspešne intervjuje, so:

- ljudi sprašujemo o njihovih aktivnostih, ne o IT,
- intervjuje delamo z ljudmi, ki bodo dejanski uporabniki,
- za menedžment uporabljamo bolj strateška vprašanja,
- poskušajmo razumeti podjetje in ne zbirajmo mnenj o tem, kaj bi moralo biti,
- pojasnimo ljudem, zakaj zbiramo informacije,
- raziščimo zanimive sledi, ki se pojavljajo skozi intervju,
- kot referenco za vprašanja uporabimo delovno okolje človeka,
- dajmo ljudem možnost, da nam postavijo vprašanja o samem projektu.

Določitev zasnove intraneta

Strategija

Indeks



Zasnova intraneta določa nekaj visokonivojskih odločitev o obliki in izvedbi intraneta.

Prva odločitev, ki jo moramo sprejeti, je, ali nam zadostuje standardna rešitev ali pa potrebujemo intranet po meri. Pri tem standardna rešitev pomeni, da jo lahko najamemo ali kupimo.

Nadalje se moramo odločiti, ali bomo:

- **Intranetno rešitev najeli.** Namenjena je manj in srednje zahtevnim projektom, pri čemer so funkcionalnosti, ki jih dobimo z najemom, večinoma fiksne. To pomeni, da nam morajo v popolnosti ustrezati ali pa se odločimo, da bomo določene poslovne procese priredili načinu dela, kot ga zahteva intranet.
- **Kupili že pripravljeno rešitev.** Takšna rešitev ima dokaj fiksne funkcionalnosti (enako kot pri najemu). Zanj bi se odločili zaradi specifičnih potreb v podjetju (npr. rešitev za vodenje projektov).
- **Intranet gradili sami.** Ima najširši spekter možnih uporab, saj nismo tako omejeni z vnaprej določenimi funkcionalnostmi, zahteva pa več znanja in virov. Takšno rešitev lahko uporabimo, če imamo velik ali srednje velik projekt. Če pa uporabljamo samo osnovne funkcionalnosti teh produktov (odprtokodni ali komercialni CMS), jih lahko uporabimo tudi za mala podjetja.

Pri lastni izgradnji je potrebno sprejeti več odločitev:

- Ali bomo intranet zgradili čisto iz nič (malo verjetno) ali bomo uporabili, integrirali in dodelali dele odprtokodnih rešitev ali pa bomo morda uporabili platformo, kot je Microsoft SharePoint Services, in jo nato nadgradili?
- Ali se bomo odločili za odprtokodno ali komercialno rešitev? Ene in druge imajo svoje prednosti. Pri podjetjih pa lahko odločitev temelji tudi na obstoječi programski in strojni opremi. Npr. podjetje, ki ima Windows Server ali Small Business Server, ima že v osnovi brezplačne SharePoint Services. Podjetje, ki kot platformo uporablja Linux, se bo odločilo za kakšno odprtokodno rešitev.
- Ali bomo sami gradili intranet ali pa bomo njegovo izgradnjo delno ali v celoti prepustili zunanjim izvajalcem?
- Ali bomo z intranetom gostovali na lastnih strežnikih ali pri ponudniku tovrstnih storitev? V sedanjem času, ko je razširjenost širokopasovnih povezav tako velika, je potrebno zelo dobro razmisliti o gostovanju rešitvi, saj v tem primeru odpade veliko kritičnih opravil, kot so ustvarjanje varnostnih kopij, skrb za konsistentnost baze podatkov ipd., ki jih opravljajo ponudniki storitev.

Razvoj politike informacijskega upravljanja

Strategija

Indeks



Intranet se v podjetju lahko povezuje z drugimi informacijskimi sistemi (IS). Zato je potrebno določiti, kakšne relacije obstajajo med različnimi IS (datotečni strežniki, e-poštni strežniki, orodja za skupinsko delo ...). V ta namen je treba postaviti pravila medsebojnega povezovanja sistemov. Npr. intranet postavimo kot primarno predstavitevno platformo. V

tem primeru postanejo ostali sistemi glavno okno v interne informacije za določeno skupino ljudi. To npr. ne velja za računovodsko službo, ki kot glavno orodje uporablja določeno programsko opremo, ampak lahko intranet prikazuje ključne podatke menedžerjem.

Politika informacijskega upravljanja ima dve ciljni skupini: (1) sistemske administratorje in avtorje vsebin oziroma urednike ter (2) ostale zaposlene, ki so odjemalci informacij na intranetu.

V primeru malega podjetja je možno, da je intranet povsem izoliran, in ta aktivnost nima prave vrednosti.

Identifikacija ciljev, pričakovanih rezultatov in obsega intraneta



Kot vsak projekt, mora tudi projekt uvedbe intraneta imeti svoje cilje. Za določanje ciljev moramo najprej izvesti analizo potreb, identificirati ključne dejavnike uspeha ter načine njihovega merjenja. Na njihovi osnovi poiščemo relevantne procese in aktivnosti v podjetju, ki bi jih z intranetom lahko podprli. Šele po tem lahko določimo cilje, s katerimi bomo merili uspešnost projekta. Za cilje je pomembno, da so izraženi jasno, opredeljeni vrednostno in časovno ter da so merljivi. Prav tako je potrebno zagotoviti, da se ključni deležniki strinjajo glede zastavljenih ciljev. Npr. (1) v šestih mesecih od uvedbe intraneta se bo čas, porabljen za izvedbo distribucije, zmanjšal za 15 odstotkov, (2) trenutno je 90 odstotkov vse dokumentacije v papirni obliki, čez 6 mesecev pa želimo ta delež zmanjšati za polovico.

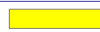
Pri določanju ciljev (prihrankov) moramo biti zelo pazljivi in konzervativni, ker previsoki cilji lahko ogrozijo uspešnost projekta. V splošnem je vsak prihranek, večji od 25 odstotkov, visok, med 10 in 25 odstotki razumen in med 0 in 10 odstotki skromen (Colby, 2003).

V praksi bo obseg intraneta verjetno vključeval eno ali več vsebin: ključne aplikacije, ključne korporativne vsebine (dokumente, pravilnike ...), lokalne ali regionalne vsebine, ključne poslovne ali operativne vsebine ter spletne forme ali druge manjše aplikacije (Robertson, 2004a). Dobro načrtovanje obsega intraneta je pomembno, saj tako vplivamo na pričakovanja ljudi in prek jasno izraženih izboljšav pridobimo navdušenje in zaupanje ljudi v intranet.

Določanje poslovne vrednosti in donosnosti

Strategija

Indeks



Ocena vrednosti naložbe oziroma njena poslovna vrednost v našem primeru predstavlja zelo širok pojem. Za majhen projekt ali podjetje, kjer rešujemo le zelo majhen problem (npr. vzpostavljanje skladovnice dokumentov), podrobni izračuni niso potrebni. Če pa gre za velik in strateško pomemben projekt, je smiselno, da podjetje najprej oceni poslovno vrednost projekta ter če je to mogoče in smiselno projekt tudi finančno ovrednoti kot naložbo.

Poslovna vrednost intraneta

Poslovna vrednost je bistveno širši pojem kot donosnost investicije. Za naš primer to pomeni, da določimo oprijemljive in neoprijemljive koristi, ki jih bo prinesla uvedba intraneta, in jih primerjamo s cilji, ki smo si jih zastavili pri njegovi uvedbi. Tako dobimo splošno oceno vrednosti. Poslovna vrednost se lahko izraža na več načinov, in ne samo vrednostno (Schlenker, 2006, str. 11/IV): kot dobičkonosnost, izkoriščenost, kakovost, inovativnost, učinkovitost in interes zaposlenih.

Tak način uporabljamo:

- ko obseg projekta in njegova pomembnost tega navora ne opravičujeta,
- ko nimamo možnosti izdelave primerjave pred in po uvedbi intraneta (proces, ki smo ga podprli z intranetom, še ni obstajal),
- kot komplementarni del izračuna donosnosti uvedbe intraneta, skozi katerega ugotavljamo nemerljive/neoprijemljive koristi.

Izračun donosnosti investicije v intranet

Donosnost investicije v intranet (ROI) je razlika med oceno skupnih stroškov organizacije, povezanih z načrtovanjem, izgradnjo in vzdrževanjem intraneta, ter oceno prednosti, ki izhajajo iz izvedbe intraneta. ROI je tudi vezni element, ki združuje posamezne elemente zgoraj opredeljene strategije.

Poleg že omenjenega orodja za »prodajo« projekta menedžmentu, ROI omogoča še: (1) uskladitev strategije intraneta s poslovno strategijo, saj je za njegovo določanje nujno potrebno dobro poznavanje ciljev podjetja, (2) izboljšanje procesa odločanja, tako na nivoju odločitve za izvedbo projekta kot tudi operativne odločitve v času izvedbe (če moramo izbirati med dvema funkcionalnostima, izberemo tisto, ki ima večji ROI) ter (3) izboljšanje izvedbe intraneta, saj finančno razumevanje vpliva funkcionalnosti preprečuje, da bi izpustili kakšno kritično področje intraneta (Colby, 2003).

Enostaven način izračuna donosnosti uvedbe intraneta je prikazan v preglednici 3. Med stroške so vključeni zagonski stroški uvedbe intraneta in redni stroški zagotavljanja njegovega nemotenega delovanja (sistemski administrator, strojna in programska oprema ...). Med koristmi so upoštevane merljive oprijemljive koristi, kot so skrajšanje časa, porabljenega za izvajanje neke aktivnosti, zmanjšanje stroškov zaposlenih, večje število obdelanih strank dnevno ... Sam izračun temelji na modelu diskontiranja denarnega toka, t. j. upošteva časovno vrednost vloženih sredstev.

Preglednica 3: Primer enostavnega izračuna donosnosti intraneta

		<i>v 000 SIT</i>	Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3
Stroški	razvoja in zagona		-3.000			
	vzdrževanja			-450	-450	-450
	skupaj		-3.000	-450	-450	-450
Koristi	poslovne koristi			3.300	3.300	3.300
Denarni tok	letni		-3.000	2.850	2.850	2.850
	kumulativni		-3.000	-150	2.700	5.550
Finančni kazalci	diskontna stopnja		10%			
	neto sedanja vrednosti (NPV)		2.968			
	doba vračila (v mesecih)		13			
	notranja stopnja donosnosti (IRR)		45%			

Vir: Prirejeno po Schlenker, 2006, str. 9/II, lastni izračun

Za zelo zahtevne primere je potrebno uporabiti bolj kompleksne metode, kot je izračun donosnosti investicije preko modela hitre ekonomske upravičenosti (t. i. Rapid Economic Justification – REJ), ki ga je razvil Microsoft za potrebe vrednotenja investicij v informatiki. Le-ta smiselno povezuje in vrednoti posamezne elemente strateškega načrta. Rezultat procesa izračuna ROI menedžmentu predstavlja podlago za odločanje, projektnemu vodji pa orodje za upravljanje v času izvedbe projekta. Model REJ je splošen in v osnovi narejen za velike projekte, zato je njegovo vsebino in obseg treba smiselno prirediti potrebam.

Model je sestavljen iz šestih faz (prirejeno po Rapid Economic Justification, 2005, str. 19): analize poslovnih potreb, priprave intranetne rešitve, ocene koristi, ocene stroškov, ocene tveganj ter finančnega vrednotenja in izdelave ocene vrednosti.

Pomembna podmena, uporabljena v modelu REJ, je da koristi uvedbe intraneta upoštevamo samo, če so v skladu s ključnimi dejavniki uspeha in jih je mogoče meriti.

Zagotovitev sredstev

Strategija Indeks 

Preden pričnemo z uvedbo intraneta, je potrebno zagotoviti zadosten obseg sredstev za njegovo izvedbo (načrtovanje, nakup strojne in programske opreme, zunanji izvajalci ...) in vzpostaviti model financiranja za njegovo dolgoročno delovanje.

Načini zagotavljanja sredstev so različni. Finančne vire lahko podjetje krije iz splošnih investicijskih sredstev. Od organizacijskih enot lahko zahteva, da financirajo delež celotne investicije, lahko pa se odloči tudi za financiranje glede na število uporabnikov posamezne organizacijske enote.

V malih podjetjih je financiranje enostavno in je odvisno od ene osebe - direktorja in/ali lastnika. V večjih podjetjih pa lahko razmišljamo tudi o zgoraj omenjenih načinih financiranja.

Določitev modela upravljanja

Strategija Indeks 

Potem ko smo opredelili cilje in vzpostavili tim, je potrebno določiti način upravljanja intraneta v času razvoja in vzdrževanja. V okviru modela upravljanja je treba opredeliti:

- vloge in odgovornosti intranetnega tima ter njegovega sponzorja,
- odgovornosti IT oddelka ter drugih oddelkov v podjetju,
- proces sprejemanja strateških odločitev in proces načrtovanja,
- mehanizme za določanje intranetnih standardov,
- procese za reševanje konfliktov med deležniki.

