

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA
PODIPLOMSKI ŠTUDIJ
MANAGEMENT

SPECIALISTIČNO DELO

ANALIZA SPREMEMB POSLOVNIH PROCESOV OB UVAJANJU POSLOVNEGA
PORTALA V PODJETJU COLBY

V Ljubljani, september 2007

Iztok Švagelj

IZJAVA

Študent Iztok Švagelj izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Jurija Jakliča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.9.07

Podpis: _____

1. Uvod.....	1
2. Poslovni portali	4
2. 1. Vrste portalov za e-poslovanje med podjetji	10
2. 2. Spletne tržnice	13
3. Uvajanje poslovnega portala	16
3.1. Analiza potreb po spremembah	18
3.2. Pot do želenih ciljev	20
3.3. Poslovna vrednost poslovnih portalov.....	21
4. Analiza poslovnega portala podjetja Electronic Arts	23
4.1. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	29
4.1.1. Prednosti uporabe spletnega portala	30
4.1.2. Slabosti uporabe spletnega portala	31
4.1.3. Priložnosti	32
4.1.4. Nevarnosti	32
5. Načrt portala za podjetje Colby.....	33
5. 1. Analiza potreb po portalu	34
5.2. Funkcionalnosti	36
5.3. Načrt uvajanja.....	37
6. Analiza sprememb.....	41
7. Sklep.....	47
8. Literatura	48

1. Uvod

Sodobno poslovanje odlikujejo odzivnost, prilagodljivost in hitrost. Podjetniki in njihova podjetja poskušajo na najrazličnejše načine izboljšati poslovne procese ter jih pripraviti na vse bolj spreminjajoče se okolje. Veliko prednosti prinaša elektronsko poslovanje, predvsem internet. Poslovanje brez interneta je v sodobnih podjetjih že skoraj nepredstavljivo. Z novim načinom poslovanja so povezane določene spremembe, ki se jim takšno podjetje mora prilagoditi. Internet predstavlja izziv in priložnost, ki jo kaže izkoristiti. Večina ljudi danes sicer splet (World Wide Web ali www) imenuje internet, čeprav je to v bistvu le ena od storitev spleta (Mesojedec, 1996, str. 7). Na tej osnovi lahko posamezno podjetje močno izboljša svoje poslovanje, pospeši procese, zmanjša stroške, postane bolj prilagodljivo in bolj odzivno na spremembe v svojem okolju. Vodstvo mora začutiti, da je strateško pomembno izrabljanje možnosti, ki jih ponuja splet. Razumeti mora, da ne ponuja samo izboljševanja poslovnih funkcij. Splet in elektronsko poslovanje ni več samo obstranska dejavnost, ki izboljšuje primarno dejavnost podjetja. Z razcvetom tehnologije postaja splet najpomembnejša dejavnost, s katero se ukvarja vse več podjetij, vsekakor pa vodilna podjetja v svetu. Poslovni portali so eden od načinov izkoriščanja prednosti, ki jih ponuja splet. Poznavanje dimenzij poslovnih portalov je ključno za uspešno doseganje poslovnih ciljev (Clarke, Flaherty, 2001, str. 15). Izkoriščanje vseh možnosti, ki jih ponuja takšno poslovanje, pa zahteva določeno prilagajanje. Vodstvo podjetja mora spremljati zahteve, ki se pojavljajo v okolju, ter temu primerno prilagoditi svoje aktivnosti, organizacijo in način dela. Aktivno mora izvajati spremembe, s čimer teži k poslovnim odličnostim.

Vloga posameznih subjektov v gospodarstvu se vse hitreje spreminja. Celotno poslovanje mora težiti k popolnosti, ki je (zaradi vpletenosti človeškega dejavnika) ni mogoče nikdar popolnoma doseči. Vseeno mora nenehno težiti k izboljšavam temeljnih poslovnih in vseh podpornih procesov, ki vplivajo na odnos z okoljem. Zaradi naraščajoče konkurence in globalne povezanosti lahko o uspešnosti podjetja odločajo minimalne razlike. Preskok s portala na spletno tržnico (naslednjo stopnjo v razvoju spletne strani) je velik zalogaj. Izkoriščanje poslovnih tržnic je očitna prednost predvsem za velika podjetja, ki iščejo svoje dobavitelje. Za srednje velika in majhna podjetja (ki so običajno prav dobavitelji) pa prednosti niso tako očitne (Gulledge, 2002, str. 47). Vseeno morajo z ustrezno alokacijo sredstev motivirati obstoječe dobavitelje in kupce k izkoriščanju elektronskega poslovanja (Gupta, Cadeaux, Woodside, 2005, str. 3).

Podjetje Colby deluje že dobrih deset let. Razvilo se je iz »garažnega« podjetja. Lastnik in edini zaposleni je začel kataloško prodajo računalniških iger. Z leti je se prodaja povečevala. Podjetje se je širilo in odprlo prvo drobnoprodajno izpostavo. Sledilo je nekaj selitev in vpeljava veleprodaje, najprej tehničnim trgovinam in specializiranim prodajalnam, pa nato tudi trgovskim verigam, kot so Spar, Mercator, Mueller ... Pred nekaj leti smo se odločili, da maloprodajne trgovine ne bomo več imeli, saj je služila bolj predstavitvi in ni prinašala zahtevanega dobička. Sledila je selitev sedeža podjetja na obrobje Ljubljane in izključno veleprodajno poslovanje. Pred dvema letoma smo se odločili, da poskusimo z internetno trgovino. Gre za drobnoprodajo brez fizične prodajalne. Korak je bil pravilen, saj je v dveh letih trgovina dosegla 10% tržni delež. Spletna trgovina je tudi stik s končnimi uporabniki. Preko spletnega kluba izražajo svoje želje, kar nam pomaga pri ustreznem odnosu do končnih uporabnikov.

Na primeru podjetja Colby lahko opazujemo, kako se povečuje delež storitev ter kako se te spreminjajo skladno s potrebami okolja in z željo podjetja po konkurenčni prednosti. Novonastajajoče računalniške aplikacije zahtevajo spreminjanje organizacijske strukture. Organiziranost podjetja, ki želi biti učeča se organizacija, mora v ospredje organizacijske mreže postavljati posameznika (Dimovski et al., 2005, str. 5). Torej podjetje usmeri pozornost na oblikovanje in preoblikovanje tako posameznikov kot procesov poslovanja. Podjetje mora poleg dragega razvoja aplikacije spremeniti tudi organizacijske procese (Chan, Chung, 2002, str. 113). Proces reorganizacije, ki je očitno nujen pri prilagajanju novim poslovnim konceptom, se premika po hierarhični lestvici vse bolj navzdol. V idealnih razmerah se zaposleni sami prilagajajo in skrbijo za doseganje najboljših praks. Takšne razmere so zgolj »laboratorijske«. Vedno mora biti v podjetju vodilna sila, ki vsaj usmerja zaposlene k doseganju strateških ciljev. Če ji uspe usmerjanje brez pretiranih pravil, procedur in formaliziranega nadzora, je to le še dodatna prednost.

Eden od strateških ciljev je sodobno elektronsko poslovanje. Del tega cilja je elektronsko poslovanje z veleprodajnimi strankami (poslovnimi partnerji). Zaradi visokih stroškov izdelave in namestitve nove programske opreme se mala in srednje velika podjetja težko odločijo, ali naj se usmerijo k podjetjem ali končnim uporabnikom. Zanima jih, koliko se morajo spremeniti, da bodo prilagodljiva v internetnem okolju (Chan, Chung, 2002, str. 114).

Opazimo lahko, da brez delujoče povezave z internetom sedem od devetih zaposlenih ne more opravljati večjega dela svojih nalog. Ob nedelovanju lokalnega omrežja pa je del onemogočeno osmim od devetih zaposlenih. Elektronsko poslovanje ne pomeni samo komuniciranja s pomočjo elektronske pošte in drugih možnosti, ki jih ponuja splet (klepetalnice, sporočilne usluge, pošiljanje dokumentov v elektronski obliki ...). Želja vodstva podjetja je globoka povezanost z njegovimi kupci (ki niso končni uporabniki). Takšna povezanost omogoča hitro prilagajanje spremembam na trgu, odlično zadovoljevanje potreb odjemalcev (kupcev), avtomatizacijo procesov, skrajševanje ciklov ter posledično smotrnejše ravnanje s sredstvi in njihovo optimalno razporeditev.

Ker je to dolgoročni cilj podjetja, se bom osredotočil predvsem na pot do njega in na spremembe, ki jih bo treba na tej poti vpeljati. Zaradi spremenjenega načina dela se bo gotovo spremenila tudi organizacija. Spremembe lahko pričakujemo že zaradi izkušenj z implementacijo spletne trgovine. Spletna trgovina je namenjena končnim uporabnikom in jo lahko označimo kot stik med podjetjem in končnim uporabnikom (business to customer – B2C). Ob implementaciji programske rešitve, namenjene končnim uporabnikom, je podjetje delno spremenilo tudi način dela in organizacijo. Slednja se nanaša na manjši del podjetja, saj zadeva le tri do štiri zaposlene. Spletni portal, namenjen kupcem podjetja, pa bo vplival na pet do šest zaposlenih (od vseh devetih).

Kratkoročni cilji, ki jih želimo doseči, so: izločanje ponavljajočih se aktivnosti iz delovnega procesa, izločanje aktivnosti, ki jih je mogoče avtomatizirati, in zmanjšanje obsega papirnega poslovanja. Dolgoročni cilji so popolna integracija spletnega portala z obstoječim poslovnim operacijskim sistemom. Kupce bomo poskušali naučiti uporabljati spletni portal kot osrednje komunikacijsko sredstvo z našim podjetjem. Soočiti se bomo morali s problemom izobraževanja. Izobraževanje bo namreč potrebno v podjetju in zunaj njega. V podjetju bo treba izobraziti zaposlene, ki bodo skrbeli za spletni portal, zunaj podjetja pa kupce, ki ga bodo uporabljali. Podjetje Colby poskuša poslovati sodobno in izkoriščati možnosti, ki jih ponuja okolje, v katerem deluje.

Poslovanje mora težiti k popolnosti. Vsi poslovni procesi se, posebno ker postajajo vse hitrejši, avtomatizirajo. Konkurenca zahteva vse hitrejšo odzivnost in vse več storitev, ki izboljšujejo osnovno ponudbo. Za slovenski trg oz. dejavnost, v kateri sodeluje podjetje Colby, spletni portali niso tako pomembni. Trg je v primerjavi s tujino miniaturn. Prednost spletnih portalov in spletnih tržnic je prav povezovanje velikega števila subjektov. Glavna značilnost trenutnih razmer na našem trgu pa je majhno število udeležencev.

Uvedba nove programske rešitve zahteva tudi izobraževanje zaposlenih, ki bodo povezani z njo, in njenih uporabnikov. Organizacija podjetja Colby se bo spremenila predvsem zato, ker bo uvedba spletnega portala spremenila nekatere procese. Bistveno se bo spremenila komunikacija s strankami, torej komunikacija med subjekti v okolju in podjetjem. Druga opazna razlika bo spremenjeno delo v podjetju, oz. spremenjeni delovni procesi. Treba bo določiti delavca ali delavce, ki se bodo ukvarjali s spletnim portalom, in spremeniti delovne procese, ki so jih opravljali do sedaj.

Elektronsko poslovanje pomeni poslovanje med podjetji s pomočjo informacijske tehnologije. Natančneje lahko razložimo tako: kakršna koli aktivnost, ki jo podjetje izvaja, in elektronska izmenjava in hranjenje podatkov. Elektronsko trženje je ožji pojem, ki pomeni kakršnokoli izmenjavo med dobavitelji in kupci, s pomočjo elektronskih medijev (Easton, Araujo, 2003, str. 432). Elektronsko poslovanje, kakršnega si želimo, je uporaba sredstev in znanj, ki bodo omogočala tesnejše povezovanje podjetja z njegovimi kupci. Z uporabo računalnikov, programske opreme in znanja (ki je potrebno za izkoriščanje prej omenjenih sredstev) želimo v vertikalni smeri povezati oskrbovalno verigo. S tem nameravamo skrajšati čas, ki poteče od proizvodnje do postavitve izdelka na polico. Poleg skrajševanja celotnega cikla prinaša dobro elektronsko poslovanje še mnoge druge prednosti, ki si jih bomo ogledali kasneje.

Elektronsko poslovanje razumemo globlje kot samo komuniciranje s pomočjo elektronskih naprav. Želimo si globoko povezanost s svojimi kupci. Z globoko povezanostjo mislim na izdatno izmenjavo podatkov in informacij, ki omogoča usklajeno delovanje obeh podjetij. To naj bi olajšalo sodelovanje in poglobilo zaupanje v naše podjetje. Hkrati bi povečali odzivnost na spremembe v okolju in optimizirali zadovoljevanje potreb naših kupcev. Želimo si skrajšanja ciklov, večje avtomatizacije, razbremenitev ključnih zaposlenih ter optimalno izrabo njihovega delovnega časa in znanja.

Elektronsko poslovanje ali e-poslovanje predstavlja vse elektronsko opravljene poslovne procese, vključno s prenašanjem podatkov, med kupcem in prodajalcem ali ostalimi udeleženci na trgu (Barnes, Claycomb, 2001, str. 13). Čeprav splet ni edina podlaga za elektronsko poslovanje, daje vtis, da se je razmahnil s poslovanjem podjetij s končnimi uporabniki. Izkazalo se je, da je splet najučinkovitejši pospeševalec novega načina poslovanja.

Vpeljava spletnega portala podjetja Colby bo vplivala na pet do šest od devetih zaposlenih. Bistveno bo spremenil njihovo delo in delovne naloge. Cilj je razbremenitev večine vpletenih, izboljšanje storitev in avtomatizacija nekaterih postopkov. Opaziti bi morali predvsem manjšo porabo časa pri opravilih, ki so standardna in sistematična, vendar zamudna.

Poleg standardnih opravil bomo poskušali preoblikovati občasna opravila, da bodo manj obremenjevala zaposlene ter bodo potekala bolj sistematično in predvsem hitreje.

Predstavil bom bistvene značilnosti trenutnega dela in spremembe, ki jih želimo doseči z uvedbo poslovnega portala. Analiziral bom tudi spremembe poslovnih procesov in organizacije dela zaradi uvajanja poslovnega portala.

2. Poslovni portali

Izkoriščanje svetovnega spleta kot dela elektronskega poslovanja je postalo že del vsakdana. Iskanje dobaviteljev ali informacij o določenih izdelkih je preprosto in učinkovito. Zaradi množice spletnih strani je iskanje po ustreznih kriterijih zelo pomembno. Kakovost spletnih iskalnikov lahko ocenjujemo tudi s številom zadetkov, ki jih prikažejo na vpisano geslo. Spletni portali so nadgradnja iskalnikov, torej tudi nadgradnja elektronskega poslovanja.

Skopa definicija spletnega portala govori o nastanku besede portal. Beseda porta izvira iz latinskega jezika in pomeni vrata. Skozi vrata se nekaj premakne, da pride, kamor si želi (Clarke, Flaherty, 2003, str. 16). Portal ni cilj uporabnikove poti, temveč sredstvo, ki ga bo pripeljalo do cilja. Ali bolje: kraj, kjer bo izbiral sredstvo, ki ga bo pripeljalo do cilja. Primerjamo ga lahko z avtobusno postajo. Potnik vstopi vanjo, ker se želi nekam odpeljati in ne zato, ker bi si želel ostati na postaji.

Tehnološka definicija portala ga opiše kot fleksibilno informacijsko platformo, ki iz razpršenih virov poišče informacije, ki jih uporabnik išče na način, ki si ga izbere sam (Chan, Chung, 2002, str. 115).

S tehnološkega vidika je poslovni portal sistem, ki omogoča vsem uporabnikom spletnih brskalnikov dostop do informacij, ki jih potrebujejo. Lastnik portala lahko v njem združuje različne vire informacij, uporabniki pa lahko slednje prirejajo, kot jim najbolj ustreza (Chan, Chung, 2002, str. 115).

Eden izmed pionirjev elektronskega poslovanja je poslovni portal označil kot grozd razvejanih ekstrasnetov. Ekstrasnet je omrežje, ki povezuje podjetje z njegovimi dobavitelji in kupci. Portal združuje takšna omrežja v eno samo vstopno točko, ki omogoča interakcijo med podjetjem in njegovimi partnerji. Poenostavljeno to pomeni nakupovanje v nakupovalnem centru, kjer imajo vse (Chan, Chung, 2002, str. 115).

Nekateri avtorji trdijo, da bo splet v kratkem postal skupek poslovnih portalov. Najvažnejši del spleta so poslovni portali, saj 90 % vsega prometa poteka po 10 % spletnih strani. Portali so najpomembnejši del teh spletnih strani. Devet najbolj obremenjenih strani nase veže kar 15 % vseh ogledov na spletu (Clarke, Flaherty, 2003, str. 15).

Rek »internet spremeni vse« opozarja, da so se pravila poslovanja začela spreminjati. Poslovanje med podjetji in kupci (končnimi uporabniki, business to customer – B2C) bo začelo bledeti ob razvoju čudeža, ki se imenuje poslovanje med podjetji (business to business – B2B). Gre za elektronsko poslovanje med podjetji. Tudi podjetja iščejo dobavitelje z nižjimi cenami izdelkov in širšo ponudbo ter tako izboljšujejo svoje poslovanje. Elektronsko poslovanje med podjetji vpliva na to, kako kupujejo in prodajajo eno od drugega. Tista, ki se jim ne bo uspelo prilagoditi temu načinu poslovanja, bodo slej ko prej propadla ali pa bodo životarila.

Portali pomagajo uporabniku preusmeriti se na zeleno ciljno spletno stran ali lokacijo. Sprva so bili spletni portali prva stran, ki jo je uporabnik zagledal, preden se je podal v širjave svetovnega spleta. Mnoge od teh začetnih strani so nastale iz iskalnikov. Iskalniki so še vedno zelo uporaben del portalov, vendar nikakor ne edini in najpomembnejši.

Prvi iskalniki (Yahoo!, Lycos, Excite ...) so začeli na svoje spletne strani dodajati vse več dobrot, ki naj bi uporabnike zadrževale. Kakovost portala se kaže v številu uporabnikov. Čim več je uporabnikov, tem lažje lastnik portala svoj izdelek trži. Običajno so tovrstni portali brezplačni. Uporabnik torej ne plačuje naročnin, vstopnine ali podobnih stroškov. Lastnik pa ima vseeno določene stroške. Stroški so povezani z vzdrževanjem strojne in programske opreme, razvojem novih komponent, ki jih dodaja v brezplačno uporabo ... Sredstva za pokrivanje tovrstnih stroškov si običajno zagotovi s trženjem. Oglaševanje poslovnih partnerjev je izredno donosen posel. Vsekakor pa je cena oglasnega prostora povezana s številom ogledov, torej posledično s številom uporabnikov, ki se zadržujejo na portalu.

Lastniki portalov zato ponujajo vse več uporabnih vsebin, ki skrbijo za to, da se obiskovalec čim dlje zadržuje na njegovi strani. Takšne vsebine so: brezplačna elektronska pošta, klepetalnice, borzna poročila, novice, vreme ...

Vse to je bila le podlaga za nastanek še zmogljivejših poslovnih portalov, ki vključujejo poslovne aplikacije, aplikacije za izvedbo transakcij, obdelavo dokumentov in še mnogo več. Z razvojem tehnologije se spreminja tudi opredelitev portala. Najožja opredelitev portal še vedno razlaga kot vstopno točko do drugih spletnih vsebin. Uveljavlja pa se tudi natančnejša razlaga, ki pravi, da mora portal vsebovati tudi prilagodljivo arhitekturo, ki bo uporabnika pripeljala do vsebin, ki jih išče (Clarke, Flaherty, 2003, str. 16). Spletne portale lahko razumemo kot podmnožico spletišč. Vsak portal je pravzaprav spletišče. Za vsako spletišče pa ne moremo trditi, da je portal.

Naslednji korak pri razvoju portalov so spletne tržnice. To so mesta na spletu, kjer se srečujejo ponudniki in odjemalci storitev in izdelkov. Osnova za nastanek spletnih tržnic so razviti portali. Služijo lahko odkrivanju, izbiri ali izvedbi posla oz. poslovnega partnerja. Bistveno je, da na njih sodeluje veliko število udeležencev. Natančneje bom tržnice opredelil v nadaljevanju.

Spletni portali in spletne tržnice lahko na veliko načinov pripomorejo k izboljšanju poslovanja. Že samo pomoč prodajnemu in nabavnemu oddelku je očitna. Iskanje in primerjava veliko ponudnikov in kupcev hkrati in v trenutku je postalo precej preprosto. Prej so iste postopke opravljali s pregledovanjem časopisov, imenikov, prebiranjem oglasov ... Pri vlaganju v tehnologijo, ki pomaga prodajnemu oddelku (prodajnemu osebju), se podjetja srečujejo z dilemo, kako oceniti, ali je investicija upravičena. Nekatera podjetja investirajo samo zaradi konkurence. Če konkurenčno podjetje svojemu prodajnemu oddelku kupi naprave BlackBerry®¹, prenosnike in podobno, bo to za seboj potegnilo še druga podjetja. Vprašanje pa je, ali se izboljševanje komunikacije res pozna pri prodaji. Odgovor na to vprašanje je: ne vemo. Resna raziskava še ni bila narejena. Večina podjetij sprejema dejstvo, da je treba veliko investirati v sodobna komunikacijska sredstva. Malo podjetij se ukvarja z učinkovitostjo lastnih investicij. Zdi se, da podjetja verjamejo, da tehnologija izboljšuje učinkovitost, hkrati pa ne poskušajo izračunati učinkovitosti investicij (Honeycutt, 2005, str.

Aparat in storitev BlackBerry¹ omogočata neprestano povezanost s pisarno. Uporabnik ima neprestan dostop do interneta, in do svojega elektronskega nabiralnika, klepetalnih programov, sinhronizirati je mogoče koledar in druge pisarniške programe.

301). Očitne prednosti takšnih investicij sicer opazimo že od daleč. Prodajalec lahko kupcu takoj pripravi pisni dokument s ponudbo, ki jo je pripravil po natančno takšnih potrebah, kot jih ima kupec. S tega stališča se je storitev izboljšala. Prav tako se z izboljšano komunikacijo podaljšuje delovni čas zaposlenih. Zaposleni s službenimi telefoni so vedno dosegljivi nadrejenim in celo strankam, ki jih ne zanima, koliko je ura ali kateri dan v tednu je. V stik z dobaviteljem lahko pridejo dobesedno kadarkoli. Seveda pa je uvajanje takšnih tehnologij in tehnike povezano z določenimi težavami. Managerji morajo z zgledom pomagati pri uvajanju tovrstne avtomatizacije. Skupaj z uporabniki (prodajnim osebjem) morajo oblikovati sistem, ki jim bo v pomoč in ne bo samo novotarija, ki ni resnično uporabna (Honeycutt, 2005, str. 304). Zaposlene, ki bodo uporabniki teh sistemov, je treba tudi primerno usposobiti. Opraviti morajo tečaje, na katerih se bodo naučili uporabljati novo opremo (programsko in strojno). Vsekakor takšna oprema ne sme biti prezapletena za uporabo, saj s tem izgubi svojo vrednost. Poudariti pa je treba, da mora biti uporabnost pomembnejše vodilo od preprostosti uporabe. Orodje, ki je sicer preprosto, vendar ni kakovostno, je prej pomoč kot izboljšava. Dobri sistemi za avtomatizacijo imajo možnost odklepanja posameznih stopenj uporabe. Manager lahko zaposlenemu v prodajnem oddelku določi stopnjo uporabe programa. Če slednji potrebuje večji dostop, mu lahko manager to omogoči. Poglobljanje pa je smiselno šele, ko uporabnik (prodajalec) obvlada uporabo nižje (manj zahtevne) stopnje programa. Učenje uporabnikov je povezano z razvojem standardov na področju izmenjave podatkov.

Razvoj elektronske izmenjave podatkov je omogočil nastanek prvih standardov za izmenjavo elektronskih dokumentov. Spletne storitve prevzemajo vodilno vlogo v elektronskem poslovanju. Njihov potencial še ni izkoriščen zaradi pomanjkanja standardov. Povezovanja med podjetji (B2B), med podjetjem in kupcem (B2C), med kupci (C2C) in vsak z vsakim (P2P) niso nič novega, vendar je možnosti njihove uporabe še ogromno. Raziskave kažejo, da je leta 2005 90 % vseh transakcij odpadlo na poslovne povezave (med podjetji) (Conan, Douglas, Hansen, 2005, str. 866).

