

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV NA PODROČJU
VEČSTRANSKEGA POBOTA V AGENCIJI REPUBLIKE
SLOVENIJE ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE**

Ljubljana, avgust 2006

IGOR ŽAGAR

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

1. UVOD	1
1.1 IZHODIŠČA RAZISKAVE	2
1.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE	4
1.3 UTEMELJITEV RAZISKAVE	5
1.4 METODA DELA	6
2. ELEKTRONSKO POSLOVANJE IN INTERNET	8
2.1 KAJ JE ELEKTRONSKO POSLOVANJE	8
2.2 PREHOD NA ELEKTRONSKO POSLOVANJE	9
2.2.1 Faze prehoda na elektronsko poslovanje	10
2.2.2 Vloga informatike v podjetju	12
2.2.3 Dimenzije elektronskega poslovanja	13
2.2.4 Načini prehoda na elektronsko poslovanje	14
2.2.5 Ključni dejavniki uspešne implementacije BPR	16
2.2.6 Vrste poslovnih procesov	23
2.2.7 Faze prenove poslovnih procesov	24
2.3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN IT	26
2.4 NEVARNOSTI V PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV	27
2.5 PREDNOSTI UPORABE INTERNETA	30
3. ZAGOTAVLJANJE STORITVE VEČSTRANSKEGA POBOTA	35
3.1 OBSTOJEČI PROCES VEČSTRANSKEGA POBOTA V AJPES	36
3.2 PRIMERJAVA SISTEMA V AJPES S KONKURENČNIM SISTEMOM	43
3.2.1 Udeleženci pobota	44
3.2.2 Način včlanitve	44
3.2.3 Obseg upravitelja (izvajalca)	44
3.2.4 Izstop iz članstva	44
3.2.5 Vsebina oddaje podatkov	45
3.2.6 Način zajema podatkov	45
3.2.7 Časovna omejitve zajema, brisanja in popravljanja podatkov	45
3.2.8 Način distribucije rezultatov	45
3.2.9 Varnost elektronskega prenosa podatkov	46
3.2.10 Reševanje reklamacij	46
3.2.11 Dolžnosti udeleženca sistema	46
3.2.12 Zaračunavanje storitve	47
3.2.13 Skrb za ohranitev in širitev članov	47
4. PRENOVA STORITVE VEČSTRANSKEGA POBOTA	48
4.1 POSTAVLJENE OMEJITVE IN PRAVILA	48
4.2 ANKETIRANJE UDELEŽENIH V PROCESU	49
4.2.1 Uporabljen metoda anketiranja	50
4.2.2 Vzorec anketirancev	52
4.2.3 Sestava vprašalnikov	52
4.2.4 Testiranje vprašalnikov	53
4.2.5 Uporabljen vprašalnik	53
4.2.6 Izvedba ankete	54
4.2.7 Analiza anketnih rezultatov uslužbencev AJPES	55
4.2.8 Analiza anketnih rezultatov uporabnikov	57
4.3 NOV MODEL NAROČANJA IN POSREDOVANJA INFORMACIJ VEČSTRANSKEGA POBOTA Z UPORABO INTERNETA	63
4.3.1 Podprocesi pri uporabniku – zajem podatkov	68
4.3.2 Podprocesi v izpostavi AJPES (zbiranje: papir, disketa, e-pošta)	69

4.3.3	Podprocesi v AJPES Centrala.....	70
4.3.4	Podprocesi v izpostavi AJPES (tiskanje papirnih rezultatov).....	72
4.3.5	Podprocesi pri uporabniku (poizvedovanje po rezultatih)	72
4.3.6	Podprocesi v AJPES Centrala (razvrščanje poizvedb).....	73
4.3.7	Podprocesi pri uporabniku (sprejem rezultatov in drugih informacij) ...	75
4.4	KRITIČNA ANALIZA PRENOVE	76
4.4.1	Kakovost.....	76
4.4.2	Čas.....	78
4.4.3	Stroški	79
5.	PROTOTIPNA REŠITEV VEČSTRANSKEGA POBOTA	81
5.1	<i>PODATKOVNI MODEL</i>	83
5.2	<i>PROGRAMSKA REŠITEV</i>	86
6.	UGOTOVITVE RAZISKAVE	87
6.1	<i>UGOTOVITVE OBSTOJEČEGA MODELA</i>	87
6.2	<i>UGOTOVITVE ANKETE</i>	88
6.2.1	Spoznanja iz ankete za uslužbence AJPES	88
6.2.2	Spoznanja iz ankete za uporabnike.....	89
6.3	<i>UGOTOVITVE IZVAJANJA PROTOTIPNE REŠITVE</i>	90
7.	PRIPOROČILA ZA PRAKSO	92
7.1	<i>PRIPOROČILA VODSTVU</i>	92
7.2	<i>PRIPOROČILA RAZVIJALCEM</i>	94
7.3	<i>PRIPOROČILA NOSILCU STORITVE</i>	95
8.	PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	96
9.	ZAKLJUČEK	97
	LITERATURA	99
	V I R I	101

Seznam slik

Slika 2.1:	Temeljni cilji prenove poslovnih procesov	9
Slika 2.2:	Vplivnost informatizacije skozi razvojna obdobja	10
Slika 2.3:	Navidezna (virtualna) organizacija	11
Slika 2.4:	Dimenzije elektronskega poslovanja	14
Slika 2.5:	Vzvodi prenove poslovanja	15
Slika 2.6:	Dejavniki implementacije BPR	17
Slika 2.7:	Dejavniki organizacijske kulture	18
Slika 2.8:	BPR in IT	26
Slika 2.9:	Področja delovanja IT	32
Slika 2.10:	Omrežna organiziranost.....	34
Slika 3.1:	Uporabljeni simboli v sliki obstoječega procesa	36
Slika 3.2:	Obstoječ proces »Zagotavljanje storitve večstranskega pobota«.....	37
Slika 4.1:	Grafični pregled prejema anket po dnevih.....	54
Slika 4.2:	Želen proces opravljanja storitve večstranskega pobota.....	65
Slika 5.1:	Podatkovni model storitve večstranskega pobota s prikazanim razmerjem med entitetami.....	85

Seznam preglednic

Tabela 2.1: Faze prenove poslovnih procesov - Hammer/Champy	24
Tabela 2.2: Faze prenove poslovnih procesov - Davenport	25
Tabela 3.1: Načini zajema podatkov pobota.....	45
Tabela 3.2: Načini distribucije rezultatov pobota	45
Tabela 3.3: Cenik zaračunavanja storitve »Večstranskega pobota obveznosti«	47
Tabela 4.1: Odgovori uslužbencev AJPES na trditve o obstoječem procesu	56
Tabela 4.2: Odgovori uslužbencev AJPES na trditve o želenem procesu	57
Tabela 4.3: Odgovori splošnega dela ankete za pravne osebe.....	58
Tabela 4.4: Odgovori pravnih oseb o uporabi interneta in e-poslovanja.....	59
Tabela 4.5: Odgovori pravnih oseb o naročanju storitve večstranskega pobota	61
Tabela 4.6: Odgovori pravnih oseb o posredovanju pobotnih rezultatov	62
Tabela 4.7: Seznam vrst pravnih oseb po vsebini	74
Tabela 4.8: Primerjava stroškov obstoječe in prenovljene storitve za leto 2006.....	80
Tabela 4.9: Stroški vseh naročnikov pri pošiljanju papirnih prijav za leto 2005	81

Seznam prilog

PRILOGA 1:	Pogodba o izvajanju večstranskega pobota obveznosti in terjatev
PRILOGA 2:	Vloga za vključitev v sistem večstranskega pobota
PRILOGA 3:	Časovni načrt večstranskega pobota obveznosti in terjatev v letu 2004
PRILOGA 4:	Prijava za udeležbo v večstranskem pobotu (POB-PP)
PRILOGA 5:	Struktura zapisa na disketi ali v e-pošti (POB-PE)
PRILOGA 6:	Obvestilo o dodelitvi identifikacijske številke
PRILOGA 7:	Poročilo o rezultatih večstranskega pobota (POB-RP)
PRILOGA 8:	Struktura zapisa podatkov v poročilu o rezultatih pobota (POB-RE)
PRILOGA 9:	Obvestilo o nepobotanih obveznostih (POB-NE)
PRILOGA 10:	Preglednica prejetih podatkov iz izpostav
PRILOGA 11a:	Struktura in vzorec datoteke mlk_in.xx
PRILOGA 11b:	Struktura in vzorec datoteke mlk4po.xx
PRILOGA 12:	Izpis rekapitulacije večstranskega pobota v izpostavi
PRILOGA 13:	Struktura izhodne datoteke pobotni_rezultati
PRILOGA 14:	Izgled datoteke pobotni_zapis
PRILOGA 15:	Izgled datoteke 50100MLK.DAT
PRILOGA 16:	Izgled izpisa rezultatov večstranskega pobota
PRILOGA 17:	Izgled izpisa rekapitulacije »MLK_rekapitulacija.izp«
PRILOGA 18:	Izgled datoteke Komp.txt
PRILOGA 19:	Prijava za udeležbo v večstranskem kompenziranju (eKompenzacije)
PRILOGA 20:	Spremni dopis k anketnemu vprašalniku za pravne osebe
PRILOGA 21:	Navodilo za izpolnjevanje anketnega vprašalnika za pravne osebe
PRILOGA 22:	Anketni vprašalnik za pravne osebe
PRILOGA 23:	Spremni dopis k anketnemu vprašalniku za uslužbence AJPES
PRILOGA 24:	Navodilo za izpolnjevanje anketnega vprašalnika za uslužb. AJPES
PRILOGA 25:	Anketni vprašalnik za uslužbence AJPES
PRILOGA 26:	Struktura registra transakcijskih računov Banke Slovenije
PRILOGA 27:	Struktura vhodnih podatkov obdelave POBOT
PRILOGA 28:	Navodila za delo s prototipno rešitvijo

1. UVOD

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) se zaveda prednosti, ki jih nudi elektronsko poslovanje. Že Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, njena predhodnica, je razvila elektronski plačilni promet za pravne osebe. Tudi AJPES nadaljuje z razvojem elektronskega poslovanja in vedno več poslovnih funkcij informatizira. Tako je AJPES prenovil proces zbiranja in objavljanja letnih poročil pravnih subjektov.

Sodobna tehnologija v AJPES danes ni ovira, ovira pa so nekatere funkcije oziroma storitve, katerih procesi so bili oblikovani še v času, ko internet ni bil tako množično dostopen in razširjen. V tistem času tehnologija in komunikacijsko omrežje nista dovoljevala množičnega zbiranja podatkov iz vseh poslovnih enot takratne Agencije za plačilni promet v centralno podatkovno bazo v Ljubljani. Programske rešitve so bile v tistem času razvite na osnovi procesov, ki so množičen zajem, kontrolo in shranjevanje podatkov postavili v vse poslovne enote Agencije. Za vsako resno obdelavo in analizo podatkov pa je potrebno podatke iz izpostav prepisovati v centralno podatkovno bazo.

Tudi storitev večstranskega pobota je narejena po enakem vzorcu. V času modeliranja procesov obstoječe storitve tehnologija ni dovoljevala centraliziranega zbiranja podatkov, danes pa so zmožnosti tehnologije bistveno drugačne, zato sem se odločil za raziskavo, ki je del magistrskega dela. Želel sem preveriti stanje elektronskega poslovanja na področju večstranskega pobota v AJPES in v konkurenčni organizaciji. Želel sem izvedeti, kaj o naši storitvi menijo uporabniki sistema in uslužbenci AJPES, kakor tudi izdelati nov model naročanja storitve in posredovanja podatkov vključenim uporabnikom. Nov model sem želel preizkusiti tudi v prototipni rešitvi.

Pri pripravi in izvedbi raziskave so kot naročniki raziskave sodelovali :

- vodja Sektorja za statistiko in informiranje,
- vodja Službe za informacijsko tehnologijo,
- vodja storitve večstranskega pobotanja v AJPES.

Vsi trije naročniki so sodelovali v raziskavi na vsebinskem in tehničnem področju predvsem z zagotavljanjem informacij o obstoječem sistemu s skupnim ciljem, da na podlagi rezultatov raziskave AJPES posodobi storitev večstranskega pobota in s tem izboljša prepoznavnost in konkurenčnost storitve.

1.1 IZHODIŠČA RAZISKAVE

V Sloveniji že kar nekaj let med gospodarskimi družbami in samostojnimi podjetniki pustoši plačilna nedisciplina, zato je večstranski pobot ena od oblik medsebojne poravnave med gospodarskimi subjekti (*eKompensacije*).

Pobot ali kompenzacija je pravni posel, pri katerem se pobotajo dve terjatvi. Pri večstranskem pobotu ali multilateralni kompenzaciji sodeluje večje število upnikov in dolžnikov (najmanj trije) in njihove terjatve niso medsebojne in vzajemne, kar pomeni, da niso v neposredno upniško-dolžniških razmerjih (*Ložar, 2003, str. 37-38*).

Storitev je za poslovne subjekte pomembna, saj predstavlja hiter, preprost, učinkovit in poceni način poravnavanja obveznosti oziroma vnovčevanja terjatev (*AJPES, Večstransko pobotanje obveznosti in terjatev, 2002*).

V slovarju slovenskega knjižnega jezika sem zasledil besedi pobot in pobotanje. Obe se uporabljata kot izraz poravnave obveznosti in terjatev. S pravnega vidika je beseda pobot primernejša, zato bom v nalogi uporabljal pobot, čeprav v AJPES uporabljajo v pisnem gradivu besedo pobotanje. Zaradi tega sem v anketi uporabil besedo pobotanje, ki je pravnim osebam in uslužbencem AJPES bolj domača (*SAZU, 1994, str. 862*).

Predmet pobota so obveznosti naročnika (dolžnika) do upnikov, ki so dospele v plačilo do dneva predložitve prijave in do tega dneva niso bile poravnane. V sistem večstranskega pobota je vključenih 4000 naročnikov, ki letno prijavijo med 500 in 1.000 milijard tolarjev obveznosti, med seboj pa jih pobotajo 13 %. Približno 90 % udeležencev prijavljene zneske pobota delno ali v celoti.

AJPES izvaja praviloma en krog pobota na mesec ali izjemoma do dva kroga mesečno. Za opravljeno storitev zaračuna provizijo glede na pobotan znesek. Vsak krog pobota je zaključena celota, v kateri je potrebno vsakič znova zajeti vse vhodne podatke, jih obdelati in rezultate razposlati vsem udeležnim partnerjem ter iz rezultatov pripraviti podatke za izdajo faktur in zgoščeno poročilo o krogu pobota. Dosedanji poslovni proces izvajanja storitve večstranskega pobota od zajema vhodnih podatkov do posredovanja rezultatov je dokaj zapleten, postopki pa potekajo predolgo časa. Za zajem vseh prispelih prijav potrebuje AJPES najmanj en teden. Na slovenskem trgu AJPES ni edini ponudnik te storitve. Konkurenčna organizacija, ki bi lahko bila primerljiva z AJPES, zagotavlja enako storitev z veliko manj zaposlenimi.

V želji po preživetju bodo morale organizacije izboljšati pristop do pridobivanja in posredovanja podatkov v najširšem smislu. Predvsem internet kot oblika elektronskega poslovanja postavlja vprašanje o potrebnosti in umestnosti prilagajanja poslovnih procesov novim tehnološkim možnostim. Možnost dolgoročnega preživetja bodo imela le tista podjetja, ki bodo uspela prilagajati poslovanje spremembam. Vse izrazitejša konkurenčnost okolja, zmogljivejša informacijska tehnologija in nova znanja kadrov postavljajo pred organizacije zahtevo po več in kakovostnejših podatkih ter ustreznijem upravljanju s temi podatki (*Kovačič, Peček, 2002, str. 2*).

AJPES želi izrabiti nova znanja in zmogljivejšo tehnologijo v upravljanju s podatki. Za prenovu obstoječega poslovanja je dana s strani vodstva AJPES vsa podpora. Cilj AJPES je podpreti storitev, ki bo sposobna na sodoben način sprejeti podatke v elektronski obliki, jih kvalitetno obdelati in rezultate hitro in enostavno posredovati poslovnim partnerjem.

Prenova poslovanja vključuje radikalne strateške metode prenove poslovnih procesov in bolj progresivne metode neprekinjenega izboljševanja procesov v skladu z ustrežno strategijo informacijske infrastrukture (*Kovačič, 2001, str 409*).

Za doseganje bistveno nižjih stroškov, večje kvalitete in hitrosti servisa je potreben ponovni in temeljit premislek poslovanja, ki mu sledi korenita sprememba poslovnih procesov (*Hammer, Champy, 1995*). Internet, kot sodobna informacijska tehnologija, nudi vse možnosti za korenito prenovu poslovnih procesov. Je zelo dostopna tehnologija in hkrati tudi cenovno privlačna alternativa za implementacijo prenove poslovnih procesov (*Wels, 2000*).

Po raziskavah je uporaba interneta v Sloveniji zelo razširjena. Dostop do interneta imajo že skoraj vsa (99%) velika in srednja podjetja ter tudi večina malih podjetij (*CMI, FDV, 2001a, str 5*). Večina podjetij meni, da internet pomembno vpliva na njihovo poslovanje (*CMI, FDV, 2001b, str 2*). To dokazuje tudi veliko število uporabnikov na področju statističnih obdelav, ki so svoje podatke AJPES že posredovali elektronsko.

Fleksibilnosti sistema, kakor tudi bistvene izboljšave, ne dosežemo le z namestitvijo sodobne tehnologije v obstoječe procese. S tem le nekoliko pridobimo v pogledu na elemente poslovanja. Sodobna tehnologija omogoča doseganje bistvenih prednosti ob pogoju, da korenito posežemo v poslovne procese.

Vprašanja, ki se danes pojavljajo v povezavi z elektronskim poslovanjem na internetu niso tipa »ali« in »zakaj«, ampak »kdaj« in »kako« (*Siebel, House, 1999, 227*). Odgovor na vprašanje »kdaj« je preprost in se glasi : Takoj, sicer te povozi konkurenca, ki že posluje elektronsko. Odgovor na vprašanje »kako« pa je bolj zapleten. Za uspešno elektronsko poslovanje je potrebno (*Siebel, House, 1999, 228*):

- določiti vizijo,
- uskladiti notranje vire,

- osnovati povezave s partnerji,
- uskladiti podatke,
- meriti učinkovitost.

Internet omogoča razvoj novih poslovnih modelov, ki izboljšujejo in iščejo alternativne poti do poslovnih partnerjev (*Bosilj-Vuksic, str 5*). V današnjem času je strategija prenove poslovanja usmerjena v procese med poslovnimi partnerji in v rešitve, ki podpirajo te procese (*Bosilj-Vuksic, str 8*).

Izhodiščni problem v raziskavi je poslovni proces v AJPES, ki ga je potrebno v skladu z možnostmi sodobne tehnologije (predvsem interneta) prenoviti. Osrednjo vlogo v prenovi imajo poslovni procesi, pri tem pa se je potrebno zavedati, da področje radikalne prenove sega preko meje posameznih poslovnih funkcij. Posledica radikalne prenove poslovnih procesov so običajno tudi organizacijske spremembe.

Tveganje in začetna naložba sta v teh projektih zelo visoka, zato je za uspešno prenovu potrebna podpora vodstva. Hammer in Champy (1993) sta objavila podatek, da 50 do 70% BPR projektov ne uspe. Navajata kar 19 razlogov za neuspeh.

Za uspešno prenovu poslovnih procesov je potrebno izbrati ključne izvajalce, ki razumejo obstoječi poslovni model, znajo motivirati in v proces prenove pritegniti posameznike z organizacijskim znanjem. Vzpostaviti je potrebno tudi komunikacijske poti, preko katerih bodo posamezniki resnično del procesa prenove. Šele od tu naprej delovna skupina pristopi k analizi, modeliranju in izvedbi poslovnih procesov. Po implementaciji pa je potrebno vzpostaviti trajno izboljševanje sistema.

1.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

V magistrskem delu želim proučiti obstoječi poslovni model zbiranja podatkov večstranskega pobota, obdelave ter posredovanje rezultatov pobota poslovnim partnerjem. V raziskavi želim pred izdelavo novega poslovnega modela najprej:

- ugotoviti ali uporaba interneta v poslovnem procesu večstranskega pobota omogoča poenostavitev poslovnega procesa in s tem skrajšanje časa od oddaje naročila do prejema rezultatov pobota,
- opredeliti prednosti uporabe interneta v poslovnem procesu večstranskega pobota z vidika naročnika (anketa),
- opredeliti nevarnosti v prenovi poslovnih procesov,
- vključiti mnenja uslužbencev AJPES in uporabnikov storitve.

Glavni poudarek magistrskega dela bo na procesu naročanja oziroma zajema podatkov in posredovanja informacij z uporabo interneta. Sedanji način omogoča prevzem podatkov s prejetih papirnih obrazcev, elektronske pošte in disket. Postavljen čas od začetka zbiranja do izdelave rezultatov je 7 dni. Večji del tega časa je namenjen pridobivanju naročil (zajemu podatkov) ter posredovanju rezultatov naročnikom.

Obstoječi model poslovnega procesa želim prenoviti tako, da bo omogočal:

- večjo fleksibilnost sistema v določanju dodatnih krogov pobota,
- boljše, cenejše in hitreje izvajanje postopkov (večja avtomatizacija, zmanjševanje papirnega vnosa),
- večji vpliv naročnikov pri izvajanju poslovnega procesa,
- širitev baze naročnikov.

S prenovo poslovnega procesa, ob upoštevanju uporabe interneta, želim poenostaviti sistem tako, da bo ta v bodoče manj ranljiv ob spremembah poslovnih pravil in bolj prilagodljiv okolju. Doseči želim večjo fleksibilnost sistema večstranskega pobota, ki bo omogočal izvajalcu poslovati bolje, hitreje in ceneje. Procese želim prenoviti tudi v skladu s potrebami in željami naročnikov.

V raziskavi želim delovanje novega modela naročanja in distribucije rezultatov večstranskega pobota preizkusiti v prototipni rešitvi, ki bo tudi del te raziskave. Na podlagi ugotovitev raziskave in izdelane prototipne rešitve bom nalogo zaključil s priporočili za nadaljnje raziskovalno delo. Priporočila bodo osnova za izdelavo operativne programske opreme ter za nadaljnje raziskave.

1.3 UTEMELJITEV RAZISKAVE

AJPES je uvedla spletne programske rešitve v procesu zajema statističnih podatkov letnih poročil gospodarskih družb in drugih pravnih oseb. Izkušnje na tem področju so pokazale, da uporaba interneta prinaša koristi tako izvajalcu kot uporabnikom storitev.

Ena od pomembnih tržnih dejavnosti, ki jo je AJPES podedovala od predhodnice, Agencije Republike Slovenije za plačilni promet, je tudi opravljanje večstranskega pobota terjatev za registrirane naročnike. Kvaliteto tega procesa določa stopnja pravilnosti, stopnja izčrpnosti informacije in vse bolj in bolj tudi hitrost podane informacije naročniku. V današnjem poslovnem svetu ima čas, kot eden od osnovnih elementov poslovanja, vedno večjo vlogo pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov.

Elektronsko poslovanje je za partnerje ugodno, ker posel lahko opravijo praktično v trenutku, brez zamudnega izmenjavanja papirnih dokumentov (*Gričar, 1998, str 152*).

Izvajalec storitve želi registriranim uporabnikom ponuditi kvalitetne in uporabne rezultate pobota v čim krajšem času od dneva predložitve naročila. Uporaba interneta sloni na poslovanju brez papirja, oziroma v praksi s čim manj papirja. V obstoječem sistemu je komunikacijska pot podatkov od izvora do rezultatov obdelave dolga in zapletena. Uporaba spletne tehnologije pa te poti znatno poenostavi in skrajša.

Poenostavitev in skrajšanje komunikacijskih poti bi prineslo AJPES veliko koristi v fazi zbiranja podatkov, prenosa zbranih podatkov v centralno enoto in tudi v fazi distribucije rezultatov. Menim, da bi v prenovljenem procesu lahko dosegli naslednje cilje:

- zmanjšati število poizvedovanj in reklamacij uporabnikov (ali je AJPES prevzel poslano pobotno prijavo, oziroma jo je prevzel pravočasno, uporabnik ni prejel rezultata, uporabnik bi rezultat prej po faksu ...),
- skrajšati čas od zaključka vnosa pobotnih prijav, izvedbe pobota,
- omogočiti naročnikom vpogled v rezultate takoj po izvedbi pobota.

Prehod na internetno tehnologijo programskih rešitev bi prinesel dodatne prednosti izvajalcu tudi na področju vzdrževanja aplikacij in distribucije nove verzije. Danes je potrebno vzdrževati aplikacije:

- za registrirane naročnike,
- za 12 izpostav AJPES,
- za centralno enoto AJPES.

Večja sprememba poslovnega pravila povzroči znatne spremembe v verigi programskih rešitev, ki ena brez druge ne delujejo. Običajno je potrebno v čim krajšem času popraviti celo verigo računalniških programov. To pomeni velik napor za delovno skupino v IT oddelku. Z uporabo internetnih tehnologij bi naročniku in referentu na izpostavi zadoščal le internetni brkljalnik s povezavo na spletno aplikacijo, ki bi zagotavljala zajem podatkov in pregled rezultatov pobota. Tak način bi bistveno pripomogel k dvigu kakovosti izvajanja storitev.

Zmožnost prilagajanja je bistven element preživetja in rasti v današnjem poslovnem svetu. Če smo na tej poti učinkoviti, je naša pot do cilja prava.

1.4 METODA DELA

Metoda dela je temeljila na analitičnem pregledu domače in tuje literature in virov, ki obravnavajo prenovo poslovanja v skladu z možnostmi uporabe interneta. V raziskovalnem delu sem se opiral na literaturo, ki obravnava internet z vidika prehoda klasičnega poslovanja na elektronsko poslovanje.

S pomočjo naštetih literature sem v raziskovalnem delu analiziral obstoječe stanje procesa večstranskega pobota s poudarkom na podprocesih zbiranja in posredovanja rezultatov. V procesih analize sem uporabil metodo intervjuja. S pomočjo tehnik za modeliranje procesov sem izdelal nov model zajema podatkov večstranskega pobota, obdelave podatkov in distribucije rezultatov.

Na konkurenčnem trgu preživi le tista storitev, ki je narejena po meri kupcev ali naročnikov. V novem modelu sem upošteval tudi želje in potrebe naročnikov, zato sem med našimi naročniki storitve izvedel anketiranje. Rezultate ankete sem uporabil pri izgradnji novega modela.

V nadaljevanju naloge sem izdelal in predstavil nov model naročanja in posredovanja rezultatov večstranskega pobota s pomočjo interneta ob upoštevanju metode »Business Process Reengineering« (prenova poslovnih procesov). Pri modeliranju sem uporabil tehniko diagrama poteka.

2. ELEKTRONSKO POSLOVANJE IN INTERNET

2.1 KAJ JE ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Elektronsko poslovanje je pojem, pri katerem zasledimo več definicij in razlag in težko je reči, katera je bolj prava. Največji napredek je elektronsko poslovanje doživelo v ZDA, kjer so elektronsko poslovanje imenovali *electronic commerce* (e-commerce). Že sam izraz označuje elektronsko poslovanje z elektronskim trgovanjem, kar pa v današnjem času predstavlja le del elektronskega poslovanja. Danes se v angleško govorečem prostoru uveljavlja predvsem izraz *electronic business* (e-business). Z uvedbo sodobne informacijske tehnologije (npr. interneta in elektronske pošte) še ne pomeni, da je organizacija začela poslovati elektronsko.

Vse, kar danes delamo v sklopu svoje poslovne dejavnosti s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij, imenujemo elektronsko poslovanje (*Jerman Blažič, 2001, str. 11*).

Organizacija posluje elektronsko, kadar posluje brez papirnih dokumentov, oziroma v realnem svetu s čim manj papirja. Elektronsko poslovanje vključuje uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije, zajema oblikovanje, hranjenje in prenos oziroma prevzem podatkov na elektronski način med različnimi organizacijami in posamezniki. Poznamo več vrst elektronskega poslovanja glede na udeležence (*Možina et al., 2002, str. 634-635*):

- podjetje – podjetje (B2B),
- podjetje – potrošnik (B2C),
- podjetje – vladna organizacija (B2G),
- vladna organizacija – državljan (G2C).

Evropska komisija ločuje elektronsko poslovanje od klasičnega poslovanja po načinu izmenjave informacij. Namesto izmenjave preko fizičnega stika se podatki izmenjujejo preko digitalnega omrežja in drugih elektronskih poti (*EUROPEAN COMMISSION, 2004, str 8*).

Splošno priznane definicije pojma elektronsko poslovanje (e-poslovanje) ni, v glavnem pa elektronsko poslovanje obsega distribucijo, trženje, prodajo ali dobavo blaga z uporabo elektronskih sredstev (*Osojnik et al., 2002, str 5*).

Elektronsko poslovanje in uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu pri nas ureja »Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. Zakon izenačuje elektronski podpis z lastnoročnim podpisom oziroma mu daje enako veljavnost ter dokazno vrednost.

2.2 PREHOD NA ELEKTRONSKO POSLOVANJE

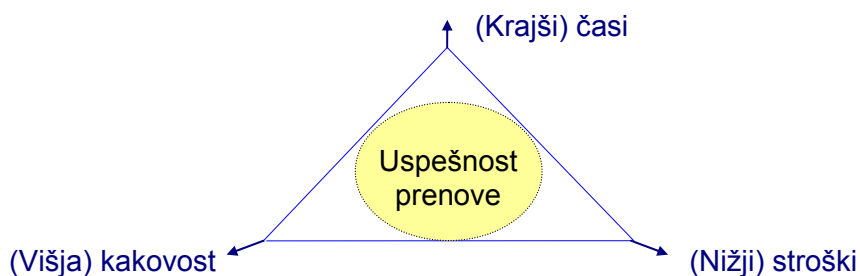
Elektronsko poslovanje pretresa organizacije v procesih in na novo določa načine povezovanja med organizacijami ter ustvarja povsem nove priložnosti za povezovanje posameznikov s poslovnimi in vladnimi organizacijami. V prihodnje bodo organizacije poslovale elektronsko ali pa ne bodo poslovale (*Možina et al., 2002, str. 634*).

Prehod na elektronski način poslovanja vzpodbuja tudi vedno bolj prisotna globalizacija. V današnjem času si ne moremo predstavljati konkurenčnega gospodarstva in gospodarjenja brez povezave z lokalnim in še bolj z globalnim okoljem.

Podjetje, ki želi poslovati elektronsko, mora skrbno proučiti, kako začeti in kaj spremeniti, da bo nova tehnologija podjetju v pomoč, rezultati pa bistveno boljši. Zgolj informatizacija starega načina dela in obstoječih procesov ne prinaša bistvenih prednosti pred konkurenco. Tak način podjetju sicer olajša delo in nekoliko skrajša čas izvedbe, kar pa ni dovolj za preživetje na trgu. Če je cilj managementa pozicioniranje podjetja oziroma produktov v sam vrh, je potrebno poleg uporabe sodobne informacijske tehnologije korenito spremeniti način delovanja in s tem spremeniti in na novo zamisliti tudi povezane delovne procese.

Cilji prenove so predvsem trije (*Slika 2.1*), in sicer doseganje krajših časov pri izdelavi produktov in izvajanju storitev, nižji stroški pri izvajanju poslovnih procesov in višja kakovost. Čim bolj nam uspe doseči te posamezne cilje, večja je uspešnost. Če pri proizvodni ali storitvi dosežemo zelo kratek čas izvedbe in zelo nizke stroške, je vprašanje kako je s kvaliteto. Če je naš cilj zelo kvaliteten proizvod, je potrebno vanj več vlaganj in so stroški večji.

Slika 2.1: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov



Vir : Kovačič, Peček, 2002, str. 23

V današnjem času si podjetja predvsem prizadevajo bistveno izboljšati hitrost izvajanja procesov, kar omogoča tudi večjo prilagodljivost na trgu, večjo sposobnost prilagajanja kupcu in obvladovanje konkurentov.

Za prenovu poslovnih procesov se organizacije odločajo predvsem zaradi (NPS, 2006):

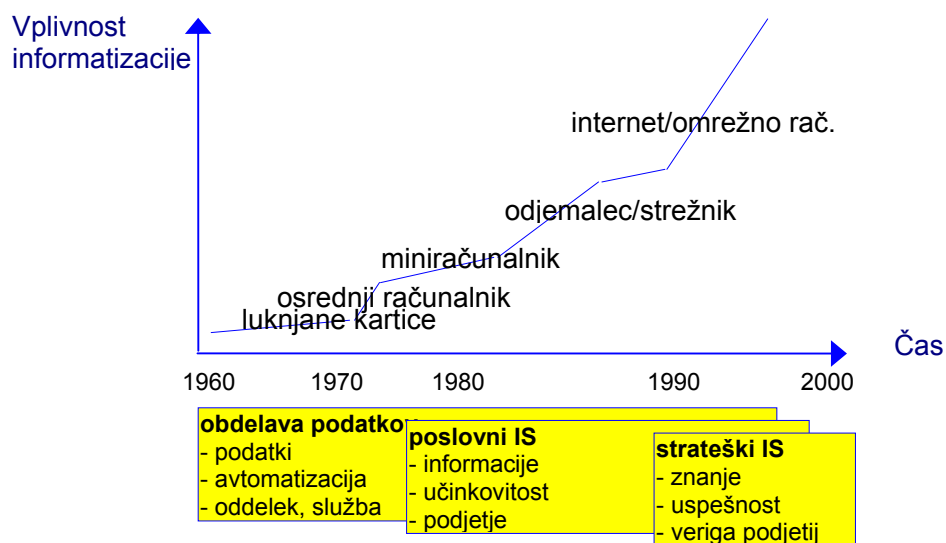
- izločanja nepotrebnih delovnih procesov,
- izločanja, skrajšanja ali poenostavitve obstoječih aktivnosti,
- optimizacije poslovnih procesov,
- avtomatizacije ponavljajočih in neproduktivnih opravil,
- oblikovanja nove, učinkovitejše poslovne prakse.

2.2.1 Faze prehoda na elektronsko poslovanje

V preteklem času so podjetja z namenom povečevanja konkurenčnosti izboljševala poslovanje z ukrepi kot so zmanjševanje stroškov, dvig kvalitete izdelkov in storitev, danes pa si kupec poleg teh kvalitativnih želi tudi hiter odziv na podano naročilo oziroma povpraševanje in spremljanje naročila do realizacije. Tega pa kupcu podjetje, ki posluje na klasičen način, ne more nuditi tako učinkovito kot podjetje, ki je že prešlo na elektronski način poslovanja.

V prehodu na elektronsko poslovanje obstajajo tri faze, ki so pogojene z zrelostjo informacijske tehnologije (Slika 2.2). V zgodnjem obdobju govorimo o avtomatizaciji poslovanja, ki se osredotoča predvsem na obdelavo podatkov. Naslednje obdobje je obdobje poslovnih informacijskih sistemov, v katerem ima velik pomen elektronsko oblikovanje in izmenjava informacij za potrebe poslovanja in poslovnega odločanja. V tem obdobju je cilj podjetij doseganje večje učinkovitosti poslovanja in večje produktivnosti na delovnih mestih. Zdajšnje obdobje, ki še traja, je obdobje strateških informacijskih sistemov. Cilj podjetij v tem obdobju je doseganje večje poslovne uspešnosti z uporabo sodobnih informacijskih orodij kot so internet, elektronsko poslovanje in upravljanje znanja. Vsa ta orodja temeljijo na sodobnih konceptih omrežnega računalništva (Kovačič, Peček, 2002, str. 7).

Slika 2.2: Vplivnost informatizacije skozi razvojna obdobja

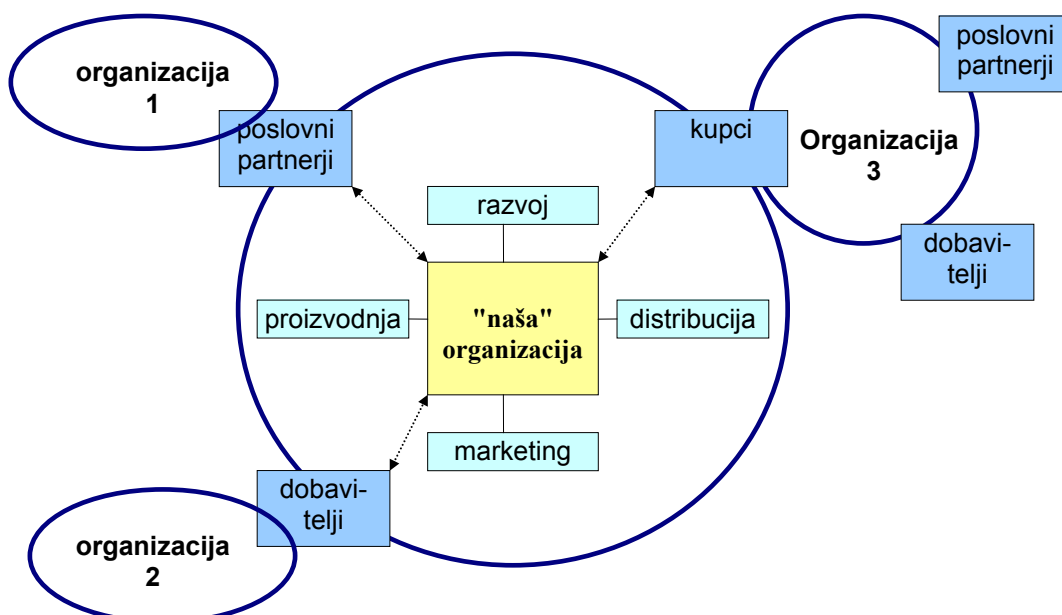


Vir : Kovačič, Peček, 2002, str. 7

Za dosedanja obdobja je predvsem značilno, da so podjetja pri doseganju konkurenčne prednosti s pomočjo informacijske tehnologije želela zniževati stroške predvsem znotraj organizacije. Strateški informacijski sistem pa vzpostavlja povezave na globalnem trgu in išče nove priložnosti organizacije v smeri povečanja svojega deleža dodane vrednosti. Namesto iskanja prednosti v prilagajanju okolju poskuša vplivati na to okolje. Običajno sta njegov razvoj in uvedba povezana s prenovo poslovnih procesov organizacije ter uvedbo novih konceptov (npr. elektronsko poslovanje) in ustrežnejše organiziranosti poslovanja (Kovačič, Peček, 2002, str. 8).

V današnjem obdobju nastaja nov tip navideznih (virtualnih) organizacij, ki deluje dinamično in je opredeljen na logičnem in ne nujno tudi na fizičnem nivoju (Slika 2.3).

Slika 2.3: Navidezna (virtualna) organizacija



Vir : Kovačič, Peček, 2002, str. 8

Danes delujejo podjetja v okolju, ki je turbulentno in nestabilno. Za tako okolje so značilne hitre in nenadne spremembe na vseh področjih, kot so tržno, ekonomsko, tehnološko, družbeno, politično itd. Vpliv sprememb na obstoj podjetij je velik in narašča s stopnjo povezanosti z okoljem in s stopnjo nepredvidljivosti sprememb. Prav prilagajanje in celo vplivanje na okolje je pomembno za nadaljnji obstoj podjetja, zato mora podjetje te spremembe s pomočjo sprotne informacije pravočasno zaznati, se nanje pripraviti in ustrezno ukrepati (Srića e tal., 1995, str.123).

Prav sprotne informacije so tiste, ki uspešnemu podjetju omogočajo trajen proces učinkovitega strateškega upravljanja, brez katerega se podjetje ne more prilagajati okolju ali celo vplivati nanj v skladu s smotrom in cilji podjetja. Kako naj brez sprotne informacije podjetje zazna, kaj trg potrebuje in na to potrebo ustrezno reagira?

Logičen odgovor je, da brez sprotnih informacij podjetje ne more dovolj hitro zaznati potreb in dogajanja v okolju, niti ne more vplivati na okolje.

2.2.2 Vloga informatike v podjetju

Podjetje, ki želi iz klasičnega poslovanja preiti na elektronsko poslovanje, mora informatiki dodeliti ustrezno, enakopravno mesto v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami. Informatika v tem smislu ne sme biti domena ozkega kroga specialistov. Cilji informatike morajo nujno izhajati iz strateških ciljev (načrtov) globalnih informacijskih potreb podjetja. Neupoštevanje strategije podjetja in reševanje parcialnih problemov je pogosto vzrok za mnoge neuspešne izvedbe načrta razvoja informatike. Ključni cilj informatizacije podjetja je učinkovitost celotnega podjetja (*Kovačič, Vintar, 1994, str. 18-19*).

Podjetje mora informatiko načrtovati in jo spremljati. Pred načrtovanjem informatike mora ugotoviti svoje potrebe po informacijah in znanju. Če želi doseči konkurenčno prednost, ne sme zanemariti dinamičnega okolja ali izpustiti potrebe po tekmovalnem nastopu na globalnem trgu oziroma potrebe po povezovanju s partnerji.

Podjetje se mora zavedati, da kar 80% delovnega dneva temelji na sprejemanju in uporabi informacij. V tem pogledu mora podjetje resno pristopiti k izgradnji informacijskega sistema, povezati ljudi, stroje, aktivnosti, podatke, ideje in postopke v smislu pridobivanja in uporabe koristnih informacij (*Damij, 2000, str. 30*).

Za delovanje informacijskega sistema ni nujno potrebno uporabiti sodobne informacijske tehnologije, če ta ne izboljša učinkovitosti sistema, vendar po drugi strani delovni postopki postajajo preobsežni in vedno bolj kompleksni, opraviti pa jih je potrebno čimbolj učinkovito in brez napak. V tem primeru je podpora sodobne informacijske tehnologije v informacijskem sistemu nujna.

Podjetje, ki načrtuje informatiko, lahko uporabi tri različne samostojne tehnike načrtovanja (*Kovačič, Peček, 2002, str. 19*):

- Z vrha navzdol, ko podjetje najprej opredeli cilje organizacije, strategijo, ključne dejavnike uspeha in potrebno informacijsko strukturo za dosego teh ciljev.
- Od spodaj navzgor, ko podjetje glede na kratkoročne cilje rešuje trenutno stanje obstoječih informacijskih sistemov z dodeljevanje prioritet in zagotavljanjem potrebnih virov.
- Načrtovanje informacijskega orožja, ko podjetje išče priložnosti in področja na katerih lahko uporabi informatiko za zagotavljanje konkurenčne prednosti ter išče nove možnosti uporabe informacijske tehnologije pri prenovi poslovnih procesov.

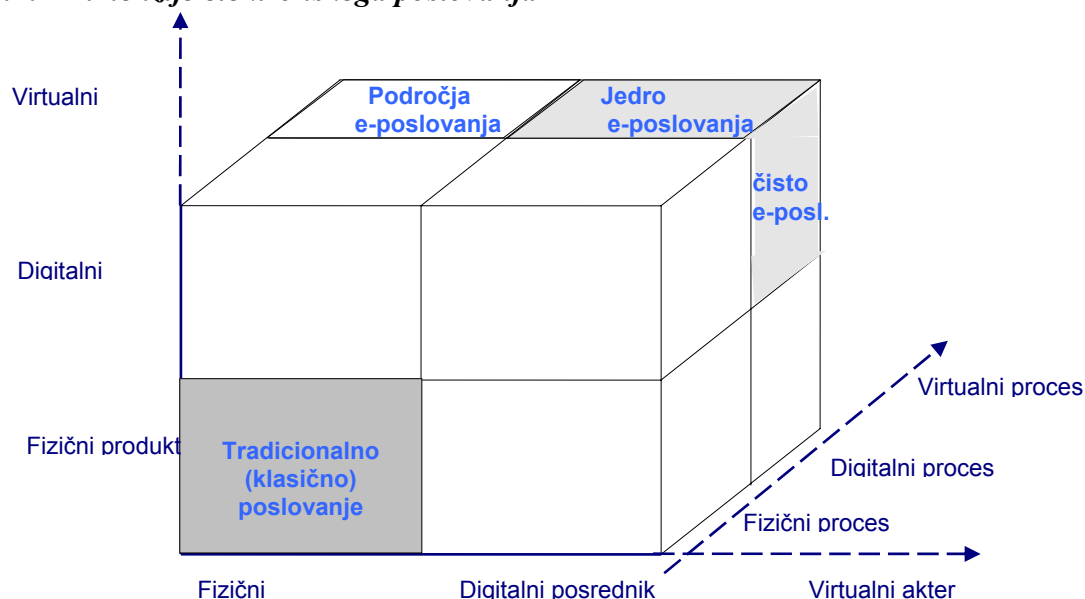
Informacijske tehnologije ne smemo razumeti zgolj kot podpora informacijskim sistemom, saj ta vedno bolj postaja strateško orožje podjetja, ki managerjem nudi podporo pri reševanju strateških in operativnih vprašanj. Srića navaja šest elementov vpliva informacijske tehnologije na poslovno politiko (Srića et al., 1995, str 27-29):

- V razvitem svetu postaja informacijska tehnologija sestavni del vse večjega števila proizvodov.
- Sodobna informacijska tehnologija omogoča razvoj in oblikovanje novih proizvodov in storitev.
- Sodobna informacijska tehnologija spreminja poslovne odnose, saj nekatera opravila lahko izvajamo drugače.
- Bistvene spremembe, ki jih informacijska tehnologija omogoča, privedejo do vnovične opredelitve poslovnih strategij, dejavnosti in celo gospodarskih panog.
- Zmanjševanje stroškov, posodobitve, racionalizacija, hitrejša distribucija, dostop do znanja so elementi, ki povečujejo konkurenčno sposobnost pri poslovanju.
- Sodobna informacijska tehnologija obravnava informacijo kot bistveno sestavino pri vodenju in opredeljevanju poslovnih ciljev. Informacija postaja poleg kapitala in dela bistvena sestavina poslovanja .

2.2.3 Dimenzije elektronskega poslovanja

Prehod iz klasičnega v elektronski način poslovanja ni enkratno dejanje ampak iterativni proces v smislu spreminjanja in izboljševanja poslovnih procesov v skladu s strategijo razvoja podjetja. Stopnja razvitosti elektronskega poslovanja je odvisna predvsem od stopnje razvitosti digitalizacije produktov (storitev), digitalizacije procesov in digitalizacije posrednika (*Slika 2.4*).

Slika 2.4: Dimenzije elektronskega poslovanja



Vir: Choi et al., 1997, str. 18

Tradicionalno poslovanje predstavlja spodnja leva kocka, v kateri so dimenzije produkta, procesov in posrednika fizične. Zgornja desna kocka predstavlja čisto elektronsko poslovanje, v katerem so vse te dimenzije digitalne. (Turban, 2002, str. 5). Ostale kocke so kombinacija fizičnih in digitalnih dimenzij. Vzemimo primer nakupa knjige na spletni strani. To poslovanje ne sodi v čisto elektronsko poslovanje, ker je dostava še vedno izvedena na fizičnem nivoju. Primer čistega elektronskega poslovanja npr. v AJPEŠ je naročilo in posredovanje podatkov zaključnih računov prek interneta, ko naročnik podatke prejme v elektronski obliki in za plačilo uporabi digitalno plačilno sredstvo e-Moneta.

2.2.4 Načini prehoda na elektronsko poslovanje

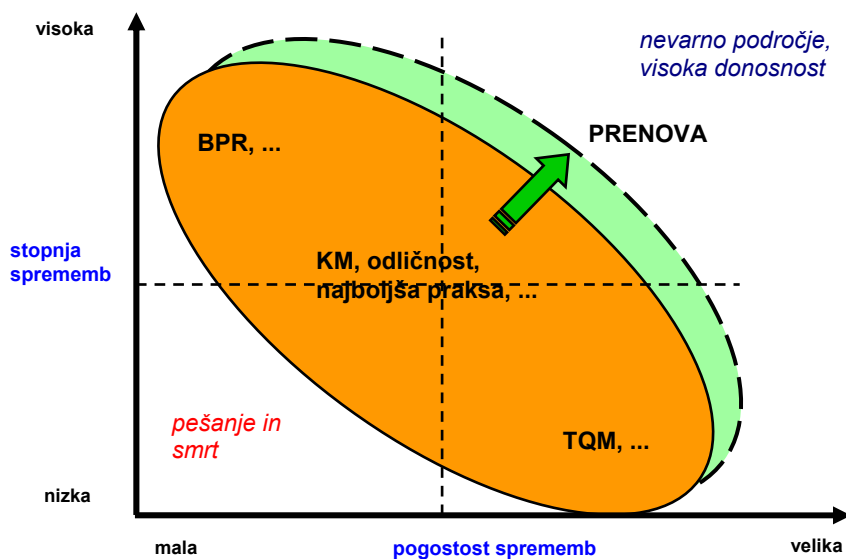
Dosedanji pogled prehoda v e-poslovanje je bil v večini primerov linearen. Vse spremembe so se začele na področju strategije, se nadaljevale v fazi preurejanja procesov in managementa in se končale na področju tehnologije z uvedbo tehnološke rešitve, ki je avtomatizirala postopke. Tak način vodenja projekta je lažje obvladljiv, zahteval pa je več časa za implementacijo in večji finančni vložek. Tak način se je počasneje prilagajal hitrim spremembam na trgu.

Današnjemu času primernejši način prehoda v e-poslovanje je sprotno in ponovno spreminjanje poslovanja v vseh področjih od strategije do optimizacije procesov in podpore tehnologije. Tak način pripomore k oblikovanju podjetja, ki je sposobno poslovati hitro in se je sposobno hitro prilagoditi spremembam v digitalni ekonomiji. V centru vseh sprememb je potrošnik – kupec. Prednosti sodobne tehnologije so v spremembe vključene že zelo zgodaj. S tem so strategiji podjetja prisiljeni, da v svojem dokumentu razmišljajo bolj inovativno (Roland Berger Strategy Consultants, 2000, str. 14).

Strategija prehoda podjetja v elektronski način poslovanja mora vključevati inovativnost in organizacijski model, ki ruši tradicionalne principe poslovanja. Glede na stopnjo in pogostost sprememb v podjetju lahko prenovu poslovanja opredelimo kot (Slika 2.5):

- BPR ('Business Process Reengineering'),
- uvajanje najboljše prakse,
- TQM (Total Quality Management).

Slika 2.5: Vzvodi preнове poslovanja



Vir: Kovačič, EF Ljubljana

Če primerjamo predvsem oba mejna pristopa preнове poslovanja, BPR in TQM, ugotovimo, da metoda BPR podpira radikalne spremembe, pri spremembah pa se osredotoča predvsem na poslovni proces. Rezultat preнове je praviloma nov ali prenovljen poslovni proces, ki ga ključni izvajalci, povezani v delovno skupino (team), spremenijo z namenom, da z uporabo nove tehnologije povečajo učinkovitost in uspešnost podjetja. Naložba je v začetku visoka, rezultati preнове pa so lahko bistveno boljši. Tveganje ob takih spremembah je zelo visoko.

Davenport opredeljuje poslovni proces kot niz določenih opravil, ki so vezana na čas in prostor in imajo jasno določene vhode in izhode, Hammer in Champy pa opredeljujeta poslovni proces kot zbir aktivnosti, ki imajo enega ali več vhodov, rezultat (izhod) pa predstavlja neko uporabno vrednost (Belmiro et al., 2000, str. 1192)

Metoda TQM podpira postopne spremembe na obstoječih procesih, v proces spreminjanja in postopnega izboljševanja pa praviloma vključuje vse zaposlene, ki imajo nalogo, da na svojem delovnem mestu ali v oddelku izboljšajo kakovost in

učinkovitost funkcije (postopka). Spremembe so pogoste in trajne, naložba pa nizka, vendar trajna. Tveganje ob spremembi je minimalno.

Srednji model vključuje uvajanje najboljše prakse glede na potrebe podjetja. Gre predvsem za iskanje stičnih točk med potrebami podjetja in zmožnostmi kupljene celovite uporabniške programske rešitve (ERP - Enterprise Resource Planning). Cilj uvajanja najboljše prakse je učinkovitejše obvladovanje podatkov ter natančnejše napovedovanje poslovnih dogodkov in kvalitetnejše poslovno odločanje. Če potrebe niso skladne z zmožnostmi produkta, je potrebno prilagoditi ERP rešitev ali prilagoditi poslovanje podjetja ERP sistemu. V nasprotnem primeru ostane le najslabša možnost, da se podjetje še naprej sooča z znanimi problemi.

