

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA IN INFORMATIZACIJA PROCESA PRIDOBIVANJA
SPLETNEGA NAROČILA V PODJETJU STUDIO MODERNA D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2016

BLAŽ JELENEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Blaž Jelenc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prenova in informatizacija procesa pridobivanja spletnega naročila v podjetju Studio Moderna d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.7.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	2
1.1 Poslovni proces	2
1.2 Procesna organizacija	4
1.3 Modeliranje poslovnih procesov.....	5
1.3.1 Model.....	5
1.3.2 Poslovni model	6
1.3.3 Tehnike modeliranja.....	8
1.4 Preurejanje poslovanja.....	11
1.4.1 Prenova poslovnih procesov	11
1.4.1.1 Nenehne izboljšave procesov	13
1.4.1.2 Celovit management kakovosti	13
1.4.1.3 Six Sigma	14
1.4.1.4 BPR	15
1.4.1.5 Cilji prenove poslovnih procesov.....	16
1.4.1.6 Koraki prenove poslovnih procesov.....	16
1.5 Elektronsko poslovanje.....	17
1.5.1 Elektronsko trgovanje.....	18
1.5.2 Management odnosov s strankami	19
1.5.3 Integracija poslovanja.....	22
1.5.3.1 Integracija aplikacij	22
1.5.3.2 Integracija prodajnih kanalov.....	23
2 OPIS PODJETJA STUDIO MODERNA D.O.O.	24
2.1 Organizacija in storitve	24
2.2 Informatizacija poslovanja.....	27
2.2.1 Elektronsko poslovanje	27
2.2.2 Orodje za upravljanje odnosov s strankami.....	28
2.2.3 Integracije z uporabo strežnika BizTalk.....	29
3 PRENOVA PROCESA PRIDOBIVANJA SPLETNEGA NAROČILA	30
3.1 Opis procesa pridobivanja spletnega naročila.....	31
3.1.1 Spletna trgovina.....	31

3.1.2	Klicni center	33
3.1.3	Spremljanje in nadzor procesa	34
3.2	Analiza obstoječega procesa.....	35
3.3	Izdelava predloga prenove procesa.....	36
3.3.1	Spletna trgovina.....	37
3.3.2	Klicni center	38
3.3.3	Strežnik BizTalk.....	39
3.3.4	Spremljanje in nadzor novega procesa.....	40
3.4	Analiza predloga prenove.....	40
3.4.1	Ovrednotenje predlogov prenove	41
3.4.2	Analiza stroškov in koristi.....	42
	SKLEP	44
	LITERATURA IN VIRI	46
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Simboli BPMN.....	9
	Slika 2: Pristopi prenove poslovnih procesov	13
	Slika 3: Pregled izdelkov.....	31
	Slika 4: Vnosna forma za vnos podatkov o dostavi	32
	Slika 5: Model procesa pred prenovo.....	35
	Slika 14: Model procesa, kot naj bi bil.....	37
	Slika 15: Tabela stroškov razvoja informacijske podpore predlaganega procesa.....	43
	Slika 16: Stroški ročnega dela pri obstoječem procesu.....	43
	Slika 17: Formula za izračun NPV.....	44

UVOD

Podjetja, soočena s trdo konkurenco na domačem ali mednarodnem trgu, želijo povečati svoje tržne deleže. Pri tem so glavni cilji povečanje zadovoljstva kupcev in večja učinkovitost, pri tem pa podjetja ne smejo zanemariti dobičkonosnosti. Eden od načinov, da podjetja te cilje dosežejo, so nenehne izboljšave vseh poslovnih procesov. Pobuda za spremembe mora priti od znotraj, torej iz podjetja, pa tudi od zunaj, zaradi sprememb na trgu ali novih potreb kupcev (Siha & Saad, 2008).

Hitra širitev interneta in množični pojav številnih socialnih omrežji in pametnih naprav silita podjetja v prilagoditev svojega poslovanja novim trendom. Podjetja so začela postavljati kupca v sredino svojega poslovanja. Podjetja morajo kupcem ponuditi enotno izkušnjo. Stranke se sedaj lahko odločijo, ali bodo s podjetjem komunicirale preko interneta, v fizični trgovini, preko mobilne aplikacije ali preko telefona. Prav tako lahko za to uporabijo mobilni telefon, tablico ali računalnik. Ne glede na to, preko katerega kanala se stranka odloči komunicirati s podjetjem, mora podjetje poskrbeti, da bo njena izkušnja čim bolj konsistentna in dopolnjujoča. Tak pristop se imenuje integracija kanalov (angl. *omnichannel* ali *omni-channel*) in se razlikuje od malce starejših večkanalnih pristopov, ki so vsak kanal obravnavali ločeno (Stocker, 2014).

Da bi podjetje resnično lahko postavilo stranko v sredino svojega poslovanja, potrebuje sistem za management odnosov z odjemalci. Podjetja, ki uporabljajo več prodajnih kanalov, morajo svoje prodajne aktivnosti koordinirati med prodajnimi kanali. Vzpostavitev enotne baze podatkov o kupcih, v katero se stekajo podatki iz vseh kanalov, omogočajo podjetjem, da strankam resnično ponudijo enotno izkušnjo med kanali (Jeanpert & Paché, 2016).

Ključni del integracije kanalov je spletna trgovina. Bernon in sodelavci (2016) navajajo, da je bilo leta 2014 v Veliki Britaniji na spletu opravljenih že več kot 13 odstotkov vseh nakupov. V drugih evropskih državah je ta odstotek malo nižji, vendar pa trend povsod narašča. V Veliki Britaniji bodo prodajalci v naslednjih petih letih investirali 5 milijard funtov v integracijo kanalov.

Elektronsko poslovanje, med katerega prištevamo tudi spletno trgovino, prinaša veliko prednosti. Prodaja preko spleta omogoča dostop do globalnih trgov, poenostavlja in avtomatizira transakcije in izboljšuje zadovoljstvo kupcev. Poleg tega pa omogoča znižanje stroškov in izboljšuje odnose s kupci in dobavitelji. Spletne trgovine pa večinoma niso sestavni del širšega informacijskega sistema podjetja, ampak so samostojne platforme, namenjene samo omogočanju spletnih nakupov. Da bi podjetja lahko izkoristila vse prednosti elektronskega poslovanja, ki jih omogoča spletna trgovina, pa morajo spletno platformo integrirati v obstoječi informacijski sistem. V ta namen se je razvilo več programskih rešitev, ki omogočajo povezovanje različnih aplikacij, ki jih podjetje uporablja in so lahko narejene v različnih tehnologijah, v enoten informacijski sistem (Themifstocleous & Irani, 2002).

Namen diplomskega dela je analizirati obstoječ proces pridobivanja spletnega naročila v podjetju Studio Moderna d.o.o. in predstaviti možnosti izboljšav tega procesa, s tem pa prispevati k boljšemu poslovanju podjetja. Cilji diplomskega dela so izdelati pregled literature na področju prenove poslovnih procesov ter predlog integracije kanalov in model predloga prenove procesa ter predlog tudi ovrednotiti.

V prvem delu naloge sem skušal predstaviti teoretične osnove prenove poslovnih procesov. Predstavil sem pojme proces in poslovni proces ter procesno organizacijo podjetij. Nato sem opredelil model, modeliranje poslovnih procesov ter tehnike za modeliranje. Temu sledijo prenova procesov in načini prenove. Na koncu teoretičnega dela sem predstavil še elektronsko poslovanje, upravljanje odnosov s strankami in integracije aplikacij.

V drugem delu diplome sem predstavil podjetje Studio Moderna d.o.o. Predstavil sem storitve in blagovne znamke podjetja in na kratko opisal organizacijo podjetja. Nato sem predstavil trenutno stanje informacijskega sistema podjetja. Predstavil sem platformi za spletne trgovine ter sistema za upravljanje odnosov s strankami.

V zaključnem delu diplomske naloge sem predstavil praktični primer prenove in informatizacije poslovnega procesa. Opisal sem obstoječi proces pridobivanja spletnega naročila v podjetju Studio Moderna in analiziral njegove prednosti in slabosti. Nato sem predstavil predlog prenovljenega procesa in poskusil ovrednotiti stroške in koristi prenove.

1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

1.1 Poslovni proces

Če hočemo govoriti o prenovi poslovnih procesov, moramo najprej definirati proces in poslovni proces. Born (1994, str. 282) definira proces kot zaporedje korakov, ki spremeni informacijo iz začetnega stanja (vhod) v končno stanje (izhod). To je najosnovnejša in najpreprostejša definicija procesa. Kot proces lahko opredelimo vsako aktivnost zunaj ali znotraj podjetja, vendar je smiselno upoštevati samo tiste aktivnosti, ki prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 30). Tako drugi avtorji razširjajo definicijo procesa v kontekstu poslovanja podjetja.

Davenport (1993, str. 5) razširi definicijo procesa v strukturiran, merljiv skupek aktivnosti, katerih namen je specifičen izhod, namenjen neki stranki ali trgu. Pravi še, da je proces nekaj po vrsti, skozi prostor in čas urejenih delovnih aktivnosti z začetkom in koncem in z jasno definiranimi vhodi in izhodi.

Kovačič (1998, str. 86) opredeljuje poslovni proces kot »takšno sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je načrtovani proizvod in storitev«. Učinkovitost procesa lahko merimo s porabo virov, uporabljenih za pretvorbo vhodov v izhode. Največkrat učinkovitost predstavljajo čas ali stroški, porabljeni

v procesu. Uspešnost procesa lahko merimo tudi s stopnjo skladnosti rezultatov procesa z vnaprej definiranimi standardi.

Temeljni procesi, ki potekajo v večini podjetij, so nabavljanje, proizvodnje in prodajanje. Ti procesi so razširjeni čez več organizacijskih enot. Posamezne aktivnosti enega poslovnega procesa izvajajo različni oddelki znotraj podjetja. Poslovni proces lahko opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, katerih namen je vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani. Proces je prepoznaven predvsem po zaporedju dejavnosti in nalog, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili zelen rezultat (Kovačič et al., 2004, str. 58–59).

Kovačič & Bosilj-Vukšić (2005, str. 30) naštejeta naslednje značilnosti poslovnih procesov:

- proces ima cilj;
- proces ima lastnika;
- imajo začetek in konec;
- imajo vhode in izhode;
- imajo zaporedje korakov izvajanja;
- obstaja ravnanje v primeru neskladja;
- merljive značilnosti, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti;
- imajo notranje ali zunanje kupce in dobavitelje;
- stalno izboljševanje.

Kot lastnosti dobrih poslovnih procesov pa naštejeta (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 30):

- orientiranost na kupca;
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov;
- znani in sposobni lastnik;
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu;
- merljiva učinkovitost in uspešnost;
- neprestano izboljševanje.

Vsaka organizacija je zbirka ali zaporedje aktivnosti, namenjenih delovanju podjetja. Te aktivnosti podpirajo eno od osnovnih funkcij podjetja, kot so razvoj, proizvodnja, nabava, prodaja, dostava in vzdrževanje. Lahko jih predstavimo kot notranjo vrednostno verigo. Aktivnosti vrednostne verige delimo na temeljne, ki neposredno vplivajo na dodano vrednost storitev podjetja ali večajo zadovoljstvo kupcev, in podporne aktivnosti, ki le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti. Podporne aktivnosti v grobem delimo na zagotavljanje poslovne infrastrukture, obvladovanje kadrovskih virov, razvoj tehnologije in proizvodov in nabavo (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 31).

Poslovni proces lahko razdelimo na podprocese, ki jih imenujemo delovni procesi. Delovne procese pa naprej razdelimo na aktivnosti. Te aktivnosti so logično zaključene celote opravil ali delovnih operacij. Aktivnosti kot del delovnih procesov opredeljujejo poslovna pravila oziroma pravila vedenja poslovnega sistema. Posamezne aktivnosti lahko opišemo skozi naslednje vsebine (Kovačič 1998, str. 95):

- Izvajalec: vloga izvajalca pri izvajanju aktivnosti.
- Vhodi: kaj, od kod, kako, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa.
- Opis: kaj se izvede v aktivnosti, s katerimi podatki ali orodji; opis obstoječih poslovnih pravil, navodil in omejitev izvajanja.
- Izhodi: kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in kako se posreduje.
- Vrednotenje: časovni, stroškovni, kadrovski in drugi parametri, potrebni za izvajanje.
- Pripombe in izboljšave: pripombe in drugi komentarji na izvajanje ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe.
- Priloge: izpolnjeni dokumenti, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz aktivnosti.

Krisper et al. (2004, str. 377) opredeli poslovno pravilo kot izjavo ali stavek, ki definira ali omejuje določen vidik poslovanja nekega podjetja z namenom, da vanj vpelje ustrezno poslovno vedenje oziroma ga nadzira in nanj vpliva.

1.2 Procesna organizacija

Od industrijske dobe naprej so podjetja organizirana funkcijsko. Taka organizacija temelji na specializaciji opravil, organizacijo vidi skozi posamezne gibe delavca v natančno opredeljenih postopkih. Posamezne funkcije opravljajo določena dela za celotno podjetje. Funkcijska organizacija prinaša nekatere prednosti, kot so velika stopnja specializacije, intenzivnejši razvoj posameznih funkcij in večja izkoriščenost zmogljivosti. Ima pa tudi nekaj slabosti. Funkcije se začnejo razvijati mimo potreb celotnega podjetja. Za izvedbo naloge, ki posega po več funkcijah, je potrebno veliko koordinacije in izvedba je odvisna od posameznih funkcij, ne pa od potreb podjetja kot celote (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 32).

V nasprotju s hierarhično strukturo organizacije, ki je vertikalni pregled zadolžitev, odgovornosti in poročanja, je njena procesna struktura dinamični pogled na to, kako podjetje proizvaja vrednost. Procesni pristop k organizaciji daje velik poudarek na izboljševanje načina »kako se dela« in manj na »kaj se dela«. Prehod na procesno organizacijo pomeni postaviti stranko v središče. Procesni način, kako podjetja dodajajo vrednost za svoje stranke in pomembna mera uspešnosti procesa je ravno zadovoljstvo strank (Davenport, 1993, str. 6–7).

Procesi potrebujejo jasno definirane lastnike. To je pomembno, ker edino tako lahko zagotovimo, da so procesi dobro definirani in še bolj pomembno je, da se tudi pravilno izvajajo. Lastniki procesov so odgovorni, da proces veča zadovoljstvo strank. Problem pri postavljanju lastnikov procesa je, da poslovni procesi presegajo tradicionalne funkcije podjetja in tako posegajo v tradicionalno hierarhično strukturo podjetja. Da je lastništvo procesa uspešno, mora obstajati dodatna alternativna dimenzija formalne organizacijske strukture podjetja. Edino tako bodo imeli lastniki procesov dovolj moči, da uveljavijo definicijo procesa in zagotovijo njegovo izvajanje (Davenport, 1993, str. 7).

Kovačič (1998, str. 92–93) ugotavlja, da je tradicionalni funkcijski model organizacije podjetja pogosto neprimeren na področju prevzemanja delovnih obveznosti izvajalcev v delovnem procesu. Tradicionalni model ne omogoča doseganja zadovoljstva kupcev v zadostni meri. Podjetja morajo preseči tradicionalno funkcijsko razmišljanje in omogočiti procesom, ki potekajo skozi funkcijske silose, da potekajo kar se da neobremenjeno s pregradami, ki običajno obdajajo te silose. Ključni problem tekočega zaporedja izvajanja poslovnih aktivnosti pri funkcijski organizaciji so prehodi med posameznimi funkcijami. Da bi omogočili optimalno izvajanje poslovnih procesov, moramo poskrbeti za ustrezno organizacijsko prenovu in informacijsko podporo.

1.3 Modeliranje poslovnih procesov

1.3.1 Model

Pri prenovi poslovanja se srečamo s problemom, ko je treba opisati več deset poslovnih procesov, ki jih sestavlja še več podprocesov in več tisoč aktivnosti. Predstavitev take količine informacij kmalu postane nepregledna in nerazumljiva. Zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele. Najprej izdelamo modele obstoječih procesov, da poiščemo njihove pomanjkljivosti, nato pa tudi modele, ki predstavljajo prenovljeni proces. Z modeli prenovljenih procesov lahko analiziramo učinke sprememb, preden jih dejansko uvedemo v organizaciji (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 177).

Kovačič (1998, str. 99) opredeli model kot sliko izvornika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje idej brez tveganja za izvornik.