Določitev informacijske arhitekture

Dizajn Indeks 

Analiza potreb in po potrebi popis vsebin predstavljata dobro osnovo za načrtovanje informacijske arhitekture intraneta. To je načrt, s katerim predstavimo glavne vsebinske sklope intraneta, strukturo individualnih podslobov, splošne metode navigacije in medsebojne povezave. Tako pripravljena ponazoritev omogoča vpogled v razpored vsebin spletnega mesta in pregled načinov dostopanja uporabnikov do teh vsebin.

Za izdelavo informacijske arhitekture imamo na voljo veliko tehnik, kot so sortiranje kartic, prirejanje strukture scenarijem delovnih opravil, tipom uporabnikov z značilnimi lastnostmi – »personam«, sprehode po arhitekturi na papirju ...

Zanimiv pristop k izvedbi in vrednotenju informacijske arhitekture je tudi hevristično vrednotenje. To pomeni, da s pomočjo vrste vprašanj testiramo logičnost in smiselnost pripravljenih rešitev. Damo jih uporabnikom, ki si ta vprašanja zastavljajo ob pregledu intraneta. Primeri tovrstnih vprašanj so (Colby, 2003):

- Kako enostavno je iskanje vsebin na intranetu?
- Ali v vsakem trenutku veste, kje na intranetu se nahajate?
- Kako enostavno je ponovno iskanje informacij, ki ste jih nekoč že uporabili?
- Ali takoj veste, če so informacije relevantne za vas?
- Ali sta struktura in navigacija konsistentni v celotnem intranetu?

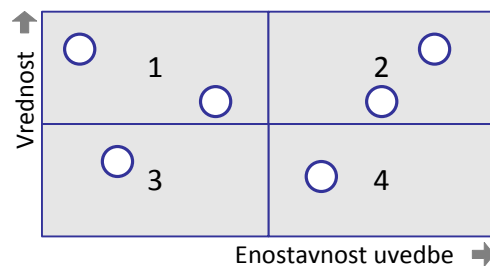
Primer informacijske arhitekture je prikazan v prilogi C: Načrtovanje intraneta.

Določitev funkcionalnosti in njihovih priorit



Na osnovi analize potreb določimo funkcionalnosti intraneta. Funkcionalnosti dobimo s sintezo odgovorov, ki smo jih pridobili iz različnih virov v okviru analize potreb. Želenih funkcionalnosti je ponavadi več, kot smo jih pripravljene uvesti v prvi različici intraneta. Zato je potrebno pripraviti prioriteto listo funkcionalnosti, ki jih bomo uvedli v prvi, drugi ... različici intraneta. Model, prikazan na sliki 8, je sestavljen iz štirih kvadrantov (Viney, 2003, str. 9). V prvem kvadrantu se ponavadi nahaja večina pomembnih funkcionalnosti za podjetje. Le-te imajo veliko vrednost, vendar jih ni lahko uvesti. V projektu bi morala biti vsaj ena takšna funkcionalnost. V drugem kvadrantu so funkcionalnosti, ki jih moramo uvesti najprej. Velika vrednost in enostavnost uporabe bosta zagotovili zadovoljstvo uporabnikov in pozitivno percepcijo intraneta. V tretjem kvadrantu so prikazane funkcionalnosti, ki malo pripomorejo k izboljšanju poslovanja podjetja, zahtevajo pa veliko resursov. Tem se skušamo povsem izogniti. V četrtem kvadrantu so funkcionalnosti, ki so enostavne za izvedbo in ne zahtevajo veliko resursov. Te funkcionalnosti so dobre za doseganje kritične mase obsega intraneta v njegovih začetnih fazah.

Slika 8: Model za postavljanje prioritet pri izbiri funkcionalnosti intraneta



Vir: Viney, 2003, str. 9

Načrtovanje aplikacij

Dizajn

Indeks

Aplikacije so po naši taksonomiji načeloma del srednjih in velikih projektov. Intranet lahko vključuje eno ali več spletnih aplikacij (npr. imenik zaposlenih v podjetju ali novičarski sistem, forum ...) oziroma predstavlja predstavitevno platformo za zaledne informacijske sisteme (vodenje poslovanja podjetja, upravljanje odnosov s strankami ...).

V okviru informacijske arhitekture je potrebno zagotoviti, da se na pravih mestih v njej pojavljajo tudi aplikacije. CMS-ji imajo lahko določene enostavne aplikacije vgrajene že kot del osnovne funkcionalnosti. Primer so enostavne predloge za vodenje projektov, centralni kontakti ipd. Takšne aplikacije lahko s pridom izkoristimo ali pa jih vzamemo za osnovo ter jih priredimo svojim potrebam. Po meri načrtovane aplikacije pa zahtevajo bolj strukturiran pristop. Najprej moramo pregledati, ali smo z analizo zajeli vse potrebne zahteve, da bo aplikacija lahko podpirala pravilno izvedbo uporabniških opravil. Prav tako je potrebno v tem delu zajeti poslovna pravila, omejitve ..., ki opredeljujejo delovanje aplikacije. Tehnike, ki jih pri tem lahko uporabimo, so: scenariji, »persone«, analiza opravil, izdelava prototipa na papirju, uporabniško testiranje ipd.

V tem delu določimo funkcionalnosti aplikacije in interakcije med posameznimi aplikacijami. Dokončno načrt postavimo, ko določimo shematske prikaze elementov strani.

Določitev tipov vsebin

Dizajn

Indeks

Ko identificiramo potrebne vsebine intraneta, je smiselno določiti še tipe vsebin, ki se bodo pojavljale na njem. Primeri tipov vsebin so sporočila za javnost, notranji pravilniki, pogosto zastavljena vprašanja, informacije o izdelkih, ponudbe, katalogi ...

Določanje tipov vsebin pomaga pri bolj konsistentnih predlogah intraneta za vsak tip vsebine (slike so lahko organizirane in predstavljene na drugačen način kot ponudbe) in pri enostavnejši navigaciji ter iskanju dokumentov (vedno lahko iščemo po tipu vsebine). Tako dosežemo boljšo uporabniško izkušnjo in hitrejšo uporabo.

Shematski prikazi elementov strani



Namen shematskih skic intraneta je prikazati, kateri vsebinski elementi bodo prisotni na posameznih straneh in kakšna bo njihova okvirna postavitev. Skice še ne vsebujejo končne grafične podobe samih strani. Načrt zajema skice vstopne strani in eno ali nekaj tipičnih strani spletne predstavitve.

Pri malem podjetju se ob uvedbi intraneta lahko odločimo, ali bomo uporabili samo vgrajene predloge, ki jih ponuja sistem za upravljanje vsebin. Takšen primer sta odprtokodni CMS (na primer Mambo) in komercialni Microsoft SharePoint Services, ali če intranetno rešitev najemamo kot storitev. Le-te vsebujejo vnaprej definirane razporeditve elementov na strani, ki jih je mogoče minimalno modificirati. V primeru večjega intraneta je potrebno skrbno načrtovati in testirati prikaze ter sosledje aktivnosti, ki jih izvajamo v njegovem okviru. Pravilni delokrog in intuitivni načrt strani uporabnikom omogočata bolj učinkovito delo. Še bolj kritično je to pri ključnih poslovnih aplikacijah, ki se uporabljajo pogosto in v velikem obsegu. Tu so lahko prihranki še bistveno večji (glej primer v poglavju 4.1.; primer shematskega prikaza elementov strani je v prilogi C: Načrtovanje intraneta).

Identifikacija, popis in načrtovanje potrebnih vsebin



Okvir za identifikacijo potrebnih vsebin smo postavili skozi proces izdelave določanja obsega intraneta, definiranega v strategiji intraneta, ter informacijske arhitekture.

Viri vsebin, ki jih uporabimo, so lahko obstoječe spletno mesto, intervjuji znotraj podjetja, intervjuji s predstavniki ciljnih skupin in drugimi deležniki, gradiva, ki jih uporablja naročnik za opravljanje svojega dela, in podobno. Med vsebine štejemo vsa gradiva, povezana s projektom in delovanjem podjetja. Širši vpogled (več vsebin) timu omogoča predlagati ustrezne in izvirne rešitve, narediti ustrezen izbor in pripraviti vsebine, tako da bodo učinkovito, preprosto in uporabno predstavljene.

Sočasno z zbiranjem je potrebno vsebine tudi organizirati. Namen natančnega pregleda vsebin je dobiti jasno sliko o obsegu projekta. Vsebine je nato treba pregledati in ugotoviti, katere resnično podpirajo namen intraneta, ter preveriti njihovo ažurnost.

Sestavimo natančen seznam vseh vsebin, ki bodo vključene v intranet. Za vsak element spletnega mesta, tekstovni ali grafični, podamo opis njegove vsebine, v kakšni obliki bo ta vsebina pripravljena in kdo jo bo pripravil. Na podlagi inventure se pripravijo dokončna besedila in slikovno gradivo. Primer načina popisa vsebin je prikazan v prilogi C: Načrtovanje intraneta.

Določitev lastnikov vsebin



Za zagotavljanje ažurnosti vsebin na intranetu je ključno, da imajo vse vsebine svojega lastnika. Le-ta je odgovoren za svoje vsebine. Po potrebi lahko to vključimo v njegov opis del in nalog, s katerim merimo njegovo uspešnost.

Najlažji način določanja lastništva je, da uporabimo popis (inventuro) vsebin in vsaki izmed njih določimo lastnika. Če izbira lastnika ni jasna, se je potrebno pogovoriti s posameznimi potencialnimi lastniki in nato sprejeti odločitev. Če lastnika ne moremo poiskati, je treba razmisliti, ali naj to vsebino izvzamemo, ker njena neažurnost lahko škodi celotnemu intranetu.

Lastnikom vsebin je potrebno jasno sporočiti, kako pomembna je njihova vloga in kaj se od njih pričakuje.

Določitev uredniškega modela



Glede na potrebe podjetja se moramo odločiti, kateri uredniški model je najbolj primeren:

- centralizirani – vse vsebine se objavljajo preko centralnega urednika (ali tima),
- decentralizirani – organizacijske enote znotraj podjetja dobijo na razpolago orodja za vnos in urejanje vsebin,
- mešani – organizacijske enote opravijo večino uredniškega dela, centralni urednik pa skrbi za splošno kakovost intraneta in kritične vsebine na njem.

V primeru, ko bo intranet namenjen samo eni funkciji, bomo v manjšem podjetju imeli centralizirani sistem, razen če je njegov namen mreženje med zaposlenimi. Če intranet

uporabljajo zaposleni kot ključno orodje za sodelovanje, potem je decentralizirani model bolj smiseln. Odločitev je odvisna tudi od načina dela zaposlenih. V primeru konstantnega sodelovanja, kjer vsak dodaja vsebine za določen projekt ali nalogo, je decentralizirani model absolutno boljši (npr. Wiki ali orodja za socialno mreženje).

Pomembno je tudi, koliko svobode dopušča intranet. Če CMS omogoča samo izbiro predlog in vnos vsebin ter je enostaven za uporabo, bomo prej razmišljali o decentraliziranemu sistemu. Če pa je urejanje odprto (npr. FrontPage ali kakšno drugo orodje) in z njim neposredno popravljamo HTML strani, lahko večje število urednikov vpliva na nekonsistentno grafično podobo intraneta. Imejmo v mislih, da imajo uporabniki ponavadi željo eksperimentirati, če jim sistem to dopušča.

Določitev delokroga vsebin



Delokrog vsebin določa uredniške korake in stopnje pregleda vsebin pred končno objavo na intranetu. To je še posebej pomembno pri decentraliziranemu sistemu, kjer imamo lahko veliko avtorjev in urednikov. Zato je dobro zagotoviti enoten delokrog za enake tipe vsebin na celotnem intranetu.

Tudi pri centraliziranem sistemu je delokrog potreben, ker se morajo vsebine stekati v pregled v centralno uredništvo.

V večini primerov se delokrog uvede ob implementaciji sistema za upravljanje vsebin.

Vzpostavitev projektne strani



Projektna stran je mesto, kjer tim, ki gradi intranet, hrani vse dokumente, podatke in ugotovitve, povezane z izvedbo intraneta. Prek projektne mesta si tim medsebojno izmenjuje vse potrebne informacije. Prav tako lahko prek njega druge deležnike obvešča o napredku projekta.

Glede na velikost podjetja je to lahko lastno enostavno spletno mesto (veliko podjetje), najeta spletna rešitev za vodenje projektov, Groove (nov program za tesno sodelovanje timov znotraj Microsoft Officea) ali pa kar določen prostor na disku (malo podjetje), da katerega ima dostop celotni tim.

Kakršno koli rešitev projektne mesta izberemo, mora le-ta dobro podpirati njegov namen in ne sme postati obremenjujoča za delovanje tima. Ključni napotki so: (1) projektno mesto naj bo majhno, (2) enostavno za vzdrževanje in uporabo, (3) sodelavci v timu pa naj bodo odgovorni za zagotavljanje ažurnosti vsebine.

Izvedba internega komuniciranja

K in US

Indeks



Izdelava komunikacijskega načrta

Zaposleni v podjetjih preživijo velik del svojega časa. Imajo dostop do širokega spektra informacij znotraj podjetja od uradnih okrožnic, obvestil za medije ... do govoric, ki se širijo po podjetju. V tem pogledu imajo veliko boljši občutek za to, kaj je znotraj podjetja resnično in kaj ne, kot zunanje javnosti. Temu primerno je potrebno pripraviti vsebine in opise intraneta, da bodo zadovoljevali nivo vedenja te ciljne skupine.