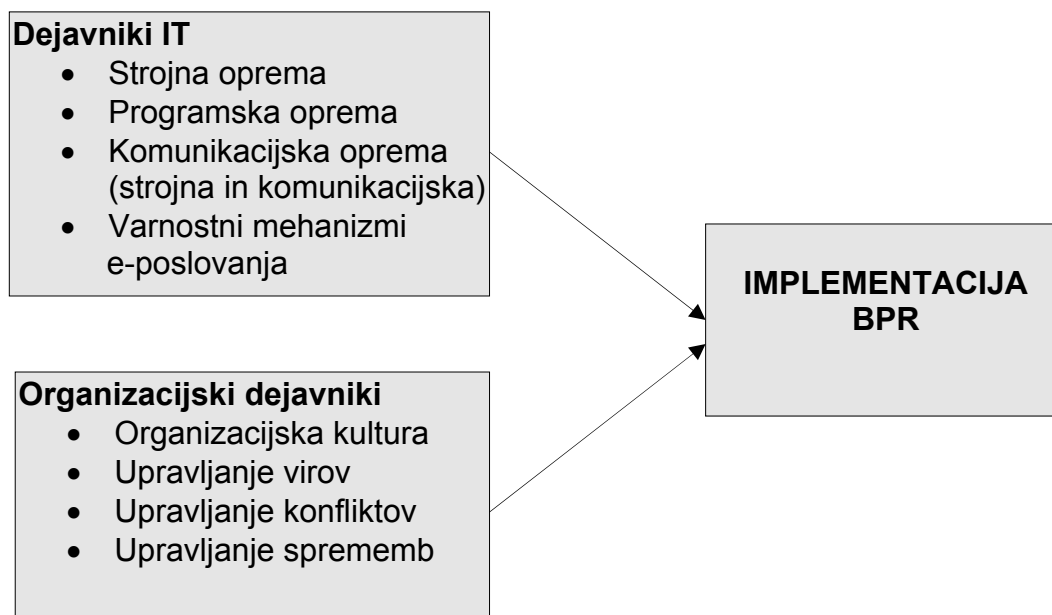
Ena od najprimernejših metod pri prenovi poslovanja in prehodu na elektronsko poslovanje je metoda BPR. Temeljni cilj prenove poslovnih procesov je poenostavitev poslovnih postopkov in ukinitvev nepotrebnih postopkov in pravil. S tem pridobimo skrajšanje poslovnega cikla vseh poslovnih procesov v podjetju. Zaposlenim dodelimo več odgovornosti in več moči pri odločanju na nivoju delovnega mesta. Tak način poslovanja omogoča znižanje stroškov, dvig dodane vrednosti in s tem tudi dvig kvalitete proizvodov in storitev. Cilj metode BPR je tudi dvig zanesljivosti ter točnosti izvajanja postopkov, kar pripomore k dvigu kvalitete proizvodov in storitev. BPR poudarja tesno in neposredno povezovanje z dobavitelji, in kupci, ustvarjanje medorganizacijskih povezav in celovite vrednostne verige s poslovnimi partnerji. Cilj metode je tudi usmeritev v izvajanje osnovnih, ključnih procesov. Procese, ki za poslovanje podjetja niso bistveni, je potrebno izločiti izven podjetja (outsourcing), še posebej, če pri opravljanju teh procesov podjetje ni konkurenčno.

2.2.5 Ključni dejavniki uspešne implementacije BPR

Ključni dejavniki so tisti, na katere se je potrebno osredotočiti, če želimo dosegati konkurenčen uspeh in si zagotoviti dolgoročen razvoj in obstoj. Ključni dejavniki so neločljivo povezani z obvladovanjem sprememb, ki zadevajo podjetja v določeni panogi in se jih ne da posplošiti, saj so od podjetja do podjetja različni. Povedo nam (*Slika 2.6*), katera so ključna področja poslovanja oziroma poslovne funkcije. V grobem jih lahko delimo na dve veliki skupini (*Wells, 2000, str. 166*):

- dejavniki informacijske tehnologije (IT)
- organizacijski dejavniki.

Slika 2.6: Dejavniki implementacije BPR



Vir: Wells, 2000, str. 168

Med dejavnike IT sodijo strojna, programska in komunikacijska (strojna in programska) oprema ter varnostni mehanizmi e-poslovanja. Proces BPR ne smemo razumeti kot proces uvajanja Informacijske tehnologije. IT moramo razumeti kot pomemben dejavnik pri uvajanju sprememb poslovnih procesov. IT ni zgolj organizacijsko orodje za analizo učinkovitosti in za uvedbo komunikacij ampak managementu omogoča dostop in uporabo koristnih informacij.

Internet, kot sodobna IT, omogoča širšo uporabo programske opreme in informacij. Je lažje dostopen in predstavlja cenejšo alternativo pri implementaciji BPR (*Wells, 2000, str. 165*).

Druga skupina so organizacijski dejavniki, v katere sodijo:

- organizacijska kultura,
- upravljanje virov,
- upravljanje konfliktov,
- upravljanje sprememb.

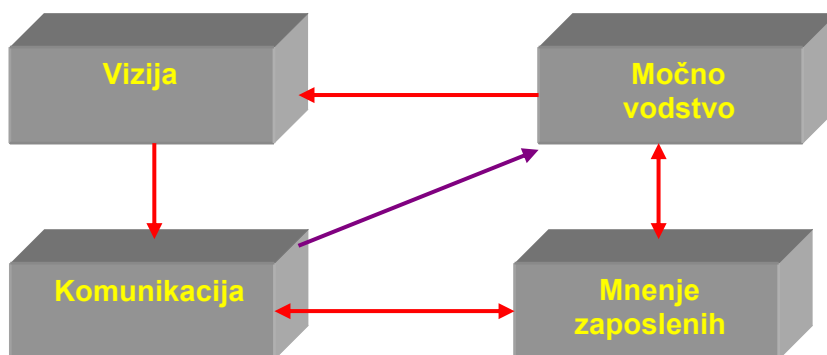
Če želimo poslovati elektronsko, moramo temeljito prenoviti ne samo informacijsko tehnologijo ampak predvsem poslovne procese, način dela in strukturo organiziranosti dela. Prenova slednjega je veliko težja in pomembnejša, saj s prenovo posegamo in spreminjamo kulturo podjetja in posegamo v vedenje ljudi, uvajamo nove vire poslovanja. Pri uvajanju teh sprememb je pričakovati tudi velik odpor zaposlenih, zato je potrebno te spremembe uspešno upravljati, da ne pride do konfliktnih situacij.

Organizacijska kultura

Predstavlja celovit sistem vrednot, norm in prepričanja. Ima močan vpliv na način obnašanja in odzivanje vseh zaposlenih. Organizacijska kultura oblikuje pojavno obliko podjetja, ki predstavlja enega najpomembnejših dejavnikov uspešne implementacije BPR in prehoda v e-poslovanje. Kultura, ki temelji na »enakosti« zaposlenih, omogoča sodelovanje, koordinacijo in dopušča moč zaposlenim in ustvarja pozitivno »klimo« za uresničevanje BPR.

Kultura enakosti omogoča vsem sodelujočim, da enakovredno sodelujejo pri preoblikovanju poslovnih procesov, če za to obstaja pogoj, da elementi kot so vizija, močno vodstvo, mnenje zaposlenih in komunikacije delujejo proaktivno (*Slika 2.7*). Močno vodstvo predstavlja vizijo podjetja, ki na primeren način, s pravilnim komunikacijskim pristopom in obliko (npr. skupni sestanki) pridobi zaposlene za načrt prenove. Zelo pomembno pri tem je, da imajo tudi zaposleni možnost izraziti svoja mnenja in poglede na prenovo procesov.

Slika 2.7: Dejavniki organizacijske kulture



Vir: Wells, 2000, str.170

Upravljanje virov

Podjetja potrebujejo za uspešno implementacijo projektov BPR učinkovito upravljanje virov. Neupravljanje ali pomanjkljivo upravljanje virov lahko prepreči uspešno implementacijo projektov BPR. Upravljanje zajema naslednje štiri glavne vire:

- finančne – usklajeno in v skladu z zmožnostmi investicij v BPR,
- tehnične – “opremljanje” procesov,
- človeške – ravnanje z ljudmi,
- časovne – upoštevanje časovnih načrtov.

Aktivnosti usklajenega upravljanja z viri spadajo praviloma v domeno višjega managementa, ki skrbi za njihovo izvajanje. Aktivnosti v grobem pokrivajo načrtovanje procesov, prenovo procesov, implementacijo ter kontrolo in nadzor nad izvajanjem preoblikovanih procesov.

Le usklajeno delovanje vseh virov, ki ga omogoča učinkovito upravljanje, omogoča uspešen prehod v e-poslovanje. Finančni viri morajo biti zagotovljeni za organizacijske in tehnološke spremembe ter spremembe na področju kadrov. Zelo malo managerjev se ukvarja z vprašanjem merjenja donosnosti naložb (ROI - Return On Investment).

Raziskava (Alter, 2003) kaže, da se managerji zavedajo pomena metrike na osnovi katere bi določali uspešnost BPR. Raziskava se omejuje predvsem na področje IT. Kar 68% anketiranih managerjev meni, da merijo koristi, ki jih prinaša informacijska tehnologije pri doseganju strateških ciljev, 76% jih meni, da narašča potreba po merjenju koristi, 73% ne izračunava ROI pred dokončanjem projekta, 70% podjetij ugotavlja, da je izračun ROI težavna naloga, 44% pa jih meni, da so rezultati izračunov ROI subjektivni.

Ista raziskava, ki vključuje 378 srednjih in velikih podjetij, prikazuje med drugim tudi področja vlaganj v IT. Raziskava kaže, da je prek 88% podjetij vlagalo v izdelavo spletnih portalov in intranetnih rešitev, prek 77% pa v rešitve e-poslovanja in e-trgovanja. Raziskava kaže na zelo nizek odstotek tistih, ki izračunavajo ROI predvsem na kritičnih področjih, kot so uvajanje sistemov za upravljanje odnosov s strankami (CRM - customer relationship management), uvajanje celovitih rešitev (ERP - enterprise resource planing) in uvajanje sistemov za upravljanje oskrbovalnih verig (SCM - supply-chain management). Komaj dobra polovica podjetij pa vlaga v učenje in pridobivanje novega znanja.

Rezultati raziskave kažejo, da je na posameznih področjih IT le malo podjetij, ki pred uvajanjem sprememb (pred vlaganji v IT) izračunavajo donosnost naložb, večina teh, ki pa donosnost izračunavajo, meni, da so po spremembi dosegli večji ali vsaj pričakovan dobiček.

Poleg finančnih, tehničnih in časovnih virov, ki morajo biti zagotovljeni, da sploh lahko preidemo v e-poslovanje, je potrebno zagotoviti tudi človeške vire. Podjetje mora zagotoviti skupino strokovnjakov, ki lahko le v sodelovanju in ob pomoči zaposlenih izpelje prenovo poslovanja. Vodja delovne skupine mora s svojim proaktivnim delovanjem in demokratičnim stilom vodenja doseči čim večjo stopnjo sodelovanja članov in delovanje skupine v smeri doseganja skupnih ciljev. Upoštevati mora individualnost vsakega posameznika in onemogočiti neproduktivne konflikte med posameznimi člani.

Zaposleni (človeški kapital) imajo največji vpliv na uspešnost poslovanja (na ustvarjanje dodane vrednosti). Za podjetje je zelo pomembno pridobiti sposobne ljudi, jih obdržati in spodbuditi k dobremu delu. To podjetju uspe le, če zaposlene primerno obravnava in nagrajuje. Trenutne sposobnosti baze znanja v podjetju je potrebno primerjati s potrebnim znanjem in vrzel ob prehodu na e-poslovanje zapolniti z dodatnim zaposlovanjem potrebnih strokovnjakov ali z dodatnim

izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Ključ za ohranjanje zaposlenih je predvsem njihovo zadovoljstvo, na katerega pa ima velik vpliv sistem nagrajevanja. Ta naj bi v idealni obliki hkrati privabljal talentirane in potencialne kadre, motiviral zaposlene za kvalitetno in učinkovito delo in ohranjal najboljše ljudi v podjetju (*Marc, 2003, str. 65-68*). Glede na ugotovljena dejstva mora podjetje, ki želi uspešno prenoviti poslovni proces, rešiti naslednja vprašanja:

- ali je podjetje zmožno zagotoviti dodatna izobraževanja zaposlenim,
- ali so/bodo zaposleni dovolj motivirani,
- ali bo zaposlenih dovolj/premalo/preveč,
- ali bodo zaposleni preveč/premalo obremenjeni,
- ali bodo pokrita vsa zahtevana delovna mesta za nemoteno e-poslovanje (zaščita in varovanje podatkov, informacij in znanja, skrbništvo informacijskih podsistemov).

»Znanje je tisto bogastvo, ki ga podjetja najbolj skrivajo in je tudi najdragocenejša dobrina v ekonomiji. Če je bila v 20. stoletju najpomembnejša dobrina denar, je danes znanje tisto, ki predstavlja moč in prednost pred nevarnimi konkurenti« (*Selan, 2002, str. 15*).

V literaturi so navedene tri oblike organizacijskega znanja (Choo, 1995, str. 2), ki jih je moč zaznati v vsakem podjetju. **Tiho znanje** vključuje ročne sposobnosti, visoko specialistično vedenje (know-how), intuitivnost in iznajdljivost. Gre za znanje posameznika, ki ga je težko odkriti in formalizirati. Prenaša se od mentorjev k pripravnikom. Omogoča doseganje zastavljenih nalog in rešuje najtežje probleme tam, kjer odpove tehnično znanje, pravilniki in predpisi. **Znanje pravil** opredeljuje posamezne ponavljajoče situacije in okoliščine. To znanje je eksterno in dostopno vsem zaposlenim. Zagotavlja le določeno mero učinkovitosti in ni dovolj za doseg izjemnih rezultatov. **Osnovno znanje** je del organizacijske kulture in obnašanja. Opredeljuje razloge določenih poslovnih aktivnosti, potez in odločitev. Vključuje izjavo o poslanstvu in viziji podjetja, opredeljuje skupne vrednote. Kako so ta znanja prepletena v podjetju pa je odvisno od kulture in klime v podjetju.

Pravilno je potrebno razporediti in načrtovati tudi časovne vire. Zagotoviti je potrebno usklajeno delovanje in uvajanje sprememb v pravem časovnem zaporedju na vseh delovnih področjih. Uspešne prenove poslovanja ni mogoče doseči brez predhodno izdelanega časovnega načrta prenove in upoštevanja predpisanih ali načrtovanih rokov.

Upravljanje konfliktov

Nastanek konfliktnih situacij lahko močno ogrozi uspešnost prenove poslovanja. Korenito prenavljanje procesov lahko povzroči različna vedenja posameznikov ali celo skupin. Pogost pojav pri tistih zaposlenih, ki niso vključeni v proces prenove, so

konflikti. Razlogov za nastanek konfliktov je več. V nalogi bi rad opredelil le nekatere ključne (Wells, 2000, str. 170).

Nevarnost izgube zaposlitve

Rezultat korenite prenove poslovanja je povsem nov, bolj avtomatiziran poslovni proces, ki odpravlja nekatere nepotrebne funkcije in ročne aktivnosti. Podjetja se v prenovi osredotočajo predvsem na temeljni poslovni proces, vse ostale funkcije pa prepuščajo zunanjim izvajalcem. Vse to povzroča veliko strahu med zaposlenimi, da bodo po prenovi izgubili delo.

Izguba moči

Korenita prenova poslovnega procesa mora zarezati tudi v organizacijsko strukturo. Rezultat korenite prenove je tudi bolj sploščena organizacijska struktura z manj hierarhičnimi nivoji. Posameznikom je delegirano več odgovornosti, več vpliva in več moči odločanja. Dosedanji vodje pridobljenega statusa in položaja ne želijo izgubiti, zato si sprememb ne želijo, ali pa jih celo zavirajo.

Zahteva po novem znanju

Prehod v elektronski način poslovanja zahteva od zaposlenih obvladovanje povsem novih znanj s področja informatike (npr. uporaba novih programskih rešitev, komunikacij, strojne opreme, ipd.), kot tudi s področja delovnih procesov (npr. novi produkti, storitve, način plačevanja ipd.). Zaposlene je velikokrat strah, da ne bodo sposobni pridobiti teh znanj, ali pa za pridobitev novih znanj niso dovolj motivirani. Ti zaposleni se zavedajo, da dela brez ustreznega znanja ni mogoče kvalitetno opravljati, zato si prehoda na nov način poslovanja ne želijo.

Dvom v uspešno prenovi

Med zaposlenimi se lahko pojavi dvom v uspeh prenove poslovanja zaradi pomanjkanja informacij o tem, kaj se prenavlja, na kakšen način se prenavlja in kaj je cilj prenove. Dvom je lahko tudi posledica previsokih in nerealnih ciljev.

Različni interesi organizacijskih delov

Elektronsko poslovanje zahteva sodelovanje in kooperativnost med posameznimi organizacijskimi deli. Med njimi mora biti prost pretok podatkov, informacij in znanja. Obstaja nevarnost, da organizacijska enota ne želi spremeniti starega načina poslovanja in želi obdržati pomembnost, vpliv in moč. Druga organizacijska enota, ki proces obravnava zgolj z lastnega zornega kota, ne vidi potrebe po spremembi. Po njihovem mnenju proces deluje dobro, morda optimalno in spremembe niso nujne ali potrebne.

Odpor poslovnih partnerjev

Če podjetje v prehodu na elektronsko poslovanje poslovnim partnerjem (kupcem, dobaviteljem) brez dogovora in neke vmesne faze spremeni tržne poti, način

komuniciranja, tehnične in vsebinske zahteve ter standarde v procesu komuniciranja, potem lahko upravičeno pričakuje odpor strank, ki se kaže predvsem v naslednjem:

- prekinitev sodelovanja,
- zavlačevanje s prilagajanjem poslovanja,
- delno prilagajanje,
- vztrajanje na starem načinu poslovanja.

S partnerji, ki želijo upoštevati prizadevanja za prenovo poslovnih procesov in si želijo sodelovanja, je potrebno prehod v elektronsko poslovanje načrtovati skupaj in že v zgodnji fazi ustvariti načrt medorganizacijskih povezav. Idealno je, da je tudi implementacija novega sistema sočasna.

Upravljanje sprememb

Eden od bistvenih elementov prehoda v e-poslovanje je tudi upravljanje sprememb, ki vključuje naslednja področja (*Wells, 2000, str. 171*):

- moč zaposlenih,
- možnost merjenja izvršenega,
- sistem nagrajevanja,
- izobraževanje in usposabljanje,
- komunikacije,
- organizacijska struktura.

Skozi proces prenove poslovnih procesov se vloga zaposlenih spreminja. Spremembe se odvijajo od nadziranja zaposlenih do aktivne vloge zaposlenih pri procesu prenove. Zaposleni povečujejo svojo vlogo in pooblastila. Moč odločanja in zaupanje v zaposlenega se seli v prvo linijo zaposlenih. Delovna mesta postajajo univerzalna in potrebujejo dostop do znanja in informacij.

Že leta 1991 je Henley v knjigi »*Managing People - Creating Successful Organisations*« napisal, da se spreminjajo skupne vrednote, ki predstavljajo osnovne vrednote in poslanstvo organizacije. Mesto teh vrednot je veliko višje od ciljev, kot so želeni dobički ter rast podjetja. Cilji podjetja naj bi bili usmerjeni proti globljim človeškim potrebam in principom. (*Cooper, 1994, str. 21*)

Metode, ki so se uporabljale za merjenje zmogljivosti, se spreminjajo. Od merjenja aktivnosti prehajamo na merjenje rezultatov. Vedno pomembnejša postaja funkcijska zmožnost in sposobnost in ne več samo učinkovitost in zmogljivost sistema. Zaposlenih ni potrebno več nadzirati, zaposlene je potrebno jemati kot odrasle ljudi, ki so pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje delo.

Nagrajevanje inovativnih idej spodbuja in pospešuje inovativno razmišljanje in ustvarja inovativno okolje v organizaciji. Sistemi nagrajevanja morajo zaposlene

primerno ovrednotiti za prispevek, ki ga vložijo v posodobitev poslovanja. Glede na omejene možnosti napredovanja po hierarhični lestvici (zaradi krčenja ali odprave hierarhičnih nivojev) mora organizacija v sistem nagrajevanja vgraditi dodatne možnosti in posameznika nagraditi po vrednotah, ki jih ta najbolj ceni (dopust, IT oprema, izobraževanje...).

Izobraževanje in urjenje se morata spremeniti tako, da podpirata prenovi poslovnih procesov. Predstavljata mehanizem za zagotavljanje kvalificirane delovne sile, ki zmore s potrebnimi znanji odgovorno izvrševati nove delovne zahteve.

Pretok podatkov in informacij je v prenovi poslovanja izrednega pomena. Prenovljeni procesi potrebujejo stalne, preproste in razumljive komunikacije med vsemi nivoji organizacije.

Organizacijska struktura se mora nujno spremeniti, da bi organizacija dosegla pričakovane koristi prenove poslovanja. S prenovi in informatizacijo poslovanja zavestno uvajamo strukturne spremembe v obstoječo organizacijsko strukturo. Zavedati se je treba, da z metodo BPR nujno prehajamo iz tradicionalnih tipov, kot so razne birokracije in oddelčne strukture, v mnogo bolj sploščene organizacijske oblike.

2.2.6 Vrste poslovnih procesov

Vsi procesi v organizaciji niso enako pomembni zato prenavljamo vedno tiste najpomembnejše. Avtor Earl (1994) jih deli na (Fitzgerald, Murphy, 1996):

- temeljne procese,
- podporne procese,
- procese medorganizacijskih povezav,
- upravljalne procese.

Temeljni procesi so tisti, na katerih slonijo temeljne poslovne funkcije organizacije in so v direktni povezavi s poslovnimi partnerji. Na teh procesih organizacija pridobiva ali izgublja konkurenčno prednost na trgu in le ti procesi lahko dodajajo novo vrednost proizvodom ali storitvam.

Temeljne procese mora organizacija prenoviti najprej. V primeru AJ PES spada zagotavljanje storitve večstranskega pobota med temeljne procese. Namen podpornih procesov je zagotavljanje podpore pri izvajanju temeljnih procesov (npr. proces nabave, informacijska podpora ...) Proces medorganizacijskih povezav so procesi, ki segajo čez okvire organizacije in zagotavljajo povezovanje dveh ali več organizacij v poslovno verigo. Osnovni namen teh procesov je ustvariti »sožitje« dveh ali več povezanih organizacij ali združenj. Upravljalni procesi so v vsaki organizaciji nujno potrebni za planiranje, organiziranje in kontrolo poslovanja. V to skupino spada tudi proces prenove organizacije in poslovnih procesov.

2.2.7 Faze prenove poslovnih procesov

V literaturi sem zasledil več metodologij prenove poslovnih procesov (ProSci, 1997), med katerimi bi navedel dve, avtorjev Hammer in Champy ter Davenport.

Metodologija avtorjev Hammerja in Champyja

Hammer in Champy sta pobudnika korenite prenove poslovnih procesov. Glavni razlog neuspeha prenove poslovanja vidita predvsem v pomanjkljivem vodenju prenove in nejasno postavljenih ciljih. Prenovo poslovnih procesov sta razdelila v šest korakov (*Tabela 2.1*) :

Tabela 2.1: Faze prenove poslovnih procesov - Hammer/Champy

Faze projekta	Cilji
1. Predstavitev prenove poslovanja	Vrhovni manager, ki je pobudnik prenove, na kratko opiše trenutno stanje poslovnega procesa in predstavi vizijo zaposlenim.
2. Identifikacija poslovnih procesov	V tem koraku se izvaja analiza poslovnega procesa. Rezultat je grafični prikaz procesa, podprocesov in aktivnosti in njihov medsebojni vpliv znotraj organizacije in vpliv v odnosu do zunanjega okolja organizacije.
3. Izbira poslovnih procesov	V tem koraku je potrebno izbrati ključne procese, ki jih je potrebno prenoviti, še posebej je potrebno izbrati tiste procese, ki lahko po prenovi prinesejo novo vrednost podjetju, predvsem pa kupcem.
4. Razumevanje izbranih poslovnih procesov	V tej fazi ne gre toliko za podrobno analizo delovanja obstoječih procesov, ampak bolj za spremljanje in merjenje učinkov obstoječih procesov zaradi pogleda v prihodnost: kaj lahko pričakujemo od prenovljenih procesov.
5. Prenova izbranih poslovnih procesov	Gre za najbolj kreativno fazo od vseh, v kateri mora projektna skupina uporabiti iznajdljivost, domiselnost in inovativnost.
6. Uvajanje prenovljenih poslovnih procesov	Zadnji korak projekta je uvajanje sprememb, ki je lahko po mnenju obeh avtorjev uspešen le, če so pravilno izpeljane vse predhodne faze projekta.

Vir: ProSci, 1997

Davenportova metodologija

Davenport najbolj pomembno vlogo pri prenovi poslovanja namenja IT. Poudarja inovativnost in uvajanje nove tehnologije, je pa tudi pristaš postopnega izboljševanja

(TQM – Total Quality Management). Njegova metodologija predvideva šest korakov (Tabela 2.2):

Tabela 2.2: Faze prenove poslovnih procesov - Davenport

Faze projekta	Cilji
1. Določitev vizije in postavitev ciljev	V tej fazi podjetje določi vizijo in cilje, kar je pogoj, da se v nadaljevanju lahko osredotoči na aktivnosti, ki so potrebne za doseg teh ciljev. Zmanjšanje stroškov je le eden od ciljev. Davenport opozarja na nevarnost, da ni dobro osredotočati se samo na zmanjševanje stroškov, ker bi s tem zapostavljali druge, tudi pomembne cilje, kot so: skrajšan čas, izboljšava storitve, zadovoljstvo poslovnih partnerjev in zaposlenih itd.
2. Identifikacija poslovnih procesov	V tej fazi je potrebno določiti poslovne procese, ki so potrebni prenove. Davenport svetuje, da se projektna skupina osredotoči le na nekaj pomembnih, ključnih procesov.
3. Razumevanje in merjenje procesov	Tretja faza zajema natančno študijo in analizo delovanja izbranih procesov ter merjenja učinkov. V tej natančni analizi se Davenportov model razlikuje od modela Hammer/Champy. Davenport še posebej opozarja na nevarnost, da bi projektna skupina v času prenove uvajala staro prakso (uporabila star način razmišljanja, stare postopke in navade). Priporoča postavitev mejnih točk, preko katerih se lahko v času testiranja in izvajanja spremlja doseganje ciljev prenove.
4. Uporaba IT	V četrti fazi je potrebno analizirati uporabnost in primernost dostopnih aplikacij in orodij IT. Sledi izbira ustrezne opreme, ki jo projektna skupina potrebuje v nadaljevanju prenove poslovnih procesov.
5. Izdelava prototipnega modela	Ta faza vključuje izdelavo prototipne rešitve novega poslovnega procesa. Sledi analiza prototipne rešitve, v kateri zaposleni predlagajo dopolnitve in izboljšave. Specialisti na podlagi teh mnenj izdelajo ustrezno, zadovoljivo in uporabno (uporabnikom sprejemljivo) rešitev.
6. Uvajanje prenovljenih poslovnih procesov	V zadnjem koraku sledi uvajanje prototipne rešitve v nov poslovni proces in široka uporaba te rešitve v prenovljenih poslovnih procesih. Davenport je mnenja, da uvajanje ne sme trajati dalj od enega leta, oziroma ne sme presegati dvakratnega trajanja predhodnih faz.

Vir: ProSci, 1997

Oba primera dokaj podobno predvidevata postopek prenove poslovanja. Začne se pri viziji, kaj želi podjetje s prenovo doseči, kaj izboljšati, kaj spremeniti in katere cilje želi s spremembo doseči. V nadaljevanju je potrebno bolj ali manj natančno opredeliti,

kateri so tisti ključni, problematični procesi, ki jih je potrebno spremeniti in niso skladni z novo vizijo podjetja. Te procese je potrebno analizirati, razumeti potek izvajanja, spoznati aktivnosti in detaljne postopke, njihove vhodne resurse in izhodne rezultate. V analizi je potrebno te postopke izmeriti glede na temeljne komponente poslovanja: čas, stroški in kvaliteta. Zavedati se je potrebno zmožnosti IT, kako uporabiti najnovejše dosežke na področju IT in s tem doseči bistveni napredek. Z znanjem iz predhodnih faz se je potrebno lotiti izdelave novega procesnega modela, ki ji sledi implementacija nove rešitve.

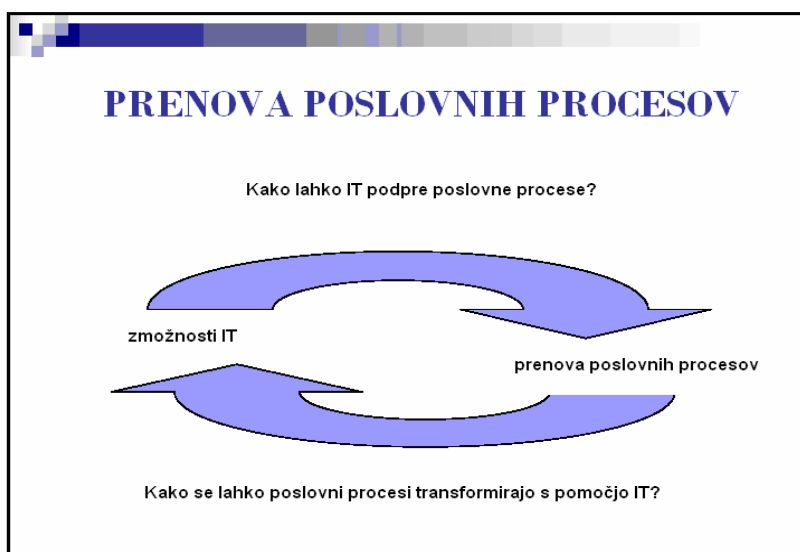
V okviru raziskovalnega dela se mi zdi uporaba prototipne rešitve primerna, če ji bodo v nadaljevanju sledile postopne, zaporedne in neprekinjene izboljšave do implementacije končne rešitve. Ta mora upoštevati in zadovoljiti tudi potrebe kupcev.

2.3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN IT

Pri doseganju ciljev prenove poslovanja ima IT pomembno vlogo. Prenova poslovnih procesov naj ne bi bilo enkratno dejanje, ki za vedno reši problem v podjetju, ampak naj bi bil ponavljajoč proces, v katerem se venomer sprašujemo, kako lahko z razpoložljivo IT še bolje podpremo poslovne procese in ko preoblikujemo poslovne procese, kako naj obstoječe poslovne procese še izboljšamo z uporabo IT (*Slika 2.8*).

Podjetje, ki želi doseči te cilje, mora preiti na elektronsko poslovanje, saj si danes ni mogoče zamisliti prenove poslovnih procesov brez IT. Če se izrazim drugače, novosti v IT vedno znova omogočajo ustvarjanje novih poti in pogojev, v katerih poslovne procese lahko znova premislimo, jih preoblikujemo in implementiramo v skladu s strategijo elektronskega poslovanja podjetja.

Slika 2.8: BPR in IT



Vir: Cash et al., 1994, str.407

Vloga informatikov na področju prenove poslovnih procesov je predvsem (*Prosci 1999*):

- sodelovanje v projektni skupini, ki prenavlja poslovanje,
- določanje tehnoloških rešitev, ki bodo zagotavljale podporo novim poslovnim procesom,
- uvajanje potrebne tehnologije za podporo novim poslovnim procesom.

Pomembno vlogo imajo pri določanju poslovnih procesov, iskanju in spremljanju novih, dostopnih tehnoloških dosežkov, iskanju in oblikovanju novih poslovnih modelov ter sodelovanju z managerji, ki vodijo prenovo poslovnih procesov.

Na področju določanja tehnoloških rešitev mora informatik proučiti več različnih, alternativnih rešitev, proučiti njihovo učinkovitost izvajanja in zagotoviti managerjem pravilne informacije o posameznih rešitvah v procesu sprejemanja odločitev.

Na področju uvajanja tehnoloških rešitev je potrebno najprej razviti ali pridobiti nove tehnološke komponente, ustvariti in voditi skladišče (repository) teh komponent in te komponente pravilno uporabiti ter smiselno povezati v celotno tehnično rešitev. Po uvedbi tehnične rešitve sledi tehnična podpora sistema, ki zagotavlja pravilno delovanje in odpravljanje morebitnih napak. Vloga informatikov je tudi zagotoviti ustrezno znanje zaposlenim, da bi ti znali novo tehnologijo učinkovito uporabljati.

Če je podjetju v prenovi poslovnih procesov cilj le višja stopnja avtomatizacije, je ta odločitev za podjetje prej negativna kot pozitivna. Čeprav so dosežki v taki prenovi pozitivni, rezultati managementu zakrivajo vpogled v realne možnosti, ki jih nudi informatizacija poslovnih procesov in informacijska infrastruktura (*Kovačič, 2001, str. 411*).

2.4 NEVARNOSTI V PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV

Obstaja kar nekaj nevarnosti in zgrešenih pogledov pri prenovi poslovnih procesov, na katere je v fazi načrtovanja in izvajanja prenove potrebno paziti, še posebno ob dejstvu, da zelo malo projektov BPR na koncu res uspe. Povzemam nekaj ključnih nevarnosti, zaradi katerih se lahko projekt korenite prenove poslovnega procesa ne zaključi uspešno, ali pa po zaključku ne daje pričakovanih rezultatov (*Department of Defense, 2005*):

- Slabo ravnanje s podatki in informacijami je pogosto vzrok za neuspeh. Podatki in informacije morajo biti deljeni in dostopni vsem in to kadarkoli. Podatki in informacije so dobrina podjetja in jih je zato potrebno primerno varovati in zaščititi.
- Pri prenovi poslovnih procesov je potrebno paziti, da prenavljamo predvsem temeljne poslovne procese, ki zagotavljajo izvedbo poslanstva podjetja. Če se

prenova izvaja le pri podpornih procesih, temeljne procese pa se zanemari, je s tem resno ogroženo poslanstvo podjetja.

- Za prenovu poslovnih procesov se mora zavzeti in jo podpreti vrhovno vodstvo. Brez te podpore ni uspeha.
- Če se v prenovi delovna skupina osredotoča zgolj na zmanjšanje stroškov, pri tem pa pozablja na potrebe poslovnih partnerjev, podjetju novi in učinkoviti procesi ne pomagajo veliko, če ta po prenovi izgubi pomembne kupce. Nanje ni dobro pozabiti. Pomembno je upoštevati tudi njihove želje in poiskati njim primernejše načine pretoka informacij in z njimi vzpostaviti neposreden in prijazen način komuniciranja.
- Pri prenovi procesov je velika nevarnost, da podjetje izbere določene nestandardne tehnološke rešitve, ki jih je dolgoročno težko vzdrževati in integrirati v nove rešitve. V prenovi je potrebno iskati standardne rešitve, s katerimi je moč ugoditi potrebam kupcev in rešitve, ki podpirajo temeljne poslovne procese in vključujejo močne upravljske kontrole v celotnem projektnem ciklu.
- V projektu prenove poslovanja podjetja velikokrat vključujejo programsko opremo, ki je trenutno še ne potrebujejo in jo bodo morda potrebovali enkrat kasneje. Naj velja pravilo, da tehnološke opreme ne kupujemo ali pa izdelujemo na zalogo, ampak zagotovimo le tisto kar dejansko potrebujemo.
- Za procesiranje istih ali delno spremenjenih podatkov podjetja pogosto podvajajo programsko opremo glede na namen ali lokacijo procesa. Kolikor je mogoče, naj bo v načrtu prenove en programski vmesnik in ena podatkovna baza, ki zagotavlja pravočasne informacije in znanje tudi izven delovnega mesta.
- Prenovljeno delovno mesto podpira različne zahteve in segmente kupcev (univerzalnost). Če zaposlenemu na takem delovnem mestu vodja ne delegira moči odločanja na tem nivoju, nismo prav veliko pospešili procesa. Več hierarhičnih nivojev v vertikali prispeva k počasnejšemu odločanju in ne vzpodbuja inovativnosti in raziskovalnega dela.
- Za uspešen projekt je zelo pomembno sodelovanje vseh članov delovne skupine, ki delujejo v smeri skupnega cilja. Če vodja ni sposoben pripraviti takega okolja in vzdušja, v katerem bo delovna skupina dobro delovala, je nevarnost, da projekt zaradi različnih interesov opeša in se morda nikoli ne zaključi.
- Nagrajevanje naj temelji predvsem na podlagi skupnega sodelovanja in skupnega rezultata.

- V prenovi poslovnih procesih je potrebno postopke in aktivnosti v čim večji meri avtomatizirati in digitalizirati, sicer je nevarnost, da rezultat prenove ne bo učinkovit poslovni proces.

Avtorja Hammer in Champy sta prišla do ugotovitve, da je kar 50 do 70 % BPR projektov neuspešnih. V nadaljevanju navajam nekaj njunih vzrokov za tako velik odstotek neuspešnih projektov (Cooper, 1994, str. 52):

- Največkrat se poskuša probleme reševati s popravljanjem procesov namesto z zamenjavo. Če želimo proces korenito spremeniti, ga je potrebno začrtati znova.
- Razlog za neuspeh je tudi v tem, da se pri prenovi procesov delovna skupina ne osredotoča na problematičen poslovni proces, ampak prenavlja procese, ki z vidika učinkovitosti niso problematični.
- Pri prenovi se delovna skupina osredotoča samo na oblikovanje novega procesa (redesign), pozablja pa na vzporedne spremembe strukture (reorganizacija, sistem nagrajevanja, delovni odnosi, odgovornost in moč odločanja).
- Podjetje se prehitro zadovolji z majhnim, delnim rezultatom prenove in s prenovo predčasno zaključi. Neuspeh tega je manjša učinkovitost prenovljenega sistema glede na postavljen cilj.
- V prenovi se zanemari ljudi, njihove sposobnosti in zmožnosti. Z vidika tehnologije je lahko prenovljen proces zelo učinkovit, vendar, če ni zagotovljenega ustreznega izobraževanja zaposlenih, še tako učinkovit poslovni proces ne dosega dobrih rezultatov.
- Postavljena poslovna pravila in omejitve delno ali v celoti preprečijo učinkovito prenovo poslovnega procesa.
- Organizacijska kultura podjetja, klima v podjetju ali posamezni zaposleni zavirajo začetek prenove poslovanja. Nedoseganje soglasij, predolgo dogovarjanje in konfliktna drža pogajalcev je pogosto vzrok za zaviranje projekta.
- K prenovi poslovnih procesov se pristopi predvsem od spodaj navzgor. Tak pristop je napačen, saj ne upošteva predhodno postavljene vizije in ciljev podjetja in se osredotoča predvsem na tehnično dovršenost posameznih aktivnosti.
- Vodenje prenove poslovnega procesa je dodeljeno managerju, ki ne razume bistva prenove. Vodja mora natančno poznati obstoječi proces, probleme in cilje, ki jih je potrebno s prenovo doseči. Poznati mora tudi metodologijo po kateri bo delovna skupina dosegla želene cilje.

- V prenovi poslovnih procesov niso zagotovljeni zadostni viri (finančni, kadrovski ...) za uspešen zaključek projekta. Brez dodatnega vira se projekt prenove predčasno ustavi.
- Prenova je usmerjena predvsem v oblikovanje (design) poslovnih procesov, zanemarljiva pa se zmožnosti implementacije. Delovna skupina ne preveri, ali je model v praksi možno implementirati.

Vsak projekt je specifičen in ga je težko izpeljati na podlagi vnaprej predpisanega podrobnega recepta, še bolj težko pa je napovedati, s katerimi težavami in problemi se bo soočila projektna skupina. Na podlagi že opravljenih raziskav sem naštel le nekaj pomembnejših vzrokov in nevarnosti za neuspeh preteklih projektov, ki naj bi projektnemu vodju in celotni skupini služili kot opomnik, na kaj je potrebno še posebej paziti pri prenovi poslovnih procesov.

2.5 PREDNOSTI UPORABE INTERNETA

Poslovno okolje postaja zelo obsežno in kompleksno, zato podjetja pospešeno razvijajo nove poslovne modele, v katerih imata posebno mesto tesno povezovanje s poslovnimi partnerji in prevzemanje rizika pri prodaji izdelkov in opravljanju storitev. Podjetja se v tem pogledu odpirajo navzven. V medsebojne povezave se naglo vključuje vedno več podjetij, ki skupaj tvorijo zaprte integracijske enote. Za ta nov model združenih podjetij ni le značilno, da si med seboj izmenjujejo le nekatere podatke, temveč si delijo vse pomembne in koristne podatke v zvezi z njihovimi poslovnimi procesi (*Murphy, 2002*).

Vsako podjetje, ki ima željo po doseganju tekmovalne prednosti, si prizadeva na eni strani za zniževanje stroškov na enoto osnovne tehnologije (procesorji, pomnilne enote, povezave), na drugi strani pa tekmovalnost širi iz sfere stroškov, časa in kvalitete tudi na prednja področja marketinga, prodaje in iskanja novih možnosti v poslovnem okolju, kjer so spremembe nujni in sestavni del tekmovanja na trgu. Potreba, da podjetje deluje v dinamičnem poslovnem in tehničnem okolju, povzroča nove potrebe po čim večji prilagodljivosti, povezljivosti in možnosti vzdrževanja celotne informacijske infrastrukture in aplikacijske arhitekture (*Murphy, 2002*).

Prednosti, ki jih internetne aplikacije: elektronska pošta (E-mail), prenos podatkov (FTP), klepetalnica (Chat), forumi (UseNet NewsGroup), predvsem pa svetovni splet (WWW – World Wide Web) prinašajo podjetju, so nižji stroški, povečan obseg poslovanja z enakimi viri, hitrost dostopa do podatkov in informacij, dvig kvalitete storitev, odprtost poslovnega sistema, možnost prenosa obogatitvenih vsebin, izmenjave informacij in lažji dostop do želenih podatkov, informacij in znanja.

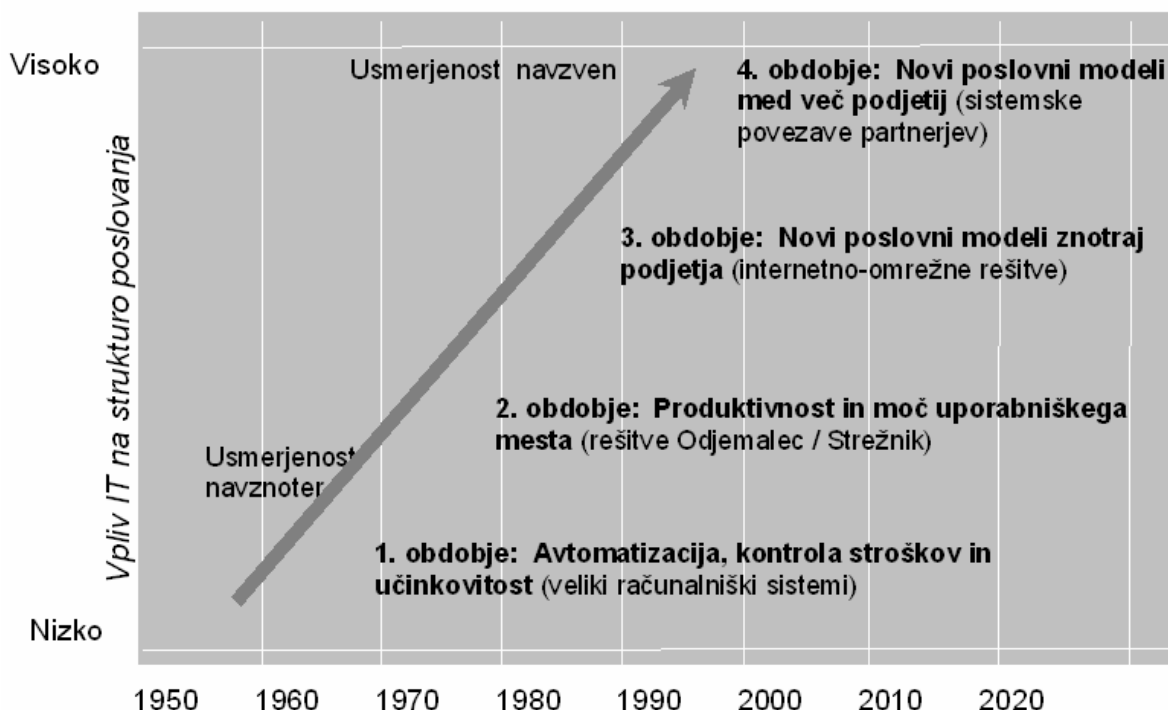
Preprosta in fleksibilna arhitektura svetovnega spleta omogoča nastanek mnogih aplikacij za upravljanje in izmenjavo informacij na globalni ravni. Svetovni splet velja za najhitreje rastoč del interneta predvsem zaradi njegovih multimedijskih zmožnosti predstavitve informacij in hipertekstovnih povezav ter svobodne ureditve. Poslovna področja v podjetjih, kjer ima internet močan vpliv, so predvsem trženje, prodaja in izobraževanje. Internet ima viden vpliv tudi na celotno svetovno ekonomijo predvsem v zagotavljanju takojšnje in decentralizirane globalne komunikacije (*Kralj, 2002, str. 7*).

Internet omogoča nastajanje povsem novih oblik medorganizacijskega sodelovanja in povezovanja in s tem dviga učinkovitosti organizacij. Internet pospešuje prehod v informacijsko družbo in dviga kakovost elektronskega poslovanja, pri čemer mora imeti ključno vlogo poslovna informatika (*Groznič, str. 14*).

Danes so podjetja uspešna ne samo zaradi tehnologije, ampak predvsem za to, ker jim sodobna tehnologija, predvsem pa internet, omogoča spoznati in razumeti potrebe njihovih kupcev. Podjetja se lahko odločajo, da del podpornih procesov predajo zunanjim, izkušenejšim izvajalcem, ki te procese opravijo bolj kvalitetno in še zato lahko povsem posvetijo izvajanju temeljnih procesov. Preko spletne strani lahko podjetje v avtomatskem procesu pridobi velike količine podatkov od obiskovalcev, zbrane podatke programsko analizira in izdela poslovno poročilo za potrebe poslovnega odločanja (*Turban, 2002, str. 417*).

Prav 3. obdobje razvoja internetne tehnologije (*Slika 2.9*) ločuje usmerjenost IT od čistega transakcijskega procesiranja in močne uporabniške podpore. V tem obdobju je velik porast projektov, ki korenito prenavljajo in poenostavljajo procese (BPR) na podlagi novih zmožnosti IT. Star način izvajanja procesov ne zadošča več, na prvo mesto se postavlja hitrost in fleksibilnost izvajanja procesov in zanesljivost uporabniških rešitev. Prav zahteve po hitrih spremembah in prilagodljivih aplikacijah narekujejo uporabo programskih orodij za hitro programiranje in uporabo programskih modulov za ponovno uporabo. Aplikacije imajo v takem okolju običajno krajšo življenjsko dobo.

Slika 2.9: Področja delovanja IT



Vir: Murphy, 2002, str.12

Zahteva po hitrem razvoju in krajšem življenjskem ciklu sili podjetja v izgradnjo primerne sistemske arhitekture. To zahteva tudi potreba po medorganizacijskem združevanju poslovnih partnerjev (dobaviteljev in kupcev) v oskrbovalne verige. Informacije postajajo vedno bolj pomembne za uspešno poslovanje in internet je tehnologija, ki bazira na prenosu informacij od koderkoli in kamorkoli.

Nova tehnologija omogoča podjetju spremljanje vsakega kupca posebej in omogoča pristop k določenemu kupcu na njemu primeren način. Podjetje zmora preko novih tehnologij zaznati spremembe v nepredvidljivem okolju in nanje hitro in pravočasno reagirati.

Na trgu je vedno več dobrih celovitih rešitev (ERP), ki so sposobne v celoti zamenjati in nadomestiti stare sisteme z novimi sistemi, v novih sistemih pa je vedno več aplikacij z upravljanjem in porazdeljevanjem znanja, kontrolami poteka procesov, skupinskega dela in uporabe podatkovnega skladišča.

Nove tehnologije ponujajo in omogočajo nova področja delovanja IT. Odpirajo se povsem nova področja posredništva informacij in storitev. Primer take funkcije je internetna trgovina, ki le posreduje naročila dejanskim trgovinam in skrbi za celovito podporo kupca in upravlja logistiko posredovanja.

V 4. obdobju (Slika 2.9) s pomočjo razvoja internetnih rešitev nastajajo novi poslovni modeli, ki so usmerjeni v medorganizacijske povezave med poslovnimi partnerji tudi izven meja. Za to obdobje je značilen razcvet globalnega trga in globalnih povezav

med partnerji. Globalizacija, pritiski tekmovalnosti, mobilno računalništvo in internetne povezave prispevajo k večjemu sodelovanju med trgovskimi partnerji, kjer je povečan poudarek na hitrosti izvajanja procesov in izmenjavi podatkov. Internet omogoča zamenjavo človeškega dela povsod tam, kjer človeški kontakt ni nujen in omogoča razvoj virtualnih podjetij, ki temeljijo na strategiji dinamičnih povezav s poslovnimi partnerji in outsourcing-u. Razširjena raba interneta sili podjetja k ponovnemu premisleku in spremembi vizije podjetja, spremembi strategije in procesov v smeri večje ustrežljivosti kupcem in tesnih povezav s kupci.

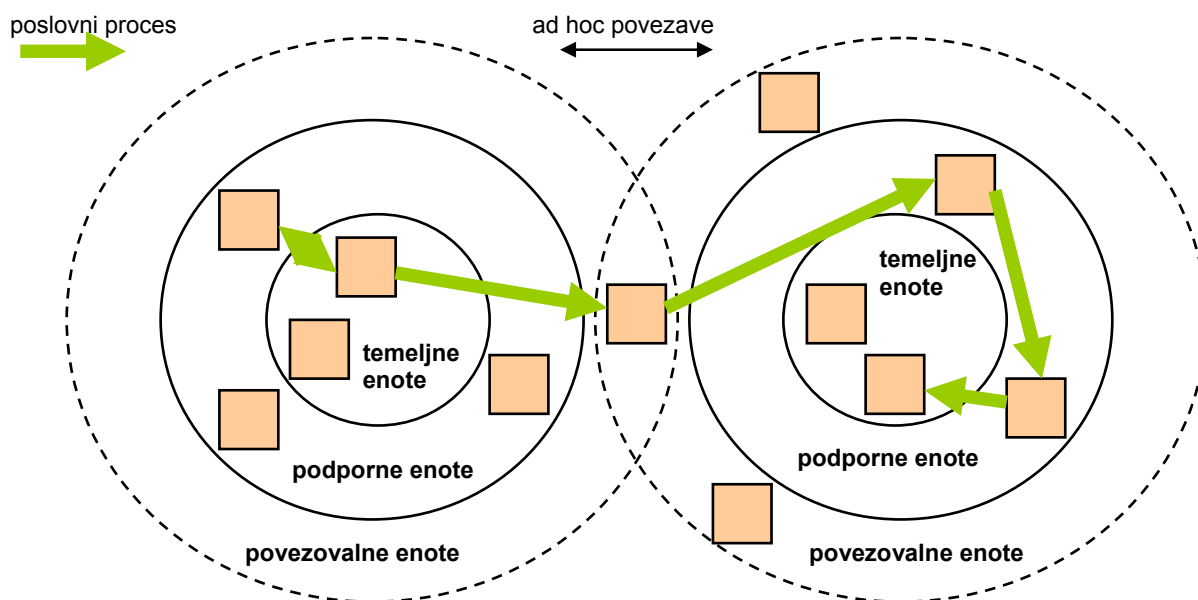
Če se podjetje želi povezati v verigo partnerjev, mora prej zagotoviti notranjo integracijo poslovnih funkcij in prenoviti najprej procese znotraj podjetja, saj bo v zunanji povezavi postavljeno pred dramatično povečanje zahtev po zunanjih podatkih in procesnih vmesnikih. Po mnenju skupine Gartner je do leta 2004 kar 80% podjetij postavilo prioriteto na zunanjo integracijo, ker so ključna naslednja področja oziroma modeli (Murphy, 2002, str. 19-20):

- **Integracija poslovnih partnerjev** z namenom, da podjetje veča gibljivost na trgu in zmanjša stroške investiranja. V tem modelu se podjetja osredotočajo na ključne pristojnosti in zaupanje med partnerji. Integracija temelji na izmenjavi zgoščenih podatkov in tesni povezavi na nivoju poslovnih procesov med relativno statičnim številom poslovnih partnerjev.
- **Integracija v omrežju vrednosti** (value network) z namenom, da ustvarimo pogoje rahlega in dinamičnega povezovanja med poslovnimi partnerji. Ta model podpira ponovno, dinamično spajanje določenih poslovnih verig glede na zahteve in pogoje trga po sistemu priključi in igray (plug-and-play). Tehnologija, ki to omogoča, vključuje povezovalne točke in spletne, povezovalne strežnike. V nastajajočem virtualnem svetu je ta zmožnost takojšnje vključitve podjetja v poslovno verigo ključnega pomena za ohranitev globalne konkurenčnosti. Podjetju ni dana le možnost tekmovanja v izdelkih in storitvah, temveč tudi možnost tekmovanja na področju poslovnih modelov. Podjetje, ki lahko v kratkem času zamenja poslovni model glede na dinamične spremembe trga, ima izrazito prednost pred podjetji, ki jim primanjkuje tehničnih in procesnih zmogljivosti, da bi zamenjali poslovni model čez noč. V taki povezavi ima vsaka organizacija določene kvalitete za izvajanje poslovnih funkcij, do izraza pa pride sinergija skupnega sodelovanja in izrazita konkurenčnost. Ključni dejavniki tega modela so elektronski trg, avkcije, prek interneta povezane partnerske združbe, dinamično tržno okolje in veriga spletnih portalov.
- **Sprememba poslovnega modela odpira nove izzive informacijskim sistemom.** Podjetju nova tehnologija ne omogoča le povezave notranjih sistemov (back-office systems), temveč zagotavlja tudi varne, fleksibilne povezave z zunanjimi sistemi, ki so lahko dolgoročne (strateške) in kratkoročne (priložnostne). Podjetja, ki si želijo sodelovati v internetnem

delovnem okolju, morajo okolju ponuditi aplikacijski vmesnik za zagotavljanje fleksibilnih povezav z drugimi organizacijami.