Izziv pri zasnovi poslovnega portala je upoštevanje razlik med kupci in prodajalci. Za primer vzemimo spletno tržnico. Do nje dostopajo različni uporabniki. Prodajalci, kupci, opazovalci, vloge pa se lahko vsak trenutek zamenjajo. Teoretično lahko vsak izmed njih pri poslovanju uporablja drugačno programsko opremo. Pri sklepanju poslov (celo že pri pogajanjih) pride do izraza različnost programske opreme. Težave se začnejo množiti, če upoštevamo še možnost povezovanja posameznih tržnic.

Stroški poslovanja podjetja se ob uporabi spletnih tehnologij (portalov in tržnic) znižujejo na dva načina. Prvič zaradi boljšega iskanja najugodnejšega ponudnika, drugič zaradi večje učinkovitosti. Naročanje po spletu je cenejše in zanesljivejše. V primerjavi z naročanjem po telefonu ali s pošiljanjem dokumentov po telefaksu je verjetnost napak pri spletnem naročanju bistveno nižja (Humphreys Paul in drugi, 2006, str. 132).

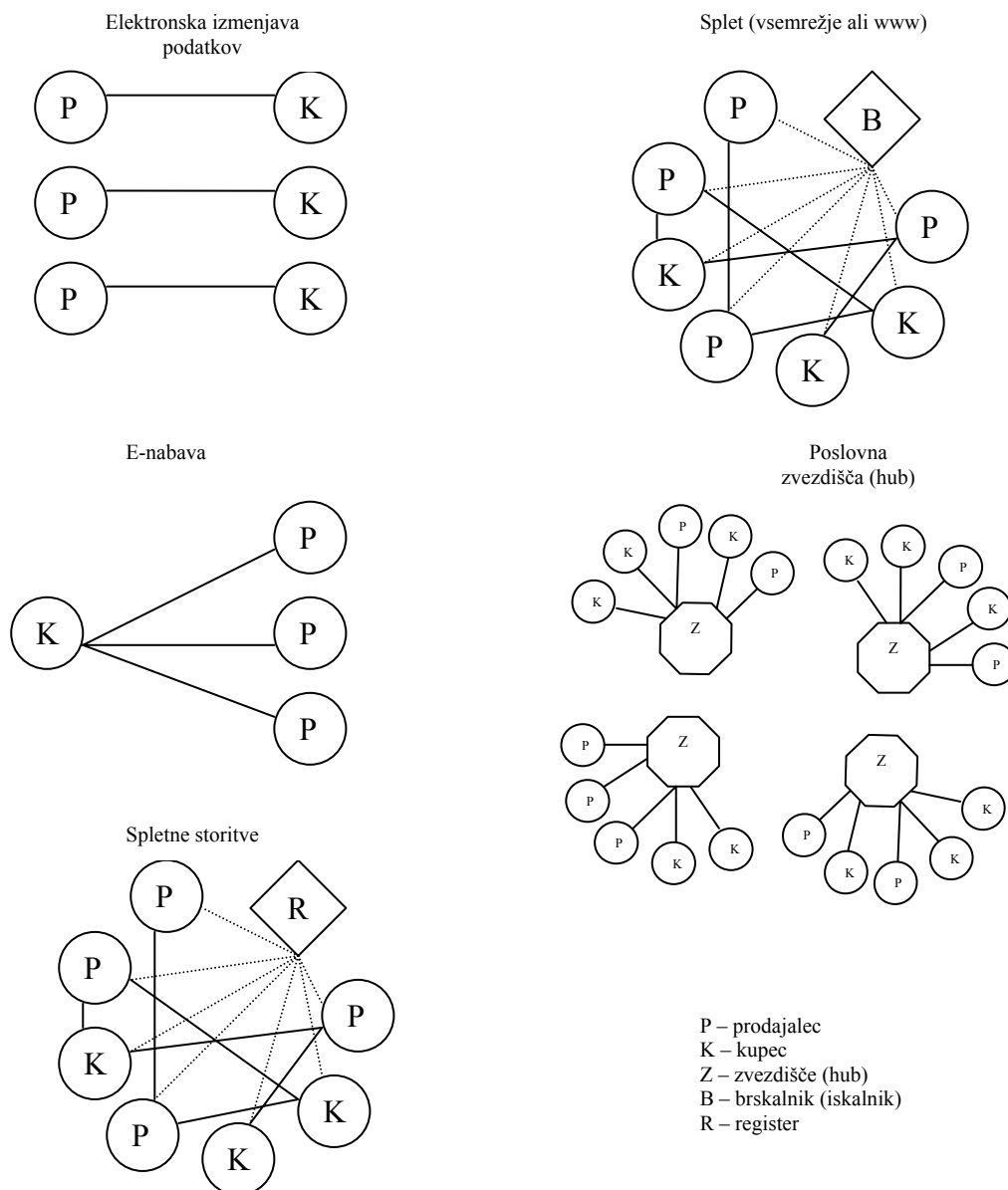
Elektronska izmenjava podatkov je namenjena predvsem podpori poslovanja med znanimi partnerji. Za pomanjkljivost pa lahko štejemo nezmožnost iskanja novih poslovnih partnerjev. Podjetja so začela objavljati svoje izdelke in storitve na lastnih spletnih straneh. Kupec jih lahko najde s pomočjo brskalnika. Iskanje na tak način ni ravno zanesljivo. Zaradi različnih sistemov in predstavitev podatkov se hitro zgodi, da kupec ne najde tistega, kar je iskal. Elektronsko poslovanje lahko v prihodnosti bolj izkoristi možnosti, ki jih ponujata splet (www) in elektronska izmenjava podatkov.

Standarde, ki omogočajo elektronsko poslovanje, lahko razdelimo na tri stopnje (Conan, Douglas, Hansen, 2005, str. 866). Temeljne standarde potrebujemo za postavitev višjih standardov. Podatkovni standardi (poenotene definicije), prikazovanje tabel (XML – čeprav ne gre za standard, postavlja nekaj osnovnih pravil, ki so primerna za vzpostavitev standardov) in komunikacijske metode (http, ftp ...) so gradniki, ki jih je mogoče uporabiti za vzpostavitev višjih stopenj standardov.

Standardi spletnih portalov vsebujejo predstavitev izdelkov in storitev, transakcijske predloge in kategorizacije dejavnosti. Vsaka storitev ali izdelek mora biti ustrezno klasificiran. Enotna razvrstitev pa je lahko problematična. Učinkovita rešitev bi močno izboljšala elektronsko poslovanje, vendar je definicija in implementacija zelo težka. Kategorizacija dejavnosti pripomore k razvrščanju udeležencev po imenu in tipu (UNSPSC – standardna klasifikacija izdelkov in storitev združenih narodov). Klasifikacija izdelkov in storitev je v primerjavi z dejavnostmi preprosta. Mnoga podjetja razvijajo nove dejavnosti ali pa je le-te hkrati mogoče (in nujno) razvrstiti v več kategorij hkrati. Predstavitve izdelkov in storitev je treba razvrstiti na enoten način in s tem omogočiti iskalnikom učinkovito delo. Podjetje, ki izdeluje vijake, mora opisati, kakšne vijake izdeluje. Podobno je s storitveno dejavnostjo. Transakcijske predloge pomagajo razvijalcem heterogenih sistemov pravilno prikazovanje podatkov, ki se prenašajo po spletu. Brez pravilnega prikaza kombinacij informacij le-te postanejo kup neuporabnih podatkov.

Standarde za nastanek splošnega globalnega elektronskega poslovanja lahko razdelimo na nekaj stopenj. Najvišje so tržne storitve in transakcijske aplikacije. Razdelimo jih lahko na tehnologije, namenjene odkrivanju (brskalnike). To so aplikacije, ki razvrščajo podjetja po dejavnostih in ponudbi. Tovrstna tehnologija je pomembna, kadar se prodajalec in kupec ne poznata. Transakcijske aplikacije omogočajo izmenjavo podatkov med strankama. Pomembni sta dve kategoriji aplikacij. Prva se nanaša na prenos informacij ter omogoča ocenjevanje podjetja in njegovega izdelka (ali storitve). Nanaša se na prenos podatkov o ključnih značilnostih, ceni, zalogi ... Druga pa se nanaša na izvedbo transakcije, torej se ukvarja s podrobnostmi kot so: nakup, dostava, plačilo... Trenutna tehnologija ima določene prednosti in omejitve. Vsa standardizacija je namenjena enotnemu določanju kriterijev. Enotni kriteriji bodo omogočili jasno razvrščanje storitev in izdelkov ter izkoriščanje tehnologije. Standardi bodo omogočili dobro iskanje in izmenjavo podatkov med udeleženci. Cilj je povezava med prodajalcem in kupcem. Z načinom povezovanja pa je povezana tudi tehnologija. Oglejmo si, kako lahko ločimo različne načine povezovanja udeležencev.

Slika 1: Arhitektura elektronskega poslovanja



Vir: Conan, Douglas, Hansen, 2005.

Vsak izmed teh načinov ima določene prednosti in določene pomanjkljivosti. Elektronska izmenjava podatkov (angl. Electronic data interchange – EDI) je nastala kot potreba po standardizaciji pri komuniciranju med partnerjema. Takšno upravljanje podatkov skrajšuje cikle, znižuje stroške in zmanjšuje možnosti napak na dokumentih. Elektronska izmenjava podatkov je omejena le na dva partnerja (enega prodajalca in enega kupca), med katerima so odnosi natančno urejeni s pogodbo.

Spletne strani so sicer najobičajnejši način predstavitve podjetij in njihovih izdelkov (ali storitev). Zaradi pomanjkanja standardov pa brskalniki sami ne najdejo vedno vsega, kar uporabnik išče. Zato mora pri iskanju vedno sodelovati tudi človek (iskanje preko standardnih iskalnikov, kot so google, yahoo, najdi.si in podobni). Ko brskalnik najde podjetje, ki ustreza

izbranim kriterijem, mora uporabnik preiskati stran in ugotoviti, ali podjetje ponuja tisto, kar išče. Če je tudi tokrat rezultat ugoden, se lahko začne nakup s pomočjo »nakupovalnega vozička« ali stopi v stik s prodajalcem, da se dogovori za ustrezne pogoje.

Poslovna zvezdišča (angl. hub) so elektronske tržnice, ki delujejo kot digitalni posredniki. Običajno vsebujejo informacije o izdelkih in posredujejo ustrezne informacije, podpirajo iskanje izdelkov, pogajanje, pogodbeno sodelovanje in trgovanje. Poslovno zvezdišče lahko preživi samo, če je nanj priključenih dovolj ponudnikov in odjemalcev. Vsak izmed njih krije enkratni strošek pristopa. To bi moralo znižati stroške trgovanja, vendar le kadar zvezdišče obratuje v dovolj velikem obsegu. Zvezdišča se med seboj le s težavo povezujejo predvsem zaradi različnih načinov kategoriziranja izdelkov. Boj za naročnike je pripeljal do fragmentacije trga. Nekateri prodajalci nočejo izpostavljati svojih cen, kot se običajno zgodi na zvezdiščih, ki ponujajo primerjavo cen. To je posebno občutljivo, kadar je cena izdelka povezana s količino. Tretja težava so dolgoročne povezave med partnerji. Mnoga podjetja se povezujejo s svojimi dobavitelji tako, da jim ti samodejno dobavljajo surovine, ko zaloga pade pod kritično količino. V takšnem primeru kupec ne bo potreboval tržnice za povečanje zaloge, saj so redne dobave že dogovorjene. Četrti, deloma že nakazani problem pa so razlike v avtomatizaciji. Zvezdišča uporabljajo različne standarde za obdelavo podatkov in transakcij. Povezovanje več zvezdišč med seboj je zato izjemno zapleteno ali nemogoče.

Elektronska nabava (e-nabava) je način nabavljanja, ki so ga vpeljala nekatera podjetja na področjih, kot so: vzdrževanje, prodaja, računalniška oprema, administracija, potrošni material in podobno. Takšen način nabavljanja decentralizira nabavno funkcijo stvari, ki niso neposredno povezane s proizvodnjo. Avtomatizirane povezave z dobavitelji zmanjšujejo birokratizacijo in skrajšujejo nabavni cikel. Kupec vidi le dobavitelje, ki so vključeni v sistem. Glavna pomanjkljivost je zelo omejena izbira dobaviteljev. Podjetij, ki niso vključena v sistem, uporabnik ne more izkoristiti. Ker jih uporabnik ne vidi, ni mogoče primerjati obstoječih ponudnikov in morebitnih novih.

Spletne storitve izkoriščajo prednost vseprisotnosti spleta. Delujejo na temeljih odprtih standardov (XML, UDDI). Osredotočajo se predvsem na standardizacijo podatkov, jezike za opisovanje preglednic in običajne metode komuniciranja. Čeprav je spletna arhitektura korak naprej, ima nekatere omejitve. Zaradi različnih možnosti kategorizacije je treba pri iskanju določenega podjetja preiskati več različnih tabel z razvrstitvijo po kriterijih. Nerealistično je pričakovati, da bo programska oprema sposobna dinamičnega odkrivanja novih dejavnosti. Bolj verjetno je, da bodo analitiki pregledovali registre s pomočjo nastavljenih poizvedb. Registri UDDI (angl. Universal Description, Discovery and Integration – UDDI) so namenjeni klasifikaciji podjetij, ki delujejo na internetu. Z ustrezno klasifikacijo je mogoče iskati določeno storitev ali izdelek. Ti registri so temelj interakcije različnih programov. Gre za enega izmed ključnih spletnih standardov. Najverjetneje bodo tudi podjetja sama pripravila lastne UDDI-registre, ki bodo namenjeni partnerjem, s katerimi se nameravajo povezovati. UDDI-registri bi sicer morali biti poenoteni, saj bi tako olajšali iskanje. Če so namenjeni izključno partnerjem, jih je mogoče prilagoditi. Partnerji tako lahko pregledujejo in uporabljajo storitve, ki jih poznajo. Bolje povedano, storitve in izdelke, ki jih iščejo, bodo lažje našli. Neenotnost prikazov izdelkov in transakcijskih preglednic ter pomanjkanje standardov za odkrivanje so del pomanjkljivosti, ki jih nastajajoči standardi poskušajo odpraviti. Vseeno pa za zdaj še precej omejujejo popolno izkoriščanje možnosti, ki jih ponuja splet.

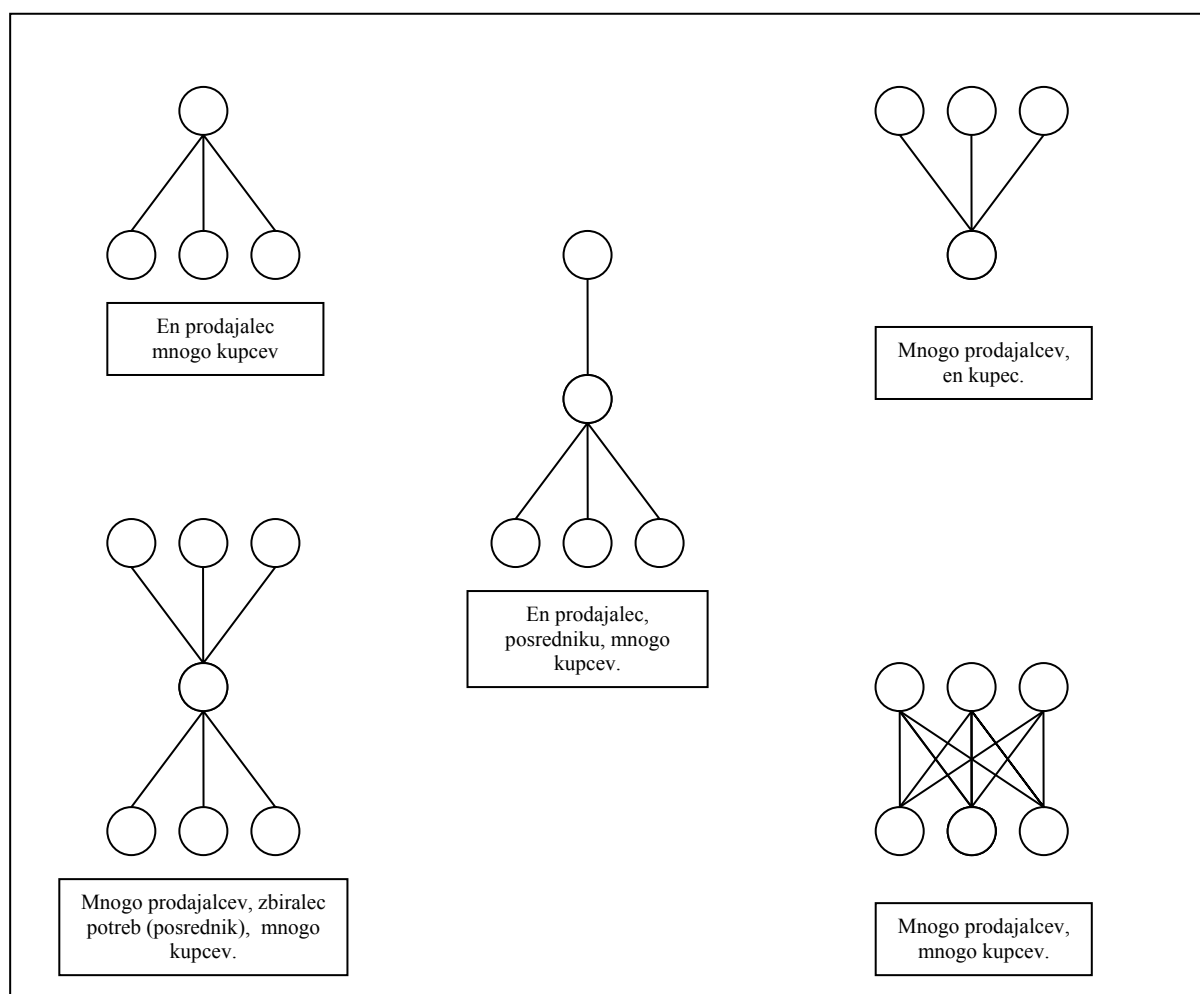
Določene težave predstavljajo tudi pogajanja. V sodobnem, dinamičnem poslovnem okolju so pogajanja pogostejša kot prej. Kljub temu pa se pogajalski sistemi v praksi redko uporabljajo. Razlog je premalo natančno uravnavanje procesov, kot so zasnova procesa, določanje in uporaba. Pogajanja je treba obravnavati kot proces, saj to tudi so. Hkrati so del širšega procesa – prodaje. Pogajanja so zapletena tudi zaradi različnih sistemov, ki jih uporabljata udeleženca (ali udeleženci). Z ustrezno zasnovo spletnega portala je mogoče obiti težave z neskladnimi sistemi. Vmesniki, ki delujejo med prodajalcem in portalom ter med kupcem in portalom, izničijo težave zaradi različnih sistemov. Portal mora vsebovati definicije terminov in uzance, ki preprečijo različno razumevanje istih pojmov. Nadzor nad pogajanji izvaja portal. To je priporočljivo, saj ta ni pristranski in omogoča objektivno kontrolo nad izvajanjem procesa (Kim Jin Baek, Segev Arie, 2004, str. 73).

2. 1. Vrste portalov za e-poslovanje med podjetji

Svetovni splet predstavlja množico aplikacij in virov podatkov. Proizvajalci programske opreme so razvili rešitve, ki so jih poimenovali portali. Narejeni so za različne namene, tudi za elektronsko poslovanje med podjetji. Poglavitne prednosti portalov so dobro zasnovano pregledovanje baz podatkov in storitve, ki uporabniku pomagajo do iskanih vsebin.

Učinkovitost spletnih strani, ki jih podjetja uporabljajo za svoje poslovanje, je odvisna od različnih dejavnikov. Če hoče podjetje ohraniti konkurenčno prednost, mora varovati strukturo notranjih procesov. Hkrati mora s svojimi partnerji deliti poslovno pomembne informacije. Za primer vzemimo podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo avtomobilov. Partner, ki izdeluje in dobavlja sedeže, mora vedeti, kdaj bo določen tip avtomobila narejen. Takrat bo lahko dobavil sedeže. Plod takšne usklajenosti poslovnih procesov je dostava v pravem trenutku (JIT) (Duen-Ren, Minxin, 2005, str. 399). Zaradi možnosti globalnega povezovanja mora podjetje pri zasnovi svojega portala upoštevati različne zahteve svojih kupcev in predvsem kulturne razlike med njimi. Raziskave med podjetji iz Evrope in Severne Amerike so pokazale, da oboja cenijo izčrpne informacije. Kvaliteta informacije je Evropejcem pomembnejša kot njihovim konkurentom na drugi strani luže. Tem je najpomembnejši dejavnik uporabnost, ki je Evropejci ne cenimo preveč. Uporabnost portala naj bi iz ogledovalcev delala kupce (Chakraborty, Srivastava, Warren, 2004, str. 422). Ugotovimo lahko, da zasnova spletnega portala (ali korporativne strani) ni enostavna. Oblikovanje po načinu eden za vse ni priporočljivo. Ker je mogoče dostope prilagoditi, je priporočljivo strani prilagoditi obiskovalcu. Tehnologija omogoča oblikovanje strani tako, da ima vsak obiskovalec na voljo ravno tisto, kar potrebuje (kaj potrebuje mora ugotoviti podjetje, ki upravlja spletno stran). Dostop na isto stran lahko eni stranki prikaže popolnoma drugačno sliko kot drugi. Stranke iz Severne Amerike veljajo za bolj nestrpne in želijo predvsem uporabne strani, kjer lahko hitro najdejo informacije, ki jih zanimajo. Evropski kupci pa so bolj dovzetni za natančnost informacij, saj jih v to silijo razmere na evropskem trgu (Chakraborty, Srivastava, Warren, 2004, str. 420). Zasnova spletnega portala je odvisna od odnosa med prodajalcem in kupcem. Ta dva se lahko povežeta na več različnih načinov.

Slika 2: Odnosi med prodajalci in kupci pri poslovanju B2B.



Vir: Barnes, Claycomb, 2001, str. 14

Sistem »en prodajalec mnogo kupcem« je preprost in namenjen čim boljšemu servisiranju kupcev. Posrednikov ni, poudarek je na dobri ponudbi, obilici informacij o izdelku (storitvi), na hitrem postopku sklepanja posla.

Sistem enega zbiralca pomeni vmesni člen med prodajalci in kupci. Zbiralec pripravi »tržnico«, kjer se srečujejo prodajalci in kupci. Zbiralec se mora osredotočiti na eno izmed dimenzij in na tak način privabiti veliko kupcev in prodajalcev. Le z velikim številom udeležencev je mogoče izkoristiti vse prednosti takšnega sistema. Za primer vzemimo SciQuest.com, ki povezuje znanost. Ključni za tovrstna vozlišča informacij so dolgoročni odnosi v vertikalni verigi. Informacije morajo biti dostopne v enem koraku, ne smejo se preveč razdrobiti, veliko mora biti ključnih ponudnikov in prejemnikov (kupcev in prodajalcev), iskalna orodja (in z njimi povezani katalogi) morajo biti učinkovita.

Najpreprostejša oblika sistema »en prodajalec enemu posredniku mnogim kupcem« je avkcija. S tovrstnim načinom pristopanja h kupcem lahko prodajalec maksimizira dobiček. Seveda morajo biti za tak način trženja izpolnjeni določeni pogoji. Proizvodi morajo biti močno diferencirani (ali imeti kratek rok trajanja), kupci ne smejo imeti dobre predstave o vrednosti izdelka ali storitve. Poglavitne prednosti tovrstnega sistema občutijo kupci kot nižje

stroške pri zbiranju informacij. Prodajalci, ki se poskušajo znebiti odvečnih zalog, imajo hitro pokvarljive izdelke ali močno diferencirane izdelke, najpogosteje uporabijo tovrstna spletišča. Eden najbolj znanih primerov je EBay.

»Mnogo prodajalcev, en kupec« je sistem, ki ga uporabljajo podjetja z mnogo dobavitelji. Prisilijo jih, da se prilagodijo njihovim zahtevam in svoje poslovanje preoblikujejo na način, ki ustreza pripravljeni platformi. Kupci vedo, da se stroški poslovanja znižujejo zaradi elektronskega poslovanja. Poslovni cikli se skrajšujejo, izloči se človeški dejavnik, vse manj je ročne obdelave obrazcev ...