Učinkovit komunikacijski načrt je sestavljen iz naslednjih komponent (Holtz, 2002, str. 115-117):

- Identifikacija priložnosti oziroma problemov. Ob zagonu intraneta je lahko to želja po predstavitvi intraneta zaposlenim z namenom zagotovitve njihove široke podpore ter vzpodbujanja hitrega prevzema intraneta kot primarnega informacijskega in komunikacijskega vira.
- Identifikacija ciljnih javnosti. Vsako podjetje ima različne skupine ljudi, ki zahtevajo različne komunikacijske pristope: (1) vodstvo podjetja, ki jih zanima poslovni rezultat, (2) operativne vodje, ki morajo razumeti, kako jim lahko intranet pomaga pri izboljšanju poslovanja njihovih oddelkov, (3) urednike, ki morajo biti primerno izobraženi za oblikovanje in vnos vsebin, (4) podporo uporabnikom in (5) zaposlene, ki jih zanima predvsem to, kako bodo lahko hitreje in bolj enostavno opravili svoje delo.
- Vzpostavljanje merljivih ciljev. Cilji, s katerimi bomo merili uspešnost komunikacijskega načrta, morajo biti tesno povezani s strateško usmeritvijo intraneta.
- Razvoj komunikacijskega načrta. Za njegov razvoj je potrebno pregledati, katera izmed obstoječih komunikacijskih orodij so najbolj učinkovita in koliko sredstev imamo na voljo. Nivo komunikacije vedno poteka od splošnih k bolj podrobnim informacijam. Komunikacija mora že od začetka oblikovati miselnost, da je intranet živa in rastoča stvar ter da so prispevki zaposlenih vedno dobrodošli. Prav tako mora zajemati časovni načrt, da zaposleni vedo, kaj lahko pričakujejo. Na koncu je

potrebno vzpostaviti še sistem, ki bo omogočal obveščanje zaposlenih o novostih na intranetu (vstopna stran, elektronska pošta, tiskane publikacije ...).

- Izvedba načrta. Po končnem načrtu komunikacija steče po obstoječih kanalih, ki so večinoma enosmerni. Kljub temu je zaposlenim potrebno zagotoviti možnost (tudi anonimno), da lahko svoja vprašanja, pripombe ali frustracije sporočijo intranetnemu timu. Le-ta s tem pridobi pomembne informacije, tako o vsebini kot tudi o vzdušju glede intraneta, in lahko po potrebi priredi svojo komunikacijo.
- Vrednotenje rezultatov. Nam pomaga videti, ali so ciljne javnosti pravilno razumele sporočila, ali potrebujejo dodatna pojasnila in druge pristope h komunikaciji. Najbolj enostaven način, da izvemo, ali zaposleni z uporabo intraneta hitreje opravljajo svoje delo, je, da jih vprašamo.

Izvedba internega komuniciranja

Standardni pristop h komunikaciji uvedbe intraneta sledi naslednjim korakom: najava intraneta, predstavitev njegovega delovanja ter odgovori na vprašanja o težavah, ki so se pojavile v času uvedbe. Zgodbo o intranetu moramo sestaviti in jo zaposlenim predstaviti na način, ki jim pomaga razumeti:

- kaj je intranet,
- zakaj vsebine in funkcionalnosti intraneta podpirajo poslanstvo podjetja (kaj ima od intraneta podjetje) in
- kako bo intranet zaposlenim olajšal vsakodnevno delo (kaj ima od intraneta posamezni zaposleni).

Na ta način bomo pri zaposlenih okrepili zavest, da intranet ni samo nekaj dobrega za podjetje kot celoto, ampak prinaša koristi njim samim.

Dober način, kako ozavestiti zaposlene v podjetju o prihajajočem intranetu, je, da v njegov proces izgradnje pritegnemo nekaj zaposlenih. Njihovo sodelovanje jim da podrobno poznavanje vsebine. V procesu komunikacije ob zagonu intraneta jih lahko uporabimo kot ambasadorje, ki intranet približajo svojim sodelavcem. Tak način je bistveno bolj učinkovit, saj ljudje svojim bližnjim sodelavcem bolj zaupajo.

Prav tako je smiselno zaposlenim dati vpogled v čas razvoja intraneta (ogled grafične oblike in prototipa, predstavitev funkcionalnosti). Na ta način dobijo občutek, da sodelujejo v procesu izgradnje, obenem pa lahko intranetni tim komunicira ostale vsebine, ki so pomembne za uvedbo intraneta. To je skladno tudi s pravilom, da je potrebno komunicirati zgodaj in pogosto.

S tem ko zaposlenim omogočimo tvorno sodelovanje pri načrtovanju intraneta, posežemo tudi v kolektivno znanje in izkušnje. Ali kot pravi Colby (2003): »Nikoli ne podcenjujte inovativnosti in vpogleda v poslovanje, ki ga je mogoče zajeti iz kolektivnih izkušenj vaših zaposlenih.«

V času nastanka intraneta s ciljnim javnostmi komuniciramo prek ustaljenih kanalov v podjetju (interne publikacije, elektronska pošta, oglasne deske ...). Ko intranet prične delovati, vse informacije, ki jih objavljamo prek drugih kanalov, damo tudi nanj. Vse več komunikacije vršimo prek intraneta. Standardne načine komuniciranja moramo ohraniti še nekaj časa, saj vsi zaposleni ne pričnejo uporabljati intraneta naenkrat in z enakim tempom. Standardne načine komunikacije obvezno uporabljamo pri prenovah intraneta ali pri dodajanju pomembnih novosti, torej vedno, ko se dogajajo pomembne spremembe, povezane z intranetom.

Določitev imena intraneta



Intranetu je dobro nadeti zapomljivo in všečno ime, ki odraža značaj podjetja. Dobro zapomljivo ime:

- pomaga promovirati intranet v podjetju,
- pomaga intranetu dati identiteto,
- je referenčni izraz, ki ga zaposleni uporabljajo v dokumentih in v medsebojnih pogovorih.

V večjem podjetju lahko naredimo tudi tekmovanje v izbiri imena intraneta. Le-to lahko predstavlja del komunikacijske strategije in je način za doseganje »posvojitve« intraneta v zgodnjih fazah razvoja.

Pregled IT infrastrukture



Obstoječa IT infrastruktura je pomemben dejavnik za določanje načina izvedbe intraneta. Njena analiza prikaže trenutno stanje in obenem omogoča lažje načrtovanje intraneta ter njegovo umeščenost v IT strategijo podjetja. Prav tako poda pomembne informacije za izbiro sistema za upravljanje vsebin (npr., na kateri strežniški platformi bo tekel sistem za upravljanje vsebin – CMS). Pomaga tudi pri identifikaciji drugih rešitev znotraj podjetja (ERP, CMS ...), ki bodo morebiti vključene v intranet.

Večja podjetja imajo ponavadi strežnik – klient IT infrastrukturo, naj si bo Windows Server, Linux ali Unix, ter rešitve za podporo poslovanju podjetja, upravljanje odnosov s strankami, po meri narejene rešitve ali kaj podobnega. Pri majhnih podjetjih je prvo vprašanje, ali podjetje ima lokalno računalniško omrežje (LAN) z arhitekturo strežnik – klient. Če je odgovor pritrdilen, imamo vzpostavljeno podlago za enostavno uvedbo katerekoli arhitekturne rešitve intraneta (lastno gostovanje, zunanje gostovanje ali najem). V primeru, da podjetje lokalnega omrežja nima (sploh nima strežnika ali ima vzpostavljeno klient – klient arhitekturo), je to lahko dober razlog, da se zanj odloči.

Vrednotenje in izbira sistema za upravljanje vsebin



Sistem za upravljanje vsebin (CMS) bo po vsej verjetnosti osnovni gradnik našega intraneta. CMS je tudi osnovni gradnik, če želimo vzpostaviti decentralizirani uredniški sistem. Na trgu je veliko možnosti, in izbira najbolj primerne mora biti pri velikih projektih dobro izvedena. V okviru analize potreb je tudi del vsebin, ki so vezane na CMS. Te potrebe, ki so jih podali deležniki intraneta, je potrebno združiti in pregledati. Pri tem je treba upoštevati, da potrebe podpirajo poslovno strategijo. Prav tako je potrebno ločiti ključne zahteve od stvari, ki bi jih bilo dobro imeti. Rezultat tega dela bo obsežen seznam zahtev.

Preden pričnemo z izbiro in ocenjevanjem CMS-jev, je smiselno premisliti o naslednjih vprašanjih (Melcrum, 2002, str. 120):

- Si takšno investicijo lahko privoščimo? Kakšni so skriti stroški namestitve?
- Ali specifična programska oprema zadovoljuje naše potrebe?
- Ali obstoječa infrastruktura omogoča/podpira to tehnologijo? Kakšne so strežniške zahteve? Kaj se bo zgodilo, ko se bo obseg intraneta povečal?
- Kako tehnološko osveščeni so predvideni avtorji in uredniki? Koliko podpore bodo potrebovali?
- Kakšne so prednosti in učinki, ki jih bo imela ta programska oprema, in na katere dele bo to vplivalo? Kako bo implementacija vplivala na delovne obremenitve v drugih delih podjetja?
- Ali lahko programsko opremo uporabimo še pri kakšnih drugih projektih v podjetju?
- Ali smo oblikovali merila za izbiro ponudnika?

Pri izbiri ponudnika je potrebno sestaviti kriterije, po katerih ponudnike primerjamo med seboj. Primer vprašanj (Melcrum, 2002, str. 115) je naslednji:

- Ali je ponudnik zastopan v državi? Kako stabilno je njegovo poslovanje? Kakšno poprodajno podporo nudi?

- S kakšnimi tehničnimi standardi mora biti programska oprema usklajena?
- Kakšen je celotni strošek lastništva (TCO)?
- Ali izdelek zadovoljuje potrebe podjetja?
- Kakšna je predvidena razvojna pot projekta? Ali je to v skladu z ambicijami podjetja?
- Kakšen bo vpliv implementacije tega izdelka na trenutne kritične aktivnosti v podjetju?
- Kako enostavno je mogoče projekt razširiti z rešitvami drugih ponudnikov ali ga prilagoditi potrebam?

Pri malih projektih zahteve, ki jih imamo glede intraneta, ne morejo biti tako zapletene, da jih ne bi mogli pokriti z osnovnimi orodji, ki jih je mogoče dobiti za malo denarja (odprtokodne rešitve, Windows SharePoint Services ali najem rešitev). Prav tako se lahko izognemo strežniškim zahtevam, tako da najamemo spletni strežnik s primernimi tehničnimi lastnostmi in prednaloženo programsko opremo. Pri večjih projektih, kjer sami gostimo strežnik, pa je potrebno bolj podrobno ukvarjanje z izbiro CMS-ja.

Izbira brskalnika



Z vidika tehnične izvedbe je delo intranetnega tima bistveno lažje kot delo nekoga, ki načrtuje spletno mesto. Spletni brskalnik je edino komunikacijsko-predstavitveno orodje, zato morajo razvijalci spletnih mest upoštevati razlike, ki se pojavljajo med različnimi spletnimi brskalniki (Internet Explorer, Firefox, Netscape, Opera ...).

Intranetni tim lahko zaradi omejenega obsega uporabnikov ter možnosti vpliva na njihovo računalniško in programsko opremo postavi svoje zahteve. Lahko izbere spletni brskalnik, njegovo verzijo ter programske dodatke, ki so dovoljeni. To pomeni, da imajo (teoretično) vsi v podjetju lahko enak odjemalec intraneta.

Vedno se v podjetjih najdejo posamezniki (napredni uporabniki), ki jim izbrani brskalnik in/ali programski dodatki niso dovolj. Takšnim posameznikom ni smiselno omejevati njihovega izbora, vendar jim mora biti jasno, da vse funkcionalnosti morebiti ne bodo delovale.

5.2.3 Izvedba intraneta

Kakovost projektne vodje pride do izraza v fazi izvedbe. Potrebna je dobra koordinacija različnih profilov ljudi, ki sodelujejo na projektu, da bo le-ta tekkel po načrtani poti, pod pogojem, da smo načrt pripravili realistično.

Grafično oblikovanje in izvedba

Dizajn

Indeks



Grafično oblikovanje in izvedba sledita podobni logiki kot shematski prikazi. Pri malih projektih se lahko odločimo za uporabo grafičnih predlog, ki so ob uvedbi še del CMS-ja. Ponavadi nam takšne predloge omogočajo majhno stopnjo sprememb grafične oblike (dodajanje grafičnih elementov, uporaba različnih barvnih kombinacij in skal). Pri kompleksnejših intranetih je smiselno razmisliti tudi o izdelavi profesionalnega grafičnega dizajna, ki odraža identiteto podjetja, obenem pa vzpostavlja optimalno razmerje med grafičnimi elementi, navigacijo in vsebino. Ker je intranet namenjen delu, in izgled ni njegova prioriteta, je smiselno grafične elemente omejiti na minimum in zagotoviti t. i. »čisti dizajn«. To še ne pomeni, da v takšen dizajn ni potrebno vložiti veliko razmisleka, da zagotovimo dobro kombinacijo enostavnosti, čistosti, privlačnosti in uporabnosti.