IT je osnovni dejavnik prehoda podjetij iz klasične organiziranosti v mrežno organizacijo (Turban, McLean, Wetherbe, 1999, str. 136). Mrežna organizacija (Slika 2.10) je neformalna in nestrukturirana organizacija, ki jo sestavljajo avtonomne skupine. Te delujejo na podlagi zaupanja, skupnih usmeritev in skupnih komunikacijskih poti izven meja organizacije. Proces v teh skupinah so decentralizirani in podprti z različnim znanjem, glede na poslovne izzive in projekte. Omogočena je ustvarjalnost in razvoj lokalnega znanja, skupinsko delo, odgovornosti pa se delegirajo do najnižjih nivojev, hierarhičnih nivojev je malo, veliko pa je komunikacij med nivoji. Konkurenčna prednost takega podjetja je tudi v tem, da si zaradi fleksibilnosti upa več tvegati.

Slika 2.10: Omrežna organiziranost



Vir: Kovačič, EF Ljubljana

3. ZAGOTAVLJANJE STORITVE VEČSTRANSKEGA POBOTA

Večstranski pobot je storitev, ki jo AJPES izvaja najmanj enkrat mesečno. Ta storitev je za poslovne subjekte pomembna, saj predstavlja hiter, preprost, učinkovit in poceni način poravnavanja obveznosti oziroma vnovčevanja terjatev. Po uradnih podatkih AJPES je v sistem večstranskega pobota vključenih že blizu 3.000 naročnikov, ki letno prijavijo skoraj 1.000 milijard tolarjev obveznosti, pobotajo pa jih 13 %.

Z vsakim novim naročnikom storitve sklene AJPES pogodbo (*Priloga 1*) zaradi pravne varnosti obeh pogodbenih strank. Udeleženec je preko spletnega portala seznanjen s splošnimi pogoji storitve, če pa se naročnik odloči, da bo z AJPES izmenjeval podatke in dokumente elektronsko, mora izpolniti vlogo (*Priloga 2*). Po izpolnitvi vloge prejme navodila o načinu priprave in posredovanja podatkov oziroma dokumentov.

Storitev se izvaja po vnaprej določenem časovnem načrtu (*Priloga 3*), ki je objavljen na spletni strani AJPES. Zajem podatkov je časovno omejen in je prav tako določen na spletni strani AJPES. Običajno traja zajem podatkov en teden. Vnos podatkov s papirnih obrazcev opravijo uslužbenci v AJPES, ki poleg vnosa opravijo tudi zajem podatkov z disket in prispelih pošilk elektronske pošte.

Vsakemu udeležencu, ki podatke pošilja na papirju (*Priloga 4*) ali nekriptirano in nepodpisano na disketi (*Priloga 5*), AJPES po izpolnjeni vlogi za udeležbo pošlje obvestilo o dodeljeni identifikacijski številki (*Priloga 6*), ki jo mora udeleženec pripisati k oddanim podatkom na papirju, če pa podatke oddaja na disketi, jo mora pripisati na izpisu (papir), ki je poleg diskete obvezen sestavni del oddaje. Udeleženci, ki podatke pošiljajo po elektronski pošti, identifikacijske številke ne potrebujejo, ker se v procesu izmenjave podatkov uporablja varnostni sistem PGP (sistem za elektronsko podpisovanje in šifriranje), s katerim se preverja elektronski podpis pošiljatelja. (*AJPES, Večstransko pobotanje obveznosti in terjatev, 2002*).

AJPES o novem krogu pobota obvešča uporabnike preko spletnih strani. Po zaključku vnosa, ki je praviloma določen na dan pobota ob 13:00 uri, AJPES začne z obdelavo pobotnih podatkov. Podatke najprej prepíše iz vseh izpostav na centralni strežnik, izvede postopke potrditve pravilnosti prenesenih podatkov preko izpisanih in poslanih rekapitulacij na izpostave in po prejemu vseh potrdil obdelava sprejete podatke pobota. Rezultati pobota se v postopku obdelave vrnejo na strežnike izpostav, kjer poteka nadaljnji postopek izpisovanja rezultatov na papir (*Priloga 7*) in distribucija rezultatov po klasični pošti tistim uporabnikom, ki niso izrazili želje po prejemanju elektronskih rezultatov. Za ostale, ki so izrazili željo, da rezultate prejemajo elektronsko, postopek obdelave vrne rezultate na strežnike izpostav, na točno predpisano področje posameznega uporabnika, od tu pa se preko programa za oddajanje elektronske pošte na elektronski naslov udeleženca (dolžnika) v obliki

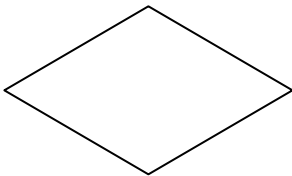
elektronskega izpiska (*Priloga 8*). Rezultat je lahko tudi obvestilo pravni osebi, da v tem krogu ni prišlo do pobota obveznosti in terjatev med udeleženci. (*Priloga 9*).

Rezultati pobota so dokončni in obvezujoči. Vsak udeleženec je na podlagi prejetih rezultatov dolžan opraviti ustrezna računovodska knjiženja.

3.1 OBSTOJEČI PROCES VEČSTRANSKEGA POBOTA V AJPES

V nadaljevanju želim podrobneje prikazati poslovni proces zagotavljanja storitve večstranskega pobota s pomočjo diagrama poteka (*Slika 3.2*), v katerem sem uporabil naslednje simbole (*Slika 3.1*):

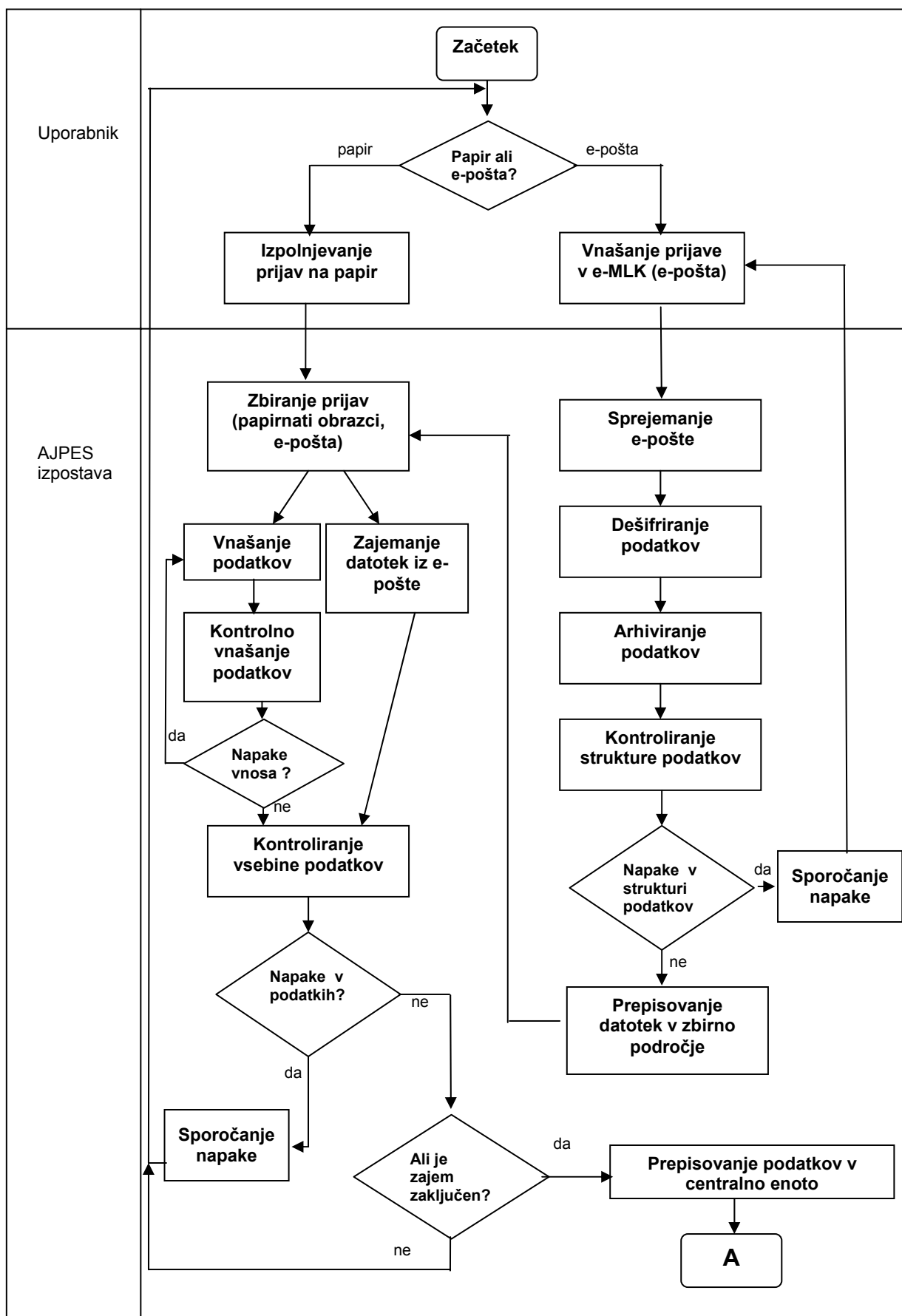
Slika 3.1: Uporabljeni simboli v sliki obstoječega procesa

	Začetek in konec procesa. Proces se lahko začne in konča na več različnih mestih
	Aktivnost predstavlja neko trajanje, dejavnost, v kateri se nekaj naredi. Aktivnost je lahko tudi čakanje.
	Odločitev ali razvejanje ponazarja točko, kjer pride do odločitve na podlagi avtomatskega merjenja ali subjektivnega sklepanja opazovalca, ki se odloči o nadaljnjem izvajanju postopka.
	Tok ali potek izvajanja procesa. Aktivnosti in odločitve povezujejo puščice, ki imajo pomen nakazati zaporedje izvajanja aktivnosti.

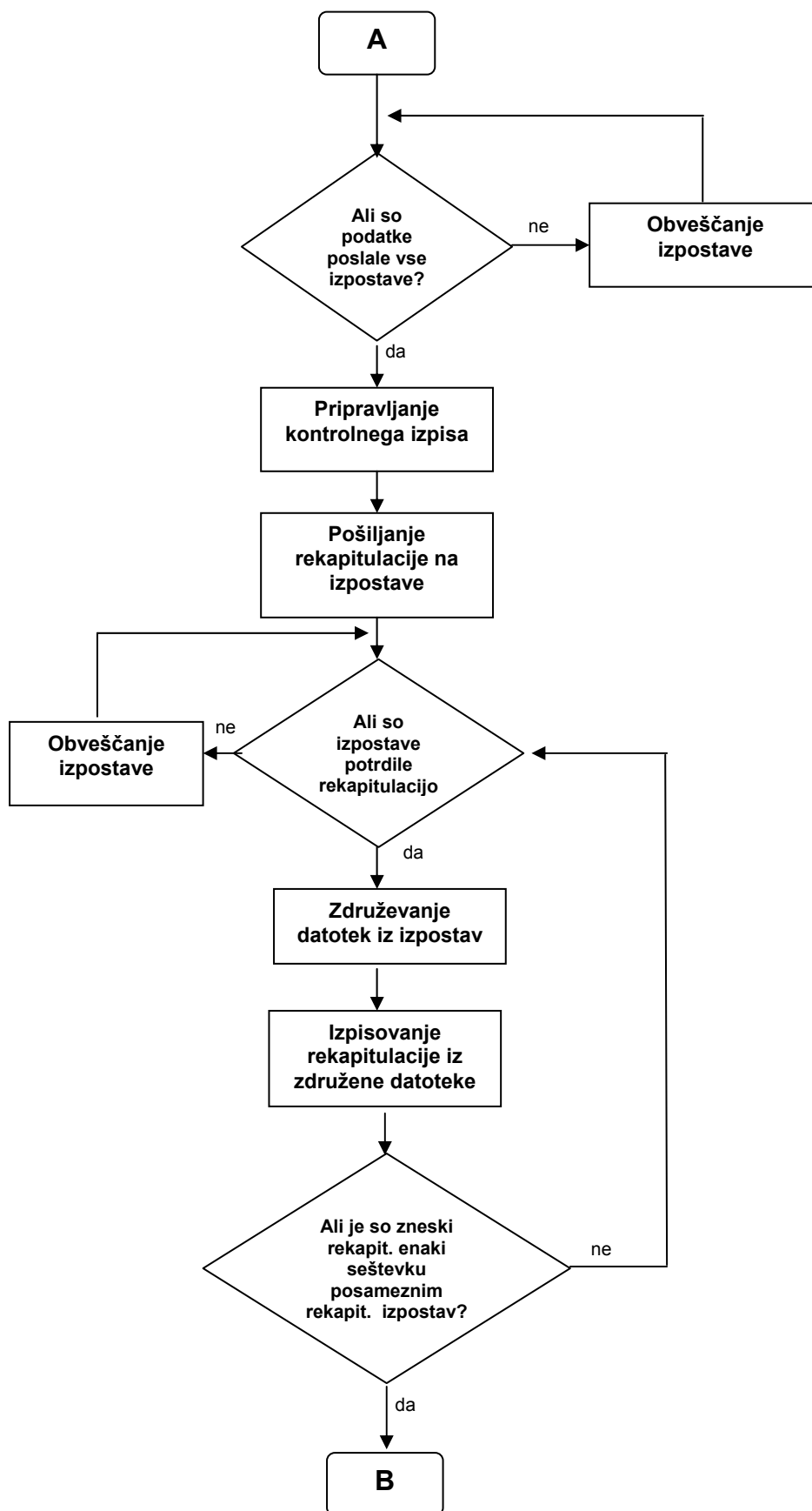
Vir: Andrej Kovačič: Prenova in informatizacija poslovnih procesov, metode in orodja, 2002

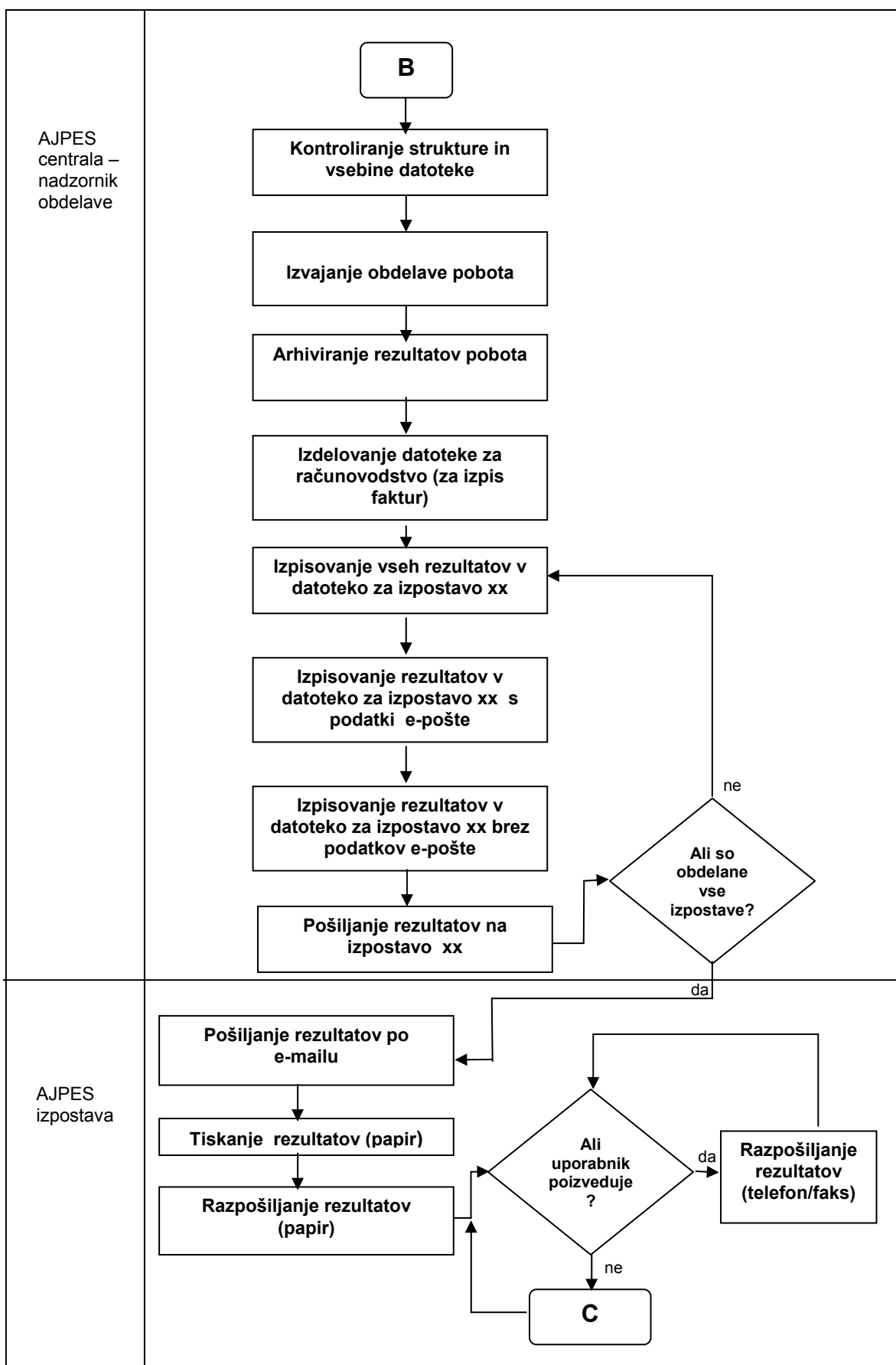
Del procesa, ki je grafično prikazan in lociran kot izpostava AJPES (*Slika 3.2*), se izvaja na 12 izpostavah po vsej Sloveniji.

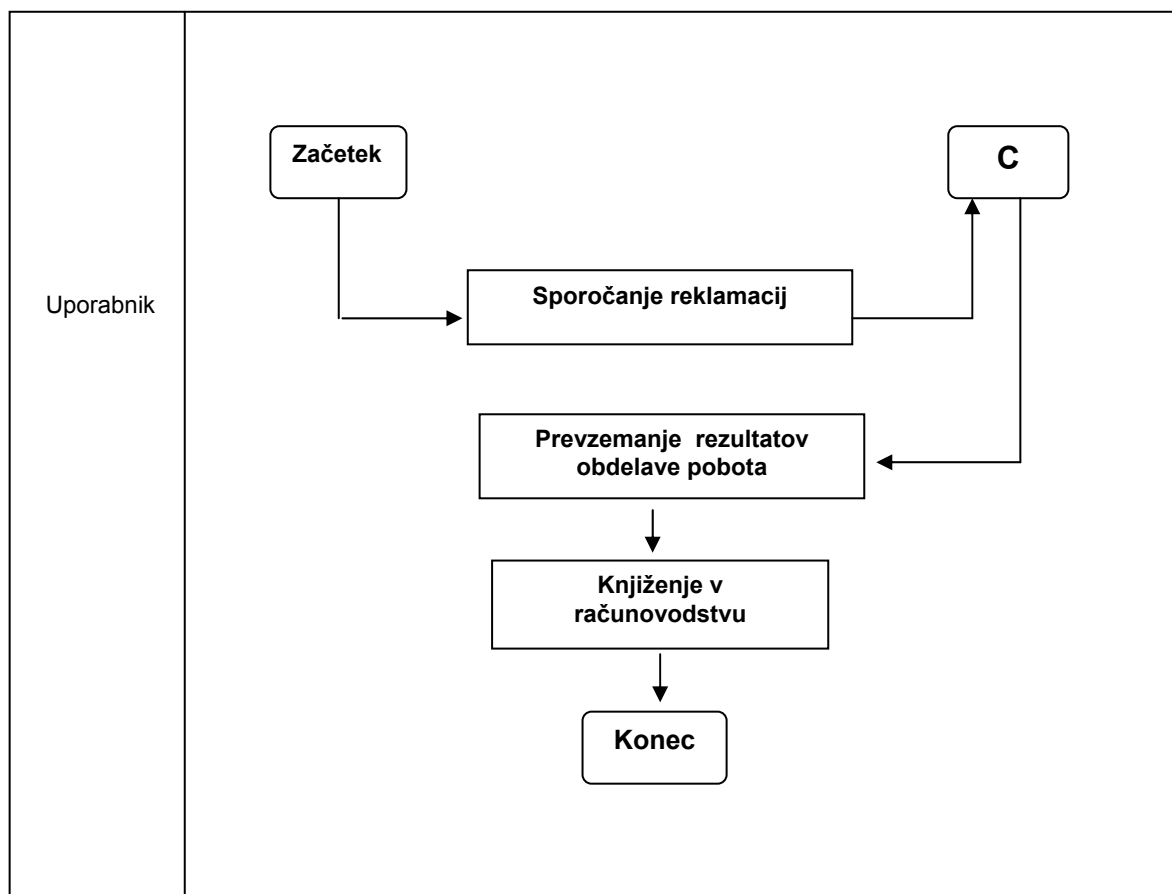
Slika 3.2: Obstoječ proces »Zagotavljanje storitve večstranskega pobota«



AJPES
Centrala







Proces se začne pri uporabniku, vlagatelju prijave pobota. Pogoji, da uporabnik sodeluje v krogu pobota, je, da pred tem izpolni pogodbo z AJPes (*Priloga 1*). V njej se odloči, ali bo rezultate prejemal po klasični ali elektronski pošti. Če se uporabnik odloči, da bo obveznosti prijavljali po elektronski pošti, mora izpolniti vlogo za oddajo podatkov po e-pošti (*Priloga 2*), kjer navede tudi ključ za šifriranje. PGP ključ izdelava sam ob telefonski pomoči uslužbencev in specialistov AJPes, izdelano datoteko s PGP javnim ključem pa pošlje na AJPes, kjer se uporablja za preverjanje podpisa in dešifriranje poslanih podatkov. Tudi AJPes pošlje uporabniku po elektronski pošti PGP datoteko z javnim ključem, če ta za zajem pobotne prijave ne uporablja AJPes-ovega programa E-MLK (elektronski zajem multilateralne kompenzacije), v katerem je PGP datoteka za šifriranje podatkov že del namestitvene procedure. E-MLK je namenjen uporabnikom, ki nimajo lastnega sistema za vnos podatkov večstranskega pobota. Omogoča zajem podatkov na računalniku uporabnika, preverjanje podatkov in pošiljanje na elektronski naslov AJPes. Uporabniki, ki izdelajo datoteko v lastnem sistemu, izvedejo le šifriranje in elektronsko podpisovanje ter sami poskrbijo za pošiljanje pobotne prijave na elektronski naslov AJPes.

Ostali uporabniki lahko podatke oddajo le na papirju. Preverjanje identitete teh uporabnikov se vrši prek identifikacijske številke, ki jo AJPes dodeli vsem uporabnikom ob sklenitvi pogodbe. Ta številka omogoča uporabnikom oddajanje podatke na katerikoli izpostavi. Skupne baze, ki bi povezovala izpostave v tem

procesu, ni, zato se identifikacijska številka izračunava po enotnem algoritmu na podlagi davčne številke dolžnika. Uporabnik, ki na papirju ne predloži pravilne identifikacijske številke, v krogu pobota ne more sodelovati. Uporabniku AJPES na podlagi pisne zahteve lahko dodeli novo identifikacijsko številko.

Uporabniki, ki podatke oddajajo po e-pošti, lahko oddajo podatke le na predpisan e-naslov izpostave. Prejete datoteke sistem za sprejem e-pošte avtomatsko arhivira, dešifrira, preveri podpisnika in pravilne datoteke odloži na področje MLK, od koder uslužbenci izvajajo zajem. V primeru napake pri dešifriranju, preverjanju elektronskega podpisa ali kontroli strukture podatkov sistem pripravi sporočilo o napaki, ki se uporabniku pošlje prek sistema za pošiljanje obvestil uporabnikom.

Zajem podatkov za naslednji krog pobota se uradno prične teden dni pred obdelavo podatkov večstranskega pobota in traja do dneva pobota, predvidoma do 13:00 ure. AJPES zagotavlja zajem podatkov pobota iz papirnih obrazcev (*Priloga 4*) na vseh izpostavah. Vnos opravljajo uslužbenci AJPES, ki podatke iz papirnih obrazcev vnesejo dvakrat. Drugi vnos je kontrolni in mora biti enak prvemu. Šele po pravilnem drugem vnosu so podatki pripravljeni za prenos v obdelavo. Uslužbenci AJPES imajo v istem programu tudi možnost zajema prispelih pobotnih datotek iz elektronske pošte. Podatke, zajete iz elektronske pošte, program na izpostavi v procesu kontrole obravnava enako kot tiste, ki so vneseni iz papirja.

Podatke iz papirnih obrazcev, iz disket in datotek e-pošte uslužbenec izpostave AJPES s pomočjo programa preveri in v primeru, da so v podatkih vsebinske napake, obvesti pošiljatelja po telefonu. Po zaključku zajema podatkov, uslužbenci izpostav izvedejo prepis podatkov iz lokalne baze izpostave (DOS platforma) na UNIX strežnik na centrali. Prepis poteka preko sistema FTP.

Vsaka izpostava vedno pošlje dve datoteki. Prva datoteka z imenom **mlk_in.xx** (*Priloga 11a*) vsebuje podatke pobota druga, z imenom **mlk4po.xx** (*Priloga 11b*) pa vsebuje davčne številke uporabnikov, ki so izrazili željo po elektronskem prejemanju rezultatov (xx – številka izpostave).

Vodja obdelave na centrali na dan obdelave, po zaključku zajema (po 13:00), preveri, ali so vse izpostave poslale podatke. V preglednico izpostav (*Priloga 10*) ročno vpisuje izpostave, ki so pravilno zaključile in poslale podatke za obdelavo pobota. Vodja obdelave po sprejemu podatkov sproži vključitev podatkov izpostave v podatkovno bazo in sproži postopek kontrole in izpis rekapitulacije. V tem postopku program izvede FTP prepis rekapitulacije tudi na strežnik izpostave. To rekapitulacijo (*Priloga 12*) s skupnim zneskom pobota uslužbenec izpostave preveri in po elektronski pošti ali telefaksu vrne vodju obdelave kot potrditev, da so na centrali pravilni podatki izpostave. Vodja obdelave vse potrditve iz izpostav beleži v ročni excelovi preglednici.

Po obdelavi zadnje izpostave, ki je poslala potrditev pravih podatkov, vodja obdelave sproži združevanje posameznih datotek s podatki pobota iz izpostav. Iz združene datoteke ponovno izpiše rekapitulacijo s skupnimi seštevki pobotnih zneskov po izpostavah in te ročno preveri na posameznih rekapitulacijah izpostav. Če se podatka ujemata, na preglednico ročno vpiše potrditev. Če se zneski ujemajo pri vseh izpostavah, sproži kontrolo podatkov, ki preverja:

- davčne številke dolžnikov in upnikov v registru transakcijskih računov (pravni subjekt pod davčno številko mora biti aktiven in označen z državo ustanovitve 705 - Slovenija),
- dolжник lahko nastopa samo enkrat,
- dolжник ne sme v isti prijavi nastopiti kot upnik,
- dolжник mora imeti upnike,
- znesek dolžnika mora biti enak seštevku zapisov upnikov,
- zaporedna številka upnika mora biti v skladu s skupnim številom upnikov.

Kontrola podatkov izloči zapise z napakami in pripravi vhodno datoteko z imenom »pobotni_podatki« (Priloga 27), izločene zapise pa izpiše v datoteko izločenih računov. Primer izločenega podatka je prijava dolžnika, katere davčna številka pripada ukinjenemu podjetju (dan ukinitve je nastopil po zajemu in pred obdelavo). Vodja obdelave sproži proces izvedbe pobota, v katerem programska rešitev najde optimalno verigo pobotanih pravnih oseb. Rezultat tega procesa sta dve datoteki:

- **pobotni_rezultati** - seznam pobotanih davčnih števil in prijavljenih, upoštevanih ter pobotanih zneskov (Priloga 13),
- **pobotni_zapis** - poročilo o obdelavi pobota (Priloga 14).

Vodja obdelave v nadaljevanju izvajanja procesa sproži postopek za izdelavo datoteke 50100MLK.DAT (Priloga 15), ki se programsko odloži na dogovorjeno področje računalnika, od koder jo sistem računovodstva prevzame in opravi avtomatsko knjiženje izdanih računov vsem udeležencem, ki so v krogu pobota znesek v celoti ali delno pobotali.

Za vsako izpostavo posebej izdela naslednje datoteke v obliki izpisa (Priloga 16):

- rezultati vseh udeležencev,
- rezultati udeležencev, ki rezultate prejemajo po e-pošti,
- rezultati udeležencev, ki rezultate prejmejo po pošti.

Poleg rezultatov pobota se v tem postopku izdela in na izpostavo pošlje tudi datoteka v obliki rekapitulacije (Priloga 17) ter datoteka z nazivi in naslovi udeležencev za tiskanje nalepk in pripravljanje pisemskih pošilk. Vrstni red naslovov je enak vrstnemu redu pripravljenih rezultatov.

Posamezne datoteke udeležencev, ki rezultate prejemajo po e-pošti, se na strežniku izpostave zapišejo v posamezna področja datotečnega sistema z imenom KOMP.TXT, od koder jih program za pošiljanje pošte prevzame in pošlje na

elektronski naslov udeleženca v obliki izpiska (*Priloga 18*). Program za pošiljanje e-pošte deluje še iz časa Agencije RS za plačilni promet, ko so udeleženci prejeli dnevne elektronske izpiske plačilnega prometa. V tem programu so navedeni kontaktni podatki udeleženca pobota, ki je sklenil dogovor o elektronski izmenjavi podatkov.

Udeleženec pobota sprejme elektronsko podpisan in šifriran izpisek (rezultat), ki ga s programom E-MLK, dešifrira, preveri PGP podpis in izpiše na papir. Rezultat je namenjen računovodskemu knjiženju. Bolj napredni uporabniki prejeto datoteko avtomatsko vključijo v sistem računovodstva. Vsi udeleženci pobota so zavezani prejete rezultate upoštevati v svojih računovodskih knjiženh.

Proces v izpostavi se nadaljuje z izpisovanjem rezultatov (brez podatkov elektronske pošte) na papir in izpisovanjem nalepk. Po izpisu uslužbenci izpostave AJPES pripravijo ovojnice in pošiljke z rezultati udeležencev odpošljejo na poštne naslove.

Proces s tem na izpostavi še ni končan. Velikokrat je potrebno na zahtevo udeleženca pobota, ki je morda prejete elektronske rezultate po pomoti izbrisal, ali jih po pošti še ni prejel, omogočiti dodatno obveščanje naročnika. Sedanja rešitev na izpostavi je dokaj zastarela in neučinkovita, saj referent na izpostavi po prejemu rezultatov te izpiše na papir. Obsežen papirni izpis rezultatov in tekstovna datoteka v obliki izpisa sta referentu na izpostavi edini vir informacij, iz katerih črpa in posreduje naročniku želeno informacijo prek telefona ali telefaksa.

Trenutno je evidentiranih približno 4000 uporabnikov, ki so z AJPES sklenili pogodbo o sodelovanju v procesu pobota. Vsak mesec odda seznam obveznosti približno 1700 uporabnikov, dve tretjini teh jih podatke oddaja po e-pošti. Elektronska evidenca uporabnikov (register uporabnikov) obstaja po izpostavah le za uporabnike, ki so sklenili pogodbo o elektronski izmenjavi, za ostale uporabnike imajo izpostave le papirne pogodbe.

3.2 PRIMERJAVA SISTEMA V AJPES S KONKURENČNIM SISTEMOM

V raziskavi sem želel ugotoviti, na kakšen način potekata predvsem procesa zajema podatkov in distribucije rezultatov končnim uporabnikom v eni od konkurenčnih organizaciji in v AJPES. Glede na število registriranih članov sem za primerjavo izbral sistem eKompenzacije.com, ki je v lasti podjetja E. Kompenzacije d.o.o. iz Ljubljane. Ta sistem je primerljiv s sistemom v AJPES tudi po skupnem znesku prijav, ki so v mesecu februarju 2005 obsegala 48.969.654.450,00 SIT (eKompenzacije), v AJPES pa 53.031.648,00 SIT (*AJPES, Večstransko pobotanje obveznosti in terjatev*). V tem obdobju je število upoštevanih prijav v AJPES 1715, v sistemu eKompenzacije pa 2450. Sistem eKompenzacije je edini resen konkurenčni

sistem, ki ga lahko primerjam s sistemom v AJPES. Delež pobota sodelujočih članov se v obeh sistemih giblje okrog 90%, kar pomeni, da približno 90% udeležencev pobota pokrije prijavljen znesek delno ali v celoti.

Vir informacij za primerjavo obeh sistemov sta bili spletni strani AJPES in eKompenzacije v mesecu februarju 2005.

3.2.1 Udeleženci pobota

Oba sistema omogočata vključitev poslovnih subjektov s sedežem v Republiki Sloveniji. Član je lahko pravna oseba ali samostojni podjetnik, ki ima z izvajalcem sklenjeno pogodbo o izvajanju.

3.2.2 Način včlanitve

V sistemu eKompenzacije je včlanitev lahko izvedena prek internetne strani, po pošti ali prek telefonskega klica. V vseh primerih bodoči član prejme pristopno izjavo in pogodbo o članstvu. V tej pogodbi član soglaša z načinom poravnave stroškov upravitelja. Po podpisu pogodbe in pristopne izjave prejme član uporabniško ime in geslo za dostop v sistem za zajema podatkov in pregled rezultatov. Zelo podoben sistem je tudi v sistemu AJPES, kjer si bodoči član prek internetne strani izpiše pogodbo o včlanitvi in po potrebi še pristopno izjavo za oddajo podatkov po elektronski pošti. V obeh sistemih je pridobitev članstva brezplačna.

3.2.3 Obseg upravitelja (izvajalca)

Sistem eKompenzacije vodi podjetje E.Kompenzacije, družba za upravljanje s terjatvami d.o.o., ki primarno dejavnost izvaja v matični enoti v Ljubljani in v njeni podružnici v Mariboru. AJPES nudi vse informacije, vse pristopne obrazce in sprejema podatke na papirju na dvanajstih izpostavah po vsej Sloveniji. Področje dela v AJPES je širše. Izvajanje večstranskega pobota v AJPES ne spada v primarno dejavnost organizacije. Primarna dejavnost AJPES je vodenje poslovnega registra Slovenije (PRS) in vpisnika samostojnih podjetnikov ter statistične raziskave, udeležena pa je v nekaterih povsem novih projektih. AJPES deluje kot javna Agencija in obsega približno 220 zaposlenih, v podjetju eKompenzacije pa je zaposlenih veliko manj.

3.2.4 Izstop iz članstva

Članstvo je v obeh sistemih veljavno do preklica. Izstop iz članstva se v sistemu eKompenzacije izvrši na podlagi obvestila, ki ga mora član poslati s priporočeno pošto in s povratnico, v sistemu AJPES pa izstop iz članstva ni predviden in kot tak procesno ni podprt. V primeru, da član ne želi več sodelovati v pobotu, ta podatkov ne oddaja zato AJPES nima natančne informacije o tem, kdo od teh, ki ne oddajajo podatkov, ne želi biti več član sistema večstranskega pobota.

3.2.5 Vsebina oddaje podatkov

V obeh primerih podatke oddajajo le dolžniki. Predmet oddaje so zneski dolgov v slovenskih tolarjih in davčne številke upnikov. Sistem v AJPES zahteva zajem zneskov v velikost najmanj 1000 SIT. Vsi zahtevani podatki, ki vstopajo v oba sistema so skoraj identični in sklepati je, da v ozadju teče identičen proces obdelave podatkov (v AJPES je proces obdelave podprt s programsko rešitvijo zunanjega izvajalca). Vzorec obrazca za zajem podatkov v sistemu eKompenzacije (*Priloga 19*) je identičen vzorcu za zajem podatkov v sistemu AJPES (*Priloga 4*).

3.2.6 Način zajema podatkov

Način zajema podatkov se v obeh sistemih (*Tabela 3.1*) razlikuje. V grobem sem način zajema podatkov razdelil na ročni vnos, prenos iz datoteke, prenos iz elektronske pošte, zajem prek spleta. Sistem eKompenzacije nudi uporabniku možnost pretvorbe vhodne datoteke iz formata AJPES v format eKompenzacije. AJPES svojim uporabnikom nudi brezplačen program za zajem podatkov, ki omogoča elektronsko podpisovanje in pošiljanje pripravljenih datotek.

Tabela 3.1: Načini zajema podatkov pobota

	<i>Ročni vnos</i>	<i>Prenos iz datoteke</i>	<i>Prenos iz e-pošte</i>	<i>Zajem prek spleta</i>
<i>AJPES</i>	<i>Da</i>	<i>Da</i>	<i>Da</i>	<i>Ne</i>
<i>Ekompenzacije.com</i>	<i>Da</i>	<i>Da</i>	<i>Ne</i>	<i>Da</i>

Vir : www.ajpes.si, www.ekompenzacije.com

3.2.7 Časovna omejitve zajema, brisanja in popravljanja podatkov

Sistem eKompenzacije predvideva zajem, brisanje in popravljanje podatkov do dneva pred predvideno obdelavo večstranske kompenzacije. Druga informacija na njihovi spletni strani eKompenzacije pa pravi, da je mogoče podatke popraviti do 10:00 ure v dnevnu, ki je predviden za pobot. Sistem AJPES dopušča vnos, popravljanje in brisanje podatkov do 13:00 v dnevnu, ki je predviden za krog pobota. AJPES omejuje tudi začetek sprejema podatkov v primeru, da stranka oddaja podatke prek e-pošte. Papirne obrazce lahko uporabnik prinese ali pošlje prej, vendar jih uslužbenci začnejo zajemati šele en teden pred začetkom pobota. Po podatkih vodje obdelave v AJPES je evidentno, da naročniki oddajajo podatke v zaključnem obdobju zajema, ker želijo do obdelave pridobiti čim več upnikov, ali pa želijo sami že prej poravnati določene obveznosti.

3.2.8 Način distribucije rezultatov

Način distribucije rezultatov je v obeh sistemih (*Tabela 3.2*) različen. V grobem sem način distribucije razdelil v pošiljanje po pošti, pošiljanje po elektronski pošti in pregledovanje prek spleta.

Tabela 3.2: Načini distribucije rezultatov pobota

	<i>Pošiljanje po pošti</i>	<i>Pošiljanje po e-pošti</i>	<i>Pregledovanje prek spleta</i>
<i>AJPES</i>	<i>Da</i>	<i>Da</i>	<i>Ne</i>
<i>Ekompenzacije.com</i>	<i>Da</i>	<i>Da</i>	<i>Da</i>

Vir : www.ajpes.si, www.ekompenzacije.com

Iz tabele je razvidno, da le sistem v AJPES nima podprte distribucije rezultatov prek spleta. Poleg izpisa rezultatov na papir in po elektronski pošti oba sistema zagotavljata rezultate še v predpisani strukturi za uvoz v računovodske programe uporabnikov. Struktura izhodnih podatkov v obeh sistemih je enaka.

3.2.9 Varnost elektronskega prenosa podatkov

V sistemu AJPES je vnos podatkov iz papirnih obrazcev dodatno varovan z identifikacijsko številko, ki jo mora vlagatelj pripisati na obrazec. Če te številke vlagatelj ne priloži, oziroma je nepravilna, se zajem podatkov zavrne. Pošiljka po elektronski pošti je elektronsko podpisana, priponka s podatki v njej pa šifrirana s pomočjo sistema PGP. Na enak način poteka tudi pošiljanje rezultatov po elektronski pošti. Vnos podatkov poteka na računalniku uporabnika, ki sam zagotavlja varno hrambo vnesenih podatkov.

Sistem eKompenzacije zahteva pri vnosu podatkov iz papirnih obrazcev priloženo veljavno uporabniško (člansko) ime in geslo, ki ga je uporabnik prejel ob včlanitvi v sistem. S tem geslom je varovan tudi dostop do spletne strani. Ves prenos podatkov med strežnikom in uporabnikom poteka po varni SSL (Secure Socket Layer) povezavi, podatki pa se v tem prenosu šifrirajo s 128 – bitnim ključem. Rezultati, ki se pošiljajo uporabnikom po elektronski pošti, se pred tem šifrirajo s 128 – bitnim ključem, dešifrirati pa jih je mogoče s pomočjo programa, ki ga sistem eKompenzacije zagotavlja na spletni strani in si ga mora vsak uporabnik namestiti v svojem računalniku. V postopku dešifriranja je potrebno vpisati uporabniško ime in geslo.

3.2.10 Reševanje reklamacij

Oba sistema ne omogočata popravljanja napak po izvedeni obdelavi pobota. Če je zaradi napačnega vnosa oziroma prijave udeleženca prišlo do napačnih rezultatov in napačne pobotne verige udeležencev, je potrebno napake reševati v medsebojnem dogovoru udeležencev. Če udeleženec ni prejel rezultatov pobota, ali pa je te izgubil, lahko v AJPES naroči ponovitev pošiljanja po pošti ali elektronski pošti. Če udeleženec rezultatov ne prejema elektronsko, se z referentom lahko dogovori tudi za pošiljko po telefaxu. Izvajalec je odgovoren le za morebitno škodo, ki nastane zaradi nepravilnega vnosa podatkov o obveznostih iz naročnikove prijave. AJPES sprejema reklamacije, ki so oddane v osmih dneh po izvedbi pobota. Sistem eKompenzacije te reklamacije sprejema in rešuje na enak način.

3.2.11 Dolžnosti udeleženca sistema

V obeh sistemih ima upravitelj sistema dolžnost zagotoviti točen prepis podatkov s papirnih vlog, zagotoviti programsko opremo za sprejem podatkov v predpisani obliki oziroma omogočiti udeležencu, da preko ponujene programske opreme sam vnese podatke. Med vnosom mora zagotoviti v največji meri točnost podatkov, zbrane podatke pa je dolžan varovati kot poslovno skrivnost.

Dolžnost upravitelja sistema v AJPES je, da o rezultatu udeleženca obvesti še isti dan po izvedbi obdelave večstranskega pobota, upravitelj sistema v eKompenzacije pa je dolžan udeleženca obvestiti o rezultatih najkasneje naslednji delovni dan po izvedenem pobotu.

3.2.12 Zaračunavanje storitve

V obeh sistemih je članstvo v sistemu brezplačno, zaračuna pa se le določen % od pobotanih obveznosti. Za primerjavo sem pripravil cenik obeh sistemov na dan 17.03.2005 (*Tabela 3.3*). Sistem v AJPES ne zaračunava opravljene storitve v primeru, da bi bil izračunan znesek fakture nižji od določenega minimalnega zneska fakture.

Tabela 3.3: Cenik zaračunavanja storitve »Večstranskega pobota obveznosti«

	<i>e-podatki (splet, e-pošta)</i>	<i>Papirne vloge. telefax</i>	<i>Minimalen znesek fakture</i>
<i>AJPES</i>	<i>0,1 %</i>	<i>0,1 %</i>	<i>300 SIT</i>
<i>Ekompencije.com</i>	<i>0,085%</i>	<i>0,17%</i>	<i>450 SIT</i>

Vir : www.ajpes.si, www.ekompencije.com

3.2.13 Skrb za ohranitev in širitev članov

AJPES razen novoletnega voščila, v katerem udeležence obvešča o časovnem načrtu izvajanja pobotov v naslednjem letu, nima posebnih stikov z uporabniki te storitve. Vsem uporabnikom spletnega portala nudi možnost, da izrazijo pripombe, želje in potrebe, enkrat letno pa po zakonu izvede splošno anketo vseh uporabnikov, ne le uporabnikov večstranskega pobota. Približno pet pripomb in želja je bilo v zadnji anketi v letu 2005 vezanih tudi na storitev večstranskega pobota.

AJPES v sistemu večstranskega pobota ne nudi informacij udeležencem, ali je neka gospodarska družba uporabnik storitve ali ne. Gospodarskim družbam, za katere bi uporabnik povpraševal in se v postopku ugotovi, da še niso uporabniki storitve, bi AJPES lahko pošiljal ponudbe za včlanitev in sodelovanje v sistemu večstranskega pobota. AJPES na svojih spletnih straneh nudi veliko informacij in storitev za podjetja in vsako povabilo v sistem storitve potencialnim uporabnikom bi lahko izkoristili tudi za nevsiljivo promocijo organizacije.

Kako stike s svojimi uporabniki vzdržuje in ohranja podjetje eKompenzacije na njihovi spletni strani ni navedeno, zasledil pa sem, da so v letu 2004 organizirali skupno zabavno prireditev za vse člane njihovega sistema.

Član sistema eKompenzacije lahko sam spreminja svoje članske podatke, lahko sam predlaga novega uporabnika te storitve in sam na spletni strani izvajalca poišče, ali je nek gospodarski subjekt član večstranske kompenzacije. Uporabnikom je na voljo iskanje po imeniku davčnih zavezancev za DDV. V nekem segmentu uporabnik sam aktivno sodeluje v procesu, kar je gotovo pozitiven pristop na poti zadovoljstva uporabnikov.

4. PRENOVA STORITVE VEČSTRANSKEGA POBOTA

Obstoječi sistem storitve večstranskega pobota v AJPES deluje skoraj 10 let in v tem času ni doživel bistvene, radikalne spremembe. Bil je le dopolnjen z dodatno možnostjo oddaje podatkov prek elektronske pošte, vendar ta sprememba ni bistveno prerazporedila notranjih virov in je le nekoliko razširila možnosti povezave s partnerji, ni pa bistveno pripomogla k učinkovitosti. Pri vseh dosedanjih popravkih in dopolnitvah tega sistema predhodno ni bila izdelana vizija, kaj AJPES resnično v prihodnosti na področju te storitve želi doseči.

Dejstvo, da dosedanja prenova storitve ni bila najbolj učinkovita kakor tudi vizija konkurenčnega podjetja, ki je odločeno postaviti najuspešnejši spletni informacijski sistem za iskanje večstranskih kompenzacij in seveda možnost vse večje uporabe interneta kot nove tehnologije v poslovnem procesu storitvene dejavnosti, silijo AJPES v prenovo poslovnega procesa. Vodstvo je odločeno, da to storitev obdržimo, jo prenovimo in kot učinkovit sistem ponudimo potencialnim uporabnikom.

4.1 POSTAVLJENE OMEJITVE IN PRAVILA

Preden sem začel razmišljati o tem, kako prenoviti poslovni proces, sem želel raziskati in ugotoviti, katere omejitve in poslovna pravila bi lahko vplivala na zelen model procesa večstranskega pobota. Na skupnem sestanku vodje procesa in informatikov so bile izpostavljene naslednje zahteve, ki jih mora nov sistem upoštevati :

- Zaradi možnosti, ki je AJPES dana glede na razvejano mrežo izpostav in uslužbencev, je potrebno v novem sistemu ročni vnos ohraniti, kot konkurenčno prednost, saj mnogo uporabnikov v začetni fazi ne bo sposobno preiti takoj na elektronski način posredovanja podatkov in sprejema rezultatov.
- V novem modelu procesa je potrebno za nedoločen čas dopuščati obstoječi sprejem podatkov po elektronski pošti. S tem želi AJPES ohraniti tiste uporabnike, ki jim je tak način oddaje podatkov najbližji in si spremembe ne želijo čez noč.
- Delček procesa, ki išče pobotno verigo izmed vseh prijav, je zajet v kompleksno računalniško rešitev zunanjega izvajalca, ki jo AJPES uporablja že v obstoječem sistemu in jo je potrebno v novem procesu uporabiti z vsemi predpisanimi omejitvami strukture vhodnih in izhodnih podatkov ter operacijskega sistema UNIX, kot platforme obstoječega podprocesa.
- Uporabniku je potrebno omogočiti prenos podatkov iz standardnih datotek, ki so v AJPES že uveljavljeni na področju drugih storitev. Izpostavljena je bila EXCEL preglednica, kot nov medij izmenjave pobotnih podatkov in že uveljavljena standardna datoteka za prenos rezultatov po elektronski pošti.

- Uporabnikom in referentom AJ PES je potrebno omogočiti vpogled v rezultate vseh krogov pobota za eno leto nazaj. Uporabnikom dovoliti vpogled le v njihove rezultate.
- Uporabnikom je potrebno na podlagi elektronske zahteve omogočiti direkten prenos elektronskega izpiska za izbrani krog pobota v predpisani standardni obliki. Izpisek potrebuje uporabnik za avtomatsko knjiženje v računovodstvu.
- Omogočiti sprejem podatkov na podlagi sodobnih rešitev preverjanja spletnih digitalnih potrdil.
- Naročniku omogočiti vpogled v informacije, ali je določeni ekonomski subjekt vpisan v seznam naročnikov te storitve.
- Naročniku omogočiti vpogled v informacije, kdo od sodelujočih ga je v enem od prejšnjih krogov prijavil kot upnika.
- Naročnika je potrebno glede na njegovo željo obvestiti o začetku novega kroga pobota in o pravkar se bližajočem koncu zajema podatkov za naslednji krog.
- Naročniku je potrebno omogočiti izpis potrdila, ki mu izkazuje pravilno oddajo podatkov.

4.2 ANKETIRANJE UDELEŽENIH V PROCESU

V dobi informacijske družbe je pomembno, da imamo prave in uporabne informacije, ko se odločamo za prihodnost. Tudi odločitev za prenovo poslovnih procesov naj bi temeljila na informacijah, ali je prenova potrebna, nujna, predvsem pa je pred prenovo potrebno spoznati, kaj je potrebno prenoviti, da bo želen proces potekal v korist in zadovoljstvo izvajalca in uporabnikov.

Obstaja več načinov zbiranja informacij (*Walonick, 2004, str. 2*). Prvi način je **prebiranje dostopne literature in pisnega gradiva**, ki vključuje npr. interne dokumente podjetja, ustrezne publikacije s področja trga, novice, revije, letna poročila in druge dostopne podatke informacijskega sistema. Tak način je cenejši, vendar na splošno ne nudi hitrih in pravočasnih informacij.

Razgovor z ljudmi je način zbiranja informacij, ki niso dostopne v pisnem gradivu oziroma so sveže in niso še objavljene. Ta način vključuje srečanje s potencialnimi kupci, poslovnimi partnerji, kakor tudi druge oblike pogovorov na poslovnih predstavitev, seminarjih in združenjih. Tak način je pogosto zelo koristen, hkrati pa obstaja možnost, da pridobljene informacije ne predstavljajo mnenja celotne populacije.

Naslednji način zbiranja informacije je **osredotočanje na določeno skupino** ljudi, od katerih želimo pridobiti mnenja, ideje. Pogosto se tak način uporablja pri testiranju novih prijemov v poslovnem procesu, novih izdelkov, storitev. Namen tega zbiranja

je odkriti, kako poslovni partnerji sprejemajo novitete in izboljšave. Skupina obsega približno 20 udeležencev. Vodja skupine skrbi, da je skupina usmerjena v problem in področje raziskave. Tudi pri tem načinu je slabost ta, da je v raziskavo vključen manjši del populacije, zato obstaja možnost, da rezultat ne predstavlja celotne populacije.