Modeli pa so po navadi vseeno drugačni od dejanskega stanja. Vsebujejo poenostavitve predvsem zaradi človeških omejitev glede abstraktnega razmišljanja in pomnjenja. Model je tako le preslikava naših predstav o stvarnosti, ne pa preslikava stvarnosti same. To pomeni, da se vedno razlikuje od originala, to je dela stvarnosti, ki ga modeliramo. Model je vedno v nekem odnosu s svojim originalom, med njima obstajajo podobnosti in analogije glede strukture, funkcij, vedenja ali pa vseh treh. Model ima običajno dve nalogi. Prva je, da nam omogoči boljšo predstavitev, opredelitev in s tem lažje razumevanje problema. Druga

funkcija modela pa je, da poveča možnost predvidevanja (Kovačič & Vintar, 1994, str. 42–43).

1.3.2 Poslovni model

Kovačič (1998, str. 99) poslovni model opredeli kot model delovanja podjetja v okolju. Poslovni model predstavlja pregleden sistem, ki omogoča izvajanje poslovnih procesov v smislu zagotavljanja dodane vrednosti za kupce, različnim uporabnikom na različnih ravneh podatke in navodila ter lastnikom zagotovi o varnosti kapitala in ustreznosti naložb. Tako lahko govorimo o poslovnem, procesnem ali izvedbenem ter podjetniškem vidiku uporabe poslovnega modela.

Poslovni model zajema naslednja področja obravnave (Kovačič, 1998, str. 99–100):

- strateško poslovno načrtovanje, ki izhaja iz ugotovljenih ciljev, strategije in ključnih dejavnikov uspeha podjetja;
- modeliranje poslovnih procesov, katerega rezultat sta model poslovnih procesov, ki zajema prikaz izvajanja posameznih procesov in predloge njihove prenovе ter predlog organizacijske prilagoditve;
- modeliranje podatkov in razvoj globalnega modela podatkov podjetja s prikazom posameznih entitet in povezav oziroma poslovnih pravil ter predlog informatizacije poslovanja.

Klasične hierarhične organizacijske sheme, ko prikazujejo funkcijsko razdelitev podjetja, ne morejo zadostiti zgoraj opisanim vidikom in izhodiščem uporabe poslovnih modelov. Poslovni model ni zgolj posnetek stanja, ampak ključno orodje prenovе poslovnih procesov. Poslovno modeliranje lahko razdelimo na štiri stopnje: razumevanje, izhodiščno modeliranje, poenostavitev in optimizacija. Faza razumevanja služi za postavitve izhodišč, ki bodo omogočila razvoj poslovnega modela. V fazi izhodiščnega modeliranja opišemo trenutno stanje sistema. V fazi poenostavitve odpravimo izgube časa in materiala v poslovnem procesu. V zadnji fazi pa poskrbimo, da bo proces čim manj spremenljiv (Kovačič, 1998, str. 100).

Modeliranje poslovnih procesov se od tehničnega modeliranja razlikuje po tem, da je pri socio-tehničnih sistemih rezultat modeliranja vedno odvisen od osebnega dožemanja osebe, ki model izdeluje. Modeli poslovnih procesov so glede na namen izdelani na različnih nivojih podrobnosti. Razlogi za modeliranje poslovnih procesov so (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 178):

- izboljšanje razumevanja procesa;
- ustvarjanje celotne slike poslovanja in s tem boljšega pregleda;
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov;

- prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavitvijo v praksi;
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova pri informatizaciji procesa.

Heričko (2000) ugotavlja, da mora biti uporaben model poslovnega procesa natančen, razumljiv, konsistenten, primeren za komuniciranje in preprost za spreminjanje. Razlikuje med dvema pristopoma modeliranja poslovnih procesov:

- tehnološki, ki se kaže predvsem v povečanju učinkovitosti obstoječih procesov,
- strateški, ki se osredotoča na preoblikovanje ali popolno prenovitev obstoječih procesov.

Ko modeliramo poslovne procese, moramo razmišljati o členjenju procesov. Ker poslovni procesi običajno potekajo skozi več organizacijskih enot, običajno nihče dovolj dobro ne pozna poteka celotnega procesa, ampak samo tiste dele, ki jih izvaja. Zato je pomembno, da v procesu priprave modela intervjujemo vse izvajalce vseh aktivnosti, ki sestavljajo delovne procese (Kovačič et al. 2004, str. 80).

Pri modeliranju poslovnih procesov je pomembno, da so zajeti tisti vidiki sistema, ki so pomembni za določen namen in skriti ali zanemarjeni drugi vidiki. Modeli so običajno izraženi v nazorni obliki, to pomeni, da so informacije prikazane v obliki grafičnih simbolov in povezav med njimi. Informacije, ki niso primerne za grafični prikaz, pa so prikazane opisno, z besedilom. V preteklosti sta na področju modeliranja prevladovali dve metodologiji. Prva je modeliranje podatkov, druga pa modeliranje procesov. Novejše tehnike modeliranja pa združujejo oba vidika ter vpeljujejo tudi koncepte za opis organizacijskih in poslovnih struktur (Heričko, 2000).

Za dobro modeliranje je potrebno poznati tehnike modeliranja, še pomembnejše pa je znanje, kako opise procesov s strani njihovih izvajalcev pretvoriti v dobre modele. Problemi, do katerih prihaja pri modeliranju, so (Kovačič et al. 2004, str. 84):

- Osnova za modeliranje je členjenje procesa na aktivnosti oz. podprocese. Nivo podrobnosti modeliranja je potrebno prilagoditi namenu modeliranja. Če je namen boljše poznavanje procesa, ni potrebno modelirati vseh podrobnosti, saj bi tako model postal preveč kompleksen in modeliranje preveč zamudno. Če pa je namen modeliranja ugotavljanje informacijskih potreb, pa je potrebno izdelati zelo natančen model obstoječih oziroma prihodnjih procesov.
- Paziti je potrebno pri opredeljevanju aktivnosti. Aktivnosti niso podatki, temveč delo, ki ga nekdo opravlja.
- Do opisov procesov se moramo dokopati z izvajanjem intervjujev. To je lahko zelo zamudno, ker procesi potekajo skozi več organizacijskih enot. Pri intervjujih si pomagamo s tem, da izvajalcem pokažemo model procesa, kolikor ga že imamo

pripravljenega. Modele potem uskladimo z izvajalci. Zaradi te komunikacije morajo biti tehnike modeliranja čim bolj preproste.

- Problem pri izvajanju intervjujev je tudi to, da mnogi izvajalci težko ločijo med delom, ki sodi v poslovni proces, ki ga modeliramo, in drugim delom, ki ga opravljajo. Izvajalci tudi težko ocenijo čas, ki je potreben za izvajanje neke aktivnosti. Pogosto čas opravljanja aktivnosti tudi namenoma napihnejo, da bi povečali pomembnost svojega dela.

1.3.3 Tehnike modeliranja

Moody (2007) ugotavlja, da ustvarjalci modelov tehniko modeliranja pogosto izberejo na podlagi intuicije in preteklih izkušenj. Tehnike izbirajo glede na to, kaj je njim samim videti dobro, kar pa pogosto ni tudi najbolj učinkovito pri podajanju informacij. Tudi tehnike modeliranja pogosto ne upoštevajo znanstvenih dejstev, kako dobro grafično prikazati informacije. Zato Moody našteje devet lastnosti dobrega diagrama:

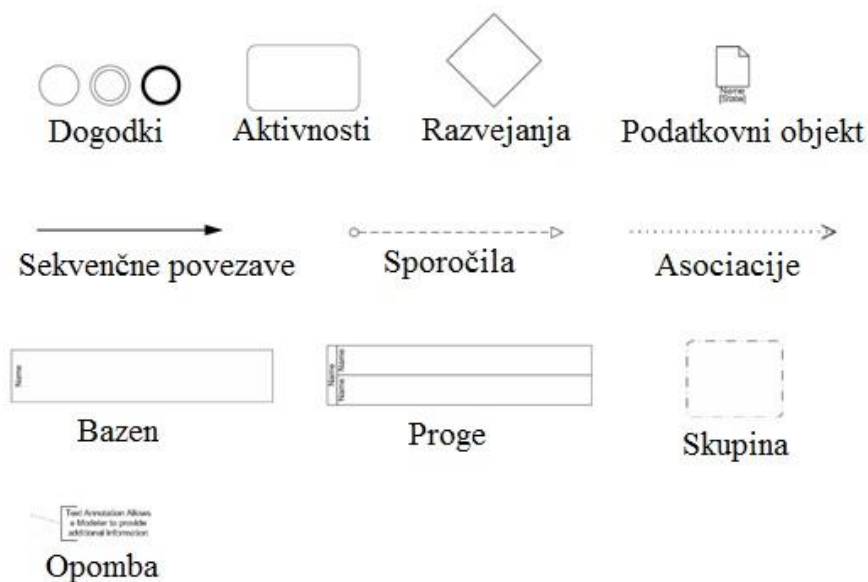
- Elementi diagrama morajo biti dobro vidni in preprosto jih mora biti ločiti med sabo. Elementi morajo biti dovolj kontrastni, biti morajo dovolj narazen in dovolj veliki, da jih uporabniki sploh lahko razločijo. Simboli morajo biti tudi dovolj različni med seboj. Če so si simboli preveč podobni, lažje pride do zamenjav in napačne interpretacije diagrama.
- Diagrami ne smejo biti preveč kompleksni. Izdelovalci diagramov pogosto skušajo stlačiti preveč informacij v en diagram. Dobra tehnika modeliranja mora omogočiti delitev diagrama na podenote.
- Relativna pomembnost elementov diagrama mora biti jasna. Bolj pomembni elementi diagrama morajo biti poudarjeni, da pritegnejo uporabnikovo pozornost.
- Pri uporabi več diagramov hkrati je treba poskrbeti, da so vključeni mehanizmi povezovanja. Mehanizmi povezovanja morajo omogočiti bralcu diagrama, da razume celoto in kje v tej celoti se diagram, ki ga gleda, nahaja.
- Elementi diagrama morajo biti vizualno neposredni. To pomeni, da mora njihova grafična podoba čim bolj predstavljati realno podobo elementa ali pa čim bolj uveljavljeno grafično ikono. Taka predstavitev pomaga uporabniku diagrama, da takoj izlušči pomen elementa in si lažje zapomni, kaj kateri element pomeni.
- Organizacija elementov v skupine. Združevanje elementov v skupine zmanjša potrebo po več diagramih in olajša razumevanje diagramov z veliko elementi.
- Diagram mora biti dobro označen. Potrebuje naslov, ki je jasno viden, in legendo elementov in njihovih pomenov.
- Elementi morajo uporabljati več grafičnih spremenljivk. Za ločevanje elementov med sabo je bolje uporabiti več kot samo obliko. Če so uporabljene še druge vizualne spremenljivke, kot sta barva ali kontrast, povečamo natančnost prepoznavanja elementov.
- Potrebno je omejiti število različnih grafičnih elementov. Nekatere podatke je bolje predstaviti z vizualnimi variacijami ali pa v besedilni obliki.

Johansson in sodelavci (2012) so Moodyjeve kriterije uporabili za analizo tehnik modeliranja poslovnih procesov. Naštejejo štiri glavne tehnike: diagram poteka, UML (angl. *Unified Modeling Language*), BPMN (angl. *Business Process Modeling Notation*) in diagram poslovnih procesov. Ugotovili so, da samo BPMN dosega zadovoljivo raven po Moodyjevih kriterijih, zato se bom tudi jaz osredotočil na BPMN in to tehniko uporabil pri izdelavi modelov procesa, ki ga opisujem.

BPMN je tehnika modeliranja poslovnih procesov, ki jo je razvila organizacija BPMI leta 2004. BPMN je okrajšava za *Business Process Modeling Notation*. Cilj BPMI je bil razviti tehniko modeliranja, ki bo razumljiva vsem tistim, ki se bodo z modelom srečali, tako izdelovalcem modela kot tistim, ki bodo model pretvorili v delujoč proces in tistim, ki bodo proces uporabljali, upravljali in nadzorovali. BPMN je podoben diagramom poteka in je tako splet grafičnih objektov, to so aktivnosti in nadzorni tokovi, ki določajo vrstni red izvajanja aktivnosti (White, 2004).

Cilj BPMN je preprosta, lahko razumljiva grafična predstavitev poslovnega procesa. Poslovni procesi pa so lahko zelo kompleksni in BPMN mora biti sposobna zajeti to kompleksnost. Sestavljena je iz štirih osnovnih kategorij elementov: objekti poteka, povezave, proge in artefakti (White, 2004). Grafični simboli za vse elemente BPMN so predstavljeni na Sliki 1.

Slika 1: Simboli BPMN



Vir: S. A. White, S.A. (2004). *Introduction to BPMN*.

Med objekte poteka štejemo (White, 2004):

- dogodke, ki predstavljajo nekaj, kar se zgodi med procesom; grafično so predstavljeni kot krogi in so lahko začetni, vmesni in končni;

- aktivnosti, ki predstavljajo neko delo, opravljeno v procesu; grafično so predstavljene kot pravokotniki z zaobljenimi robovi in se delijo na naloge in podprocese;
- razvejanja nadzorujejo združevanje in razdruževanje sekvenčnih povezav in predstavljajo klasične odločitve.

Objekti poteka so v diagramu med seboj povezani in tako ustvarjajo ogrodje poslovnega procesa. Funkcijo povezovanja objektov poteka med seboj opravljajo povezave. Povezave so (White, 2004):

- sekvenčne povezave določajo vrstni red izvajanja aktivnosti in so prikazane s polno črto, ki se konča s polno puščico;
- sporočila so predstavljena s črtkano črto, ki se konča s prazno puščico in prikazujejo tok sporočil med udeleženci v procesu;
- asociacije povezujejo objekte poteka z artefakti; predstavljene so s pikčasto črto, ki se konča z odprto puščico.

Kot veliko tehnik modeliranja tudi BPMN pozna koncept združevanja aktivnosti glede na zadolžitve ali zmožnosti. V ta namen so pri BPMN uporabljene proge (White, 2004):

- bazen predstavlja udeleženca v procesu; uporablja se tudi za grafično ločevanje ene skupne aktivnosti od druge;
- proga je del bazena in služi nadaljnji organizaciji aktivnosti znotraj bazena.

Bazeni se uporabljajo, ko poslovni proces zajema več kot enega udeleženca, ki je fizično ločen v diagramu. Običajno gre za dve ločeni poslovni enoti ali za dve ločeni podjetji. Aktivnosti znotraj enega bazena so samozadostni procesi in sekvenčne povezave ne smejo iti čez mejo bazena. Za komunikacijo med bazeni uporabljamo sporočila. Obratno velja za proge. Te se večinoma uporabljajo za označevanje tradicionalnih funkcij znotraj podjetja in med njimi lahko prehajajo sekvenčne povezave, sporočila pa ne smejo biti uporabljena za označevanje komunikacije med objekti poteka v različnih progah (White, 2004).

Prednost BPMN je v fleksibilnosti, ki omogoča izdelovalcem modela, da obogatijo diagram z dodatnimi informacijami, kjer je to potrebno. Te dodatne informacije se imenujejo artefakti in so (White, 2004):

- podatkovni objekti, ki prikazujejo podatke, ki so potrebni ali pa nastanejo z aktivnostmi; z aktivnostmi so povezani preko asociacij;
- skupine so predstavljene s pravokotnikom z zaobljenimi robovi in črtkano črto; uporabljamo jih za dokumentacijo ali analizo in ne vplivajo na potek izvajanja;
- opombe so dodatne informacije, ki jih izdelovalec modela lahko doda za lažje razumevanje.

1.4 Preurejanje poslovanja

Preurejanje poslovanja je najvišji nivo strategije za upravljanje s spremembami, ki presežejo zmožnosti postopnega izboljševanja procesov, metod prenove in reorganizacije podjetja. Preurejanje poslovanja združuje radikalni pristop prenove poslovnih procesov z bolj postopnimi spremembami trajnih izboljšav procesov skupaj s primernimi strategijami informacijske infrastrukture (Kovačič, 2001). Preurejanje procesov je strategija prenove, pri kateri kritično analiziramo trenutna poslovna pravila, prakse in postopke, jih korenito premislamo in nato preoblikujemo kritične produkte, procese in storitve (Prasad, 1999).