»Mnogo prodajalcev mnogo kupcem« je sistem, ki se je razvil iz prvotnega »mnogo prodajalcev enemu kupcu«. Transakcije niso več zaporedne. Vsak prodajalec se lahko poveže z vsakim kupcem in obratno. Vsak udeleženec je lahko zdaj kupec, zdaj prodajalec. Čeprav gre za najzanimivejši model, je izvedba v praksi najzahtevnejša. Prodajalec in kupec morata namreč imeti združljivo programsko opremo. Znižanje stroškov obeta manj ročne obdelave naročil, povezovanje velikega števila prodajalcev/kupcev, skrajševanje poslovnih ciklov, povečanje konkurence. Majhna podjetja lahko naletijo na težavo, saj jim takšno poslovanje ne omogoča več prodajanja po višji ceni od konkurence (Barnes, Claycomb, 2001, str. 18).

Portale lahko ločimo še po drugih kriterijih. Podjetniki včasih lažje razmišljajo o implementaciji portalov kot izboljšanju treh dimenzij poslovanja. Te dimenzije so transakcijsko-informacijska, horizontalno-vertikalna (obsežnost vsebine portala), zasebno-javna (ciljna skupina uporabnikov).

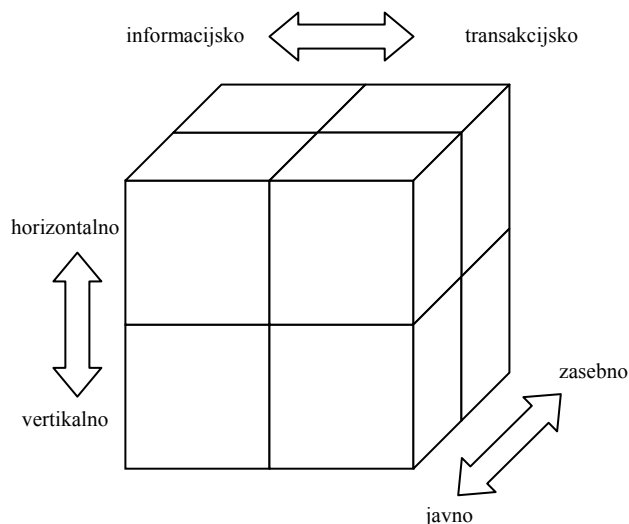
Portali služijo tudi za izmenjavo informacij in izvedbo transakcij. Tisti, ki so namenjeni predvsem transakcijam, služijo predvsem generiranju dobička. Tovrstnim portalom rečemo tudi spletne tržnice. Ponujajo storitve in izdelke, ki jih lahko kupci nabavijo po spletu. Kupci se pogosto počutijo podobno kot v trgovini. Razlika je, da je ponudba mnogo bolj pestra. Primerjajo lahko izdelke in storitve, cene in nakup opravijo po spletu. Običajno lahko stranka dobi veliko podrobnih informacij o izdelku, ga naroči, si izbere način dostave in plačila. Informacijski portali so manj dobičkonosno orientirani. Poskušajo zadrževati uporabnike z »lepljivo« vsebino. Sredstva za obratovanje dobivajo predvsem od oglaševalcev. Skrbeti torej morajo za dovolj velik obisk, ki jim bo omogočal trženje oglasnega prostora. Uporabniki na takšnih portalih iščejo predvsem lahek in hiter dostop do vsebin, ki jih zanimajo. Iskanje ustreznih vsebin mora potekati bolje kot na klasičnih iskalnikih. Nekatera podjetja so v okviru lastne mreže (intraneta) vzpostavila informacijske portale, ki zbirajo podatke, raztresene po vsej mreži (podjetju). Uporabnik lahko hitro dostopa do primerno pripravljenih podatkov, ki mu omogočajo ustrežnejše odločanje. Tovrstni portali podatke zbirajo, organizirajo, jih pripravijo v obliko, ki je uporabniku razumljiva, in omogočajo boljše odločanje. Tovrstni portali so nadgradnja intraneta. Največkrat so to posebne programske rešitve, ki jih je mogoče prilagoditi posameznim zahtevam.

Portali se ločijo tudi po kakovosti in vrsti vsebin, ki jih ponujajo. En sam portal, ki bi bil popolnoma univerzalen in bi omogočal kakovostno zadovoljevanje vsakovrstnih potreb, je bolj ideal kot uresničljiv cilj. Večina portalov se zato usmeri v enega izmed dveh standardov: horizontalnega ali vertikalnega. Horizontalni portali so namenjeni širši publiki in poskušajo zadovoljiti bolj heterogene potrebe. Obiskovalci na njih iščejo zelo različne informacije. Zaradi različnih želja mora portal omogočati iskanje po veliki množici baz podatkov ali bolje ponujati mora zelo široko izbiro. Vertikalni portali so prirejeni določenim ciljnim skupinam, ki pa jih morajo oskrbovati z mnogo natančnejšimi informacijami. Izbira je »manjša«,

natančnost podatkov oz natančnost prikaza pa mora biti precej večja kot pri horizontalnih portalih.

Delitev na javne in zasebne je tretja dimenzija, po kateri lahko ločimo spletne portale. Javni so tisti, do katerih lahko dostopa kdorkoli brez kakršnihkoli omejitev. Zasebni portali so običajno povezani z intranetom določenega podjetja in omogočajo povezovanje informacij, ki jih potrebujejo uporabniki. Predvsem globalno razvejana podjetja se okoriščajo s tako zasnovanimi portali. Zasebni portal, do katerega dostopajo zunanji uporabniki, postane ekstranet. Takšen portal bom opisal kasneje. Namenjen je povezovanju podjetja s kupci in dobavitelji. Dostop je omejen z ustreznimi varnostnimi sistemi. Podobno deluje elektronsko bančništvo. Uporabniki takšnih portalov si lahko varno izmenjujejo dokumente, opravljajo različne transakcije in tako izboljšujejo poslovanje.

Slika 3: Razvrstitev spletnih portalov



Vir: Clarke, Flaherty, 2003, str. 18.

2. 2. Spletne tržnice

Uspešnost sodobnih podjetij ni odvisna samo od njihove lastne uspešnosti, temveč od uspešnosti mrež, v katere se združujejo. Dejavnosti, ki niso ključne, podjetja prepuščajo zunanjim izvajalcem. To jim omogoča vse večjo specializacijo. Specializirana podjetja se nato povezujejo horizontalno in tako zagotavljajo vrhunske izdelke/storitve. Običajno za povezovanje izkoriščajo zvezdišča (tržnice), ki ob uspešnosti privabljajo vse več uporabnikov. To pomeni, da je zagon vse boljši. Raziskave ugotavljajo, da je pomembneje stranko zadržati kot pridobiti nove kratkoročne stranke (Jay Kandampully, 2003, str. 444). Dolgoročni odnosi tako v horizontalno povezanem grozdu kot tudi s kupci (končnimi uporabniki) zagotavljajo dolgoročno uspešnost podjetja. Gazele velikokrat zanemarjajo pomembnost dolgoročnega povezovanja. Hiter uspeh se zato velikokrat izkaže kot nerealen, saj mnoga podjetja ne znajo izkoristiti začetnega zagona ali pa ekspanzijsko politiko usmerijo v neustrezno smer. Spletni portali so ena izmed dimenzij, ki jih podjetje lahko izkoristi. Spletni portal ni jamstvo za

uspeh. Gotovo pa lahko trdimo, da omogoča stopnjevanje uspeha. Preprosti portali velikokrat ne zadostujejo več.

Vse pogostejša nadgradnja portalov postajajo spletne tržnice (tudi digitalne tržnice). Osnovne storitve, ki jih ponujajo preprosti portali, bodo počasi preteklost. Uporabniki zahtevajo čedalje več, lastniki portalov pa za uspešno trženje poskušajo pritegniti vse več uporabnikov.

Zelo skopo lahko spletno tržnico opišemo v naslednjem stavku. Spletna tržnica je trgovski forum, kjer si kupci in prodajalci izmenjujejo izdelke in storitve (Nishimura, [URL: http://www.ecom.jp/ecom_e/latest/ecomjournal_no1/topic_02.html], 7.7.2007). Menim, da je takšno poimenovanje preozko in preveč poenostavljeno ter celo tehnološko ne povsem pravilno.

Na spletu lahko najdemo še boljšo razlago pojma spletna tržnica. Wikipedija ga razlaga natančneje. Gre za skupnost prodajalcev in kupcev – elektronsko skupnost, ki zadovoljuje potrebe kupcev, prodajalcem pa omogoča posredovanje svojih izdelkov/storitev. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_marketplace], 1.6.2007.

Bolje se mi zdi opisati tržnice z lastnostmi, ki jih običajno imajo. Združujejo več kupcev in več prodajalcev. Vrednost se povečuje z novimi odnosi (povezavami med kupci in prodajalci) ter uporabnostjo. Prodajalci preko tržnic zaznavajo trende na tržišču. Kupci vedo, kaj je na trgu mogoče dobiti ali bolje rečeno, kakšna je trenutna ponudba. Prodajalci in kupci se lahko prilagodijo trgu.

Prednosti, ki izvirajo iz tovrstnega poslovanja, je več. Začnemo lahko z enostavnim procesom, spletno rešitvijo, ki izloča papirno poslovanje (eden izmed načinov nižanja stroškov). Poslovanje med dvema strankama zahteva komunikacijo. Izločanje papirnega poslovanja pomeni spremembo načina komuniciranja med strankama. Biti mora hitro, zanesljivo in varno. Globlja ko je integracija obeh strank, več je ugodnih učinkov. Manj ko se uporablja papirno komuniciranje, manj je napak, zamud, izginulih informacij in še bi lahko naštevali.

Ločimo lahko različne modele trgovanja med podjetji. Kateri se uporablja, je odvisno od povezanosti prodajalca in kupca ter njunega okolja. Če se prodajalec in kupec poznata, svoje sodelovanje poglobljata (običajno z elektronsko izmenjavo podatkov). S tem želita doseči nižje stroške in boljšo učinkovitost, ki koristi obema.

Tržnice namenjene ponudnikom (dobaviteljem) je najpogostejši model, povezovanja med podjetji. Ponudniki so organizirani na elektronski tržnici, kamor dostopajo odjemalci (kupci). Programska oprema omogoča kupcu iskanje po izdelkih (ali ponudnikih) in pregledovanje posebnih ponudb – razprodaj.

Odjemalci (kupci) lahko sami pripravijo tržnice, kamor povabijo različne ponudnike, ki na pripravljeno povpraševanje pošiljajo svoje ponudbe. Kupec nato izbere najustreznejšo. Prihranek časa in preusmeritev delovne sile iz administrativnih postopkov v poslovne je najočitnejša prednost tovrstnega modela.

Četrty model je namenjen povezovanju veliko odjemalcev z veliko ponudniki. Omeniti velja še delitev na vertikalne in horizontalne tržnice. Vertikalne povezujejo panoge vertikalno (železarje in kupce polizdelkov in končnih izdelkov). Horizontalne tržnice pa povezujejo

najrazličnejše panoge. Primer takšne tržnice bi lahko bila tržnica rabljene investicijske opreme. Tržnice so lahko organizirane kot zaprt krog uporabnikov. Kadar gre za odprte tržnice, pomeni, da lahko sodeluje kdorkoli, ki razume tržnico kot zaupanja vrednega posrednika (Humphreys Paul in drugi, 2006, str. 133).

Elektronske tržnice lahko naprej razdelimo v štiri skupine glede na to, s kakšnimi posli se ukvarjajo (Kandampully, 2003, str. 446).

- 1) Vzdrževanje, popravila in podporne funkcije, ki povečujejo učinkovitost oskrbovalne verige in ponujajo izdelke nizke vrednosti.
- 2) Upravljanje sredstev zunaj podjetij je povezano z zvezdišči, ki ponujajo sredstva za delo, kadre ali oglaševanje. Ker teh sredstev ni mogoče dobiti v trenutku, je dodana vrednost povezana z nepredvidljivostjo cen in povpraševanja.
- 3) Tesno povezana z zgoraj opisanimi so tudi zvezdišča za izmenjavo. Njihova domena so predvsem delovna sredstva.
- 4) Četrta skupina so kataloška zvezdišča, ki ne ponujajo dobrin. Običajno so povezana z določeno dejavnostjo (industrijska zvezdišča).

Zvezdišča lahko delimo tudi po načinu nastavljanja cen. Prvi način povezuje kupca in prodajalca z že nastavljenimi cenami, drugi pa cene oblikuje s pogajanjem. Elektronske tržnice, ki se ukvarjajo z avkcijami, lahko nadalje razdelimo na tiste, ki oblikujejo cene po angleškem principu, in tiste, ki jih oblikujejo po nizozemskem principu. Značilnost prvega načina je postavitve izklicne cene, ki jo nato kupci zvišujejo. Drugi način je ravno obraten. Kupci postavijo ceno, h kateri se prodajalci približujejo od zgoraj. Variacija takšne avkcije je, da kupci objavijo željo za nekim izdelkom ali storitvijo, kupci pa jim pošiljajo svoje ponudbe.

Preden se podjetje odloči za poglobitev svojega poslovanja na enega izmed opisanih načinov, mora odgovoriti na vprašanje, ali si tega sploh želi. Negotovost predstavlja dejstvo, da podjetje ne ve, ali je okolje primerno za vpeljavo poslovnega portala. Stroški prestopa na nov sistem elektronskega poslovanja so visoki. Možnost, da bo projekt propadel, pa je grožnja, ki marsikoga odvrne. Tehnologija po drugi strani odpira mnogo zanimivih tržnih možnosti. Podjetja se morajo poglobiti v raziskavo dejavnikov, ki pospešujejo uporabo elektronskega poslovanja (med podjetji), in tako oblikovati ustrezno strategijo za svoj nadaljnji razvoj (Claycomb, Iyer, Germain, 2005, str. 231).

Podjetja, ki poslujejo med seboj si morajo zaupati. Pri elektronskem poslovanju je to še posebno pomembno. Jamstvo za izvedbo posla med strankama, ki se še nista srečali, so zelo občutljiva zadeva.

Zaupanje lahko razdelimo na tehnološko, ekonomsko, behavioristično in organizacijsko. Raziskave so pokazale, da tehnološko zaupanje pripomore k razvoju zaupnega odnosa med dvema strankama. Zaupanje pomeni obnašanje, ki je predvidljivo, dobronamerno in odkrito. Tehnološka komponenta zaupanja je povezana z infrastrukturo, ki omogoča izpeljavo transakcije v skladu s pričakovanji. Ekonomsko zaupanje vsebuje kalkulacije, analizo koristi in stroškov. Vsi trije elementi vplivajo na partnerjeve namere in obnašanje. Behavioristični vidik zaupanja se nanaša na značilnosti odnosa med partnerjema v dani situaciji. Četrty vidik zaupanja je organizacijsko zaupanje. Zaposleni oblikujejo svoja podjetja. Strokovnjaki

priporočajo nadzor, visoke standarde, strategije za različne primere tveganj. Vrhovni management mora biti predan takšnemu delu v organizaciji. Druga stran bo hitro ugotovila, da bo njuno sodelovanje razmeroma varno tudi ob nepredvidenih dogodkih in da vodstvo skrbi, za neprestano spremljanje dela. Poslovanje dobi s tem določeno mero varnosti. Vodstvo podjetij se mora zavedati, da je zaupanje del elektronskega poslovanja. Uporabijo ga lahko v strateške namene, poleg zniževanja stroškov in učinkovitosti (Ratnasingam, 2005, str. 541).

Zasnova spletnih tržnic se razlikuje tudi glede uporabnikov. Razlike lahko opazimo med ameriški in japonski elektronski tržnicami. Prve porazdelijo tveganje pri transakcijah med ponudnike in povpraševalce. Razlog so verjetno močna podjetja na obeh pogajalskih straneh. Zaradi velikosti so transakcije, ki potekajo po omrežju, že precej običajne. Glavna gonilna sila je zniževanje stroškov.

Japonske elektronske tržnice se pogosto zgledujejo po dosedanjem poslovanju. Na tržnicah so prisotna trgovska podjetja, ki delujejo kot posredniki med kupci in prodajalci. Skrbijo za kakovost in ustreznost ponudbe.

V prihodnosti lahko pričakujemo selektivno propadanje elektronskih tržnic. Preživele bodo tiste z najustreznejšo ponudbo (predvsem storitev, ki spremljajo transakcije). Trenutno spletne tržnice še ne ponujajo celovite storitve. Pomembne lastnosti za uspešno delovanje so povezane s preverjanjem identitete strank, udeleženi v poslu, kreditne sposobnosti, logistike, poravnave obveznosti in vsega, kar spada k izvedbi posla. Razvoj tržnic sili v dve različni smeri. Prva je k večji integraciji z informacijskimi sistemi udeležencev v poslu, druga pa poslovanje po posredniku. Kot posrednika v tem primeru razumemo elektronsko tržnico in ne tretje osebe. [URL: http://www.ecom.jp/ecom_e/latest/ecomjournal_no1/topic_02.html], 7.7.2007.

3. Uvajanje poslovnega portala

Podjetja, ki se odločijo za postavitev poslovnega portala, morajo imeti tehnične zmogljivosti in biti sposobna učenja. Znanje morajo znati tudi prenašati. Cilj takšnih podjetij je povezovanje oskrbovalne verige. Tudi podjetje Colby se je odločilo za uvedbo poslovnega portala z namenom izboljšanja oskrbovalne verige. Dolgoročno ima povezovanje oskrbovalne verige ugoden učinek na stroške poslovanja. Velikokrat se zgodi, da podjetje prekorači proračun, namenjen integraciji računalniškega sistema. S tem so povezane tudi težave z združljivostjo z obstoječimi sistemi, neskladje z zahtevami in podobne težave, ki pripeljejo do opustitve tehnologij. Stremeti moramo k povezavi ne le kupca (odjemalca) in dobavitelja, temveč celotne oskrbovalne verige, saj se ugodni učinki multiplicirajo. Spremembe, ki jih mora podjetje uvesti, nastajajo na dveh koncih. Notranje spremembe vplivajo na nabavo, proizvodnjo, trženje, logistiko in računovodstvo. Zunanje pa so tiste, ki spremenijo odnose z zunanjimi partnerji (zunanja logistika, končni uporabniki, maloprodaja, skladiščenje, dobavitelji, finančne institucije).

Vsak cilj je povezan z drugačnimi izzivi. Notranja integracija pomeni, da se vsi deli podjetja povežejo preko razvejanega informacijskega sistema, namenjenega več funkcijam. Zunanje povezovanje pa približa dobavitelja in kupca. Ne gre samo za enostavne odnose, temveč se vsi deli oskrbovalne verige med seboj združijo v sistem, ki omogoča vsem dostop do pomembnih informacij.

Marsikatero podjetje se odloči za uvedbo spletnega portala zaradi konkurence. Skrbi jih namreč, da jih bo konkurenca prehitela, če ne bodo tudi sami izkoristili prednosti elektronskega poslovanja. Čeprav je mogoče znižanje stroškov zaradi avtomatizacije oceniti s faktorjem 5 in celo 10, je odločitev o vpeljavi elektronskega poslovanja težka (Kaefer, Bendoly, 2002, str. 529).

Raziskave so pokazale, da se konkurenčna prednost ne skriva v informacijskem sistemu, temveč v njegovi uporabi in povezanosti z zaposlenimi (Zahay, Handfield, 2004, str. 628). Poudariti je torej treba, da je del uspešne implementacije tudi izobraževanje ljudi in njihova sposobnost izkoriščanja vseh možnosti, ki jih ponuja programska rešitev.

Uvajanje poslovnih portalov je strateška odločitev, s katero želi podjetje izboljšati svoj tržni položaj in izkoristiti možnosti, ki jih ponujajo sodobne tehnologije. Pričakujemo lahko, da uvajanje novosti pomeni določene spremembe. Te so potrebne na tehnološki, organizacijski in socialni ravni. Osredotočil se bom predvsem na organizacijske spremembe.

Tehnološke spremembe razumemo kot nakup strojne opreme in programskih rešitev, namenjenih poslovnemu portalu. Z izjemo peščice podjetij, ki so sama sposobna razviti in izdelati strojno opremo, namenjeno poslovnemu portalu, jih velika večina kupi. Na voljo je več različnih proizvajalcev. Za osnovo lahko vzamemo računalnik, povezan z internetom. Nanj je treba namestiti ustrezno programsko opremo. Nekatera podjetja ponujajo kompletno rešitev. To pomeni strojno opremo in programsko rešitev. Slednja je običajno fleksibilna in poleg osnovnega programa vsebuje vrsto modulov, ki jih je mogoče dodajati in tako prilagoditi končno programsko rešitev stranki. Naj omenimo IBM kot podjetje, ki trži tovrstne programske rešitve v povezavi s pogodbo o vzdrževanju. Izvajalsko podjetje, ki programsko (in običajno tudi strojno) opremo proda, skrbi za njeno brezhibno delovanje. Stranka si izbere zahtevano predanost izvajalskega podjetja. Če želi odpravljanje napak v šestih urah, bo mesečni strošek takšne pogodbe o vzdrževanju precej višji, kot če si izbere štiriindvajseturni odzivni čas (interni viri podjetja Colby).

Tak način uvajanja programske rešitve pri naročniku zahteva osebo ali tim za izvedbo projekta. Skupina delavcev, ki sodeluje v tem timu, mora natančno opredeliti potrebe in cilje svojega podjetja. Natančnost njihovega dela se bo odrazila v delovanju in uporabnosti programske rešitve – poslovnega portala. Pomanjkljivosti takšnega uvajanja so visoki stroški, razkrivanje občutljivih informacij, zapleti v komunikaciji. Prednost je gotovo odnos med izvajalcem in naročnikom. Običajno gre za programske rešitve, ki so preizkušene in prilagojene s pomočjo modulov. To omogoča boljši nadzor nad delovanjem in hitrejše odpravljanje napak. Za takšnim »programom« običajno stojijo množice programerjev, ki lahko v primeru težav hitro odkrijejo napako.

Podjetja, ki imajo dovolj dobre razvojne oddelke ali oddelke informatike, se lahko takšne programske rešitve lotijo tudi sama. Po navodilih vodstva izdelajo rešitev, ki podjetju ustreza, in jo povežejo z obstoječo infrastrukturo. V zadnjem času so takšne rešitve le izjemoma boljše. Posebno pri podjetjih, ki delujejo v drugih panogah, ne v računalniški. Tehnologija napreduje tako hitro, da ji sledijo le specializirana podjetja. Čeprav se na prvi pogled zdi, da je tovrstno razvijanje rešitve cenejše, je povezano s kupom slabih lastnosti. Izbira strojne opreme, ki ni dobro preizkušena, lahko pomeni zaplete na toliko različnih ravneh, da je napako pogosto zelo težko ali nemogoče odkriti. Programi, ki jih razvijajo oddelki v podjetjih, ki se ne ukvarjajo s programiranjem, so pogosto polni hroščev, izkoristek strojne opreme je

slab, odpravljanje težav pa dolgotrajno. Pogosto se s fluktuacijo zaposlenih iz tega oddelka precej poslabša tudi tehnična podpora.

Organizacijski vidik uvajanja poslovnega portala nas ponovno postavlja pred dilemo lastnega razvoja in kupljene rešitve. V prvem primeru pomeni prerazporejanje zaposlenih v projektne time, kjer bodo zaposleni dalj časa. Obremenjenost teh delavcev se močno poveča. V primeru naročila zunanjemu izvajalcu se določi tim za oblikovanje naročila. Strokovnjaki v tem timu morajo oblikovati želje in cilje svojega podjetja. Velikokrat to ni mačji kašelj. Kljub temu je oblikovanje zahteve oz. kriterijev, po katerih se bo podjetje odločilo za zunanjega izvajalca oz. programsko rešitev, lažje kot izdelava slednje.

Socialni vidik je povezan z izobraževanjem kadrov, ki bodo poslovni portal uporabljali. Vsak, ki pride v stik z novo tehnologijo, se mora poučiti o njenem delovanju, ne glede na to, ali gre za skrbnike, vzdrževalce ali uporabnike. Ustrezno izkoriščenost, in posledično večjo učinkovitost, doseže podjetje šele, ko uporabniki (tako znotraj kot zunaj podjetja) izkoriščajo vse možnosti, ki jih ponuja poslovni portal.