Osebni intervju je način pridobivanja podrobnejših informacij. Vključuje osebo, ki opravlja intervju oziroma vprašuje in osebo, ki odgovarja na vnaprej pripravljena in napisana vprašanja. Odgovore izvajalec zapisuje na list. Je eden dražjih načinov pridobivanja informacij, zato ga uporabimo le v primeru, ko udeleženci niso dovzetni za druge oblike raziskave.

Telefonsko anketiranje je najhitrejša metoda zbiranja informacij, ki zajema večje število anketirancev (100 - 400). Izvajalec telefonskega anketiranja sledi vnaprej pripravljenim in napisanim vprašanjem ankete. Prednost telefonske ankete pred anketo po pošti je, da ima izvajalec anketirancu možnost postaviti dodatna in podrobnejša vprašanja. Anketa traja običajno manj kot 10 minut in je izvedljiva v relativno hitrem času.

Anketiranje po pošti je metoda zbiranja informacij, ki je primerna za raziskavo velikega vzorca populacije, je pa primerna tudi, če je geografsko področje vzorca raziskave zelo obsežno. V primerjavi s telefonskim anketiranjem enakega števila populacije je ta metoda nekoliko cenejša, izvedba pa traja več kot dvakrat dalj časa. Slabost te metode je, da ne omogoča zastavljanja dodatnih in podrobnejših vprašanj, kot prednost pa v tem načinu ni pristranskega vpliva izvajalca.

Anketiranje po elektronski pošti in internetu je dokaj nova metoda. Je cenovno najbolj ugodna in najhitrejša metoda distribucije vprašalnika. Edini problem je demografski profil populacije internetnih uporabnikov, ki ne predstavlja celotne populacije. Tudi na tem področju se demografski profil uporabnikov izboljšuje. Pred izvedbo ankete prek elektronske pošte ali interneta je potrebno biti še posebej pozoren na ta vidik, da na koncu ne dobimo izkrivljenih rezultatov, ki so rezultat le računalniško bolj pismene populacije.

4.2.1 Uporabljena metoda anketiranja

Po priporočilu literature sem se tudi sam lotil izvedbe ankete po fazah. Najprej sem določil metodologijo oziroma načina izvedbe, določil zmožnosti in preveril izvedljivost, razvil orodja, določil vzorca ciljne populacije obeh anket, testiral izvedbo na dveh primerih. V nadaljevanju sem poskrbel za objavo in distribucijo vprašalnikov ter spremljal izvajanje. Po zaključku predvidenega anketiranja sem analiziral podatke in pripravil poročilo.

Anketiranje pravnih oseb sem izvedel na tri načine:

1. Pravnim osebam, ki prejemajo rezultate pobota na papirju, sem v poštni pošiljki, skupaj s papirnimi rezultati, posredoval tudi anketni vprašalnik, spremni dopis, navodila za izpolnjevanje in ovojnico z znamko in mojim naslovom. Ker je takih pravnih oseb veliko, sem se odločil, da anketo v papirni obliki izpeljem na vzorcu. Izbral sem izpostavo Ljubljana, kjer so dne 4. 5. 2005 po izvedbi pobota razdelili ankete pravnim osebam v prvih 200 pisemskih ovojnicah z rezultati. Vse vrnjene in izpolnjene papirne ankete sem vnesel prek spletnega programa, ki sem ga pred tem pripravil posebej za zajem papirnih odgovorov. Ti uporabniki so bili izbrani povsem naključno, kar pomeni, da teh anketirancev nisem mogel po določenem času ponovno pozvati k oddaji ankete, oziroma se jim zahvaliti za sodelovanje.
2. Pravnim osebam, ki rezultate prejemajo v elektronski pošti, sem pripravil elektronsko sporočilo, v katerega sem pripel anketo v obliki Word obrazca, navodila in spremni dopis ter dodal povezavo na spletni naslov ankete, ki sem jo za napredne uporabnike pripravil še na spletnem portalu AJPES. Pravne osebe sem v sporočilu zaprosil, da anketo izpolnijo na spletnem portalu, tiste, brez povezave na internet pa, da odgovore pošljejo v priloženi Wordovi datoteki na moj elektronski naslov. Naslove podjetij, ki sem jim poslal elektronsko sporočilo, sem pridobil iz podatkovne baze elektronskih vlog za opravljanje storitve iz vseh izpostav AJPES.
3. Uporabnikom, ki so prejeli sporočilo na elektronski naslov in so se odločili za izpolnjevanje ankete na spletu, kakor tudi naključnim obiskovalcem spletne strani, sem pripravil spletno anketo z enakimi vprašanji.

Anketne odgovore so anketiranci spletne ankete shranjevali v podatkovno bazo SQL-Server, vse odgovore prejetih papirnih in Wordovih anket pa sem moral vnesti sam s pomočjo prilagojenega spletnega programa, ki je omogočal ločeno zajemanje papirnih in elektronskih anket (Wordove priponke). Vsem anketirancem, ki sem jim poslal elektronsko sporočilo, sem po enem tednu ponovno poslal elektronsko sporočilo, v katerem sem se zahvalil za sodelovanje, tiste, ki še niso izpolnili ankete, pa vljudno pozval k oddaji.

Anketiranje uslužbencev AJPES sem izvedel na spletnem strežniku. Spletni naslov ankete sem razposlal z elektronskim sporočilom, ki sem ga naslovil dvanajstim vodjem izpostav, vodju obdelave, nosilcu storitve in razvijalcu. V sporočilu sem izrazil prošnjo, da anketo posredujejo vsem, ki delujejo na področju večstranskega pobota. Vsem naslovnikom sem po enem tednu ponovno poslal elektronsko sporočilo z zahvalo za sodelovanje in hkrati s prošnjo, da oddajo anketne odgovore, če tega morda še niso storili.

4.2.2 Vzorec anketirancev

Ciljni populaciji anketirancev sta torej **pravne osebe**, ki z AJPES že sodelujejo na področju večstranskega pobota in vsi **zaposleni v AJPES**, ki delujejo na področju te storitve.

Število pravnih oseb, ki sem jim poslal anketo po elektronski pošti skupaj s povezavo na spletno stran ankete, je bilo 2665. To je bilo takrat trenutno število pravnih oseb, aktivnih in neaktivnih (stanje 4.5.2005) v vseh podatkovnih tabelah po izpostavah. Anketo sem priložil tudi prvim 200 prejemnikom papirnih rezultatov.

Anketa za pravne osebe je bila namenjena predvsem gospodarskim družbam in samostojnim podjetnikom, ki so že uporabniki te storitve. Ti uporabniki imajo likvidnostne težave in si od te storitve obetajo čim boljše rezultate, zato je tudi njihova pripravljenost za sodelovanje v anketi večja. Odločil sem se, da bom anketo naslovil predvsem na te uporabnike in tako prišel še pred prenovo do pravih spoznanj. V anketi sem želel še posebej ločeno zbrati mnenja uporabnikov, ki poslujejo prek papirja. Cilj prenove ni v tem, da bi te uporabnike izgubili, ampak da jim v prenovljeni storitvi omogočimo lažji prehod na elektronski način in jim hkrati ponudimo tisto, kar si sami najbolj želijo.

Anketa za pravne osebe je bila naslovljena na točno določeno populacijo, lahko pa je anketo na spletni strani izpolnil tudi naključni obiskovalec. Anketo sem sestavil tako, da jo lahko izpolni tudi tisti, ki v sistem storitve ni vključen.

Pred prenovo storitve sem želel ugotoviti tudi mnenja vseh udeležениh izvajalcev. Ni vseeno, ali nekdo dela z odporom, ker ima pri delu težave, ali pa je pri svojem delu zadovoljen, ker mu model procesa in programska oprema pri tem znatno olajšata delo. To slednje je tudi moj cilj, ki ga želim s prenovo doseči in prav o tem sem izvajalce nagovoril v anketnih vprašanjih. Anketo za uslužbenke AJPES sem poslal na 16 naslovov, vodje izpostav pa so sporočilo posredovali vsem, ki delajo na področju storitve večstranskega pobota.

4.2.3 Sestava vprašalnikov

Pri sestavljanju obeh vprašalnikov sem se držal načel, ki so jih avtorji (Lupše, 2004, str. 9) povzeli po knjigi »Methods and techniques in human geography« avtorja G. M. Robinsona. Vprašanja sem poskusil sestaviti čimbolj nedvoumno, predvsem pa tako, da bodo merljivi ter bodo dajali dovolj informacij za oceno stanja. Izogibal sem se vprašanj, s katerimi bi vzpodbujal pristranske odgovore, vprašanja pa sem želel sestaviti tako, da jih bodo anketiranci znali odgovoriti in bo na podlagi kombinacije odgovorov mogoče pridobiti nove informacije in znanja v okviru raziskave.

4.2.4 Testiranje vprašalnikov

Oba vprašalnika sem pred izvedbo testiral. Preveril sem, ali je vprašalnik razumljiv po vsebini in preveril tehnično izvedbo ter delovanje zajema in vpisa podatkov iz spleta. Preden sem obe anketi poslal po elektronski pošti, sem preveril delovanje programa za pošiljanje tako, da sem pripravljeno anketo posredoval dvema sodelavcema in na moj domači naslov izven podjetja. Na vse tri naslove je sporočilo prišlo z vsemi priponkami in tudi povezave na spletno anketo so delovale. Delovalo je tudi shranjevanje odgovorov v podatkovno bazo. Preizkusil sem še delovanje Wordove priponke (namerno sem uporabil nižjo verzijo programa Word zaradi kompatibilnosti različnih verzij), izpolnil obrazec, ga shranil in ga v elektronskem sporočilu poslal na elektronski naslov pošiljatelja. Vsebina priponke je ustrezala vpisanim anketnim odgovorom.

Obe anketi sem vsebinsko testiral tako, da sem ju poslal najprej v pregled nosilcu storitve, ki je vprašanja pregledal in predlagal nekatere slovnične in izrazoslovne spremembe (npr. pobot/pobotanje). Popravljen in preverjen anketni vprašalnik sem dal v izpolnjevanje sodelavcu, ocenil čas izpolnjevanja in preveril razumljivost vprašanj.

Na željo direktorice sem vprašalnik za uporabnike pred razpošiljanjem uporabnikom storitve posredoval tudi njej. Vprašanj ali pripomb nisem prejel.

4.2.5 Uporabljeni vprašalniki

Vprašalnik za pravne osebe je obsegal spremni dopis (*Priloga 20*), s katerim sem pojasnil namen raziskave, navodila za izpolnjevanje (*Priloga 21*) s kratkimi napotki in mojimi kontaktnimi podatki in anketni vprašalnik (*Priloga 22*). Vprašalnik je bil razdeljen na štiri sklope:

- podatki o anketirancu,
- podatki o uporabi interneta in elektronskega poslovanja pravne osebe,
- naročanje storitve večstranskega pobota obveznosti in terjatev,
- distribucija rezultatov storitve večstranskega pobota obveznosti in terjatev.

Vprašalnik je zajemal 22 vprašanj, nekatera so vsebovala tudi več trditev. Vprašanja in trditve so bili zaprtega tipa, tako da so bili anketirancem podani možni odgovori ali postavljene trditve, za katere se je anketiranec opredelil s stopnjo strinjanja. Pri treh vprašanjih je bilo anketirancem dopuščeno, da izberejo možnost »Drugo« in sami dopolnijo trditve in stopnjo strinjanja.

Kot možnost odgovora je bila v večini primerov uporabljena skala petih točk, od sploh se ne strinjam (1) do popolnoma se strinjam (5). Srednja vrednost na skali (3) je pomenila neodločeno mnenje (niti se strinjam niti se ne strinjam). Tudi podajanje mnenj o pomembnosti posameznih trditev je bilo zasnovano na skali s petimi točkami.

Pri večini trditev je bil možen le en odgovor, ponekod pa je bilo ob vprašanju navedeno, da je možnih več odgovorov. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost, ker sem s tem želel povečati verodostojnost odgovorov.

Tudi **vprašalnik za uslužbence AJPES** je obsegal spremni dopis (*Priloga 23*), navodila za izpolnjevanje (*Priloga 24*) ter anketni vprašalnik (*Priloga 25*). Anketni vprašalnik je obsegal tri sklope (8 vprašanj):

- splošni podatki o anketirancu (spol, delovna doba ...),
- sedanji način delovanja procesa,
- želen način delovanja procesa.

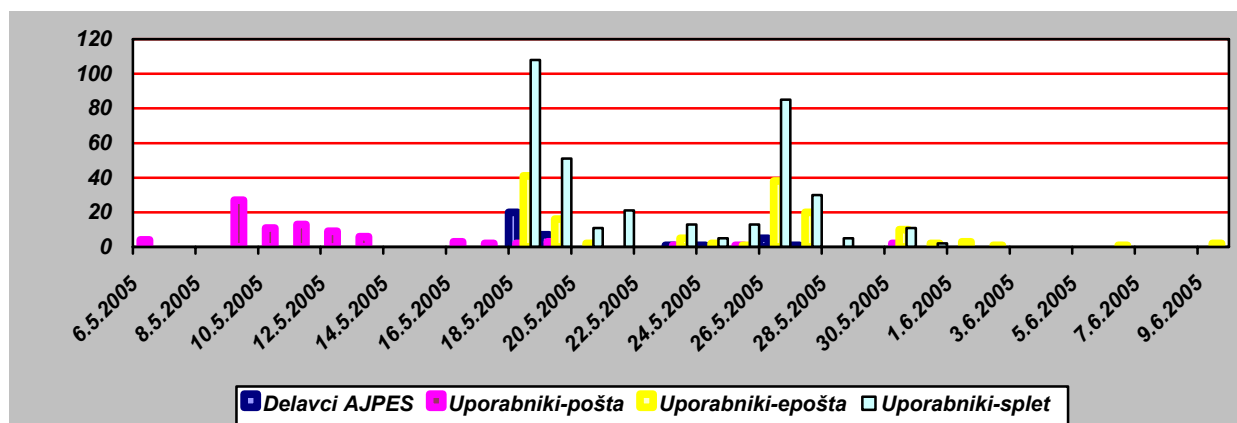
Pri nekaterih vprašanjih je bilo navedenih več trditev, dve trditvi pa sta dopuščali odgovor »Drugo« pod katerima je anketiranec lahko izrazil trditev, ki ni bila vnaprej pripravljena. Tudi anketa za uslužbence AJPES je potekala anonimno.

4.2.6 Izvedba ankete

Prvi del anketiranja uporabnikov sem izvedel tako, da sem ob pomoči uslužbencev AJPES anketne vprašalnike razdelil v prvih 200 ovojnic, skupaj s papirnimi rezultati pobota. Anketiranci so bili izbrani povsem naključno, zato se jim nisem mogel kasneje z dopisom zahvaliti oziroma vzpodbuditi k oddaji ankete. Kljub temu sem po pošti prejel 84 izpolnjenih anket. Vrnjene anketne odgovore sem sproti vnašal v pripravljeno podatkovno bazo s spletnim programom, ki sem ga v ta namen pripravil.

Rezultat anketiranja je 32 vrnjenih anket, ki so jih na spletu vnesli uslužbenci AJPES in 499 vrnjenih anket uporabnikov storitve. Od tega sem 144 anket prejel v prilogi elektronskega sporočila, ostalih 355 anket pa so jih uporabniki vnesli prek spletnega programa. Izpolnjene ankete sem prejemal v naslednjem časovnem obdobju (*Slika 4.1*):

Slika 4.1: Grafični pregled prejema anket po dnevih



Anketo za uslužbence AJPES je izpolnila velika večina populacije, odziv anketiranja uporabnikov storitve pa je bil po pošti 42%, odziv elektronske ankete pa 18,7%. Na

spletu je anketo oddalo 71,2% anketirancev, ostali pa so anketo poslali po elektronski pošti. Po elektronski pošti in na spletu je bilo oddanih približno 35 praznih anket. Problem pri elektronskih pošti je bil predvsem ta, da so anketiranci pošiljali odgovore brez pripetih izpolnjenih anket (WORD obrazec). Med samim anketiranjem nisem preverjal, ali so ti uporabniki kasneje poslali tudi izpolnjeno anketo in tudi nisem preverjal in zavračal, če je nek anketiranec poslal oziroma izpolnil dve enaki anketi. Če prištejem k elektronsko vrnjenim anketam uporabnikov še ankete, prejete po pošti, je vseh vrnjenih anket 583. Glede na dejstvo, da natančne baze vseh aktivnih uporabnikov storitve večstranskega pobota v AJPES ni, baza elektronskih uporabnikov te storitve pa vsebuje tudi neaktivne uporabnike, nisem uspel izračunati % vseh vrnjenih anket uporabnikov. Lahko se le oprem na dejstvo, da mesečno prijavlja svoje obveznosti med 1700 in 1800 uporabnikov. Ker vsi ne prijavljajo obveznosti vsak mesec, je teh uporabnikov verjetno med 1800 in 2665. Če vzamem srednjo vrednost (2232), je rezultat anketiranja 26,1% ob dejstvu, da je bila papirna anketa posredovana le vzorcu anketirancev.

Po prejemu in zaključku zajema vseh anketnih vprašalnikov sem vse anketne odgovore prenesel v podatkovno bazo Microsoft ACCESS in si pri nadaljnji analizi pomagal tudi z orodjem EXCEL.

4.2.7 Analiza anketnih rezultatov uslužbencev AJPES

Splošni podatki

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 10 anketirancev in 22 anketirank. Povprečna delovna doba vseh anketirancev je 20,3 let. Devet anketirancev je imelo srednjo izobrazbo, 19 anketirancev višjo ali visoko izobrazbo in 4 anketiranci najmanj univerzitetno izobrazbo. V povprečju so imeli anketiranci 5,4 leta delovne dobe na področju storitve večstranskega pobota. Starost storitve je v času izvajanja ankete 15 let. Anketo je izpolnjevalo 10 vnašalcev, 10 nadzornikov storitve na izpostavi, 4 razvijalci ali skrbniki sistema. Osem anketirancev je za področje dela izbralo možnost »Drugo« in v prazen prostor vpisalo svoje nazive: vodenje oddelka, vodenje prijav, vodenje izpostave, izvajanje pobota.

Trije anketiranci so menili, da je v izpostavi manj kot 50 naročnikov storitve, 11 anketirancev se je opredelilo za odgovor med 50 in 200 aktivnih naročnikov storitve, 16 anketirancev je menilo, da je v izpostavi več kot 200 aktivnih naročnikov in 2 anketiranca, po vsej verjetnosti iz centrale, se o številu aktivnih naročnikov v izpostavi nista opredelila.

SedANJI način delovanja

Na podlagi izpolnjenih odgovorov (vrednosti od 1 do 5) na postavljene sem izračunal povprečne vrednosti trditev (*Tabela 4.1*) vseh anketirancev (stolpec A), povprečno vrednost trditev anketirancev, ki imajo višjo izobrazbo ali več (stolpec B) in

povprečno vrednost trditev anketirancev, ki imajo vsaj petletne izkušnje na področju storitve (stolpec C).

Tabela 4.1: Odgovori uslužbencev AJPES na trditve o obstoječem procesu

(1-sploh se ne strinjam, 3-niti-niti, 5-popolnoma se strinjam)

Obstoječi proces storitve večstranskega pobotanja ...	A	B	C
1...je podprt z enostavnimi programskimi rešitvami.	3,25	3,09	3,33
2...je podprt s programskimi rešitvami, ki so razumljive in lahke za priučitev.	3,19	3	3,4
3...je podprt s programskimi rešitvami, ki logično vodijo uporabnika pri delu od zajema podatkov do distribucije rezultatov naročnikom.	3,22	3,22	3,4
4...je podprt s programskimi rešitvami, ki so uporabniku prijazne.	3	2,91	3,33
5...je podprt s programskimi rešitvami, ki zadovoljivo zmanjšujejo ali celo odpravljajo ročno delo.	3,47	3,48	3,67
6...je podprt s programskimi rešitvami, ki preprečujejo nastanek napak v postopkih zajema podatkov.	3,97	4	4,33
7...je podprt s programskimi rešitvami, ki preprečujejo nastanek napak v postopkih distribucije rezultatov.	3,44	3,61	3,73
8...deluje brez napak, ker je to predvsem zasloga natančnega dela referentov in ne toliko programske opreme.	3,44	3,35	3,53
9...je podprt s programskimi rešitvami, ki delujejo zanesljivo – motenj pri zajemu podatkov ali distribuciji rezultatov je zelo malo ali nič.	4,03	4,09	4,13
10...je podprt s programskimi rešitvami, ki se v primeru izpada (napake) enostavno in hitro vzpostavijo v normalno delovanje.	3,34	3,22	3,6
11...je podprt s delnimi programskimi rešitvami (zajem, izvedba pobota, pošiljanje rezultatov), ki izpostavi ne zagotavljajo celovitih ažurnih informacij.	2,78	2,97	2,53
12...ne zagotavlja ažurnih informacij iz drugih izpostav, ki bi jih občasno potreboval pri delu za lastne potrebe ali potrebe naročnikov.	3,44	3,43	3,27
13...vključuje tudi kontrolni (dvojni) vnos iz vlog obveznosti in terjatev, za katerega menim, da je nujen pri zagotavljanju točnosti ročnega vnosa.	4	4	3,93
14...vključuje veliko ročnega dela prav v zadnjih trenutkih pred obdelavo pobotanja, zato velikokrat prihaja do zamud pri obdelavi.	2,84	3	2,73
15...vključuje veliko ročnega dela pri razpošiljanju papirnih rezultatov, zato se moj delovni čas v tem dnevu podaljša, kar mi ne ustreza vedno.	3,37	3,43	3,33
16...preko programskih rešitev ne zagotavlja ažurnih informacij, s katerimi bi lahko hitro zadovoljil naročnikove želje oziroma ustregli njihovim reklamacijam.	2,78	3,04	2,93
17...je usmerjen v ohranjanje obstoječih uporabnikov in širitev novih naročnikov.	3,22	3,13	2,93
18...bi izvajali ceneje in hitreje, če bi večina naročnikov sodelovala na elektronski način.	4,44	4,52	4,27
19...je usmerjen v vzpodbujanje naročnikov, da preidejo s papirnega poslovanja na elektronsko poslovanje.	3,09	2,87	3,33
20. (Drugo) V dvajsetem vprašanju (drugo) sem dobil tri zanimiva mnenja, v katerem anketiranci ugotavljajo: za uporabnike je zelo zapletena vključitev v elektronski pobot (pošiljanje podatkov in prevzemanje rezultatov), vključitev v elektronsko oddajo podatkov je v veliki meri odvisna od uslužbenca AJPES in njegovega pristopa pri usmerjanju uporabnika, pošiljanje prijav po faksu otežuje delo zaradi slabe vidljivosti izpisane prijave.			

Želen način delovanja

Tudi pri sklopu anketnih vprašanj v zvezi z želenim načinom delovanja sem za vsako trditev izračunal povprečne vrednosti trditev (Tabela 4.2) vseh anketirancev (stolpec A), povprečno vrednost anketirancev, ki imajo višjo izobrazbo ali več (stolpec B) in povprečno vrednost anketirancev, ki imajo vsaj petletne izkušnje na področju storitve (stolpec C).

Tabela 4.2: Odgovori uslužbencev AJPES na trditve o želenem procesu*(1-sploh se ne strinjam, 3-niti-niti, 5 popolnoma se strinjam)*

Z mojega zornega kota ocenjujem, da ...	A	B	C
(1)...je za AJPES ponujanje informacij preko interneta potrebno.	4,78	4,83	4,60
(2)...je za AJPES ponujanje informacij preko interneta koristno.	4,81	4,87	4,67
(3)...je podpora vodstva AJPES pomembna pri uvajanju elektronskega poslovanja.	4,81	4,87	4,67
(4)...bi v organizaciji dosegli enak ali boljši rezultat z manj truda, če bi strankam omogočili prijavo obveznosti in vpogled v rezultate na spletnih straneh.	4,53	4,57	4,47
(5)...je potrebno v novem sistemu izdelati programske rešitve, ki bi zagotavljale celovito in neposredno obravnavo naročnika.	4,59	4,52	4,60
(6)...bi z uporabo interneta naročnikom olajšali dostop do storitve.	4,78	4,74	4,87
(7)...bi z uporabo interneta olajšali registracijo novih uporabnikov in s tem širili bazo potencialnih naročnikov sistema.	4,69	4,61	4,93
(8)...bi z uvedbo zajema podatkov v skupno podatkovno bazo odpravili nepotrebne postopke prenosa podatkov iz izpostave v centralo AJPES in s tem omogočili zgodnejši začetek in posledično zgodnejši zaključek obdelave.	4,47	4,48	4,40
(9)...da bi z uvedbo skupne in enotne podatkovne baze naročniku in referentu omogočili takojšen in celovit vpogled v vnesene podatke in informacije, ki izvirajo iz njih.	4,50	4,57	4,40
(10)...bi zmanjšali število reklamacij oziroma število podanih zahtev po podatkih, če bi naročnike elektronsko obveščali o zaključku obdelave, o morebitnih zastojih v obdelavi, o morebitnem podaljšanju vnosa ipd.	4,03	4,09	3,80
(11)...bi zmanjšali število reklamacij oziroma število podanih zahtev po podatkih, če bi naročnikom omogočili dostop do rezultatov prek interneta kadarkoli po izvedeni obdelavi.	4,44	4,52	4,73
(12)...bi zmanjšali število reklamacij oziroma število podanih zahtev po podatkih, če bi naročnikom omogočili dostop do informacij, ki izvirajo iz predhodno izvedenih krogov pobotanja.	4,06	3,96	4,13
(13)...bi z ustreznimi ukrepi in olajšavami (cena, rabat...) vzpodbudili naročnike, ki podatke prijavljajo na papirju, da preidejo na elektronski način prijave.	4,03	4,00	4,07
(14)...je prenova poslovnega procesa za doseglo boljših rezultatov nujna.	4,56	4,74	4,60

4.2.8 Analiza anketnih rezultatov uporabnikov

Rezultati elektronske ankete sklopa »Podatki o organizaciji«

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 499 anketirancev, katerih odgovore sem strnil v preglednico (Tabela 4.3). Podatek o letu ustanovitve ni izpolnilo 16 anketirancev. Največja skupina anketirancev dela v organizacijah, ki imajo leto ustanovitve v obdobju od 1981 do 2000. Dvanajst anketirancev ni izpolnilo podatka o številu zaposlenih, ostale sem razvrstil v tri skupine, po kriteriju, ki je eden od treh za določanje velikosti organizacije v AJPES (majhna, srednja, velika). Največ odgovorov sem prejel od skupine anketirancev, ki pripadajo organizacijam s številom zaposlenih do 50 delavcev. Po vrsti organizacije se ni opredelilo 20 anketirancev, za možnost »drugo« se je opredelilo 68 anketirancev, ki so v opis družbe napisali javni zavod, zadruga, občina, zbornica. Po vrsti organizacije močno prevladujejo gospodarske družbe, samostojnih podjetnikov je samo 16. Glede uporabe storitve večstranskega pobota v AJPES se ni opredelilo 28 uporabnikov, 54 uporabnikov pa v anketi odgovarja, da niso uporabniki storitve v AJPES, ostala večina anketirancev so uporabniki storitve v AJPES. Na vprašanje, ali anketiranec uporablja storitev večstranskega pobota pri drugem izvajalcu, 24 anketirancev na vprašanje ni odgovorilo, 385 jih je odgovorilo pozitivno in 90 negativno. Dva in dvajset anketirancev ni odgovorilo na vprašanje o številu uporabe storitve, 9 anketirancev ne bo uporabilo

storitve, 28 anketirancev bi storitev uporabilo, če bi imeli od tega kaj koristi, 7 anketirancev bi storitev zagotovo uporabilo v primeru likvidnostnih težav, 33 anketirancev je storitev uporabilo manj kot 10 krat in 400 anketirancev 10 krat in več.

Rezultati papirne ankete sklopa »Podatki o organizaciji«

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 84 anketirancev (*Tabela 4.3*). Prevladujejo anketiranci iz organizacij, ki so bile ustanovljene v obdobju med 1981 in 2000. Po številu zaposlenih prevladujejo anketiranci iz organizacij s številom zaposlenih do 50. Po vrsti organiziranosti prevladujejo gospodarske družbe, trije anketiranci so se opredelili kot samostojni podjetniki in ostali kot drugo (dva sta v dodatnem opisu vpisala društvo in visokošolska organizacija). Skoraj vsi (razen enega anketiranca) so izpolnili trditev, da so uporabniki storitve v AJ PES, saj so bile vsem posredovane ankete v procesu posredovanja rezultatov storitve. Trije so storitev uporabili manj kot 10 krat, ostalih 79 anketirancev je storitev uporabilo 10 krat ali več.

Tabela 4.3: Odgovori splošnega dela ankete za pravne osebe

Kriteriji	Elektronska anketa		Papirna anketa	
	Število anketirancev (vseh 499)	%	Število anketirancev (vseh 84)	%
1. Leto ustanovitve:				
do 1960	81	16,23	12	14,29
od 1961 do 1980	38	7,62	3	3,57
od 1981 do 2000	341	68,34	58	69,05
od 2001	23	4,61	7	8,33
ni odgovorilo	16	3,21	4	4,76
2. Število zaposlenih:				
do 50	321	64,33	69	82,14
Od 51 do 250	125	25,05	12	14,29
Od 251	41	8,22	2	2,38
ni odgovorilo	12	2,40	1	1,19
3. Vrsta organiziranosti:				
Samostojni podjetnik	16	3,21	3	3,57
gospodarska družba	395	79,16	77	91,67
Drugo	68	13,63	3	3,57
ni odgovorilo	20	4,01	1	1,19
4. Uporabniki storitve v AJ PES:				
DA	417	83,57	83	98,81
NE	54	10,82	1	1,19
ni odgovorilo	28	5,61	0	0,00
5. Uporabniki storitve pri drugem izvajalcu:				
DA	385	77,15	72	85,71
NE	90	18,04	12	14,29
ni odgovorilo	24	4,81	0	0,00
6. Število uporabe storitve v AJ PES ali pri drugem izvajalcu:				
nisem še uporabil in je ne bom uporabil	9	1,80	0	0,00
nisem še uporabil in bi jo uporabil zaradi koristi	28	5,61	0	0,00
Nisem še uporabil in jo bom zagotovo v primeru likvidnostnih težav	7	1,40	0	0,00
Storitev uporabili manj kot 10 krat	33	6,61	3	3,57
Storitev uporabili 10 krat ali več kot 10 krat	400	80,16	79	94,05
ni odgovorilo	22	4,41	2	2,38

Rezultati elektronske ankete sklopa »Uporaba interneta in e-poslovanja«

V 2. sklopu vprašalnika za pravne osebe je 95,39% anketirancev odgovorilo, da uporabljajo elektronsko pošto (*Tabela 4.4*) in prav toliko jih ima priključek na internet, dobra polovica anketirancev ima dostop v omrežje internet 5 ali več let. Nad 80% anketirancev uporablja hitro povezavo na omrežje internet in kar 71 % anketirancev ima izdelano spletno stran s predstavitvijo podjetja. Na spletnih straneh anketirancev prevladujejo predvsem informacije o podjetju in stikih (okrog 60% anketirancev), okrog 18% pa je anketirancev, ki imajo izdelane spletne strani z naročanjem izdelkov ali storitev. Skoraj 90% anketirancev uporablja internet pri elektronskem poslovanju. Anketiranci so v dodatno možnost zapisali še naslednje oblike predstavitve in uporabe spletne strani podjetja: predstavitev prodajnega programa, predstavitev materialov, podatki o zaposlitvah, objava javnih razpisov, informacije za delničarje, predstavitev storitev in projektov, objava publikacij, internih glasil, povezave na pomembne strani. Razlogi za uporabo interneta pri elektronskem poslovanju so po mnenju anketirancev predvsem povečanje prilagodljivosti in odzivnosti poslovanja ter zmanjšanje stroškov, želja strank in poslovnih partnerjev pa niti ne.

Rezultati papirne ankete sklopa »Uporaba interneta in e-poslovanja«

Rezultati papirnih anket (*Tabela 4.4*) so v veliki meri podobni elektronskim rezultatom. Razlika je v tem, da so ti anketiranci lastniki internetnega priključka krajši čas in jih je v skupini 5 let in več le 46%, dobra četrtina je lastnikov internetnega priključka za čas enega do treh let. Rezultati kažejo, da je na splošno v tej ciljni skupini manj uporabnikov z izdelanimi spletnimi predstavitvenimi stranmi. Dva anketiranca sta v odgovoru o predstavitvenih straneh pod drugo zapisala katalog in ponudba. Pomembna razloga uporabe interneta te ciljne skupine sta prilagodljivost in odzivnost poslovanja, dva uporabnika sta dodatno zapisala še: hitrejši prenos in preverjanje likvidnosti kupcev.

Tabela 4.4: Odgovori pravnih oseb o uporabi interneta in e-poslovanja

Kriteriji	Elektronska anketa		Papirna anketa	
	Število anketirancev (vseh 499)	%	Število anketirancev (vseh 84)	%
7. Uporaba e-pošte:				
DA	476	95,39	78	92,86
NE	1	0,20	5	5,95
ni odgovorilo	22	4,41	1	1,19
8. Priključek na omrežje internet:				
nimamo priključka in ga ne načrtujemo	0	0,00	0	0,00
nimamo priključka, vendar ga načrtujemo	0	0,00	2	2,38
manj kot 1 leto	0	0,00	1	1,19
1 do 3 leta	35	7,01	24	28,57
3 do 5 let	132	26,45	18	21,43
5 in več let	310	62,12	39	46,43
ni odgovorilo	22	4,41	0	0,00
9. Način dostopa v omrežje internet:				
hitre povezave (ADSL, najeta linija ...)	411	82,36	68	80,95
počasnejše povezave (analogna linija, ISDN, mobilni telefon ...)	44	8,82	12	14,29
ne vem	11	2,20	2	2,38
ni odgovorilo	33	6,61	2	2,38

10. Predstavitev na internetu:				
DA	356	71,34	45	53,57
NE	116	23,25	36	42,86
ni odgovorilo	27	5,41	3	3,57
11. Predstavitev na internetu vsebuje (možnih več odgovorov):				
podatke o organizaciji	339	67,94	42	50,00
informacije o vzpostavitvi stikov z našo organizacijo	306	61,32	31	36,90
predstavitev storitev s cenikom	132	26,45	14	16,67
naročanje storitev	91	18,24	12	14,29
vpogled v informacije	166	33,27	20	23,81
drugo:	23		2	
12. Uporaba interneta pri e-poslovanju:				
DA	447	89,58	75	89,29
NE	22	4,41	2	2,38
ni odgovorilo	30	6,01	7	8,33
13. Razlogi za uporabo interneta pri e-poslovanju:				
	Povprečna vrednost izpolnjenih trditev / (število izpolnjenih trditev) 1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam			
zaradi zmanjšanja stroškov poslovanja	4,10 (432)		3,78 (60)	
zaradi povečanja prilagodljivosti poslovanja	4,69 (439)		4,55 (65)	
zaradi povečanja odzivnosti poslovanja	4,39 (432)		4,21 (61)	
ker je bila to želja strank	2,97 (396)		2,90 (59)	
Drugo:	(28)		(2)	

Rezultati elektronske ankete: sklop: »Naročanje storitve večstranskega pobota«

Pravne osebe so izbrale elektronsko pošto in internet kot najbolj pomemben način naročanja (Tabela 4.5). Želel sem pridobiti vrstni red pomembnosti in s tem jasno opredelitev, kaj je bolj pomembno za anketirance, vendar so mnogi anketiranci, kljub navodilom, vpisovali isto zaporedno številko pomembnosti pod več izbir. Zaradi tega rezultat tega vprašanja ne odraža pravega vrstnega reda posameznih načinov, pač pa bolj stopnjo želenosti posamezne izbire. Elektronski pošti in internetu sledi naročanje po faksu in na zadnjem mestu naročanje prek papirnih obrazcev. Skoraj tri četrtine anketirancev uporablja naročanje storitve prek elektronske pošte in nad polovico anketirancev naroča storitev prek interneta (pri drugem izvajalcu), 8 % jih je izbralo naročanje na papirnem obrazcu in 23,05% po faksu. Uporabnikov, ki naročajo storitev po elektronski pošti, kakor tudi prek spleta, je 34%. Na vprašanje, ali bi se odločili za elektronski način naročanja, če bi bila storitev v tem primeru cenejša, je pozitivno odgovorilo 87,37% in 77,76% bi izbralo elektronski način naročanja, ker bi s tem povečali odzivnost pri naročanju. Anketiranci se v odgovorih strinjajo, da AJ PES omogoči več načinov naročanja storitev, ni jim pa toliko pomembno, da je poleg elektronskega načina zagotovljeno še naročanje na papirju. Bolj pomembno jim je, da je poleg internetnega naročanja zagotovljeno še naročanje po elektronski pošti. Zelo pomembna jim je varnost, da v procesu naročanja ne bi prihajalo do nepooblaščenega vpogleda v podatke naročil. V procesu naročanja jim niti ni pomembno, da se nepobotani zneski predhodne obdelave pobota ohranijo za naslednji vnos, pomembneje jim je, da jim je omogočen vnos naročil tik pred začetkom izvedbe pobota.

Rezultati papirne ankete sklopa »Naročanje storitve večstranskega pobota«

Anketiranci, ki so izpolnili anketo na papirju, so za najbolj pomemben način naročanja izbrali naročanje po elektronski pošti (Tabela 4.5), sledi naročanje po

faksu, spletu in nazadnje naročanje na papirju. Anketiranci so tudi v tej anketi dali prednost elektronski pošti, vendar so v nadaljevanju kar v 82% odgovorili, da bi raje izbrali internet kot tehnologijo, ki nudi večjo odzivnost v sistemu zajema podatkov. Anketiranci v obstoječih procesih naročanja storitve največ uporabljajo telefaks (63,10%), 48,81% jih storitev naroča prek elektronske pošte in skoraj 30% prek spleta (pri drugem izvajalcu). Samo 21,43% anketirancev uporablja klasično pošto in papirni obrazec. Ostali odgovori so dokaj podobni odgovorom anketirancev, ki so ankete izpolnili elektronsko, le nekoliko bolj si želijo, da izvajalec poleg elektronskega naročanja zagotovi še naročanje na papirju.

Tabela 4.5: Odgovori pravnih oseb o naročanju storitve večstranskega pobota

Kriteriji	Elektronska anketa		Papirna anketa	
14. Pomembnost načinov naročanja storitve, ne glede na način, ki ga anketiranec morda že uporablja: 1 - najbolj pomemben, 4 - najmanj pomemben	Povprečna vrednost izpolnjenih trditev / (število izpolnjenih trditev)			
Po pošti	3,28 (459)		3,04 (75)	
Po faksu	2,65 (460)		2,18 (79)	
Preko internetne strani izvajalca	2,07 (462)		2,40 (73)	
Po elektronski pošti	1,95 (464)		1,84 (74)	
15. Način naročanja, ki ga anketiranec uporablja (možnih je bilo več odgovorov):	Število anketirancev (vseh 499)	%	Število anketirancev (vseh 84)	%
Po pošti	40	8,02	18	21,43
Po faksu	115	23,05	53	63,10
Po elektronski pošti	367	73,55	41	48,81
Preko internetne strani izvajalca	264	52,91	25	29,76
ni odgovorilo	57	11,42	13	15,48
16. Ali bi se raje odločili za e-naročanje, če bi bilo v primerjavi s faksom ali papirjem cenejše?				
DA	436	87,37	71	84,52
NE	28	5,61	13	15,48
ni odgovorilo	35	7,01	0	0,00
17. Ali bi se glede na možnosti tehnologije (odzivnost) raje odločili za naročanje prek interneta?				
DA	388	77,76	69	82,14
NE	78	15,63	15	17,86
ni odgovorilo	33	6,61	0	0,00
18. Pri naročanju bi bilo za našo organizacijo pomembno: 1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam	Povprečna vrednost izpolnjenih trditev / (število izpolnjenih trditev)			
(1) ... da izvajalec zagotovi različne načine naročanja storitve (načini so navedeni v anketnem vprašanju št 15.	4,00 (452)		4,30 (80)	
(2) ... da izvajalec poleg drugih elektronskih oblik naročanja zagotovi sprejem naročila tudi v papirni obliki.	3,37 (454)		4,00 (82)	
(3) ... da je poleg internetnega naročanja zagotovljeno tudi naročanje po elektronski pošti.	4,14 (454)		4,14 (80)	
(4) ... da je naročilo omogočeno oddati tik pred začetkom predvidene izvedbe večstranskega pobotanja.	4,50 (458)		4,52 (81)	
(5) ... da se nepobotani zneski obveznosti iz predhodne obdelave ohranijo v podatkovni bazi in jih za nov krog pobotanja ni potrebno ponovno vnašati.	3,13 (453)		3,19 (80)	
(6) ...da izvajalec v vseh načinih sprejema podatkov zagotovi varnost vnesenih podatkov in onemogoči vpogled nepooblaščenim osebam.	4,80 (454)		4,70 (81)	

Rezultati elektronske ankete sklopa »Posredovanje informacij večstranskega pobota«

Anketiranci so za najpomembnejši način posredovanja rezultatov izbrali elektronsko pošto in internet (*Tabela 4.6*). Razlika med elektronsko pošto in internetom je tudi pri tem sklopu majhna. Tudi v tem sklopu so pri vprašanju o želenem načinu sporočanja rezultatov anketiranci, kljub navodilom, dali enak vrstni red več odgovorom, zato sem iz odgovorov lahko izračunal le stopnjo pomembnosti (želenosti) načina sporočanja rezultatov. Pri vprašanju o načinu prevzemanja rezultatov obstoječega sistema kar 82,97% anketirancev uporablja elektronsko pošto in 47,29% anketirancev rezultate prejme prek interneta (pri drugem izvajalcu). Nekaj več kot 6% anketirancev prejema rezultate po pošti, in 11,62% po faksu ter 1,60% v obliki SMS sporočil. Anketirancem je manj pomembno, da izvajalec zagotavlja različne načine posredovanja (3,87), bolj pomembno jim je, da je zagotovljena varnost podatkov (4,76), da so o rezultatih obveščeni takoj po obdelavi (4,81), da so obveščeni še v istem dnevu obdelave (4,65), da je obveščanje zagotovljeno tudi izven delovnega časa izvajalca (4,29), da izvajalec zagotavlja ponovitev vpogleda v rezultate brez predhodnega naročila ali reklamacije (4,50) in da izvajalec zagotavlja elektronsko obliko rezultatov zaradi avtomatskega knjiženja v računovodstvu (4,09). Poleg sprejema rezultatov si anketiranci želijo tudi dodatnih storitev kot so:

- zagotavljanje informacij, ali je poslovni partner registriran uporabnik te storitve (4,54),
- zagotavljanje informacij, ali je poslovni partner v eni od predhodnih obdelav prijavil svoje obveznosti (4,48),
- pošiljanje ponudb pravnim osebam, ki jih predlagajo uporabniki storitve (4,09).

Rezultati papirne ankete: sklop: »Posredovanje informacij večstranskega pobota«

Anketiranci papirne ankete so za najbolj pomemben način sporočanja rezultatov izbrali (*Tabela 4.6*) sporočanje prek internetne strani izvajalca (2,40), sledi sporočanje po faksu (2,42) in elektronski pošti (2,47) in po pošti (3,12). Skoraj 60% jih v obstoječem procesu uporablja za sprejem rezultatov pošto, 47,62% anketirancev rezultate prejema po elektronski pošti in 32,14% prek internetne strani izvajalca. Podobno kot anketiranci elektronske ankete so tudi anketiranci papirne ankete odgovarjali na postavljene trditve v zvezi s sprejemom rezultatov. Nekoliko bolj si želijo, da izvajalec zagotovi različne načine sporočanja rezultatov in nekoliko manjšem odstotku so izrazili željo, da rezultate prejmejo v strukturirani elektronski obliki zaradi nadaljnjega knjiženja v računovodstvu.

Tabela 4.6: Odgovori pravnih oseb o posredovanju pobotnih rezultatov

Kriteriji	Elektronska anketa	Papirna anketa
19. Pomembnost načinov sporočanja rezultatov, ne glede na način, ki ga anketiranec morda že uporablja: 1 - najbolj pomemben, 5 - nepomemben	Povprečna vrednost izpolnjenih trditev / (število izpolnjenih trditev)	

Po pošti	3,87 (448)		3,12 (78)	
Po faksu	3,23 (449)		2,42 (78)	
Po telefonu v obliki SMS sporočila	4,11 (445)		4,05 (75)	
Po elektronski pošti	1,88 (461)		2,47 (77)	
Preko internetne strani izvajalca	2,25 (458)		2,40 (78)	
20. Način sporočanja, ki ga anketiraneec uporablja (možnih je bilo več odgovorov):	Število anketirancev (vseh 499)	%	Število anketirancev (vseh 84)	%
Po pošti	31	6,21	50	59,52
Po faksu	58	11,62	27	32,14
Po telefonu v obliki SMS sporočila	8	1,60	3	3,57
Po elektronski pošti	414	82,97	40	47,62
Preko internetne strani izvajalca	236	47,29	27	32,14
ni odgovorilo	28	5,61	0	0,00
21. Pri sprejemu rezultatov je (bi bilo) za našo organizacijo pomembno, ... 1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam				
(1)... da izvajalec zagotovi različne načine posredovanja rezultatov obdelave (načini so navedeni v predhodnem vprašanju).	452	3,87	81	4,25
(2)... da izvajalec zagotovi ustrezno varnost podatkov pri posredovanju rezultatov.	459	4,76	80	4,74
(3)... da smo o rezultatih obdelave obveščeni takoj po zaključku obdelave pobotanja.	460	4,81	81	4,84
(4)...da smo o rezultatih obdelave obveščeni v istem dnevu obdelave pobotanja.	463	4,65	81	4,59
(5)... da nam izvajalec omogoči vpogled v rezultate pobotanja tudi izven delovnega časa izvajalca.	458	4,29	82	4,11
(6)... da nam izvajalec omogoči ponovitev vpogleda v rezultate pobotanja brez predhodnega naročila (reklamacije).	450	4,50	80	4,18
(7)... da so rezultati podani v elektronski obliki, ker jih kot take avtomatsko knjižimo v računovodstvu, oziroma prehod na računalniško knjiženje v našem podjetju načrtujemo v bližnji prihodnosti.	451	4,09	81	3,49
22. Poleg prejema rezultatov želimo (bi želeli), da izvajalec zagotovi še ...				
(1)... vpogled v informacijo, ali je naš poslovni partner registriran uporabnik te storitve.	461	4,54	82	4,29
(2)... vpogled v informacijo, ali je naš poslovni partner v eni od predhodnih obdelav pobotanja izvajalcu prijavil obveznosti.	461	4,48	82	4,29
(3)... izročanje povabil za včlanitev v sistem večstranskega pobotanja gospodarskim subjektom, na naš predlog.	460	4,09	82	3,88

4.3 NOV MODEL NAROČANJA IN POSREDOVANJA INFORMACIJ VEČSTRANSKEGA POBOTA Z UPORABO INTERNETA

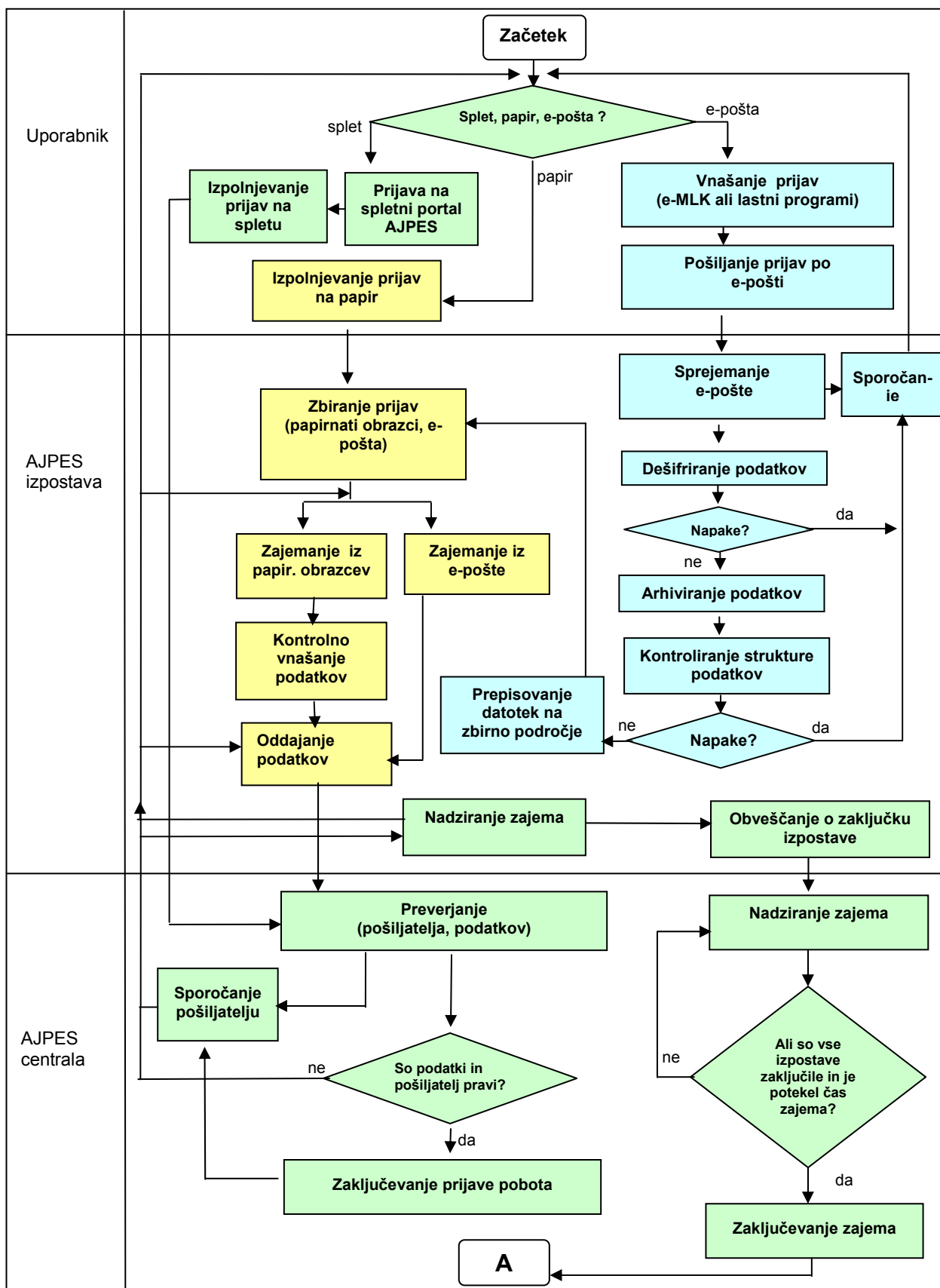
Pred opisom novega sistema večstranskega pobota naj omenim, da je v novem modelu spremenjen celoten proces od zajema do distribucije rezultatov. Edini postopek, ki je ostal nespremenjen, je izvedba obdelave pobotnih podatkov na HP-UNIX računalniku, z vsemi že predpisanimi vhodnimi podatki in predpisanimi

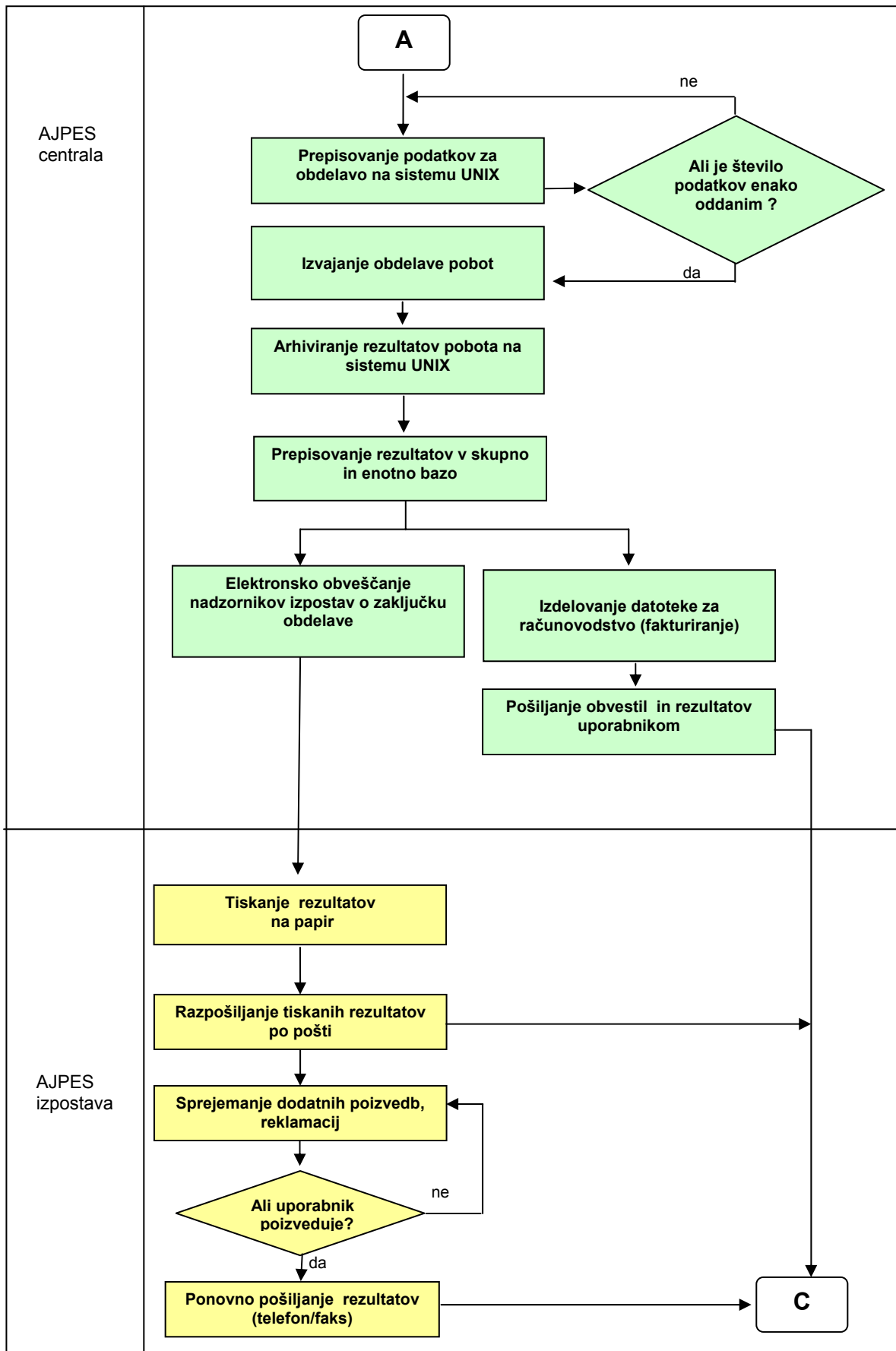
izhodnimi rezultati. Programska oprema, ki podpira obdelavo sprejetih pobotnih prijav, deluje učinkovito in deluje neodvisno od tehnologije, ki se uporablja za zajem podatkov in pošiljanje rezultatov. Prenova tega programa zgolj zaradi prehoda na platformo WINDOWS ni nujno potrebna, izvajanje na obstoječi tehnologiji pa ne predstavlja bistvene časovne ovire. Na istih vhodnih podatkih je bila že izvedena primerjalna obdelava z AJPES-ovim programom in drugim programom, ki je bil ponujen AJPES v nakup, vendar ponujeni program ni dosegel boljših rezultatov.