Preurejanje poslovanja je tako krovni izraz za strateško načrtovanje informacijskih sistemov, prenovo poslovnih procesov in poslovnih izboljšav. Za temeljito in učinkovito prenovo mora organizacija združiti radikalne spremembe in bolj složne spremembe, ki večajo učinkovitost. Pri tem ima informacijska tehnologija ključno vlogo v podpori sprememb, pa tudi kot povzročitelj sprememb (Kovačič, 2001).

Tudi Križman in Novak (2002, str. 53) ugotavljata, da so razlike med trenutnim stanjem procesov in zelenim stanjem premostljive ali z složnim procesom stalnega izboljševanja ali pa z radikalnejšim reinženiringom. Kot glavne cilje preurejanja poslovanja navajata:

- napraviti proces uspešen, to pomeni, da mora dati zelen rezultat;
- napraviti proces učinkovit, tako da porablja čim manj virov;
- napraviti proces hitrejši ob enaki kakovosti in učinkovitosti;
- napraviti proces prilagodljiv tako, da se je sposoben prilagajati spremenjenim zahtevam kupcev ali poslovanja.

Predpogoji izboljšave procesov so (Križman & Novak, 2002, str. 53):

- da organizacija verjame, da je sprememba koristna,
- da vsi razumejo vizijo zelenega prihodnjega stanja,
- da so ugotovljene in odstranjene vse obstoječe in potencialne prepreke,
- da celotna organizacija podpira strategijo,
- da vodstvo organizacije vodi spremembe in služi kot vzor,
- da je omogočeno izobraževanje iz zahtevanih novih znanj,
- da je vzpostavljen merilni sistem,
- da so vsem dane povratne informacije,
- da je učinkovito uporabljen sistem priznanj in nagrad.

1.4.1 Prenova poslovnih procesov

Kot že omenjeno, prenova poslovnih procesov (angl. *Business Process Change*, BPC) vključuje tako radikalne kot bolj složne pristope k spremembam. Jurisch in sodelavci (2014) naštejejo šest temeljnih pristopov k prenovi poslovnih procesov:

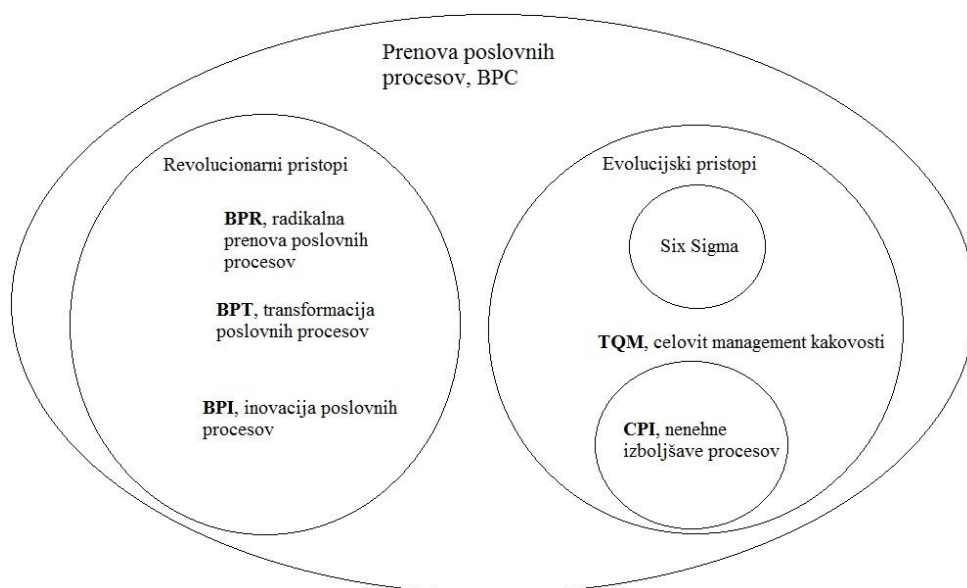
- radikalna prenova poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering*, BPR),
- transformacija poslovnih procesov (angl. *Business Process Transformation*, BPT),
- inovacija poslovnih procesov (angl. *Business Process Innovation*, BPI),
- Six Sigma,
- celovit management kakovosti (angl. *Total Quality Management*, TQM),
- nenehne izboljšave procesov (angl. *Continuous Process Improvement*, CPI).

Prenova poslovnih procesov ima svoje korenine v radikalnem BPR in bolj zložnem TQM. Zgoraj naštetih pristopi se v grobem delijo na radikalne, revolucionarne metode in na bolj zložne evolucijske pristope k prenovi poslovnih procesov. Med revolucionarne štejemo BPR, BPT in BPI. V literaturi se ti trije izrazi pojavljajo kot sinonimi in v resnici gre za isti koncept, različni izrazi pa so se v literaturi pojavili zaradi velike priljubljenosti BPR (Jurisch et al., 2014).

Celovit management kakovosti (TQM) prištevamo med evolucijske pristope k prenovi poslovnih procesov. Prizadeva si izboljšati kakovost izdelkov in storitev v vseh oddelkih podjetja. Nenehne izboljšave procesov in Six Sigma so prav tako evolucijski pristopi, vendar so bolj usmerjeni k nenehnim izboljšavam organizacije. Projekti Six Sigma se zanašajo tudi na statistične metode, da odkrijejo morebitne probleme. Vključujejo načrtovanje, izboljšave ter spremljanje učinkovitosti procesov z namenom zmanjšanja stroškov in povečanja zmogljivosti procesa (Jurisch et al., 2014).

Revolucionarni in evolucijski pristopi k prenovi poslovnih procesov stremijo k izboljšanju procesov. Velikokrat se dve ali več naštetih tehnik iz revolucionarnega in evolucijskega pristopa uporablja hkrati. Pogosto pa gre za to, da so projekti samo označeni kot BPR, v resnici pa ne prinašajo radikalnih sprememb v organizaciji. Prenova poslovnih procesov je tako menedžerski koncept, ki vključuje spremembe poslovnih procesov ne glede na to, ali so spremembe revolucionarne ali evolucijske. Na Sliki 2 so predstavljeni pristopi preнове poslovnih procesov (Jurisch et al., 2014).

Slika 2: Pristopi prenove poslovnih procesov



Vir: M.C. Jurisch et al., *Which capabilities matter for successful business process change*, 2004

1.4.1.1 Nenehne izboljšave procesov

Za projekte postopnih izboljšav je značilno, da potekajo večinoma nepretrgano, kot proces. Aktivnosti so usmerjene v obravnavo obstoječega poslovnega procesa, ki se izboljšuje postopno. Največkrat se izvajajo v okviru ene poslovne funkcije in v prenavo so vključeni neposredni izvajalci procesa. Cilji projekta postopnih izboljšav so večinoma poenostavitev in avtomatizacija delovnih postopkov ter znižanje stroškov. Tveganje pri takih projektih je majhno do zmerno (Kovačič et al. 2004, str. 60).

Nenehne izboljšave procesov (angl. *Continuous Process Improvement*, CPI) veliko organizacij uporabi kot prvi pristop k izboljševanju poslovnih procesov. Tak pristop zahteva najprej razumevanje obstoječega procesa. Začne se z dokumentiranjem procesa, kot je. Naslednji korak je vzpostavitev meril in načina merjenja učinkovitosti poslovnega procesa. Proces spremljamo in zbiramo rezultate merjenja učinkovitosti. Na podlagi zbranih podatkov naredimo analizo in ugotovimo priložnosti za izboljšave. Uvedemo izboljšani proces in ga zopet spremljamo in merimo učinkovitost. Ta krog nenehnih izboljšav se ponavlja (Križman & Novak, 2002, str. 58).

1.4.1.2 Celovit management kakovosti

Kovačič in sodelavci (2004, str. 68–69) kot proces nenehnega izboljševanja predstavijo celovit management kakovosti (angl. *Total Quality Management*, TQM). Po pogostosti in vplivu sprememb ga postavijo na nasprotno stran BPR. Gre za celovit pristop organizacije, pri katerem gre za nenehno izboljševanje vseh poslovnih procesov, izdelkov in storitev v

organizaciji. TQM temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključno pri doseganju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Dahlgaard in Dahlgaard-Park (2006) definirata TQM kot kulturo podjetja, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo strank skozi neprestane izboljšave, pri čemer sodelujejo vsi zaposleni. Marinkovic in sodelavci (2016) dodajajo še, da pri TQM sodelujejo tudi dobavitelji in kupci sami ter da TQM zadeva vse procese, od nabave do podpore strankam in po prodajnih aktivnostih.

TQM je bil zelo hitro sprejet v proizvodnji industriji. V zadnjih letih pa se je princip celovitega managementa kakovosti razširil tudi v storitveni sektor. Storitvena podjetja so je za TQM začela zanimati predvsem zaradi pozitivnega učinka TQM na strateške in poslovne vidike uspešnosti organizacije. Storitvena podjetja pa morajo TQM prilagoditi svoji dejavnosti, da bi uspešno izkoristila prednosti, ki jih ponuja TQM.

Pri ocenjevanju kakovosti si lahko organizacije pomagajo z modelom poslovne odličnosti. Model poslovne odličnosti je merilo oz. pripomoček za ugotavljanje, katere procese je potrebno prenoviti. Metoda ocenjevanja je določena, podjetje pa si lahko samo ali ob pomoči usposobljenih svetovalcev izdelava poročilo po tej metodi. Pri tem je dobra osnova primerjava z referenčnim modelom dejavnosti (Kovačič et al. 2004, str. 69).

1.4.1.3 Six Sigma

Poslovno strategijo Six Sigma je konec osemdesetih let razvila Motorola. Sigma je merilo odstopanja kakovosti storitve od njene povprečne kakovosti. Osnovna ideja strategije Six Sigma je odstraniti variacije v kakovosti storitve, tako da je kakovost vedno znotraj zastavljenih okvirjev. Da bi lahko povečali kakovost storitve, je potrebno variabilnost meriti in ovrednotiti ter razviti strategije, kako variabilnost odstraniti. Da proces ustreza kakovosti Six Sigma, mora biti variabilnost procesa največ šestkrat standardni odklon kakovosti procesa. Strategija Six Sigma je usmerjena v odkrivanje priložnosti za zmanjšanje napak v procesu, ne pa v štetje napak, ki se zgodijo (Antony, 2006).

Čeprav ima Six Sigma korenine v vitki proizvodnji, pa to strategijo lahko uporabljajo tudi storitvena podjetja. Storitvena podjetja morajo sprejeti tri principe statističnega razmišljanja (Antony, 2006):

- vse delo je opravljeno v sistemu medsebojno povezanih procesov,
- vsi procesi imajo variacije in
- vsi procesi ustvarjajo podatke, ki nam pomagajo razumeti variabilnost in naša naloga je, da poiščemo vzroke variabilnosti in jih odpravimo.

Antony (2006) našteje še prednosti, ki jih lahko pričakujejo podjetja, ki uspešno vpeljejo strategijo Six Sigma:

- Učinkovitejše odločitve menedžmenta zaradi večjega zanašanja na podatke in dejstva, ne pa na občutke in ugibanja. To pomeni, da se močno znižajo stroški popravljanja napak in reševanja problemov, saj se pri reševanju problemov podjetje lahko zanaša na podatke in dejstva.
- Povečano zavedanje potreb in pričakovanj strank. Predvsem se poveča zadovoljstvo strank na področju, kjer je pomembna kakovost storitve.
- Povečana učinkovitost in zanesljivost notranjih aktivnosti pripelje do večjega tržnega deleža in bolj zadovoljnih lastnikov podjetja.
- Zaposleni imajo več znanja o orodjih in tehnikah za reševanje problemov, kar pripelje do večjega zadovoljstva zaposlenih.
- Zmanjša se število aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, kar zmanjša dobavne čase.
- Zmanjša se variabilnost v kakovosti storitev, kar pripelje do bolj zanesljivih in predvidljivih storitev.
- Kultura podjetja in miselnost zaposlenih se spremenita iz reakcijskih v proaktivni.
- Izboljša se sodelovanje zaposlenih preko funkcijskih silosov.

1.4.1.4 BPR

Izraz korenita prenova poslovnih procesov ali BPR je postal priljubljen, ko ga je leta 1990 Michael Hammer uporabil v svoji knjigi »*Reengineering the Corporation*«. Prenovo poslovnih procesov je opisal kot radikalen način spremembe poslovnih procesov tako, da stare procese zavržemo in ustvarimo nove. Pri tem je informacijska tehnologija glavni dejavnik, ki te spremembe omogoča (Križman & Novak, 2002, str. 58).

Kovačič (1998, str. 90) opredeli korenito prenavo poslovnih procesov ali reinženiring kot temeljito preverjanje procesov in njihovo korenito spremembo, ki jo naredimo z namenom, da bi dosegli znižanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno. Koncept reinženiringa stopnjuje učinke JIT (angl. *Just-In-Time*) in celovitega obvladovanja kakovosti TQM (angl. *Total Quality Management*) tako, da lahko procesno usmeritev uporabimo kot strateško orodje za izboljšanje učinkovitosti poslovanja.

Projekti korenite prenovne poslovanja ali reinženiringa se najpogosteje začnejo kot odgovor vodstva organizacije na ključna vprašanja poslovne uspešnosti. Cilji teh projektov so konkurenčno doseči ali preseči vodilne v panogi ali pa postaviti novo opredelitev najboljšega v panogi. Projekti korenite prenovne poslovanja potekajo ob uporabi in uvajanju informacijske tehnologije v poslovne procese z namenom zagotavljanja konkurenčne prednosti. Da bi lahko začeli vnovično načrtovanje organizacije, je potrebno zavreči uveljavljena poslovna pravila in postopke ter neprimerna organizacijska in izvedbena načela in modele. Gre za enkratni projekt, ki je usmerjen v korenite spremembe poslovanja organizacije. Poteka preko obstoječih organizacijskih pregrad med funkcijskimi enotami. Tveganje pri projektih reinženiringa je veliko (Kovačič et al. 2004, str. 60–61).

BPR se od evolucijskih metod prenove poslovnih procesov razlikuje po tem, da ne izhaja iz obstoječega procesa. BPR predpostavlja, da je obstoječi proces nepomemben, ker ne deluje. Zato se BPR osredotoča na prihodnost. Izvajalci BPR si morajo proces zamisliti, kot bi ga želel kupec, kot bi ga želeli zaposleni. Vprašati se morajo, kako delajo najboljše organizacije v branži in kaj lahko naredimo z novo tehnologijo (Križman & Novak, 2002, str. 59).

1.4.1.5 Cilji prenove poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov zajema naslednja osnovna izhodišča in cilje (Kovačič, 1998, str. 90):

- »poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev izvedbe, dokumentacije in ostalih organizacijskih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodatne vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in dobavnih rokov,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev,
- prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih resursov),
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja ostalih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing)«.

1.4.1.6 Koraki prenove poslovnih procesov

Križman in Novak (2002, str. 59) pravita, da je največja razlika med revolucijskimi in evolucijskimi pristopi k prenovi poslovnih procesov v prvem koraku prenove. CPI prične z obstoječim procesom, BPR pa se s sedanjim ali preteklim stanjem ne obremenjuje. Večina tako imenovanih projektov BPR je tako v resnici projektov CPI, saj so za osnovo uporabljeni obstoječi procesi. Naštejeta naslednje korake BPR:

- definicija obsega, pri katerem se določi obseg in cilje projekta prenove poslovnih procesov;
- proces učenja, pri katerem se upošteva želje kupcev in zaposlenih, pa tudi analiza najboljših podjetij v panogi in novih tehnologij;
- razvijanje novega procesa; gre za popolnoma nov proces, kakršen bi moral biti;
- načrt prehoda, pri katerem se naredi načrt aktivnosti, ki so osnovane na razliki med obstoječim procesom, tehnologijo, organizacijsko strukturo in želenim stanjem;
- uvedba rešitve.