3.1. Analiza potreb po spremembah

Učinkovitost poslovnih procesov poskušamo neprestano izboljševati. K temu pripomore tudi večja avtomatizacija postopkov, za katere je to smiselno. Z avtomatizacijo zaposlene razbremenimo postopkov, ki so redni in jemljejo dragoceni čas. S tem se pospeši poslovni cikel pri nas in pri poslovnih partnerjih. Ugotoviti moramo, katere postopke je mogoče avtomatizirati in kako bomo zaradi tega spremenili organizacijo.

Odnosi med trgovskimi podjetji so precej drugačni kot med podjetjem in končnim uporabnikom. Storitve, ki jih veleprodajni partnerji nujno potrebujejo, so končnemu uporabniku nepomembne.

Končnim uporabnikom so poleg kakovosti izdelka pomembne poprodajne storitve. Predvsem gre za tehnično podporo in reševanje reklamacij. Praksa je pokazala, da je mnogo boljše »mehko« reševanje reklamacijskih zahtevkov. To pomeni, da v reklamacijskem roku (in celo po njem) rešujemo zahteve, ki so neupravičeni. Za primer vzemimo zgoščenko, ki jo je uporabnik pri jemanju iz škatle polomil. Gre za nepravilno uporabo, torej takšna poškodba ne utemeljuje reklamacijske menjave. Velikokrat je smiselno brezplačno zamenjati tudi takšno zgoščenko, saj več pomeni dober glas kot strogo upoštevanje pravil.

Veleprodajni odnosi takšnih težav ne poznajo. Pravila so strogo določena in redko odstopajo od dogovorjenih ob podpisu letne pogodbe. Delo s strankami je razdeljeno med dva človeka. Eden se ukvarja s stranko, ki ima največji tržni delež (60%), drugi pa z vsemi drugimi. Servisiranje strank pomeni stalno delo z vodjem nabave in poslovodji posameznih trgovin. Treba je pripravljati ponudbe, skrbeti za pravočasno dobavo, reševati reklamacije, razporejati obiske trgovskih potnikov, pripravljati posebne ponudbe.

Za analizo potreb po spremembah moramo analizirati poslovni model, ki ga uporabljamo pri delu z veleprodajnimi strankami. Stranke so razdeljene v dve večji skupini. V prvi so tiste z večjim tržnim deležem in prodajo, organizirano po naših željah. Organizacija, ki jo zahtevamo, je takšna, da imata potnika popolnoma proste roke pri zalaganju trgovin. V zameno za liberalen odnos ponujamo varstvo zaloge in cen. To pomeni, da ob znižanju cen

razliko krije podjetje Colby ter da nekurantno blago sami jemljemo nazaj. Naš cilj so pregledne in urejene trgovine in ne trpanje polic. Prizadevamo si za korekten in dolgoročen odnos s poslovnimi partnerji, kar pomeni popolno predanost in vso podporo, ki jo potrebujejo za uspešno trženje.

V drugi skupini so stranke, s katerimi odnosi niso tako dobro razviti oz. je njihovo pojmovanje dolgoročnega odnosa povezano izključno z vse večjimi popusti. Slednje imajo drugačne pogodbene pogoje. Tudi pri delu z njimi se trudimo vzpostaviti čim boljši odnos in nuditi vso potrebno podporo.

Veliko časa vzame pripravljanje posebnih ponudb. Impulz za posebno ponudbo pride iz podjetja ali od kupcev. Kadar pripravimo posebno ponudbo sami, gre običajno za razprodajo zalog, ki imajo izredno nizko ceno. To so artikli, ki jih umikamo iz prodaje. Dogovor pri takšnih ponudbah je, da ni vračil, torej jih poslovni partnerji prodajo brez naše pomoči. Ker gre za izredno nizke cene, to običajno ni problem.

Drugi način so kataloško izpostavljeni artikli. Večina poslovnih partnerjev izdaja kataloge posebnih ponudb, ki jih razpošiljajo kupcem po vsej državi. Odvisno od tematike so v takšne kataloge vključeni tudi izdelki, ki jih trži naše podjetje.

V obeh primerih je treba partnerju pripraviti posebno ponudbo: dokument, ki vsebuje vse najnujnejše podatke o izdelku (EAN, cena, ime ...), ter priskrbeti ustrezne slike in opise, ki jih potrebuje za izdelavo tiskovin. Naj omenim, da za potrebe spletne trgovine vse izdelke, ki jih prodajamo, poskeniramo, pripravimo opise in jih objavimo na spletu.

Za posebne ponudbe je treba pripraviti sliko ustrezne kakovosti, kar pomeni skeniranje ovitka izdelka in izdelava opisa. Oboje vzame nekaj časa in predvsem posega v redne delovne naloge zaposlenih. Za pripravo takšne ponudbe aktiviramo dva do tri zaposlene. Prvi pripravi dokument, drugi sliko in tretji opis. Ker posebne ponudbe predstavljajo primarne naloge samo enega izmed teh treh zaposlenih, lahko v omejenem obsegu pri drugih dveh takšno izredno nalogo razumemo kot motnjo. Če upoštevamo tudi občasne napake, lahko takšna motnja pomeni celo zastoj rednih delovnih nalog.

Pomembno je tudi vedeti, da veleprodajni partnerji ponudbe redko oblikujejo vnaprej. Pogosto so časovni roki izredno kratki. Od nas torej zahtevajo hitrost in natančnost. Ker podjetje deluje v dejavnosti, ki je izrazito sezonska, je obremenjenost zaposlenih v teh obdobjih ravno tako zelo visoka. Lahko pa ugotovimo, da so ravno želje poslovnih partnerjev takrat najpogostejše.

Poleg posebnih ponudb poslovni partnerji občasno zahtevajo cenik oz. podatke o zalogi določenega artikla. Značilnost naše ponudbe je velika fluktuacija artiklov. Zato je vsak cenik treba pripraviti posebej. Program, ki ga uporabljamo za poslovanje, se imenuje Pantheon. Izpis zalog je mogoč že z nekaj kliki. Takšen izpis pa ni primeren za nadaljnjo obdelavo, zato ga je treba izvoziti v Excel. Razpredelnica je zaradi izvoza rahlo popačena. Odstraniti je treba prazne stolpce in poravnati vrstice. Vse to vzame nekaj časa. Omenil sem že, da imamo za različne stranke različne cenike. To pomeni, da za vsako pripravimo drugačen izpis. Če si želijo še podatke o priporočenih drobnoprodajnih cenah, to pomeni še več dela.

Velikokrat želijo podatke o prihajajočih novostih in podatke o distribuciji določenega artikla. Vse te podatke dobivajo v rednih obvestilih na svoje elektronske naslove. Ugotovili smo, da

razen nekaj izjem teh obvestil nihče ne bere. Ena izmed težav je tudi neizobraženost prodajnega osebja in poslovođij trgovin. Vodstva podjetij, s katerimi sodelujemo, se tega zavedajo, vendar se s tem nočejo ukvarjati.

3.2. Pot do želenih ciljev

Pred začetkom dela si moramo postaviti nekaj vprašanj. Kakšne cilje želimo doseči? Kako bo uvajanje poslovnega portala vplivalo na organizacijo podjetja? Koliko zaposlenih bo sodelovalo pri nastajanju novega portala? Kakšno bo njihovo delo? Pot do želenih ciljev pomeni oblikovanje postopkov, ki bodo omogočili uspešno implementacijo poslovnega portala.

Na vsa zgoraj zastavljena vprašanja mora odgovoriti vodstvo podjetja. V našem primeru je to direktor. To niso preproste odločitve, zato se posvetuje z zaposlenimi, ki bodo vključeni v spremembe in so sami del sprememb.

Kratkoročni cilj je poenostavitev in sistematizacija postopkov. Ugotovili smo, da nekateri poslovni procesi zahtevajo vedno iste postopke, ki jih opravljajo isti zaposleni. Nemalokrat se ti postopki ponavljajo. Kar pomeni izgubo časa in podvajanje delovnih postopkov. Postopke je torej treba urediti tako, da ne bo nepotrebne podvajanja, da bodo pregledni in predvsem učinkoviti. Hkrati pričakujemo hitrejšo odzivnost celotnega podjetja.

Pri nastajanju portala morajo sodelovati vsi zaposleni, ki so del postopkov, ki jih nameravamo avtomatizirati. Natančno je treba proučiti vsak postopek posebej in ugotoviti, kako ga je mogoče poenostaviti in sistematizirati, da zaposlenemu kar najbolj olajša delo. Zasnova poslovnega portala je zelo pomembna, zato z njo ne kaže hiteti. Bolj ko se poglobimo v postopke, bolje jih lahko avtomatiziramo. Natančno moramo razumeti, kaj se v procesih dogaja, kje so težave, kako jih je mogoče izboljšati, poenostaviti, česa se ne da izključiti in predvsem kako razbremeniti zaposlene. Poslovni proces moramo razdeliti na vloge, aktivnosti, podatke, ki jih ob tem uporabljamo, in izvedbo (Picinelli in drugi, 2003, str. 1061). Šele ko določimo vse te elemente, se lahko osredotočimo na uvajanje poslovnega portala

Cilji, ki jih želimo doseči, sodijo v več kategorij: prednosti aplikacij za elektronsko poslovanje v oskrbovalni verigi, dejavniki, ki vplivajo na odločitve nabavljanja, in klasificiranje odločitev v zvezi z nabavo (Hunter in drugi, 2004, str.148). Za nas so najpomembnejše prednosti oskrbovalne verige. Razvrstimo jih lahko med: povezovanje kupcev in prodajalcev, koordiniranje oskrbovalne verige, povečevanje učinkovitosti prodaje in trženja ter izboljševanje medorganizacijske učinkovitosti. Ker so zadani cilji različno pomembni, smo jih razdelili v dve skupini.

V prvi skupini so cilji, ki jih želimo doseči hitreje. To so cilji, ki bodo razbremenili nekatere zaposlene, avtomatizirali postopke, ki se ponavljajo in jih je mogoče sistematizirati. Predvsem so povezani s postopki, ki jih lahko »izločimo« iz podjetja in prenesemo na kupce. Gre za pripravo podatkov na način, ki omogoča kupcem preprosto in hitro dostopanje do njih. Za začetek bomo poskusili kupce naučiti, da sami preverjajo dobavljivost izdelkov, ki jih trži naše podjetje. V zelo kratkem času se bodo morali naučiti pregledovati naše zaloge in iskati cene izbranih izdelkov. Z avtomatizacijo tega postopka nameravamo povezati naše podjetje z našimi kupci. Med povečevanje učinkovitosti prodaje in trženja pa lahko uvrstimo omogočanje kupcem, da na poslovnem portalu dobijo vse podatke, ki jih potrebujejo za

trženje. Zapisal sem že zapisal da, so to običajno osnovni podatki o izdelkih, informacije o prihodnjih izidih, slike embalaže, primerne za tisk, in dodatne informacije o izdelkih. Ti postopki sedaj zahtevajo veliko časa in običajno celo podvajanje postopkov. Z ustreznim sistematiziranjem postopkov nameravamo podatke ponuditi kupcem na način, ki bo preprost za uporabo in vedno na voljo.

V drugi skupini so dolgoročni cilji, ki so predvsem zaradi motivacije kupcev precej težje dosegljivi. Oskrbovalno verigo si želimo uskladiti do mere, ko bodo kupci sami naročali izdelke, ki jih potrebujejo. Trenutno je največja težava neznanje zaposlenih na strani kupcev. Za ustrezno naročanje namreč nimajo dovolj znanja. Dokler naše podjetje štiti zalogo in ceno, lahko sami določamo količine v posameznih maloprodajnih izpostavah. Smotrno naročanje lahko opravlja le oseba, ki pozna artikole, ki jih tržimo, ter dobro ve, kaj privlači končne uporabnike in kaj so izdelki, ki povečujejo povprečno maržo. Dolgoročni cilj je torej povezan s tehnično in sociološko platjo rešitve. Izobraževanje in motiviranje kadrov v tujih podjetjih pa je težavno in marsikdaj celo nezaželeno.

3.3. Poslovna vrednost poslovnih portalov

Raziskave so že pred leti napovedovale rast vrednosti transakcij med podjetji. Napovedi, da bo v letu 2004 šestkrat več transakcij opravljenih med podjetji (B2B) kot med podjetjem in končnimi uporabniki (B2C). Strokovnjaki so v ocenah prihodkov od prodaje med podjetji zelo neskladni. Napovedi nihajo med 2,7 do 9,7 bilijonov dolarjev (Easton, Araujo, 2003, str. 431). Ne gre le za rast prometa, temveč za izboljšanje učinkovitosti in povečevanje dobičkonosnosti. Čas poslovnega cikla se izboljšuje za več 40 % (pri vodilnih podjetjih v elektronskem trženju), hkrati pa se za 10 % zmanjša število zaposlenih (Claycomb, Iyer, Germain, 2004, str 221).

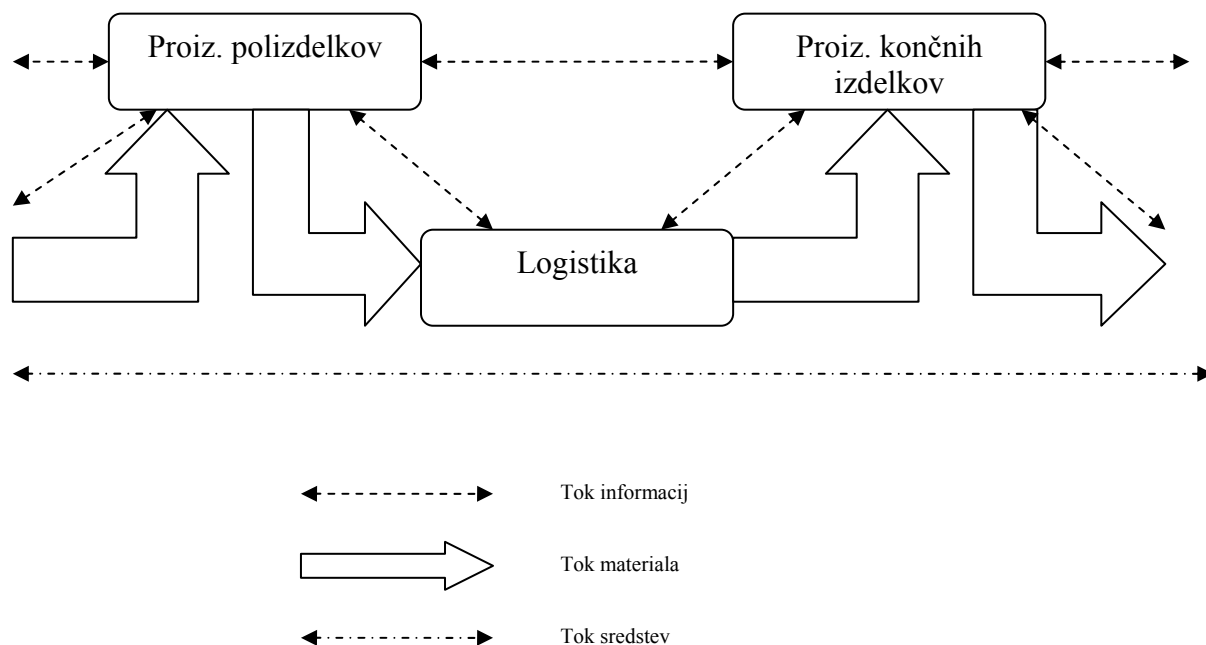
Poslovanje po spletu gotovo vpliva na običajno poslovanje med podjetji, vendar je napovedovanje razvoja zelo nevhvaležna naloga. Mnoga podjetja si ne upajo nadomestiti delujočih sistemov s takšnimi, ki morda ne bodo delovali. Polom mnogih pika kom (spletnih) podjetij je povzročil mnogo previdnejše uvajanje internetnih sistemov.

Poslovni portal mora prinašati koristi kupcu in prodajalcu (Gulledge, 2002, str. 56). Če eden izmed obeh ni prepričan, da mu portal prinaša korist, je verjetnost, da ga bo uporabljal, zelo majhna. Vsekakor je uspeh elektronskega poslovanja in sistemov, ki se za to uporabljajo, odvisen od zadovoljstva na kupčevi in prodajalčevi strani.

Dober pretok informacij po oskrbovalni verigi je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost poslovanja. Čeprav elektronska izmenjava podatkov ni nova (obstaja že kakšnih 30 let), se zdi, da je koristila predvsem velikim podjetjem. Srednje velika in mala podjetja so ostajala ob robu razvoja. Grozilo jim je celo izključenje.

Sistemi, ki povezujejo oskrbovalne verige, pa so namenjeni prav povezovanju podjetij različnih velikosti v homogene grozde. Dobro sodelovanje prinaša koristi vsem, velikim in majhnim. Ključno je posredovanje ažurnih informacij. Z njihovo pomočjo se pokažejo vsi ugodni učinki poslovnih portalov.

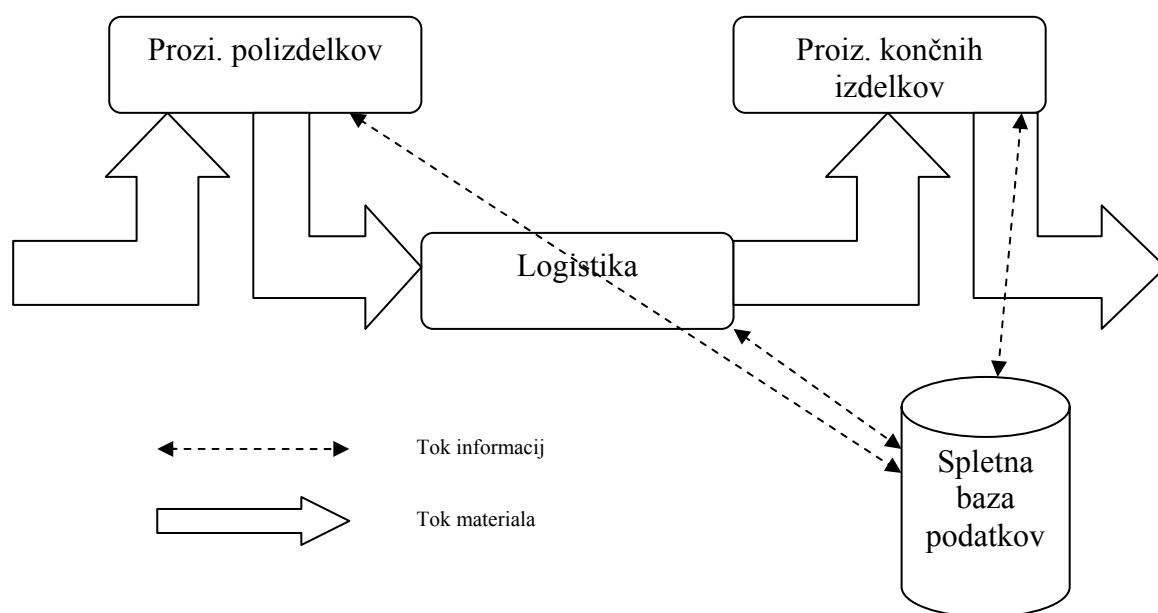
Slika 4: Prikaz izboljšanja komunikacije z uporabo spletnega portala



Vir: Stefansson Gunnar, 2002, str. 137

Slika prikazuje tri tokove med tremi podjetji v oskrbovalni verigi. Tok blaga poteka vedno v isti smeri, od materiala preko vmesne proizvodnje do končnega izdelka. Tokovi informacij potekajo dvosmerno in so razpršeni med vse udeležence. Tretji tok je tok sredstev. Ko podjetje pripravi polizdelke, jih logistično podjetje naloži in odpelje do podjetja, ki bo iz njih naredilo končne izdelke. Teoretično bi se v nasprotni smeri vračali prazni tovornjaki.

Slika 5: Izboljšave zaradi uvedbe poslovnega portala



Vir: Stefansson Gunnar, 2002, str. 144.

Uporaba spletnega portala omogoča boljšo rabo informacij, ki so si jih prej podjetja pošiljala med seboj v obliki dokumentov. Statične informacije, kot so ceniki, urniki dobav in podobno, so dostopne ob vsakem trenutku. Dinamični vidik uporabe informacij pa omogoča podjetjem, ki imajo dostop do interneta, pridobivanje predračunov, posebnih ponudb, brskanje po zalogah, naročanje in podobno. Informacije so natančne ažurne in predvsem vedno na voljo.

Izboljšanje oskrbovalne verige je eden izmed dolgoročnih ciljev podjetja Colby. Izboljšanje smo izrazili kot skrajšanje časa, ki poteče od uradnega izida novega izdelka do trenutka, ko je ta izdelek na voljo v trgovini. Vsako zavlačevanje (zamujanje) je vidno kot zmanjšanje dobička in upad prodaje. Cilj je končnemu uporabniku ponuditi izdelek na dan uradnega izida. To pomeni, da mora biti izdelek v trgovinah po vsej Sloveniji v istem trenutku kot drugje po svetu. To je mogoče le z usklajenim delovanjem oskrbovalne verige. Proizvajalec mora pravočasno poslati izdelek v naše podjetje, kjer morajo biti pripravljene tiskovine. Končni izdelek mora biti pravočasno embaliran in razposlan kupcem podjetja Colby. Maloprodajne trgovine morajo pošiljke pravočasno prevzeti in izdelke zložiti na police. Če se pri kateremkoli izmed teh korakov zatakne, se časovni okviri začnejo spreminjati. Nadomeščanje izgubljenega časa pa je izredno zapleteno ali celo nemogoče.

4. Analiza poslovnega portala podjetja Electronic Arts

Podjetje Electronic Arts (EA) je založniška hiša, ki se ukvarja z založništvom, razvojem, distribucijo in prodajo računalniških programov (predvsem iger) in videoiger (programi za konzole). Je globalno najmočnejše podjetje z največjim tržnim deležem. Sedež podjetja je v ZDA (Kalifornija), izpostave pa ima po vsem svetu. V lasti ima nekaj studiev, kjer nastajajo nekateri dobro znani licenčni programi (FIFA, NBA, NHL, Need for Speed...). V večjih

državah v Evropi ima svoje izpostave, manjše države pa so organizirane v nekaj teritorijev (skupin držav).

Zgoraj opisano podjetje sem izbral za analizo, ker so odnosi med podjetjem in trgom precej podobni odnosom, ki jih ima Colby s svojimi strankami (trgom). Electronic Arts je distributer izdelkov, ki jih trži pod svojimi blagovnimi znamkami v vseh državah, kjer ima svoje izpostave. Razvoj in založništvo sta dejavnosti, ki nas v tem trenutku ne zanimata, zato ju ne bom analiziral. Kjer izpostav nima (zaradi majhnosti trga ali specifik, ki jih ne more obvladovati), se običajno odloči za sodelovanje z enim samim distributerjem. Ta lahko dobi pooblastilo za pravno zastopanje podjetja (dokument, ki ga prenese na izbranega odvetnika). Tako lahko štiti tudi pravne interese podjetja. Izbrani distributer ima ekskluzivno pravico za uvoz in trženje njihovih izdelkov. Izdelki torej prihajajo na trg na eni sami točki, preko ene pravne osebe. Colby sicer trži izdelke več založnikov, vendar gre za enako vrsto izdelkov, kar pomeni, da je podjetje specialist in izkorišča tržno nišo. Ravno zaradi zelo podobnega sortimenta je ta del poslovanja obeh podjetij zelo podoben in zato primerljiv.

Izdelki torej prihajajo na trg preko ene pravne osebe v mnogo drobnoprodajnih izhodnih točk (outlets). Pogodbeno določeni pogoji so za posamezne partnerje različni. To je razumljivo, saj jih lahko ločimo že po nekaj različnih kriterijih, zaradi česar imajo nekateri večje ugodnosti. Vse naštetu velja za obe obravnavani podjetji. Sklepamo torej lahko, da bi lahko bile značilnosti spletnega portala podjetja Electronic Arts uporabne tudi pri uvajanju našega.