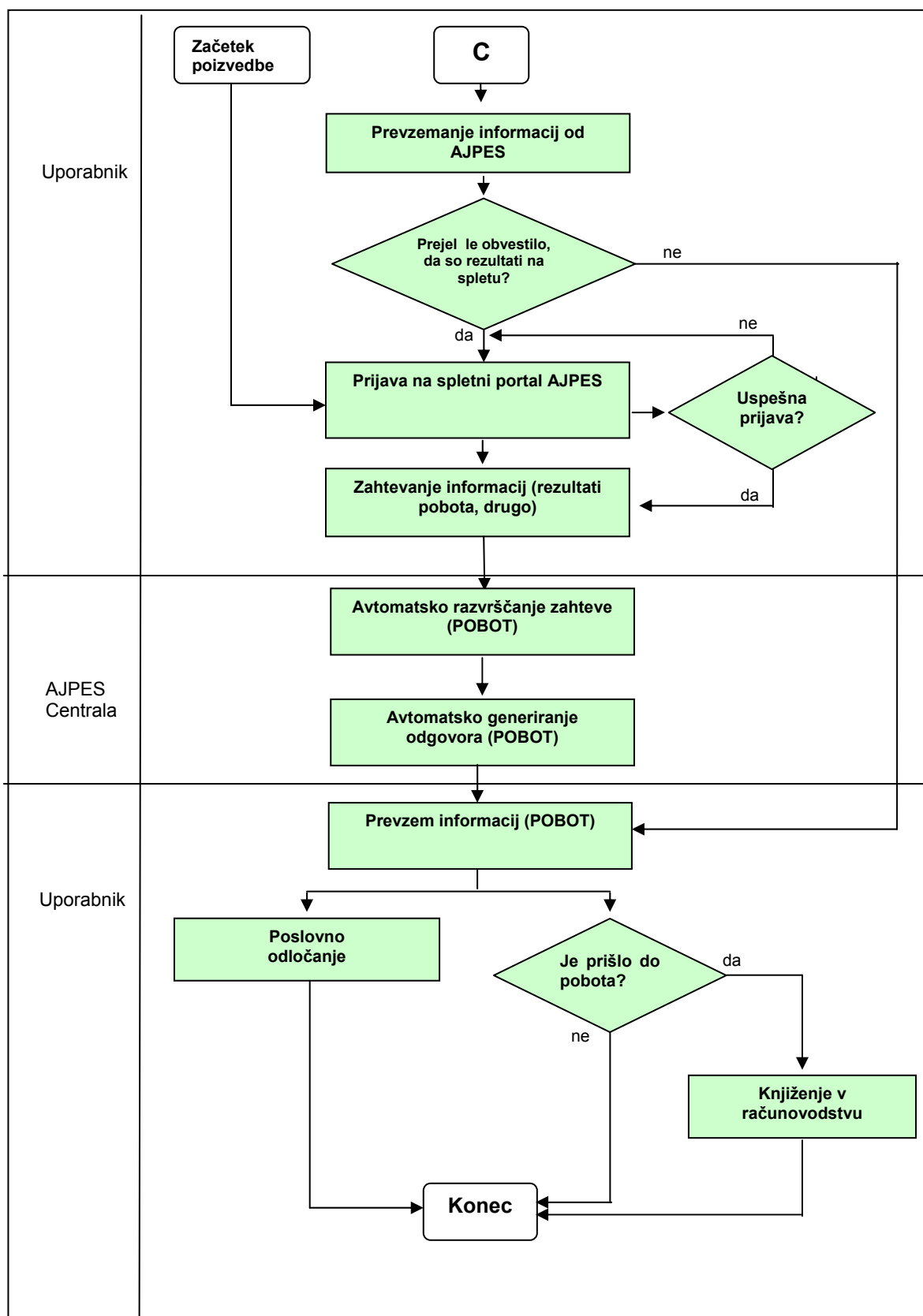
Nov model (*Slika 4.2*) je rezultat analize obstoječega stanja storitve večstranskega pobota v AJPES, primerjave konkurenčne organizacije, analize rezultatov anketiranja pravnih oseb in uslužbencev AJPES. Model temelji na uporabi tehnologije internet. Predvsem zaradi postavljenega poslovnega pravila in pozitivnega mnenja nekaterih naročnikov je v novem sistemu vzporedno vključen tudi prevzem podatkov po elektronski pošti (podprocesi v modri barvi), ki pa ga lahko brez težav kadarkoli opustimo takrat, ko bodo vsi uporabniki prešli na internetni način izmenjave podatkov. Iz anketnih rezultatov je razvidno, da je elektronska pošta, kot doslej edini način elektronske izmenjave podatkov, zelo priljubljena tehnologija, zato sem v modelu predvidel mehak prehod na izmenjavo podatkov prek interneta. Zajem prek papirnih vlog (podprocesi v rumeni barvi) je potrebno v sistemu ohraniti toliko časa, dokler zadnji uporabnik ne preide na zajem pobotnih prijav na spletu. Ta funkcionalnost se lahko po potrebi ponovno vključi za vsakega novega naročnika, ki še ni pripravljen na elektronsko izmenjavo, kar v nekem smislu lahko pomeni tudi konkurenčno prednost v primeru, da bi uporabnik želel začeti najprej z oddajo podatkov na papirju in po tem postopno preiti na elektronsko poslovanje. Pomembna sprememba zajema v novem modelu je, da uslužbenci AJPES uporabljajo enotno in skupno bazo, ki je predvidena tudi za zajem pri udeležencih pobota. S tem je omogočen celovit pregled vseh vnesenih prijav za posameznega naročnika, kar zagotavlja sprotno ugotavljanje in odpravljanje dvojnih prijav. S preходом na internetno izmenjavo podatkov bo dosežen končni cilj prenove (podprocesi v zeleni barvi).

Tudi v novem modelu se ohranja ustaljen princip, da podatke oddajajo dolžniki, ki v prijavi navedejo vse upnike, njihove davčne številke in zneske v slovenskih tolarjih. Model temelji na skupni in enotni podatkovni bazi, tehnologija internet pa zagotavlja vpogled v vse potrebne informacije takoj, predvsem pa jih zagotavlja vsem udeležnim v procesu (tudi zunaj omrežja AJPES) in upošteva varnostne omejitve pri dostopu do vnesenih podatkov in rezultatov pobota.

Slika 4.2: Želen proces opravljanja storitve večstranskega pobota







Sistem je v uporabi praviloma enkrat mesečno od trenutka, ko se odpre nov krog pobota (predvidoma en teden pred pobotom), do zaključka izvedbe pobota, ko so poslani vsi rezultati udeležencem pobota in so opravljene vse reklamacijske zahteve. Odpiranje kroga sodi v sam začetek procesa. Nov krog odpre nadzornik na

centrali z vpisom številke kroga in datuma kroga pobota, ter datuma začetka in zaključka zajema. Ob odpiranju kroga se postavi status kroga na stanje zajema podatkov v okviru postavljenih datumov. Vsaka pobotna prijava, kakor tudi rezultat, se v sistemu zabeleži z unikatno številko pobota, kar zagotavlja arhiviranje in tudi pregledovanje arhivskih vhodnih podatkov in arhivskih rezultatov pobota. Nov model zagotavlja fleksibilnost pri odpiranju in zajemu podatkov za dva ali več krogov pobota hkrati in omogoča vpogled vsem udeleženiim v rezultate poljubnega kroga pobota.

4.3.1 Podprocesi pri uporabniku – zajem podatkov

Uporabnik, ki še ni registriran v sistemu in želi oddati pobotne podatke v določen krog pobota, mora najprej opraviti registracijo na spletnem portalu ali pa prinesiti v izpostavo kot doslej, izpolnjeno in podpisano pogodbo na papirju. AJPES kot izvajalec na podlagi tega dogovora zagotovi uporabniku uporabniško ime in geslo in identifikacijsko številko za oddajanje podatkov na papirju. Vsi obstoječi uporabniki elektronske pošte bodo pred prehodom na nov model opravljanja storitve avtomatsko registrirani kot uporabniki elektronske pošte, ostale uporabnike bodo iz papirnih pogodb v register uporabnikov vnesli uslužbenci AJPES. Ti bodo vsakega naročnika posebej povabili k uporabi spletnega načina zajema podatkov. Dokler obstoječi in novi uporabniki ne pošljejo po pošti overjene vloge za oddajo pobotnih prijav prek spleta, na kateri je vpisana tudi identifikacijska (serijska) številko spletnega digitalnega potrdila, jim sistem dovoli le dosednji način pošiljanja (oddajanja) podatkov. Prezem rezultatov je za vse registrirane uporabnike dovoljen na spletni strani tudi brez digitalnega potrdila, le z uporabniškim imenom in geslom. Končni cilj prenove je, da uporabniki sami vnesejo in elektronsko podpišejo oddane podatke.

Za uspešno prijavo na spletni portal AJPES mora uporabnik najprej vpisati uporabniško ime in geslo in izbrati storitev večstranski pobot. Sledi vnos podatkov in sprotna kontrola davčne številke dolžnika in davčnih števil upnikov. Vsi vneseni podatki za določen krog pobota še niso avtomatsko vključeni v pobot. Te mora uporabnik še posebej potrditi s funkcijo ODDAJ in le tako oddani podatki gredo v proces izvedbe pobota. Podatke v postopku oddaje elektronsko overi s spletnim digitalnim potrdilom. Ko so podatki označeni za oddajo, jih uporabnik ne more več spreminjati, lahko pa jim vrne status »vnos poteka« (če jih izvajalec med tem še ni vključil v izvedbo pobota), ki omogoča popraviljanje in ponovno oddajanje pobotne prijave. Uporabnik iz sistema prejme informacije o pravilnosti podatkov in ali je oddaja podatkov uspela. Sistem mu omogoča takojšen vpogled in pregledovanje vnesenih in oddanih podatkov. Če uporabnik iz kakršnega koli razloga ne želi oddati podatkov prek spleta, mu sistem dovoljuje še:

- oddajo po klasični pošti v obliki predpisanega obrazca (Priloga 4),
- oddajo podatkov v predpisani strukturi na elektronski naslov izpostave. Uporabnik lahko uporabi AJPES-ov programa eMLK ali lasten program, če

zagotovi ustrezno PGP šifriranje in elektronsko podpisovanje. Vsebina datoteke mora v tem primeru ustrezati predpisani strukturi (*Priloga 5*).

4.3.2 Podprocesi v izpostavi AJPES (zbiranje: papir, disketa, e-pošta)

Izpostave AJPES zagotavljajo v vmesni fazi prenove poslovnega procesa tudi zbiranje in zajem papirnih obrazcev in podatkov v elektronskih pošiljkah. Proces zbiranja podatkov na izpostavah AJPES bo postal odveč tisti trenutek, ko bodo vsi uporabniki za oddajo podatkov pobota uporabljali tehnologijo internet.

Vodilno funkcijo na izpostavi ima nadzornik storitve, ki spremlja zajem podatkov in skrbi, da so vsi prejeti podatki na koncu vneseni v sistem in vključeni v izvedbo pobota. V primeru napak rešuje problem z uporabnikom in odloča o zaključku vnosa na izpostavi ter nadzorniku centrale sporoča status zajema izpostave. Od nadzornika centrale prejema vsa pomembna obvestila v zvezi s storitvijo, med drugim spremlja tudi status vnesenih prijav tistih spletnih uporabnikov, ki imajo pogodbo o opravljanju storitve na izpostavi in so vlogo za elektronsko oddajanje podatkov predložili v izpostavi. Nadzornik predstavlja vez med uporabnikom in izvajalcem, njegova naloga je, da uporabniku zagotovi hitro pomoč pri njegovih željah, zahtevah in poizvedovanjih.

Zbiranje podatkov iz papirnih obrazcev

Papirni obrazci prispejo v izpostavo AJPES po pošti ali pa jih prinesejo uporabniki sami na sprejemno mesto. Status papirnega obrazca ima tudi obrazec, ki ga uporabnik pošlje po faksu. Vse papirne obrazce zbira nadzornik na izpostavi in jih deli vnašalcem, ki te obrazce vnesejo s pomočjo spletne aplikacije. Pri vnosu se kontrolira vnesena identifikacijska številka uporabnika, ki se mora ujemati s shranjeno številko v podatkovni bazi (v registru uporabnikov). Vnos podatkov je organiziran tako, da se poleg prvega zajema vrši še kontrolni zajem davčnih števil in zneskov po istem vrstnem redu. Vnašalec lahko podatke odda le, če sta uspešno opravljena oba zajema, med podatki pa uspešno opravljena kontrola enakosti obeh zajemov. Vnašalec podatke odda v sistem, iz sistema pa dobi informacijo o pravilnosti podatkov in uspešnosti oddaje. Če so podatki nepravilni, nadzornik pokliče uporabnika, s katerim se dogovorita o izvedbi popravka. V tem primeru uporabnik običajno ponovno pošlje papirni obrazec s popravljenimi vhodnimi podatki in postopek zajema se ponovi.

Zbiranje podatkov iz disket

Vnašalec vključuje prek spletne aplikacije tudi podatke, ki so prispeli v elektronski pošti na naslov izpostave in tudi podatke, ki jih uporabniki prinesejo na disketah skupaj s papirnim izpisom in žigom na papirju. Vnašalec s pomočjo aplikativne opreme preveri vsebino diskete in izpis. Postopek kontrole in oddaje je v nadaljevanju enak kot pri oddaji papirnega obrazca.

Zbiranje podatkov iz elektronske pošte

Vse prispеле elektronske pošiljke s šifriranimi podatki proces sprejema e-pošte avtomatsko odloži na sprejemno področje strežnika izpostave. Sprejeto datoteko najprej dešifrira, ji dodeli unikatno ime na podlagi trenutnega časa in nešifrirano zapiše na strežnik, kjer se podatki najprej arhivirajo, v nadaljevanju pa se izvaja kontrola pravilnosti strukture datoteke. V primeru napake podproces pošlje na elektronski naslov pošiljatelja obvestilo o napaki. Vse podatke pravičnih pošilk avtomatski podproces s pomočjo programske opreme zapiše na posebno področje, od koder uslužbenec izvaja ročno vključevanje pravičnih podatkov (posameznih datotek) v centralni sistem AJPES s pomočjo spletne aplikativne rešitve. Uslužbenec AJPES v nadaljevanju preverja in kontrolira podatke enako, kot da bi podatke vnesel sam iz papirnega obrazca.

4.3.3 Podprocesi v AJPES Centrala

Podproces na centrali avtomatsko preveri vse uporabnike, ki se morajo sistemu najprej predstaviti z uporabniškim imenom in geslom, pri oddaji podatkov pa še s spletnim digitalnim potrdilom. Sistem dodeli uporabniku le določene pravice (npr. vpogled le v lastne podatke). Neuspešne prijave spletna aplikativna oprema zavrne z ustreznim sporočilom.

Avtomatiziran podproces na centrali se izvaja v obliki servisa, ki v nadaljevanju, na podlagi uporabnikove akcije, izvaja sprotno kontrolo vnesenih podatkov, kontrolo spletnega digitalnega potrdila v postopku oddaje podatkov in ponovno kontrolo vseh vnesenih podatkov pred oddajo. Sledi vpis podatkov v centralno bazo in popravljanje statusa prijave iz »vnesena« v status »oddana«. O vsaki izvedeni ali neizvedeni akciji uporabnik prejeme obvestilo na ekran spletnega brkljalnika.

Če podatke vpisuje v podatkovno bazo uslužbenec AJPES:

- mora vpisati še identifikacijsko številko uporabnika, ki služi za identifikacijo, če podatke vpisuje iz papirja ali opravlja zajem diskete,
- mora pred vnosom upnikov vpisati skupni znesek dolga, ki se mora v kontroli ujemati z vsoto zneskov posameznih upnikov, če podatke vpisuje iz papirnega obrazca,
- mora po vnosu papirnega obrazca opraviti še kontrolni vnos, sicer prijave pobota ne more zaključiti in oddati.

Vsak zajem podatkov se pred oddajo (potrditvijo) programsko preveri. Davčna številka dolžnika in vse davčne številke upnikov morajo obstajati v podmnožici centralnega registra transakcijskih računov v AJPES, pravni subjekt mora biti ustanovljen v Sloveniji kot gospodarska družba ali samostojni podjetnik, ne sme pa biti ukinjen. Prijavljen znesek pri posameznem upniku ne sme biti manjši od postavljenega minimalnega zneska iz splošnih nastavitvev. Pred vsakim zajemom se preveri status obdelave in se onemogoči zajem, če status obdelave ne dopušča zajema podatkov.

Sistem dovoli vnos dveh enakih upnikov v prijavi, kakor tudi vnos dveh prijav z istim dolžnikom. Vsakemu upniku v okviru prijave dodeli zaporedno številko in tudi prijave upnikov v okviru istega dolžnika ustrezno označi z zaporedno številko. Sistem pred začetkom izvedbe pobota vse dvojne prijave dolžnikov in upnikov združi v eno prijavo, v kateri je posamezen upnik evidentiran v skupnem znesku le enkrat. To je omejitev programske opreme, ki v procesu izvedbe pobota najde pobotno verigo in pripravi rezultate pobota.

Zaključek vnosa na izpostavi opravi nadzornik izpostave prek spletne programske opreme takrat, ko so zaključeni vsi papirni obrazci, vse diskete in vse prijave iz elektronske pošte in so na spletu zaključili vnos tudi uporabniki, ki organizacijsko pripadajo izpostavi. Po zaključku vnosa na izpostavi se s tem onemogoči vnos za vse davčne številke dolžnikov, ki organizacijsko pripadajo izpostavi. Ponovni zajem in popravljanje podatkov lahko odpre le nadzornik centrale prek nadzorne programske rešitve na podlagi zahteve nadzornika izpostave. Komunikacija med obema nadzornikoma poteka po telefonu, elektronski pošti in preko prikazanih statusov izpostav v nadzorni programski opremi. Vsi nadzorniki izpostav so dolžni poslati nadzorniku centrale rekapitulacijo zajema na izpostavi, v kateri sporočajo končno število in znesek prijav (*Priloga 12*), ki jih predajajo v obdelavo.

Ko vse izpostave zaključijo zajem podatkov v okviru dogovorjenega termina, nadzornik centrale sproži postopek zaključevanja celotnega zajema. V tem postopku vsi pravilni in zaključeni pobotni podatki pridobijo status »obdelava poteka«.

V nadaljevanju nadzornik centrale s pomočjo nadzornega programa sproži prepis podatkov na sistem HP-UX. Po izvedenem prepisu preveri izpisane informacije prepisa rezultatov (*Priloga 17*) z informacijami iz rekapitulacij izpostav, ki se morajo pred prenosom na področje obdelave ujemati (skupno število dolžnikov in skupni znesek dolga). V tem postopku lahko sistem ne vključi vpisane prijave pobota tistih uporabnikov, ki so na dan izvajanja pobota ukinjeni. Nadzornik centrale skupaj z rekapitulacijo zajema po izpostavah prejme še izpis izločenih dolžnikov in upnikov. V tem primeru sistem poskrbi za izločitev celotne prijave ukinjenega dolžnika ali pa v posamezni prijavi izloči le ukinjenega upnika. Nadzornik centrale se na podlagi danih informacij v programski rešitvi in v prejetih rekapitulacijah odloči, ali bo nadaljeval z izvedbo pobota, ali pa bo problem analiziral skupaj z nadzorniki izpostav, razvijalcem (napaka v programu) in baznim administratorjem (napaka v podatkih registra transakcijskih računov). Po potrebi odpre zajem in ponovi postopek zaključevanja in prepis pobotnih podatkov na področje HP-UX.

Običajno je rezultat računalniškega prepisa in stanja registra transakcijskih računov pravilen in nadzornik lahko nadaljuje z izvedbo pobota. Na HP-UX starta program »Pobot«, ki na podlagi vhodnih podatkov (*Priloga 10*) izdela datoteko z rezultatom pobota. Poleg rezultata v obliki tekstovne datoteke (*Priloga 13*) v BCD (*Binary Coded*

Decimal) standardnem zapisu je izhod obdelave še poročilo obdelave (*Priloga 14*), ki nadzorniku daje informacije o številu in znesku upoštevanih in pobotanih prijav.

Nadzornik prek nadzornega programa sproži prepis rezultatov pobota v centralno bazo podatkov na SQL-Server in preveri poročilo izvedbe pobota s poročilom prepisa. Obe poročili morata vsebovati enake zneske vseh, upoštevanih in pobotanih prijav. Samo v tem primeru sproži spremembo statusa storitve v status »OBDELAVA ZAKLJUČENA«. Na podlagi tega statusa se v sistemu izvaja obveščanje uporabnikov o rezultatih pobota na spletu in po elektronski pošti.

Nadzornik v nadaljevanju sproži pripravo datoteke za računovodstvo (*Priloga 15*) za potrebe fakturiranja in izvede pošiljanje rezultatov po elektronski pošti tistim udeležencem, ki so izrazili željo, da želijo na tak način prejeti rezultate. Rezultate v elektronskih poštah avtomatiziran postopek zaščiti z uporabnikovim PGP ključem in podpiše z AJPES PGP ključem. Javni in privatni PGP ključ uporabita AJPES in uporabnik iz starega sistema. Vsem ostalim uporabnikom, ki imajo v registru vpisan elektronski naslov in rezultatov ne želijo prejemati elektronsko, želijo pa biti obveščeni o tem, kdaj so na voljo rezultati, nadzornik v istem postopku pošlje le obvestilo, da so rezultati pobota na voljo na spletni strani.

4.3.4 Podprocesi v izpostavi AJPES (tiskanje papirnih rezultatov)

Tiskanje papirnih rezultatov (*Prilogi 16 in 17*) opravi izpostava za vse uporabnike, ki še niso prešli na elektronski način izmenjave rezultatov. Poleg tiskanja rezultatov izpostava izpiše še nalepke in zagotovi odpremo pisemskih ovojnic na naslove prejemnikov pobotnih rezultatov. V primeru, da uporabnik ne prejme rezultata dovolj hitro, ali rezultata sploh ne prejme zaradi morebitne izgube na pošti, lahko na izpostavi naroči ponovno pošiljanje. Programska oprema zagotavlja uslužbencu AJPES ponovni vpogled v katerikoli rezultat in tudi:

- tiskanje in pošiljanje posameznega rezultata naročniku po telefaksu,
- pošiljanje rezultata naročniku po elektronski pošti,
- sporočanje rezultata po telefonu.

Podprocesa »Tiskanje rezultatov na papir« in »Razpošiljanje tiskanih rezultatov« sta potrebna le, če so v izpostavo vključeni naročniki, ki želijo prejemati rezultate na papirju, sicer je vloga izpostave v tem delu podprocesov le zagotavljanje reklamacijskih uslug.

4.3.5 Podprocesi pri uporabniku (poizvedovanje po rezultatih)

Naročnik se ob prijavi v sistem lahko odloči, na kakšen način bo prejemal rezultate. Rezultate lahko prejema po pošti. Tak način zagotavlja prejemniku vpogled v rezultate šele naslednji dan po izvedbi pobota. Drugi način je prejetje rezultatov po elektronski pošti. Ta način je hitrejši in zagotavlja rezultate takoj po izvedbi pobota, oziroma je prejem deloma odvisen tudi od prostih poti sistema elektronske pošte in od števila uporabnikov, ki želijo prejemati rezultate na elektronski naslov.

Sam proces priprave in pošiljanja traja določen čas in če je teh pošilk več, je lahko razlika med prvo in zadnjo pošiljko nekaj minut ali več. Če k tem naročnikom prištejemo še naročnike, ki želijo na elektronski naslov prejeti le informacijo, da so spletni rezultati na voljo, se čas od prve do zadnje pripravljene elektronske pošte poveča.

Vsi uporabniki, ki so v tem sklopu podprocesov prejeli rezultate na papirju ali po elektronski pošti, že lahko izvedejo obvezujoča računovodska knjiženja med pobotanimi partnerji.

Tretji način prevzema informacij je vpogled v naročnikov rezultat prek spleta. V tem primeru lahko uporabnik počaka na naročeno elektronsko pošto, s katero ga izvajalec obvesti, da so rezultati na voljo. To informacijo lahko uporabnik preveri tudi sam na spletnem portalu AJPES, kjer je pod rubriko *Aktualno* izpisana informacija o dostopnosti rezultatov večstranskega pobota. Če je nadzornik na centrali obdelavo že zaključil in so s tem rezultati na voljo, imajo uporabniki na spletu možnost vpogleda v lastni rezultat, ki je po obliki enak rezultatu na papirju. Uporabniku so po uspešni prijavi na spletni portal poleg pobotnega rezultata omogočene tudi druge informacije in storitve, ki jih enostavno izbere prek spletne programske rešitve.

4.3.6 Podprocesi v AJPES Centrala (razvrščanje poizvedb)

Nov model storitve zagotavlja prijavljenim spletnim uporabnikom (naročnikom) poleg vpogleda v pobotne rezultate še druge informacije in storitve:

- vpogled, ali je poslovni partner naročnika tudi registriran uporabnik te storitve,
- vpogled, ali je poslovni partner naročnika v eni od predhodnih izvedb pobota prijavil obveznosti,
- izročanje povabil za včlanitev v sistem večstranskega pobotanja gospodarskim subjektom, na predlog naročnika,
- vpogled v arhivske rezultate pobota.

Razvrščanje zahtev in poizvedb poteka avtomatsko preko spletnih programskih rešitev in ponujenih spletnih strani, ki uporabnika vodijo v postopku oddaje zahteve. Naročnik izbere številko kroga pobota, za katerega želi videti lastni rezultat, ali pa vpiše davčno številko pravne osebe, za katero želi preveriti članstvo v storitvi in poslati vabilo za včlanitev, ali pa želi preveriti, če je najdena pravna oseba že kdaj predložila v sistem večstranskega pobota svoje obveznosti. Če naročnik nima davčne številke poslovnega subjekta, jo lahko pridobi na spletni strani poslovnega imenika republike Slovenije (iPRS). Na teh straneh pridobi tudi informacije, ali je pravni subjekt primeren za vključitev v sistem večstranskega pobota. Vse vrste pravnih subjektov niso primerne, zato Sektor za statistiko in informiranje pred vsakim začetkom zajema pobotnih podatkov pošlje seznam oznak nedovoljenih računov, ki jih je potrebno v krogu pobota izključiti iz zajema in obdelave. Konkretno v septembru 2005 so bili izločene naslednje vrste računov: D, E, U, K, X, M in P (AJPES, 2005, str. 1) iz seznama vseh vrst transakcijskih računov (Tabela 4.7).

Tabela 4.7: Seznam vrst pravnih oseb po vsebini

Oznaka računa	Funkcija	Imetnik	Valuta
T	TRR za opravljanje plačilnega prometa	PO, ZI, BPD/banke pri BS (za stranke -VP)	SIT+DEV
D	TRR za opravljanje plačilnega prometa	PO, ZI, PU	DEV
Z	TRR za opravljanje plačilnega prometa	ZBI	SIT+DEV
C	poravnavni račun neposredne udeleženske sistema BPRČ, TRR posredne udeleženske sistema BPRČ, TRR HKS v poravnavni banki	poravnavna banka/ hranilnica/KDD, banka / hranilnica, HKS	SIT SIT+DEV, SIT
E	TRR banke in hranilnice pri drugi banki oziroma Banki Slovenije	banka / hranilnica	DEV
U	TRR ustanovnega kapitala	PO oz. KI v ustanavljanju	SIT+DEV
F	TRR skladov in drugi računi, ki jih imetniki odpirajo za tuj račun (posebni računi)	PO, ZI, ZBI, KI, FO	SIT+DEV
K	TRR v postopku stečaja ali likvidacije po ZPPSL	PO	SIT+DEV
X	TRR v postopku stečaja ali likvidacije po ZPPSL	PO, ZI oz. PU (javni zavod) v postopku stečaja ali likvidacije, PU (javna agencija) v postopku likvidacije KI, PU (javni sklad) v stečajnem postopku	SIT+DEV
Y	TRR v postopku likvidacije po ZGD	PO, ZI oz. PU (javni sklad) v postopku redne (prostovoljne) likvidacije, KI v postopku redne ali prisilne likvidacije	SIT+DEV
V	TRR za volilno kampanjo	PO, ZI, ZBI, FO	SIT+DEV
M*	gotovinski TRR pri banki	PU	SIT+DEV
S	TRR za opravljanje plačilnega prometa	PU	SIT+DEV
P	TRR za vplačevanje javno finančnih prihodkov	PU	SIT
A*	TRR fizične osebe – posameznika	FO	SIT + DEV
B*	TRR fizične osebe – posameznika	FO	DEV

* Podatki o transakcijskih računih, ki so v tabeli označeni v ležečem tisku, v javno objavljenem registru transakcijskih računov niso vidni. Razlog za to pri fizičnih osebah – posameznikih je zakon o varstvu osebnih podatkov, pri proračunskih uporabnikih pa namen računa za izključno dviganje gotovine.

RAZLAGA V TABELI UPORABLJENIH KRATIC :

BPD	borzno posredniška družba
DEV	promet v tuji valuti
FO	fizična oseba – posameznik
KI	kreditna institucija (banka, hranilnica in HKS, v dol. primerih tudi BS)
PO	pravna oseba po ZGD (zasebniki kot fizične osebe z dejavnostjo niso zajeti), vključno s finančnimi institucijami, npr.: zavarovalnice, BPD/člani KDD itd.)
PU	proračunski uporabnik
SIT	promet v domači valuti
SIT+DEV	promet v domači in tuji valuti
TRR	transakcijski račun

VP	vrednostni papirji
ZBI	Zasebnik brez individualne matične številke
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št.30/93) s spremembami in dopolnitvami
ZI	Zasebnik z individualno matično številko
ZPPSL	Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Ur.l. RS, št. 67/93) s spremembami in dopolnitvami

Vir: Banka Slovenije, [URL:http://www.bsi.si/html/ps/transakcijski_racun.html#vrste_trrj], 27.9.2005

Na podlagi celotnega registra transakcijskih računov, ki ga AJ PES dnevno prevzema od Banke Slovenija v digitalni obliki (*Priloga 26*), se avtomatsko tvori register potencialnih pravnih oseb, ki lahko sodelujejo v sistemu kot dolžniki ali upniki. V primeru, da ima pravna oseba več transakcijskih računov, kar pomeni, da nastopa v tem registru večkrat, se za potrebe sistema vedno vzame le prvi transakcijski račun z najmanjšim (zadnjim) datumom odprtja računa.

V sklopu podprocesa za razvrščanje poizvedb so vsi postopki avtomatizirani in naročniku zagotavljajo informacije v obliki avtomatsko izdelanega odgovora ter izvajajo želeno obveščanje oziroma avtomatsko vročanje povabil za vključitev v sistem večstranskega pobota v imenu naročnika. Vročanje povabil se izvaja na elektronski naslov zelenega podjetja, ki ga vpiše naročnik, saj v registru transakcijskih računov ni tega podatka. Kopijo povabila lahko po izbiri prejme tudi naročnik.

4.3.7 Podprocesi pri uporabniku (sprejem rezultatov in drugih informacij)

Sistem zagotavlja vsakemu udeležencu pobota rezultat v obliki poročila o pobotanju (*Priloga 16*) s seznamom pobotanih upnikov, pobotanih zneskov in dolžnikov, ki so v razmerju z upniki iz seznama. V tem primeru je dolžnik obvezen pozvati poslovne partnerje in izpeljati obvezujoče računovodske knjižbe, s katerimi pobotajo medsebojne obveznosti in terjatve. Rezultat pobota je lahko tudi obvestilo, da v krogu ni prišlo do pobota prijavljenih obveznosti.

Informacije, ki jih naročnik na zahtevo prejme v tem sklopu podprocesov, so lahko še rezultati preteklih krogov pobota, informacije o vključenosti posameznih uporabnikov v sistem, informacije, ali je član sistema že sodeloval v enem od predhodnih pobotov. Na podlagi teh informacij se naročnik lažje odloči za sodelovanje v krogu pobota in lažje pretehta, katere obveznosti je smiselno prijaviti, da bo rezultat pobota še uspešnejši.

4.4 KRITIČNA ANALIZA PRENOVE

Po izdelavi novega modela poslovnega procesa sem ta model kritično analiziral z namenom, da ugotovim, koliko in v čem je boljši od starega modela in v čem so tiste prednosti, s katerimi bodo doseženi cilji prenove. Nov poslovni model storitve sem primerjal s starim poslovnim modelom v treh temeljnih poslovnih prvinah: čas, kakovost in stroški.

Predvideno je, da bo nov model v prehodnem obdobju omogočal uporabnikom tudi oddajanje papirnih prijav, vendar naj bi AJPES te uporabnike postopoma preusmerjal na uporabo interneta in bo zajem papirnih obrazcev v končni fazi potekal le v izjemnih primerih, ko ne bo mogoče uporabiti oddaje podatkov prek elektronske pošte ali interneta. Tudi uporabniki elektronske pošte naj bi v končni fazi prešli na internetni način oddajanja podatkov in prevzemanja rezultatov. V primerjavi sem upošteval končno stanje prenovljenega modela, ki ne predvideva množičnega zajema papirnih obrazcev in elektronske pošte v izpostavah AJPES.

4.4.1 Kakovost

Prva pridobitev novega modela je gotovo centralizacija podatkov, kjer so podatki in informacije sistema večstranskega pobota vidni vsem v realnem času. To je osnovni pogoj za lažje hkratno vodenje storitve in sočasno vzpostavitev enotnih pravil na vseh lokacijah AJPES. Pridobitev novega modela je med drugim tudi vzpostavitev centralnega registra vseh uporabnikov storitve, ki ga izvajalec potrebuje za vzpostavitev potrebnih kontrol in novih funkcionalnosti procesa.

Programska oprema za izvajanje storitve na izpostavah in pri uporabnikih je v novem modelu shranjena na spletnem strežniku, programska oprema za nadziranje storitve pa na notranjem strežniku izvajalca. Vse dopolnitve in spremembe te programske opreme se za vse izpostave AJPES in uporabnike namesti le enkrat in so od tistega trenutka na voljo vsem izpostavam in uporabnikom. V starem procesu traja distribucija nadzornih rešitev tudi dva dni ali več, distribucija programske opreme za uporabnike pa občutno več.

V obstoječem modelu uporabnik oddaja podatke na papirju ali po elektronski pošti in v primeru, da želi preveriti, ali so podatki že vključeni v sistem pobota, mora o tem povprašati uslužbenca AJPES. Tudi v primeru, da mora uporabnik podatke popraviti, se mora dogovoriti z uslužbencem AJPES o pošiljki nove prijave. V novem modelu lahko uporabnik takoj po zajemu podatkov spremlja stanje vnesenih pobotnih prijav in vnesene prijave v okviru dovoljenega časa zajema popravlja ali briše. To je bistven preskok v kakovosti storitve, še posebej, ker lahko uporabnik poleg vnesenih podatkov iz naslonjača varno preveri in dostopa tudi do rezultatov pobota.

Poleg že znanih informacij – rezultatov pobota novi model predvideva tudi zagotavljanje drugih informacij in storitev, ki so uporabnikom zanimive. Iz centralne baze lahko uporabnik v novem modelu pregleduje arhivske rezultate in na zahtevo dobi informacijo, ali je določenem pravni subjekt že vključen v sistem pobota in ali je v katerem od predhodnih krogov pobota že prijavil obveznosti. V sklopu teh informacij nov model zagotavlja uporabniku tudi možnost pošiljanja elektronskih povabil pravnim osebam, ki še niso člani sistema. Izvajanje teh avtomatiziranih postopkov s ciljem pridobivanja novih naročnikov sproža uporabnik sam, brez dodatnega napora uslužbencev AJ PES.

Nov model omogoča večjo prilagodljivost in odzivnost izvajanja storitve glede na želje in potrebe uporabnikov, okolja in poslovnih pravil. Stari sistem lahko v enem mesecu izvede največ dva kroga pobotov, ker je ves proces naravnan tako, da v določenem obdobju poteka najprej zajem le za en krog pobota in po izvedbi pobota še en teden distribucija rezultatov in reševanje morebitnih reklamacij. Uporabniki sicer lahko oddajajo prijave na papirju ali po elektronski pošti, vendar do zaključka vseh aktivnosti predhodnega kroga pobota te prijave mirujejo. Aktivnosti predhodnega kroga se končajo z izdelavo statističnih poročil za posamezen krog pobota in za vse kroge pobota v tekočem letu. Novi model te omejitve odpravlja, saj je omogočen zajem hkrati za različne kroge pobota, izvedba pobota pa se izvaja za določen krog po predvidenem načrtu, hkrati pa lahko uporabniki sami prevzemajo rezultate za različne kroge pobotov. Ali je smiselno preveč pomnožiti kroge pobota pa je drugo vprašanje, ker je zaradi tega manjši znesek in število prijav ter posledično tudi manj ugoden rezultat za naročnike. V vsakem primeru je za uporabnika prednost, da lahko zajem pobotne prijave opravi kadarkoli.

V starem modelu je predviden vnos pobotne prijave naročnika le v eni izpostavi. Če bi naročnik pobotno prijavo oddal še na drugi izpostavi, sistem tega ne bi zaznal takoj, ampak šele v fazi združevanja prijav, ko je zajem zaključen. Ta problem predstavlja dodatno oviro in zamudo pri izvedbi pobota. Nov model to napako odpravlja, saj ponuja pregled centralno zbranih prijav in še posebej opozarja na dvojne (enake) prijave. Transparentnost vnesenih podatkov je v novem sistemu zagotovljena.

V vseh izpostavah imajo v enem krogu pobota od 150 do 200 različnih reklamacij, katerih vsebina je pretežno dodatna želja po ponovnem pošiljanju popravljenih podatkov ali rezultatov, ker jih zaradi napak pošte niso dobili, ali pa bi jih radi predčasno pridobili po faksu. V novem modelu takih reklamacij ne pričakujem, ker ima uporabnik sam možnost podatke popraviti ali ponovno pregledati rezultat in prenesti datoteko z rezultatom za knjiženje v njihovem računovodstvu. Težko je napovedati obseg reklamacij, gotovo pa bo reklamacij precej manj. Fleksibilnost modela jamči možnosti za visoko prilagodljivost uporabnikom in v tem pogledu dolgoročno zmanjševanje prejetih reklamacij.

V novem modelu procesa je predvidena funkcionalnost sistema, da uporabnik sam določi v profilu lastnih nastavitev, ali želi biti obveščen o dosegljivosti rezultatov in ali želi, da mu sistem nepobotane prijave prenese kot vhodne podatke v naslednji krog pobota.

4.4.2 Čas

Morda bolj kot kakovost je v novem modelu otipljivo skrajšanje časov nekaterih postopkov. V starem modelu so uporabniki vhodni podatki lahko zajeti v podatkovno bazo še isti dan, naslednji dan, ali pa celo kasneje, kar je odvisno predvsem od časa pošiljanja podatkov po pošti in od razpoložljivosti uslužbencev AJ PES. Če so v podatkih napake, je uporabnik o njih obveščen šele po zajemu. Nov model zagotavlja, da uporabniki sami vnesejo pobotne prijave in te so vključene v sistem takoj po izvedenem shranjevanju prek spleta. Pred tem se izvede še avtomatska kontrola pravilnosti, ki uporabniku v naslednjem hipu sporoči status podatkov. Uporabniku ni potrebno čakati na uradne ure naslednjega delovnega dne, da pri uslužbencu AJ PES telefonsko preveri, ali je poslal pravilne podatke na papirju. Samo na izpostavi Ljubljana je takih preverjanj vsak mesec približno 80.

V primeru, da sta v enem mesecu predvidena dva kroga pobotov, uporabniku v novem modelu ni potrebno čakati na zaključek predhodnega kroga pobota in lahko zajem opravi kadarkoli, tudi izven delovnega časa izvajalca storitve. Informacijo, ali je vnesel pravilne podatke, ki bodo vključeni v pobot, pa dobi praktično v trenutku zajema. Takoj po shranitvi podatkov dobi tudi informacijo, ali je morda že po pomoti oddal enako prijavo v katerikoli izpostavi.

Nov model odpravlja zamudno združevanje vhodnih podatkov pobota iz izpostav na centralno enoto AJ PES. Dosedanji delovni proces združevanja podatkov do priprave rezultatov traja 3 ure. Postopek je na centrali zaključen približno ob 16:00 uri in se nadaljuje s pošiljanjem rezultatov iz centralne enote v izpostave, v izpostavah pa poteka pošiljanje rezultatov na elektronske naslove prejemnikov, hkrati pa tiskanje rezultatov in odpošiljanje pošte na naslove uporabnikov, ki rezultate prejemajo po klasični pošti. Celoten proces traja v izpostavah s približno 350 uporabniki določenega kroga pobota tudi do 18:30. Pošiljanje elektronskih rezultatov traja približno eno uro, kar pomeni, da elektronski uporabniki prejmejo rezultate na elektronski naslov med 17:00 in 18:00 na dan pobota, ostali pa naslednji dan po pošti.

V novem modelu se postopek združevanja poenostavi tako, da izpostave zaključijo zajem, pošljejo nadzorniku na centralo informacijo o skupnem številu in znesku prijav. Nadzornik iz iste podatkovne baze preveri ključne informacije izpostav, ki so praviloma enake (izpostave po zaključku ne morejo popravljati niti odkleniti zajema) in po preverjanju pripravi podatke za pobot, izvede obdelavo, avtomatsko izvede arhiviranje podatkov in rezultatov in prenese rezultate v centralno podatkovno bazo.

Postopek nadzornik izvaja približno 20 do 30 minut, ob pogoju, da vse izpostave v predvidenem času zaprejo zajem, oziroma s podaljševanjem zajema ne pretiravajo. Nadzornik na centrali sproži še pošiljanje elektronskih obvestil z rezultati ali informacijo, da so rezultati na voljo. Pošiljanje traja 1 uro, kar pomeni, da uporabniki prejmejo rezultate ali obvestilo o rezultatih med 13:30 in 14:30. Informacija o dostopnosti rezultatov je predvidena tudi na osnovni strani spletnega portala in sicer za vse tiste uporabnike, ki bi želeli še pred prejemom elektronskega obvestila pogledati rezultat pobota in s spletne strani AJPES shraniti rezultate v lasten sistem računovodstva.

4.4.3 Stroški

Nov poslovni model prinaša tudi z vidika stroškov koristi tako izvajalcu kot naročnikom. Podatke, s katerimi dokazujem to trditev, sem pridobil iz statističnih evidenc AJPES s področja izvajanja storitve večstranskega pobota, iz evidenc računovodstva AJPES in od operativnega vodje izvajanja storitve v izpostavi Ljubljana.

Koristi AJPES

Statistični podatki iz evidenc AJPES kažejo, da je bilo v letu 2005 sprejetih 20556 pobotnih prijav, od tega 5939 na papirju (28,9%), 745 na disketi (3,6%) in 13827 (67,5%) po elektronski pošti.

V izpostavi Ljubljana sem dobil podatek, da v enem krogu pobota sprejmejo 240 papirnih obrazcev. Približno toliko rezultatov izpišejo na papir in jih pošljejo uporabnikom po pošti. Za izpis rezultatov porabijo 300 listov papirja, kar pomeni da je v povprečju 1 rezultat 1,25 lista. Poleg izpisa papirnih rezultatov izpišejo na papir še enkrat vse rezultate (papir, disketa, elektronska pošta), da zagotovijo vse informacije ob podanih reklamacijah. V številkah to pomeni v izpostavi za en krog pobota še 600 rezultatov, oziroma 800 listov papirja. Mesečno na izpostavi Ljubljana porabijo 1100 listov papirja za izpis rezultatov. Če izhajam iz tega dejstva, pomeni, da na letni ravni AJPES v vseh izpostavah porabi 8355 listov papirja za izpis rezultatov naročnikom in 25695 listov za arhiv in potrebe reklamacij, skupaj 34050 listov. AJPES plača za eno kuverto 3,47 SIT, strošek pošiljanja pa 49 SIT. Cena enega lista papirja je 1,50 SIT.

Iz dokumenta »Ocenjen delež porabljenega časa uslužbencev in uporaba opreme ter prostora za tržno dejavnost za leto 2006«, ki je podlaga za ocenitev stroškov gospodarske dejavnosti v AJPES, sem pridobil seznam uslužbencev in deležev, ki ga posamezni uslužbenci porabijo za opravljanje tržne dejavnosti. Vseh uslužbencev je 74, ki skupaj porabijo 1306 % skupnega časa za tržno dejavnost. Ob pomoči nosilca storitve, sem iz tega seznama naredil ožji seznam 40 uslužbencev, ki delajo izključno na področju večstranskega pobota v skupnem deležu 376%. Iz tega sledi, da je delež storitve večstranskega pobota v skupnih stroških tržne dejavnosti 28,79%. Z

nosilec storitve sva ocenila, kdo in v kolikšnem deležu bi po prenovi še bil potreben za opravljanje storitve in k ožjemu seznamu dodala še uslužbenca na centrali za pomoč strankam. Rezultat te ocene je 20 uslužbencev v skupnem deležu porabljenega časa, ki znaša 186%. Na podlagi teh števil sklepam, da bo po prenovi storitve potrebno opraviti le 49,47% sedanjega dela, oziroma bo prihranek tako pri opravljenem delu, kot pri uporabi računalniške in pisarniške opreme 50,53%.

Iz poslovnega izida AJ PES za leto 2005 sem črpal podatke o strošku dela in amortizaciji gospodarske (tržne) dejavnosti in na podlagi izračunanih deležev dobil zneske posameznih stroškov na letni ravni za obstoječo in prenovljeno storitev. K tem stroškom sem dodal še materialne stroške tekočega izvajanja storitve in rezultat te analize je preglednica stroškov (*Tabela 4.8*), ki prikazuje znatno znižanje, oziroma 22.148.055,54 SIT prihranka v letu 2006, če bi bili ostali pogoji (cena dela, število prijav, delež dela) nespremenjeni.

Tabela 4.8: Primerjava stroškov obstoječe in prenovljene storitve za leto 2006

strošek	obstoječi model			prenovljeni model		
	količina	cena	znesek	količina	cena	znesek
papir	34050	1,50	51.075,00	0	1,50	0,00
kuverta	6684	3,47	23.193,48	0	3,47	0,00
pošiljanje po pošti	6684	49,00	327.516,00	0	49,00	0,00
strošek dela			38.278.009,19			18.935.398,16
amortizacija			4.756.716,69			2.353.056,66
Skupaj			43.436.510,36			21.288.454,82
Razlika						22.148.055,54

Vir: AJ PES(Poslovni izid AJ PES za leto 2005 in statistične evidence)

Koristi naročnikov

V izpostavi Ljubljana sem dobil podatek, da od 240 papirnih prijav približno 15 prijav prinesejo naročniki osebno, ker opravljajo ob tej priložnosti še druge storitve, ostalih 225 prijav pa AJ PES prejme po faksu (60%) in po pošti (40%). Na enake deleže kažejo tudi rezultati izvedene ankete. V izpostavi prejmejo 450 listov izpisanih prijav, kar pomeni, da 1 pobotna prijava v povprečju obsega 1,88 lista. Za leto 2005 so naročniki na vseh izpostavah oddali 6684 prijav oziroma 12566 izpisanih listov pobotnih prijav. Na podlagi teh podatkov sem izdelal preglednico skupnih stroškov vseh naročnikov, ki oddajajo prijave na papirju (po pošti in po faksu). Cena pošiljanja po faksu je vezana na čas pošiljanja in znaša v času raziskave 6,3 SIT na minuto. Izmeril sem pošiljanje dveh strani, ki traja pol minute in tako stane za dve strani približno 3 SIT. Stroškov, ki so vezani na pošiljanje papirnih prijav (*Tabela 4.9*) v novem modelu izvajanja storitev ni.

Tabela 4.9: Stroški vseh naročnikov pri pošiljanju papirnih prijav za leto 2005

strošek	obstoječi model		
	količina	cena	znesek
papir	12566	1,50	18.849,00 SIT
kuverta	2673	3,47	9.275,31 SIT
pošiljanje po pošti	2673	49,00	130.977,00 SIT
pošiljanje po faksu	4011	3,00	12.033,00 SIT
Skupaj			171.134,31 SIT

Vir: Statistične evidence AJPES

Zelo pomemben je tudi podatek izpostave Ljubljana, da kar eno tretjino naročnikov, ki prijave oddajajo po pošti ali po faksu, telefonsko preverja sprejem prijave v izpostavi. To pomeni, da izpostava prejme v času zajema podatkov kar 80 klicev. Če prenesem ta delež klicev na letni nivo vseh izpostav, to predstavlja kar 2228 preverjanj naročnikov, ali je izpostava prejela prijavo in ali jo je prejela pravočasno.

5. PROTOTIPNA REŠITEV VEČSTRANSKEGA POBOTA

Za prikaz delovanja novega modela večstranskega pobota sem uporabil tehniko prototipiranja. V prototipni rešitvi nisem zajel vseh podrobnih funkcij. Izhajal sem iz načela od grobega k podrobnemu. Namen prototipa je preizkusiti ideje, jih konkretizirati na delni rešitvi, ki se bo dopolnjevala in kasneje prerasla v cel sistem. S pomočjo prototipa sem ideje lahko sproti preizkušal, zasnoval in izboljševal podatkovno bazo in programski rešitvi za zajem in nadzor storitve. Zelo pomembna prednost prototipa je hitro in enostavno prilagajanje aplikativne programske rešitve uporabniškim zahtevam.

S pomočjo prototipa sem prišel do delne implementacije sistema, ki je omogočala razvijalcem in uslužbencem AJPES seznanitev s problemom in z njegovo rešitvijo. V prototipni rešitvi še nista vključena dva pomembna sklopa funkcionalnosti:

- povezava sistema večstranskega pobota s sistemom spletnega portala AJPES (manjka registracija novega uporabnika in prijava uporabnika z vpisom uporabniškega imena in gesla, prehod na storitev večstranskega pobota, prikaz informacij večstranskega pobota le uporabniku ali pooblaščenču, vročanje povabil),
- evidentiranje uporabnikovega spletnega, digitalnega potrdila ter uporaba digitalnega potrdila v postopku oddaje pravilno vnesenih prijav.