Kovačič in sodelavci (2004, str. 72–73) pravijo, da se proces prenove začne z zavedanjem vodstva o potrebnosti prenove. Potek prenove poslovnih procesov razdelijo na štiri korake:

- Prvi korak je opredeljevanje poslovnih procesov. Ko so procesi opredeljeni, pa jih je potrebno natančno spoznati. Pri tem si pomagamo z modeli obstoječih poslovnih procesov. Take modele imenujemo modeli AS-IS.
- Drugi korak je analiza obstoječih procesov. Orodja za modeliranje procesov pri analiziranju igrajo pomembno vlogo, saj nam omogočajo boljši vpogled v učinkovitost procesa. Pri analizi izvajamo tudi simulacijo, ki pokaže ozka grla, obremenitev virov, čas izvajanja aktivnosti in podobno.
- Tretji korak je izboljšanje procesov. Učinke izboljšav najprej preverimo na modelih, ki jih imenujemo modeli TO-BE. Pri izdelavi teh modelov uporabimo enaka orodja kot za izdelavo modelov AS-IS. Predlog prenove vsebuje tudi predloge informatizacije. Pred odločitvijo, ali bo organizacija izbrala predlagani novi poslovni proces, je potrebno narediti primerjavo med modelom AS-IS in modelom TO-BE in ugotoviti stopnjo skladnosti obeh modelov.
- Zadnji korak je uvedba novega poslovnega procesa.

1.5 Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje je svoj razmah doživelo s pojavom interneta, njegovi začetki pa segajo dlje v preteklost. Najprej se je uporaba računalnikov razširila na industrijsko področje. Sprva za podporo računovodstvu, obračunavanje plač, pripravo poročila, kasneje pa tudi za računalniško načrtovanje proizvodnje (Kovačič et al., 2004, str. 266).

Kovačič in sodelavci (2004, str. 267) pravijo, da danes elektronsko poslovanje pomeni poslovati v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije. Naštejejo šest različnih tipov elektronskega poslovanja:

- med podjetji (angl. *Business to Business*, B2B),
- med podjetji in potrošniki (angl. *Business to Customer*, B2C),
- med potrošniki (angl. *Consumer to Consumer*, C2C),
- med podjetji in javno oz. državno upravo (angl. *Business to Government*, B2G),
- med državljani in javno oz. državno upravo (angl. *Consumer to Government*, C2G),
- znotraj javne oz. državne uprave (angl. *Government to Government*, G2G).

Ne glede na tip elektronsko poslovanje podjetjem prinaša neposredne koristi. Te koristi so (Kovačič et al., 2004, str. 269–272):

- Zniževanje stroškov nakupa podjetja dosežejo s tesnejšim povezovanjem med nakupnimi in razvojnimi dobavitelji. Z avtomatizacijo postopkov pa zmanjšujejo čas, ki ga za nakupne aktivnosti porabijo zaposleni.

- Zniževanje obsega zalog dosežejo z boljšimi povezavami s svojimi dobavitelji. Če so podjetja tehnološko in poslovno povezana v proizvodni verigi, se lahko izognejo dvojnemu skladiščenju.
- Skrajševanje poslovnega cikla dosežejo podjetja z elektronskim pošiljanjem dokumentov in orodji za skupinsko delo, ki povezujejo skupine na različnih lokacijah.
- Razvijanje učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanje z odjemalci. Podjetja lahko preko interneta omogočijo svojim strankam vpogled v stanje naročil, podroben opis svoje ponudbe in nudijo tehnično pomoč.
- Znižanje stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanje novih tržnih priložnosti. Uporaba interneta odpravlja potrebo po fizični širitvi in povečanju števila prodajalcev v primeru potrebe po povečanju prodajnih zmogljivosti. Uporaba interneta omogoča tudi neposredno naročanje, brez ročnega izpolnjevanja obrazcev, in odpira nove priložnosti na trgih, ki bi za organizacijo ob ustaljenih možnostih ostali nedostopni.

1.5.1 Elektronsko trgovanje

V osemdesetih in devetdesetih letih je zaradi povečanja potreb prebivalstva po prostem času in hitrejši dostavi izdelkov narasla kataloška prodaja kot oblika neposredne maloprodaje izdelkov. Z novimi možnostmi, ki jih ponuja internet, se je taka oblika prodaje še razširila in dopolnila. Neposredna prodaja opredmetenih izdelkov na internetu skokovito naraste, kljub temu pa večina uporabnikov splet še vedno uporablja predvsem za raziskavo ponudbe in cen, nakup pa opravi v fizični trgovini (Kovačič et al., 2004, str. 274).

Prednost elektronske maloprodaje za prodajalca je na prvem mestu zmanjšanje stroškov poslovanja. S spletno prodajo blaga se lahko skoraj v celoti izognejo stroškom v zvezi z zagotavljanjem prodajnih prostorov, prodajalcev in opreme ter drugih stroškov fizične maloprodaje izdelkov. Druga velika prednost elektronske maloprodaje pa je individualna obravnava kupcev. Prodajalec lahko spremlja posamezne nakupe, navade in okus svojih kupcev. To omogoča prilagajanje ponudbe trenutnim in tudi prihodnjim potrebam kupca (Kovačič et al., 2004, str. 274–276).

Prednosti nakupovanja v spletnih trgovinah za potrošnike so dostop do spletnih trgovin po celem svetu, 24-urni obratovalni čas, nižje cene kot v fizičnih trgovinah in dostava na dom oz. takojšnji dostop do vsebin v primeru nakupa multimedijskih vsebin ali e-knjig (E-nakupovanje končnih potrošnikov RIS 2004/2, 2005).

Elektronska maloprodaja se od klasične maloprodaje razlikuje po strankah in povpraševanju. Tarn in sodelavci (2003) naštejejo naslednje značilnosti kupcev in povpraševanja v elektronski maloprodaji:

- Značilnosti kupcev so, da je potencialnih kupcev veliko več in so bolj raznoliki ter geografsko bolj razpršeni. Kupci lahko kupujejo od doma, kar pomeni, da opravijo nakup

tudi tisti, ki ga v klasični trgovini morda ne bi. Kupci v spletnih trgovinah pričakujejo večje popuste in so tudi bolj občutljivi na ceno in kakovost.

- Značilnosti povpraševanja so, večje število nakupov, ki pa so manjši po številu izdelkov. Povpraševanje bolj niha in je bolj sezonsko.

Te značilnosti kupcev in povpraševanja pripeljejo do naslednjih posledic (Tarn et al., 2003):

- Lastniki spletnih trgovin morajo spletne strani trgovine zaščititi pred krajo občutljivih osebnih podatkov.
- Sezonska nihanja je težje napovedati zaradi večjega nihanja v povpraševanju in večje razdrobljenosti kupcev.
- Večja razdrobljenost kupcev prodajalcem tudi oteži hitro dostavo.
- Ker kupci izdelka, ki ga kupijo, ne morejo prej preizkusiti, to poveča verjetnost, da z izdelkom ne bodo zadovoljni in ga bodo vrnil.

Proces pridobivanja spletnega naročila se prične s spletno trgovino, ki mora nuditi dobro uporabniško izkušnjo in dovolj razumljiva navodila, da kupec zna zaključiti naročilo. Proces spletnega nakupa mora biti varen. Po tem ko je spletno naročilo shranjeno, se prenese k izpolnjevalcu naročil, ki prevzame odgovornost za dostavo izdelkov kupcu. Ko naročilo pride do logističnega partnerja, se izvedejo koraki, potrebni za izdelavo in odpremo paketa na kupčev naslov. Če nekaterih izdelkov, ki jih je stranka naročila, ni na zalogi, se naročilo začasno zamrzne, dokler ne pride dodatna zaloga od dobavitelja. Skozi vse te korake mora biti kupec obveščen o statusu naročila. Kupec mora prav tako imeti možnost, da status naročila preveri v spletni trgovini (Tarn et al., 2003).

Spletna trgovina je najhitreje rastoč način prodaje v Evropi in Severni Ameriki. Online Retailing: Britain, Europe, US and Canada 2016 navaja, da se je skupno spletna prodaja v Veliki Britaniji, Nemčiji, Franciji, Nizozemski, Švedski, Italiji, Poljski in Španiji v letu 2015 povečala za več kot 18 odstotkov v primerjavi s prejšnjim letom. Za leto 2016 pa napoveduje skoraj 17-odstotno rast. Največ prek spleta nakupujejo Britanci, kjer spletna prodaja dosega malo več kot 15 odstotkov, evropsko povprečje pa je osem in pol odstotkov vse prodaje.

Statistični urad Republike Slovenije (2015) navaja, da je med aprilom 2014 in marcem 2015 39 odstotkov Slovencev, starih med 16 in 74 let, opravilo vsaj en nakup preko spleta. Malo več kot polovica je v tem času preko spleta opravila le en ali dva nakupa. Največ so kupovali oblačila ali športno opremo, temu sledijo gospodinjski aparati ter nato dobrine za vsakdanjo rabo.

1.5.2 Management odnosov s strankami

Hrovat (2011, str. 51) povzeto po Paulu Postma opredeljuje management odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, CRM) kot »strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je povečati število strank, doseči visoko

raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše kupce, povečati vrednost nakupov, odzivati se proaktivno v očeh kupca in ne izdelka, skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev ter s kupci ustvariti doživljenjske odnose«.

Kovačič in sodelavci (2004, str. 283) definirajo CRM kot »poslovno strategijo, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in obojestranskih koristih. Stranka svoje koristi vidi v izpolnjenih pričakovanjih in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacij, da ponudijo pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije svoje koristi vidijo v večji donosnosti kot posledici sposobnosti identificiranja donosnih kupcev in grajenju trdnega odnosa z njimi. CRM lahko obravnavamo tudi kot poslovno filozofijo ali nov način vodenja organizacije, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. Kakšno je to znanje, je v veliki meri odvisno od podatkov in informatike, ki omogoča množico podatkov preoblikovati v znanje in ga posredovati vsem, ki ga potrebujejo v procesu optimizacije odnosa s stranko.«

Za podjetje je veliko dražje pridobivati nove stranke ali jih pridobiti nazaj, kot pa obdržati obstoječe. Prav tako je lažje prodati izdelek obstoječi stranki kot pa novi. Razočaran kupec slabe izkušnje v povprečju deli z drugimi, obstoječe stranke pa niso vse enako dobičkonosne. CRM nam pomaga najti stranke, ki imajo največji potencial in nam pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi strankami (Kovačič et al., 2004, str. 284).

Kovačič in sodelavci (2004, str. 285) definirajo tri skupine dejavnosti, ki sestavljajo strategijo CRM:

- Analitični CRM, ki skrbi za analizo povpraševanja, dobičkonosnosti produktov in analizo trženjskih akcij ter učinkovitosti prodaje. Za analitični CRM je značilno podatkovno rudarjenje.
- Operativni CRM, ki podpira operativno raven. Tja štejemo podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil itd. Vključuje tudi klicni center in spletni portal. Podpira procese, obrnjene k strankam.
- Sodelovalni (kolaborativni) CRM omogoča podjetju uporabo tehnologije za interakcijo in sodelovanje s strankami in poslovnimi partnerji.

Temeljni izziv informatike v okviru vpeljave in uporabe CRM v organizaciji je poenotenje podatkov v integriranem informacijskem okolju organizacije. Poskrbeti mora za kakovost in integracijo podatkov o strankah. Informacijski sistem pa mora biti sposoben množico podatkov tudi pretopiti v informacije (Kovačič et al., 2004, str. 290).

Kovačič in sodelavci (2004, str. 291) opozarjajo, da CRM rešitev ni izdelek, ampak je integracijsko orodje. Vpeljava CRM v praksi od podjetja zahteva, da razvije nabor integriranih aplikacij, ki omogočajo pokrivanje vseh potreb čelnega poslovanja,

avtomatizacijo podpore strankam, dela na terenu, prodaje in oglaševanja. Tehnologija, uporabljena pri uvedbi sistema CRM, mora zajemati:

- Poslovna pravila, ki so potrebna pri določanju kriterijev za donosnost strank.
- Podatkovno skladišče, ki je z vidika CRM najpomembnejši vir podatkov. CRM zahteva združevanje podatkov o strankah iz različnih virov v enotno bazo.
- Poročila o strankah in interna poročila.
- Tehnologijo za klicni center, ki ima ključno vlogo pri uvedbi CRM. Omogoča neposredni stik z osebjem.

Učinkovita infrastruktura CRM mora integrirati (Kovačič et al., 2004, str. 292–293):

- Podatke o strankah. Ena od ključnih zahtev sodobne aplikacije CRM je zmožnost dostopanja, upravljanja in procesiranja vseh vsebin, ki so za stranko pomembne. Brez celovitega pogleda na stranko organizacija ne more izkoristiti vseh potencialov CRM.
- Kontaktne podatke o strankah. Kontaktni podatki strank se zbirajo po različnih poteh, zato je ključno, da so ti podatki poenoteni. Kontaktni podatki morajo biti dostopni iz vseh delov organizacije, zato je pogosto najprimernejši vir kontaktnih podatkov podatkovno skladišče.
- Celovite poslovne procese. Pri preoblikovanju in integriranju procesov se je potrebno osredotočiti na rešitve, ki upoštevajo potrebe stranke. Stranke želijo s podjetjem poslovati preko različnih poti in morajo pri tem imeti konsistentne, točne in hitre informacije. Pri tem igra ključno vlogo internet, ki se iz trženjske poti spreminja v interaktivni center za podporo strankam.
- Razširjeno organizacijo. Integracija razširjene organizacije na področju CRM pomeni, da so podatki o strankah vedno dostopni vsem zaposlenim, ne glede na to, ali so iz matične organizacije ali ne.

Kotorov (2002) našteje tri faze razvoja CRM. Prva faza je popolna usmerjenost k stranki. Poudarek je na osebnem odnosu s stranko in organizacija ter tehnologija morata podpirati tako usmeritev. Druga faza je 360-stopinjski pogled na stranko. Druga faza razvoja osebnemu odnosu s stranko dodaja še tehnologijo za predvidevanje nakupnih vzorcev in diferenciacijo cen. Tretja faza razvoja CRM se imenuje e-CRM. Poudarek je na strategiji integracije kanalov in uporabi interneta za komunikacijo s strankami.

Sinisalo in sodelavci (2007) definirajo e-CRM kot CRM, pri katerem je glavni komunikacijski kanal med podjetjem in strankami internet. Kot zadnji korak v razvoju CRM pa definirajo mCRM, ki je komunikacija med stranko in podjetjem, povezana s prodajo, trženjem ali podporo, z namenom vzpostaviti odnos med stranko in podjetjem, opravljena preko mobilnih tehnologij. Naštejejo tudi glavne lastnosti mCRM, ki so: bolj osebni stik s stranko in večja prilagojenost posamezniku, večja interaktivnost in večja fleksibilnost.

Sestavni del CRM je tudi klicni center. Klicni centri so od svojega začetka bili zelo močno usmerjeni v število klicev. Agenti so bili plačani na podlagi meril, od katerih je bilo število klicev najpomembnejše. To je sicer dobro vplivalo na stroške in učinkovitost, na žalost pa je bil tak proizvodni pristop neoseben in je vodil v poslabšanje ugleda podjetij. V devetdesetih letih je klicni center postal sinonimen s sistemi CRM. V klicne centre so vključili z informacijsko tehnologijo podprte sisteme za telefonijo. Agentom v klicnem centru so tako bile na voljo vse potrebne informacije za učinkovito podporo stranki. Klicni centri danes tako vključujejo interaktivne glasovne odzivnike, sisteme za upravljanje z znanjem, vnaprej pripravljene dialoge, tekstovni klepet v živo, analizo govora in treninge (McAdam et al., 2009).

1.5.3 Integracija poslovanja

1.5.3.1 Integracija aplikacij

Podjetja za svoje delovanje uporabljajo več različnih sistemov in aplikacij. Te se večinoma ob nakupu ali razvoju niso sposobne povezati med sabo. Kljub temu pa je v povezovanju aplikacij in sistemov veliko prednosti. Integracija sistemov preprečujejo podvojeno zajemanje podatkov, shranjevanje enakih podatkov na več lokacijah in ponavljajoče ročno delo zaposlenih. Če aplikacije ali sistemi ostanejo informacijski otoki za podjetje, pomenijo veliko manjšo vrednost, kot če so povezani v večjo celoto.

Linthicum (2004, str. 25) opredeli integracijo aplikacij kot strateški pristop medsebojnega povezovanja več informacijskih sistemov na nivoju storitev in informacij in jim s tem omogoči izmenjavo informacij v realnem času. To podjetjem omogoča poslovanje z večjo ažurnostjo v realnem času. Integracije razdeli na štiri kategorije: informacijsko orientirane, poslovno procesno integracijsko orientirane, storitveno orientirane in portalno orientirane.