Če se odločimo za grafično oblikovanje, je potrebno pripraviti podlage za vse možne tipe predlog (vstopna stran, navigacija spletnih strani, prikaz rezultatov iskanja ...). Prav tako morajo biti predloge narejene tako, da jih je mogoče dokaj enostavno replicirati, ko se pojavijo nove potrebe.

Testiranje in optimizacija grafičnega vmesnika

Dizajn

Indeks



Testiranje grafičnega vmesnika od uporabnikov zahteva, da izvedejo vrsto nalog ali scenarijev na prototipu ali polno delujočem intranetu z namenom ugotavljanja problemov pri izvajanju nalog. Vsakega uporabnika se ob tem individualno spremlja (Robertson, 2004a, str. 53). Namenjeno je testiranju kvalitativnih podatkov, čeprav lahko na ta način spremljamo tudi kvantitativne podatke (npr. merjenje časa, potrebnega za izvedbo določene aktivnosti). V idealnem primeru je testiranje del iterativnega procesa izdelave grafičnega vmesnika.

Na osnovi dobljenih rezultatov je nato potrebno dodelati, včasih pa tudi popolnoma spremeniti, informacijsko arhitekturo intraneta, shematske prikaze elementov strani ali grafično obliko.

Identifikacija avtorjev ter urednikov



V primeru, da smo se odločili za decentralizirani ali hibridni uredniški model, se je potrebno dogovoriti z lastniki vsebin, kdo bo njihov urednik.

Avtorjem je potrebno dati dovolj časa, da se pripravijo na novo vlogo. Priprave niso samo tehnične narave, ampak tudi vsebinske. Urednik in avtorji morajo imeti na razpolago dovolj časa za to delo, da bodo lahko zagotovili kakovostno in ažurno vsebino.

Pri centraliziranem modelu je to lažje, saj so ljudje v centralnem uredniškem timu verjetno na projektu že dlje časa, prav tako pa imajo stik s tehničnim osebjem.

Izdelava uredniškega vodnika



Za podporo zagotavljana konstantne kakovosti avtorskega in uredniškega dela je za večje projekte smiselno pripraviti uredniški vodnik (Robertson, 2004a, str. 20). Tipične vsebine vodnika so lahko:

- uporaba standardnih predlog spletnih strani,
- pravila in namigi pisanja za splet,
- navodila za strukturiranje vsebine na straneh,
- pravila uporabe navzkrižnih povezav,
- tehnike identifikacije najbolj primerne vsebine in tona za posamezno ciljno javnost,
- koristi, ki jih ima konsistentni slog za končne uporabnike.

Vodnik naj ne bo suhoparen, ampak ilustrativen in neposredno uporaben.

Uvajanje avtorjev in urednikov



Avtorje in urednike uvajamo pred zagonom intraneta. Vsebine, za katere bodo potrebovali izobraževanje, so:

- uporaba sistema za upravljanje vsebin (če ga bomo imeli),
- uporaba uredniškega vodnika in slogovnih navodil (če jih bomo imeli),
- procesi in pravila vsebinskega delokroga.

Izobraževanje mora biti pripravljeno, tako da ga je možno enostavno ponoviti za nove avtorje in urednike. Po uvodnem izobraževanju je potrebno zagotoviti medsebojno sodelovanje urednikov in avtorjev. Na ta način bomo obdržali kakovost vsebin na intranetu, obenem pa bo uredniška skupnost lahko razvijala intranet.

Pridobivanje, priprava in vnos vsebin



Vsebine, ki jih moramo vnesti na intranet, so v eni od naslednjih oblik:

- vsebine na papirju ali iz kakšnega drugega sistema,
- vsebine, ki jih je potrebno še napisati ali pridobiti,
- vsebine, ki so na internetu ali intranetu že obstajale.

Vsebine, ki jih imamo na papirju, je potrebno prepisati v obliko, ki je primerna za splet. Za vsebine, ki jih še nimamo, se je potrebno odločiti, ali jih bomo pripravili sami ali pa je morda lažje, da jih zagotovijo zunanji izvajalci oziroma viri.

Dokumente, kot so interni pravilniki ipd., ki so obsežni in pomembni, je dobro prepisati. Sicer lahko objavimo kar celotne datoteke (v obliki Word ali PDF datotek), vendar pa s tem izgubimo ključne prednosti, ki jih ponuja splet. Dokumenti bodo veliko bolj uporabni, če zagotovimo, da so (Robertson, 2002a):

- enostavni za branje,
- strnjeni,
- napisani v obliki za splet,
- dobro strukturirani in
- izdatno uporabljajo navzkrižne povezave.

Upravljanje sprememb v organizaciji



Uvedba intraneta v podjetje ima pomemben vpliv z vidika upravljanja sprememb. Intranet lahko zahteva spremembo miselnosti, vemo pa, da je sprememba kulture in vrednot v podjetju težaven in dolgoročen proces. V procesu načrtovanja se moramo vprašati (Viney, 2003, str. 18):

- Kako velike so spremembe za zaposlene?
- Kako definiramo uspešno izvedbo uvajanja sprememb?
- Kdo se bo boril z nami in kdo proti nam?
- Kako se bodo ljudje naučili novega načina dela?

- Kako bodo nagrajeni za izvedbo te spremembe?

Področja, kjer je upravljanje sprememb še posebej pomembno, so:

- spodbujanje zaposlenih za prehod s počasnejših, manj učinkovitih metod dostopa do informacij na intranet,
- podpora decentraliziranemu uredništvu pri menedžerjih urednikov in avtorjev,
- vzpostavljanje občutka lastništva nad vsebinami preko celotne organizacije, vzpodbujanje zaposlenih, da podajajo predloge in pripombe za izboljšave intraneta.

Kljub temu da je večino aktivnosti mogoče izvesti po zagonu intraneta, je pomembno, da priprave na uvajanje sprememb začnemo v zgodnjih fazah projekta. Upravljanje sprememb je vgrajeno v načrt internega komuniciranja ter njegovega izvajanja. Prav tako je pomembno obveščanje, vzpodbujanje radovednosti ter vpletenost zaposlenih v fazi načrtovanja in izvedbe intraneta.

Priprava načrta za zagon



Način izvedbe zagona intraneta je odvisen od velikosti projekta, velikosti pričakovanj, ki jih imajo deležniki, pripravljenosti intraneta in kulture v podjetju glede sorodnih dogodkov. Če so pričakovanja velika in je intranet pripravljen, da jih izpolni, potem je ob zagonu vsekakor smiselno narediti odmeven dogodek.

Če gledamo projekt pod istimi pogoji, le da smo se odločili zagnati intranet v okrnjeni ali netestirani različici, je bolje narediti bolj neopazen dogodek ali pa ga sploh ne narediti. V primeru, da gre z intranetom kaj narobe, bo škoda bistveno manjša, prav tako pa zaradi manjših pričakovanj upad zaupanja v intranet ne bo tako velik.

Marketing znotraj organizacije



Poleg komunikacijskega je potrebno narediti tudi marketinški načrta. Uvajanje intraneta ni nič drugačno od trženja izdelkov ali storitev. Identificirati moramo ključna sporočila, ki jih želimo prenesti ciljnim javnostim, in jih pripraviti v zanje primerni obliki (direktorju financ prikažemo številke, uporabniku pa prihranke časa in živcev), ter način dostave sporočil (predstavitve, pogovori na štiri oči, odprte diskusije ...).

Pri načrtovanju je potrebno misliti tako na sam zagon kot tudi na kontinuirano promocijo intraneta. Različne aktivnosti so primerne za različna obdobja (izobraževanja, predstavitve, nagradna tekmovanja) in odvisne od ciljnih javnosti (sponzorji, menedžment, uporabniki ...).

Izvedba sistema za upravljanje vsebin



Implementacija intraneta sama po sebi je dokaj enostavna. Kriteriji za uspešno implementacijo CMS-ja pa so bistveno višji. CMS zahteva aktivno vpletenost zaposlenih pri urejanju in pregledovanju vsebin ter njihovi uporabi pri delu. Pri uvedbi CMS-ja se je potrebno zavedati, da je samo orodje, ki omogoča reševanje problemov, in jih ne rešuje sam po sebi.

Uvedba CMS-ja se nanaša na vseh pet vej metodološkega okvira (Robertson 2004b, str. 1-4):

- **Strategija.** V večini podjetij bo novo pridobljeni intranet postal strateški vir v okviru IT. Za dobro igranje te vloge je potrebno nameniti dovolj navora za določitev upravljanja projekta. Prav tako je potrebno zagotoviti dovolj sredstev za njegovo izvedbo in dolgoročno delovanje.
- **Dizajn.** Za doseganje uporabne vrednosti intraneta je implementacija primerne navigacije, shematskih prikazov in grafičnega vmesnika zelo pomembna. Ob tem je treba razmišljati, kakšne vsebine in funkcionalnosti bomo dodajali kasneje, ter temu primerno pripraviti omenjene elemente.
- **Vsebina.** Vsebina določa, ali bodo ljudje intranet uporabljali ali ne. Pri uvajanju intraneta se večkrat zgodi, da se vsebini posveča premalo pozornosti. Poleg tega je potrebno določiti avtorje in urednike ter vzpostaviti smiselni uredniški model.
- **Komunikacija in upravljanje sprememb.** CMS je primarno orodje vsebine intraneta, ki zahteva kulturne in delovne spremembe v delavčevem okolju. Pogosta komunikacija in dobra izvedba notranjega marketinga sta ključna dejavnika uspeha.
- **Tehnologija.** Primarni del je implementacija CMS-ja, vendar pa je potrebno sproti razvijati še bazo znanja o njem. Prav tako je pomembna implementacija dobrega in razširljivega iskalnika.

Izvedba in optimizacija iskalnika



V zadnjih nekaj letih je iskalnik postal ključno orodje, ne samo za iskanje po internetu, ampak tudi znotraj intranetov. Uporabnost iskalnika narašča eksponentno v primerjavi z rastjo obsega informacijskih virov na intranetu. Dobra primera pomembnosti iskanja sta rast

podjetja Google (oziroma oglaševanja z zakupom ključnih besed v iskalnikih) ter pospešena uporaba namiznega iskalnika na osebnih računalnikih.

Iskalnik omogoča, da se izognemo hierarhičnemu modelu dostopa do informacij prek navigacije. Enostaven je za uporabo, uporabnikom pomaga dobiti relevantne rezultate in jih izpisuje v smiselni obliki.

Uporabnost iskalnika se zelo poveča, če:

- le-ta omogoča iskanje po vsebini znotraj dokumentov (MS Office dokumenti, PDF, elektronska pošta ...), na ta način lahko dostopamo do vseh podatkov intraneta, razen tistih, ki so shranjeni v drugih informacijskih sistemih,
- posameznim informacijskim virom določimo t. i. meta podatke (opis ključnih besed, ki predstavljajo dokument),
- iskalnik omogoča prirejanje izpisa rezultatov na osnovi besed, ki jih uporabniki vpišejo vanj.

Pri velikostnih razredih intranetov, ki so predmet te naloge, iskalnik ob uvedbi intraneta verjetno ne bo smiseln (razen če ga CMS že v osnovi ima). S časom, ko se nabirajo vsebine, zamenjajo uredniki ipd., pa lahko postane ključno orodje za optimizacijo uporabe intraneta. Zato je potrebno že na začetku dobro premisliti, v katero smer se bo intranet razvijal in ali ga je potrebno pripraviti na iskalnik.

Razvoj in testiranje aplikacij



Razvoj in testiranje aplikacij sledita načrtovanju aplikacije iz prejšnje faze z uporabo primernih tehnoloških virov za razvoj aplikacij. Ne glede na to, ali aplikacije razvijamo v podjetju ali pa jih pripravljajo zunanji sodelavci, je pri vseh aplikacijah na intranetu in pri celoti potrebno uporabiti enotni uporabniški vmesnik. To je pomembno za zagotovitev maksimalne uporabnosti, zmanjšanje potrebnega izobraževanja in uvajanja zaposlenih ter upravljanje frustracij zaposlenih, ko se morajo učiti novih aplikacij ali orodij. Prav tako zagotavlja močno identiteto intraneta ter utrdi njegovo strateško pozicijo in vrednost.

Če imamo v podjetju mobilne delavce, je dobro zagotoviti aplikacijo, do katere je mogoče dostopati z različnimi napravami (računalnik, dlančnik, mobilni telefon).

Ko so aplikacije v različnih fazah razvoja (shematski prikazi elementov, prototipi, polno funkcionalne aplikacije), jih je potrebno testirati. Testirati moramo na način, da zagotovimo pogoje, pod katerimi se bo aplikacija v resnici uporabljala. Ena od tehnik testiranja je

testiranje uporabnosti, kot je bilo opisano v poglavju Testiranje in optimizacija grafičnega vmesnika.

Vzpostavitev sistema poročanja



Merjenje uporabe intraneta je pomembno orodje za identifikacijo splošnega nivoja uporabe, primerjave uporabe in popularnosti posameznih strani ali delov intraneta ter ključnih informacijskih potreb zaposlenih.