Za nemoteno delovanje prototipne rešitve je bilo potrebno pripraviti testno okolje, definirati uporabnike za delo s programsko opremo, določiti pravice uporabnikov (vnašalec, nadzornik...), kreirati podatkovno bazo, definirati programsko uporabniško ime za dostop do baze in urediti pravice za delo s podatkovnimi tabelami. V podatkovno bazo je bilo potrebno prepisati obstoječe elektronske naročnike (izdelati

register naročnikov) in napolniti šifrant transakcijskih računov za kontrolo davčnih števil dolžnikov in upnikov. Napolniti je bilo potrebno tudi druge, interne šifrante in pomembne nastavitvene parametre aplikativne programske opreme. Za začetek zajema podatkov v prototipni rešitvi je bilo potrebno le določiti krog in datum pobota ter obdobje zajema in potrditi status »Vnos poteka.

Prototipna rešitev vključuje spletno aplikativno rešitev za zajem podatkov in pregledovanje rezultatov ter aplikativno rešitev v okolju Microsoft Windows, ki zagotavlja nadziranje zajema, izvedbo pobota, tiskanje rezultatov in pošiljanje rezultatov na elektronske naslove naročnikov.

Zaradi varnosti pri dostopu do podatkovnih tabel je programskemu uporabniku v podatkovni bazi dodeljena le pravica izvajanja shranjenih procedur (stored procedures). S tem je onemogočen direktni dostop do podatkovnih tabel. To pomeni, da je bilo potrebno vse potrebne poizvedbe (select), popravljanje podatkov (update) in vstavljanje podatkov (insert) urediti prek shranjenih procedur. Tak način dostopa do podatkov je varnejši, hitrejši in uporabnejši, kar se je izkazalo tudi v prototipni rešitvi. Tako spletna programska rešitev kot windows aplikativna rešitev uporabljata za enake poizvedbe iste shranjene procedure. Uporabnost je tudi v tem, da se sprememba v shranjeni proceduri odraža v obeh programih, ne da bi bilo potrebno izvorna programa kakorkoli ponovno prevajati v izvajalno obliko.

5.1 PODATKOVNI MODEL

S pomočjo orodij baze SQL-Server sem izdelal logični in fizični model podatkov ter razmerij med posameznimi entitetami (*Slika 5.1*), s katerim sem želel po priporočilih iz literature dokumentirati, kako so podatki shranjeni v sistemu, kako do njih dostopati, oziroma kako so med seboj povezani (*Whitten, 2001, str. 255*). Pri izdelavi sem se poskušal držati pravil normalizacije tam, kjer je to potrebno.

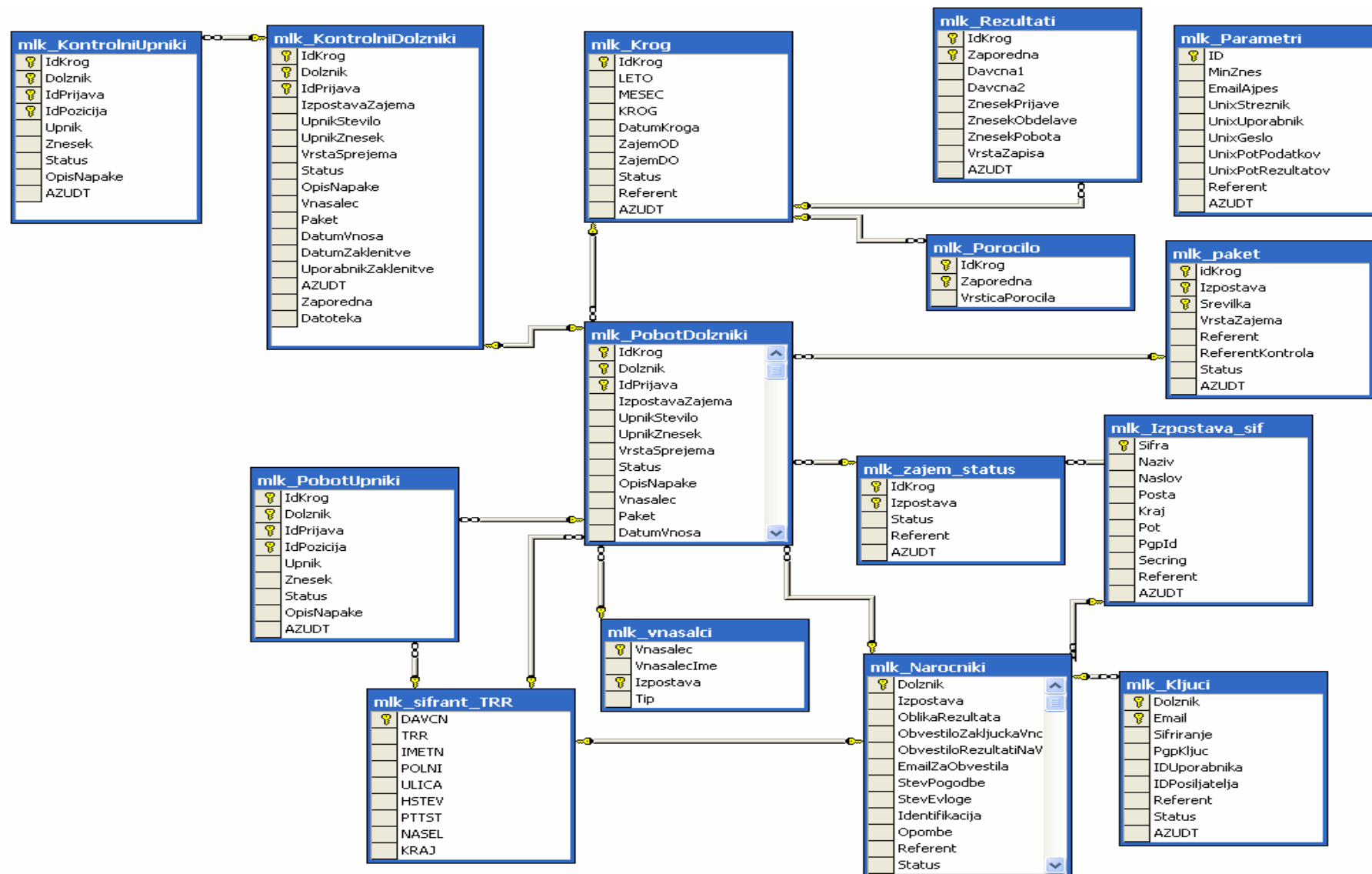
V podatkovnem modelu niso prikazane vse entitete (skupine podatkov), ampak le pomembnejše. Zaradi preglednosti sem izpustil nekatere šifrante statusov, ki imajo edino vlogo, da posamezni šifri v ključni entiteti zagotovijo tekstovni opis (npr. manjkajoča entiteta *mlk_vrsta_zajema_sif* vsebuje opise atributa *VrsteSprejema* iz entitete *mlk_PobotDolzniki*: Splet, ročni vnos, disketa, e-pošta, kontrolni vnos). V prototipni rešitvi sem uporabil naslednje pomembne entitete:

- **Mlk_Krog** (nosilec ključnega atributa številke kroga pobota in ostalih pomembnih atributov, ki so vezani na posamezni krog: leto, mesec, zaporedna številka v okviru meseca, datum kroga, datuma od – do, ki zagotavljata kontrolo nad zajemom in status kroga (zajem poteka, obdelava poteka, konec obdelave),
- **Mlk_Parametri** (nosilec osnovnih atributov, ki so pomembni v sistemu, in sicer minimalni dovoljen znesek posamezne prijave upnika in attribute za dostop do strežnika HP-UX v postopku odlaganja podatkov in sprejemanja rezultatov),
- **Mlk_Zajem_Status** (nosilec informacij o poteku vnosa na posamezni izpostavi: vnos odprt, vnos zaprt),
- **Mlk_Rezultati** (zagotavlja prevzem rezultatov iz okolja HP-UNIX iz tekstovne datoteke in je nosilec vseh vpogledov v rezultate pobota),
- **Mlk_Porocilo** (Je nosilec poročila o poteku pobota. Služi za sprejem tekstovne datoteke iz HP-UNIX okolja in prikaz poročila o poteku obdelave),
- **Mlk_Sifrant_TRR** (Je nosilec podatkov o poslovnih subjektih, ki smejo sodelovati v večstranskem pobotu. Entiteta se dnevno prepisuje po določenih pogojih iz registra transakcijskih računov. Služi za kontrolo davčne številke dolžnikov in upnikov ter v pregledih zagotavlja še naziv in naslov posameznega poslovnega subjekta.),
- **Mlk_Narocniki** (Je nosilec podatkov o naročnikih storitve, ki imajo z AJ PES podpisano pogodbo. V sistemu zagotavlja attribute: kateri izpostavi pripada naročnik, v kateri obliki želi prejemati rezultate, elektronski naslov za obvestila, številko vloge (pogodbe), številko elektronske vloge, identifikacijsko številko, če oddaja prijave na papirju.
- **Mlk_Kljuci** (Je nosilec podatkov o načinu pošiljanja rezultatov na elektronski naslov. Vsebuje oznako, ali se pošiljka v elektronski pošti šifrira ali ne. Če se uporabi šifriranje, je v entiteti zapisan tudi PGP ključ šifriranja v binarni obliki

(uporabnikov javni ključ) in vhodni parametri za odpiranje šifrnega ključa. Uporabnikov, ki dostopajo do rezultatov preko spletnih digitalnih potrdil, v tej entiteti ni, oziroma so evidentirani v bazi Portal, ki je del informacijskega podsistema Portal AJPES.),

- **mlk_PobotDolzniki** in **mlk_KontrolniDolzniki** (Obe entiteti sta nosilki zajema prijave pobotnih podatkov dolžnika. Imata enako strukturo. Entiteta mlk_KontrolniDolzniki se uporablja za kontrolni zajem papirnih prijav pri uslužbencu AJPES.),
- **mlk_PobotUpniki** in **mlk_KontrolniUpniki** (Obe entiteti sta nosilki zajema prijav upnikov za posameznega dolžnika. Imata enako strukturo podatkov. Entiteta mlk_KontrolniUpniki služi le za kontrolni zajem papirnih obrazcev pri uslužbencu AJPES.),
- **mlk_paket** (Je nosilec podatka o paketu prijav. Uporablja se le pri zajemu v enoti AJPES, pri zajemu prek spleta se ne uporablja. Omogoča spremljanje dokumentov po sklopih – paketih zaradi lažje evidence in iskanja v arhivu.
- **mlk_vnasalci** (Je nosilec podatka o uporabnikih sistema. Zagotavlja preverjanje prijave uporabnika in dodeljevanje pravic vnašalca ali administratorja. V entiteti so zapisani le uslužbenci AJPES, ki imajo v imenu uporabnika predpono AJPES\.. Vsi spletni uporabniki bodo vključeni v bazo Portal, ki služi za prijavo in dodeljevanje pravic spletnim uporabnikom.),
- **mlk_Izpostava_Sif** (V entiteti so zapisane vse šifre, nazivi in naslovi izpostav AJPES. Vsaka izpostava vsebuje tudi binarni zapis PGP tajnega ključa, ki se uporablja pri pripravi šifriranih rezultatov v elektronski pošti. Ta entiteta omogoča pripravo elektronske pošte z rezultati pobota na katerikoli enoti AJPES.

Slika 5.1: Podatkovni model storitve večstranskega pobota s prikazanim razmerjem med entitetami



5.2 PROGRAMSKA REŠITEV

Na podlagi izdelanega modela poslovnega procesa in podatkovnega modela je izdelana prototipna, uporabniška rešitev, ki obsega naslednja področja dela:

- **odpiranje kroga pobota,**
- **zajem podatkov,**
- **izvedbo pobota,**
- **vpogled v rezultate.**

Odpiranje kroga z nadzornim programom izvede nadzornik centrale in s tem omogoči začetek zajema pobotnih prijav za uporabnike in uslužbence AJPES. Programska rešitev je izdelana v Windows okolju in zagotavlja vpis novega kroga pobota, datuma, obdobja zajema in statusa zajema.

Za uporabnike in uslužbence AJPES je izdelana spletna rešitev za zajem pobotnih prijav z vsemi omejitvami, ki so vezane na zajem v izpostavi AJPES (evidentiranje paketov pošilk ali zajemov, kontrolni vnos). Zajem za uporabnike se izvaja v omrežju internet, za uslužbence pa znotraj AJPES v omrežju intranet. Zajem deluje 24 ur na dan glede na postavljen datum začetka in konca zajema.

Programska rešitev za izvedbo pobota zagotavlja nadzorniku centrale preverjanje kumulativnih informacij vnesenih prijav po posameznih izpostavah (število prijav, skupni znesek prijave) ter prenos pravih in oddanih pobotnih prijav na področje obdelave. Nadzorniku zagotavlja izvajanje pobota, preverjanje rezultatov glede na rekapitulacijo vhodnih podatkov in prenos rezultatov v centralno podatkovno bazo. Nadzornik na centrali lahko s pomočjo windows aplikativne programske rešitve sproži pošiljanje obvestil na elektronske naslove uporabnikov in dostopa do rezultatov kateregakoli naročnika. To možnost imajo tudi nadzorniki izpostav, ki lahko vsak posamezen rezultat ponovno pošljejo naročniku na njegov elektronski naslov. Teh reklamacij v procesu izvajanja storitve ni pričakovati prav veliko, ker si uporabniki rezultat lahko kadarkoli ogledajo na spletu.

Zadnji sklop programske rešitve je 24 urno zagotavljanje vpogleda v rezultate pobota uporabnikom, ki so sodelovali v določenem krogu pobota. Vsem uporabnikom, ki so pobotali določen delež prijavljenih zneskov in tudi tistim, ki niso pobotali nobene prijave, sistem zagotavlja informacijo o pobotu v obliki rezultata ali obvestila o nepobotanju. Ista programska rešitev je na voljo tudi uslužbencem AJPES, ki jim zagotavlja dostop do vseh rezultatov.

Podrobnejša navodila prototipne rešitve so priložena v prilogi (*Priloga 28*).

6. UGOTOVITVE RAZISKAVE

Rezultat študija literature, analize obstoječega modela, izvedene ankete in izdelanega prototipnega modela so ugotovitve, ki so upoštevane v načrtovanju predlaganega novega modela za izvajanje storitve večstranskega pobota.

6.1 UGOTOVITVE OBSTOJEČEGA MODELA

Na podlagi systemske analize je ugotovljeno, da glede na možnosti nove tehnologije obstoječi proces izvajanja storitve ni dovolj avtomatiziran. V delovnih procesih je še veliko ročnega dela, proces povezujejo delne in nepovezane rešitve. Poslovni proces večstranskega pobota ni centraliziran in kot tak ne zagotavlja hitrega in kvalitetnega dostopa do vseh informacij v sistemu.

Vsaka parcialna rešitev ima svojo podatkovno bazo, med seboj pa tudi zaradi različnih operacijskih sistemov posameznih rešitev (WINDOWS, DOS) podatki med seboj niso povezani. To predstavlja velik problem zagotavljanja pravočasnih informacij. V obstoječem procesu manjka centralna podatkovna baza in na prvem mestu seznam registriranih uporabnikov storitve, ki je osnova v računalniško podprtih podprocesih in aktivnostih. Obstoječi model deluje na podlagi pogodb, ki so v papirni obliki shranjene na izpostavah AJPES, zato je težko preprečevati napake dvojnega zajema v primeru, da uporabnik prinese iste vhodne podatke na dve različni izpostavi. Tovrstne dvojne podatke je v sistemu težko izslediti in nanje uporabnika pravočasno opozoriti. V preteklosti se je ta napaka že pripetila.

Veliko uporabnikov čaka do zadnjega trenutka, da prijavijo vse svoje obveznosti, kar pomeni veliko breme za uslužbence AJPES prav v zadnjih trenutkih zaključevanja vnosa pobotnih prijav. Obstoječi sistem sicer dopušča prevzem vhodnih podatkov prek elektronske pošte in tudi distribucijo rezultatov na elektronske naslove uporabnikov, delo pa je zaradi narave dela (izmenjava PGP ključev, reševanje reklamacij) in kadrovskih resursov organizirano po izpostavah in ga ni mogoče prestaviti na centralo. V zvezi s tem se v obstoječem modelu izvajajo potrebne aktivnosti pošiljanja in združevanja vhodnih podatkov v centralno enoto, ponovna kontrola in ugotavljanje pravilnosti združenih vhodnih podatkov in tudi po izvedbi obdelave je potrebno rezultate pošiljati nazaj na izpostave. Te aktivnosti dodatno otežujejo in zavirajo delovanje obstoječega poslovnega procesa in prav te, dodatne in ne povsem avtomatizirane aktivnosti povzročajo približno 2 uri zamika od zaključka zajema do začetka izvedbe pobota.

Rezultat izvedbe pobota v obstoječem procesu so pripravljeni, formatirani izpisi rezultatov pobota, ki jih nadzornik na centrali prenese na strežnike izpostav, v posebne mape uporabnikov pa še podatke za distribucijo rezultatov po elektronski

pošti, ki se izvede v avtomatiziranem procesu na izpostavi. Nadzorniki izpostav izpišejo na papir segment rezultatov za pošiljanje po pošti in v nadaljevanju še celotne rezultate za potrebe iskanja in zagotavljanje informacij na podlagi podanih reklamacij uporabnikov. Tak način ne zagotavlja hitrega vpogleda v rezultat pobota določenega uporabnika, niti ne zagotavlja vpogleda v rezultat naročnikov iz drugih izpostav.

Vodstvo AJ PES pričakuje posodobitev storitve z možnostjo internetnega zajema in vpogleda v rezultate. Tega pa se v obstoječem modelu ne da učinkovito in celovito implementirati. Vsako poseganje v sistem bi pomenilo le krpanje, ki pa ne bi prineslo bistvenih prednosti.

Prenova poslovnega procesa večstranskega pobota je za doseg večje učinkovitosti in večje odzivnosti v doseganju rezultatov nujno potrebna, k prenovi pa je potrebno pristopiti čim prej.

6.2 UGOTOVITVE ANKETE

Rezultati dveh izvedenih anket z različnima ciljnim populacijama potrjujejo smotrnost in smiselnost predvidenih sprememb in izkazujejo pripravljenost uslužbencev AJ PES in uporabnikov na spremembe. Tudi odgovori na anketna vprašanja kažejo na nujnost in potrebnost prenove storitve, hkrati pa so pomembna informacija pri ustvarjanju jasnejše slike celotnega sistema in pomoč pri načrtovanju novega modela.

6.2.1 Spoznanja iz ankete za uslužbence AJ PES

Iz vrnjenih rezultatov je moč sklepati, da obstoječi proces informacijsko ni podprt na zavidljivi ravni. Na to kažejo odgovori (*Tabela 4.1*), ki so za večino trditev v povprečju izračunani blizu vrednosti 3 (niti – niti). Anketiranci ocenjujejo, da proces v vsej svoji razsežnosti ni ne slab niti ne dovolj kvaliteten. Edina boljša ocena je izračunana za trditev o zanesljivosti dosedanjih programskih rešitev. Ta ocena je dokaj pričakovana, ker so se v programskih rešitvah napake ves čas odpravljale, sistem pa je ostal enak in je kot tak potreben prenove, za kar mi dajejo potrditev tudi odgovori naslednjega sklopa vprašanj o želenem načinu delovanja procesa.

Anketiranci se zavedajo, da je prenova obstoječega procesa za doseg boljših rezultatov nujna. Uslužbenci AJ PES se zavedajo, kako potrebno in koristno je storitve ponuditi na internetu in da je za prenovu potrebna tudi podpora vodstva. Predvsem se strinjajo, da bi z uporabo interneta olajšali registracijo novih naročnikov in omogočili širitev baze uporabnikov z novimi naročniki.

Iz odgovorov je razvidno pritrdilno mnenje anketirancev, da je potrebno v novem sistemu ohraniti dvojni vnos v primeru, da uslužbenec AJ PES vnaša pobotno prijavo

iz papirnega obrazca. Dvojni (kontrolni) vnos je potreben za doseg točnosti zajema, ki je eden pomembnejših kriterijev v procesu zajema papirnih obrazcev.

Odgovori vseh anketirancev so dokaj enotni in se bistveno ne razlikujejo od odgovorov anketirancev z višjo izobrazbo niti od anketirancev z več delovnimi izkušnjami na področju storitve.

6.2.2 Spoznanja iz ankete za uporabnike

Večina anketirancev je iz podjetij, gospodarskih družb, z letom ustanovitve med 1981 in 2000. Presenetljivo malo je samostojnih podjetnikov, ki so bili v storitev večstranskega pobota povabljeni šele leta 2001. Tri četrtine uporabnikov storitve v AJPES uporablja storitev tudi pri konkurenčni organizaciji, zato je časovni načrt izvajanja storitve pri obeh izvajalcih usklajen in se datumi izvedbe pobota ne prekrivajo. Večina anketirancev je uporabnikov storitve v AJPES in kar 80 % teh je storitev uporabilo 10 krat ali več, ostali storitve še niso uporabili, ali pa niso odgovorili na to vprašanje. Le 6% pri elektronski anketi in 3 % pri papirni anketi je uporabnikov, ki so storitev uporabili manj kot 10 krat. Navedeni rezultati potrjujejo mojo domnevo, da so uporabniki v AJPES pretežno uporabniki z dolgoletnim članstvom in odziv samostojnih podjetnikov in novoustanovljenih podjetij z likvidnostnimi težavami na ponujeno storitev v AJPES ni ravno pozitiven ali pa so o storitvi premalo informirani. Vse to kaže na resen problem širitve storitve in pridobivanja novih naročnikov, medtem ko konkurenčna organizacija eKompenzacije na spletnih straneh objavlja pozitivne rezultate širitve baze uporabnikov.

Vsi uporabniki storitve so dobro opremljeni s sodobno tehnologijo, so uporabniki elektronske pošte in interneta in tudi sami uporabljajo internet pri elektronskem poslovanju. Če je 77% anketirancev izjavilo, da uporabljajo storitev tudi pri drugem izvajalcu in da je kar 73 % anketirancev odgovorilo, da uporabljajo internet v procesu naročanja pobota (AJPES ne omogoča internetnega naročanja), lahko sklepam, da skoraj vsi uporabniki v konkurenčni organizaciji naročajo storitev prek interneta. Njihova glavna cilja pri izbiri konkurence sta predvsem povečanje prilagodljivosti poslovanja in odzivnost poslovanja (Tabela 4.4). Na podlagi teh podatkov sklepam, da so v AJPES na področju te storitve vključena podjetja, ki jih ne bo težko pridobiti za prehod na internetni način poslovanja. To kaže tudi rezultat ankete, ki izkazuje, da skoraj 90% uporabnikov pri poslovanju uporablja internet. To nakazuje tudi mnenje anketirancev, ki bi se v veliki večini raje odločila za elektronsko naročanje, če bi bila v tem primeru storitev cenejša. Tako uporabniki in izvajalec AJPES imajo infrastrukturo za prehod na internetno naročanje in dodatni stroški investiranja niso potrebni.

Uporabniki veliko stavijo na odzivnost poslovanja. Ta kriterij bi v celoti izpolnili z uporabo internetnega naročanja in bi s tem zadovoljili zdajšnje potrebe sodobnega uporabnika. Po rezultatih ankete je približno 15% uporabnikov, ki storitev naročajo na

papirnem obrazcu in prisegajo na klasično, papirno naročanje in niso pripravljeni preiti na elektronsko poslovanje. Tem uporabnikom je potrebno tudi v novem sistemu zagotoviti vnos podatkov v enotah AJPES in jih postopoma preusmerjati na splet.

Iz ankete je razbrati, da si anketiranci želijo poleg internetnega naročanja tudi naročanje po elektronski pošti. Naročilo želijo oddati čim kasneje oziroma v zadnjih trenutkih pred začetkom izvedbe pobota, zato je nujno potrebno proces centralizirati in omogočiti uporabniku oddajo preko interneta od koderkoli in omogočiti sprejem morebitnih papirnih obrazcev na katerikoli izpostavi. Oddajanje podatkov za uporabnika ne sme biti vezano na organizacijsko enoto AJPES.

V AJPES je veliko uporabnikov, ki so hkrati tudi uporabniki pri drugem izvajalcu. Ti v enem mesecu prijavljajo obveznosti najprej v AJPES (v začetku meseca) in preostanek obveznosti ter nove obveznosti še pri konkurenčnem izvajalcu (v drugi polovici meseca). Ti uporabniki storitve, ki bi jim vse nepobotane obveznosti avtomatsko prenesla v naslednji krog pobota, ne potrebujejo, zato je potrebno v novem sistemu uporabnikom omogočiti, da si v osebnih nastavitvah sami vklopijo ali izklopijo to funkcionalnost storitve.

Iz ankete je razvidna želja uporabnikov, da izvajalec zagotovi visoko stopnjo varnosti podatkov, prepreči vpogled drugim osebam in zagotovi vnos, popravljanje in brisanje le lastnikom ali pooblaščenim osebam.

6.3 UGOTOVITVE IZVAJANJA PROTOTIPNE REŠITVE

Prototipna rešitev omogoča zajem naročil v skupno in enovito podatkovno bazo, ki zagotavlja evidentiranje vseh tekočih in arhivskih informacij večstranskega pobota. To je za učinkovito opravljanje storitve, predvsem pa za informiranje uporabnikov zelo pomembno. Ta namen je v prototipni rešitvi dosežen.

Naslednji potreben pogoj za zajem naročil in podajanje informacij naročnikom je centralni register uporabnikov. Brez tega registra ni mogoče učinkovito izvajati storitve na internetu, saj mora biti uporabnik predhodno registriran član. Tudi ta cilj je v prototipni rešitvi dosežen.

Glede na pogoj odzivnosti pri vnosu naročil in sprejemanju rezultatov in glede na zmožnosti sodobne tehnologije je izbira programskega orodja Microsoft VB.NET (Visual Basic) in tehnologije Microsoft ASP.NET pravilna, saj zagotavlja sodoben pristop v izgradnji spletnih aplikacij in spletnih servisov (*Microsoft, 2006*). S pomočjo teh orodij je izdelana prototipna rešitev za zajem naročil na spletu in za vpogled v rezultate na portalu AJPES. ASP je internetna stran v HTML kodi, v kateri so dodane skripte npr. za zagotavljanje dinamičnih informacij iz podatkovnih virov. Te

strani se obdelajo na Microsoftovem spletnem strežniku (IIS – Internet information server), še preden je stran prikazana na odjemalcu uporabnika. Ostale funkcionalnosti storitve, kot so nadzor zajema naročil, priprava izvedbe pobota in distribucija rezultatov po elektronski pošti in papirju so vključene v Windows aplikativno rešitev. Tako spletna in Windows aplikativna rešitev omogočata celovitost prototipne rešitve in učinkovito izvajanje storitve.

Z demonstracijo delovanja prototipne rešitve sem utemeljil nujnost in potrebnost prehoda na nov način izvajanja storitve, saj so v novem načinu vhodni podatki in rezultati pobota vsem uporabnikom na voljo 24 ur na dan in jih v tem času kadarkoli pregledujejo, vhodne podatke pa popravljajo in dopolnjujejo v okviru postavljenih pravil posameznega kroga pobota. V dosedanjem procesu opravljanja storitve je približno 2200 klicev naročnikov v enem letu, v katerih naročniki preverjajo, ali je izvajalec prejel oziroma je prejel pravočasno papirno pobotno prijavo. Teh klicev v novi storitvi ne bo, ker je vsak podatek, ki ga naročnik vnese v centralno podatkovno bazo, v procesu transparenten.

Zaradi centralizacije podatkov in informacij delovni proces poteka hitreje tudi v postopkih zaključevanja in priprave na izvedbo pobota. Vneseni podatki se nikamor fizično ne prenašajo, zato je poslovni proces v tem delu močno skrajšan. Na podlagi izvajanja prototipne rešitve sem ugotovil, da se v tem delu proces skrajša za dve uri.

V prototipni rešitvi sem dosegel naslednji zelo pomemben cilj, da vsem uporabnikom omogočimo vpogled v rezultate takoj po izvedenem pobotu, oziroma takoj po nadzornikovem prepisu rezultatov izvedbe pobota v centralno podatkovno bazo.

V fazi razvoja spletne programske rešitve je bilo potrebno prototipno rešitev večkrat popravljati in ponovno uveljavljati na testnem portalu AJPES. Uveljavitev nove verzije na spletu je enostavna. Od trenutka uveljavitve so vse spremembe vidne vsem naročnikom in uslužbencem AJPES. Nasproti tej prednosti je tudi nevarnost, če po pomoti uveljavimo napačno verzijo programa, oziroma programsko rešitev, ki vsebuje napake. S tem posegom lahko vsem udeleženi v procesu v trenutku zamenjamo delujoč program z nedelujočim, kar pa za ugled izvajalca ni dobro in si takih eksperimentov ne sme privoščiti. Zamenjava nove verzije spletne ali Windows programske rešitve traja minuto ali dve. Zamenjava obstoječe programske rešitve za vnos pobotnih prijav traja lahko tudi več tednov, izvajalec pa nikoli nima informacije, ali so spremembe dosegle vse naročnike.

Tehnologija internet daje ogromne možnosti dostopa do informacij. Statistična evidenca spletnega portala kaže, da na spletni strani AJPES, v času manjše obremenitve dostopa 3000 obiskovalcev, v času večje obremenitve zaradi letnih poročil pa tudi 18000 obiskovalcev (*AJPES, 2006*). Glede na ta statistični podatek je pomembno, da se tudi storitev večstranskega pobota na spletnem portalu primerno in prepoznavno predstavi. Predvsem dodatne, zanimive informacije in storitve

pritegnejo mnoge obiskovalce in ena teh bo tudi dodatna storitev zagotavljanja informacij, ali je pravna oseba naročnik storitve ter posredovanje pri vročanju povabil za vključitev v storitev. Menim, da bo tak pristop k potencialnim naročnikom ob pomoči že obstoječih naročnikov storitve pripomogel k širitvi baze z novimi naročniki storitve.

7. PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Storitev večstranskega pobota v AJPes ni primarna dejavnost AJPes, je pa zelo koristna za vse naročnike (neplačnike), ki v enem krogu pobotajo približno 6 milijard SIT dolgov. Privlačna je tudi za izvajalca, ki zasluži mesečno približno 6 mio SIT. V procesu obstoječe storitve je v dveh tednih sprejemanja naročil, izvajanja pobota in distribucije rezultatov aktivno vključenih približno 35 uslužbencev AJPes, ki v tem obdobju niso polno zaposleni samo s to storitvijo, ampak delajo tudi na drugih področjih. V novem modelu izvajanja storitve je predvideno približno pol manj ročnega dela in s tem polovico prihrankov pri stroških dela in amortizaciji, koristi pa imajo tudi naročniki.

7.1 PRIPOROČILA VODSTVU

Glede na postavljeno vizijo storitve in na nadaljnje možnosti priporočam vodstvu AJPes, da čim prej uvede spletno aplikativno rešitev za:

- *sprejem naročil storitve večstranskega pobota,*
- *vpogled v rezultate pobota,*
- *vročanje povabil tretjim osebam za vključitev v sistem.*

Konkurenčna organizacija, ki se ukvarja z enako dejavnostjo, ima že dve leti realiziran zajem naročil prek interneta, ki nudi večjo odzivnost, lažji in hitrejši dostop do informacij. Tudi AJPes mora, če želi ohraniti obstoječe naročnike in v prihodnosti zadržati eno od vodilnih mest na področju večstranskega pobota, slediti tržnim razmeram in iskati nove, inovativne poti do naročnikov ter jim ponuditi nove, uporabne informacije. V predlaganem novem modelu procesa je prav vpogled v informacije o rezultatih preteklih krogov pobota koristna informacija naročniku, ki bi lahko dobil informacijo o tem, ali je nek pravni subjekt že član sistema in ali je v preteklih krogih pobota že prijavljal obveznosti. Na spletnem portalu AJPes bo lahko naročnik sam povabil tiste poslovne partnerje, ki še niso vključeni v sistem, oziroma še niso prijavili obveznosti.

Potrebne bodo organizacijske spremembe

Na podlagi priprave prototipne rešitve je ugotovljeno, da tehnične zahteve niso prevelike in jih bo izvajalec brez težav realiziral. Pomembnejše so organizacijske

spremembe, ki so povezane z vpeljavo internetnega poslovanja na področju večstranskega pobota. V začetku prehoda niti ne bo čutiti večjih sprememb, predvsem zaradi postavljenega pravila, da sistem v prehodnem obdobju vključuje tudi sprejem papirnih obrazcev in elektronske pošte. Ta dva podprocesa izgubita veljavo takoj, ko postanejo vhodni podatki storitve v osnovi le naročila, sprejeta prek interneta, rezultati pa dosegljivi na spletnem portalu, kar je tudi končni cilj prenove. Po avtomatizaciji procesa izpostava izgubi funkcijo zajemanja podatkov, ohrani pa predvsem vlogo nadziranja in nudenja pomoči uporabnikom.

Razmisliti je potrebno o znižanju provizije za vse prijavljene in pobotane obveznosti, ki so bile predložene prek interneta. To bi bila za podjetja še dodatna vzpodbuda pri prehodu na internetni način naročanja.

Prisotnost v javnosti

Finančna nedisciplina ni pozitivna lastnost, vendar če ta obstaja, je prav, da jo v čim večji meri odpravljamo in tudi storitev večstranskega pobota je ena takih kurativnih zdravljenj. Pomembno je, da je storitev predstavimo čim širšemu krogu ljudi, obiskovalcem spletnega portala AJPES in obstoječim naročnikom. Nov model storitve predvideva tudi nove prijeme, ki bodo pomagali širiti bazo naročnikov. To naj bi bila tudi primarna skrb izvajalca skozi celo življenjsko dobo storitve. Kaj koristi uporabnikom kvalitetno izvajanje pobota, če neplačniki ne vedo za storitev, oziroma jim je pot do storitve otežena?

Postopnost uvajanja

Obstoječe naročnike je težko pripraviti, da zamenjajo način dostopa do storitve čez noč. S tako prisilo bi bil odpad uporabnikov prevelik, zato je odločitev o postopnem prehodu obstoječih naročnikov na internetni način naročanja pravilna. Če je z organizacijskega in tehničnega vidika prenova v enem koraku neizvedljiva, se lahko k prenovi pristopi postopno, v več korakih. V prvem koraku je obvezno izpeljati centralizacijo podatkovne baze in registra naročnikov ter registracijo novih uporabnikov na spletnem portalu. Najprej je potrebno uporabnikom ponuditi vsaj možnost vpogleda v rezultate in druge pobotne informacije prek spleta ter vročanje povabil tretjim osebam. Ta korak je tehnično manj zahteven, saj registracija uporabnikov na spletnem portalu AJPES deluje že za druge storitve. V drugem koraku priporočam uvajanje vnosa pobotnih prijav in vpogleda v rezultate prek intraneta za uslužbenke AJPES (papir, disketa, e-pošta). Po uspešni uvedbi in odpravi vseh skritih napak predlagam še tretji korak, v katerem bi zaključili planirano prenovo procesa s spletnim zajemom pobotnih prijav za vse uporabnike storitve.

Celostna strategija elektronskega poslovanja

Strategijo nadaljnjega vodenja in opravljanja storitve večstranskega pobota je potrebno vključiti in uskladiti s strategijo elektronskega poslovanja v AJPES. Le tako bo tudi to področje dejavnosti AJPES dejavno vplivalo na pozitivno in celostno podobo organizacije.

7.2 PRIPOROČILA RAZVIJALCEM

Prototipna rešitev še ni primerna za operativno uporabo, je pa dovolj dobro izhodišče, da z dograditvijo in dopolnitvijo posameznih funkcionalnosti razvijalci dosežejo njeno operativnost.

Prototipno rešitev uporabiti za izhodišče

Prototipna rešitev je zgolj okvir, ki dokazuje, da je želena rešitev izvedljiva na način, ki je v prototipni rešitvi predstavljen. Služi naj kot izhodišče pri razvoju polno funkcionalne rešitve z vsemi varnostnimi mehanizmi, ki naj poleg prijave z uporabniškim imenom in geslom vključujejo tudi elektronsko podpisovanje oddanih pobotnih prijav s pomočjo spletnega digitalnega potrdila (samo pri naročnikih). Vpogled v vhodne podatke in rezultate naj bo varnostno zaščiten z uporabniškim imenom in geslom, pretok informacij pa naj poteka prek SSL (Secure Sockets Layer) protokola, ki omogoča šifrirano povezavo med strežnikom in odjemalcem.

Obstoječi sistem registracije uporabnikov na portalu je potrebno dograditi z registracijo uporabnika storitve večstranskega pobota, obstoječe uporabnike te storitve pa je potrebno vključiti v sistem z obvestilom o dodelitvi uporabniškega imena in gesla in možnostjo oddaje podatkov prek interneta, če zagotovijo vlogo in podatke o digitalnem potrdilu.

Grafična podoba programske rešitve

Pri razvoju grafične podobe nove programske rešitve je potrebno upoštevati oblikovne prijeme in grafično podobo spletnega portala AJPES. Nova rešitev naj bo skladna s spletnim portalom in naj po videzu ne izstopa iz celostne podobe spletnega portala. Na spletnem portalu je potrebno predvideti prostor za tekoča obvestila storitve vključno z informacijami o poteku in statusu izvajanja storitve ter preglednimi izbirami novih funkcionalnosti (vnos, vpogled, druge informacije).

Celovita obravnava uporabnika

Uporabniku, ki se registrira kot uporabnik storitve večstranskega pobota in je pred tem že registriran uporabnik neke druge storitve AJPES je potrebno zagotoviti, da pri

registraciji storitve večstranskega pobota uveljavi že pridobljeno uporabniško ime, geslo in predloženo spletno potrdilo. Dopolnitev registracije uporabnika naj se izvaja na podlagi pisnega soglasja stranke.

Omogočiti uporabnikom sporočanje mnenj in predlogov, povezanih s storitvijo

Nova programska rešitev naj omogoča uporabniku, da sam izbere način prejemanja rezultatov in drugih obvestil. Poleg možnosti, da uporabnik preko spletnega portala AJPES na podlagi pridobljenih informacij sam povabi želenega uporabnika v sistem, naj nova rešitev zagotavlja tudi sporočanje mnenj in predlogov naročnikov, zbiranje mnenj in ažurno posredovanje le teh nosilcu storitve.

7.3 PRIPOROČILA NOSILCU STORITVE

Iskanje novih naročnikov

S prehodom na internetni način zajema podatkov in internetni vpogled v rezultate se bo v izpostavi zmanjšala potreba po vnosu papirnih obrazcev, zajemu disket in podatkov iz elektronske pošte ter razpošiljanju papirnih rezultatov. Vloga izpostave bo v prihodnosti predvsem nadziranje zajema in zagotavljanje pomoči uporabnikom v težavah. Priporočam, da vodstvo izpostave zagotovi izobraževanje uslužbencev, da bodo sposobni pomagati uporabnikom v težavah pri delu z novo programsko opremo in bodo koristen člen med uporabnikom in strokovnjaki IT.

Uslužbenci naj se dodatno izobrazijo za telefonsko pridobivanje novih uporabnikov. AJPES dnevno prejema podatke o blokiranih računih (vir poslovne banke) in register transakcijskih računov (vir Banka Slovenije), Iz teh podatkov bi lahko z ustrezno programsko opremo uslužbenci pridobili koristne informacije in izdelali spisek potencialnih kandidatov sistema, ki jih je potrebno v pravilnem kontaktu povabiti v sistem večstranskega pobota. Če je v sistemu vključenih več naročnikov in več pobotnih prijav, obstaja večja verjetnost in možnost za boljši rezultat in večje zadovoljstvo naročnikov.

Spremljanje želja in potreb uporabnikov

Potrebno je spremljati in zbirati ideje ter predloge, ki jih stranke posredujejo prek vprašalnika na internetu ali preko telefonskega kontakta z uslužbencem. Vse predloge naj uslužbenec posreduje nosilcu storitve, ki naj vsako sprejeto željo skrbno analizira in v skladu s strategijo AJPES pripravi nove zahteve oddelku IT. Vsaka nova in potrebna dopolnitev, ki olajša naročnikom dostop in delo s programsko opremo ter zadovolji potrebe uporabnikov, pripomore k izboljšanju in dvigu kvalitete storitve in še bolj utrdi položaj izvajalca na trgu tovrstnih storitev.

8. PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Raziskava v okviru magistrskega dela obravnava prenovu storitve pretežno v smislu doseganja večje odzivnosti in učinkovitosti na področju zajema podatkov in posredovanja rezultatov, odprta pa ostajajo nekatera druga področja:

Raziskava o izboljšanju modela iskanja pobotnih verig in izboljšanja pobotnih rezultatov

Raziskava v okviru magistrskega dela obravnava podproces izvedbe pobota kot črno škatlo (black-box), v katero vstopajo znani vhodni podatki in iz nje znani rezultati, kako pa podproces izračuna rezultate, pa zunanji izvajalec, avtor te programske rešitve, ni najbolje dokumentiral. Tako AJ PES kot konkurenčna organizacija dosejata podoben delež skupnega pobotanega zneska glede na skupni prijavljen znesek obveznosti. Zelo podoben je tudi odstotek števila pravnih oseb, ki v primerjalnem krogu pobota pobotajo obveznosti delno ali v celoti. Če bi v AJ PES našli rešitev, ki bi v procesu iskanja pobotnih verig naročnikom našla ugodnejše rezultate, bi to pomenilo veliko konkurenčno prednost.

Raziskava storitve večstranskega pobota v okviru Evropske skupnosti

Raziskava, ki je bila izvedena v okviru magistrskega dela, ni zajela držav Evropske skupnosti in ne daje informacij, kako v teh državah izvajajo to storitev oziroma ali jo sploh izvajajo. Z raziskavo bi lahko pridobili nove ideje in analizirali možnosti vstopa na evropski trg ponudnikov storitve, še posebej ob dejstvu, da potekajo priprave za uvedbo evropskega poslovnega registra (*EBR – European Business Register*, <http://www.ebr.org/>)

Glede na planirano uvedbo enotne evropske valute bi bilo potrebno raziskati, kaj je potrebno v novem modelu in v končni aplikativni rešitvi popraviti ali nadgraditi, da bo sistem kljub spremembi valute deloval brezhibno.

Tržna raziskava

V raziskavi storitve sem se osredotočil predvsem na način oddaje podatkov in prevzem rezultatov in ne toliko na trg in tržne razmere. Uspeh vsake ponujene storitve pa je predvsem odvisen tudi od zadovoljstva strank, ponudbe konkurence, plačilne nediscipline. Ti dejavniki se v turbulentnem okolju zelo spreminjajo, zato bi bilo smiselno vpeljati sistem, ki bi izvajalca permanentno in pravočasno opozarjal na spremembo teh tržnih dejavnikov.

9. ZAKLJUČEK

Elektronsko poslovanje močno posega v način poslovanja vsake storitvene in proizvodne organizacije. Če organizacija sama ne čuti večje potrebe po prehodu na elektronsko poslovanje, jo gotovo čutijo njeni poslovni partnerji, kupci, naročniki, ki nehotе pritiskajo na organizacijo, da izrabi sodobne tržne in komunikacijske kanale. Vedno več organizacij se zaveda priložnosti, ki jih nudi elektronsko poslovanje. Tudi zaradi tega je elektronsko poslovanje v nenehnem porastu.

Internet, kot sodobna IT, omogoča snovalcem poslovnih procesov, da ponovno razmislijo o načinih izvajanja delovnih postopkov, o novih, hitrejših podatkovnih povezavah, o novih in dodatnih načinih pristopa k poslovnim partnerjem in naročnikom. Slednji dobivajo v teh sodobnih povezavah vedno večjo veljavo in so deležni vedno večje skrbi. Prihodnost organizacij ni le v tem, da do najmanjše podrobnosti izboljšujejo učinkovitost storitve ali kvaliteto proizvoda, ampak tudi v tem, da s svojimi proizvodi in storitvami čim bolj ustrezajo kupcem in v čim večji meri poskušajo kupcem zadovoljiti njihove individualne, specifične želje in potrebe. Le zadovoljni naročniki bodo organizaciji zvesti in še več, ta smer vodi tudi v pridobivanje novih kupcev.

Nova poslovna doktrina sili organizacije, da razvijajo nove poslovne modele in uvajajo sodobno informacijsko tehnologijo in v skladu s strategijo informacijskega sistema pristopajo k prenovi poslovnih procesov.

Tudi na slovenskem trgu storitvene dejavnosti večstranskega pobota razmere niso nič manj turbulentne in prehod na internetni način poslovanja ne pomeni več konkurenčne prednosti, temveč za AJ PES nujen ukrep za ohranitev in izboljšanje tržne pozicije. Storitve večstranskega pobota ne v AJ PES ne v njeni predhodnici, APP, do sedaj ni bila deležna korenitega preoblikovanja. Med tem časom so se ustvarili povsem drugačni pogoji in možnosti IT, ki omogočajo ponoven razmislek in preoblikovanje procesov. Danes je še toliko bolj pomembno, da je preoblikovanje poslovnega procesa večstranskega pobota ponavljajoč proces, kjer se vedno znova postavlja vprašanje, kaj se lahko z razpoložljivo IT še bolje podpre in avtomatizira in kako naj se obstoječi proces še izboljša z uporabo IT.

V raziskovalnem delu sem opravil analizo obstoječega modela izvajanja storitve, se soočil z omejitvami in željami vodstva AJ PES, anketiral uporabnike in uslužbence AJ PES, ki delajo na področju te storitve. S tem sem pridobil celovito informacijo o problemih obstoječega procesa in zelenem stanju. Na podlagi teh informacij in izsledkov nove informacijske tehnologije sem pripravil nov model izvajanja storitve s poudarkom na sprejemu podatkov in distribuciji rezultatov s pomočjo omrežja internet.

V raziskavi sem želel proučiti možnosti, kako povečati fleksibilnost sistema in z uporabo tehnologije internet zmanjšati ranljivost sistema ob spremembi poslovnih pravil (npr. sprememba števila mesečnih krogov pobota, uvedba evra, zaračunavanje za opravljeno storitev ...). Poslovni model sem želel poenostaviti in s tem povečati hitrost izvajanja posameznih podprocesov, izboljšati kvaliteto storitve, povečati vpliv naročnikov na samo izvajanje in s tem povečati njihovo zadovoljstvo ter nenazadnje tudi znižati stroške.

Rezultat te raziskave je nov model izvajanja storitve, na katerem sem izdelal prototipno rešitev in z njo potrdil vse dosežke in prednosti novega procesa, vključno z nižjimi stroški. Nov model zajema vse funkcionalnosti starega modela, zato je izvajalcu omogočen tudi mehak (postopni) prehod na nov način izvajanja storitve. Ta odpravlja ročni zajem pobotnih prijav in v številkah pomeni 20 zaposlenih manj v skupnem deležu 190% vloženega časa (9,5% na zaposlenega). Postopni prehod zagotavlja izvajalcu možnost postopnega prerazporejanja odvečnih uslužbencev na druga delovna področja in izobraževanje ostalih uslužbencev za prevzem vloge nadziranja, svetovanja in zagotavljanja pomoči naročnikom.

Prepričan sem, da bodo pozitivni rezultati raziskave pripomogli k uspešni prenovi storitve in bo ta prenova začetek ponavljajočega procesa iskanja novih poti in možnosti storitve večstranskega pobota v AJPES. V tem pogledu menim, da je to raziskovalno delo tudi prispevek k znanstvenemu pristopu prenove poslovnega procesa storitve, ki ga lahko AJPES ali druga organizacija uporabi v podobnih primerih prenove poslovnega procesa.

LITERATURA

1. Belmiro R. Tania, Gardner D. Paul, Simmons E.L. John, Rentes F. Antonio: Are BPR practitioners really addressing business processes?. B.k: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 10, 2000. str. 1183-1202
2. Bosilj-Vuksic Vesna: Assessment of e-business transformation using simulation modeling, [URL: ftp://ftp.ef.uni-lj.si/_dokumenti/predmeti/simulation-final-ver-rev-06.doc]. B.l., 37 str.
3. Cash et al: Building the information-Age Organization: Structure,Control and Information Technology. Chicago: Irwin, 1994. 498 str.
4. Choi et al: The Economics of Electronic Commerce. Indianapolis: Macmillan Technical Publications, 1997. 626 str.
5. Choo Chun Wei: Information Management For The Intelligent Organization: Roles And Implications For The Inforamtion Professions. Digital Libraries Conference, 1995, 21 str.
6. Cooper E. Alan: Business process Reengineering and Culture Change. Oxon: Henley onThames, 1994. 110 str.
7. Damij Talib: Poslovna informatika, 5. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 204 str.
8. Fitzgerald Brian, Murphy Ciaran: Business Process Reengineering, The Creation and Implementation of a Methodology. B.k: Canadian Journal INFOR (Information Systems and Operational Research), Vol. 34, No.1, 1996. 19 str.
9. Gričar Jože: Razpoložljivost ustrezne informacijske tehnologije, pogoj za pospešitev uvajanja elektronskega poslovanja, Revija za Management, informatiko in kadre. Kranj: Moderna organizacija, letnik 31 (marec 1988). str. 152-159
10. Groznik Aleš, Kovačič Andrej, Vičič Dejan: E-government, Business Renovation and Informatisation of a Ministry. [URL: http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/e-government-dop.doc]
11. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja (Manifest revolucije v poslovanju). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
12. Jerman Blažič Borka et al.: Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 206 str.

13. Kovačič Andrej: Prenova in informatizacija poslovnih procesov, metode in orodja, pre-inf-pod-orodja_nov.ppt, 2002
14. Kovačič Andrej, Peček Bojan: Prenova in informatizacija delovnih procesov, Učbenik, Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2002, 64 str.
15. Kovačič Andrej, Vintar Mirko: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov, 1. izdaja. Ljubljana: DZS, 1994. 316 str.
16. Kralj Gregor: Diplomsko delo: Turistično gospodarstvo in internet [URL http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kralj516.pdf]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 48 str.
17. Ložar Alenka: Plačilna nedisciplina in finančni inženiring, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 48 str.
18. Lupše Ines at all: Anketiranje: [URL: http://www.ff.uni-lj.si/geo/gradiva/studijska_gradiva/kvantitativne_metode_2/files/gradiva_vaje/p_kvalitativne%20metode.pdf], 2002. str. 3-9
19. Marc Mojca: Analiziranje poslovanja podjetja v pogojih elektronskega poslovanja, magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2003. 108 str.
20. Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
21. Murphy Tony: Achieving Business Value from Technology. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 254 str.
22. Osojnik Mojca (GZS) at al.: Skrivnosti elektronskega poslovanja, Priročnik za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2002. 288 str.
23. Roland Berger Strategy Consultants: e.transform.org, Roadmap to the New Digital Economy. [URL: http://www.rolandberger.com/documents/1877757/e_transform.org.pdf], 2000. 51 str.
24. Selan Miha: Organizacijsko učenje, magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
25. Siebel Thomas M., House Pat: Cyber Rules, Strategies for Excelling at E-Business. New York: Doubleday, 1999. 291 str.
26. Srića Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
27. Turban Efraim at all: Electronic commerce, A managerial perspective. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 520 str.

28. Turban Efraim, Mclean Ephraim, Wetherbe James: Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 1999.
29. Walonick S. David: Survival Statistics. Bloomington: StatPac, 2004. 27 str.
30. Wells, G. M.: Business Process Management Journal, Business process re-engineering implementations using Internet technology". [URL: <http://www.emerald-library.com>], 2000. str. 164 -184
31. Whitten Jeffrey L., Bentley Lonnie D., Dittman Kevin C.: Systems analysis and design methods, 5th edition. New York: McGraw-Hill, 2001. 724 str.