Najpreprostejši način povezovanja aplikacij je na podatkovnem nivoju. To Linthicum (2004) imenuje informacijsko orientirane integracije. Pri tem pristopu so med seboj neposredno povezane baze podatkov ali pa programskih vmesnikov, ki servirajo podatke. To dosežemo z reprodukcijo baz podatkov, pri čemer se celotna baza ali pa deli v celoti skopirajo iz ene baze podatkov v drugo. Drug način integracije na podatkovnem nivoju je združevanje več baz podatkov v eno virtualno bazo. Tretji način pa je prenos podatkov iz enega sistema v drugega preko dobro definiranih programskih vmesnikov.

Poslovno procesno integracijsko orientirane integracije Linthicum (2004) opredeli kot mehanizme upravljanja s pretakanjem podatkov in zaganjanjem procesov v pravem vrstnem redu, kar podpira upravljanje in izvajanje procesov znotraj in med sistemi. Take integracije so v resnici povezave med procesi in večinoma avtomatizirajo naloge, ki so jih prej zaposleni delali ročno. Večinoma povezujejo sisteme, ki že vsebujejo enega ali več poslovnih procesov. Pogosto gre za povezovanje med podjetji. Primer bi bil povezava med sistemom naročanja in skladiščem.

Linthicum (2004) kot tretji način povezovanja našteje storitveno orientirane integracije. Pri takem načinu povezovanja aplikacij gre za deljenje neke skupne funkcionalnosti skozi več aplikacij. Ti skupni procesi so lahko na voljo na centralnem strežniku ali pa si jih aplikacije delijo med seboj. Večinoma je to omogočeno skozi spletne storitve. Storitveno orientirane integracije večinoma omogočajo uporabo skupnih procesov znotraj podjetja, vse pogosteje pa se pojavljajo delitve storitev tudi med podjetji. Primer take delitve bi bil skupni izračun poštne med partnerji. Znotraj podjetja pa skupen izračun najboljše cene, ki bi ga uporabljale vse aplikacije znotraj podjetja.

Gulledge in Deller (2009) navedeta storitveno usmerjeno arhitekturo (angl. *Service Oriented Architecture*, SOA) kot način povezovanja aplikacij in sistemov v enotni informacijski sistem. Koumaditis in sodelavci (2013) SOA definirajo kot arhitekturno paradigmo, pri kateri so poslovni procesi sestavljeni s pomočjo spletnih storitev. Ganesh (2004) definira spletne storitve kot samostojne poslovne aplikacije, ki so dosegljive preko interneta. Osnovane so na standardih, kar omogoča, da se povezujejo med seboj in z drugimi podobnimi aplikacijami. Značilnosti spletnih storitev so, da so osnovane na standardih, šibko sklopljene, dinamično povezane in dosegljive preko omrežja.

S tehnološkega vidika so prednosti SOA ponovna uporaba, lažje vzdrževanje in integracije, s poslovnega vidika pa SOA omogoča storitve, ki so prilagojene notranjim in zunanjim poslovnim potrebam. SOA pomeni, da je poslovni proces razdeljen na manjše funkcionalne enote – storitve. Te enote so dobro definirani, samostojni moduli, ki ponujajo neko standardno poslovno funkcionalnost in so med seboj povezani ter skupaj sestavljajo integrirani poslovni proces. Organizacije, ki uporabljajo SOA, lahko pričakujejo znižanje stroškov in povečanje ponovne uporabe programske opreme. SOA prav tako omogoča integracijo obstoječih in zastarelih sistemov ter izboljša usklajenost poslovnih uporabnikov in informacijskega oddelka.

Večina spletnih storitev uporablja XML (angl. *eXtensible Markup Language*) za prenos podatkov. Taylor (2003) definira XML kot tekstovno strukturo za shranjevanje podatkov. XML je programski jezik za opisovanje podatkov. Je odprt standard, kar pomeni, da je dostopen vsem organizacijam in je zato zelo razširjen. Yu in Chen (2003) navajata, da je pri spletnih storitvah XML večinoma zapakiran v SOAP (angl. *Simple Object Access Protocol*). SOAP je podatkovno majhen in preprost protokol, osnovan na XML. Namen SOAP je prenos strukturiranih podatkov preko interneta. SOAP omogoča bogate in avtomatizirane spletne storitve, osnovane na deljeni in odprti spletni platformi.

1.5.3.2 Integracija prodajnih kanalov

Podjetja omogočajo strankam nakupovanje preko več kanalov, kot so internet, fizične trgovine, klicni centri in televizijski oglasi z neposrednim odzivom. Implementacija CRM v takem poslovnem okolju zahteva procese, ki so razširjeni preko več aplikacij, sistemov ali celo organizacij. Integracija prodajnih kanalov pomeni vzpostavitev integriranega sistema,

ki podjetju omogoča prodajo preko več kanalov. Izziv strategije integriranih kanalov je vzdrževati en pogled na kupca, ne glede na to, preko katerega kanala kupec pride v stik s podjetjem (Ganesh 2004).

Ganesh (2004) našteje naslednje prednosti integracije prodajnih kanalov:

- Kupci, ki so že kupili izdelke preko več kot enega kanala, so za podjetje največ vredni kupci. Integracija kanalov zato poveča zvestobo kupcev in podjetju olajša, da zveste kupce tudi obdrži.
- Integracija kanalov poveča kompatibilnost prodajnih sistemov med seboj.
- Podjetja lažje napovedujejo prihodnjo prodajo preko vseh kanalov in tako izboljšajo načrtovanje pri nabavi.
- Prodajni sistemi, osnovani na spletnih storitvah, lahko nadomestijo ločene prodajne sisteme in s tem povečajo fleksibilnost.
- Integracija kanalov olajša vračila izdelkov preko različnih kanalov in s tem poveča zvestobo kupcev.
- Podjetja z integracijo kanalov lahko ponudijo enake popuste in prodajne akcije na vseh prodajnih kanalih hkrati.

2 OPIS PODJETJA STUDIO MODERNA D.O.O.

2.1 Organizacija in storitve

Studio Moderna je mednarodno podjetje, ki deluje v več kot 20 državah sveta. Podjetje je prisotno predvsem v vzhodni Evropi. Studio Moderna je svojo poslovno pot začel z enim izdelkom in enim prodajnim kanalom, sedaj pa ima v svojem portfelju več tisoč izdelkov, ki jih prodaja po petih glavnih kanalih. Ti so tisk, televizijski oglasi s takojšnjim odzivom, telefonska prodaja, fizične trgovine, trgovina na debelo in internet. Preko teh kanalov doseže skoraj tri milijone aktivnih kupcev. Od tega je več kot milijon in pol kupcev, ki so kupili več kot enkrat (Studio Moderna, 2015).

Matično podjetje Studio Moderna d.o.o. ima sedež na Nizozemskem. V vsaki državi je ustanovljeno lokalno podjetje, ki je v stoddostni lasti matičnega podjetja. Končnim kupcem izdelke prodajajo lokalna podjetja, v nadaljevanju države. Države od matičnega podjetja kupujejo izdelke in storitve, kot je informacijska podpora. Matično podjetje skrbi za strateške usmeritve, marketinške strategije in daje podporo državam, države pa izvajajo marketinške strategije na lokalni ravni.

Podjetje ima v lasti več blagovnih znamk. Glavne znamke so:

- Dormeo – ležišča, vzglavniki, posteljnina, spalnično pohištvo in drugi izdelki za spanje in spalnico,
- Delimano – mali kuhinjski aparati, keramična posoda in drugi kuhinjski pripomočki,

- Walkmaxx – čevlji z ukrivljenim podplatom za šport in prosti čas,
- Rovus – sesalniki in druge naprave za čiščenje,
- Wellneo – pripomočki za osebno nego in zdravje,
- Liveactive in GymBit – pripomočki in naprave za šport in fitnes.

Naštete znamke in druge manj pomembne ali tiste v lasti drugih podjetij so združene pod krovno znamko Topshop. Topshop služi kot platforma za prodajo manjših znamk in kot orodje za testiranje novih izdelkov.

Pri reševanju problemov, ki izvirajo iz zahtevnega mednarodnega okolja in kompleksne notranje organizacije, je podjetje Studio Moderna poleg prodaje preko televizijskega oglaševanja z neposrednim odzivom razvilo še druge storitve za zunanje in notranje stranke (Studio Moderna, 2015):

- direktni marketing, namenjen ciljem in željam partnerjev;
- razvoj celovitih marketinških storitev, prilagojenih kulturam in lokalnim posebnostim držav, v katerih posluje;
- marketinške storitve z neposrednim odzivom;
- upravljanje z oskrbovalno verigo tako, da zagotavlja čim večjo hitrost dostave s čim manjšimi stroški;
- vzdrževanje podatkovnih baz s podatki o strankah po posameznih državah s ciljem doseči prave ciljne skupine;
- temeljita analiza preteklih kampanj in akcij z namenom ugotavljanja učinkovitosti, ki je podlaga za prihodnje načrtovanje marketinških akcij.

Studio Moderna je podjetje z integriranimi kanali. Strategija integriranih kanalov poskuša poenotiti uporabniško izkušnjo strank ne glede na to, ali stranka kupuje preko spleta na računalniku, preko mobilnega telefona ali obišče fizično trgovino. Pomeni tudi, da so podatki o strankah in nakupih centralizirani in dostopni vsem kanalom. Agent v klicnem centru lahko vidi vse nakupe neke stranke, enako kot prodajalec v trgovini (Rouse, 2014).

Pri večkanalnem pristopu, katerega podjetja uporabljajo že dolgo, so kanali razdeljeni v silose in ločeni med sabo. Vsak kanal ima svojo organizacijsko strukturo, svoje poslovne cilje in ločene podatke. Za razliko od večkanalnega pristop integriranih kanalov postavlja stranko v center. Podjetja, ki presežejo večkanalno strategijo in resnično začnejo uporabljati integriran pristop, morajo zato spremeniti organizacijo in sisteme nagrajevanja. Ne gre več za dosežke posameznega kanala, pač pa za celotno storitev, ki jo podjetje ponuja strankam, ki za to uporabljajo več prodajnih kanalov, pogosto tudi hkrati (Pophal, 2015).

Strategija integriranih kanalov podjetju Studio Moderna prinaša veliko prednosti. Prisotnost na več kanalih prinese večjo izpostavljenost izdelkov, kar pozitivno vpliva na prodajo. Nekatere stranke želijo ali imajo možnost uporabljati samo en kanal. To, da podjetje v enaki meri uporablja več kanalov, pripelje več strank. Več prodajnih kanalov prav tako pomeni

večjo izbiro za stranke, to pa strankam prinaša tudi večje zadovoljstvo. Večjo izbiro stranke povezujejo tudi z večjo kakovostjo storitve.

Studio Moderna je z večkanalnim pristopom začel v letu 2000, ko je vsa prodaja šla skozi televizijske oglase s takojšnjim odzivom. Od leta 2006, ko je televizijsko oglaševanje z neposrednim odzivom imelo 71-% delež v prodaji, do leta 2015, ko je imelo samo še 9-%, je imelo podjetje Studio Moderna skupno letno stopnjo rasti 18 %. V tem času so deleži prodaje drugih kanalov zrasli na med 13 % za internetni kanal do 28 % za telefonsko prodajo (Studio Moderna, 2015).

Matično podjetje ima za vsak prodajni kanal oddelek. Ti oddelki skrbijo za načrtovanje in koordinacijo prodajnih akcij. Ti centralni oddelki dajejo podporo in širijo znanje, nabrano z implementacijo prodajnih akcij v posamezni državi, v vse druge države. Vsaka država ima namreč tudi oddelke za vsak kanal, ki skrbijo za lokaliziranje in izvedbo prodajnih akcij. Poleg oddelkov za posamezne kanale ima podjetje Studio Moderna tudi ekipe, zadolžene za vsako blagovno znamko, tako v matičnem podjetju kot v vsaki državi. Matično podjetje ima tudi oddelke za podporne službe, kot so računovodstvo, pravna služba, informacijska tehnologija in druge.

Vsaka država ima tudi svoj klicni center. V nekaterih državah imajo celo več kot enega. Klicni center je center prodaje v podjetju. Vsi kupci kanalov, kot so televizijski oglasi ali tiskani katalog, morajo poklicati v klicni center, da lahko izdelke kupijo. Zaposleni v klicnem centru se imenujejo agenti. Agenti so v grobem razdeljeni v dve skupini: tiste, ki sprejemajo dohodne klice in tiste, ki opravljajo odhodne klice. Dohodni klici, kot rečeno, prihajajo od strank, ki želijo kupiti izdelke po ogledu televizijskega ali tiskanega oglasa, ali pa so našli številko na spletnih straneh ali drugje. Odhodne klice agenti večinoma opravljajo po naročilu iz baze potencialnih kupcev s specifičnim namenom. V nekaterih primerih so to kupci, ki so pred kratkim kupili nek izdelek in jim sedaj agent ponudi komplementarni izdelek, ali pa kupci, ki ustrezajo nekemu drugemu naboru kriterijev. Poleg klicanja seznama strank, ki ustrezajo nekim kriterijem, agenti kličejo kupce spletnih naročil. Pri teh klicih gre za potrditev spletnega nakupa in nadaljnjo prodajo komplementarnih izdelkov ali izdelkov, ki so v posebni ponudbi. Klice za potrditev spletnih naročil dodeljujejo agentom nadzorniki.

Studio Moderna za motivacijo zaposlenih uporablja tudi variabilno plačilo. V klicnem centru dobijo nagrado nadzorniki za uspešnost posameznih ekip, ki jih vodijo. Programska oprema v klicnih centrih omogoča natančno merjenje učinkovitosti posameznih agentov. Variabilni del plačila agentov je odvisen od teh metrik, kot so stopnja pretvorbe klica v naročilo, vrednost prodaje ali vrednost dodatnih izdelkov, prodanih pri spletnih naročilih.

2.2 Informatizacija poslovanja

2.2.1 Elektronsko poslovanje

Internetni kanal je v zadnjih letih postal eden pomembnejših prodajnih kanalov za Studio Moderna. Po prodaji se je v letu 2015 uvrstil na četrtno mesto, po neto vrednosti naročila pa celo na drugo mesto, takoj za fizičnimi trgovinami (Studio Moderna, 2015).

Studio Moderna za elektronsko poslovanje uporablja dve platformi: Central Admin ali CA ter Magento. Platforma CA je bila razvita znotraj podjetja in je v uporabi od leta 2003. Omogoča veliko funkcionalnost, od upravljanja s spletno trgovino do analize prodaje ter ustvarjanja in spremljanja marketinških kampanj. Tako velik nabor funkcionalnosti se na žalost odraža v slabši kakovosti posameznih storitev. Na trgu so se pojavile specializirane aplikacije, narejene samo za določeno funkcionalnost, ki to seveda opravljajo veliko bolje kot CA. Razvoj platforme CA je bil tudi počasnejši od razvoja drugih platform za izdelavo spletnih trgovin. Za to se je Studio Moderna odločil za menjavo platforme CA z odprtokodno rešitvijo Magento.

Magento je odprtokodna platforma za izdelavo spletnih trgovin. Namenjena je spletnim oblikovalcem, programerjem in lastnikom trgovin, ki želijo celovito rešitev za elektronsko poslovanje. Dejstvo, da je Magento odprtokodna rešitev, omogoča, da uporabniki ohranijo popoln nadzor nad svojo trgovino. To tudi omogoča, da spletno trgovino popolnoma prilagodijo svojim potrebam (McCombs, 2009, str. 3).

McCombs (2009) izpostavlja naslednje prednosti Magenta:

- Podpira več spletnih trgovin, ki si delijo en administrativni vmesnik. To omogoča lažje upravljanje z več trgovinami, trgovine si lahko delijo izdelke, nastavitve in vsebino. Uporabnikom se tako ni potrebno prijavljati v različne sisteme, vse lahko upravljajo z enega mesta.
- Magento podpira več kot 60 jezikov, več valut in davčnih stopenj. To omogoča lahko implementacijo na več trgih.
- Ima večslojno navigacijo, ki omogoča kupcem, da pogled na kategorije izdelkov prilagodijo lastnim potrebam in željam. Izdelke lahko urejajo po ceni, velikosti, barvi in drugih atributih, ki jih lahko določi lastnik trgovine.
- Vgrajeno ima podporo za spletne storitve, kar omogoča zunanjim sistemom dostop do Magentovih podatkov brez dodatnega razvoja.
- Vgrajeno ima tudi optimizacijo za iskalnike. Podpira prijazne naslove URL, ki spletnim iskalnikom olajšajo iskanje po Magentovih spletnih trgovinah.
- Podpira več naslovov, kar pomeni, da lahko stranka izdelke enega naročila prejme na več različnih naslovih.
- Ima tudi osnovno poročanje o prodaji, najbolj prodajanih izdelkih in strankah. Te podatke se da na lahek način tudi izvoziti.