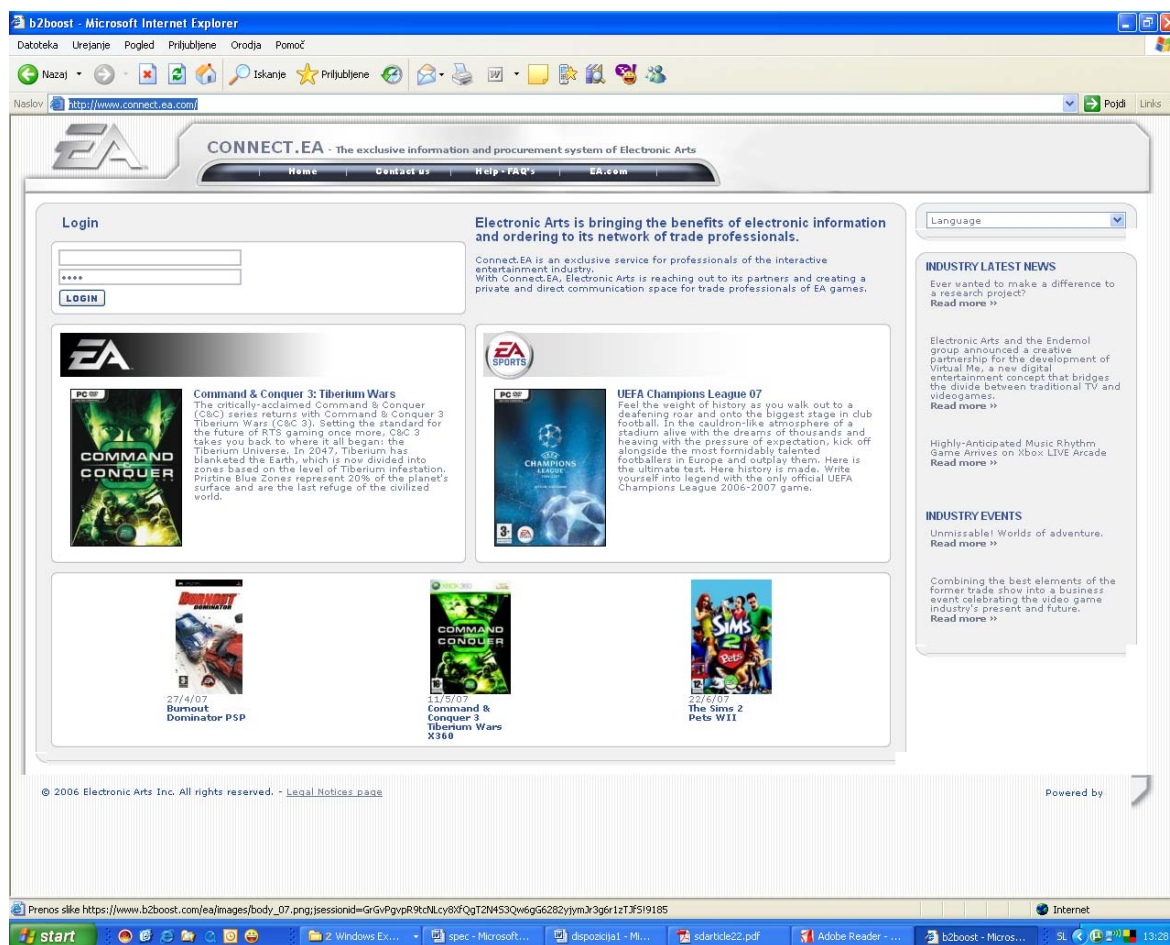
Spletni portal podjetja Electronic Arts je primeren za analizo tudi zaradi nekaterih drugih razlogov. Prvi je, da podjetje deluje v isti panogi kot naše. Gre za založnika in distributerja računalniških programov (predvsem zabavnih). Drugi razlog je, da gre za podjetje z največjim tržnim deležem (globalno okoli 45 %) (interni viri podjetja Colby). Gre za vodilno podjetje v panogi, ki nam služi za vzor. Smiselno je primerjati se z najboljšimi v panogi. Potrebe partnerjev podjetja Electronic Arts so podobne potrebam naših partnerjev. Očitno je, da bo večina značilnosti analiziranega spletnega portala pomembna tudi pri uvajanju našega.

Svoje izdelke prodaja distributerjem, ki so običajno veleprodajna podjetja. Sodelujejo tudi z nekaterimi svetovno znanimi trgovskimi verigami. Organizacija poslovanja je po državah različna. Običajno imajo v večjih državah svoja hčerinska podjetja, v manjših pa sodelujejo izključno z distributerji. Vsaka država ali področje ima svojega managerja, ki skrbi za ustrezno komunikacijo. Distributer se z vsemi svojimi zahtevami ali željami obrne na istega managerja. Ta priskrbi vse potrebno za nemoteno delo. Običajno poteka neposredna komunikacija med distributerjem in ustreznim managerjem. Če bi recimo hotel vzpostaviti stik z razvijalskim studiem, takšna komunikacija ne more potekati mimo managerja, ki je zadolžen za ustrezno področje. Manager torej deluje kot edina vstopna točka za vso komunikacijo.

Vsako podjetje, distributer njihovih izdelkov, je povezan z dvema ključnima managerjema na dobaviteljevi strani. Prvi v sodelovanju z lokalnim distributerjem določa količine za letne plane, rešuje težave s starimi zalogami, pripravlja tržne načrte (in jih potrjuje) ter skrbi za distribucijo promocijskih materialov za manjše države. Drugi skrbi za dobavo, pravočasno naročanje posameznih naslovov (programov), skrbi za dobavo datotek potrebnih za tisk, pregleduje in priskrbi odobritve za izdelavo vseh tiskovin.

Vsi partnerji podjetja uporabljajo njihov spletni portal: <http://www.connect.ea.com/>

Slika 6: Poslovni portal EA



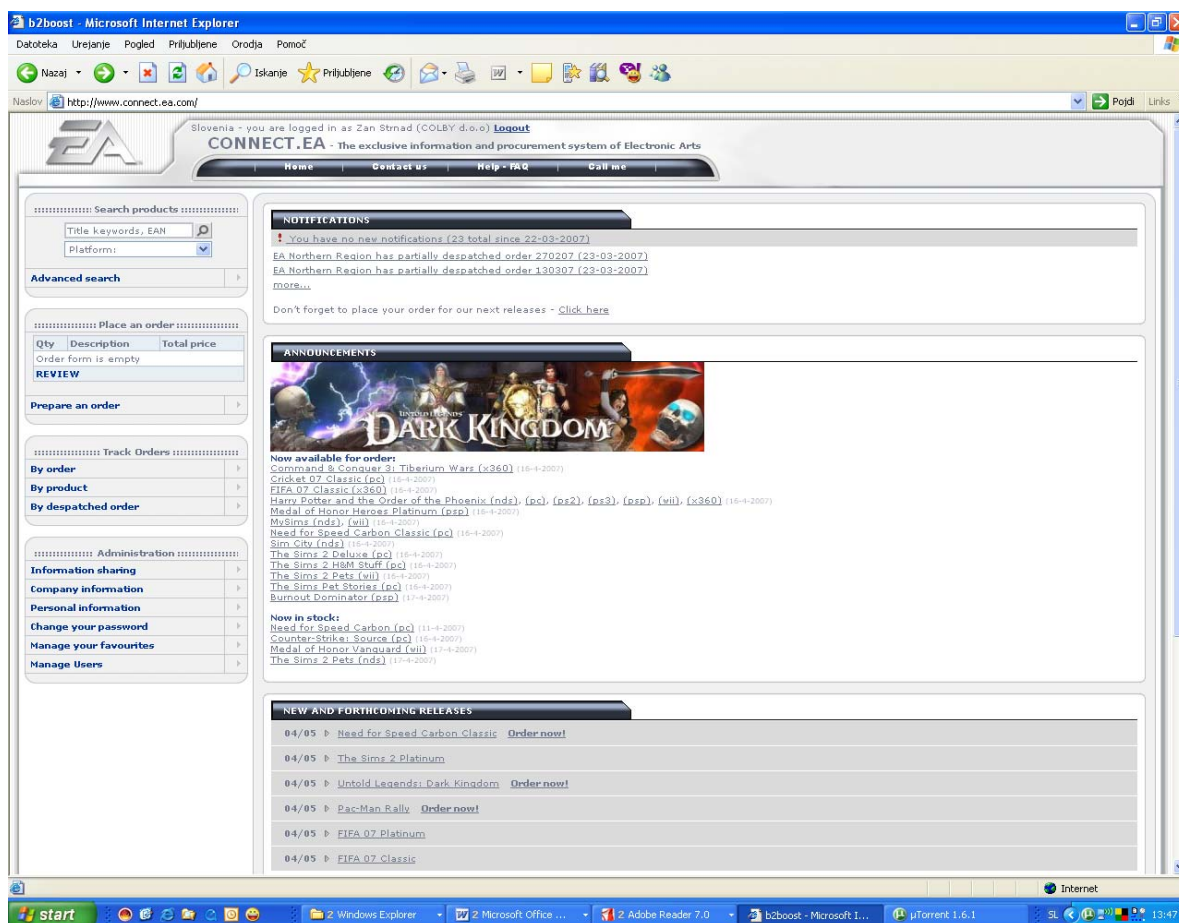
Vir: [URL: <http://www.connect.ea.com/>] 1.2.2007

Osnovna stran je oglasne narave. Levo zgoraj sta okenci za prijavo uporabnikov, osrednji del je namenjen promociji novosti in napovedim, na desni strani so novice in dogodki, ki so pomembni za panogo (sejmi, prireditve). Zgoraj so štirje precej standardni zavihki: domov, kontakt, pogosta vprašanja (FAQ) in EA.com (povezava do domače strani podjetja).

Uporabnik vpiše geslo in uporabniško ime ter nadaljuje na strani, dostopni samo registriranim uporabnikom. Prava vrednost portala se pokaže šele tukaj. Čisto pri vrhu strani je povezava za odjavo iz sistema. Pod njo so štirje zavihki, ki so z izjemo zadnjega enaki kot na prejšnji strani. Zadnji, z imenom »pokliči me«, je namenjen telefonski komunikaciji. Uporabnika pripelje do preprostega obrazca, kjer so že izpolnjeni njegovi podatki. Obrazec je namenjen opisu težave, o kateri želi govoriti. Ko ga odpošlje, ustreza oseba v svoj elektronski nabiralnik dobi obvestilo, da mora poklicati določenega uporabnika.

Na levi strani zaslona vidimo štiri pravokotne prostore, ki so namenjeni iskanju, naročanju, sledenju naročila in administraciji.

Slika 7: Poslovni portal EA



Vir: [URL: <http://www.connect.ea.com/>] 1.2.2007

Iskanje izdelkov je mogoče po imenu izdelka, EAN kodi ali po platformah. S platformami mislim na različne formate, za katere nastajajo izdelki. Vsak izdelek je običajno mogoče naročiti za playstation 2, playstation 3, xbox, xbox 360, nintendo DS, wii, psp in gamecube. Cene izdelkov so povezane s formati, za katere nastajajo. Izdelki so med seboj nezdružljivi. Uporabni so izključno na platformah, za katere so jih razvili.

Desni – osrednji del zaslona je razdeljen na štiri dele. Prikazuje obvestila namenjena uporabniku. Obvestila so označena z datumom in uro. Uporabnik lahko pregleduje stanje obvestil (nova sporočila ali napis, da od zadnjega obiska ni novosti). V istem delu so naštet tudi odposlana naročila in spodaj poziv k naročilu drugih novosti (če so).

Kupci si lahko vedno ogledajo tudi objave. Med objavami so naštet vsi naslovi (izdelki), ki jih je mogoče naročiti, in vsi, ki so na zalogi. Naslovi so naštet abecedno, poleg njih pa so oznake platform, ki so jim namenjeni.

Naslednji del je namenjen bližajočim se izidom in novostim. Povezava nas pripelje do strani, kjer je novost opisana, prikazana je slika embalaže ter posnetek zaslona programa (screenshot). Poleg vsake povezave je tudi povezava do naročila, kamor je mogoče uvrstiti

izbrani izdelek. Izdelki, ki jih ni na zalogi oz. jih iz drugih razlogov ni mogoče naročiti, nimajo povezave do naročila. To je dodaten način za preprečevanje napačnih naročil.

Četrty del je namenjen novicam in pomembnejšim dogodkom. Tu lahko uporabnik dobi vse pomembne informacije, povezane s to panogo. V novicah je mogoče zaslediti izsledke najrazličnejših raziskav, korporativne informacije, delničarske informacije in podobno. Del, namenjen dogodkom, prikazuje najpomembnejše svetovne dogodke in ponuja povezavo do organizatorjeve domače strani. Običajno so tu omenjeni pomembnejši sejmi, konference, predstavitve in podobno, kar zanima poslovne uporabnike.

Kupec odda naročilo po spletu. Ni več treba telefonariti, izpolnjevati obrazcev in jih pošiljati po telefaksu ali pošti. Izpolnjevanje spletnega obrazca prihrani veliko truda in časa. Kupec ga izpolni, ko mu to ustreza, dobavitelj (Electronic Arts) pa ima natančne podatke, ki so primerni za obdelavo. Kupci imajo vedno na voljo podatke o poslanih naročilih, dostopnosti posameznih izdelkov, njihovih cenah in koledarju novih izidov.

Stran za naročanje vsebuje seznam artiklov z imeni, količinami in cenami. Kupec si lahko vedno ogleda naročilo, ki ga oblikuje. V primeru, da so vsa naročila obdelana in pošiljka odpremljena, na vrhu strani piše, da je obrazec za naročanje prazen. Nove artikle je mogoče dodati k naročilu tako, da jih poiščemo (okvir za iskanje), izberemo izmed priljubljenih ali s seznama prihajajočih novosti. Te, so našteje posebej. Sistem sam spremlja naročila posameznega kupca in objavlja seznam izdelkov, ki jih kupec še ni naročil. Poleg imena je datum izida in povezava »Naroči!« (Order now!). Izpostavljanje prihajajočih izidov močno poenostavi in izboljša naročanje. Mnogo težje je namreč pozabiti na izdelek, ki prihaja in ga še nismo naročili. Prodajalec kupca neprestano opozarja na prihajajoče izide, predvsem najpomembnejše. Omeniti je treba, da je večina novosti na voljo ob koncu leta. Od začetka septembra do konca prihajajo na trg najpomembnejše novosti. Običajno celo po več hkrati. Ker moramo paziti na pravočasno dobavo, je lahko naročanje zelo zapleteno.

Zasledovanje naročil je ena pomembnejših značilnosti, ki jih ponuja portal. Poiskati jih je mogoče po številki naročila, izdelku ali po odpremljeni pošiljki. Iskanje po naročilu prikaže seznam vseh naročil, razvrščenih po številki naročila. Poleg številke (oz. osnovnega ključa, ki je lahko alfanumerično zaporedje) so na voljo podatki o izbranem datumu dostave (običajno izberemo možnost čim prej – ASAP), datumu izdelave naročila, skupni vrednosti, kraju dostave in statusu. Status je lahko: dostavljeno, v obdelavi, zaključeno ali zahtevan preklic.

Iskanje po izdelku zahteva vnos EAN-kode. Sistem nato prikaže vsa naročila z iskanim izdelkom. Ob vsakem izdelku je vedno povezava do strani z uradno predstavitvijo izdelka, jezikovno verzijo izdelka in platformo. Poleg podatkov o izdelku so na voljo tudi natančni podatki o naročilu, ki sem jih opisal v prejšnjem odstavku.

Slika 8: Poslovni portal EA

EAN code	Name	Language	Platform
5030943040318	Battlefield 2 Modern Combat	en	ps2

► [View all orders](#)

Your P.O ref.	Submission date	Qty	Delivery address	Preferred delivery date	Status	Comment
130307	13/03/2007	90	LJUBLJANA	ASAP	Back order	-
Total		90				

Vir: [URL: <http://www.connect.ea.com/>] 1.2.2007

Tretji način iskanja naročil je po odpremljenih naročilih. Prikaže nam seznam naročil, ki so razvrščena po datumu izdaje iz skladišča. Na dan 19. 4. 2007 je bilo iz skladišča poslanih 6 naročil. Pri vrhu sta številka naročila in datum odpreme. Na sliki 9 so naštetih izdelki, ki so v pošiljki, količina, ime, verzija, platforma, status in opombe. Pod opombami je običajno zapisano ime prevoznika.

Slika 9: Poslovni portal EA

Despatch note	Shipment date
21583360	19/04/2007

Your P.O ref.	Submission date	Qty	Name	Language	Platform	Status	Comment
170407	17/04/2007	226	Medal of Honor Allied Assault War Chest Classic	en	pc	Despatched	FreightCarrierCode:BLITEBTIEL
170407	17/04/2007	100	The Sims 2 - Open for Business Case Set	en	pc	Despatched	FreightCarrierCode:BLITEBTIEL
170407	17/04/2007	196	Battlefield 1942 The World War II Anthology Classic	en	pc	Despatched	FreightCarrierCode:BLITEBTIEL
170407	17/04/2007	300	The Sims 2 Seasons Case Set	null	pc	Despatched	FreightCarrierCode:BLITEBTIEL
170407	17/04/2007	500	Command & Conquer 3: Tiberium Wars Case Set	null	pc	Despatched	FreightCarrierCode:BLITEBTIEL
170407	17/04/2007	100	The Sims 2 Pets Case Set	sk-cs	pc	Despatched	FreightCarrierCode:BLITEBTIEL

Vir: [URL: <http://www.connect.ea.com/>] 1.2.2007

Zadnji del je namenjen administraciji. Prva povezava nas pripelje do okna za ogled informacij o povezanih partnerjih. V primeru, ko podjetje nadzoruje večji trg, imajo možnost dostopa do poslovnega portala podjetja Electronic Arts podrejeni distributerji. Preko informacijske strani lahko zastopnik podjetja pregleduje stanje njihovih zalog, naročil in prodaje. Podatki o podjetju so namenjeni dobavitelju in vsebujejo natančne informacije o kupcu, odgovorni osebi ... Osebnosti podatki se nanašajo na odgovorno osebo in pooblastila oz. stopnjo dostopa v spletnem portalu. Uporabniku je mogoče omejiti dostope in stopnjo obveščenosti. Uporabnik lahko vedno spremeni svoje geslo, kar omogoča ustrezno varovanje pred nepooblaščenim dostopom. Uporabnik si lahko do določene mere preoblikuje prikaze. Tu mislim predvsem na sledenje pomembnejših izdelkov. Tu lahko uporabnik izbira priljubljene naslove in ureja podrobnosti v zvezi z obveščanjem in naročanjem. Uporabniki spletne strani lahko oblikujejo tudi novega uporabnika. Ta značilnost je uporabna v večjih državah, kjer ima uvoznik več poddistributerjev.

Na dnu strani je povezava do pravnega obvestila. Gre za besedilo, ki ponuja natančne podatke o podjetju ter vseh blagovnih znamkah v njegovi lasti. Tu so tudi objavljene podrobnosti vseh licenčnih pogodb, za izdelke, ki so jih založili. Samo za občutek naj omenim, da gre za 114 strani besedila.

Analiziran portal je namenjen izboljšanju poslovanja med dobaviteljem in njegovimi kupci. Gre za že pripravljeno programsko rešitev zunanjega izvajalca, namenjeno spletnemu poslovanju. Zasnovana je tako, da jo je mogoče v najkrajšem času prirediti kateremukoli internemu računalniškemu sistemu naročnika. Proizvajalec trdi, da je mogoče delujočo rešitev pripraviti v nekaj urah. V najkrajšem možnem času je mogoče namestiti izpopolnjeno in preizkušeno rešitev. Dobavitelj svojim kupcem omogoči varen dostop s pomočjo uporabniškega imena in gesla.

Odnos med podjetjem Electronic Arts (EA) in poslovnimi partnerji lahko označimo kot odnos med enim prodajalcem in mnogo kupci. Matično podjetje je založnik in proizvajalec. Kupci, ki uporabljajo njihov spletni portal, so uvozniki in distributerji. Zasnova portala omogoča podporo prodajni funkciji. Izkoriščajo tudi možnosti, ki jih ponuja obdelava podatkov. Z ustreznim spremljanjem naročil lahko ustrezno načrtujejo proizvodnjo.

Na prvem mestu je to transakcijski spletni portal. Nekaj dodatnih informacij je na voljo, vendar so namenjene predvsem podpori pri naročanju. Dodatnih informacij ni toliko, da bi lahko portal označili za informacijski. Cilj verjetno ni zadrževati uporabnike čim dalj časa, temveč skrajšati postopek nabave in omogočiti natančno oblikovanje naročil.

Ker povezuje oskrbovalno verigo vertikalno in je namenjena ozkemu krogu uporabnikov, gre za vertikalni poslovni portal. Informacije oz. storitve, ki jih ponuja, so namenjene njihovim kupcem (distributerjem in uvoznikom), ki imajo precej specifične potrebe glede zahtevanih informacij.

Portal je zaseben – uporabnik mora imeti uporabniško ime in geslo. Oddana naročila so povezana z Eajevim intranetom in omogočajo sledenje naročil, načrtovanje proizvodnje, finančne obdelave in podobno. V nadaljevanju bom primerjal analizirani portal z načrtovanim in oba umestil v sliko o razvrstitvi spletnih portalov po Clarku in Flahertyju.

4.1. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Izbrani poslovni portal bom analiziral in poskušal ugotoviti njegove pglavitne značilnosti. Zaznavanje in opredeljevanje problema je izredno težaven postopek. Lotiti se ga je treba celovito, saj gre za najtežjo fazo v procesu odločanja (Pučko, 2003, str. 129). V primeru podjetja Colby pod zaznavanje in opredeljevanje problema štejem opredelitev potreb in ciljev, ki jih želimo doseči z uvajanjem poslovnega portala. Posebno problematično je zaznavanje potreb zunaj podjetja, ki bodo povezane s spletnim portalom. Celovito ocenjevanje je mogoče opraviti na več različnih načinov. Odločil sem se za analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT-analiza).

S pomočjo SWOT analize bom prikazal najpomembnejše značilnosti poslovnega portala, ki ga uporabljamo pri delu s podjetjem Electronic Arts. Osredotočil se bom predvsem na značilnosti, ki so pomembne za uvajanje poslovnega portala v našem podjetju. Mislim na značilnosti, ki jih želimo razviti tudi sami oz. tiste, ki bodo najbolj vplivale na odločitve o spremembah, ki jih bomo uvedli v našem podjetju.

Ocenjevanja vseh štirih komponent analize sem se lotil subjektivno, z intervjuvanjem uporabnikov poslovnega portala, s strokovnjaki, ki se pri svojem delu ukvarjajo z različnimi portali, in z zaposlenimi, ki bodo deležni sprememb pri uvajanju portala v našem podjetju.

4.1.1. Prednosti uporabe spletnega portala

Poglavitna prednost portala je gotovo neprestan dostop do podatkov o izdelkih in naročilih. Kupci lahko ob vsakem trenutku preverijo, ali je naročilo poslano oz. kaj je naročeno. Brez spletnega portala je moral kupec s pomočjo telefonskega pogovora ali elektronske pošte poizvedeti, v kateri fazi je njegovo naročilo. Naročanje oz. izdelava naročil je prej potekala s telefonskimi pogovori ob podpori elektronske pošte. Na dobaviteljevi strani je ena oseba skrbela za več držav, kar pomeni veliko različnih naročil, vsako pa ima tudi svoje posebnosti. Naročila je shranjevala v obliki preglednic, ki jih je bilo treba neprestano ažurirati. Posebno problematični so bili preklici oz. spremembe. Povedati je treba, kako so označeni izdelki. Vsak izdelek ima svojo šifro. Ime izdelka je tako lahko enako za npr. deset izdelkov. Vsak izmed njih je namenjen posameznemu trgu. Razlike so v stopnji lokalizacije in popolnosti izdelka. Popoln izdelek pomeni v folijo zavita embalaža z barvnim ovitkom na zunanji strani škatle. V notranjosti morajo biti aktivacijska koda (če je potrebna), medij s programom (zgoščenka – cd ali dvd, umd ali kateri izmed ostalih formatov) ter priročnik. Izdelek z istim imenom za drugi trg lahko vsebuje le nekatere izmed naštetih komponent ali pa je prirejen za drugo jezikovno območje.

Pri naročanju preko portala je jasno razvidno, katero verzijo ponujenega izdelka je treba izbrati. Vsak trenutek so dostopna že opravljena naročila, iz katerih je razvidno, katera verzija izdelka bo v naročilu. Kupec lahko v vsakem trenutku dobi izdatne informacije o izdelkih. Na voljo so uradne objave, slike, povezave in še mnogo več. Pred uvedbo poslovnega portala so bile, z izjemo novih objav, te informacije na voljo na zahtevo. To pomeni, da je kupec moral naročiti informacije o določenem izdelku in običajno obrazložiti svojo zahtevo. Priprava promocijskih materialov je namreč ločena glede na uporabo. Slike, namenjene spletni objavi, so drugačne od tistih, ki jih potrebujemo za tiskane oglase.