VIRI

1. Alter E. Allan: CIO Insight, Do You Have Any Faith In Your ROI Numbers?. [URL: http://common.ziffdavisinternet.com/download/0/1963/0124_research.pdf], 2003. 5 str.
2. AJPES, Večstransko pobotanje obveznosti in terjatev. [URL:<http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=24>], 2002
3. AJPES, interno navodilo večstranskega pobota obveznosti in terjatev, št. 172-1/2005-16, 2005. 3 str.
4. AJPES: Statistika dnevnih dostopov na spletni portal AJPES za marec in april 2006,2006
5. Banka Slovenije: Transakcijski račun, [URL: http://www.bsi.si/html/ps/transakcijski_racun.html#vrste_trr]
6. CMI,FDV: RIS2000/2001-podjetja, [URL:http://www.ris.org/publikacije/doc2/f_podjetja2000_basics_marec20001w.doc], 2001a. 202 str.
7. CMI,FDV: RIS2000/2001-podjetja, elektronsko poslovanje, [URL:<http://www.sisplet.org/ris/uploads/publikacije/2003/6%20E-poslovanje.pdf>], 2001b. 89 str.
8. Department of Defense: Business Process Reengineering (BPR) Fundamentals, Chapter 2: Introduction to Business Process Reengineering (BPR), [URL: <http://www.defenselink.mil/c3i/bpr/bprcd/7223c2.htm>], 2005

9. eKompenzacije: Opis storitve.
[URL:<https://www.ekompenzacije.com/www/index.html>]
10. EBR - European Business Register, [URL: <http://www.ebr.org/>]
11. EUROPEAN COMMISSION: E-commerce and the Internet in European businesses (2002), [URL: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/ict/studies/entr-ict-2002.pdf>]. B.k: B.I., 2004. 120 str.
12. Kovačič Andrej: Business renovation projects in Slovenia.
[URL:<http://www.emerald-library.com/ft>]: Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 5, 2001. str. 409 -419
13. Microsoft: ASP.NET.
[URL:<http://msdn.microsoft.com/library/default.asp?url=/library/en-us/dnanchor/html/anchorspdotnet.asp>], 2006
14. NPS, Hiša poslovnih rešitev: Prenova poslovnih procesov, [URL: http://www.nps.si/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=24], 2006
15. ProSci: IT strategies and roles in the future , [URL: http://www.prosci.com/w_0.htm], 1997
16. ProSci: IT strategies and roles in the future , [URL: http://www.prosci.com/future_IT.htm], 1999
17. SAZU: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 1994. 862 str.

PRILOGA 1: Pogodba o izvajanju večstranskega pobota obveznosti in terjatev

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Izpostava
....., ki jo zastopa vodja izpostave
(v nadaljnjem besedilu: izvajalec)

in

.....,
davčna številka, ki ga (jo) zastopa
(v nadaljnjem besedilu: naročnik)

skleneta

P O G O D B O

O IZVAJANJU VEČSTRANSKEGA POBOTANJA OBVEZNOSTI IN TERJATEV

1. člen

Naročnik naroča in pooblašča izvajalca, da podatke o obveznostih, ki mu jih predloži naročnik, vključi v sistem večstranskega pobotanja.

Izvajalec se zavezuje, da bo obveznosti z naročnikovih pravilno izpolnjenih prijav vključil v sistem večstranskega pobotanja in naročnika obvestil o rezultatih pobotanja.

2. člen

Naročnik mora prijavo obveznosti predložiti v skladu s Splošnimi pogoji večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev pri AJPES.

Če naročnik pošlje prijavo po elektronski pošti, mora ravnati tudi v skladu s Pogoji elektronskega poslovanja med naročniki in AJPES.

Izvajalec mora opraviti pobotanje prijavljenih naročnikovih obveznosti v skladu s splošnimi pogoji večstranskega pobotanja in s pogoji elektronskega poslovanja.

Izvajalec lahko spremeni splošne pogoje večstranskega pobotanja in pogoje elektronskega poslovanja. Izvajalec spremembe pogojev objavi na spletnem portalu www.ajpes.si najmanj 30 dni pred začetkom njihove veljavnosti.

3. člen

Naročnik je odgovoren za resničnost in pravilnost podatkov v prijavi obveznosti.

Izvajalec ni odgovoren za obstoj in dospelost obveznosti, ki jih prijavi naročnik.

4. člen

Naročnik bo opravljene storitve pobotanja izvajalcu plačal po ceni, ki je določena v ceniku storitev izvajalca.

5. člen

Pogodba je sklenjena za nedoločen čas.

Vsaka pogodbeni stranka lahko pogodbo pisno odpove s priporočeno pošto. Odpovedni rok je 30 dni in začne teči naslednji dan po prejemu pisne odpovedi.

Izvajalec lahko pogodbo odpove tudi brez odpovednega roka, če naročnik zamudi plačilo storitev za več kakor 15 dni ali če krši splošne pogoje večstranskega pobotanja ali pogoje elektronskega poslovanja.

6. člen

Morebitne spore iz te pogodbe pogodbeni stranki rešujeta sporazumno. Če sporazumna rešitev ni možna, spore rešuje stvarno in krajevno pristojno sodišče.

7. člen

Pogodba je sestavljena v 2 izvodih, vsaka pogodbeni stranka prejme po 1 izvod.

8. člen

Pogodba začne veljati z dnem podpisa obeh pogodbenih strank.

Številka:

Datum:

(Naročnik)

Številka:

Datum:

(Izvajalec)

PRILOGA 2: Vloga za vključitev v sistem večstranskega pobota

Ime pravne osebe ali samostojnega podjetnika-naročnika

Ulica, hišna številka

Poštna številka in kraj

AJPES
AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA
JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE

IZPOSTAVA _____

VLOGA ZA VKLJUČITEV V SISTEM POSREDOVANJA PRIJAVE ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM POBOTANJU OBVEZNOSTI IN TERJATEV PRI AJPES PO ELEKTRONSKI POŠTI

Želimo se vključiti v sistem posredovanja prijave za udeležbo v večstranskem pobotanju obveznosti in terjatev po elektronski pošti.

Transakcijski račun:

						-													
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Davčna številka:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elektronski naslov: _____

Ime in priimek zakonitega zastopnika: _____

Ime in priimek kontaktne osebe: _____

Številka telefona: _____

Prijave za udeležbo v večstranskem pobotanju bo elektronsko podpisoval:

1. _____

Ime in priimek

Podpis

ID ključa:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. _____

Ime in priimek

Podpis

ID ključa:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elektronski naslov prejemnika rezultatov pobotanja: _____

Ime in priimek prejemnika rezultatov pobotanja: _____

ID ključa:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Potrjujemo lastništvo ključev z navedenimi identifikacijskimi številkami.

Štampiljka in podpis zakonitega
zastopnika

V _____, dne _____

PRILOGA 3: Časovni načrt večstranskega pobota obveznosti in terjatev v letu 2004



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve

**ČASOVNI NAČRT VEČSTRANSKEGA POBOTANJA OBVEZNOSTI IN
TERJATEV POSLOVNIH SUBJEKTOV V LETU 2004**

Izvedba pobotanj v letu 2004			Sprejem prijav za pobotanje*	
Zap.št. kroga	Datum		Prvi dan	Zadnji dan
1.	JANUAR	07.01.2004	01.01.2004	07.01.2004
2.	FEBRUAR	04.02.2004	29.01.2004	04.02.2004
3.	MAREC	03.03.2004	26.02.2004	03.03.2004
4.	APRIL	07.04.2004	01.04.2004	07.04.2004
5.	MAJ	05.05.2004	29.04.2004	05.05.2004
6.	JUNIJ	02.06.2004	27.05.2004	02.06.2004
7.	JULIJ	07.07.2004	01.07.2004	07.07.2004
8.	AVGUST	04.08.2004	29.07.2004	04.08.2004
9.	SEPTEMBER	08.09.2004	02.09.2004	08.09.2004
10.	OKTOBER	06.10.2004	30.09.2004	06.10.2004
11.	NOVEMBER	03.11.2004	28.10.2004	03.11.2004
12.	DECEMBER	08.12.2004	02.12.2004	08.12.2004

* V skladu s Splošnimi pogoji večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev pri AJPEŠ je skrajni rok za oddajo prijave najpozneje do 13. ure na dan pobotanja.

PRILOGA 4: Prijava za udeležbo v večstranskem pobotu (POB-PP)



**Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve**

P R I J A V A

ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM POBOTANJU DNE _____

Podatki o dolžniku:

_____	_____
Ime in naslov	Identifikacijska številka*

_____	_____	_____
Davčna številka	Skupni znesek obveznosti v tolarjih s stotini**	Število upnikov**

_____	_____	_____
Ime in priimek kontaktne osebe	Številka telefona	Številka telefaksa

Podatki o upnikih:

Zap. št.	Ime in kraj	Davčna številka	Znesek obveznosti do upnika v tolarjih s stotini
1	2	3	4

_____	_____	_____
Kraj in datum***	Overitev sprejema***	Štampiljka in podpis dolžnika***

* Vpisana mora biti identifikacijska številka, ki vam jo je zaradi zagotovitve varnega poslovanja dodelila AJPES.

** Če ima prijava več strani, naj bo podatek izpisan samo na prvi strani prijave.

*** Če ima prijava več strani, naj bo podatek izpisan samo na zadnji strani prijave.

PRILOGA 5: Struktura zapisa na disketi ali v e-pošti (POB-PE)



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve

STRUKTURA ZAPISA PODATKOV V PRIJAVI ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM POBOTANJU NA DISKETI ALI PO E-POŠTI

Datoteka za enega dolžnika ima ime POBOTNN.DAT, pri čemer je NN zaporedna številka kroga večstranskega pobotanja v tekočem letu. Datoteka s podatki s prijav za pobotanje za posameznega dolžnika je sestavljena iz enega zapisa za dolžnika, ki prijavlja obveznosti, in iz več zapisov za upnike. Za vsakega dolžnika je treba formirati posebno datoteko.

Struktura zapisa za enega dolžnika

Struktura zapisa "Dolžnik"

Pozicija	Dolžina	Tip	Opis polja	Opomba
1	1	A	Oznaka zapisa = D	
2	8	N	Davčna številka	
10	7	A	Za potrebe AJPEŠ	Napolnjeno s presledki
17	13	N	Znesek dolga/obveznosti	
30	25	A	Ime in naslov dolžnika	
55	6	A	Leto in krog pobotanja	Oblika »LLLLKK«

Struktura zapisa "Upnik"

Pozicija	Dolžina	Tip	Opis polja	Opomba
1	1	A	Oznaka zapisa = U	
2	8	N	Davčna številka	
10	7	A	Za potrebe AJPEŠ	Napolnjeno s presledki
17	13	N	Znesek terjatev	
30	25	A	Ime in naslov upnika	
55	6	A	Za potrebe AJPEŠ	



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve

IME IN NASLOV NAROČNIKA

OBVESTILO O DODELITVI IDENTIFIKACIJSKE ŠTEVILKE

Obveščamo vas, da smo vam kot naročniku, ki ima z AJPEŠ sklenjeno pogodbo o izvajanju večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev, zaradi zagotovitve varnega poslovanja dodelili identifikacijsko številko.

Vaša identifikacijska številka je: _____.

Identifikacijsko številko morate pri prijavljanju udeležbe v večstranskem pobotanju **obvezno** vpisati v obrazec POB-PP »**Prijava**«, če prijavo predlagate na papirju, oziroma v obrazec POB-PR »**Preklic**«, če udeležbo v večstranskem pobotanju preklicujete. Identifikacijsko številko morate **ročno** vpisati na izpis podatkov, če prijavo predlagate na disketi.

Vodja izpostave

PRILOGA 7: Poročilo o rezultatih večstranskega pobota (POB-RP)



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve

Datum:

POROČILO O REZULTATIH POBOTANJA DNE _____

za: _____
Ime in naslov dolžnika

Davčna številka dolžnika

Po vaši prijavi za udeležbo v večstranskem pobotanju je bilo pobotano:

Zneski v tolarjih s stotini				
Zap. št.	Davčna številka	Ime in kraj upnika	Prijavljeni znesek	Pobotani znesek
1	2	3	4	5

Upniki:

V VAŠE BREME:

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

SKUPAJ V BREME:

Zap. št.	Davčna številka	Ime in kraj upnika	Prijavljeni znesek	Pobotani znesek
1	2	3	4	5

Dolžniki:

V VAŠE DOBRO:

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

SKUPAJ V DOBRO:

PRILOGA 8: Struktura zapisa podatkov v poročilu o rezultatih pobota (POB-RE)



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve

**STRUKTURA ZAPISA PODATKOV
V POROČILU O REZULTATIH POBOTANJA**

Struktura datoteke KOMP.TXT z rezultati pobotanja

Dolžina zapisa: 119 znakov

Pozicija	Dolžina	Tip	Opis polja	Opomba
1	8	N	Davčna številka dolžnika	
9	7	A	Prazno	Napolnjeno s presledki
16	1	N	Oznaka vrste pobotanja	1 = breme, 2 = dobro
17	8	N	Davčna številka upnika	
25	7	A	Prazno	Napolnjeno s presledki
32	18	N	Znesek pobotanih obveznosti	
50	18	N	Znesek prijavljenih obveznosti	
68	6	N	Datum obdelave	
74	30	A	Naziv udeleženca pobotanja	
104	15	A	Kraj udeleženca pobotanja	

PRILOGA 9: Obvestilo o nepobotanih obveznostih (POB-NE)



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve

Datum:

OBVESTILO O NEPOBOTANIH OBVEZNOSTIH DNE _____

za: _____
Ime in naslov dolžnika

Davčna številka dolžnika

PRILOGA 10: Preglednica prejetih podatkov iz izpostav

MLK - __. KROG 2004 DATUM: __. _____ 2004

ŠIFRA	NASLOV	TOČKA 4		TOČKA 5	FAX prejel	FAX poslal
		mlk_in.XX	mlk4po.XX			
01	AJPES Centrala					
02	Izpostava Ljubljana					
03	Izpostava Celje					
04	Izpostava Koper					
05	Izpostava Kranj					
06	Izpostava Krško					
07	Izpostava Maribor					
08	Izpostava Murska Sobota					
09	Izpostava Nova Gorica					
10	Izpostava Novo mesto					
11	Izpostava Postojna					
12	Izpostava Trbovlje					
13	Izpostava Velenje					

OBVESTILO NA FAX:

425 97 75

425 46 61

ALI ELEKTRONSKA POŠTA

PRILOGA 11a: Struktura in vzorec datoteke mlk_in.xx

To strukturo ima tudi združena datoteka **mlk_in.pod** – podatki iz vseh izpostav mlk_in.xx.

Opis podatka	Dolžina in tip podatka	Možne vrednosti
Davčna številka dolžnika	8 znakov CHAR	Davčne številke iz registra TR
Tip zapisa	1 znak CHAR	'D' – dolžnik 'U' – upnik
Davčna številka upnika	8 znakov CHAR	Davčne številke iz registra TR; če je tip zapisa 'D' - presledki
Številka paketa	4 znaki CHAR	Poljubna vrednost
Zaporedna številka v paketu	5 znakov CHAR	Poljubna vrednost; če je tip zapisa 'D' - število zapisov 'U'
Znesek	14 znakov NUMERIC	Poljubna vrednost; če je tip zapisa 'D' - seštevek zneskov 'U'

```

57385289D      02010000800002832192056
57385289U32979126020100001000010000000000
57385289U9566622202010000200000774424876
57385289U15676692020100003000000016399920
57385289U21159378020100004000000013116000
57385289U40783073020100005000000004813900
57385289U40142710020100006000000022068400
57385289U64644880020100007000010000000000
57385289U83656359020100008000000001368960
92926266D      020200003000000131615761
92926266U85413534020200001000000128294707
92926266U23034033020200002000000000171143
92926266U45884595020200003000000003149911

```

PRILOGA 11b: Struktura in vzorec datoteke mlk4po.xx

Struktura in vzorec datoteke mlk4po.xx
(vlagatelj, ki rezultat prejema po e-pošti)

Opis podatka	Dolžina in tip podatka	Možne vrednosti
Davčna številka dolžnika	8 znakov CHAR	Davčne številke iz registra TR
Prazno	1 znak CHAR	presledek
Naziv mape	8 znakov CHAR	Naziv mape na strežniku izpostave

```

78444594 02922\00180373
63040824 02922\00134080
98919644 02312\00105708
72564920 02321\00504109
95343849 29000\00033053
16466543 02922\00190844

```

PRILOGA 12: Izpis rekapitulacije večstranskega pobota v izpostavi



**Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve**

Gubčeva ulica 2
3000 Celje, SLOVENIJA

tel: (03) 426 73 22, faks: (03) 426 73 25

Številka: 17200-001/2004
Datum: 03.11.2004

**AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE
CENTRALA LJUBLJANA**

Tržaška 16

**Služba za informacijsko tehnologijo
g. Dragan Maslovarič**

**REKAPITULACIJA - POBOT – OBVESTILO ZA SIT
ENAJSTI KROG POBOTANJA V LETU 2004**

Za	Število paketov- dolžnikov	Število prijavljenih upnikov	Vrednost prijavljenih obveznosti
SIT	278	6.828	7.715.392.996,20

SPOROČAMO VAM, DA SMO OPRAVILI KONTORLO IN PRENOS PODATKOV
ZA POBOT.

Ime in priimek delavca: MILENA VOGRINC

Podpis delavca:

OPOMBA: Obvestilo poslati službi za informacijsko tehnologijo

Pojasnilo:

Število paketov-dolžnikov=podatek »paketov dolžnikov« iz REKAPITULACIJE - POBOT
Število prijavljenih upnikov=podatek »prijavljenih upnikov« iz REKAPITULACIJE – POBOT
Vrednost prijavljenih obveznosti = podatek »vrednost – d« iz REKAPITULACIJE –POBOT

PRILOGA 13: Struktura izhodne datoteke pobotni_rezultati

Datoteka **pobotni_rezultati**

Opis podatka	Dolžina in tip podatka	Možne vrednosti
Davčna številka dolžnika/upnika	8 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	Davčna številka
Prazno	7 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	0000000 (ničle)
Davčna številka upnika/ dolžnika	8 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	Davčna številka
Prazno	7 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	0000000 (ničle)
Prijavljen znesek	15 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	Poljubna vrednost
Upoštevan v kompenzaciji	15 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	Poljubna vrednost
Kompenziran znesek	15 znakov pakirano comp-3 (BCD format)	Poljubna vrednost
Vrsta zapisa	1 znak	1 - V breme računa 2 - V dobro računa

aM-^G^O6Q&!^O^B^PVu^?^B^PVu^?^B^PVu^?1aM-^G^O6Q&!^O^B
^PVu^?^B^PVu^?^B^PVu^?2aM-^G^O^H1&^O^U^W(M-^T_ ^U^W(M-^T_ ^U^W(M-^T_1aM-^G^O^H1&^O^U^W(M-^T_ ^U^W(M-^T_2aM-^G
^O1H1C^O^BM-^X^VB_ ^BM-^X^VB_ ^BM-^X^VB_1aM-^G^O1H1C^O^BM-^X
^VB_ ^BM-^X^VB_ ^BM-^X^VB_2YM-^Fhp^OM-^T^Ua@^O^B^O^B^O^A!M-^Q
B^SM-^_1YM-^Fhp^OM-^T^Ua@^O^B^O^B^O^A!M-^QB^SM-^_2YM-^Fhp^Oglpc
^O^PM-^G^ ^O^PM-^G^ ^O^PM-^G^ ^O1YM-^Fhp^Oglpc^O^PM-^G^ ^O^P
M-^G^ ^O^PM-^G^ ^O2YM-^Fhp^OC^Yu^G^O ^O ^O^O1YM-^Fhp^OC^Yu
^G^O ^O ^O^O2YM-^Fhp^OHIB^V^O^EM-^YM-^YM-^O^EM-^YM-^YM-^O^O1Y
M-^Fhp^OHIB^V^O^EM-^YM-^YM-^O^EM-^YM-^YM-^O^O2YM-^Fhp^O^WTM-^P^O
^P^O^P^O^P^O1YM-^Fhp^O^WTM-^P^O^P^O^P^O^P^O2YM-^Fhp

PRILOGA 14: Izgled datoteke pobotni_zapis

Datoteka pobotni_zapis

```
=====
bin/mvp-sp04: ZACETEK DNE 02.07.2003 OB 16:22:58.
-----
bin/mvp-sp04: Glavna tabela kreirana. 12265 racunov vpisanih.
bin/mvp-sp04: Sejanje dolgov koncano.
bin/mvp-sp04: Stevilcenje tock v grafu koncano.
bin/mvp-sp04: Sortiranje tock v grafu koncano.
bin/mvp-sp04: Vhodna statistika:
bin/mvp-sp04: +-----+-----+-----+-----+-----+
bin/mvp-sp04: |                | rac. | dolgov | skupni znesek |
bin/mvp-sp04: +-----+-----+-----+-----+-----+
bin/mvp-sp04: | prijava       | 12265 | 53383 | 61.257.717.882,32 SIT |
bin/mvp-sp04: | upostevano    | 1900 | 23062 | 36.279.709.505,44 SIT |
bin/mvp-sp04: | izloceno      | 10365 | 30321 | 24.978.008.376,88 SIT |
bin/mvp-sp04: +-----+-----+-----+-----+-----+
bin/mvp-sp04: Predvideno stevilo izhodnih zapisov:
bin/mvp-sp04: Tip 1 : 53383
bin/mvp-sp04: Tip 2 : 23062
bin/mvp-sp04: Skupaj: 76445
bin/mvp-sp04: Podatki zapisani v izhodni datoteki.
bin/mvp-sp04: Azuriranje tabele racunov koncano.
-----
bin/mvp-sp04: KONEC DNE 02.07.2003 OB 16:23:14.
bin/mvp-sp04: Cas izvajanja: 0h0m16s.
=====
bin/mvp-sp05-p1: ZACETEK DNE 02.07.2003 OB 16:23:14.
-----
bin/mvp-sp05-p1: Prebranih 1900 tock z 23062 povezavami
bin/mvp-sp05-p1: Stevilo neodvisnih grafov na vhodu: 1
-----
bin/mvp-sp05-p1: KONEC DNE 02.07.2003 OB 16:23:20.
bin/mvp-sp05-p1: Cas izvajanja: 0h0m6s.
=====
bin/mvp-sp05-p2: ZACETEK DNE 02.07.2003 OB 16:23:20.
-----
bin/mvp-sp05-p2: Zacenjam obdelavo grafa idf040001.
bin/mvp-sp05-p2: Stevilo vozlic v grafu: 1900
bin/mvp-sp05-p2: Zacetna faza koncana, uporabi SIGUSR2 za vmesne rezultate.
bin/mvp-sp05-p2: Vmesni rezultat ob prekinitvi:
bin/mvp-sp05-p2: Upostevano: 36.279.709.505,44 SIT
bin/mvp-sp05-p2: Pobotano : 7.841.341.829,18 SIT
bin/mvp-sp05-p2: Odstotek : 21.61%
-----
bin/mvp-sp05-p2: KONEC DNE 02.07.2003 OB 16:27:52.
bin/mvp-sp05-p2: Cas izvajanja: 0h4m32s.
=====
bin/mvp-sp09: ZACETEK DNE 02.07.2003 OB 16:27:52.
-----
bin/mvp-sp09: Vhodna datoteka nima verzij - uporabljam 020703/idf06
bin/mvp-sp09: Razprsilna tabela z 12265 elementi kreirana.
bin/mvp-sp09: Izloceni dolgovi dodani v izhodno datoteko.
bin/mvp-sp09: Izhodna datototeka zapisana.
bin/mvp-sp09: Navzkrizna kontrola izhodne datoteke:
bin/mvp-sp09: Tip 1 : 53383 zapisov.
bin/mvp-sp09: Tip 2 : 23062 zapisov.
bin/mvp-sp09: Skupaj : 76445 zapisov.
bin/mvp-sp09: Prijava : 61.257.717.882,32 SIT
bin/mvp-sp09: Upostevano: 36.279.709.505,44 SIT
bin/mvp-sp09: Pobotano : 7.841.341.829,18 SIT
-----
bin/mvp-sp09: KONEC DNE 02.07.2003 OB 16:28:11.
bin/mvp-sp09: Cas izvajanja: 0h0m19s.
pobotni_zapis: END
```

PRILOGA 15: Izgled datoteke 50100MLK.DAT

Če sta v mesecu dva kroga pobotanja, se vsako naslednjo datoteke številči z zaporedno številko npr 50100MLK_01.DAT.

Datoteka **50100MLK.DAT**

Opis podatka	Dolžina in tip podatka	Možne vrednosti
Prazno	23 znakov CHAR	presledki
Vrsta	6 znakov CHAR	Vrednost '20 2 1'
Številka dokumenta	4 znaki NUMERIC	Od 0001 dalje (povečuje se za 1)
Prazno	11 znakov CHAR	presledki
Datum obdelave	8 znakov NUMERIC	Vrednost '20' in v nadaljevanju YYMMDD
Datum	8 znakov NUMERIC	presledki
Šifra partnerja	10 znakov CHAR	presledki
Vrsta prometa	3 znaki CHAR	Vrednost '1' *
Šifra mat	13 znakov CHAR	Vrednost '88' *
Prazno	13 znakov CHAR	Presledki
Prazno	60 znakov CHAR	Presledki
Besedilo	2 znaka CHAR	Vrednost 'R:'
TR	19 znakov CHAR	xxxxx-xxxxxxxxxx *
Besedilo	5 znakov CHAR	Vrednost 'Prij:'
Prijavljen znesek	18 znakov CHAR	Poljubna vrednost **
Besedilo	5 znakov CHAR	Vrednost 'Upos:'
Upoštevan znesek	18 znakov CHAR	Poljubna vrednost **
Besedilo	5 znakov CHAR	Vrednost 'Kom: '
Število postavk v breme	6 znakov CHAR	Poljubna vrednost ***
Prazno	6 znakov CHAR	Presledki
Število postavk v dobro	6 znakov CHAR	Poljubna vrednost ***
Prazno	10 znakov CHAR	Presledki
Znesek	13 znakov CHAR	Poljubna vrednost ****
Prazno	25 znakov CHAR	Presledki
Prazno	14 znakov CHAR	Presledki
Davčna številka	8 znakov NUMERIC	Obstoječe davčne številke
TR	35 znakov CHAR	xxxxx-xxxxxxxxxx *
Prazno	37 znakov CHAR	Presledki

* Podatek je levo poravnan (naprej je polje zapolnjeno z presledki).

** Podatek je desno poravnan, na dve decimalki z decimalno vejico in z vodečimi presledki.

*** Podatek je desno poravnan in z vodečimi presledki.

**** Podatek je desno poravnan, na dve decimalki z decimalno piko in z vodečimi presledki.

PRILOGA 16: Izgled izpisa rezultatov večstranskega pobota

- Če udeleženec ni vključen v poboto

AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE
IZPOSTAVA 10 NOVO MESTO

P O P O Š T I

Stran: 11
Datum: 7. 8. 2003

DAVČNA ŠTEV. : 63895773 RAČUN : 02970 0015648496
ALBOMMA ŽUŽEMBERK D.O.O.
8360 ŽUŽEMBERK

O B V E S T I L O O NEPOBOTANIH OBVEZNOSTIH
DNE: 07.08.2003

VAŠA PRIJAVA JE BILA VKLJUČENA V POBOTANJE, VENDAR VAŠE PRIJAVLJENE OBVEZNOSTI
NISO NAŠLE POZVEZAVE V POBOTNI VERIGI, ZATO SO OSTALE NEPOBOTANE.

- Če je udeleženec vključen v pobot

AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE
IZPOSTAVA 10 NOVO MESTO

P O P O Š T I

Stran: 12
Datum: 7. 8. 2003

DAVČNA ŠTEV. :56082649 RAČUN :02970 0017831578
PIKL, D.O.O. HINJE
8362 HINJE

P O R O Č I L O
O REZULTATU POBOTANJA
DNE: 07.08.2003

PO VAŠI PRIJAVI ZA UDELEŽBO V OBVEZNEM
VEČSTRANSKEM POBOTANJU JE BILO POBOTANO:

Zneski v tolarjih s stotini

ZAP.ŠT.	DAVČNA	IME IN KRAJ UPNIKA	PRIJAVLJEN ZNESEK	POBOTAN ZNESEK
1		2	3	4
UPNIKI			V	B R E M E
1.26180910	MERCATOR - DOLENJSKA TRGOVINA, S TORITVE, D.D. NOVO MESTO - DOSTAVA		300.000,00	300.000,00
2.40783073	VELE, TRGOVSKA DRUŽBA, D.D. DOMŽ ALE DOMŽALE		250.000,00	250.000,00
3.69624097	HRIB, KMETIJSKO PROIZVODNO PODJET JE D.O.O. DOBJE PRI PLANINI DOBJE PRI PLANINI		300.000,00	300.000,00
SKUPAJ V BREME :				850.000,00

ZAP.ŠT.	DAVČNA	IME IN KRAJ DOLŽNIKA	PRIJAVLJEN ZNESEK	POBOTAN ZNESEK
1		2	3	4
DOLŽNIKI			V	V A Š E
1.28554906	FS PREVOZI, STORITVE IN TRGOVINA , D.O.O., ŽUŽEMBERK ŽUŽEMBERK		1.500.000,00	850.000,00
	SKUPAJ V DOBRO :			850.000,00

PRILOGA 17: Izgled izpisa rekapitulacije »MLK_rekapitulacija.izp«

AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE
IZPOSTAVA CENTRALE LJUBLJANA

Stran: 1
Datum: 2. 7. 2003
MLK_P01

REKAPITULACIJA

Datum izdelave: 2. 7. 2003
Ura in minuta : 16.21.42

ENOTA	PAKETOV	DOLŽNIKOV	PRI.UPNIKOV	UPNIKOV	VREDNOST - D	VREDNOST - U
02 LJUBLJANA						
03 CELJE						
04 KOPER						
05 KRANJ						
06 KRŠKO						
07 MARIBOR						
08 MURSKA SOBOTA						
09 NOVA GORICA						
10 NOVO MESTO						
11 POSTOJNA						
12 TRBOVLJE						
13 VELENJE						
88 RAČUNI PRI BANKAH	2.028	2.015	53.564	53.383	61.257.717.882,32	61.257.717.882,32
CENTRALA LJUBLJANA	2.028	2.015	53.564	53.383	61.257.717.882,32	61.257.717.882,32

Kontroliral:
Pripravil:

Opomba: vrstica **88 RAČUNI PRI BANKAH** sedaj ni več aktualna, ker APP ni več in so vsi računi pri bankah. Podatki bi morali biti seštet v **okviru izpostave (ENOTA)** in skupaj v vrstici pod črto. Program za izpis rekapitulacije je prilagojen na žiro račune iz APP, sedanji postopek zajema podatkov pa poteka prek davčnih števil dolžnikov in upnikov.

PRILOGA 18: Izgled datoteke Komp.txt

Komp.txt

Struktura datoteke KOMP.TXT z rezultati pobotanja

Dolžina zapisa: 119 znakov

Pozicija	Dolžina	Tip	Opis polja	Opomba
1	8	N	Davčna številka dolžnika	
9	7	A	Prazno	Napolnjeno s presledki
16	1	N	Oznaka vrste pobotanja	1 = breme, 2 = dobro
17	8	N	Davčna številka upnika	
25	7	A	Prazno	Napolnjeno s presledki
32	18	N	Znesek pobotanih obveznosti	
50	18	N	Znesek prijavljenih obveznosti	
68	6	N	Datum obdelave	
74	30	A	Naziv udeleženca pobotanja	
104	15	A	Kraj udeleženca pobotanja	

PRILOGA 19: Prijava za udeležbo v večstranskem kompenziranju (eKompenzacije)

E.KOMPENZACIJE, družba za upravljanje s terjatvami d.o.o.

Miklošičeva 16, 1000 Ljubljana

Tel: 01 43 94 010 Fax: 01 23 42 904

Podružnica MARIBOR Fax: 02 252 46 64

E pošta: info@eKompenzacije.com

Domača stran: www.eKompenzacije.com

PRIJAVA ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM KOMPENZIRANJU DNE _____

Podatki o članu (predlagatelj-dolžnik):

Ime in naslov člana				
Člansko ime	Geslo člana	Davčna številka člana	Skupni znesek obveznosti v tolarjih s stotini *	Število upnikov *
Ime in priimek kontaktne osebe		Številka telefona	Številka telefaksa	

Podatki o upnikih:

Zap. Št.	Ime in kraj upnika	Davčna številka upnika	Znesek obveznosti do upnika v tolarjih s stotini
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Kraj in datum sprejema Overitev sprejema

Datum izvedbe vnosa Overitev vnosa Štampiljka in podpis pooblaščenice osebe člana

* Če ima prijava več strani, naj bo podatek izpisan samo na prvi strani prijave.

PRILOGA 20: Spremní dopis k anketnemu vprašalniku za pravne osebe

Igor Žagar, univ. dipl. org. dela
Agencija RS za javnopravne evidence in storitve
Tržaška cesta 16
1000 Ljubljana

Datum:

NAROČNIKOM STORITVE
večstranskega pobotanja
obveznosti in terjatev

Zadeva: Raziskava o uporabi interneta pri naročanju in posredovanju informacij
večstranskega pobotanja

Spoštovani!

Moje ime je Igor Žagar in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (smer: Informacijsko upravljalne vede). Pripravljam magistrsko nalogo s področja prenove poslovnih procesov storitve večstranskega pobotanja v AJ PES pod mentorstvom profesorja dr. Andreja Kovačiča.

Elektronsko poslovanje ob uporabi interneta nudi ogromne možnosti in koristi uporabnikom, še posebej na področju naročanja in posredovanja informacij. Glede na ponujene priložnosti, želim v raziskavi ugotoviti, v kakšnem stanju je obstoječa rešitev zagotavljanja informacij večstranskega pobotanja z vidika naročnikov in z vidika referentov AJ PES. Cilj naročnika prenove je ponuditi trgu kvalitetno, hitro in učinkovito storitev, ki bo zadovoljila najširši krog uporabnikov. V raziskavi želim s pomočjo ankete zbrati in ugotoviti mnenja in želje vseh udeležencev v tem procesu, ugotovitve pa upoštevati pri izdelavi novega modela naročanja in distribucije rezultatov večstranskega pobotanja. V raziskavo želim vključiti mnenja Vas, pravnih oseb, ki to storitev že uporabljate. Prepričan sem, da bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri iskanju in izdelavi nove rešitve. Moja velika želja je, da Vam ponudimo storitev, s katero boste zadovoljni vsi udeleženci tega v procesa.

Prosim Vas, da anketni vprašalnik skupaj s krajšimi navodili za izpolnjevanje posredujete osebi v Vaši organizaciji, za katero menite, da bi bila najprimernejša za izpolnjevanje. Rezultati raziskave bodo objavljeni v magistrski nalogi.

Za sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!

Igor Žagar

Priloga:

- navodilo za izpolnjevanje vprašalnika
- anketni vprašalnik (<http://www.ajpes.si/anketapo>)
- pisemska ovojnica (samo pri papirni anketi)

PRILOGA 21: Navodilo za izpolnjevanje anketnega vprašalnika za pravne osebe

Raziskava o uporabi interneta pri naročanju in posredovanju informacij večstranskega pobotanja - navodilo za izpolnjevanje

Spoštovani!

Moje ime je Igor Žagar in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (smer: Informacijsko upravljalne vede). Opravljam magistrsko nalogo s področja prenove poslovnih procesov in uporabe interneta na področju naročanja in posredovanja informacij večstranskega pobotanja. Nalogo opravljam pod mentorstvom profesorja dr. Andreja Kovačiča.

V okviru te raziskave bom uporabil anketni vprašalnik. Od anketirancev bi rad pridobil mnenja o uporabi elektronskega poslovanja preko interneta na področju storitve večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev.

Vprašalnik je razdeljen na štiri sklope. Prvi sklop zajema anketna vprašanja o splošnih podatkih podjetja, drugi sklop zajema vprašanja oziroma mnenja o elektronskem poslovanju z uporabo interneta, tretji sklop vprašanj se nanaša na področje naročanja storitve, četrti sklop na posredovanje rezultatov večstranskega pobotanja.

Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, na katera običajno odgovarjate z izbiro enega od ponujenih odgovorov, če to ni navedeno drugače. Drugi tip vprašanj je zasnovan na določanju vrstnega reda ponujenih izbir glede na pomembnost z vašega zornega kota. Tem izbiram je potrebno določiti zaporedne številke pomembnosti (1 - najpomembnejša izbira). Tretji tip vprašanj sestavljajo trditve, ki so zasnovane na lestvici od 1 do 5. Odgovor 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, odgovor 5 pomeni »popolnoma se strinjam« in odgovor 3 predstavlja srednjo možnost »niti – niti«.

Vse, ki ste anketni vprašalnik prejeli v papirni obliki, Vas prosim, da izpolnjeno anketo odpošljete v ovojnici, ki je priložena pošiljki. Tiste, ki ste vprašalnik prejeli v elektronskem sporočilu, prosim, da izpolnite anketo na naslednjem spletnem naslovu: <http://www.ajpes.si/anketapo>.

Če nimate dostopa na internet, imate pa možnost pregledovanja dokumentov s programom Word, Vas prosim, da odprete pripet dokument *Anketa.doc*, ga izpolnite, shranite, pošiljko pa posredujete skupaj s priponko na elektronski naslov: igor.zagar@ajpes.si.

Če Vam tudi zadnja možnost ni dostopna, se vam iskreno opravičujem, da sem Vas s tem elektronskim sporočilom zmotil pri Vašem delu, ostalim pa se že vnaprej zahvaljujem za sodelovanje.

Vse prav lepo pozdravljam!

Igor Žagar

Za morebitna vprašanja kontaktirajte:

Igor Žagar, univ. dipl. org. dela
Agencija RS za javnopravne evidence in storitve
Tržaška cesta 16
1000 Ljubljana

Tel.: 01/4774 243
Fax.: 01/4259 775
e-pošta: igor.zagar@ajpes.si

PRILOGA 22: Anketni vprašalnik za pravne osebe

Raziskava

"Prenova poslovnih procesov na področju večstranskega pobotanja v AJPES"
(Anketni vprašalnik za pravne osebe)

1. sklop - podatki o organizaciji

- 1. Leto ustanovitve organizacije:** _____.
- 2. Število zaposlenih v organizaciji:** _____.
- 3. Vrsta organizacije:**
 - (1) samostojni podjetnik
 - (2) gospodarska družba
 - (3) drugo: _____
- 4. Ste uporabnik storitve večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev v AJPES?**
DA NE
- 5. Ste uporabnik storitve večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev pri drugem izvajalcu?**
DA NE
- 6. Kolikokrat ste že uporabili storitev večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev v AJPES ali pri drugem izvajalcu?**
 - (1) storitve še nisem uporabil in je ne bom uporabil
 - (2) storitve še nisem uporabil in bi jo uporabil, če bi to prineslo korist organizaciji
 - (3) storitve še nisem uporabil in jo bom zagotovo uporabil v primeru likvidnostnih težav
 - (4) storitev sem uporabil manj kot 10 krat
 - (5) storitev sem uporabil 10 krat ali več kot 10 krat

2. sklop - uporaba interneta in elektronskega poslovanja v organizaciji

- 7. Ali uporabljate elektronsko pošto?**
DA NE
- 8. Koliko časa že imate priključek na omrežje internet?**
 - (1) nimamo priključka in ga ne načrtujemo
 - (2) nimamo priključka, vendar ga načrtujemo
 - (3) manj kot 1 leto
 - (4) 1 do 3 leta
 - (5) 3 do 5 let
 - (6) 5 in več let

(odgovarjajo tisti, ki imajo internetni priključek ali ga načrtujejo)

9. Na internet dostopamo ali načrtujemo dostop preko

- (1) hitre povezave (ADSL, najeta linija ...)
- (2) počasnejše povezave (analogna linija, ISDN, mobilni telefon ...)
- (3) ne vem

10. Ali imate izdelano predstavitev vaše organizacije na internetu?

DA NE

(Odgovarjate v primeru, da ste na 10. vprašanje odgovorili z *DA*)

11. Predstavitev naše organizacije na internetu vsebuje (možnih je več odgovorov):

- (1) podatke o organizaciji
- (2) informacije o vzpostavitvi stikov z našo organizacijo
- (3) predstavitev storitev s cenikom
- (4) naročanje storitev
- (5) vpogled v informacije
- (6) drugo: _____

12. Ali uporabljate internet pri poslovanju?

DA NE

(Odgovarjate v primeru, da ste na 12. vprašanje odgovorili z *DA*.)

13. Zakaj ste se odločili za uporabo interneta pri poslovanju?

(1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| (1) Zaradi zmanjšanja stroškov poslovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (2) Zaradi povečanja prilagodljivosti poslovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (3) Zaradi povečanja odzivnosti poslovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (4) Ker je bila to želja strank. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (5) Drugo: _____. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. sklop - naročanje storitve večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev

14. Z oceno od 1 do 4 določite vrstni red pomembnosti navedenim načinom naročanja storitve, ne glede na način, ki ga morda že uporabljate. (1 - najbolj pomemben, 4 - najmanj pomemben).

- | | | | |
|---------------------------------------|-------|--------------------------|-------|
| (1) Po pošti | _____ | (2) po faksu | _____ |
| (3) preko internetne strani izvajalca | _____ | (4) po elektronski pošti | _____ |

15. Izberite vaš način naročanja, če storitev že uporabljate, oziroma želen način v primeru, če bi storitev uporabili (možnih je več odgovorov).

- (1) po pošti
- (2) po faksu
- (3) po elektronski pošti
- (4) preko internetne strani izvajalca

16. Ali bi se raje odločili za elektronski način naročanja (prek interneta, elektronske pošte), če bi bila v tem primeru storitev za vas cenejša od naročene storitve po faksu ali papirju?

DA NE

17. Ali bi se glede na zmožnosti internetne tehnologije (takojšen in neposreden odziv) raje odločili za oddajo naročil prek interneta, kot po elektronski pošti.

DA NE

18. Pri naročanju storitve je (bi bilo) za našo organizacijo pomembno, ...

(1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| (1) ... da izvajalec zagotovi različne načine naročanja storitve (načini so navedeni v anketnem vprašanju št 15. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (2) ... da izvajalec poleg drugih elektronskih oblik naročanja zagotovi sprejem naročila tudi v papirni obliki. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (3) ... da je poleg internetnega naročanja zagotovljeno tudi naročanje po elektronski pošti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (4) ... da je naročilo omogočeno oddati tik pred začetkom predvidene izvedbe večstranskega pobotanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (5) ... da se nepobotani zneski obveznosti iz predhodne obdelave ohranijo v podatkovni bazi in jih za nov krog pobotanja ni potrebno ponovno vnašati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (6) ...da izvajalec v vseh načinih sprejema podatkov zagotovi varnost vnesenih podatkov in onemogoči vpogled nepooblaščenim osebam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. sklop - posredovanje informacij večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev

19. Z oceno od 1 do 5 določite vrstni red pomembnosti navedenim načinom sporočanja rezultatov večstranskega pobotanja, ne glede na način, ki ga morda že uporabljate

(1 - najbolj pomemben, 5 - nepomemben).

- | | | | |
|--|-------|--------------------------|-------|
| (1) po pošti | _____ | (2) po faksu | _____ |
| (3) po telefonu v obliki SMS sporočila | _____ | (4) po elektronski pošti | _____ |
| (5) preko internetne strani izvajalca | _____ | | |

20. Izberite vaš način sprejemanja rezultatov, če storitev že uporabljate, oziroma zelen način v primeru, če bi storitev uporabili (možnih je več odgovorov).

- | | |
|--|--------------------------|
| (1) po pošti | (2) po faksu |
| (3) po telefonu v obliki SMS sporočila | (4) po elektronski pošti |
| (5) preko internetne strani izvajalca | |

21. Pri sprejemu rezultatov je (bi bilo) za našo organizacijo pomembno, ...

(1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| (1) ... da izvajalec zagotovi različne načine posredovanja rezultatov obdelave (načini so navedeni v predhodnem vprašanju). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (2) ... da izvajalec zagotovi ustrezno varnost podatkov pri posredovanju rezultatov. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (3) ... da smo o rezultatih obdelave obveščeni takoj po zaključku obdelave pobotanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (4) ... da smo o rezultatih obdelave obveščeni v istem dnevu obdelave pobotanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (5) ... da nam izvajalec omogoči vpogled v rezultate pobotanja tudi izven delovnega časa izvajalca. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (6) ... da nam izvajalec omogoči ponovitev vpogleda v rezultate pobotanja brez predhodnega naročila (reklamacije). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (7) ... da so rezultati podani v elektronski obliki, ker jih kot take avtomatsko knjižimo v računovodstvu, oziroma prehod na računalniško knjiženje v našem podjetju načrtujemo v bližnji prihodnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

22. Poleg prejema rezultatov želimo (bi želeli), da izvajalec zagotovi še ...

(1 - sploh se ne strinjam, 3 - niti-niti, 5 - popolnoma se strinjam)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| (1) ... vpogled v informacijo, ali je naš poslovni partner registriran uporabnik te storitve. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (2) ... vpogled v informacijo, ali je naš poslovni partner v eni od predhodnih obdelav pobotanja izvajalcu prijavil obveznosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (3) ... izročanje povabil za včlanitev v sistem večstranskega pobotanja gospodarskim subjektom, na naš predlog. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PRILOGA 23: Spremní dopis k anketnemu vprašalniku za uslužbence AJ PES

Igor Žagar, univ. dipl. org. dela
Agencija RS za javnopravne evidence in storitve
Tržaška cesta 16
1000 Ljubljana
Tel.: 01/4774 243
e-pošta: igor.zagar@ajpes.si

Datum:

VSEM IZPOSTAVAM
nosilcu storitve
vodjem obdelave
razvijalcem programske opreme

Zadeva: Raziskava o uporabi interneta pri naročanju in posredovanju informacij
večstranskega pobotanja

Spoštovani!

Moje ime je Igor Žagar in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (smer: Informacijsko upravljalne vede). Opravljam magistrsko nalogo s področja prenove poslovnih procesov storitve večstranskega pobotanja v AJ PES pod mentorstvom profesorja dr. Andreja Kovačiča.

Elektronsko poslovanje ob uporabi interneta nudi ogromne možnosti in koristi uporabnikom, še posebej na področju naročanja in posredovanja informacij. Glede na ponujene priložnosti, želim v raziskavi ugotoviti, v kakšnem stanju je obstoječa rešitev zagotavljanja informacij večstranskega pobotanja z vidika naročnikov in z vidika delavcev AJ PES. Cilj naročnika prenove je ponuditi trgu kvalitetno, hitro in učinkovito storitev, ki bo zadovoljila najširši krog uporabnikov. V raziskavi želim s pomočjo ankete zbrati in ugotoviti mnenja in želje vseh udeleženi h v tem procesu, ugotovitve pa upoštevati pri izdelavi novega modela naročanja in distribucije rezultatov večstranskega pobotanja..

Prepričan sem, da bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri iskanju in izdelavi nove rešitve v zadovoljstvo vseh udeleženi h v tem procesu.

Prosim Vas, da omogočite vsem delavcem v izpostavi AJ PES, ki delujejo na področju večstranskega pobotanja, izpolnitev elektronske ankete na naslovu http://web:8001/Aipes/anketaNET_aipes/

Rezultati raziskave bodo objavljeni v magistrski nalogi.

Za sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!

Igor Žagar

Priloga: - navodilo za izpolnjevanje vprašalnika
- anketni vprašalnik

**PRILOGA 24: Navodilo za izpolnjevanje anketnega vprašalnika za uslužbence
AJPES**

**Raziskava o uporabi interneta pri naročanju in posredovanju informacij
večstranskega pobotanja - navodilo za izpolnjevanje**

Spoštovani!

Moje ime je Igor Žagar in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (smer: Informacijsko upravljalne vede). Opravljam magistrsko nalogo s področja prenove poslovnih procesov in uporabe interneta na področju naročanja in posredovanja informacij večstranskega pobotanja pod mentorstvom profesorja dr. Andreja Kovačiča.

V okviru te raziskave bom uporabil anketni vprašalnik, s pomočjo katerega bi rad od delavcev AJPES pridobil mnenja, ki jih bom upošteval pri izgradnji novega modela naročanja in posredovanja rezultatov večstranskega pobotanja.

Za Vas sem pripravil anketna vprašanja na spletnem naslovu:
<http://web:8001/Ajpes/anketaNET ajpes/>.

Vprašalnik je razdeljen na tri sklope. Prvi sklop zajema anketna vprašanja o splošnih podatkih anketiranca, drugi sklop zajema vprašanja oziroma mnenja o sedanjem načinu delovanja sistema večstranskega pobotanja, v tretjem sklopu vprašanj pa želim zbrati mnenja uporabnikov v zvezi z načrtovano prenovo poslovnega procesa storitve večstranskega pobotanja.

Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, na katera običajno odgovarjate z izbiro enega od ponujenih odgovorov, če to ni navedeno drugače. Drugi tip vprašanj sestavljajo trditve, ki so zasnovane na lestvici od 1 do 5. Odgovor 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, odgovor 5 pomeni »popolnoma se strinjam« in odgovor 3 predstavlja srednjo možnost »niti – niti«.

Anketne odgovore pošljite tako, da z miško izberete gumb »**Pošlji anketo**«, ki se nahaja za zadnjim vprašanjem.

Vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje in Vas lepo pozdravljam!

Igor Žagar

Za morebitna vprašanja kontaktirajte:

Igor Žagar, univ. dipl. org. dela

Agencija RS za javnopravne evidence in storitve

Tržaška cesta 16

1000 Ljubljana

Tel.: 01/4774 243

Fax.: 01/4259 775

e-pošta: igor.zagar@ajpes.si

PRILOGA 25: Anketni vprašalnik za uslužbence AJPES

Raziskava

"Prenova poslovnih procesov na področju večstranskega pobotanja v AJPES"
(Anketni vprašalnik za delavce AJPES)

1. sklop – splošni podatki

1. Spol

- (1) moški
- (2) ženski

2. Delovna doba _____ let

3. Izobrazba

- (1) poklicna ali nižja
- (2) srednja
- (3) visoko strokovna (višja)
- (4) univerzitetna in več

4. Na področju storitve večstranskega pobotanja delam _____ let.

5. Na področju storitve večstranskega pobotanja delam kot:

- (1) vnašalec
- (2) nadzornik na izpostavi
- (3) nadzornik na centrali
- (4) razvijalec ali skrbnik sistema
- (5) drugo _____

6. V izpostavi je po moji oceni aktivnih naročnikov storitve (odgovarjajo le delavci na izpostavah):

- (1) manj kot 50
- (2) med 50 in 200
- (3) več kot 200

2. sklop – sedanji način delovanja

1 - sploh se ne strinjam
3 - niti-niti
5 - popolnoma se strinjam

7. Obstoječi proces storitve večstranskega pobotanja ...

- | | |
|--|-------------------|
| (1) ...je podprt z enostavnimi programskimi rešitvami. | 1 2 3 4 5 |
| (2) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki so razumljive in lahke za priuči tev. | 1 2 3 4 5 |
| (3) ... je podprt s programskimi rešitvami, ki logično vodijo uporabnika pri delu od zajema podatkov do distribucije rezultatov naročnikom. | 1 2 3 4 5 |
| (4) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki so uporabniku prijazne. | 1 2 3 4 5 |
| (5) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki zadovoljivo zmanjšujejo ali celo odpravljajo ročno delo. | 1 2 3 4 5 |
| (6) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki preprečujejo nastanek napak v postopkih zajema podatkov. | 1 2 3 4 5 |
| (7) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki preprečujejo nastanek napak v postopkih distribucije rezultatov. | 1 2 3 4 5 |
| (8) ... deluje brez napak, ker je to predvsem zasluga natančnega dela referentov in ne toliko programske opreme. | 1 2 3 4 5 |
| (9) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki delujejo zanesljivo – motenj pri zajemu podatkov ali distribuciji rezultatov je zelo malo ali nič. | 1 2 3 4 5 |
| (10) ...je podprt s programskimi rešitvami, ki se v primeru izpada (napake) enostavno in hitro vzpostavijo v normalno delovanje. | 1 2 3 4 5 |
| (11) ...je podprt z delnimi programskimi rešitvami (zajem, izvedba pobota, pošiljanje rezultatov), ki izpostavi ne zagotavljajo celovitih ažurnih informacij. | 1 2 3 4 5 |
| (12) ...ne zagotavlja ažurnih informacij iz drugih izpostav, ki bi jih občasno potreboval pri delu za lastne potrebe ali potrebe naročnikov. | 1 2 3 4 5 |
| (13) ...vključuje tudi kontrolni (dvojni) vnos iz vlog obveznosti in terjatev, za katerega menim, da je nujen pri zagotavljanju točnosti ročnega vnosa. | 1 2 3 4 5 |
| (14) ...vključuje veliko ročnega dela prav v zadnjih trenutkih pred obdelavo pobotanja, zato velikokrat prihaja do zamud pri obdelavi. | 1 2 3 4 5 |
| (15) ...vključuje veliko ročnega dela pri razpošiljanju papirnih rezultatov, zato se moj delovni čas v tem dnevu podaljša, kar mi ne ustreza vedno. | 1 2 3 4 5 |
| (16) ...preko programskih rešitev ne zagotavlja ažurnih informacij, s katerimi bi lahko hitro zadovoljil naročnikove želje oziroma ustregli njihovim reklamacijam. | 1 2 3 4 5 |
| (17) ...je usmerjen v ohranjanje obstoječih uporabnikov in širitev novih naročnikov. | 1 2 3 4 5 |
| (18) ...bi izvajali ceneje in hitreje, če bi večina naročnikov sodelovala na elektronski način. | 1 2 3 4 5 |
| (19) ...je usmerjen v vzpodbujanje naročnikov, da preidejo s papirnega poslovanja na elektronsko poslovanje. | 1 2 3 4 5 |
| (20) (drugo:)..._____ | |

3. sklop – zelen način delovanja

8. Z mojega zornega kota ocenjujem, da ...					
	1	2	3	4	5
(1) ... je za AJPES ponujanje informacij preko interneta potrebno.	1	2	3	4	5
(2) ... je za AJPES ponujanje informacij preko interneta koristno.	1	2	3	4	5
(3) ... je podpora vodstva AJPES pomembna pri uvajanju elektronskega poslovanja.	1	2	3	4	5
(4) ... bi v organizaciji dosegli enak ali boljši rezultat z manj truda, če bi strankam omogočili prijavo obveznosti in vpogled v rezultate na spletnih straneh.	1	2	3	4	5
(5) ... je potrebno v novem sistemu izdelati programske rešitve, ki bi zagotavljale celovito in neposredno obravnavo naročnika.	1	2	3	4	5
(6) ... bi z uporabo interneta naročnikom olajšali dostop do storitve.	1	2	3	4	5
(7) ... bi z uporabo interneta olajšali registracijo novih uporabnikov in s tem širili bazo potencialnih naročnikov sistema.	1	2	3	4	5
(8) ... bi z uvedbo zajema podatkov v skupno podatkovno bazo odpravili nepotrebne postopke prenosa podatkov iz izpostave v centralo AJPES in s tem omogočili zgodnejši začetek in posledično zgodnejši zaključek obdelave.	1	2	3	4	5
(9) ... da bi z uvedbo skupne in enotne podatkovne baze naročniku in referentu omogočili takojšen in celovit vpogled v vnesene podatke in informacije, ki izvirajo iz njih.	1	2	3	4	5
(10) ... bi zmanjšali število reklamacij oziroma število podanih zahtev po podatkih, če bi naročnike elektronsko obveščali o zaključku obdelave, o morebitnih zastojih v obdelavi, o morebitnem podaljšanju vnosa ipd.	1	2	3	4	5
(11) ... bi zmanjšali število reklamacij oziroma število podanih zahtev po podatkih, če bi naročnikom omogočili dostop do rezultatov prek interneta kadarkoli po izvedeni obdelavi.	1	2	3	4	5
(12) ... bi zmanjšali število reklamacij oziroma število podanih zahtev po podatkih, če bi naročnikom omogočili dostop do informacij, ki izvirajo iz predhodno izvedenih krogov pobotanja.	1	2	3	4	5
(13) ... bi z ustreznimi ukrepi in olajšavami (cena, rabat...) vzpodbudili naročnike, ki podatke prijavljajo na papirju, da preidejo na elektronski način prijave.	1	2	3	4	5
(14) ... je prenova poslovnega procesa za doseg boljših rezultatov nujna.	1	2	3	4	5

1 - sploh se ne strinjam
3 - niti-niti
5 - popolnoma se strinjam

PRILOGA 26: Struktura registra transakcijskih računov Banke Slovenije

RTRR_DAN.TXT - dnevne spremembe registra

RTRR_VSE.TXT - celoten register

Podatki so med sabo ločeni s podpičji in imajo fiksno dolžino.