Uporabimo lahko dva načina:

- Statistika uporabe intraneta prikazuje, kolikokrat je bila posamezna dostopana posamezna stran intraneta.
- Poročila o iskanju, povedo, katere in koliko besed je bilo vnesenih v iskalnik. Po potrebi lahko dodamo še merjenje najpogosteje iskanih besed in besednih zvez ter besednih zvez z napačnimi rezultati ali brez rezultatov v iskalniku.

5.2.4 Zagon in promocija intraneta

Do te točke je bilo po tehnični plati narejeno že vse. Vendar pa tudi najbolje izvedeni intranet ne zagotavlja, da ga bodo zaposleni dejansko uporabljali. Prvo pravilo, na katerega se ne smemo zanašati, je: »Ko bomo izgradili intranet, bodo uporabniki sami prišli in ga pričeli uporabljati.« Ljudje so navajeni delati po ustaljenih poteh in jih je novosti strah, ne glede na to, ali jim lahko pomagajo ali ne. Uvedba intraneta lahko s seboj prinese tudi spremembo v kulturi podjetja (npr. od zaposlenih naenkrat začnemo pričakovati, da bodo svoje znanje in izkušnje delili z drugimi). Spremembe v kulturi podjetja se dogajajo počasi, zato je potrebno komunikacijo o intranetu, njegov zagon in promocijo podrobno načrtovati in jo prav tako skrbno izvajati od začetka projekta.

Zagon novega ali prenovljenega intraneta ni nič drugačen od uvedbe novega izdelka ali storitve. Predstavlja skrbno načrtovano trženjsko akcijo, skozi katero je potrebno:

- obveščati zaposlene, kaj se pripravlja,
- spodbujati uporabo in sprejetje intraneta ter
- zagotoviti integracijo intraneta v vsakodnevno komunikacijo zaposlenih.

Intranet v podjetju je namenjen opravljanju poslovnih aktivnosti, zato ga morajo zaposleni razumeti kot takega.

Zagonu sledi obdobje intenzivne promocije, skozi katero moramo zaposlene pripraviti do tega, da bodo intranet preizkusili in ga pričeli uporabljati. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj aktivnosti, s katerimi lahko dosežemo večji interes pri uporabi intraneta.

Zagon intraneta



Zagon intraneta je pomemben mejnik v celotnem procesu izdelave intraneta, predvsem z vidika ljudi, ki so pri projektu aktivno sodelovali. Ob tem se pojavi vprašanje, ali naj bo zagon dogodek, ki se ga bodo spominjale generacije, ali pa naj bo to samo še ena v vrsti komunikacijskih aktivnosti. Sam se zavzemam za relativno umirjen dogodek, ki zagotavlja čim bolj učinkovito sprejemanje intraneta v podjetju. Glavna razloga za to sta:

- velik dogodek ponavadi pomeni večje stroške; ta sredstva je bolj smiselno nameniti npr. dodatnemu testiranju, pripravi vsebin ali izobraževanju zaposlenih,
- v primeru, da se ob zagonu pojavi kakšna večja težava, je umirjen zagon intraneta z vidika odnosov z javnostmi manj izpostavljen in da razvijalcem več časa za popravke.

Zanimiv način zagona intraneta je organizacija promocijsko-izobraževalnega dneva ali tedna, kjer za zaposlene organiziramo prehrano v času kosila in jim ob tem demonstriramo uporabo in funkcionalnosti intraneta. Ob tem lahko zaposleni intranet tudi samostojno preizkusijo.

Uvajanje uporabnikov



Tako kot druge poslovne aplikacije, je tudi intranet orodje, ki se ga je potrebno naučiti. Uvajanje uporabnikov po zagonu je pomemben del uvajanja sprememb in internega marketinga ter lahko kritično vpliva na to, ali ga bodo ljudje pričeli uporabljati ali ne. Prav tako intranetnemu timu da možnost, da uporabnikom predstavi vsebine in funkcionalnosti intraneta.

Uvajanje v uporabo intraneta ni nujno formalno izobraževanje, zato ga oblikujemo in vsebinsko prilagodimo skupinam uporabnikov. Lahko izvedemo npr. več kratkih delavnic (15 do 30 minut), kjer ljudem najprej pokažemo osnove delovanja intraneta (navigacijo, iskalnik, strukturo vsebin in dokumentov). Ko obvladajo osnove delovanja intraneta in uporabe brskalnika (če niso vajeni uporabe interneta), preidemo na njim specifične vsebine (npr. aplikacije), ki jih najbolj potrebujejo. Na koncu jim pokažemo še vsebine, ki so za njih manj relevantne.

Vključevanje uporabe intraneta v interna izobraževanja

K in US

Indeks



Izobraževanje o intranetu in njegovih vsebinah mora biti vključeno v vsa izobraževanja o delovnih aktivnostih, katerih vsebine se pojavljajo na intranetu. Na ta način spomnimo zaposlene na vsebine intraneta tudi takrat, ko se je zagonska evforija polegla.

Prav tako je potrebno intranet vključiti v vsa izobraževanja novo zaposlenih, tako da so že od začetka seznanjeni z njim in ga pričnejo uporabljati.

Intranet kot domača stran ob zagonu brskalnika

K in US

Indeks



Dober način, kako ljudi vsak dan spomnimo na intranet, je, da vsem zaposlenim kot privzeto domačo stran v spletnem brskalniku nastavimo intranet. Politike intraneta, kot domače strani, zaposlenim ne smemo vsiljevati, zato jih ni dobro preprečevati, naj jo zamenjajo. Omejevanje izbire privzete strani brskalnika lahko privede tudi to odpora proti intranetu.

Najboljši način je, da vstopno stran intraneta naredimo tako zanimivo, da jo bodo želeli pogledati vsak dan. Primer iz podjetja, v katerem sem delal, je, da smo imeli skupinski koledar na vstopni strani intraneta. Tako sem za vsakega sodelavca takoj videl njegovo razpoložljivost ter s čim se ukvarja. Zagotovilo uspeha so vsebine: (1) ki jih zaposleni potrebujejo vsak dan (dostop do aplikacij znotraj podjetja), (2) predstavitve novih vsebin na vstopni strani intraneta, ki imajo uporabno vrednost za zaposlene in bi jih drugače lahko spregledali, ter (3) novice o dogajanju znotraj in zunaj podjetja, prav tako o rokih, ki jih imajo zaposleni za izvedbo določenih nalog, še posebej, če intranet omogoča posebljanje sporočil.

Drugi načini promocije intraneta

K in US

Indeks



Poleg že omenjenih, naštejmo še nekaj načinov, s katerimi zaposlene spomnimo na intranet in njegovo uporabo (Robertson, 2003):

- praznovanje obletnice intraneta,
- uporaba spletnih povezav na intranet v komunikaciji prek elektronske pošte,
- obveščanje o novostih na intranetu prek spletne pošte,
- uporaba spletnega naslova intraneta v interni komunikaciji (dopisi, e-pošta ...),
- priprava ključnih oziroma v podjetju široko uporabljenih aplikacij,

- uvodna predstavitev novo zaposlenim ter občasno izobraževanje in predstavitve za zaposlene,
- uporaba interaktivnih orodij (forumi, trenutno sporočanje ...).

5.2.5 Zagotavljanje uporabe intraneta

Na tej točki se morajo pričeti kazati rezultati uvedbe intraneta na strani zaposlenih. Po kulminaciji ob zagonu intraneta moramo biti takoj pripravljeni na kruto realnost – potrebno je zagotavljati ažurnost, uporabnost ter sponzorstvo intraneta. Le-ti se morajo pokazati v uporabi intraneta.

Da to lahko dosežejo, morajo uredniki skrbeti za vsebine, slediti morajo uporabi intraneta ter na osnovi statistik, uporabniških mnenj in analiz dodatnih potreb pripravljati nove rešitve in izboljšave, ki bodo zaposlenim olajšale njihovo delo.

Merjenje koristi intraneta

Strategija

Indeks



V fazi načrtovanja smo menedžmentu obljubljali določene koristi (npr. večjo učinkovitost pri iskanju dokumentov ali opravljanju določenih nalog) in s tem povezane finančne učinke za organizacijo (npr. stroškovne in časovne prihranke). Smiselno je, da z merjenjem dejanskih koristi intraneta te trditve potrdimo in s tem zagotovimo:

- nadaljnjo podporo projektu v smislu sponzorstva in financiranja, kar posledično pripelje do izboljšanja intraneta,
- kredibilnost v očeh menedžmenta.

Kot je prikazano v poglavju o načrtovanju intraneta, je možnih več pristopov k ugotavljanju in merjenju koristi (donosnost investicije ali doseganje ciljev, ki smo si jih zastavili). V vsakem primeru je smiselno, da poskušamo merjenje izvesti tako, da ustreza opredelitvam iz faze načrtovanja. Najlažje je, da izmerimo stanje pred in po uvedbi intraneta ter prikažemo prihranke (npr. določimo nek povprečen obseg nalog, pri katerih merimo čas njihove izvedbe pred in po uvedbi intraneta). Drug vsebinski način je, da vežemo rezultate na ključne dejavnike uspeha, ki vplivajo na letne bonuse menedžerjev (Viney, 2003, str. 30). Če je z merjenjem mogoče poiskati tudi finančno oprijemljive koristi, še toliko bolje.

Še posebej, če smo intranet v organizaciji vzpostavili prvič, je težko natančno in pravilno zajeti potrebe ter jih udejanjiti skozi intranet. Solidni rezultati nam skozi podporo menedžmenta tako omogočijo, da morebitne napake odpravimo.

Ažurnost in obseg vsebin

Vsebina

Indeks



Intranet ima za uporabnike vrednost le, če vsebuje prave informacije v primernem obsegu, ki so vedno ažurne. Obseg informacij in tem, ki naj bi bile prisotne na intranetu, je ponavadi širok. Zaradi tega je težko zagotoviti dovolj podrobne in ažurne informacije za vsako temo. Če hočemo zagotoviti uporabnost intraneta, je manj pomembno, da obdelamo vse teme površno, in bolj pomembno, da izbrane teme vsebinsko izvedemo, tako da zagotavljajo želen obseg, uporabnost in funkcionalnost, kot jo pričakujejo zaposleni. Prav tako je treba zaposlenim jasno povedati, v kakšnih intervalih bodo vsebine ažurirane, in te obljube držati. V uredniškem koledarju lahko napovemo tudi dinamiko novih tem, ki bodo obdelane na intranetu.

Del intraneta so lahko tudi dinamične vsebine iz poslovnih računalniških rešitev. Za namen njihove predstavitve lahko uporabimo posebna orodja in tehnike (t. i. scorecarding), s katerimi uporabnikom glede na njihovo področje (finance, marketing, prodaja ...) pripravimo enostavne preglede poslovanja podjetja (t. i. dashboard). Glede na stanje posameznega kazalca ima uporabnik možnost vpogleda v podatke posameznega kazalca. Takšna rešitev zahteva uvedbo rešitev poslovne inteligence.

Integracija v dnevno delovno rutino

K in US

Indeks

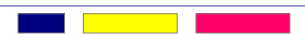


Namen vseh intranetov je njihova integracija v delovno rutino zaposlenih. Kot sem že omenil, je to možno, če zaposlenim na intranetu nudimo vsebine, ki jih dnevno potrebujejo. To ne pomeni samo integracije ključnih delovnih orodij v intranet, ampak tudi omogočanje administrativnih in drugih podpornih aktivnosti na intranetu (npr. interni telefonski imenik, sistem trenutnega sporočanja med zaposlenimi ...). Vse aktivnosti izvajamo z namenom, da intranet postane prva kontaktna točka oziroma vir informacij zaposlenih.

Komuniciranje o intranetu

K in US

Indeks



Za doseganje integracije v vsakdanje delo je potrebno redno komuniciranje z zaposlenimi o intranetu.

Najenostavnejši način komunikacije novih vsebin intraneta je uporaba elektronske pošte. Če imamo določeno uredniško politiko, lahko zainteresirane uporabnike (in po potrebi tudi druge) obveščamo o novostih na intranetu.

Tudi posebne priložnosti, kot je vnovični zagon intraneta ali predstavitev velike novosti, je dobra priložnost za komuniciranje prednosti in uporabnosti intraneta.

Tehnično vzdrževanje



Tehnično vzdrževanje mora zagotavljati dobro delovanje intraneta in varovanje podatkov na njem pred nepooblaščenim dostopom (upravljanje pravic uporabnikov in redno nameščanje zadnjih varnostnih popravkov) ter morebitnimi izgubami podatkov (sistem izdelovanja varnostnih kopij).

Delovanje je odvisno od veliko dejavnikov. Če intranet najemamo kot storitev, nas to ne zanima, saj ponudnik opravlja vse stvari v okviru svoje pogodbe. Če rešitev gostujemo sami, je to odvisno od izbranega operacijskega sistema, spletnega strežnika in sistema za upravljanje vsebin. V vsakem primeru moramo zagotoviti čim bolj ažurno apliciranje popravkov, ki jih izdajajo proizvajalci programske opreme. Še tako dobro varovan sistem je ranljiv, če znane ranljivosti niso čim prej zakrpane. Prav tako mora biti dobro vzpostavljen sistem izdelovanja in z njim povezana pravila. V primeru nadgradenj z novimi funkcionalnostmi je potrebno novo rešitev testirati preden jo damo v uporabo. Prav tako je potrebno zagotavljati konsistentnost podatkovne baze. Če v podjetju nimamo systemskega inženirja, te stvari prepustimo zunanjim izvajalcem.