Napake, povezane z naročanjem, postanejo vidne ob dostavi. V pošiljki lahko nekaj manjka, dobavljen je bil napačen izdelek, cena je drugačna od dogovorjene. 90 % teh napak je posledica človeške zmotljivosti. Pri večkratnem prepisovanju podatkov je razumljivo, da občasno prihaja do napak. Elektronsko naročanje poskuša človeški dejavnik minimizirati. Podatki, ki so na voljo dobavitelju in kupcu, so shranjeni v isti bazi podatkov, zato oba vidita enako sliko.

Na dobaviteljevi strani je prednost gotovo velika količina podatkov, ki jih lahko uporablja za obdelavo. Zbiranje podatkov o kupcih je poenoteno in zato združljivo. Podatki so vedno na voljo in so vedno tudi ažurni.

Na spletnem portalu so dostopni podatki o izdelkih, koledar izidov, posebna obvestila ter novice o podjetju in panogi. Kupci lahko svoja naročila v celoti urejajo po spletu. S tem se zmanjšuje število napak in skrajšuje čas poslovnih ciklov.

Dobavitelj lahko redno spremlja naročila svojih kupcev, obdeluje podatke, pripravlja proizvodnjo in se okorišča z vsemi eksternalijami, ki spremljajo natančno zbiranje in elektronsko izmenjavo podatkov.

Pri novem načinu povezovanja s kupci papirnega dela skorajda ni. Omejeno je na nujno pošiljanje originalnih računov ter dobavnic, ki so dodane vsaki pošiljki. Opazno je izboljšana izraba delovnega časa. Zaposleni pri dobavitelju namreč ne izgubljajo več časa s telefonskimi pogovori s kupci.

Zaradi skoraj popolne ukinitve papirnega poslovanja je možnost napak, ki bi izvirale iz slabega prenosa podatkov, veliko manjša. Če pomislimo na dokument, ki ga pošljemo po telefaksu, ki ne deluje najbolje, lahko hitro pride do popačenja številke na njem.

4.1.2. Slabosti uporabe spletnega portala

Najopaznejša pomanjkljivost je neažurnost objavljenih podatkov. Podatki, objavljeni na spletnem portalu, se lahko razlikujejo od dejanskih. Ob posebnih ponudbah velikokrat objave na spletu sploh ni. Redko se zgodi, da cena na spletu ni prava, bolj pogosta je napaka, ko ob prazenju skladišča določenega izdelka sploh ni mogoče naročiti. Spreminjanje cen je v panogi, s katero se ukvarjamo, izredno pomembno. Vsi izdelki potujejo v svoji življenjski dobi po isti poti. Začnejo v najdražjem cenovnem razredu, nato pa se po približno 6 mesecih prvič pocenijo. Cena se spušča vse do najnižje možne, ki je običajno namenjena razprodaji zalog. Spreminjanje cen ni povezano z natančnimi časovnimi razmejitvami. Zdi se, da so plod odločitev managerjev, ki se ukvarjajo s prodajo. Objave o prihodnjih znižanjih pogosto izpadejo iz rednih informativnih sporočil. Kupcu se lahko zgodi, da odda naročilo za večjo količino izdelka, ki pa se v času, ko je njegova pošiljka na poti, že poceni. V praksi je to videti kot polnjenje skladišča z izdelkom, ki bo kmalu vreden polovico svoje nabavne cene. Za kupca predstavlja to neposredno izgubo dohodka.

Pomanjkljive so tudi objave o razprodajah starih zalog. Zaradi razbremenitve managerjev s spletnim portalom je pogosta težava pomanjkanje informacij o ponatisih. Količinsko se v večini vzhodne in južne Evrope še vedno prodaja precej več izdelkov nižjega cenovnega razreda. Delež prodaje je tako pri cenejših (starejših) izdelkih precej večji kot pri novostih. Razumljivo je, da je kupcem pomembno ažurno informiranje o tovrstnih izdelkih.

Ločevanje elementov izdelkov, ki jih je mogoče prilagoditi, je ravno tako slabost. Lokalizirani izdelki so do konca obdelani šele pri kupcu. Dobavitelj mu po ločenih kanalih dobavlja sredstva, ki so nujno potrebna za dokončno obdelavo. Gre za velike datoteke, ki so potrebne za prevajanje in tisk priročnikov in embalaže. Te datoteke nastajajo v studiih sočasno s programsko opremo. Njihova pot do končnega uporabnika – kupca pa je povsem ločena. Dogovorjeni so okvirni roki, ki pa se jih pogosto ne držijo. Velikokrat na škodo kupca datoteke niso pripravljene pravočasno. Pogosto se pojavljajo težave pri prenosih po spletu katerih odpravljanje je zamudno.

Med pomanjkljivosti lahko štejemo tudi nejasno prikazovanje izdelkov. Razložil sem, da je en izdelek mogoče naročiti v veliko različnih variantah. Občasno so razlike tako slabo prikazane, da kupec ne ve, katero verzijo mora naročiti oz. naroči napačno. Če kupec naroča po telefonu, lahko težavo pojasni in odpravi nevarnost napačnega naročila. Tudi z naročanjem po

elektronski pošti obstaja nevarnost napačnega naročila. Kadar namreč ni povratne informacije ali je ta neustrezna, obstaja možnost napačnega naročila.

4.1.3. Priložnosti

Poglavitna priložnost, ki se kaže, je razširitev portala do stopnje, ko stik med kupcem in dobaviteljem ostane samo na ravni elektronskega poslovanja. Gre za popolno integracijo. Za takšno stopnjo povezanosti pa je potrebnih še nekaj pomembnih podrobnosti. Nekateri kupci naročajo polizdelke, ki jih dodelajo v končne proizvode v lastnih podjetjih. Večinoma gre za opremljanje z lokaliziranimi tiskovinami. Gre za originalno verzijo programa z navodili in embalažo v domačem jeziku. Dobavitelj mu mora pravočasno priskrbeti datoteke, ki so potrebne za prevod tiskovin in njihov tisk. Postopki so zamudni, zato morajo biti tovrstne datoteke na voljo dovolj zgodaj. Uradne informacije o izdelku bi lahko vsebovale tudi povezavo do studia, ki je izdelek naredil. Tam se namreč pripravljajo tudi grafični elementi posameznega izdelka. Za prenos po spletu bi moral biti pripravljen dober strežnik z vrhunsko povezavo.

Podobno velja za izdelke, ki so namenjeni promociji oz. pospeševanju prodaje. Slednjih ni mogoče naročiti preko spletnega portala, temveč še vedno le na podlagi posebnih ponudb, ki jih dobavitelj pošilja po elektronski pošti.

Priložnost vidim tudi v dodatnih modulih, ki bi bili dostopni na spletnem portalu in bi bili namenjeni izvedbi finančnih transakcij. Trenutno se te še vedno izvajajo povsem ločeno preko bank. Tako globoke povezanosti za zdaj še ne gre pričakovati vsaj zaradi varnostnih vprašanj.

4.1.4. Nevarnosti

Najočitnejša grožnja so hekerski napadi in prevelika odvisnost od elektronskega sistema. Vsak po spletu dostopen program (ali aplikacija) je predmet potencialnega programerskega napada. Programerji lahko iz objestnosti ali sovražnih čustev do založnika vdrejo na strežnik in spremenijo ali uničijo podatke. Priljubljeno je tudi spreminjanje spletnih strani, kar povzroči zaplete pri poslovanju in izgubo prihodka na založnikovi in kupčevi strani. Banke so zaradi občutljivosti svojih poslov gonilna sila pri razvoju tehnologij za varne transakcije. Poslovni uporabniki bančnih aplikacij vse več uporabljajo pametne varnostne kartice. S tem postane njihovo komuniciranje z banko mnogo varnejše. Podatki se varujejo na več različnih načinov (uporaba različnih poti, kriptiranje, fragmentacija ...). Varne povezave med partnerji, podjetjem in zaposlenimi in bankami ter komitenti so pogoj za razcvet elektronskega poslovanja (Engel e tal., 2001, str. 13). Dokler poslovni portal ne služi celostni storitvi (tudi plačevanju obveznosti), je razmišljanje o uvedbi tako strogih varnostnih omejitev še nepotrebno. Dejstvo je, da nevarnost nepooblaščenih vdorov in kraj podatkov obstaja. Hkrati pa je treba razmisliti, kako visoki so stroški, ki tovrstne zlorabe preprečujejo, in ali so ti stroški višji od stroškov zlorab.

Med grožnje spada tudi neažurno pripravljanje podatkov. Vse, kar je na spletnem portalu objavljeno mora biti aktualno, drugače je potencial neizkoriščen.

Tudi zanemarjanje osebnega stika štejemo med grožnje popolnega spletnega portala. Občasno je vseeno potreben osebni stik med ljudmi iz podjetij dobavitelja in kupca.

Preobremenjenost spletnega portala ravno tako štejemo med grožnje. Za dobro delovanje mora biti programska oprema primerna za obdelovanje večjega števila transakcij. Opozoriti moramo na strojno opremo in povezavo z internetom. V primeru, ko se na portalu mudi več strank hkrati in je obremenjenost velika, mora ustrezna programska in strojna oprema zagotavljati brezhibno delovanje. Povezava z internetom sicer običajno ni problematična, saj se cene tovrstnih storitev neprestano nižajo. Vseeno pa se ob prenosu velike količine podatkov lahko zgodi, da povezava deluje počasneje. Temu se je mogoče izogniti s spremljanjem prometa ob največjih obremenitvah in pravočasno prilagoditvijo povezave.

5. Načrt portala za podjetje Colby

Ideja o portalu ni nova. Razvila se je že pred časom, vendar je bila dolgo zapostavljena zaradi pomembnejših delovnih nalog. Pobuda za nastanek so bile vse pogostejše zahteve naših kupcev po najrazličnejših storitvah, ki so sprožile dodatne delovne postopke pri večini zaposlenih. Poleg dodatnih zahtev ponuja naše podjetje vse več storitev na podlagi trženja, ki zahteva od zaposlenih dodaten trud in delo. To so predvsem storitve, povezane s pripravo promocijskih materialov. Vsak takšen »izredni« dogodek pomeni motnjo v običajnem delovnem procesu. Velikokrat je posledica takšne motnje tudi predmet spora. Še posebno je to opazno, kadar so sodelavci pod večjimi obremenitvami.

Poslovanje podjetja je izrazito sezonsko. Obdobje z največ dela (in prihodkov) je med septembrom in koncem leta, ko je tudi vrhunec. Najmanj dela je običajno aprila. Naše stranke so trgovska podjetja, ki največ prometa opravijo prav konec leta. Razumljivo je, da so na december običajno naravnane tudi promocije. Ker je december tudi pri nas mesec, ko je največ dela, lahko pričakujemo takrat tudi največje obremenitve zaposlenih.

Poglavitna ideja za nastanek spletnega portala je stalna ažurna ponudba vseh informacij, ki jih potrebujejo naši partnerji.

Raziskati moramo potrebe, ki jih imajo naši poslovni partnerji. Kulturne razlike na območju, kot je Slovenija ne pridejo do izraza. Raziskave kažejo, da slednje vplivajo na komunikacijo med dvema subjektoma. Večja razlika med njima običajno sili subjekta v klasične načine komuniciranja. Najpogostejše to pomeni uporabo telefona in telefaksa (Rosenbloom B., Larsen T., 2003, str. 314).

Potrebe lahko odkrijemo s spremljanjem vsakdanjega dela in analiziranjem izrednih zahtev. Najobičajnejši postopki so povezani z informiranjem strank o novostih, zalogah in cenah izdelkov. Do sedaj smo to počeli s pomočjo elektronske pošte. Ob novih izidih oz. dobavah razprodanih izdelkov smo na prijavljene naslove razposlali elektronsko sporočilo z ustrežno objavo. Sporočilo je pripravil direktor. Za pripravo sporočila potrebuje približno trideset minut. To sicer ni veliko, treba pa je poudariti, da je učinkovitost takšnih sporočil težko izmeriti. Takšnih sporočil je od 3 do 7 na mesec. Če se da, jih združujemo, vendar je včasih bolje izpostaviti manj informacij. Uporaba informacij, ki jih imajo na voljo naši poslovni partnerji, je dvomljiva. Ocenjujemo, da redna obvestila bere pribl. 10 % vseh prejemnikov. Še vedno je najobičajnejši način komuniciranja telefonski klic. Ko prodajalec potrebuje določene

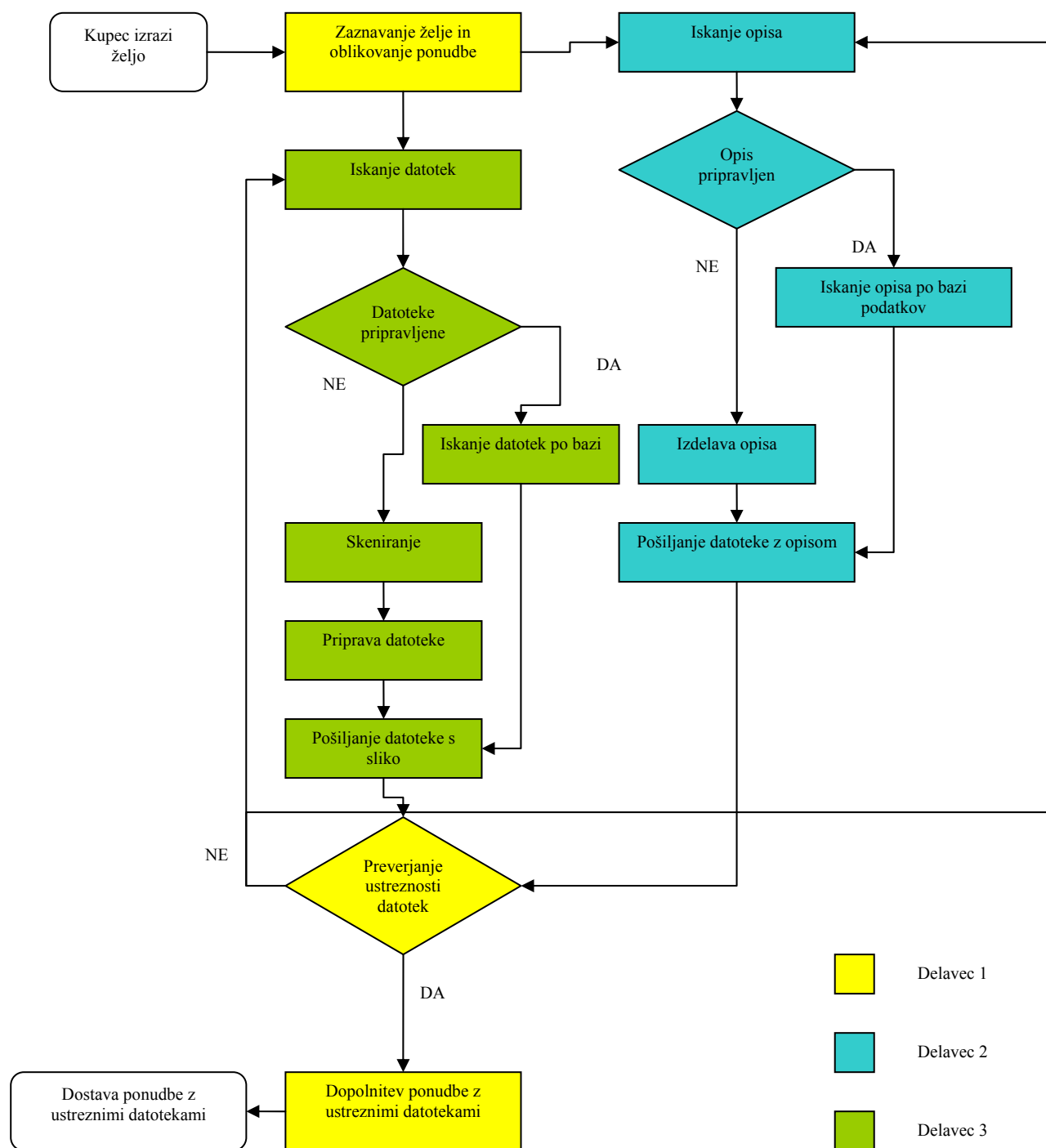
informacije, pokliče v naše podjetje in vpraša, kar ga zanima. Ironično je, da so to običajno informacije, ki jih dobiva v elektronski nabiralnik.

Izredne zahteve so povezane z oglaševanjem oz. promocijami, ki jih imajo naši poslovni partnerji. Poleg posebne ponudbe je običajno treba pripraviti kratek opis in slikovni material. Gre za nekaj stavkov besedila, ki opisuje izdelek, ki ga želi partner izpostaviti, in datoteko, ki jo lahko uporabi za objavo v katalogu, na letaku itd. Kontaktna oseba poslovnega partnerja pokliče svojo kontaktno osebo v našem podjetju. To je običajno eden od dveh zaposlenih, ki se ukvarjata s prodajo. Izjemoma pokliče celo enega izmed trgovskih potnikov, ki pa ga preusmeri na ustrezno osebo. Ko se dogovorita o predmetu njihove posebne ponudbe in o prodajnih pogojih, je treba določiti roke za dobavo izdelka in materialov, ki so nujno potrebni za promocijo. Ko je ponudba pripravljena, je treba priskrbeti besedilo in slike. To vključuje še dva zaposlena, ki se ukvarjata s trženjem. Eden je odgovoren za spletno trgovino, drugi pa za ustrezno pripravo na spletu objavljenih vsebin. Povedal sem že, da je potrebno vse izdelke poskenirati in pripraviti opise, ki so na spletu. Zaradi obilice dela pomeni izvajanje dodatnih aktivnosti dodatno delo. Slike, ki so objavljene na spletu, so za tiskane oglase pogosto neuporabne.

5. 1. Analiza potreb po portalu

Oglejmo si običajni potek dela ob kupčevi zahtevi po posebni ponudbi. Z diagramom poteka bom poskusil predstaviti delovni proces bolj pregledno. S slike 10 je razvidno, da pri oblikovanju posebne ponudbe sodelujejo trije delavci. Prvi, ki je zadolžen za delo s kupci, pripravi ustrezno ponudbo, cene in prodajne pogoje. Drugi pripravi opis. Opise pripravlja redno za potrebe spletne trgovine. Objava na spletu je sestavljena iz slike, opisa, zaloge in cene izdelka. Tretji delavec pripravlja slike. Vsak izdelek, ki ga imamo v spletni trgovini, poskenira oz. poišče ustrezne slike na spletu. Drugi delavec poveže osnovne podatke s slikami in opisom ter pripravi paket, ki je primeren za objavo. Poudariti je treba, da šifrant ni pripravljen na način, ki bi omogočal avtomatizacijo. Informacije, ki jih želimo ponuditi na spletnem portalu, namreč niso le del šifranta. Del informacij res prihaja od tam, treba pa je dodati še nekaj novih kategorij. V primeru, ko slika ali opis nista primerna za ponudbo, ki jo potrebuje prvi delavec, je treba oboje pripraviti na novo. Velikokrat je težavno tudi iskanje že pripravljenih datotek. Vse to nalaga trem zaposlenim veliko dela. Ker so kupci razporejeni v nekaj skupin, mora prvi delavec tudi vsakič posebej poiskati ustrezen cenik in ceno za posebno ponudbo.

Slika 10: Model procesa oblikovanja posebne ponudbe



Vir: Interni viri podjetja Colby

Redno obveščanje kupcev poteka s pomočjo elektronske pošte. Prejemniki so kupci podjetja, razporejeni v že omenjene skupine. Vsak kupec, ki ima elektronski nabiralnik, je razporejen na ustrezni seznam prejemnikov. Običajno ob izidu novosti ali obnavljanju zalog pošljemo

vsem prejemnikom obvestilo. V njem je objava novosti in ustrezen cenik. Za vsako takšno obvestilo je potrebno pripraviti cenik, ki je namenjen izbrani skupini. Cenik pripravimo s pomočjo računovodskega programa, ki ga uporabljamo pri vsakdanjem delu. Oblikujemo ga z izpisom trenutne zaloge veleprodajnega skladišča z dodanimi cenami za izbrano skupino. Cenik je treba nato izvoziti v Excel in tabelo obdelati. Obdelava pomeni odstranjevanje praznih stolpcev in vrstic, čiščenje izdelkov z zalogo nič in polizdelkov. Postopek je zamuden, ker ga izvajajo ljudje, lahko pride tudi do napak. Še posebno problematična napaka je napačen izpis. Kupec lahko dobi izpis zalog z napačnimi cenami. Druga pogosta napaka, je prikaz neustreznih zalog. Zaradi zamika vrstic se lahko podatki o zalogah pomešajo. Tovrstni postopki se izvajajo vsak teden, občasno celo večkrat na teden. Velikokrat je treba postopek ponoviti, ker stranke rednih obvestil ne zaznajo. Količina dela tako po nepotrebnem narašča. Postopek je vedno enak, zato ga je mogoče avtomatizirati.

Delo se velikokrat po nepotrebnem podvaja. Zaposleni morajo opravljati dodatna opravila, ki jih ovirajo pri rednih delovnih nalogah. Zaradi vpletenosti več ljudi prihaja do napak. Vse to je mogoče rešiti z uvedbo ustreznega spletnega portala.

5.2. Funkcionalnosti

Spletni portal mora biti zasnovan tako, da je preprost in vedno dostopen. Vsebovati mora ažurne podatke in vse, kar kupci potrebujejo, ne da bi za to posebej obremenili zaposlene v lastnem podjetju. Pomembna je torej zasnova spletnega portala.

Marsikatero podjetje se odloči za uvedbo spletnega portala zaradi konkurence. Skrbi jih namreč, da jih bo konkurenca prehitela, če ne bodo tudi sami izkoristili prednosti elektronskega poslovanja. Čeprav je mogoče znižanje stroškov zaradi avtomatizacije oceniti s faktorjem 5 in celo 10, je odločitev o vpeljavi elektronskega poslovanja težka (Kaefer Frederick, Bendoly Elliot, 2002, str. 529).

Oglejmo si, kaj vse mora spletni portal vsebovati. Predvsem gre za podatke, ki morajo biti na voljo ob vsakem času, vendar jih ni treba veliko obdelovati. Uporabniki (kupci) so razdeljeni v skupine, zato mora biti prikaz podatkov prirejen vsakemu uporabniku posebej. Treba je določiti vse informacije, ki bodo uporabniku na voljo.

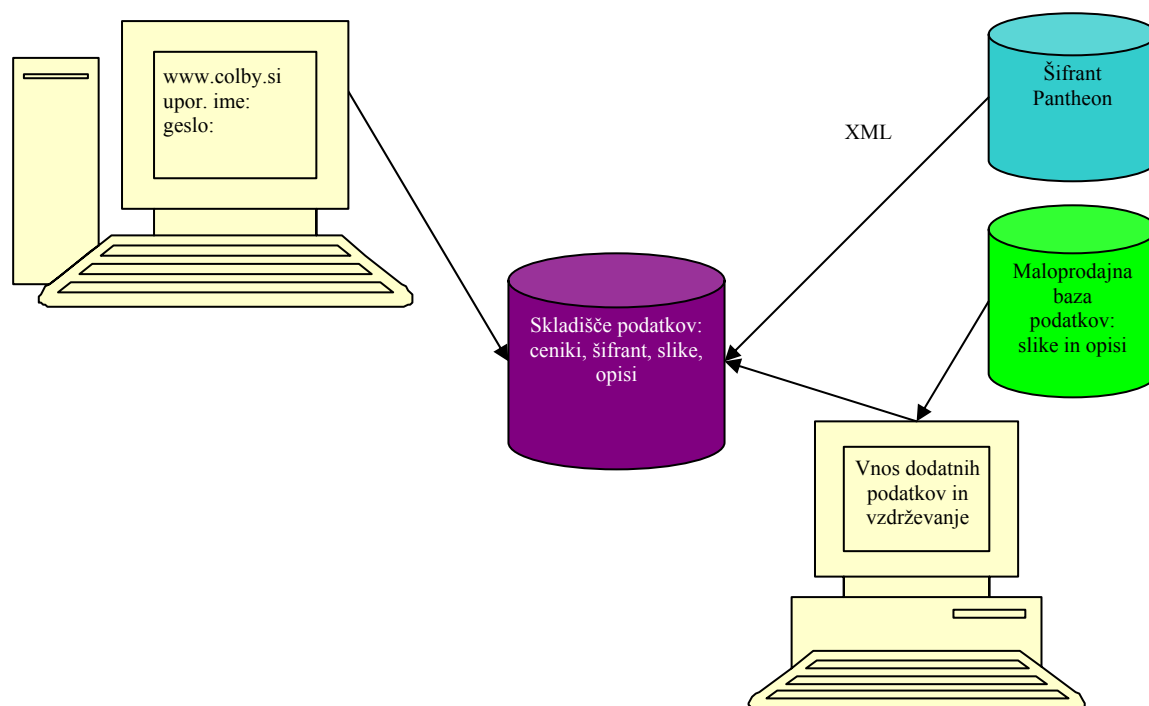
Cenik je gotovo med najpomembnejšimi informacijami, ki jih uporabniki potrebujejo. Obstoječi računovodski program ponuja možnost izpisa zalog s pripisanimi cenami. Pripraviti je treba datoteko, ki bo vsebovala vse podatke in bo uporabna v aplikaciji, ki bo na voljo uporabniku (kupcu). Vsi naši kupci potrebujejo osnovne podatke o izdelkih. Mednje štejemo: ime, EAN-kodo, veleprodajno ceno, rabat, priporočeno drobnoprodajno ceno in občasno založnika ter izvor. Vsi ti podatki so že na voljo v našem šifrantu. Vnesemo jih ob prvem uvozu (nakupu) posameznega izdelka. Program omogoča kreiranje in izvoz xml-datoteke, ki je uporabna za prenos tovrstnih podatkov.