- Magentova datotečna struktura je razdeljena na jedro, funkcionalnosti in dizajn. To omogoča spreminjanje videza strani, ne da bi vplivali na delovanje. Prav tako omogoča dodajanje novih funkcionalnosti, ne da bi spreminjali jedro, kar omogoča lahke posodobitve na nove verzije.
- Veliko novih funkcionalnosti je mogoče na lahek način namestiti tudi preko uradnega odložišča razširitev.
- Osnovna verzija je brezplačna.

2.2.2 Orodje za upravljanje odnosov s strankami

Za Studio Moderna kot podjetje z integriranimi kanali, ki v center svojega delovanja postavlja stranko, je upravljanje odnosov s strankami ključnega pomena. Agenti v vseh klicnih centrih po državah uporabljajo enega izmed sistemov CRM.

Studio Moderna kot operativni CRM uporablja dva izdelka: CAT PRO in Maia. CAT PRO je v podjetju v uporabi več let v vseh državah razen v treh, v katerih je v uporabi Maia. CAT PRO je razvilo zunanje podjetje, vendar je programski paket močno prilagojen poslovanju Studia Moderna. CAT PRO podpira tako procese, obrnjene k strankam, kot tudi zaledne procese. Vključuje telefonsko centralo, klicni center, upravljanje s prodajnimi kampanjami, upravljanje z izdelki iz zalog ter izstavljanje računov. Z modulom za trgovinsko poslovanje podpira tudi fizične trgovine. Vsaka od sedemnajstih držav, v katerih je v uporabi CAT PRO, ima nameščeno svojo različico. Vsaka implementacija v vsaki državi je poleg poslovanja Studia Moderne kot celote prilagojena tudi lokalnim posebnostim države. Nekateri različice vsebujejo module, ki so nameščeni samo v eni državi. Uporabniški vmesnik CAT PRO je narejen z Microsoftovo tehnologijo Access, kot baza podatkov pa uporablja Microsoft SQL Server. Uporabniški vmesnik je precej nepregleden in novi agenti potrebujejo veliko časa, da se naučijo upravljati z njim. Vsaki zaposleni, ki pri svojem delu uporablja CAT PRO, mora imeti program nameščen na svojem računalniku. To vključuje tudi vse agente klicnega centra, ki jih je v nekaterih državah več kot sto.

To da je CAT PRO narejen z močno zastarelo verzijo Microsoft Access, močno otežuje nadgradnje operacijskega sistema računalnikov v klicnem centru. Nadgradnje aplikacije CAT PRO pa otežuje dejstvo, da je nameščena na vsakem računalniku posebej. Prav tako ni najboljše vezava na enega ponudnika programske opreme. S tem mislim na proizvajalca CAT PRO. Studio Moderna je tako odvisen od razpoložljivosti zunanjega podjetja za vse nadgradnje, popravke in izboljšave. Neenotne verzije CAT PRO po državah otežujejo razvoj nadgradenj in izboljšav. Vse našteje težave so vzrok, da podjetje Studio Moderna počasi zamenjuje CAT PRO za novejšo rešitev – Maia.

Maia prav tako kot CAT PRO podpira procese, obrnjene k strankam, in zaledne procese. Je pa med aplikacijama kar nekaj pomembnih razlik. Sistem Maia je sestavljen iz uporabniškega vmesnika za agente klicnega centra, ki je narejen s spletnimi tehnologijami. To pomeni, da agent ne potrebuje več svoje namestitve programa, pač pa potrebuje samo

spletni brskalnik. Uporabniški vmesnik je veliko bolj pregleden, hitrejši in agentom daje več informacij o stranki in njenih prejšnjih nakupih. Agenti imajo tudi takojšen dostop to trenutnih ponudb in pomoči pri prodajnih tekstih. Maia ima močno izboljšano upravljanje s prodajnimi kampanjami in samodejno izračuna najbolj ugodno ceno za stranko. Za razliko od aplikacije CAT PRO Maia sama pokliče naslednjo stranko, ki je dodeljena agentu, ko gre za odhodne klice. Pri dohodnih klicih pa samodejno klic dodeli agentu, ki je usposobljen za prodajo in svetovanje pri nakupu določenega tipa izdelkov.

Druga glavna komponenta sistema Maia je Microsoft Dynamics NAV. Ta služi kot glavna baza podatkov sistema in z uporabniškim vmesnikom za agente klicnega centra komunicira preko spletnih storitev. Microsoft Dynamics NAV služi tudi kot vmesnik za zaledne storitve. V njem se ustvarjajo in prilagajajo prodajne kampanje, urejajo izdelki, prodajni teksti in lastnosti in nastavitve agentov.

Sistem Maia je bil razvit z mislijo na prihodnost. Je bolj modularen, verzije so med državami poenotene in Studio Moderna je lastnik vse programske kode. Spletni uporabniški vmesnik se lahko razvija neodvisno od zalednega sistema. Implementacija popravkov in novih funkcionalnosti je hitrejša, ker nove verzije ni treba namestiti na vsak računalnik posebej. Del Microsoft Dynamics NAV pa že od začetka podpira integracije z drugimi sistemi Studia Moderna. Maia s povezavami med sistemi in takojšnjim dostopom do podatkov o stranki in njenih nakupih preko vseh kanalov dobro podpira usmeritev podjetja v integracijo kanalov, pri kateri je kupec v sredini poslovanja.

2.2.3 Integracije z uporabo strežnika BizTalk

Studio Moderna uporablja informacijsko orientirane, poslovno procesno integracijsko orientirane in storitveno orientirane integracije sistemov in aplikacij. Pri poslovno procesno integracijsko orientiranih integracijah in pri storitveno orientiranih integracijah uporablja orodje Microsoft BizTalk Server.

Microsoft BizTalk Server je Microsoftovo orodje za implementacijo integracij. BizTalk Server omogoča povezovanje različnih aplikacij, ki podpirajo različne načine komunikacije. Omogoča grafično urejanje in spreminjanje poslovnih pravil povezav med aplikacijami. Glavni del strežnika BizTalk je jedro, ki je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je namenjen komunikaciji med sistemi in se imenuje sporočilni sistem, drugi pa grafičnemu urejanju in poganjanju logičnih procesov integracije. Tem Microsoft pravi »orkestracije«. Za procesiranje logično bolj zahtevnih poslovnih pravil ima BizTalk Server tudi ločeno komponento, angleško imenovano *Business Rules Engine*. Vgrajeno ima tudi komponento za prijavo in komponente za spremljanje napak in aktivnosti aplikacij (Chappell, 2005).

BizTalk Server omogoča komunikacijo z aplikacijami znotraj ali zunaj podjetja tako, da ga podpira vsaka aplikacija. To omogočajo adapterji sporočilnega sistema. Adapterji spremenijo sporočilo iz oblike, ki jo razumejo aplikacije, ki jih BizTalk povezuje v obliko,

ki jo razume BizTalk Server, to je XML (angl. *eXtensible Markup Language*). BizTalk ima vgrajenih veliko adapterjev, glavni so:

- adapter za spletne storitve, ki omogoča komunikacijo preko spleta v protokolu SOAP,
- adapter za datoteke, ki omogoča pisanje in branje datotek na trdem disku,
- adapter za pošiljanje in sprejemanje elektronske pošte,
- adapter za pisanje in branje podatkov iz baze podatkov Microsoft SQL Server.

Poleg naštetih adapterjev so na voljo tudi adapterji, prirejeni potrebam pogosto uporabljenih aplikacij in bazam podatkov, kot so Oracle in EDI (angl. *Electronic Data Interchange*) (Chappell, 2005).

V podjetju Studio Moderna je BizTalk Server uporabljen za povezovanje zalednega finančnega sistema s sistemom za urejanje izdelkov, sistema ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) s sistemom za upravljanje skladišča, sistema CRM z zunanjimi ponudniki logističnih storitev in za povezovanje drugih manjših sistemov zunaj in znotraj podjetja.

3 PRENOVA PROCESA PRIDOBIVANJA SPLETNEGA NAROČILA

Proces pridobivanja spletnega naročila poteka preko več oddelkov ter več aplikacij in sistemov. Internetni kanal je podjetje Studio Moderna dodalo nazadnje in procesi se niso spremenili dovolj, da bi bil internet kot prodajni kanal popolnoma integriran tako kot drugi kanali. Posledica slabše integracije je poslovni proces, ki ni optimalen.

Največji problem obstoječega procesa je velika količina ročnega dela, zato je tudi največja pobuda za prenovo procesa prišla iz klicnih centrov, kjer je pri obstoječem procesu ročnega dela največ. V klicnih centrih imajo veliko težav tudi zaradi manjšega nadzora pri obstoječem procesu, kar je prav tako posledica ročnega dela. Veliko težav se pojavlja tudi pri kakovosti podatkov in posledično večjem številu podpornih zahtevkov s strani držav. Internetni oddelki v vsaki državi so tudi odvisni od hitrosti ročnega dela klicnega centra in bi tako veliko pridobili z avtomatizacijo procesa.

Podatke, potrebne za opis in analizo trenutnega procesa, sem pridobil z intervjuji zaposlenih, ki so v proces vpleteni. Pogovori so bili opravljeni z zaposlenimi v slovenskem klicnem centru, zaposlenimi v slovenskem internetnem oddelku, centralnem internetnem oddelku in centralnem oddelku za informacijsko tehnologijo. Sam sem bil nekaj let zaposlen v centralnem internetnem oddelku, sedaj pa delam v oddelku za informacijsko tehnologijo, tako da zelo dobro poznam predstavljeno problematiko.

3.1 Opis procesa pridobivanja spletnega naročila

3.1.1 Spletna trgovina

Kot sem že napisal, podjetje Studio Moderna uporablja dve platformi za izdelavo spletnih trgovin: CA in Magento. Proces nakupa je pri obeh zelo podoben, zato bom v nadaljevanju govoril le o spletni trgovini in ne o vsaki platformi posebej. Na razlike bom opozoril le tam, kjer so dovolj velike.

Potencialni kupci izdelkov Studia Moderna pridejo na eno izmed spletnih strani trgovine na različne načine. Najbolj pogost način je skozi eno od oblik oglaševanja, to vključuje plačane rezultate iskanja, slikovne in tekstovne kontekstualne oglase, oglase na socialnih omrežjih ter elektronsko pošto. Drugi, neplačan način, pa so organski zadetki iskanja in neposredni vpis naslova spletne trgovine v brskalnik.

Število spletnih trgovin v posamezni državi podjetja Studio Moderna je različno in se giblje med štiri in šest. Nekatere države več znamk združujejo v eno spletno trgovino, druge države pa imajo za vsako znamko svojo spletno trgovino. Ne glede na število spletnih trgovin pa so vse spletne trgovine posamezne države povezane z enotno košarico. Vizualno je to prikazano z zavihki na vrhu spletne strani, ki stranke peljejo do vseh spletnih trgovin v tej državi. Za stranke to pomeni, da lahko dajo izdelek v košarico v eni spletni trgovini, potem pa nakupovanje nadaljujejo v drugi in zaključijo v tretji z izdelki vseh treh spletnih trgovin.

Proces nakupa se začne s klikom na gumb »dodaj v košarico«. Ta gumb je lahko na spletni strani izdelka ali pa v malem okencu za hitri nakup. Stranka po kliku na ta gumb pride na seznam izdelkov, ki jih ima trenutno v košarici. V tem pogledu lahko izdelke odstrani iz košarice, v Magento pa tudi poveča količino posameznega izdelka. Stranka tukaj vidi ceno celotnega nakupa, v nekaterih primerih pa tudi že stroške dostave. Na tem koraku lahko stranke unovčijo tudi kupon za popust, če ga imajo. Pregled izdelkov na obeh platformah je predstavljen na Sliki 3.

Slika 3: Pregled izdelkov



Naslednji korak se med platformo CA in platformo Magento razlikuje. Magento podpira uporabniške račune, CA pa tega ne podpira. Če stranka ni prijavljena v svoj račun, Magento v drugem koraku nakupnega procesa ponudi stranki vpis v uporabniški račun ali izdelavo

novega računa. Ta korak je predstavljen v prilogi 3. Če je stranka že vpisana v svoj uporabniški račun, tudi Magento ta korak preskoči.

Tretji korak oziroma drugi, če je stranka prijavljena ali uporablja eno od spletnih trgovin, ki so še na stari platformi, je vpis podatkov za dostavo. Tudi pri tem koraku je med platformama razlika, če je uporabnik prijavljen. Če je stranka prijavljena, Magento ponudi za izbiro enega od že shranjenih naslovov. Izbira naslovov za prijavljenega uporabnika na Magentu je predstavljena v prilogi 4. Stranka lahko izbere enega od naslovov, ki jih je vpisala v svoj uporabniški račun ali uporabila pri prejšnjih nakupih. Če se stranka ne odloči za enega od ponujenih naslovov, je postopek enak kot za neprijavljene stranke na platformi Magento in na platformi CA. V tem primeru se prikaže forma za vnos naslova za dostavo.

Vnosna forma za podatke o dostavi se razlikuje od države do države. Odvisna je od kompleksnosti naslovov tej državi in od navad prebivalstva glede vpisovanja naslovov. Vsaka forma je tudi optimizirana za najboljšo uporabniško izkušnjo ter upošteva najboljšo prakso in se primerja s konkurenco. Vsem državam so skupni podatki: ime, priimek, ime ulice in hišna številka, pošta ali mesto, telefonska številka in elektronski naslov. Nekatere države od strank zahtevajo še podatke o spolu, regiji ter bolj natančne podatke o naslovu, kot so številka vhoda, nadstropje in podobno. V večini držav imajo stranke možnost vpisa komentarja ob naročilu. V to polje lahko vpišejo karkoli, na primer podrobnejša navodila za dostavo ali vprašanje. V nekaterih državah se lahko stranke odločajo tudi med različnimi načini dostave, kot so pošta, kurirska služba ali pa dostava na dostavno točko ali v trgovino namesto na naslov stranke. Ta izbira je, če je omogočena, nad formo za vnos podatkov o dostavi. Forma za vnos podatkov o dostavi na obeh platformah je predstavljena na Sliki 4.

Slika 4: Vnosna forma za vnos podatkov o dostavi

The image shows two side-by-side screenshots of a delivery address form. The left form is titled 'Dostava na dom' and has a dropdown menu set to 'Prezmem v trgovini'. The right form is also titled 'Dostava na dom' but has a dropdown menu set to 'Osební prevzem v trgovini'. Both forms include fields for gender (Gospa/Gospod or Ženska/Moški), name, surname, postal code, address, phone number, and email address. The right form also includes a 'Mesto' field and a 'Naslov' field. There are also some small text notes below the phone and email fields.

Zadnji korak v procesu nakupa v spletnih trgovinah Studia Moderna je izbira plačila. Vrste in količina načinov plačila se po državah razlikujejo. Vse države imajo plačilo po povzetju, večina pa vsaj eno vrsto elektronskega plačila. Izbira plačila na platformi CA je

predstavljena v prilogi 7, v prilogi 8 pa je predstavljena izbira plačila na platformi Magento. Žal se ponudniki elektronskih plačil razlikujejo po državah in noben ne podpira vseh držav, v katerih posluje Studio Moderna, tako da je za vsako državo potrebno razviti svojo integracijo s ponudniki spletnih plačil.

Po izbiri plačila in kliku na gumb za zaključek naročila se stranki, če ni izbrala enega od spletnih načinov plačila, prikaže zahvalna stran s povzetkom naročila. Prikazan je seznam naročenih izdelkov, naslov za dostavo ter izbran način dostave in način plačila. V ozadju pa se sproži pošiljanje elektronskega sporočila, ki vsebuje enake podatke. Če je stranka izbrala eno od spletnih plačil, je najprej preusmerjena na stran ponudnika plačila. Tam vpiše podatke o kreditni kartici. Po zaključku postopka plačevanja pa je preusmerjena nazaj na zahvalno stran spletne trgovine, tako kot v primeru plačila ob dostavi. Naročilo se shrani v sistem spletne trgovine.

3.1.2 Klicni center

Vsaka država Studia Moderna ima svoj klicni center. Agenti klicnega centra so razdeljeni po področjih, ki jih pokrivajo. Nekateri so zadolženi za odgovarjanje na dohodne klice, nekateri za klicanje članov kluba pet zvezdic, vsaka država pa ima nekaj agentov zadolženih za spletna naročila.