5.2.6 Rast in razvoj intraneta

Ob uspešni uvedbi intraneta, dobrih in ažurnih vsebinah ter spodbujanju njegove rabe se v podjetju hitro pojavi potreba po dodatnih funkcionalnostih ali vsebinah. Zato moramo v okviru intraneta uporabnikom zagotoviti, da imajo nosilcu intraneta možnost sporočiti svoje predloge, izboljšave, želje in pripombe. Še boljše je, če se med intranetnim timom in uporabniki vzpostavi dialog. Povratne informacije s strani uporabnikov so neprecenljive vrednosti za nadaljnji razvoj in uspešno delovanje intraneta. Njihovo upoštevanje pa zagotavlja, da uporabniki postanejo tudi lastniki intraneta (kot njegovi sooblikovalci).

Pregled (uspešnosti) izvedbe projekta

Strategija

Indeks



Če je to prvi tovrstni projekt, ki smo se ga lotili, je pregled izvedbe projekta pomembno učno orodje. Lahko ga izvedemo v dveh delih (Viney, 2003, str. 31):

1. Pregled ob zaključku projekta nam pomaga določiti, kdaj je projekt zaključen ter zagotoviti, da so deležniki v podjetju pripravljeni sprejeti intranet z vsemi sistemskimi, procesnimi in organizacijskimi spremembami. Morebitne napake in pomanjkljivosti se ocenijo, na njihovi osnovi pa se pripravi načrt njihovega reševanja.
2. Pregled uspešnosti implementacije intraneta izvedemo šest do devet mesecev po njegovi uvedbi. V njem povzamemo lekcije, ki smo se jih naučili (kaj je delovalo dobro, katere aktivnosti niso bile smiselne ali so bile napačno izvedene ...). Le-te (dobre in slabe) nam bodo pomagale pri izdelavi novih funkcionalnosti intraneta ali pri drugih podobnih projektih.

Testiranje uporabnosti intraneta

Dizajn

Indeks



Testiranje uporabnosti intraneta je skupek aktivnosti, s katerim merimo, kako ljudje uporabljajo intranet. Testiranje se lahko nanaša na določeni del intraneta (npr. logičnost navigacije po intranetu, preglednost grafičnega vmesnika ...), vendar pa ni samo sredstvo za pridobivanje informacij o uporabnosti intraneta, ampak tudi orodje za pridobivanje takojšnjih povratnih informacij, ki zadevajo tako trenutne kot prihodnje funkcionalne zahteve.

Testirati je potrebno že pri razvoju in splošno pravilo je, da se testira zgodaj in pogosto. Na ta način sproti odpravljamo napake ter znižujemo stroške kasnejših večjih popravkov. Testiramo lahko na več načinov od rešitev na papirju do izdelanega intraneta. V vsakem primeru pa je potrebno testiranje uporabnosti tudi po zagonu intraneta, ki je še posebej kritično v primeru organske rasti intraneta⁴.

Testiranje ni nujno draga aktivnost, saj raziskave kažejo (Nielsen, 2000), da na manjših projektih lahko testiramo s 3 do 5 uporabniki, s čimer odkrijemo med 67 in 84 odstotkov napak. Vsekakor pa je za dobre rezultate potrebno testiranje z več uporabniki in ne večkrat z istim uporabnikom, saj je »vidno polje« enega uporabnika bistveno ožje od polja več ljudi.

⁴ Organska rast intraneta pomeni, da so bile na začetku vzpostavljene osnovna struktura in vsebine intraneta. Z uporabo se je obseg intraneta bistveno povečal, tako po obsegu dokumentov kot po strukturi vsebin, saj so imeli uporabniki in/ali uredniki možnost dodajanja vsebin ob dokaj nizki stopnji nadzora nad vnosom vsebin.

Sledenje uporabi intraneta

K in US

Indeks



Zajemanje in obdelava statistik uporabe intraneta je pomembno orodje v rokah upravljalca intraneta. Obdelava statistik nam omogoča:

- ugotavljanje obiska posameznih vsebin in v primerjavi s pomembnostjo vsebin za podjetje s tem podlago za morebitni »redizajn«,
- ugotavljanje vzorcev uporabe intraneta (poti, po katerih se uporabniki gibljejo); ti podatki nam pomagajo razumeti uporabnike in načine, kako dostopajo do posameznih informacij,
- če ima iskalnik vgrajeno možnost določanja ključnih besed posameznim rezultatom, lahko na osnovi besed, ki jih uporabniki vpišejo v iskalnik, ter izbranih rezultatov pripravimo najbolj primerne rezultate (t. i. best bets).

Sledenje statistikam je tudi prva stopnja v pridobivanju povratnih informacij s strani uporabnikov. Poleg tega pa velikokrat predstavlja osnovo za npr. spremembo informacijske arhitekture, strukture menijskih izbir, spremembe v grafičnem vmesniku ipd., vse z namenom izboljšanja uporabniške izkušnje.

Zbiranje povratnih informacij

K in US

Indeks



Je pomemben element pri razvoju intraneta, saj se predstavi načrtovalcev intraneta in uporabnikov lahko razlikujeta. Uporabniki morajo imeti možnost dajanja komentarjev, sugestij in opozarjanja na probleme. Če so njihove ideje dobre, jih lahko povabimo tudi v tim, ki bo načrtoval rešitev, katero je predlagal.

Sistem povratnih informacij je najboljše narejen tako, da je uporabniku dostopen na vsaki strani intraneta. Tako je uporabnikom omogočena takojšnja reakcija, obenem pa vemo tudi na kateri strani se je uporabnik nahajal, ko je pisal komentar.

Slednje intraneta potrebam organizacije

Tehnologija

Indeks



Sledenje zajema dve področji: razvoj novih vsebin in aplikacij (kot posledica preurejanja poslovnih procesov ali izgradnje novih) ter stalno izboljševanje obstoječih rešitev (njihovo testiranje in optimizacijo).

Poglobljeni pogovori z uporabniki in ljudmi, ki se ukvarjajo z vzpostavljanjem in optimizacijo procesov, nam, v povezavi z zgoraj omenjenimi tehnikami, dajo dobro osnovo za pripravo novih rešitev (aplikacij), ki bodo pomagale pri izboljšanju poslovanja podjetja. Prav tako nam te informacije pomagajo določiti pomembnost posameznih rešitev in posledično vrstni red njihove izdelave in uvedbe.

6 Sklep

Intraneti in ekstraneti v slovenskih podjetjih še zdaleč niso uporabljeni dovolj in na načine, ki bi podjetjem lahko prinesla konkurenčne prednosti. Razlogi za to so različni. Slabo poznavanje možnosti, ki jih tehnologija daje podjetnikom, neprimerna usposobljenost izvajalcev IKT storitev v sektorju manjših podjetij in včasih tudi nezainteresiranost za dejanske poslovne probleme, ki jih podjetja imajo. V prihodnjih letih bo potrebno še veliko dela na izobraževanju tako enih kot drugih, s končnim ciljem, da bodo podjetniki znali opredeliti, kaj potrebujejo, izvajalci IKT storitev pa bodo pogledali čez funkcionalne sposobnosti orodij, ki so na razpolago, in pri vseh svojih storitvah izhajali iz poslovnih potreb ter procesov manjših podjetij.

Tehnologija v temeljih spreminja načine komunikacije in poslovanja na vseh nivojih. Internet oziroma intranet kot ena aplikacija tovrstne tehnologije v zadnjih letih doživlja neustavljivi razvoj. Vsi največji ponudniki informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) in storitev na trgu podpirajo razvoj spletnih rešitev. Pojav novih konceptov, kot je storitveno naravnana arhitektura informacijskih (SOA) sistemov in tehnologij (npr. AJAX), dramatično spreminjajo načine uporabe in uporabnosti intraneta. Tako spletne tehnologije (vključno z intraneti in ekstraneti) vse bolj postajajo standardno orodje za podporo poslovanja v podjetjih. Manjša podjetja imajo z uvedbo intranetov in ekstranetov vedno boljše možnosti, saj je ponudba spletne infrastrukture in rešitev velika ter cenovno dostopna. S pravilno oceno potreb, zmožnosti in vizije bodo manjša podjetja optimizacijo svojega poslovanja lahko dobro načrtovala.

Magistrska naloga je pokazala, da glede na sedanje stanje tehnološkega razvoja in orodij, ki so na voljo, ni razloga, da podjetje, ki ima poslovno potrebo, ne bi moglo dobiti primerne rešitve. Tako funkcionalne kot tudi cenovne. Lahko bo pričelo z najemom enostavne intranetne rešitve ali pa z gostovanjem svojega intraneta pri ponudniku interneta brez kakršnekoli infrastrukture v podjetju (razen dobrega dostopa do interneta). Prav tako velikost podjetja ne igra več vloge pri tem, katero podjetje lahko uvede intranet in katero ne. Tabu dostopnosti intranetov samo velikim podjetjem je podrt. Edino vprašanje je, ali in kako

lahko tehnologija podjetju pomaga doseči zastavljeno poslovno strategijo in cilje. Področja, kjer lahko v manjših podjetjih uporabijo prednosti tehnologije, so opisana z namenom, da podjetnika spodbudijo k razmišljanju o poslovnih procesih v njegovem podjetju in kje bi jih lahko izboljšal.

Kot smo videli na primeru podjetja A, je razvoj IKT zelo spodbuden za mala podjetja, saj podjetjem brez velikih investicij omogoča virtualizacijo poslovanja, ki ima za posledico dokaj enostavno možnost globalnega nastopa. Prav tako razvoj IKT manjšim podjetjem omogoča, da lažje sklepajo strateška zaveznitva z lokalnimi podjetji na tujih trgih in na ta način jemljejo večjim podjetjem eno njihovih glavnih prednosti – večjo finančno moč. Obenem pa še poudarjajo prednost manjših podjetij pred velikimi – agilnost v poslovnih odločitvah.

Predstavljeni metodološki okvir za uvedbo intraneta lahko pomaga vsakemu podjetniku ne glede na to, ali se uvedbe intraneta loteva samostojno ali pa bo samo nadziral, kako projekt poteka. Podaja strukturirani način, ki njegovega uporabnika vodi skozi vse pomembne faze izgradnje intraneta, s tempom in v obsegu, ki si ga sam zastavi. Ni pa recept, saj od uporabnika zahteva resen razmislek o tem, kaj želi doseči.

7 Literatura

1. Al-Qirim Nabeel, Corbitt Brian J.: Determinants of Electronic Commerce Usage in Small Businesses in New Zealand. Turku, Finland : Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, The European IS Profession in the Global Networking Environment, ECIS 2004, June 14-16, 2004, 11 str.
2. Baker Sunny: Getting the most from your intranet and extranet strategies. Boston : The Journal of Business Strategy; 21(2000), 4, str. 40-43
3. Barnfield Edward et al: Managing Intranets and Portals. Chicago : Melcrum Publishing, 2002, 180 str.
4. Bradd III Floyd: Develop your own practice intranet. Kansas City (Mo) : Family Practice Management; 10(2003), 2, str. 37-40
5. Burbach Ralf, Dundon Tony: The Use of People Management Technologies in Ireland, Center for Innovation and Structural Change. Galway : National University of Ireland [URL: <http://www.nuigalway.ie/cisc/papers/0011ciscwp.pdf>], 2004, 19 str.
6. Chan Michael F.S., Chung Walter W.C.: A framework to develop an enterprise information portal for contract manufacturing. International Journal of Production Economics, 75 (2002), str. 113–126

7. Colby John et al: Practical Intranet Development (e-book), United Kingdom, Glasshaus, 2003
8. Curry Adrienne, Stancich Lara: The intranet – an intrinsic component of strategic information management? New York : International Journal of Information Management, 20(2000), str. 249-268
9. Edenius Mats, Borgerson Janet: To manage knowledge by intranet. Journal of Knowledge Management; 7(2003), 5, str. 124-136
10. eEurope 2005 Key Figures for Benchmarking EU15: Statistical Indicators Benchmarking the Information Society. [URL: http://www.sibis-eu.org/files/WP4_D4-3_eEurope_EU15.pdf#search=%22eEurope%202005%20Key%20Figures%20for%22], April 2003, 110 str.
11. Enz Ralf: Internet and the Internationalization of Small Companies. Helsinki : Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. 2000, 28 str.
12. Gupta Uma G.; Hebert Frederic J.: Is your company ready for an Internet? Cincinnati (Ohio) : S.A.M. Advanced Management Journal, 63(1998), 4, str. 11-26
13. Hills Melanie: Intranet Business Strategies. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1997, 396 str.
14. Hinrichs Randy J.: Intranets : What's the Bottom Line?. Upper saddle River (NJ) : Prentice Hall, 1997, 421 str.
15. Holtz Shel: The Intranet Advantage, second Edition. B.k. : International Association of Business Communicators, 2002, 269 str.
16. Information Society Benchmarking Report [URL: http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/docs/benchmarking/051222%20Final%20Benchmarking%20Report.pdf], 2005, 30 str.
17. Karlsbjerg Jan, Damsgaard Jan, Scheepers Rens: A taxonomy of intranet implementation strategies: To make or to buy? Harrisburg (PA) : Journal of Global Information Management; 11(2003), 3, str. 39-62
18. Lai Vincent S.: Intraorganizational communication with intranets. NewYork : Association for Computing Machinery. Communications of the ACM, 44(2001); 7, str. 95-100
19. Leek Sheena, Turnbull Peter W., Naude Peter: How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. New York : Industrial Marketing Management, 32(2003), 119-126