Poleg teh osnovnih podatkov potrebujejo stranke še: sliko embalaže, kratek opis in povezavo do domače strani. Slika embalaže je pri izdelkih, ki jih lokaliziramo, na voljo v dovolj dobri kakovosti, zato gre le za pravilno uporabo datoteke. Z majhnimi popravki je pripravljena za objavo bodisi na spletu bodisi v tiskanih medijih. Popravki so povezani z obdelovanjem dvodimenzionalne slike embalaže v tridimenzionalno. Gre za utečen postopek, ki ga opravimo z grafičnim programom. Opisi so delo zaposlenih v našem kreativnem oddelku. So

kratke predstavitve programov, ki izboljšajo trženje izdelka. Potrebne so še povezave do uradnih strani, ki jih je mogoče najti na spletu in pripeti k sporočilu ali objavi na spletu. Povezava z uradno stranjo je namenjena vsem, ki želijo o posameznem izdelku izvedeti več.

Tako pripravljen paket je treba ponuditi strankam preko vmesnika, ki ne bo zapleten in bo hkrati ponujal izčrpne informacije, ki bodo na voljo ob vsakem času, ne le ob delavnikih od 9. do 17. ure.

Slika 11: Zasnova spletnega portala



Vir: Interni viri podjetja Colby

Uporabniki spletnega portala dostopajo do informacij skozi eno vstopno točko. Za to potrebujejo osebni računalnik in dostop do spleta. Brskajo lahko po bazah podatkov, ki so jim na voljo. Informacije, ki jih pregledujejo uporabniki, pripravljajo zaposleni, ki ravno tako potrebuje osebni računalnik in dostop do spleta. Podatki iz šifranta se bodo prenašali samodejno, podatke iz drobnoprodajne baze pa bo uslužbenec povezal z ustreznim artiklom. Tako bo pripravil paket informacij, primeren za objavo.

5.3. Načrt uvajanja

Organizacija podjetja Colby se bo zaradi uvajanja spremenila. Poleg rednih delovnih nalog bo treba skrbeti še za implementacijo programske rešitve. To pomeni dodatno delo, ki ga je treba razdeliti med zaposlene. Redno delo ne sme preveč trpeti, čeprav je razumljivo, da večja količina dela pomeni večje obremenitve zaposlenih.

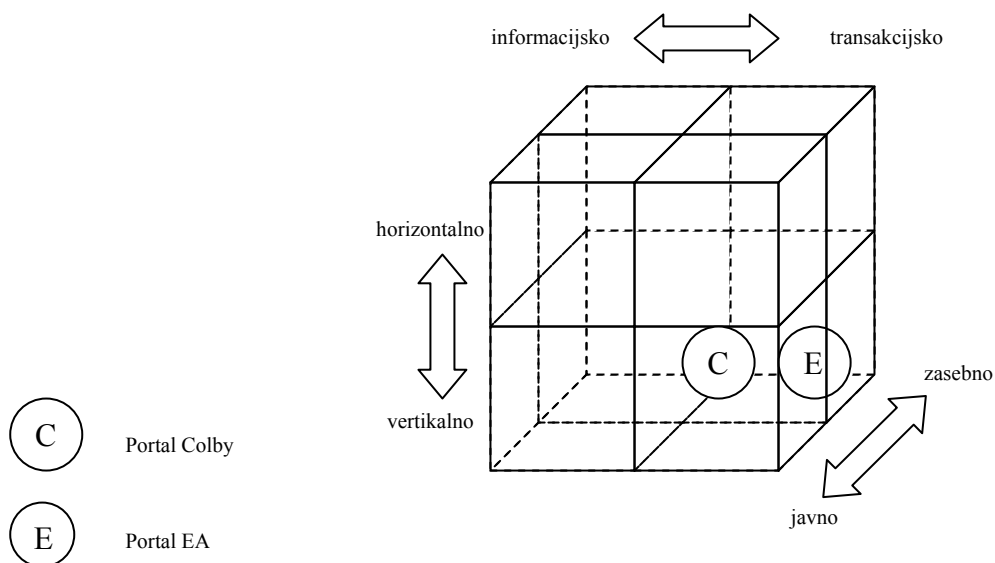
Spletni portal, ki ga nameravamo uvesti, bo tehnično podoben zvezdišču. Zvezdišča običajno generirajo dobiček s članarinami uporabnikov. Ker je naš cilj izboljšanje oskrbovalne verige, ne nameravamo zaračunavati pristopnine nikomur. Tudi naše kupci ne bi bili navdušeni nad idejo, da morajo za dostop plačati. Stranke podjetja Colby bodo na spletnem portalu lahko

naročale izdelke različnih proizvajalcev in založnikov. Pri odnosu, ki se bo razvil med podjetji, gre za zbiranje potreb. Čeprav ne gre za klasično elektronsko tržnico, je odnos podoben. Podjetje Colby bo vmesni člen med proizvajalci in kupci. Kupci sicer nimajo vpliva na vsebine, ki se nahajajo na spletnem portalu, zato je uvrstitev med zvezdišča zgolj pogojna. Vzporednice pa lahko iščemo ravno pri obsegu informacij, ki jih nameravamo ponuditi. Kot sem že omenil, bo mogoče na enem mestu dobiti množico informacij. S strani podjetja to pomeni iskanje datotek in podatkov po več različnih bazah. Podatke je treba obdelati in pripraviti v bazo, po kateri bodo lahko brskale stranke.

Spletni portal lahko naprej uvrstimo med vertikalne portale, saj je namenjen le kupcem podjetja Colby. Informacije, ki jih ponuja, so namenjene ozko omejeni skupini. Potrebe, ki jih ima ta skupina, dobro poznamo, zato vemo, kakšne informacije jim ponuditi.

Dostop bo omejen z gesli in uporabniškimi imeni, do določene mere se bo portal povezal z obstoječim računovodskim programom, zato lahko rečemo, da gre za zasebni portal. Osnovni namen portala bo opravljanje naročil po spletu in posledično generiranje dobička. Brez dvoma gre za transakcijski portal. Poleg transakcij bomo ponudili tudi obilo informacij, zato bi ga lahko uvrstili na mejo med transakcijske in informacijske portale.

Slika 12: Razvrstitev spletnega portala podjetja Colby



Portal podjetja Colby smo uvrstili v isti kvadrant kot podjetje Electronic Arts. Pomaknjen je bolj proti sredini na informacijsko transakcijskem parametru. Razlika med portaloma je, da bomo poskusili na našem pripraviti boljše informacije in dodatne vsebine, ki jih portal podjetja EA nima. Z dodatnimi vsebinami se bo portal približal informacijskim portalom.

Povečan obseg dela pričakujemo samo na začetku uvajanja. Novosti bo skrbnik portala dodajal sproti. Datoteke bodo istočasno na voljo spletni trgovini in spletnemu portalu, zato bo količina podvojenega dela bistveno manjša. Močno se bodo skrajšali cikli v našem podjetju in na strani naših partnerjev. Informacije bodo na voljo ob vsakem času. Zaposleni, ki so bili

prej vključeni v proces priprave materialov, sploh ne bodo opazili, kdaj poslovni partner zahteva katerega izmed podatkov. Do vseh nujno potrebnih informacij in datotek bo dostopal preko spletnega portala, kar pomeni manj oviranja zaposlenih pri njihovih rednih nalogah. Podatki bodo shranjeni tako, da bodo omogočali pregledovanje uporabnikom zunaj podjetja. Zaposlenim jih ne bo treba vsakič posebej iskati in pošiljati po elektronski pošti.

Kreativni oddelek bo oblikoval vstopno stran na spletni portal. Razumni rok za oblikovanje je dva tedna. Grafična oblika in dizajn namreč pri poslovnem portalu nista zelo pomembna. Poslovni portali dajejo običajno prednost uporabnosti pred estetskim videzom. Uporabnike zanima predvsem natančnost podatkov in njihova ažurnost in ne prijeten videz spletne strani. Tudi portal podjetja Electronic Arts je grafično nezahteven. Bistvena je preglednost in preprosta zasnova.

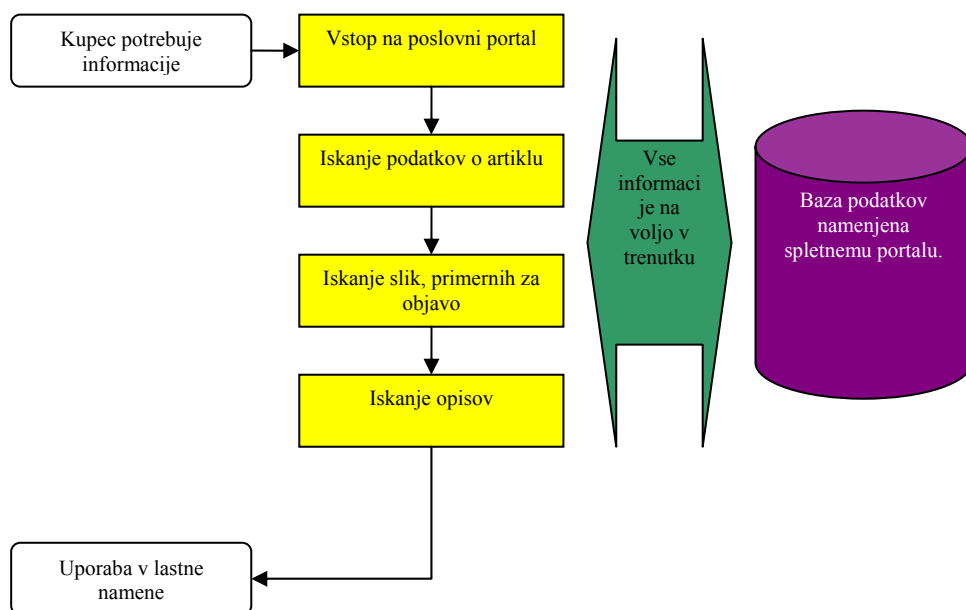
Eden od zaposlenih bo opravljal naloge rednega vzdrževanja in vnašal dodatne podatke. Izvedba programske rešitve bo delo pogodbenega partnerja. Zgoraj opisane naloge je treba primerno razporediti.

Po oblikovanju funkcionalnosti, ki jih bo imel poslovni portal, je treba določiti pristojnosti in nove delovne naloge. Izdelava programske opreme je prezapletena, da bi jo lahko izvedli sami, zato smo se odločili, da jo pripravi pogodbeni partner.

Pripraviti mora spletno aplikacijo, ki omogoča varen dostop do podatkov. Uporabniki bodo dostopali do občutljivejših podatkov (ceniki) samo z ustreznim uporabniškim imenom in geslom. Dostop mora biti omogočen štiriindvajset ur na dan vse dni v letu. Trenutno je najzanesljivejša rešitev pogodbeno urejen najem trdega diska in strežnika. V tem primeru mora pogodbeni partner skrbeti tudi za trdi disk in strežnik, na katerem bo programska oprema delovala. Podjetja, ki se s takimi storitvami ukvarjajo, imajo najete vode, dvojno ali celo trojno varovanje pred izpadi trdih diskov. Zanesljivost, ki jo ponujajo, je razmeroma poceni. Če bi želeli sami vzpostaviti delujoč in predvsem zanesljiv sistem, bi bil to, za majhno podjetje, verjetno prevelik strošek. Program mora biti pripravljen tako, da lahko naš vzdrževalec oblikuje pakete podatkov, ki jih bo objavljali. Najprimernejša rešitev je izdelava urednika. Preko urednika je mogoče opravljati vse operacije, ki jih bo vzdrževalec potreboval pri svojem delu. Urednik je modul, osnovne aplikacije, ki omogoča pooblaščenim osebam spreminjanje podatkov. Pregleduje lahko promet na spletni strani, obdeluje naročila, popravlja (spreminja) podatke in odpravlja nepravilnosti.

Spremembe organizacije znotraj podjetja bodo vidne predvsem kot prerazporeditve zaposlenih in spremembe delovnih nalog.

Slika 13: Poenostavljeni postopek dostopanja do podatkov preko poslovnega portala



Vir: Interni viri podjetja Colby

Vnos podatkov za nove artikle se opravi ob prvem nakupu. Opravi ga eden izmed dveh zaposlenih s pooblastilom za vnos. Pristojnosti, s katerimi lahko zaposleni uporabljajo program Pantheon so različne. Za primer vzemimo popraviljanje dokumentov z datumom, starejšim od enega dneva. Popravita ga lahko samo direktor in njegov pomočnik. Drugi zaposleni imajo dostop do dokumentov, ki jih pri rednem delu potrebujejo. Vse, kar ne spada med njihove naloge, je za njih nedosegljivo.

To je pomembno predvsem zaradi vnosa podatkov. Šifrant vsebuje nekaj osnovnih kategorij, ki so pomembne predvsem z računovodskega vidika. Povedal sem že, da to ni dovolj za popolno storitev na poslovnem portalu. Dodatne informacije in ustrezne datoteke s slikami je treba poiskati in primerno obdelati. Na vrhuncu sezone dobimo vsak teden okoli 10 novosti. Priprava paketov zahteva celega človeka. Razširiti delovne naloge kreativnega oddelka ne bi bila dobra rešitev. Ocenjujem, da je nujno, da eden od zaposlenih prevzame celotno skrb za pripravo objav na poslovnem portalu. Skrbeti mora za ustreznost objav. Paziti mora, da se pravočasno izvozijo podatki iz računovodskega programa v integrirano bazo, namenjeno poslovnemu portalu. Hkrati mora pripravljati dodatne informacije o izdelkih in motivirati uporabnike. To je popolnoma nova naloga, ki jo bo moral opravljati. Raziskave so pokazale, da je uspešnost poslovnega portala odvisna tudi od ljudi, ki ga uporabljajo. Če nam jih ne bo uspelo pritegniti, pomeni uvajanje poslovnega portala veliko investicijo, ki se ne bo povrnila.

Za skrb za portal smo izbrali delavca, ki dobro pozna artikle, ki jih tržimo. Do sedaj so bile njegove delovne naloge povezane predvsem z enim izmed naših poslovnih partnerjev. Opravljal je tudi del trgovskega potnika.

6. Analiza sprememb

Uvajanje poslovnega portala zahteva določene spremembe, ki so povezane z najrazličnejšimi deli podjetja. Bolje rečeno, če želimo izkoristiti prednosti poslovnih portalov, bomo vpeljali določene spremembe. Te niso namenjene le podpori, ampak vplivajo na notranje in zunanje procese v podjetju. Trg, ki nastaja med podjetji, narašča skoraj eksponentno s številom podjetij, ki nanj vstopajo, nasprotno od trga med podjetjem in končnim uporabnikom, kjer število povezav narašča linearno.

Poskusili bomo skrajšati čas, v katerem kupec dobi, kar želi. Na notranji strani, v podjetju, pa gre za ključno poenostavitev dela. Namesto večkratnega pridobivanja podatkov bomo sistematizirali delo.

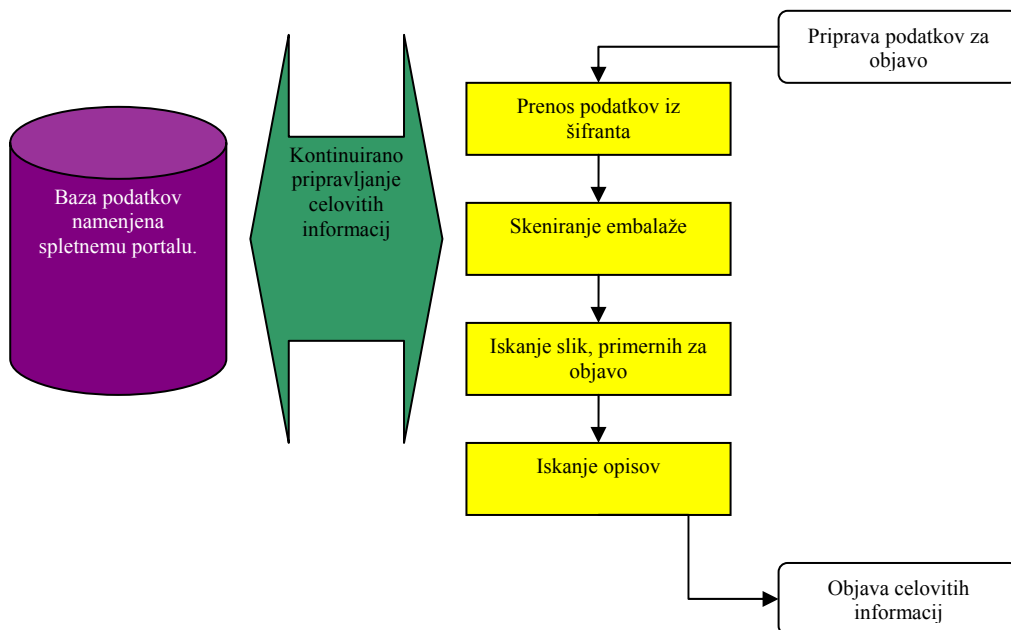
Vsak nov artikel bo potoval skozi iste faze:

- prevzem,
 - določanje veleprodajne cene, vnos osnovnih podatkov,
- priprava slikovnih datotek,
 - skeniranje embalaže ali pridobivanje že pripravljenih datotek pri dobavitelju,
- priprava opisa.

Zaposleni, ki je v stiku s kupcem, ne bo več primarni stik za tovrstne informacije. Kupca bo usmeril na poslovni portal, kjer bo sam poiskal vse ustrezne podatke.

Glavna razlika od prejšnjega načina dela je izločitev določenih procesov iz podjetja. Do sedaj je delavec, ki je bil zadolžen za enega izmed kupcev, na njegovo zahtevo vsakič posebej zahteval ustrezne podatke od svojih sodelavcev. Če so bili podatki že pripravljeni, je bil postopek lahko opravljen v enem dnevu. V nasprotnem primeru pa se je lahko zavlekel tudi za nekaj dni. Dodatno delo je obremenilo sodelavce, občasno pa je prihajalo tudi do napak. Vsaka napaka pomeni ponovitev istega postopka. Oglejmo si prenovljeni postopek po uvedbi poslovnega portala.

Slika 14: Poenostavljeni postopek pripravljanja informacij za objavo na poslovnem portalu



Vir: Interni viri podjetja Colby

Opazimo lahko, da smo število zaposlenih, ki se ukvarjajo s pripravljanjem podatkov, zmanjšali. Velika prednost je tudi kontinuirano delo pred občasnim. Občasno delo povzroča stresno situacijo in dodatne obremenitve, ki niso zaželeni. Redno pripravljanje paketov informacij bo hkrati zadovoljilo potrebe uporabnikov spletnega portala in razbremenilo zaposlene. Zaposleni se namreč ne bodo več ukvarjali z vsakokratnim iskanjem informacij, temveč jih bo skrbnik spletnega portala pripravljal sproti.

Omenil sem že, da je mogoče postopek poenostaviti in predvsem sistematizirati. Jasno je, da se pri opravih, ki se podvajajo, slej ko prej zgodi napaka. Če postopek izvedemo samo enkrat, je možnost napake manjša. Pomembno dejstvo je tudi, da vse ponudbe, ki jih pripravimo, niso sprejete. Kupcu se iz enega ali drugega razloga ponudba ne zdi primerna zato je ne izkoristi. Delo je bilo torej opravljeno zaman. Tratili smo čas in sredstva, ki bi jih lahko uporabili v druge namene.

Poslovni portal bo mesto, kjer bo kupec dobil veliko večino informacij, ki jih sedaj dobi v telefonskem pogovoru ali po elektronski pošti. Izvoz cenika iz računovodskega programa ni pretirano zapleten postopek, če je avtomatiziran. Program je mogoče napisati tako, da vsak dan izvozi podatke v primerni obliki v aplikacijo, ki jo uporablja kupec. Delavcu običajno tak postopek vzame nekaj minut dela.

Z uvedbo poslovnega portala bodo zaposleni manj obremenjeni s takšnimi opravi. Sčasoma se bo zmanjšalo tudi število telefonskih klicev. Zapisal sem že, da je uspešnost poslovnega portala odvisna tudi od ljudi, ki so v stiku z njim. Gre za uporabnike in vzdrževalce. Kupce bomo morali spodbuditi k uporabi spletnega portala. Dostop bo omogočen samo z ustreznim geslom. Tako bomo poskušali poskrbeti za ustrezno varnost podatkov. Uporabniki se bodo morali naučiti iskanja ustreznih informacij in uporabe uporabniškega vmesnika. K uporabi jih bomo spodbujali na različne načine. Nagradne igre z iskanjem informacij po spletnem portalu

so eden od načinov, kako bomo motivirali uporabnike za pogosto uporabo spletnega portala. Želimo jih spodbuditi k samostojni uporabi spletnega portala. Bolj ko bodo uporabniki samostojni, manj bo motečih posegov v redne delovne postopke.

Dolgoročno bomo poskušali kupce izuriti, da bodo samostojno oddajali naročila. Za to bo treba povezati spletni portal s programom Pantheon (osrednja aplikacija, ki jo uporabljamo pri svojem delu). Največja težava tega cilja je prav človeški faktor. Značilnost trenutne stopnje sodelovanja je ščitenje zalog in cen z naše strani. To pomeni, da zalogo, ki se ne premika iz trgovin na lastne stroške odstranimo oz. znižamo ceno. Zaloga tako vsaj teoretično ni nikdar zastarela. Tovrstno sodelovanje pa zahteva od nas stalno spremljanje zalog in redno servisiranje izdelkov, ki se slabše prodajajo. Če bi prepustili naročanje kupcem, ki se ne bi dovolj poglobili v spremljanje zalog, bi lahko to pripeljalo do neprimernega polnjenja. Ponavljanje takšnih napak močno poveča stroške distribucije. Eden od pogojev za ščitenje zaloge je, da jo določamo sami. Kupci običajno nimajo dovolj znanja za naročanje ustreznih izdelkov v primernih količinah. Dolgoročni načrt je torej opremiti kupce z znanjem za uporabo vseh možnosti spletnega portala. Spletni portal pa mora omogočati ustrezno podporo odločanju pri nabavi. Morda bi bilo smiselno dodati osnovna statistična orodja, ki bi izboljšala sledenje zalog oz. dobav.

Po uvedbi poslovnega portala pričakujemo znižanje stroškov na več področjih hkrati. Stroški iskanja so povezani z iskanjem ustreznih ponudb. Stroški informiranja so povezani s pridobivanjem informacij pred nakupom. Stroški preverjanja ponudb so povezani z ugotavljanjem, ali je cena ugodna ter ali je izdelek ustrezen. Običajno je to povezano tudi s čakanjem na dokumente (račun, dobavnica ...). Vse te stroške je mogoče znižati prav z uporabo poslovnih portalov in spleta. Hkrati se poslovni cikli pospešijo, kar ugodno vpliva na obrat zalog in s tem na dobiček (Berthon et al., 2003, str. 554).

Oglejmo si primerjavo SWOT-analize spletnega portala podjetja Electronic Arts in načrtovanega portala za naše podjetje. Smiselno je, da poskušamo z uvedbo lastnega portala zajeti vse prednosti, ki smo jih zaznali pri analizi prej omenjenega portala. Slabostim in grožnjam se bomo poskusili izogniti, priložnosti pa vsaj delno zajeti ali približati.