Struktura zapisa je naslednja:

Številka transakcijskega računa	15
IBAN	4
Oznaka vrste računa	1
Ime banke	17
Naziv pravne osebe	35
Ulica	35
Hišna številka	5
Naselje	35
Poštna številka	6
Kraj pošte	35
Davčna številka	8
Matična številka	7
Država	3
Šifra občine	4
Vrsta subjekta	3
Dejavnost, SKD	6
Sektor, SKIS	7
Datum odprtja računa (dd.mm.llll)	10
Datum zadnje spremembe (dd.mm.llll)	10
Datum zaprtja računa (dd.mm.llll)	10
Evidenca neporavnanih obveznosti	1
Del registra (P-poslovni del, F-fizični del)	1

Vir : <ftp://ftp.bsi.si/register/struktura.txt>

PRILOGA 27: Struktura vhodnih podatkov obdelave POBOT

Datoteka **pobotni_podatki**

VODILNI ZAPIS

Opis podatka	Dolžina in tip podatka	Možne vrednosti
Besedilo	9 znakov CHAR	'Centrala-'
Prazno	1 znak CHAR	presledek
Datum	6 znakov CHAR	lmmdd
Besedilo	1 znak CHAR	'-'
Čas	8 znakov CHAR	nhmmssss
Prazno	4 znaki CHAR	presledek
Tip zapisa	1 znak CHAR	0 - Prvi zapis

OSTALI ZAPISI

Opis podatka	Dolžina in tip podatka	Možne vrednosti
Davčna številka	8 znakov CHAR	Davčna številka
Prazno	7 znakov CHAR	0000000
Znesek	14 znakov NUMERIC	Poljubna vrednost
Tip zapisa	1 znak CHAR	9 - Vodilni zapis prijave 1 - Prijavljen dolg Ostalo - se ignorira

[illegible]

•

•

•

3826570200000000000000321690451455737350000000000000054320111541992390000000000000147
044221594455210000000000000380139761600502170000000000000118892501718340440000000000
000072828001976242760000000000000065450001984924620000000000000480035051986280620000
000000000258837912911111909000000000000000550391711196077900000000000000071504121217162
93000000000000000384810351246968110000000000000012299841426374490000000000000041650001
6220152200000000000000827226151737642560000000000000146255041884964730000000000000597
15800195681990000000000000000452436451997386860000000000001595909939934794680000000000

ODPIRANJE KROGA POBOTA (mlk_Rezultati)

Nov krog zajema pobotnih podatkov začne administrator na centrali s pomočjo prototipne rešitve mlk_Rezultati. V tem programu najprej izbere nadzorni meni in ukaznega gumba *Krogi*, ki prikaže ekran (*Slika P1*) določanja datuma pobota, leta in meseca pobota, obdobje zajema in statusa kroga (*zajem poteka*, *obdelava poteka*, *obdelava zaključena*).

V postopku shranjevanja osnovnih podatkov se avtomatsko določi unikatna številka kroga (*ID=18*), ki predstavlja ključ za povezave do vseh relacijskih entitet.

Slika P1: Odpiranje novega kroga pobota

The screenshot shows a window titled "Administracija krogov". It contains several input fields and a calendar. The "Datum pobota" field is set to "1.6.2005". The "Leto / Mesec" fields are set to "2005" and "6". The "Krog" field is set to "6". The "Zajem od" field is set to "26.5.2005". The "Zajem do" field is set to "1.6.2005". The "Status" dropdown menu is set to "ZAJEM POTEKA". The "ID" field is set to "18". There are "Preklic" and "Shrani" buttons. A calendar for May 2005 is displayed, with the date "27" circled in red. Below the calendar, it says "Danes: 27.5.2005".

pon	tor	sre	čet	pet	sob	ned
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5

ZAJEM PODATKOV (mlk_Vnos)

Spletna aplikativna rešitev zagotavlja uslužbencu AJPES celovit zajem terjatev in obveznosti iz prejetih elektronski pošt, disket in papirja, naročniku storitve pa omogoča, da sam vnese in odda pobotno prijavo v sistem oziroma jo prenese s pomnilniškega medija.. Za uslužbenca AJPES je zajem še dodatno urejen po številki paketa (*Slika P2*), v kateri pa morajo biti zajeti prijave istega tipa (papir, e-pošta, disketa). Uslužbenec AJPES lahko številke paketov poljubno odpira, sledi avtomatskemu dodeljevanju številke ali pa številko določi sam. Zajem naročnikov izven AJPES poteka brez uporabe paketov, tehnično pa je problem rešen prek rezerviranega paketa 0.

V programu obstajajo trije nivoji pravic uporabe oziroma tri vrste uporabnikov:

- **nadzornik centrale** (nima omejitev),
- **nadzornik izpostave** (Vzdržuje seznam naročnikov v centralni podatkovni bazi. Njegova domena so le naročniki, ki pripadajo izpostavi, vpisuje nove naročnike in jim dodeljuje pravice, nadzira zajem, odklepa zaključene pakete papirnega vnosa ter zaključuje delo izpostave in sporoča rekapitulacijske podatke zajem izpostave nadzorniku centrale),

- **Vnašalec** (Ima le možnost vnosa, popravljanja, brisanja podatkov ter vključevanja podatkov v predpisani strukturi iz pomnilniškega medija. Če je vnašalec uslužbenec AJPES, ima še dodatno možnost vključevanja podatkov iz prejetih elektronskih pošt in obveznost opraviti kontrolni vnos podatkov iz papirnih obrazcev. Uslužbenec AJPES lahko dostopa le do prijav, ki so bile vnesene v izpostavi. Če je vnašalec spletni uporabnik, lahko opravlja zajem in izvaja popravljanje podatkov le za svoje podjetje. Ko bo prototipna rešitev dopolnjena tako, da bo izhajala iz sistema Portal, bo tudi naročniku dovoljen zajem pobotne prijave za drugo pravno osebo, za katero je v postopku registracije na portalu pridobil pooblastilo.).

Uslužbenci AJPES (vnašalci) in nadzornik AJPES lahko vnašajo prijave, ne glede na to, s katero izpostavo je naročnik sklenil pogodbo, popravljajo pa lahko le prispele podatke, ki so bili vneseni v izpostavi.

Slika P2: Paketni zajem podatkov za uslužbence AJPES

The screenshot shows the 'mlkVNOS' web application. On the left is a sidebar with a 'Zapri' button. The main area contains a form with the following fields:

- Datum pobota: 1.6.2005
- Izpostava: KRŠKO
- Uporabi button
- Vrsta zajema: ROČNI VNOS
- Paket: (empty field)
- Nov paket button

Below the form is a table titled 'PAKETI' with the following columns: STEVILKA, VNAŠAL, KONTROLIRAL, OPIS, AZUDI, and VRSTA ZAJEMA. The table contains two rows of data:

STEVILKA	VNAŠAL	KONTROLIRAL	OPIS	AZUDI	VRSTA ZAJEMA
1	AJPES\stane.bavdek		VNOS	18.5.2005 12:51:50	ROČNI VNOS
2	AJPES\stane.bavdek		VNOS	18.5.2005 12:52:06	DISKETA

Each row in the table has links for 'Vnos', 'Briši', 'Zakleni', and 'Tisk'.

Ukazi z leve strani preglednice zagotavljajo brisanje celotnega paketa (postavljanje statusa neaktivnosti) pobotnih prijav, ponovno aktiviranje, kontrolni vnos v primeru zajema papirnih obrazcev, zaklepanje paketa (oddaja paketa v obdelavo) ali tiskanje vodilnih zapisov v paketu. Kontrolnega vnosa ne sme izvajati uslužbenec, ki je opravil prvi vnos. Iz seznama paketov so vnašalcu na voljo statusi z naslednjimi opisi:

- vnos (vnos poteka),
- izbrisan (paket ni fizično izbrisan ampak dobi status neaktivnosti),
- zaklenjen (paket je oddan in pripravljen za izvedbo pobota).

Pri odpiranju paketa se v seznam evidentirajo še informacije o datumu odprtja paketa in vrsti zajema (ročni vnos, kontrolni vnos, disketa, e-pošta).

Spletnemu uporabniku in uslužbencu AJPES je v prototipni rešitvi zagotovljen zajem papirnih obrazcev (Slika P3). Številka paketa in identifikacijska številka sta na ekranu prikazana le uslužbencu AJPES. Najprej vnašalec vpiše davčno številko dolžnika, preko katere se napolnijo njegovi osnovni podatki, v nadaljevanju pa z ukaznim gumbom »Dodaj prijavo« evidentira vodilni zapis prijave.

Slika P3: Zajem podatkov - vnos dolžnika

Paket: 506	DZS, ZALOŽNIŠTVO IN TRGOVINA, D.D.	
Davčna številka: 11111909	DALMATINOVA ULICA 002	Vrsta zajema: ROČNI VNOS
Identifikacijska št.:	1000 LJUBLJANA	Ident. št. prijave dolžnika:
Skupni znesek:	Datum vnosa:	Zaporedna št. v paketu:
Število upnikov:	Status:	Opis statusa:
Preklic Dodaj prijavo		

Po vpisu osnovnih podatkov prijave sledi prikaz seznama vodilnih zapisov za vpisano davčno številko (*Slika P4*), preko katerega je vnašalcu dana možnost vnosa upnikov, popraviljanje osnovnih podatkov prijave, brisanje osnovnih podatkov prijave skupaj z vsemi vpisanimi upniki prijave. Ob kliku na ponujeno davčno številko dolžnika, ne glede na vrsto zajema (splet, disketa, ročni vnos ali e-pošta). V pregledu vodilnih zapisov posameznih prijav program izpiše tudi številko prijave v okviru paketa, status prijave, datum zajema, status zaklenitve in uporabnika, ki je prijavo zaklenil ter število dvojnih upnikov v okviru prijave.

Slika P4: Zajem podatkov - pregled vodilnih zapisov naročnika

VODILNI ZAPISI									
	ZAP.	ID ŠTEV.	STATUS	OPIS	VNESEN	ZAKLENJEN	ZAKLENIL	UPORABNIK	DVOJNI UPNIKI
Popravi Vnos Bršlj 11111909	1	DZS, ZALOŽNIŠTVO IN TRGOVINA, D.D.	3	1	1.000,00	1	20.5.2005 10:37:59		0
Vodilnih zapisov: 1									

Po izbiri ukaza »Vnos« program prikaže novo okno za zajem vseh posameznih obveznosti v okviru vodilnega zapisa pobotne prijave naročnika (*Slika P5*).

Slika P5: Zajem podatkov - vnos upnika(ov)

11111909 DZS, ZALOŽNIŠTVO IN TRGOVINA, D.D.			
Skupaj: 1.000,00	3	Popravi vodilni zapis	Številka paketa: 506
Vneseno: 0,00	0		Zaporedna št. v paketu: 1
Razlika: 1.000,00	3	Pregled dvojnih upnikov	Ident. št. prijave dolžnika: 3
Davčna številka: 95464620	INTERINA TRGOVINA S TEKOČIM NAFTNIM PLINOM IN NAFTNIMI DERIVATI, D.O.O., LJUBLJANA LJUBLJANA		Datum vnosa:
Znesek: 1000			
Preklic Dodaj obveznost		Status:	Opis statusa:

Program prikaže skupni znesek prijave in število upnikov, ki ga sproti in avtomatsko kontrolira s skupno vsoto zneskov vseh vnesenih upnikov in dejanskim številom vpisanih upnikov. Številka paketa je tudi na tem ekranu prikazana le uslužbencem AJ PES. Vnašalec v spodnjem delu ekrana vpiše davčno številko upnika, jo preveri z ukaznim gumbom v obliki lupe in dopolni upniški znesek. Operacijo ponavlja do vpisa zadnjega upnika, ko se znesek prijave in število upnikov iz osnovnih podatkov (iz vodilnega zapisa) prijave ujema z dejansko vsoto in številom upnikov v prijavi. Z

ukaznim gumbom »Pregled dvojnih upnikov« se izpiše seznam vseh podvojenih upnikov v okviru prijave. Seznam služi za lažje odkrivanje napak.

Prototipna rešitev zagotavlja izpis vseh upnikov v okviru ene prijave (Slika P6). Z ukaznim gumbom »Briši« izbrišemo posameznega upnika iz prijave, z ukaznim gumbom »Popravi« pa program najprej napolni ekran izbranega upnika (Slika P5), preko katerega je uporabniku omogočeno popravljanja zneska in davčne številke.

Slika P6: Zajem podatkov - seznam obveznosti naročnika

		ZAP. DAVČNA NAZIV	ZNESEK	STATUS	OPIS	DATUM
Popravi	Briši	1 13637169 ZRIM-KO PODJETJE ZA TRGOVINO IN PROIZVODNJO, D.O.O	99.671,88	1		12.5.2005 8:18:56
Popravi	Briši	2 37092278 VIGRAD TRGOVINA, POSREDOVANJE, PROIZVODNJA D.O.O.	2.000.000,00	1		12.5.2005 8:18:56
Popravi	Briši	3 89162854 TOTRA PLASTIKA PODJETJE IZDELKOV IZ PLASTIČNIH MAS	335.832,60	1		20.5.2005 14:19:39
Popravi	Briši	4 57568278 N & A TRGOVINA, INŽENIRING, PROIZVODNJA, D.O.O. CE	2.000.000,00	1		12.5.2005 8:18:56
Popravi	Briši	5 71834389 KAMM PODJETJE ZA PROIZVODNJO TER NOTRANJO IN ZUNAN	29.784,00	1		12.5.2005 8:18:56
Popravi	Briši	6 87944081 CMC EKOCON EKOLOŠKO SVETOVANJE, INŽENIRING TER ZAS	2.000.000,00	1		12.5.2005 8:18:56
Popravi	Briši	7 89162854 TOTRA PLASTIKA PODJETJE IZDELKOV IZ PLASTIČNIH MAS	5.000.000,00	1		12.5.2005 8:18:56

Kontrolni vnos papirnih obrazcev v AJPES opravi drug uslužbenec po enakem postopku kot originalni vnos. Izbere vneseno prijavo in na ekranu po enakem postopku evidentira davčno številko dolžnika, skupni znesek in število upnikov ter opravi vnos davčnih številke upnikov. Program sproti ugotavlja neskladnost in v primeru napake prikaže sporočilo »NAPAKA!! Vnos <> Kontrolni vnos!«. Poleg sporočila program prikaže tudi osnovne podatke originalnega zapisa (Slika P7). Ugotovljeno neskladje lahko vnašalec popravi s popravljanjem davčne številke v originalnem zapisu ali s popravljanjem davčne številke v kontrolnem zapisu. V kontrolnem zapisu je pomemben vrstni red davčnih številke.

Slika P7: Zajem podatkov - kontrolni vnos papirnih obrazcev v AJPES

VODILNI ZAPISI						
	ZAP.	ID ŠTEV.	STATUS	OPIS	VNESEN	ZAKLENJEN ZAKLENIL UPORABNIK
Popravi	Vnos	Briši	1	DZS, ZALOŽNIŠTVO IN TRGOVINA, D.D.	23.5.2005 13:15:53	
Vodilnih zapisov: 1						
1						
Prikaži 0 zapisov na stran Osveži						
ORIGINALNI ZAPIS						
	ZAP. DOLŽNIK naziv	ID ŠTEV.	STATUS	OPIS	VNESEN	ZAKLENJEN ZAKLENIL UPORABNIK
Popravi	Vnos	Briši	1	11111909 DZS, ZALOŽNIŠTVO IN TRGOVINA, D.D.	3 12 100.000,00 2	ZAKLJUČEN 20.5.2005 10:37:59 23.5.2005 13:17:26

Program zagotavlja uslužbencu AJPES in spletnemu uporabniku prenos podatkov v sistem večstranskega pobota iz disket (Slika P8). Podatki morajo biti zapisani v predpisani strukturi. Na ekranu spletnega uporabnika ni prikazane številke paketa in se ne zahteva identifikacijska številka za preverjanje uporabnika. Vnašalec izbere datoteko in podatke prenese v sistem z ukaznim gumbom »Uvozi«. Po uvozu podatkov se izvrši kontrola in sporočanje o morebitnih napakah. Vnašalec lahko napake odpravi po enakem postopku, kot pri ročnem vnosu. Vsaka pravilno

izpolnjena prijava dobi po preverjanju status »zaključena«, kar pomeni oddana. Prototipno rešitev bo potrebno v tem postopku oddaje podatkov spletnih uporabnikov dopolniti še s preverjanjem uporabnikovega spletnega digitalnega potrdila, s katerim bo izkazal istovetnost.

Slika P8: Zajem podatkov - zajem disket

Možnost prenosa podatkov iz prejetih elektronskih pošt je dana le uslužbencem AJPES. Pri zajemu novega paketa uslužbenec AJPES izbere vrsto zajema »EPOŠTA«. Program ponudi ekran za zajem podatkov iz elektronske pošte (Slika P9).

Slika P9: Zajem podatkov - zajem e-pošte

Program iz nastavitve prevzame vpisano pot do sprejemnega področja datotek, ki so rezultat sistema za sprejemanje elektronskih pošt. Z ukaznim gumbom »Prikaz datotek« program prikaže seznam neobdelanih datotek v izbrani mapi (Slika P10).

Slika P10: Zajem podatkov - seznam neobdelanih datotek e-pošte

Preklic	Dodaj prijavo	Skrij datoteke
Uvoz	\\j2\data\mlk\sprejeme\mlknew\m071348.msg	
Uvoz	\\j2\data\mlk\sprejeme\mlknew\m072314.msg	
Uvoz	\\j2\data\mlk\sprejeme\mlknew\m074310.msg	
Uvozi vse	Mapa z datotekami: \\j2\data\mlk\sprejeme\mlknew	Spremeni mapo

Z ukaznim gumbom »Uvoz« program uvozi posamezno datoteko, ki je evidentirana v ukazni vrstici, z ukaznim gumbom »Uvozi Vse« pa program vključi v sistem vse prejete in še neobdelane podatke iz elektronske pošte. Prijave s pravilnimi podatki dobijo v tem postopku status zaključen, vključene datoteke pa program izbriše iz seznama neobdelanih datotek.

Vsako nedokončano ali napačno prijavo lahko vnašalec popravlja, briše in dodaja upnike in s tem doseže pravilnost. Ko postane prijava pravilna, se vnašalcu odpre možnost zaključevanja prijave s pojavom ukaznega gumba »«Zaključi vnos» (Slika P11).

Slika P11: Zajem podatkov - zaključevanje prijave

26099683 COMA COMMERCE TRGOVINA NA DEBELO D.			
Skupaj:	11.465.288,48	7	Številka paketa: 505
Vneseno:	11.465.288,48	7	Zaporedna št. v paketu: 1
Razlika:	0,00	0	Ident. št. prijave dolžnika: 1
		Popravi vodilni zapis	
		Zaključi vnos	
		Pregled dvojnih upnikov	

Zadnji postopek zajema je zaključevanje izpostave. Zaključek opravi nadzornik izpostave po tem, ko je preveril, da imajo vsi paketi (vneseni v AJ PES) status ZAKLJUČEN in so pravilne ter zaključene (oddane) tudi vse prijave spletnih uporabnikov v paketu 0, ki po pogodbi pripadajo izpostavi. Nadzorniku izpostave na ekranu seznama paketov izbere ukazni gumb »Pregled podvojenih prijav« in preveri dvojne prijave dolžnikov (Slika P12), ki so lahko dopustne ali pa ne. Po preverjanju dvojnih prijav zaključi zajem v izpostavi z ukaznim gumbom »Potrditev zaključka zajema«.

Slika P12: Zajem podatkov - seznam dvojnih prijav na nivoju centrale

	DOLŽNIK	ID	IZPOSTAVA	PAKET	ZAPOREDNA	UPNIKOV	SKUPNI ZNESEK	ZAJEM	STATUS
Obveznosti	11111909	1	KRŠKO	3	1	1	1000,00	ROČNI VNOS	2
Obveznosti	11111909	2	KRŠKO	1	1	1	1000,00	ROČNI VNOS	2
Obveznosti	11111909	3	LJUBLJANA	506	1	1	1000,00	ROČNI VNOS	2
Obveznosti	34046461	1	LJUBLJANA	505	3	1	2000000,00	EPOŠTA	2
Obveznosti	34046461	2	LJUBLJANA	505	4	1	2000000,00	EPOŠTA	2

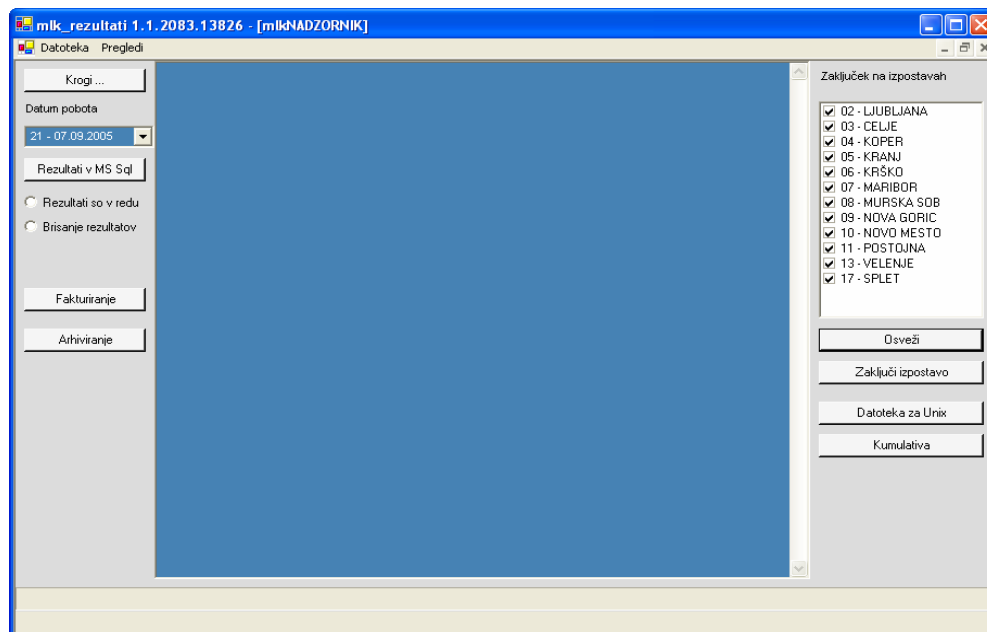
Potrditev zaključka zajema

Po potrditvi zaključka zajema na izpostavi vnesenih podatkov ni mogoče več spreminjati. Zajem na izpostavi lahko ponovno odpre le administrator centrale.

IZVEDBA POBOTA (mlk_Rezultati)

Administrator na centrali izvede preko programa mlk_Rezultati prenos podatkov na strežnik HP-UNIX. Prepis lahko izvede šele takrat, ko imajo kljukico vse izpostave na seznamu zaključenih izpostav (*Slika P13*).

Slika P13: Prenos podatkov v sistem HP-UNIX



Administrator na centrali lahko posamezni izpostavi spremeni status in ji s tem omogoči nadaljnji zajem ali popraviljanje že vnesenih pobotnih podatkov. Nadzornik izpostave mora po zajemu ponovno sprožiti zaključek izpostave.

Administrator lahko v vsakem trenutku spremlja status izpostav. Po zaključku zajema na vseh izpostavah, administrator na centrali s klikom na ukazni gumb »Datoteka za UNIX« pripravi vnesene podatke v predpisani strukturi (*Priloga 27*) za obdelavo POBOT v HP-UNIX okolju. V tej pripravi se ponovno izvede kontrola pravilnosti vnesenih prijav in pravilnost davčnih številok dolžnikov in upnikov glede na trenutno stanje registra transakcijskih računov. Vse manjkajoče davčne številke program izloči iz priprave. Izloči lahko celotno prijavo ali le posameznega upnika, če je davčna številka dolžnika ali upnika ukinjena po tem, ko je bila pravilno zajeta v podatkovno bazo. Program zahteva pred prenosom podatkov na strežnik HP-UNIX uspešen vpis uporabniškega imena in gesla. Med pripravo datoteke in prepisovanjem v okolje HP-UNIX pripravi rekapitulacija podatkov, v kateri so vključene skupne vsote števil in zneskov po upnikih in dolžnikih za vse izpostave (*Slika P14*). Te informacije iz izpostav in skupne rekapitulacije centrale mora administrator primerjati med seboj. Samo v primeru, da se vsote ujemajo med seboj, sme nadaljevati z izvedbo pobota. V nasprotnem primeru mora ugotoviti, pri kateri izpostavi prihaja do razhajanj in to izpostavo zaprosi, da pošlje pravilno rekapitulacijo.

Slika P14: Rekapitulacija zajema centrale v procesu priprave za UNIX

1	AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE					Datum: 28.10.2005 14:51:21
2	ZA JAVNOUPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE					
3	CENTRALA LJUBLJANA					
4						
5	R E K A P I T U L A C I J A					
6						
7	-----					
8	ENOTA	DOJŽNIKOV	PRIJAVNIKOV	UPNIKOV	VREDNOST-D	VREDNOST-U
9	-----					
10	12	521	13262	13262	16.500.894.417,50	16.500.894.417,50
11	13	258	5765	5765	7.284.008.847,42	7.284.008.847,42
12	14	81	1710	1710	2.054.593.799,27	2.054.593.799,27
13	15	190	5097	5097	5.670.678.141,28	5.670.678.141,28
14	16	47	1041	1041	2.309.916.914,07	2.309.916.914,07
15	17	227	5000	5000	5.602.102.628,00	5.602.102.628,00
16	18	82	1561	1561	2.499.560.551,42	2.499.560.551,42
17	19	106	2294	2294	2.747.860.299,84	2.747.860.299,84
18	10	69	1366	1366	1.580.079.588,36	1.580.079.588,36
19	11	28	650	650	577.414.536,29	577.414.536,29
20	13	84	3171	3171	4.801.555.488,57	4.801.555.488,57
21	-----					
22	SKUPAJ	1693	40917	40917	51.628.665.212,02	51.628.665.212,02
23						
24	Kontroliral:					
25						
26						
27	Pripravil:					
28						

Administrator na centrali na HP_UNIX strežniku izvede programa POBOT, ki po približno eni minuti delovanja kot rezultat odloži datoteki pobotni_rezultati (Priloga 13) in pobotni_zapis (Priloga 14). Administrator centrale nadaljuje delo v WINDOWS okolju v programu mlk_Rezultati, v katerem pod ukaznim gumbom »Rezultati v MS Sql« sproži prepis rezultatov v okolje Windows. Po prepisu preveri informacije prepisa (skupni znesek prijav, upoštevani znesek in pobotani znesek) z informacijami obdelave pobota (Slika P15), ki se morajo tudi po tej fazi ujemati.

Slika P15: Poročilo prenosa rezultatov Pobota

```

bin/mvp-sp09: ZACETER DNE 22.09.2005 OB 11:15:29.
-----
bin/mvp-sp09: Vhodna datoteka nima verzij - uporabljam 220905/idf06
bin/mvp-sp09: Razprsilna tabela z 10762 elementi kreirana.
bin/mvp-sp09: Izloceni dolgovi dodani v izhodno datoteko.
bin/mvp-sp09: Izhodna datoteka zapisana.
bin/mvp-sp09: Navzkrižna kontrola izhodne datoteke:
bin/mvp-sp09:   Tip 1      : 40917 zapisov.
bin/mvp-sp09:   Tip 2      : 15950 zapisov.
bin/mvp-sp09:   Skupaj     : 56867 zapisov.
bin/mvp-sp09:   Prijava    : 51.628.665.212,02 SIT
bin/mvp-sp09:   Upostevano : 28.270.237.434,08 SIT
bin/mvp-sp09:   Pobotano   : 5.786.129.627,16 SIT
-----
bin/mvp-sp09: KONEC DNE 22.09.2005 OB 11:15:39.
bin/mvp-sp09: Cas izvajanja: 0h0m10s.
=====
STATISTIKA PRENOŠA PODATKOV NA MS-SQL
=====
Tip 1      : 40917 zapisov.
Tip 2      : 15950 zapisov.      -PRIMERJAJ ŠTEVILO ZAPISOV!
Skupaj     : 56867 zapisov.
Prijava    : 51.628.665.212,02 SIT
Upostevano : 28.270.237.434,08 SIT -PRIMERJAJ UPOŠTEVAN ZNESEKI
Pobotano   : 5.786.129.627,16 SIT -PRIMERJAJ POBOTAN ZNESEKI
=====

```

Če ni posredi programske napake, se podatki iz okolja HP-UNIX običajno prepišejo v SQL-Server bazo pravilno. Administrator na centrali v nadaljevanju izvede popravek statusa kroga pobota iz »Obdelava poteka« v status »Obdelava zaključena«, kar pomeni, da so od tega trenutka dalje rezultati na voljo vsem spletnim uporabnikom in uslužbencem AJPES.

VPOGLED V REZULTATE

Da bi bili uporabniki in nadzorniki izpostav kar najhitreje obveščeni o zaključku obdelave, nadzornik na centrali sproži pošiljanje obvestil. Tistim uporabnikom, ki so izrazili željo, da rezultate prejmejo prek e-pošte, se v tem obvestilu pošlje še rezultat pobota (*Slika P16*), ostali pa si rezultat ogledajo na spletnem portalu AJPES. V prototipni rešitvi je trenutno realizirano le pošiljanje rezultatov, pošiljanje obvestil bo vključeno v končni verziji programa.

O zaključku izvedbe pobota so obveščeni tudi obiskovalci spletnega portala AJPES z obvestilom na posebnem področju »Aktualno«, ki je namenjeno za pomembna obvestila (*Slika P17*). To je za uporabnike storitve sporočilo, da si rezultat pobota po uspešnem vpisu uporabniškega imena in gesla lahko ogledajo na spletnem portalu pod izbiro »Storitve/Pobotni Rezultati«. Izbira na portalu v prototipni rešitvi še ni na voljo.

Slika P16: Izgled pobotnega rezultata v programu mlk_Rezultati

AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE
IZPOSTAVA 02 LJUBLJANA

Stran: 1
Datum: 28.10.2005

DAVČNA ŠTEV.: 59676418 RAČUN: 011006950235497
UNIVERZA V LJUBLJANI, VETERINARSKA FAKULTETA
1000 LJUBLJANA

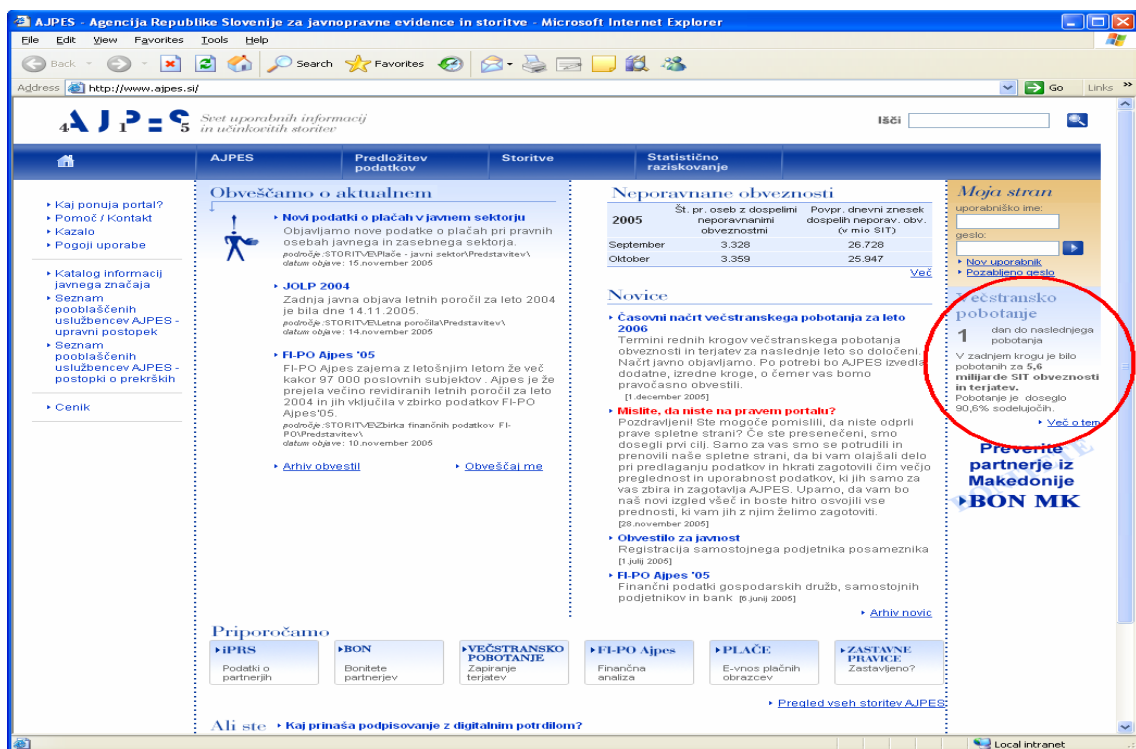
P O R O Č I L O
O REZULTATU POBOTANJA
DNE: 07.09.2005

PO VAŠI PRIJAVI ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM
POBOTANJU JE BILO POBOTANO:

ZAP.ŠT.	DAVČNA	IME IN KRAJ UPNIKA	PRIJAVLJEN ZNESEK	POBOTAN ZNESEK
UPNIKI				
1.57402701	FINEA HOLDING DRUŽBA ZA UPRAVLJANJE D.O.O. MARIBOR		10.000.000,00	1.697.095,77
SKUPAJ V BREME: 1.697.095,77				
ZAP.ŠT.	DAVČNA	IME IN KRAJ DOLŽNIKA	PRIJAVLJEN ZNESEK	POBOTAN ZNESEK
DOLŽNIKI				
1.13718886	KŽK, KMETIJSTVO, D.O.O. ŠENČUR		110.139,65	110.139,65
2.17914272	KMETIJSKO GOZDARSKA ZADRUGA Z O.O. ŠKOFJA LOKA ŠKOFJA LOKA		23.453,36	23.453,36
3.23485795	TOVARNA OLJA GEA D.D. SLOVENSKA BISTRICA		29.557,57	29.557,57
4.28602439	KOROŠKA KMETIJSKO-GOZDARSKA ZADRUGA Z.B.O SLOVENJ GRADEC		4.389,91	4.389,91

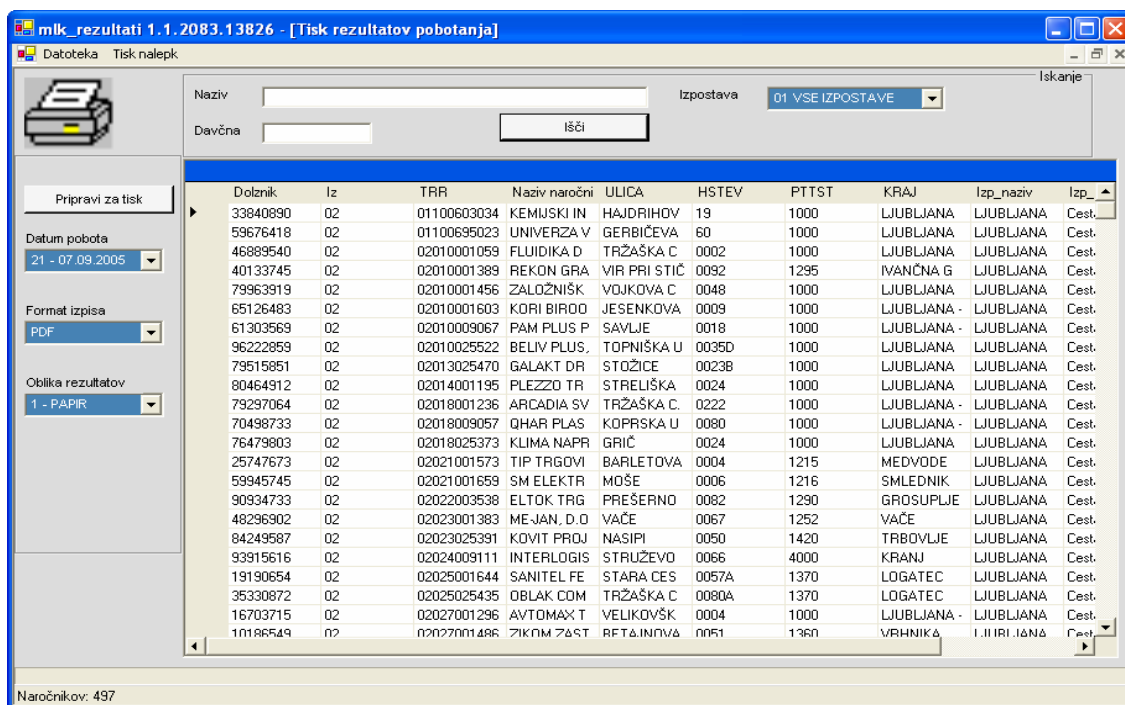
Vsak uporabnik storitve lahko vidi le svoje podatke. Po dograditvi povezave sistema v sistem portal, bo naročniku na voljo rezultat tudi za dolžnika, za katerega je ob registraciji priložil pooblastilo. Uslužbenci AJPES v sistemu lahko dostopajo do vseh rezultatov in lahko nudijo pomoč vsem naročnikom.

Slika P17: Izgled portala AJPES – prijava v storitev in aktualna sporočila



Naloga izpostave v nadaljevanju procesa zagotavljanja rezultatov je tiskanje rezultatov za uporabnike, ki so v sistemu izbrali papirno obliko rezultata. Izpis se izvaja s programom mlk_Rezultati (Slika P18). Uslužbenec v programu najprej izbere pravi datum pobota, enega od standardnih formatov izpisa (PDF, XLS, DOC ali CRYSTAL REPORT) in ciljno skupino uporabnikov, ki prejemajo rezultate na papirju (oblika rezultatov=papir). Uslužbenec AJPES lahko izbere tudi ciljno skupino uporabnikov, ki prejemajo rezultate po elektronski pošti in le za njih izpiše rezultate na papir v primeru, da izvajalcu ne deluje sistem pošiljanja elektronskih pošt. Če uslužbenec izbere obliko rezultatov »Vse oblike«, lahko izpiše na papir rezultate vseh uporabnikov, ki so v izbranem krogu oddali podatke. Rešitev zagotavlja tudi izpis posameznega uporabnika, če uslužbenec vpiše naziv ali davčno številko zelenega dolžnika.

Slika P18: Izpis rezultatov na papir



V osnovnem meniju mora uslužbenec AJPES izbrati izbiro »Tisk nalepk«, ki izpiše izbrane naslove na nalepke. Uslužbenci v nadaljevanju pripravijo pisemske ovojnice z rezultati in pošiljke oddajo na pošto.

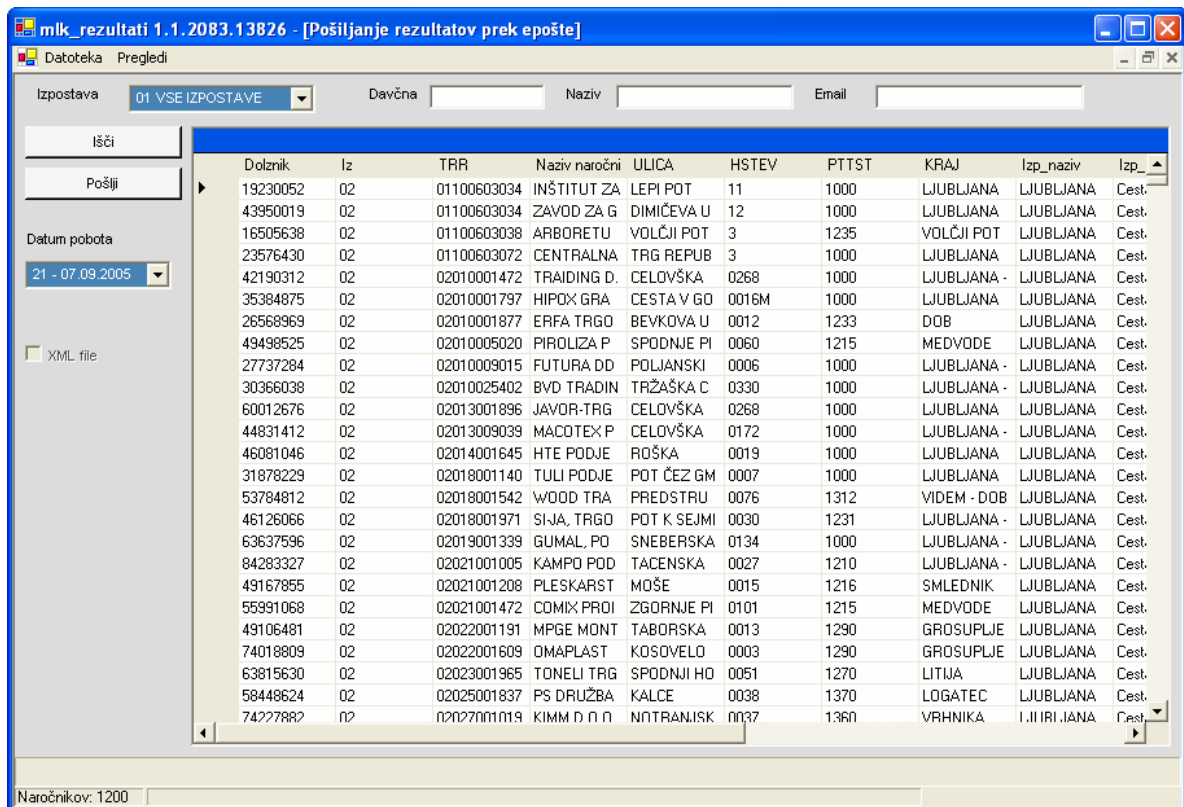
Program mlk_Rezultati zagotavlja tudi pošiljanje rezultatov posameznega kroga na elektronske naslove vsem udeležencem pobota, ki so izrazili željo za to obliko rezultata (Slika P19). Uslužbenci lahko s tem programom izberejo pravi krog pobota in eno od ponujenih možnosti:

- pošiljanje rezultatov vsej podskupini uporabnikov ,
- pošiljanje rezultatov naročnikom, ki pripadajo izpostavi,
- pošiljanje rezultata za posameznega naročnika.

Praviloma pošilja elektronsko pošto administrator centrale vsem naročnikom, ki so izrazili željo po tem načinu prejema. Programska rešitev omogoča, da vodja storitve spremeni pravilo pošiljanja elektronskih pošt in za to delo zadolži nadzornike izpostav. V primeru reklamacij pa programska rešitev zagotavlja nadzorniku izpostave ponovno pošiljanje elektronskega rezultata na elektronski naslov naročnika.

Vsak od naštetih načinov najprej prikaže seznam uporabnikov, ki ga uslužbenec pred pošiljanjem preveri. Z ukaznim gumbom »Pošlji« program začne po seznamu pripravljati elektronska sporočila s pripeto datoteko rezultata (Slika P16).

Slika P19: Pošiljanje rezultatov po elektronski pošti



Vsak uporabnik ima lahko več elektronskih naslovov za prejem rezultatov in vsakemu naslovu je uporabnik že v starem sistemu določil, ali so rezultati šifrirani ali ne. V centralni podatkovni bazi so shranjene vrednosti uporabnikovega PGP javnega ključa za šifriranje pošiljke in s tem so dani pogoji, da se proces izvaja iz katerekoli izpostave in kateregakoli delovnega mesta, ki je tehnološko opremljeno za opravljanje storitve.

Pošiljanje po elektronski pošti je v novem sistemu realizirano predvsem iz razloga, da AJPES obdrži vse stare naročnike, ki jim tak način komuniciranja ustreza, niso pa pripravljeni na bliskovit prehod na internetni prevzem rezultatov. Za vse nove naročnike, ki želijo elektronski prevzem rezultatov, je v prototipni rešitvi pripravljen vpogled rezultatov prek interneta (Slika P20).

Slika P20: Prevzem rezultatov na internetu

MLK - Rezultati - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites

Address http://ct2/mlk/Rezultati.aspx

Aplikacije mlkADMIN mlkVNOS MLK v. 1.0.0.17

AJPES Strokovne in učinkovite zakonsko-financijske storitve

uporabnik: AJPESigor.zagar

mlkADMIN

Davčna: Naziv: Datum pobota: 7.9.2005

Št. naročnikov: 521

Dolznik	Iz
Rezultati 19230052	02 INŠTITUT ZA KOVINSKE MATERIALE IN TEHNOLOGIJE LEPI POT 11, LJUBLJANA
Rezultati 33840890	02 KEMIJSKI INŠTITUT LJUBLJANA, HAJDRIHOVA 19 V ANGLEŠKEM JEZIKU: NATIONA
Rezultati 43950019	02 ZAVOD ZA GRADBENIŠTVO SLOVENIJE FIRMA V ANGLEŠKEM JEZIKU: SLOVENIAN NA
Rezultati 16505638	02 ARBORETUM VOLČJI POTOK
Rezultati 23576430	02 CENTRALNA TEHNIŠKA KNJIŽNICA UNIVERZE V LJUBLJANI
Rezultati 59676418	02 UNIVERZA V LJUBLJANI, VETERINARSKA FAKULTETA
Rezultati 46889540	02 FLUIDIKA DRUŽBA ZA PROIZVODNJO IN PRODAJO ELEMENTOV IN SISTEMOV TER OP
Rezultati 40133745	02 REKON GRADBENIŠTVO, INŽENIRING, TRGOVINA, D.O.O. IVANČNA GORICA, VIR P
Rezultati 79963919	02 ZALOŽNIŠKO PODJETJE MLADIKA D.O.O.
Rezultati 42190312	02 TRADING D.O.O., TRGOVINA IN STORITVE
Rezultati 65126483	02 KORI BIROOPREMA IN DOSTAVA D.O.O.
Rezultati 35384875	02 HIPOX GRADBENIŠTVO, HIDROIZOLACIJE, INDUSTRIJSKI TLAKI, D.O.O.
Rezultati 26568969	02 ERFA TRGOVSKO PODJETJE, D.O.O.
Rezultati 49498525	02 PIROLIZA PROIZVODNJA IN STORITVE, D.O.O.
Rezultati 27737284	02 FUTURA DDB, OGLAŠEVALSKA AGENCIJA D.O.O.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ...

Uslužbenec AJPES lahko z vpisom kombinacije iskalnih polj (davčne številke, naziv, datum pobota) dostopa do vseh uporabnikov. Iskanje mu je omogočeno tudi po korenu davčne številke ali naziva. Program izpiše seznam uporabnikov in uporabnik izbere povezavo »Rezultati«, ki mu izpiše rezultat v PDF obliki (Slika P21).

Na enak način, z izbiro datuma pobota, pride do rezultata tudi naročnik, ki vidi na seznamu le lastne rezultate in bo po dograditvi sistema videl tudi rezultate, za katere je v sistemu Portal priložil pooblastilo.

Slika P21: Rezultat pobota na internetu

http://ct2mlkrfExport.aspx?r=rezultati - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://ct2mlkrfExport.aspx?r=rezultati

AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE Stran: 1
ZA JAVNOPRAVNE EVIDENCE IN STORITVE Datum: 9.11.2005
IZPOSTAVA 02 LJUBLJANA

DAVČNA ŠTEV.: 35163909 RAČUN: 020850010457256
ALKOR PODJETJE ZA TRGOVINO, PROIZVODNJO IN SVETOVANJE, D.O.O. LJUBLJANA
KRIVEC 0100
1001 LJUBLJANA - P. PREDALI

P O R O Č I L O
O REZULTATU POBOTANJA
DNE: 7.9.2005
PO VAŠI PRIJAVI ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM
POBOTANJU JE BIL POBOTANO:

		Zneski v tolarjih s stotini	
ZAP.ŠT.DAVČNA	IME IN KRAJ UPNIKA	PRIJAVLJEN ZNESEK	POBOTAN ZNESEK
UPNIKI		V	B R E M E
1.13267949	SAVATECH DRUĀBA ZA PROIZVODNJO IN TRĀENJE GUMENOTEHNIŠNIH PROIZVODOV IN PNEVMATIKE, D.O.O. KRANJ	500.000,00	500.000,00
2.54327172	PLAMAS OBRITNA IN TRGOVSKA ZADRUGA Z.B.O. LJUBLJANA LJUBLJANA	19.185,12	19.185,12
3.64679438	MOBITEL TELEKOMUNIKACIJSKE STORITVE, D.D., LJUBLJANA LJUBLJANA	80.000,00	80.000,00
4.65406664	KONUS KONEX PROIZVODNJA TRANSPORTNIH IN POGONSKIH ELEMENTOV, NETKANIH MATERIALOV IN FILTROV, D.O.O. SLOVENSKE KONJICE	102.863,36	102.863,36
		SKUPAJ V BREME: 702.048,48	
ZAP.ŠT.DAVČNA	IME IN KRAJ DOLĀNIKA	PRIJAVLJEN ZNESEK	POBOTAN ZNESEK
DOLĀNIKI		V	D O B R O
1.55163637	SAVA TIRES, DRUĀBA ZA PROIZVODNJO PNEVMATIK, D.O.O. KRANJ	1.210.792,44	127.690,08
2.68825986	SUZ, CENTER ZA SVETOVANJE, USPOSABLJANJE IN ZAPOSLOVANJE INVALIDOV, D.O.O. JESENICE	574.358,40	574.358,40
		SKUPAJ V DOBRO: 702.048,48	

Done Local intranet