20. Lindgren Peter: E-business in SMEs in Northern Denmark – A descriptive Survey. Aalborg : Proceeding of The Fourth SMESME International Conference, 2001, str. 1-11
21. Oliva Ralph A.: The B2E Connection: Marketing Management Jul/Aug 4(2002), 11, str. 43-44
22. Rautenstrauch Thomas: The Virtual Corporation: A Strategic Option For Small And Medium-Sized Enterprises (SME'S). Germany: University of Applied Sciences Bielefeld [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2002/papers/02asbe018.pdf>], 2002, 7 str.
23. Rihao Ling Raymond, Yen David C: Extanet: A new wave of Internet. S.A.M. Cincinnati (Ohio) : Advanced Management Journal, 66(2001), 2, str. 39-44
24. Robertson James: Intranet roadmap. Australia : Step Two Designs, 2004a, 54 str.
25. Stenmark Dick: How Intranets Differ From The Web: Organisational Culture's Effect On Technology. Regensburg, Germany : Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy, ECIS 2005, May 26-28, 2005, 12 str.
26. Stenmark Dick: Knowledge creation and the web: factors indicating why some intranets succeed...Knowledge and Process Management. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 10(2003), 3, str. 207-216
27. Turk Tomaž, Indihar Štemberger Mojca, Jaklič Jurij: Intranet - alternativa za realizacijo informacijskega sistema. Delovni zvezki / Raziskovalni center Ekonomske fakultete št. 69. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 8 str.
28. Viney David: Intranet Portal Guide, London : Mercury Web Publishing, 2005, 208 str.
29. Wagner William P., Chung Q B, Baratz Todd: Implementing corporate intranets: Lessons learned from two high-tech firms. Wembley (Middx) : Industrial Management + Data Systems; 102(2002), 3/4, str. 140-145
30. Walker Joshua et al: Pumping Up Intranet Portals. USA : Forrester Research, Inc., September 1999, 20 str.

8 Viri

1. Basecamp [URL: <http://www.basecamphq.com/>], Basecamp, 15. 5. 2005
2. Build Versus Buy: Which Software Implementation Strategy Should You Choose for Your Organization. [URL:

- <http://www.intranetinsider.com/resources/downloads/word/buildvsbuy.doc>],
IntranetInsider, 20. 5. 2005
3. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BWT): Intranet und Extranet: Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, [URL: <http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/br-open-source-software,property=pdf.pdf>], 2001
 4. HomeWorlds: Do you need an Intranet of your own? [URL: <http://www.homeworlds.com/advice/intranet.htm>], 2.6. 1996
 5. Interna gradiva podjetja Literal d.o.o..
 6. Intranet Roadmap. [URL: <http://www.intranetroadmap.com/>], Intranet Roadmap, 20. 5. 2005
 7. Lash Jeff: Three approaches to Intranet Strategy [URL: http://digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/], Digital Web Magazine, 13. 3. 2003
 8. Lee Schlenker: Business Value Tour, 4. zvezki. Interna dokumentacija Microsoft Slovenija, Ljubljana, 2006, 102 str.
 9. LeFever Lee: Introduction to Stocks and Flows in Online Communication [URL: <http://www.commoncraft.com/archives/000593.html>], 1. 4. 2004
 10. Nielsen Jakob: Search: Visible and Simple. [URL: <http://www.useit.com/alertbox/20010513.html>], 13. 5. 2001
 11. Nielsen Jakob: Why You Only Need to Test With 5 Users. [URL: <http://www.useit.com/alertbox/20000319.html>], 19. 3. 2000
 12. Pruitt Ronald: Extranets: Connect with your partners over the Internet. [URL: <http://www.openconsult.com/openconsult/whitepapers/extranets.rtf>], OpenConsult, 20. 5. 2005
 13. Rapid Economic Justification (REJ) – Enterprise edition. A Step-by-Step Guide to Optimizing IT Investments that Forge Alliances Between IT and Business [URL: <http://www.microsoft.com/business/enterprise/value.msp>], Microsoft, 2005
 14. Reisman Richard R.: What's an extranet? [URL: <http://www.teleshuttle.com/media/extradef.htm>], Teleshuttle Corporation, 13.5.1997
 15. Relativity: Statistics. [URL: <http://www.relativityinc.com/statistics.htm>], 10. 8. 2006
 16. Rezultati ankete o uporabi in razvoju intraneta v slovenskih podjetjih. [URL: <http://www.panta-rei.si/intranet/sporocila.php>], Akademija Panta Rei, 28. 12. 2004

17. Rezultati ankete o uporabi in razvoju intraneta v slovenskih podjetjih. [URL: <http://www.panta-rei.si/intranet/sporocila.php>], Akademija Panta Rei, 10. 1. 2006
18. Robertson James: 34 ideas for promoting your intranet, [URL: http://steptwo.com.au/papers/kmc_promoting/index.html], 1. 4. 2003
19. Robertson James: Intranet goals. [URL: <http://www.steptwo.com.au/columntwo/archives/000168.html>], Step Two Designs, 20. 8. 2002
20. Robertson James: Nine ways to fix intranet search. [URL: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_fixingsearch/index.html], 1. 5. 2006
21. Robertson James: Open-source content management systems, [URL: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_opensource/], 1. 2. 2004
22. Robertson James: Sixteen steps to a renewed corporate intranet [URL: http://steptwo.com.au/papers/kmc_renewintranet/index.html] 2. 9. 2002a
23. Robertson James: Stakeholder interviews as simple knowledge mapping. [URL: http://steptwo.com.au/papers/cmb_interviews/pdf/CMb_Interviews.pdf], 2003a
24. Robertson James: Successfully deploying a content management system [URL: http://steptwo.com.au/papers/kmc_deployingcms/pdf/KMC_DeployingCMS.pdf] 1. 6. 2004b
25. Robertson James: The "all together" rule for intranets [URL: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_alltogether/index.html] 1. 12. 2005
26. Smart Media: Why do I need one? [URL: <http://www.smartmedia.com/76.htm>], 10. 8. 2006
27. White Martin: Creating an Effective intranet [URL: <http://www.intranetfocus.com/information/effectiveintranets.pdf>], Intranet Focus Ltd, januar 2003
28. Work Zone: Intranet Software. [URL: <http://www.trichys.com/intranet-extranet/intranet-software.vm>], 10. 8. 2006
29. Wright Paul: How intranets change the way we work. [URL: http://www.melcrum.com/cgi-bin/melcrum/eu_content.pl?docurl=article%20intra%20change], Melcrum, 20. 5. 2005

Priloga A: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL) – Asimetrična digitalna naročniška linija

Asynchronous JavaScript and XML (AJAX) – spletna razvojna metoda za ustvarjanje interaktivnih spletnih aplikacij

Best Bets – rezultati iskanja, ki jih upravljalec iskalnika vnaprej določi kot najbolj relevantne

Content Management System (CMS) – dinamični upravljalnik vsebin

Dashboarding – nadzorna plošča za prikazovanje ključnih poslovnih kazalnikov

Extensible Markup Language (XML) – razširljiv označevalni jezik

HyperText Markup Language (HTML) – jezik za označevanje nadbesedila

Hypertext Transfer Protocol (HTTP) – komunikacijski protokol za identifikacijo, pošiljanje in prejemanje dokumentov

Live Meeting – storitev za organizacijo interaktivnih spletnih sestankov

Multimedia Messaging Service (MMS) – multimedijski sporočilni sistem

Persona – izmišljena oseba, ki jim damo dejanske lastnosti živih oseb z namenom, da podrobno opišemo ciljne skupine uporabnikov, ki jim je intranet namenjen

Podcasting – skupek tehnologij za prenos zvočnih ali video datotek iz interneta po naročilu

Scorecarding – nadzorovanje oziroma pregled nad ključnimi poslovnimi kazalniki

Service oriented architecture (SOA) – storitveno naravnana arhitektura

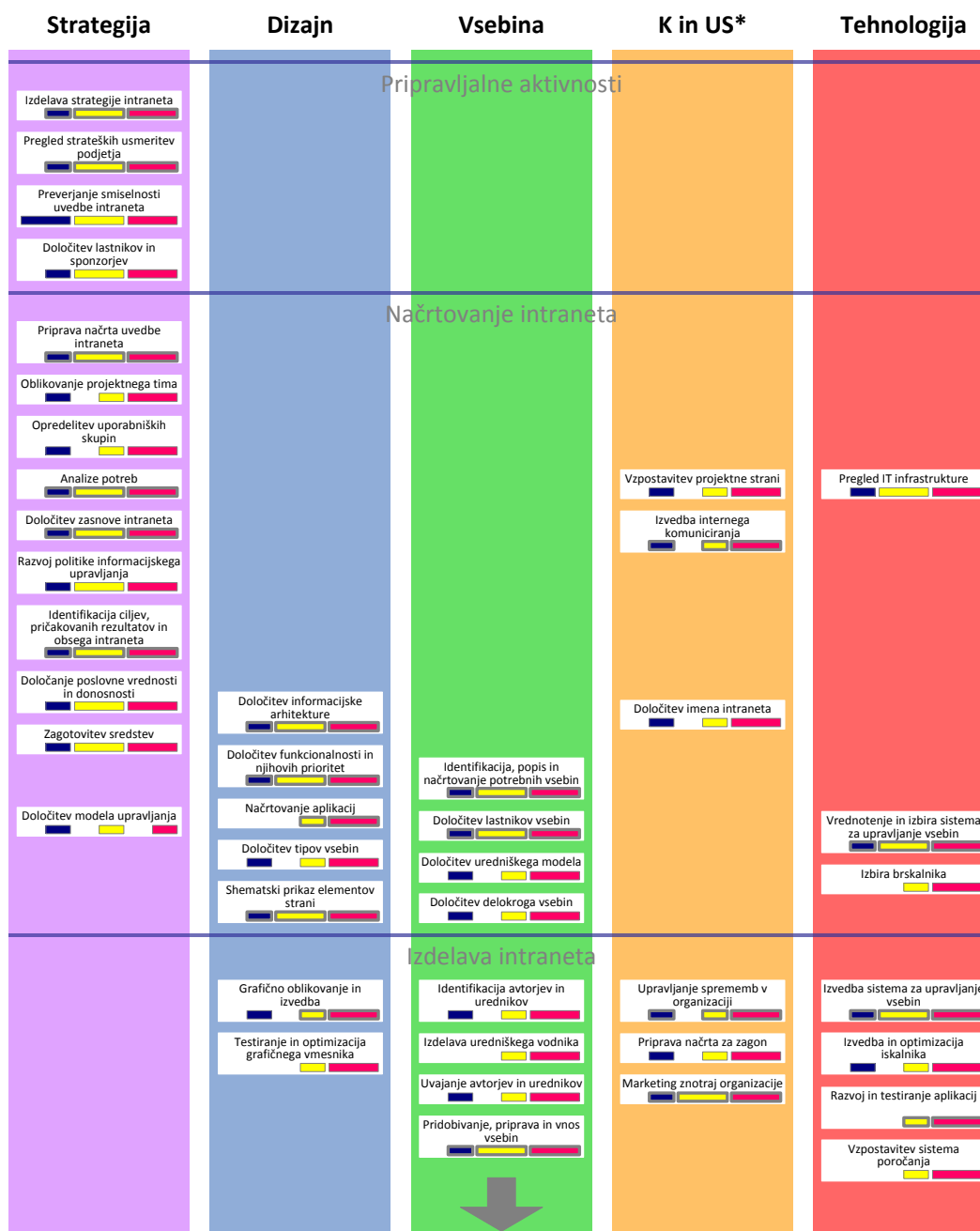
Short Message Service (SMS) – kratka sporočila

Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) – protokol za nadzor prenosa/internetni protokol

Very High Speed Digital Subscriber Line (VDSL) – zelo hitra digitalna naročniška linija

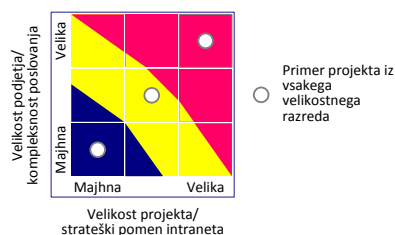
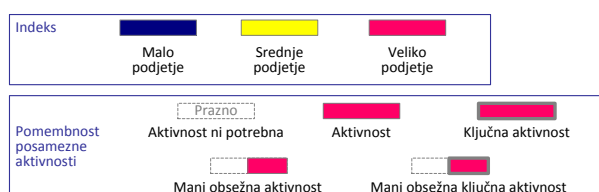
Webcasting – uporaba interneta za objavo audio/video posnetkov »v živo« ali z zamikom