Nadzornik v klicnem centru razdeli neobdelana spletna naročila med agente, zadolžene za spletna naročila. To stori v zalednem delu platforme za spletne trgovine, ki je v uporabi v državi. Tam lahko vidi seznam nedodeljenih naročil ter spremlja statuse naročil.

Agent, zadolžen za spletna naročila, se najprej prijavi v zaledni del platforme za spletne trgovine. Tam vidi naročila, ki mu jih je dodelil nadzornik in še niso obdelana. S klikom na naročilo pride na podroben pogled enega naročila. Tukaj so prikazani vsi podatki za dostavo, ki jih je vnesla stranka v spletni trgovini, podatki o načinu dostave in izbran način plačila. Prav tako je prikazan seznam naročenih izdelkov, njihove cene v času nakupa z vsemi morebitnimi popusti in unovčenimi kuponi. Agent lahko vidi tudi, katere izdelke je stranka gledala, preden je končala nakup. Na vrhu strani je tudi nadzor za spreminjanje statusa naročila.

Agent podatke iz zalednega dela platforme za spletne trgovine pretipka v orodje za upravljanje odnosov s strankami. Tam izbere stranko s seznama ali pa ustvari novo. Vnosna maska za podatke o dostavi je podobna kot forma v spletni trgovini in se prav tako razlikuje od države do države. Razlika med vnosom podatkov v procesu spletnega nakupa in vnosom podatkov v CRM je, da v sistemu CRM večina vnosnih polj ni prostih tekstovnih, ampak je večina polj izbirnih. To povečuje konsistentnost podatkov za dostavo in zmanjšuje verjetnost napak pri vnosu, kar pa zmanjšuje verjetnost napačne dostave. Ker pa imajo stranke na spletni strani prosta tekstovna vnosna polja, vseeno prihaja do napak pri prepisu. Izbirna vnosna polja imajo še eno prednost, in to je odpravljanje podvojenih podatkov.

Agent mora poleg podatkov o naslovu stranke prenesti v CRM tudi podatke o plačilu in načinu dostave. Tudi za to so v sistemu CRM izbirna polja. Nazadnje mora dodati na naročilo vse izdelke, ki jih stranka naročila. Poleg izdelkov, ki jih izbere s seznama, mora na roke vpisati tudi prodajno ceno vsakega izdelka. Cene v sistemu CRM so lahko različne od cen v spletni trgovini, stranka lahko v spletni trgovini dobi poseben popust, ki za druge prodajne kanale ni na voljo, zato mora agent prepisati cene spletnega naročila na roke. V primeru, da je stranka uporabila kupon, mora dodati tudi ta popust. Enako velja za brezplačno dostavo.

Ko agent prepiše vse podatke o naročilu iz zalednega sistema spletne trgovine, stranko v večini primerov še pokliče. V nekaterih državah strank, ki so plačale z enim od spletnih plačilnih sredstev, ne kličejo, v nekaterih državah pa kličejo za vse spletne nakupe. V vseh državah kličejo stranke, ki naročila še niso plačale. Med klicem agent preveri pravilnost podatkov in predstavi stranki še druge izdelke v ponudbi. Pri tem si pomaga s seznamom izdelkov, ki jih je stranka gledala pred zaključkom naročila. Če se stranka odloči za nakup dodatnih izdelkov, te agent doda na obstoječe naročilo, če pa je bilo naročilo že plačano, ustvari agent novo naročilo.

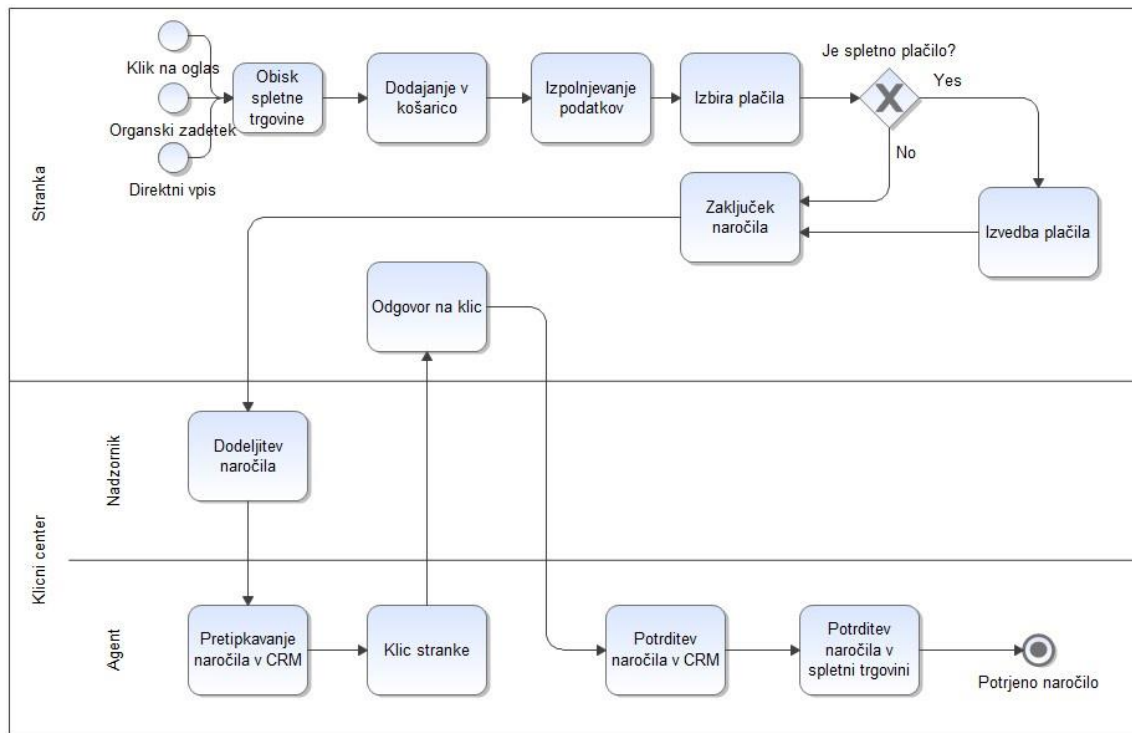
Po končanem klicu agent označi naročilo kot zaključeno v sistemu CRM. To je znak, da lahko za to naročilo, če so vsi izdelki na zalogi, ustvari račun in odda naročilo v skladišče za odpremo naročila. Naročilo kot zaključeno označi tudi v zalednem sistemu spletne trgovine.

3.1.3 Spremljanje in nadzor procesa

Nadzorniki v klicnem centru in zaposleni na internetnem oddelku spremljajo potek sprejemanja naročil na treh mestih. Nadzorniki in agenti morajo uporabiti oba sistema (CRM in spletno trgovino), če hočejo ugotoviti morebitne težave ali zastoje. Če hočejo videti, koliko naročil še čaka na obdelavo in koliko jih je bilo zaključenih v nekem časovnem obdobju, morajo pogledati v zaledni del spletne trgovine. V spletni trgovini pa ne morejo videti stanja zaloge in koliko dodatnih izdelkov so agenti uspeli prodati kupcem. Za te podatke morajo uporabiti sistem CRM, kjer lahko vidijo tudi, koliko naročil je bilo zaključenih, ne morejo pa videti čakalne vrste.

Zaposleni na internetnem oddelku lahko spremljajo stanje naročil tako kot nadzorniki in agenti v zalednem delu spletne trgovine. Če pa ne potrebujejo podatkov o tekočem dnevu, lahko prodajo spremljajo v podatkovnem skladišču. Tam tudi vidijo končno stanje naročil, torej z vsemi spremembami, ki so se zgodile v klicnem centru. Zaposleni, ki ne delajo v klicnem centru, praviloma nimajo dostopa do enega od sistemov CRM. Na Sliki 5 je prikazan model obstoječega procesa.

Slika 5: Model procesa pred prenovo



3.2 Analiza obstoječega procesa

Obstoječi proces pridobivanja spletnega naročila je v uporabi v dvajsetih državah in skozi ta proces se dnevno pretoči okoli 3000 spletnih naročil. Po pogovoru z zaposlenimi, ki so vpleteni v proces v klicnem centru, centralnem internetnem oddelku in v oddelku za informacijsko tehnologijo, sem sestavil naslednji seznam prednosti obstoječega procesa:

- Velika fleksibilnost pri obliki forme za vnos podatkov o dostavi v spletni trgovini. Forma se lahko razlikuje od vnosne maske v sistemu CRM, lahko ima različno število polj in je optimizirana za prikaz na spletu. Eden od ključnih dejavnikov je čim boljša uporabniška izkušnja na spletu, kar pomeni čim lažji in hitrejši vnos za stranke. Nerazumljiva in nepregledna forma uporabnike odvrča od zaključka naročila.
- Neodvisnost spletnih trgovin od tehnologije in procesa v sistemu CRM. Studio Moderna lahko zamenja sistem CRM in pri obstoječem procesu ne bi bilo potrebnih sprememb. Prav tako lahko doda ali spremeni funkcionalnosti v sistemu CRM ali v spletnih trgovinah in proces lahko ostane enak.
- Obstoječi proces je zelo robusten. Če se stranka zmoti pri vnosu, se zatipka, lahko agent v večini primerov ugotovi, kaj je stranka hotela vpisati. Stranke lahko v polje za komentar napišejo dodatna navodila, ki niso strukturirana, in agent lahko na podlagi teh navodil prilagodi naročilo, da bo stranka z nakupom bolj zadovoljna.

Kljub naštetim prednostim pa ima obstoječi proces tudi nekaj pomanjkljivosti. Največja pomanjkljivost je vsekakor ročno pretipkavanje podatkov o naročilu iz sistema za izdelavo

spletnih trgovin v sistem za upravljanje odnosov s strankami. Ta del procesa s seboj pripelje naslednje težave:

- Napake pri vnosu. Veliko podatkov je potrebno pretipkati in to odpre veliko možnosti za napake. Agent se lahko zmoti pri dostavnih podatkih, izdelkih, cenah, načinu dostave ali načinu plačila.
- Časovna neučinkovitost. Pretipkavanje je zamudno in vzame agentom čas, ki bi ga lahko bolj koristno porabili.
- Spreminjanje podatkov v dveh sistemih. Agent mora poskrbeti, da je status naročila usklajen v sistemu CRM in v spletni trgovini in tukaj lahko pride do neusklajenosti. Menjavanje okolja povzroča tudi dodatno izgubo časa in podaljšuje uvajanje novih agentov, ki se morajo naučiti dela z dvema sistemoma.
- Goljufanje pri bonusu. Ker so agenti plačani tudi po učinku, lahko naročilo v spletni trgovini stornirajo, stranko pokličejo in naredijo novo naročilo v sistemu CRM. Tako bo celotna vrednost naročila upoštevana pri izračunu bonusa in ne samo morebitni dodatni izdelki, ki bi jih prodali stranki med klicem.

Kljub temu, da sem prej izpostavil veliko fleksibilnost trenutnega procesa kot njegovo prednost, pa fleksibilnost prinaša tudi nekaj slabosti. Največja težava so odprta vnosna polja za podatke o dostavi. Kupci lahko tam vnesejo popolnoma napačne podatke in stranko je potrebno poklicati, kljub temu da je naročilo že plačano in je sicer ne bi klicali.

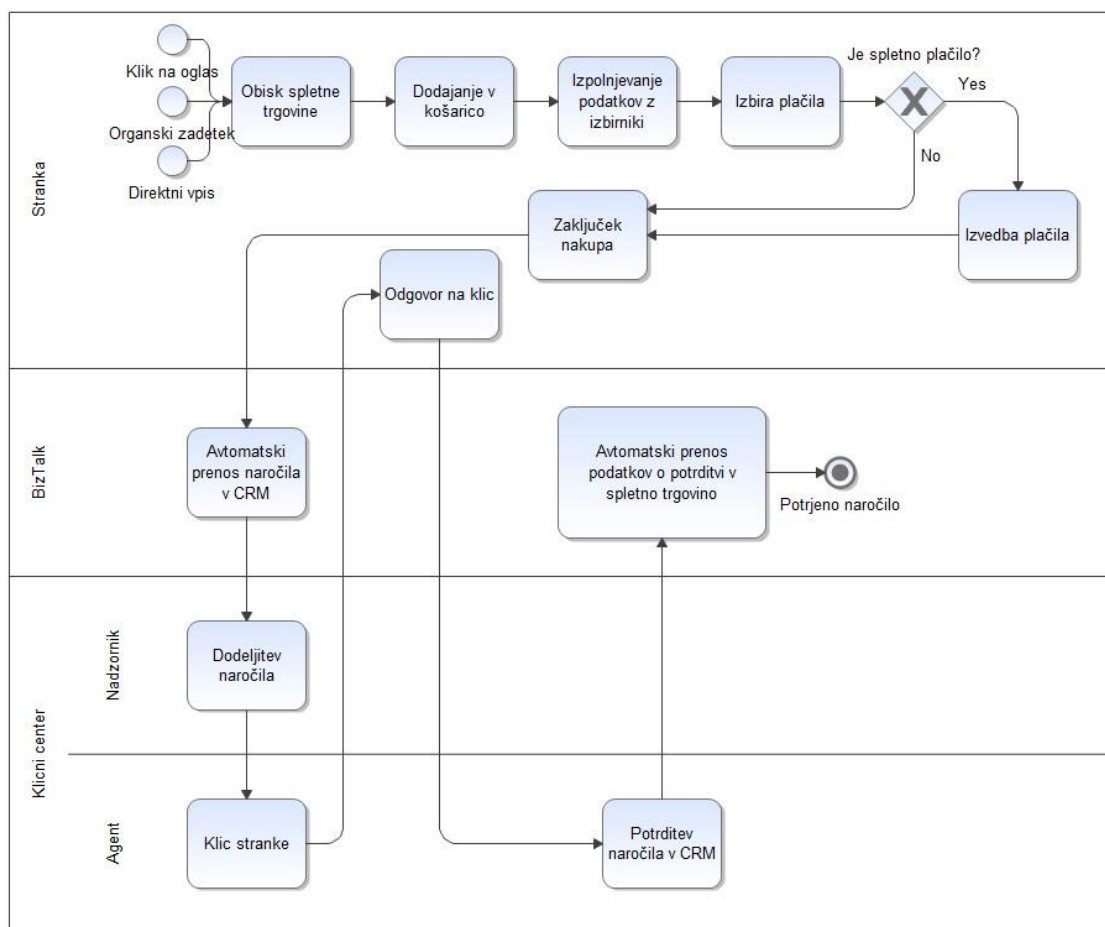
3.3 Izdelava predloga prenove procesa

Pri izdelavi predloga prenove procesa bom poskusil odpraviti pomanjkljivosti obstoječega procesa. Upoštevati pa bo potrebno tudi nekatere omejitve. Novi proces mora v čim večji meri ohraniti prednosti obstoječega procesa. V čim večji meri mora ohraniti fleksibilnost trenutnega procesa. Novi proces mora v čim večji meri ohraniti tudi majhno sklopljenost med sistemi. Novi proces ne sme zmanjšati števila spletnih naročil. Zavedam se, da so nekatere od teh lastnosti med seboj izključujoče in da bo potrebno sprejeti več kompromisov. Večja natančnost podatkov pomeni manjšo fleksibilnost in večjo sklopljenost med sistemi.

Še bolj pomembno pa je, da novi proces deluje v kompleksnem okolju Studia Moderna. Novi proces mora biti zasnovan tako, da bo deloval v vseh kombinacijah programske opreme, ki je trenutno v uporabi v podjetju. To pomeni, da mora delovati v državah, kjer sta v uporabi stara spletna platforma CA in star CRM CAT PRO, in v državah, kjer sta implementirana oba nova sistema (Magento in Maia). Prav tako mora delovati tudi v državah, kjer je implementiran samo eden od novih sistemov.

Novi proces mora poleg naštetega omogočati tudi spremljanje in nadzor nad procesom in naročili. Udeleženci morajo biti opozorjeni na napake in morebitne težave. Omogočeno mora biti tudi spremljanje stanja in števila naročil. Na Sliki 6 je prikazan model predloga prenovljenega procesa, torej procesa, kakršen naj bi bil.