Nekatere prednosti se prekrivajo oz. so enake kot pri analiziranem portalu. Tu mislim predvsem na zmanjšanje papirnega poslovanja. Neprestana dostopnost podatkov bo omogočena tudi v našem primeru. To bomo dosegli s pogodbo s podjetjem, ki bo skrbelo za vzdrževanje programske in strojne opreme. Gre za precej standardno pogodbo, ki strankam zagotavlja brezhibno delovanje programskih rešitev oz. odpravljanje napak v časovnih rokih, ki si jih izberejo.

Naročanje trenutno poteka na več načinov. Naši kupci naročajo izdelke s telefonskimi razgovori, pošiljanjem naročilnic ali pa jih pripravi naš trgovski potnik. Z uvedbo elektronskega naročanja bodo stranke same izdelale dokument, ki bo v našem računovodskem programu izdelal dobavnico. Poenostavljeno lahko rečemo, da si bo stranka sama izdelala dobavnico. Pri takšnem naročanju izločimo napake zaradi slabega prenosa podatkov (telefaks, nečitljivo izpolnjeni dokumenti ...) in neustreznosti naročil. Pogosto se dogaja, da stranke naročajo izdelke, ki jih ni na zalogi.

Pregledovanje starih naročil bo ravno tako omogočeno. Naročil ne pripravlja vedno ista oseba. S pregledovanjem starih naročil in stanja naročil se lahko izognemo podvajanju. Če je poslovodja oddal naročilo, preden je odšel na dopust, se lahko zgodi, da bo njegov namestnik

ponovno naročil izdelke, ki jih je zmanjkalo. S pregledovanjem opravljenih naročil bo opazil, da je to delo že opravljeno in da je pošiljka na poti. Vedno je na voljo obilica dodatnih informacij, povezanih z izdelki. Strankam ni treba posebej naročati promocijskih materialov. Večina bo na voljo po spletu. V primeru, ko se bomo odločili za npr. tisk plakatov, bo tudi te mogoče naročiti kot del rednega naročila. Kupec bo lahko ob naročilu pregledal cene, skupni znesek, pogodbene pogoje in podobno. Če bo opazil nepravilnost ali napako, jo bo lahko takoj odpravil oz. o tem obvestil delavca v našem podjetju. V mislih imam predvsem popravljanje napak, povezano z nepravilno določenimi pogoji (premajhen rabat na fakturi). Podobno kot v primeru podjetja Electronic Arts, nam boljša povezanost s kupci omogoča natančnejše planiranje nabav, ustrežnejše naročanje primernih količin in predvsem hitrejši obrat zalog.

Informacije o izdelkih bodo na voljo neprestano. Spletni portal bomo zasnovali tako, da bo uporabnik dobil izčrpne informacije o vseh podrobnostih izdelka. Poleg običajnih podatkov, kot so cena, EAN-koda in priporočena drobnoprodajna cena, bodo na voljo izdatni opisi izdelkov, slike, promocijski material, ki ga je mogoče dobiti, in podobno. S tem bomo poskusili uporabnike hkrati izobraziti in jim ponuditi boljšo podporo za lastne promocijske akcije. Predvsem opisi služijo boljšemu informiranju prodajnega osebja. Z nagradnimi igrami jih bomo poskusili prisiliti k rednemu branju informacij. Posledično bo to pomenilo boljše poznavanje artiklov, boljše svetovanje končnim uporabnikom in dvig prodaje.

Pričakujemo, da se bodo napake zaradi napačnega naročila zmanjšale. Zaradi nedvoumnih in natančnih podatkov bo možnosti za zmoto manj. Do sedaj smo opazili veliko težav predvsem zaradi nedoslednega vnašanja artiklov v šifrante. Strankam pred dobavo novih artiklov pošljemo podatke, ki jih potrebujejo pri vnosu novega artikla v lastni šifrant. Podatke pri vnosu morajo prepisati v modul v lastnem programu. Vpisi se pogosto razlikujejo od naših, kar lahko povzroči zmedo. Če stranki ponudimo, da ob izpolnjevanju naročila sama izbira izdelke, velik del takšnih napak izločimo.

Tudi pri obdelavi podatkov bomo poskušali zajeti vse prednosti. Naročila, ki bodo nastajala preko spletnega portala, bodo v elektronski obliki. Vse stranke bodo uporabljale enak obrazec, zato bodo podatki pripravljeni na enak način. Zaradi standardiziranih poročil nam bo prihranjeno zamudno preoblikovanje tabel, prepisovanje podatkov in njihova dodatna obdelava. Tudi tukaj računamo na zmanjšanje števila napak.

Zmanjšanje papirnega poslovanja neposredno zmanjšuje stroške pisarniškega materiala. Delovni čas zaposlenih bomo usmerili v servisiranje strank, k trženju in novim delovnim nalogam.

Ena izmed pglavitnih prednosti je skrajševanje ciklov. Kupec bo z vnosom podatkov pripravil naročilo do stopnje, ko ga je mogoče presneti v računovodski program v našem podjetju. S pomočjo nekaj klikov bo naročilo pripravljeno. Čas, ki ga potrebujemo sedaj, pa je precej daljši. Zaradi različnega načina dela so postopki različni, vendar vsak od njih traja od nekaj deset minut do nekaj ur. Posebno problematična so naročila proti koncu delovnega časa. Pošiljke, ki jih oddamo po pošti, morajo biti pripravljene do določene ure. Če vnos naročila še ni končan, bo pošiljka oddana šele naslednji delovni dan. V najslabšem primeru to pomeni v ponedeljek namesto v petek. Konec tedna je v večini trgovin zelo pomemben.

Priložnost uspešne implementacije vidimo predvsem dolgoročno. Gre za močno povezanost z našimi strankami. Avtomatizacijo procesa naročanja in oplemeniteno storitvijo, bomo razbremenili zaposlene v podjetju Colby in kupcem omogočili vrhunsko podporo pri trženju

naših artiklov. Ob ponudbi izdatnih informacij upamo na izobraževanje prodajnega osebja. S tem ne mislimo na načrtno izobraževanje v obliki seminarjev in podobno. Prodajalce bomo poskusili navaditi, da imajo vedno na voljo vse potrebne informacije. Če kupec v trgovini sprašuje po igri, ki je prodajalec ne pozna, lahko z nekaj kliki pride do informacij, ki jih potrebuje. Če se bodo tega zavedali vsi prodajalci, se bodo storitve v trgovinah izboljšale do stopnje, ki si jo želimo. Posledično se bo povečala prodaja, oskrbovalna veriga pa se bo izboljšala. Lahko bomo spremljali poizvedbe. Slediti je mogoče uporabniku in obdelovati podatke o poizvedbah. Najbolj oddaljeni cilj je povezovanje spletnega portala z banko, ki bi omogočil hkratno plačevanje obveznosti. Zaradi standardov, ki jih izpolnjujejo banke, je to verjetno le želja.

Slabosti portala bodo verjetno podobne kot pri analiziranem portalu (EA). Neažurnost je težava, ki jo pričakujemo in jo bomo poskušali minimizirati. Slabost bo verjetno klasifikacija in poimenovanje novih izdelkov. Omenil sem že, da založnik izdaja enak izdelek v več različnih formatih. Naša poimenovanja se gotovo razlikujejo od poimenovanj naših kupcev. Tu lahko pride do neskladja, ki se lahko spremeni v napačno naročanje. Čeprav bo na voljo veliko informacij in slikovnega materiala, morajo kupci preiskati katalog in sami poiskati artikole, ki jih želijo naročiti. Ob naročilu ne bo neposredne komunikacije z našim potnikom. Velikokrat namreč prav potnik pojasni razliko med enim in drugim artiklom.

Neažurnost podatkov pri našem poslovanju je bilo do sedaj opaziti kot neustrezno ali prepozno obveščanje strank o zalogah oz. spremembah cen. Z uvedbo poslovnega portala bomo poskusili del te odgovornosti prenesti na naše kupce. Vsaka sprememba cene bo jasno označena. Kupci pa bodo morali poskrbeti za to, da bodo spremenili cene lastnih zalog in nas terjali za dobropise. Za zdaj menimo, da našim kupcem manjka znanje oz. motivacija za spremljanje sprememb. To je težava, o kateri sem že pisal. Zaradi slabih delovnih razmer poslovodje slabo skrbijo za svoje zaloge.

Na spletnem portalu bomo poskusili odpraviti slabost, ki smo jo opazili pri našem dobavitelju. To je ločeno posredovanje grafičnih komponent izdelkov. Naši kupci običajno ne potrebujejo tako kakovostnih datotek, zato so te lahko manjše. Za običajno uporabo torej zadostujejo datoteke, velike nekaj MB, nasprotno od tistih, ki jih potrebujemo sami (od 10 MB do 400 MB). Prenos zato ne bi smel biti problematičen.

Nejasnost prikaza nameravamo odpraviti s celovitostjo podatkov. S šifro izdelka bo povezana vrsta informacij, ki bodo namenjene izobraževanju in trženju. Na voljo bodo opisi, slike, povezave na domače strani in še kaj.

Uporaba spletnega portala je lahko tudi slabost. Marsikdaj pri svojem delu naletimo na ljudi, ki jim je tehnologija bolj ovira kot pomoč. Neradi se spoprimejo z novostmi in se težko privadijo na nov način dela. Kot vsaka druga sprememba je tudi tovrstna sprememba lahko slabost.

Usposabljanje zaposlenih za uporabo portala uvrščam med slabosti. Vsako je stresna situacija. Podobno kot imajo uporabniki portala na strani kupca težave s privajanjem na novosti, se morajo nanje navaditi zaposleni v našem podjetju. Uvajanje zaposlenih pomeni dodatne obremenitve in porabo časa. Dostop do interneta ni samoumeven. Dandanes še vedno sodelujemo z nekaterimi strankami, ki pri svojem delu nimajo dostopa do interneta. Takšne stranke ne morejo uporabljati spletnega portala.

Poglavitno priložnost vidimo predvsem v izobraževanju zaposlenih pri naših strankah. Opazno povečanje prometa je velikokrat odvisno od ustreznega svetovanja v maloprodaji. Upamo tudi na razbremenitev postopkov, ki so zamudni in podvrženi napakam. Eden takšnih je prijavljanje novosti. Stranke morajo pred prvim naročilom v lastnih šifrantih odpreti nov artikel. Ta postopek traja (odvisno od stranke) od 2 do 10 delovnih dni. Nemalokrat se zgodi, da se podatki pri tem opraviu popačijo ali celo izgubijo. Pri lastnem delu smo zaradi takšnih zamud zaznali zmanjšanje dobička.

Priložnost vidimo tudi v ponujanju izdelkov, ki jih ukinjamo, oz. razprodaji zalog. Trženje preko spletnega portala je lažje, učinkovitejše in predvsem uspešnejše. Podobno kot pri dobavitelju je priložnost popolna integracija, ki pa je bolj ideal kot resničnost. Že zaradi varnosti je popolna integracija močno vprašljiva. Popolna izvedba posla (tudi plačilo) je gotovo še nemogoča, saj so banke zelo občutljive pri elektronskem povezovanju lastnih in tujih programskih rešitev.

Bolj teoretično lahko govorimo o popolni integraciji, kjer bodo kupci naročali blago preko spletnega portala popolnoma samostojno. V idealnih razmerah bi v lastnem podjetju potrebovali samo delavce v skladišču, ki bi naročilo fizično pripravili in pošiljko poslali naslovniku.

Kot vsaka programska oprema, do katere je mogoče priti po spletu, bo tudi portal, ki ga nameravamo uvesti, do določene mere izpostavljen. Z varnostnimi ukrepi in ustrezno programsko in strojno zaščito bomo poskusili to nevarnost kar se da zmanjšati. Popolne varnosti ni. Stremeti pa moramo k iskrenemu poslovnemu odnosu, ki pelje do obojestranskega zaupanja. Nezaupljivi uporabniki ne bodo izkoriščali možnosti, ki jih ponuja dobra programska rešitev.

Spletni portal nameravamo zavarovati z uporabniškimi imeni in gesli. Iz izkušenj vemo, da so tovrstni podatki velikokrat preslabo varovani. Pojavila se bo možnost lažnih naročil. Uporabnik, ki se bo predstavil z imenom in geslom nekoga drugega, bo lahko opravil celotno naročilo, ne da bi pri tem podvomili o njegovi istovetnosti.

Nepravilno povezovanje podatkov ob vnosu lahko povzroči precejšnjo zmedo. Takšne napake so mogoče in jih je velikokrat težko odkriti. Povezovanje opisa ali slike z napačnim izdelkom lahko povzroči vrsto težav. Naročanje neustreznih artiklov je verjetno najmanj problematično.

Zgrešena zasnova portala je lahko zelo boleča izkušnja, ki veliko stane. Zaradi tega nameravamo spletni portal zagnati postopoma. Najprej tiste lastnosti, ki jih bomo zagotovo uporabljali in ki jih potrebujejo naši kupci. Kasneje, ko se bodo navadili na uporabo portala, pa bomo dodajali še lastnosti, ki bodo resnično izkoriščale možnosti novega načina dela.

Poleg najočitnejše nevarnosti v obliki hekerskih napadov na poslovni portal našega podjetja preži še subtilnejša grožnja. Omenil sem, da je implementacija spletnega portala povezana s precejšnjimi stroški. Poleg neposrednih stroškov z izdelavo programske rešitve je tu še strošek dela pri obdelavi baz podatkov in integriranih baz podatkov. Nevarnost se pojavi na strani uporabnikov, torej strank podjetja Colby. Če se iz kakršnegakoli razloga odločijo, da spletnega portala ne bodo uporabljali, to pomeni veliko izgubo. Nevarnost izgube strank, ker te ne bi hotele uporabljati ponujene rešitve, ni povsem realna, saj bi se podjetje Colby, kot manjše in šibkejše, raje odpovedalo uporabi spletnega portala kakor izgubi stranke.

7. Sklep

Uvajanje spletnega portala je kompleksen proces. V podjetju je treba spremeniti določene delovne procese, prerazporediti zaposlene in implementirati programsko rešitev, namenjeno spletnemu portalu. Poleg notranjih sprememb je treba poskrbeti tudi za uporabnike spletnega portala. Slednji se bodo morali naučiti uporabe. Vedeti bodo morali, čemu je spletni portal namenjen. Poleg znanja bodo uporabniki morali biti tudi motivirani za delo preko spletnega portala. Tega ne bodo uporabljali, če jih za to ne bomo navdušili. Eden izmed načinov motiviranja bodo verjetno nagradne igre. Zasnovane bodo na uporabi spletnega portala (iskanje informacij). Nagrajevanje zaposlenih v tujih podjetjih je lahko sporno, zato moramo paziti na odnose z vodstvom teh podjetij. Prikazati jih moramo predvsem kot način za povečevanje prometa, kar pravzaprav tudi bodo.

Proces uvajanja se začne z oblikovanjem zahtev spletnega portala. V podjetju smo se na sestanku pogovorili o delu, ki ga ima vsak zaposleni, ter o tem, kaj vsakogar moti. Ugotovili smo, da je mogoče nekatere postopke sistematizirati in avtomatizirati ter tako vsakomur prihraniti nekaj truda. Hkrati smo ugotovili, da je mogoče nekatere postopke prenesti na kupce, torej tiste, ki te postopke sprožijo. Tako hkrati razbremenimo zaposlene in izboljšamo odzivnost podjetja. Eden izmed ciljev, ki jih želimo doseči, je namreč tudi boljša odzivnost podjetja. Poglavitna prednost pri uvajanju spletnih portalov je skrajševanje ciklov. To je opazno ravno pri postopkih, ki vključujejo več ljudi. Gre za pripravljane posebnih ponudb, kjer sodelujejo do trije zaposleni. Velikokrat gre za podvajanje opravil, skoraj vedno pa je postopek zamuden in traja tudi do nekaj dni. Odločili smo se sistematično pripravljati vse podatke, ki so potrebni pri našem delu in jih objavljati na način, ki omogoči našim partnerjem njihovo uporabo.

Poleg izrednih postopkov smo ugotovili, da je mogoče avtomatizirati tudi nekatere redne postopke. S pomočjo ustrezne programske rešitve je mogoče redne postopke povsem odstraniti iz delovnih procesov zaposlenih.

Programska rešitev, ki bo namenjena poslovnemu portalu, mora biti povezana z osrednjim programom, ki ga uporabljamo pri svojem delu, in omogočati objavljanje paketov podatkov, povezanih s posameznimi izdelki. Povezava z osrednjim programom je pomembna zaradi samodejnega izvoza podatkov, ki ga nameravamo izkoristiti. Samodejni izvoz podatkov bo postopek, ki se bo izvajal samodejno, vsak dan. Podatke iz osrednjega šifranta bo prenesel v aplikacijo, namenjeno kupcem. Ti bodo tako lahko pregledovali artikole, cene in zaloge, ki jih bomo imeli v skladišču. Poseben postopek, ki bo to operacijo izvedel, bomo naročili pri zunanjem izvajalcu, najverjetneje pri podjetju, ki se ukvarja s podporo za omenjeni osrednji računalniški program (Pantheon). S tem bomo na strojno in programsko opremo prenesli postopek, ki ga opravljamo redno za vsako stranko posebej. Relativno preprosta vrsta ukazov zaposli tri ljudi. Z ustrezno aplikacijo bi lahko tak postopek avtomatizirali.

Največ sprememb bo povezanih s prerazporejanjem zaposlenih in natančnim določanjem postopka ob uvozu novih artiklov. Uvesti nameravamo sistematično katalogiziranje, ki bo zmanjšalo napake, odpravilo podvajanje postopkov in razbremenilo zaposlene. Eden izmed njih bo postal skrbnik poslovnega portala in bo preko urednika urejal vsebine. Poleg pripravljanih vsebin za objavo na poslovnem portalu bo spremljal tudi uporabo in motiviral kupce. Zadolžen bo tudi za to, da zazna potrebe po dodatnih modulih ali storitvah, ki bi jih morebiti potrebovali.

Priprava za uvedbo poslovnega portala mora biti natančno premišljena, zato z njo ne kaže hiteti. S pomočjo primerjave z najboljšimi smo poskušali ugotoviti, kaj je dobro, na kaj moramo paziti in kaj morda še manjka. Ker je uspešnost poslovnega portala odvisna od dveh komponent, programske in človeške, smo se znašli pred odločitvijo, ali je investicija upravičena ali ne. Še tako uporaben spletni portal ne zaživi, če nima uporabnikov. Največjo negotovost predstavljajo kupci, ki jih bomo poskusili naučiti uporabljati novo storitev. Prisiliti jih v to ne moremo. Odločitev o uvedbi portala je v naših rokah, odločitev o njegovi uporabi pa v rokah vseh udeležencev na trgu.

Dolgoročno želimo doseči globoko povezanost kupcev in podjetja Colby, z namenom izboljšanja oskrbovalne verige in izboljšanja storitev, kar bo opazil tudi končni uporabnik. Nevarnost zaradi neuporabe spletnega portala je, v odnosu med sodelujočimi podjetji, na ramenih šibkejšega. Colby je šibkejše podjetje od kupcev, ki jih ima, zato bojazen, da bo investicija povzročila izgubo in portal ne bo zaživel, ostaja.

8. Literatura

1. Albrecht Conan C., Dean Douglas L., Hansen James V.: Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: progress, challenges, and the state of the art. *Information & Management*, 42 (2005), str. 865–875.
2. Barnes-Vieyra Pamela and Cindy Claycomb: Business-to-Business E-Commerce: Models and Managerial Decisions. *Business Horizons*, 44 (2001), str. 13–20.
3. Berthon Pierre, Ewing Michael, Pitt Leyland, Naudé Peter: Understanding B2B and the Web: the acceleration of coordination and motivation. *Industrial Marketing Management*, 32 (2003), str. 553–561.
4. Chakraborty Goutam, Srivastava Prashant, Warren David L.: Understanding corporate B2B web sites' effectiveness from North American and European perspective. *Industrial Marketing Management*, 34 (2005), str. 420–429.
5. Chan Michael F.S., Chung Walter W.C.: A framework to develop an enterprise information portal for contract manufacturing. *Int. J. Production Economics* 75 (2002), str. 113–126.
6. Clarke Irvine III, Flaherty Theresa B.: Web-based B2B portals. *Industrial Marketing Management*, 32 (2003), str. 15–23.
7. Claycomb Cindy, Iyer Karthik, Germain Richard: Predicting the level of B2B e-commerce in industrial organizations. *Industrial Marketing Management*, 34 (2005), str. 221–234.
8. Dimovski Vlado et al.: Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana GV, 2005. 387 str.
9. Easton Geoff, Araujo Louis: Evaluating the impact of B2B e-commerce: a contingent approach. *Industrial Marketing Management*, 32(2003), str. 431–439.

10. Engel Frederic, Olsen Chris, Walker Ian: Why e-business will be good for business. *Card Technology Today*, julij/avgust 2001, str. 13–15.
11. Gullledge Thomas: B2B eMarketplaces and small- and medium-sized enterprises. *Computers and industry*, 49(2002), str. 47–58.
12. Gupta Samir, Cadeaux Jack, Woodside Arch: Mapping network champion behavior in B2B electronic venturing. *Industrial Marketing Management*, 34(2005), str. 495–503.
13. Honeycutt Earl D. Jr.: Technology improves sales performance-doesn't it? An introduction to the special issue on selling and sales technology. *Industrial Marketing Management*, 34(2005) str. 301–304.
14. Humphreys Paul, Melvor Ronan, Cadden Trevor: B2B Commerce and its implications for the buyer-supplier interface. *Supply Chain Management: An international Journal*, 11/2(2006), str. 131–139.
15. Hunter Lisa M., Kasouf Chikery J., Celuch Kevin G. et al: A classification of business-to-business buying decisions: Risk importance and probability as a framework for e-business benefits. *Industrial Marketing Management*, 33(2004), str. 145–154.
16. Kaefer Frederick, Bendoly Elliot: Measuring the impact of organizational constraints on the success of business-to-business e-commerce efforts: a transactional focus. *Information & Management*, 41(2004), str. 529–541.
17. Kandampully Jay: B2B relationships and networks in the internet age. *Managment Decision*, 41/5(2003), str. 443–451.
18. Kim Jin Baek, Segev Arie: A Web Services-enabled marketplace achitecture for negotioation process management. *Decision Support System*, 40(2005), str. 71–87.
19. Kotler Philip: *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 760 str.
20. Liu Duen-Ren, Shen Minxin: Business-to-business workflow interoperation based on process-views. *Decision Support System*, 38(2005), str. 399–419.
21. Mesojedec Uroš: *Java, programiranje za internet*. Ljubljana: Pasadena, 1996. 498 str.
22. Picinelli Giacomo, Finkelstein Anthony, Costa Tommaso: Flexible B2B process: the answer is in the nodes. *Information and Software Technology*, 45(2003), str. 1061–1063.
23. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2003. 390 str.
24. Ratnasingam Pauline: Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support System*, 39(2005), str. 525–544.

25. Rosenbloom Bert, Larsen Trina: Communication in international business-to-business marketing channels Does culture matter? *Industrial Marketing Management*, 32(2003), str. 309–315.
26. Sayah John Y., Zhang Liang-Jie: On-demand business collaboration enablement with web services. *Decision Support Systems*, 40(2005), str. 107–127.
27. Stefansson Gunnar: Business-to-business data sharing: A source for integration of supply chains. *Int. J. Production Economics* 75(2002), str 135–146.
28. Wouters Joost P.M.: Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*, 33(2004), str. 583–592.
29. Zahay Debra L., Handfield Robert B: The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies. *Industrial Marketing Management*, 33(2004), str. 627–641.

7. Viri

1. Interni viri podjetja Colby d.o.o.
2. Interni viri podjetja Hal Interactive d.o.o.
3. Interni viri podjetja Electronic Arts
4. <http://www.b2boost.com/solutions.html> (27.4.07)
5. <http://www.connect.ea.com/> (27.4.07)
6. http://www.ecom.jp/ecom_e/latest/ecomjournal_no1/topic_02.html (7.7.2007)
7. <http://www.microsoft.com/dynamics/gp/using/businessportalimplementationguide.mspx> (18.4.07)
8. <http://uc2010.ucsd.edu/nbarch/portal.htm> (18.4.07)
9. <http://www.wikipedia.org/> (1.1.2007)