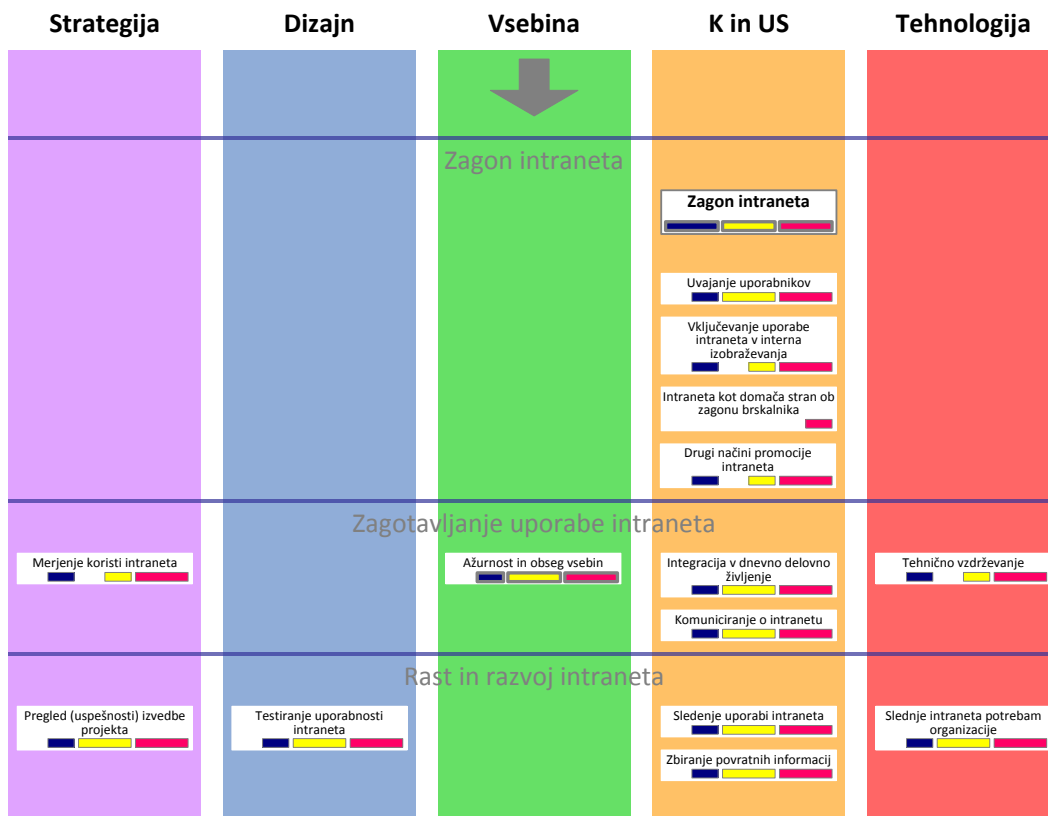
Priloga B: Metodološki okvir za vzpostavitev intraneta v manjših podjetjih



* Komunikacija in upravljanje sprememb

Legenda





* Komunikacija in upravljanje sprememb

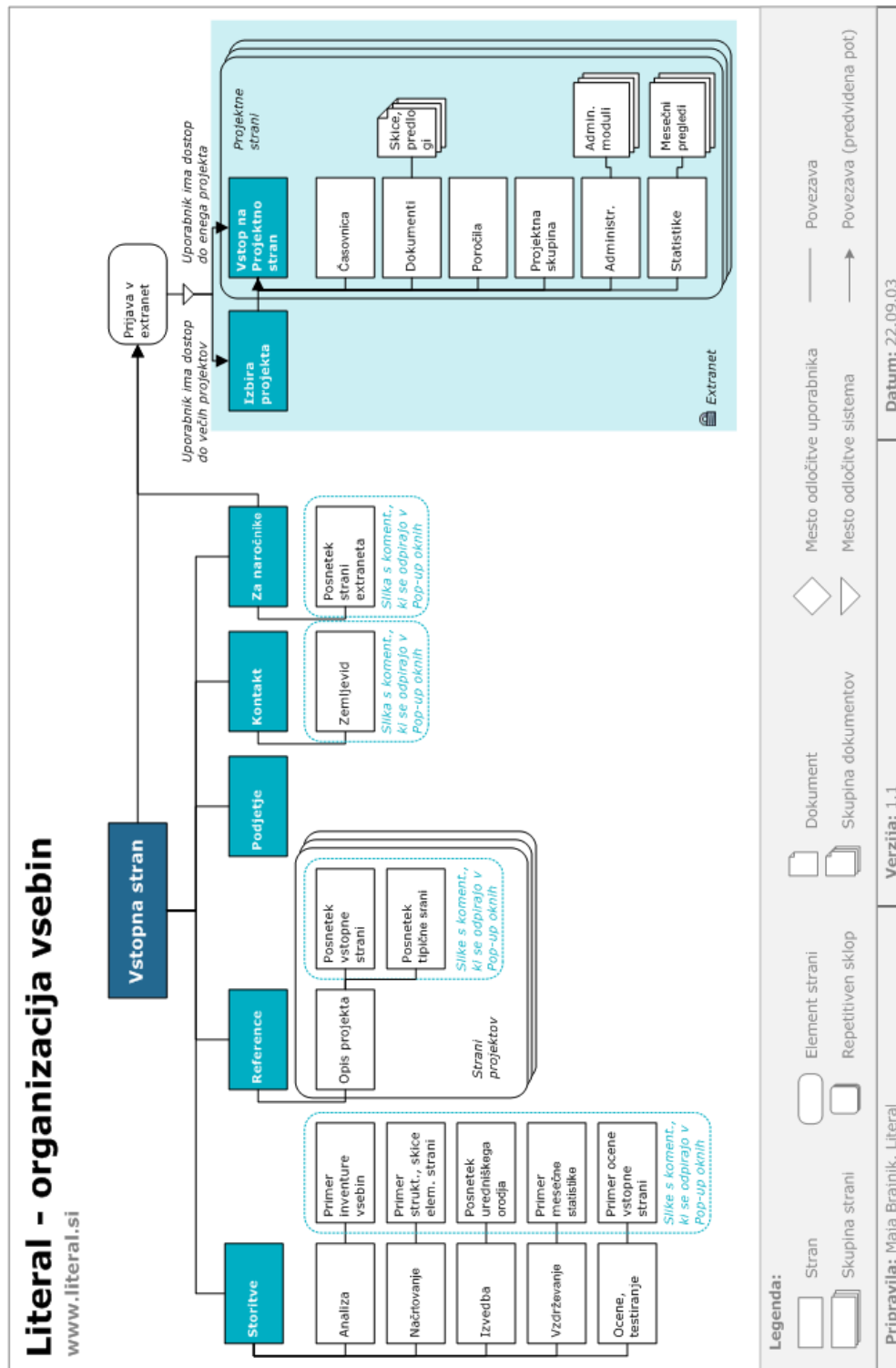
Priloga C: Načrtovanje intraneta

Primer inventure vsebin

A	B	C	D	E	F
1 ID	Ime	Tip strani	Vsebina	Teme (ključne besede)	Skrbnik
0	Vstopna stran	vstopna stran	Predstavitev Literala, dejavnosti; pregled novjših projektov; prijava na extranet	literal, storitve, reference, kontakt, projekti	Maja Brajnik
1	Storitve	vstopna stran poglavja	Pregled storitev	analize, načrtovanje, izdelava spletnih strani, vzdrževanje, testiranje, ocene, priporočila	Maja Brajnik
1.1	Analiza	storitev	Opis storitev pri analizi spletnih strani	cilji, primerjave, pregled vsebin, uporabniki	Maja Brajnik
1.2	Načrtovanje spletnega nastopa	storitev	Opis storitev pri načrtovanju spletnih strani	strategija, inventura vsebin, organizacija, struktura strani, elementi strani, programiranje, promocija	Maja Brajnik
1.3	Postavitev spletnih predstavitev	storitev	Opis storitev pri izdelavi spletnih strani	pisanje besedil, grafično oblikovanje, programska orodja, strežniške konfiguracije	Maja Brajnik
1.4	Vzdrževanje spletnih strani	storitev	Opis storitev pri vzdrževanju spletnih strani	vsebinsko ažuriranje, tehnično vzdrževanje, statistike obiska, sestanki, uredniškega odbora, promocija	Maja Brajnik
1.5	Testiranja, ocene in priporočila	storitev	Opis storitev	test uporabnosti, strokovna ocena, priporočila	Maja Brajnik
2	Reference	vstopna stran poglavja	Seznam projektov	reference, projekti, prenove, svetovanje, analize	Maja Brajnik
2.1	Mat'kurja	referenca	Predstavitev projekta	Mat'kurja	Ailki Kalagasisu
2.2	Urad vlade za informiranje	referenca	Predstavitev projekta	Urad vlade za informiranje, sigov pasica, spletni paket o Sloveniji, 9. Srečanje predsednikov, 10 let samostojnosti	Ailki Kalagasisu
4	Kontakt	besedilo	Kontakti za različne potrebe	Kontakt; naslov, telefoni, faksi, e-pošta	Maja Brajnik
28					

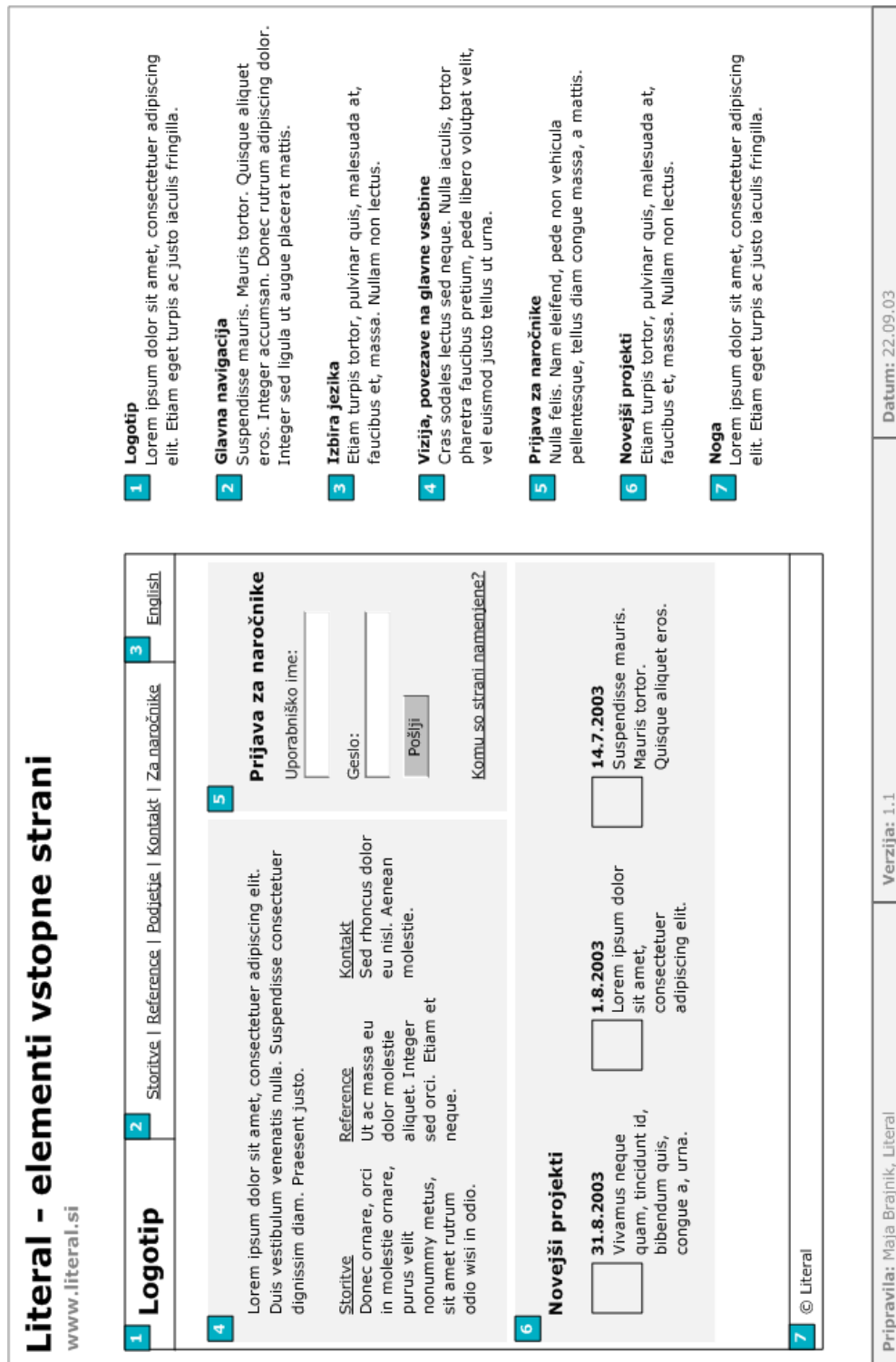
Vir: Interna gradiva podjetja Literal d.o.o.

Primer organizacije vsebin na spletnem mestu



Vir: Interna gradiva podjetja Literal d.o.o.

Primer shematskega prikaza vsebinskih elementov vstopne strani



Vir: Interna gradiva podjetja Literal d.o.o.