Slika 6: Model procesa, kakršen naj bi bil



3.3.1 Spletna trgovina

Stranke v eno izmed spletnih trgovin pridejo po kliku na eno od plačanih povezav, povezavo v elektronskem sporočilu ali pa preko enega od iskalnikov. Po kliku na gumb za dodajanje v košarico pridejo na seznam izdelkov. Od tam nadaljujejo na vpis podatkov o dostavi. Izberejo način dostave in vpišejo podatke o naslovu. Ime, priimek, elektronski naslov in komentar bodo prosta tekstovna polja z omejitvijo znakov, enako kot jo imajo ta polja v sistemu CRM v vsaki državi. Polja za naslov pa bodo sestavljena iz med seboj povezanih izbirnih polj. Stranke bodo morale regijo in mesto izbrati s seznama, ime ulice pa bodo lahko ali izbrale ali pa vpisale. Tako bodo podatki o naslovu bolj točni, še vedno pa bo tak način vpisa omogočal dokončanje nakupa, tudi če ulice ni v šifrantu.

Po izpolnjevanju podatkov o dostavi stranke nadaljujejo proces nakupa z izbiro plačila. Če stranka izbere spletno plačilo, je preusmerjena na stran ponudnika plačila, kjer opravi plačilo. Po opravljenem plačilu ali pa če je izbrala plačilo ob dostavi, stranka pride na zahvalno stran s seznamom kupljenih izdelkov in povzetkom vseh podatkov o naročilu. Dobi potrditveno elektronsko sporočilo in naročilo se shrani v sistem za izdelavo spletnih trgovin.

Obe platformi za izdelavo spletnih trgovin bosta imeli dve spletni storitvi. Prva spletna storitev bo omogočala izvoz naročil. Vsaka platforma lahko vrne rezultat, ki je prilagojen platformi. Rezultat klica spletne storitve mora biti XML v obliki SOAP, vendar pa se lahko oblika in podatki med obema platformama razlikujejo. V obeh primerih pa mora XML vsebovati vse podatke o naročilu, stranki in dostavne podatke. Vsebovati mora tudi podatke o uporabljenem plačilnem sredstvu in informacijo, ali je bilo plačilo uspešno, če gre za spletna plačilna sredstva. Odgovor na klic spletne storitve mora vsebovati tudi vse informacije, ki jih za kreiranje naročila potrebuje oba sistema CRM in podatek, v kateri državi je naročilo nastalo.

Druga spletna storitev bo namenjena uvozu sprememb na naročilih. Ta spletna storitev bo sprejela podatke o statusu naročila in o vseh spremembah, ki so se na naročilu zgodile v sistemu CRM. Po klicu spletne storitve se bo spremenil status naročila, druge spremembe pa se bodo zapisale ločeno od prvotnega naročila, tako da bo možna primerjava med prvotnim stanjem naročila in spremembami, ki so se zgodile v klicnem centru.

3.3.2 Klicni center

Oba sistema CRM, CAT PRO in Maia, bosta imela svojo spletno storitev za uvoz naročil. Spletna storitev bo prilagojena vsakemu sistemu in bo vsebovala le podatke, ki jih za izdelavo naročila v tem sistemu potrebuje. To pomeni, da morajo biti prisotni podatki, ki natančno definirajo vsako izbirno polje v vseh maskah za vnos naročila ali stranke. Obvezni podatek je tudi, ali mora agent stranko poklicati za to naročilo ali ne. Po sprejemu podatkov mora spletna storitev v obeh sistemih CRM izvesti podoben postopek:

- Najprej preveriti, ali stranka že obstaja. To lahko naredi na podlagi definiranih pravil in najprej upošteva bolj značilne podatke, kot je identifikator stranke iz spletne trgovine v primeru Magenta, ali spletni naslov. Če s temi podatki stranke ne najde, mora upoštevati še bolj splošne podatke, kot so telefonska številka ali ime in naslov. Če obstoječe stranke ne najde, mora ustvariti novo.
- Drugi korak je ustvarjanje naročila. Naročilo mora vsebovati izdelke, kot jih je stranka izbrala v spletni trgovini. Tudi cene morajo ostati popolnoma enake. V primeru, da v sistemu CRM cena izdelka ali dostave ni definirana kot v podatkih, ki pridejo iz spletne trgovine, mora naročilo v sistemu CRM vseeno prevzeti cene, kot jih je kupec videl v spletni trgovini. To je pomembno, ker se račun natisne s podatki iz sistema CRM in naročilo je lahko že plačano. Novo ustvarjeno naročilo mora biti pripisano kupcu, ki je bil najden ali ustvarjen v prvem koraku. Naročilo mora tudi označiti kot zaključeno, če je taka nastavitev za tak tip naročila.
- Tretji korak je določanje pravila za klicanje. Po pravilih, ki se lahko med državami razlikujejo, mora sistem CRM določiti, ali je potrebno stranko za to naročilo poklicati. Dejavniki za to odločitev so lahko tip plačila, status plačila, tip dostave in podobno.

- Med podatki bo tudi seznam izdelkov, ki jih je stranka gledala, preden je zaključila naročilo. Ta seznam izdelkov se mora vnesti v sistem in biti prikazan na maski za pogled tega naročila.

Nadzorniki v klicnem centru vsake države bodo razporejali uvožena naročila med agente, zadolžene za internetna naročila v sistemu CRM. Na izbiro bodo imeli samo naročila, ki niso bila avtomatsko zaključena že med prenosom v CRM. Agenti bodo v sistemu CAT PRO svojo vrsto naročil spremljali in stranke klicali sami, sistem CRM Maia pa stranke pokliče sam. Med klicem je agentom v pomoč pri prodaji seznam izdelkov, ki jih je stranka gledala, preden je zaključila nakup na spletu. Po opravljenem klicu bodo agenti naročilo označili kot zaključeno samo v sistemu CRM.

Oba sistema CRM bosta imela spletno storitev za prenos sprememb naročil. Odgovor na klic te spletne storitve bo vseboval seznam naročil, ki so se v sistemu CRM spremenila. Spremembe pomenijo dodatni izdelki na naročilu, dodatni popusti ali pa samo sprememba statusa, kot na primer, ko agent naročilo zaključi ali pa je naročilo odpremljeno. Stranka se seveda lahko tudi premisli in v tem primeru agent naročilo stornira. Tudi to povzroči spremembo statusa naročila.

3.3.3 Strežnik BizTalk

Obe spletni platformi bo z obema sistemoma CRM povezoval strežnik BizTalk. BizTalk bo skrbel za prenašanje naročil, podatkov o kupcih, dostavi in plačilih s spletne platforme v CRM. Prav tako bo skrbel za prenos sprememb, ki se na teh naročilih zgodijo v klicnem centru, nazaj v CA ali Magento.

Za prenos naročil v CRM bo BizTalk na določen interval poklical spletno storitev na obeh spletnih platformah, CA in Magento. Med podatki o naročilu, ki jih bo dobil od vsake spletne platforme, bo tudi podatek, v kateri državi je naročilo nastalo. Na podlagi tega podatka bo zagnal pretvorbo v pravo obliko za en ali drug sistem CRM. Podatke posameznega naročila bo pretvoril v pravo obliko in poklical spletno storitev pravega sistema CRM v pravi državi. Po vsakem uspešnem sprejemu bo to potrdil tudi spletni platformi, da naslednji odgovor na klic spletne storitve ne bo vseboval istih naročil. Če bo pri prenosu prišlo do napake, bo naročilo ostalo na strežniku BizTalk in ga bo mogoče poslati v CRM še enkrat.

Za prenos sprememb, ki so se na naročilih zgodile v klicnem centru, bo strežnik BizTalk periodično poklical spletno storitev za izvoz sprememb na naročilih od vsakega sistema CRM v vsaki državi. Odgovor na klic take spletne storitve bo seznam naročil, ki so se spremenila od zadnjega klica te spletne storitve. Seznam bo vseboval podatke o trenutnem statusu naročila, o izdelkih, ki so trenutno na naročilu in o njihovih cenah ter morebitnih popustih. BizTalk bo nato podatke spremenil v obliko, primerno za uvoz sprememb v spletno platformo, ki je v uporabi v tej državi. Če bo pri prenosu prišlo do napake, lahko zaposleni

na tehnični podpori podatke, ki so v strežniku BizTalk, pošljejo še enkrat, ko je težava odpravljena.

3.3.4 Spremljanje in nadzor novega procesa

Stranke, ki so naredile naročilo na eni izmed spletnih trgovin na platformi Magento, imajo možnost, da si ustvarijo uporabniški profil. Tam lahko spreminjajo svoje osebne podatke, urejajo naslove in vidijo zgodovino naročil. Po prejemu sprememb, ki so se na naročilu zgodile v klicnem centru, bodo lahko sedaj stranke v spletni trgovini videle tudi, kakšen je trenutni status naročila in kdaj je bilo naročilo odpremljeno.

Zaposleni na internetnem oddelku bodo lahko spremljali trenutno prodajo v administrativnem delu platforme za spletne trgovine. Tam bodo podatki realno časni, vendar pa administrativni del spletne platforme ne ponuja veliko analitičnih zmogljivosti. Za bolj poglobljeno analizo prodaje bodo morali zaposleni na internetnem oddelku uporabiti podatkovno skladišče in druga analitična orodja. V administrativnem delu Magento ali platforme CA bodo lahko videli tudi, koliko naročil še čaka na obdelavo. Če se bo vrsta nepričakovano povečala, je s procesom nekaj narobe in napako bodo lahko prijavili.

Nadzorniki v klicnem centru bodo naročila, ki pridejo iz spletnih trgovin, razporejali med agente, zadolžene za spletna naročila. Nadzorniki bodo lahko potem spremljali, kaj se s temi naročili dogaja, koliko jih je bilo zaključenih, kateri agent ima dodeljena katera naročila in koliko dodatnih izdelkov so agenti uspeli prodati strankam, ki so kupile v eni izmed spletnih trgovin. Nadzorniki se bodo lahko prijavili tudi v administrativni del spletne platforme in preverili, koliko naročil še čaka na obdelavo. Če bodo videli, da se naročila ne prenašajo iz spletne trgovine v sistem CRM, bodo lahko prijavili napako.

Strežnik BizTalk omogoča poročanje o napakah na različne načine. Napake lahko zapiše v datoteke ali podatkovno bazo, lahko pa tudi pokliče spletno storitev ali pošlje elektronsko pošto. Če bo prišlo do napake pri prenosu naročila s spleta v sistem CRM, bo BizTalk zabeležil napako v datoteko in poklical spletno storitev sistema za prijavljanje napak, ki ustvari novo poročilo o napaki. Poročilo bo vsebovalo podatek, v kateri državi je bilo naročilo narejeno, in identifikacijsko številko naročila. Tako bodo zaposleni v oddelku za tehnično podporo lahko takoj začeli napako odpravljati.

3.4 Analiza predloga prenove

Izboljšave, ki sem jih želel doseči z izdelavo predloga prenove procesa, so v grobem zmanjšanje ročnega dela, torej večja avtomatizacija, zmanjšanje porabljenega časa in večja zanesljivost in natančnost procesa. S prenovo pa nisem želel poslabšati prednosti obstoječega procesa. Največja prednost je velika prilagodljivost in majhna sklopjenost sistemov.

Večjo avtomatizacijo sem dosegel z odpravo ročnega prepisovanja naročil s spletne platforme v sistem CRM. Pri tem sem se oprl na tehnologijo strežnika BizTalk. Ta služi kot vez med vsemi sistemi in skrbi, da podatki o naročilih brez vpletenosti zaposlenih pridejo iz enega sistema v drugega in nazaj.

Večja avtomatizacija prinaša tudi prihranek pri času. Agentom ne bo več potrebno pretipkavati naročil s spletne platforme v sistem CRM in skrbeti, da bodo podatki v obeh konsistentni. Po prenovi agentom ne bo treba več preklapljati med različnimi programskimi vmesniki, kar tudi prinaša izgubo časa. Ker bodo manj časa porabili za ročno delo, ki ne prinaša prihodkov, bodo lahko več časa namenili klicanju strank in prodaji. Proces pa bo po prenovi tudi hitrejši. Avtomatski prenos naročil je veliko hitrejši od ročnega prepisovanja.

Večjo natančnost procesa prinaša več dejavnikov. Prvi je spremenjena forma za vpis podatkov o dostavi na spletni strani. Stranke bodo tako lahko več podatkov izbrale iz preddefiniranih izbirnih polj. To bo zmanjšalo napake pri zajemu podatkov. Drugi dejavnik, ki veča natančnost, je odsotnost ročnega dela pri prenosu naročil v sistem CRM. Ker v prenos ne bodo več vpleteni ljudje, ne bodo mogli več delati napak, namernih ali nenamernih.

Dodatne prednosti novega procesa so še lažje usposabljanje novih agentov, ki se jim sedaj ne bo treba učiti še dela s spletnimi platformami. Novi proces pripomore tudi k lažjemu spremljanju procesa, saj napake pri prenosu BizTalk takoj sporoči službi za tehnično podporo. Večjo transparentnost pa prinaša dejstvo, da agenti nekaterih podatkov na naročilu ne bodo mogli spreminjati.

3.4.1 Ovrednotenje predlogov prenove

Najpomembnejši predlog prenove procesa je avtomatizacija prenosa naročil iz spletne trgovine v CRM. V ta del prenove spada prenos podatkov o naročilu iz spletne trgovine v CRM, povratna informacija o statusu naročila nazaj v spletno trgovino in popravljena vnosna forma za dostavne podatke. Ta del prenove bi prinesel največ koristi. Ta del prenovljenega procesa pa tudi zahteva največ razvoja. Da bi avtomatizirali prenos naročil, je potrebno namreč razviti integracijo med dvema sistemoma za izdelavo spletnih trgovin in dvema sistemoma CRM. To pomeni razvoj s strani dveh zunanjih partnerjev in dveh ekip programerjev znotraj podjetja, kar poleg velikega števila programerskih ur prinese tudi veliko načrtovanja in usklajevanja. Vse to pomeni, da bi ta del razvoja povzročil tudi največ stroškov pri projektu prenove. Kljub velikim stroškom pa mislim, da prenova procesa brez avtomatizacije prenosa naročil ni smiselna. Ta del je potrebno nujno izvesti in je jedro celotne prenove.

Predlogi, povezani s spremljanjem in nadzorom procesa, so od avtomatizacije procesa malo manj pomembni in bi jih zato lahko razvili nazadnje. Začasno bi prenovljeni proces lahko potekal tudi z okrnjenimi možnostmi nadzora in spremljanja. Vseeno pa mislim, da je tudi ta del predloga prenove pomemben. Spremljanje in nadzor procesa prinaša možnost

zgodnejšega odkrivanja napak, ker niža stroške njihovega odpravljanja. Možnost, da kupci sami vidijo status svojih naročil, ne da kličejo v klicni center, pa veča zadovoljstvo kupcev in prav tako zmanjšuje stroške, ker se agentom v klicnem centru ni treba ukvarjati s takimi vprašanji.

3.4.2 Analiza stroškov in koristi

Da bi lažje ovrednotil smiselnost prenove, bom pripravil preprosto analizo stroškov in koristi. Pri analizi stroškov bom upošteval oceno časa, potrebnega za implementacijo sprememb na obstoječih aplikacijah, potrebnih za nov proces. Pri izračunu koristi bom upošteval predvsem prihranek časa, torej čas, ki so ga v starem procesu agenti porabili za pretipkavanje naročil. Poskusil bom ovrednotiti tudi zmanjšanje napak na naročilih, vendar bo to lahko le ocena.

Med stroške prenove procesa je potrebno šteti stroške razvoja vseh potrebnih sprememb na vseh vpletenih aplikacijah. Te stroške bom izračunal tako, da bom oceno ur, potrebnih za implementacijo sprememb, pomnožil z oceno urne postavke. Bratkovič (2015) ocenjuje, da je urna postavka v oddelku IT Studia Moderna 12 evrov na uro. Ocena razvoja spletnih storitev na platformi CA je 20 dni, enako za spletni storitvi na platformi Magento. Ker je sistem CRM implementiran v vsaki državi posebej, bo potrebno tudi nekaj časa za implementacijo nameniti spletni razvojni ekipi. Ocena dela za testiranje in podporo zunanjim izvajalcem je tri dni na državo, skupno torej 480 ur.

Drugi stroški razvoja so stroški razvoja na sistemih CRM. Na obeh sistemih CRM je potrebno razviti dve spletni storitvi in sistem za dodeljevanje spletnih naročil agentom. Tam je potrebno število ur za razvoj veliko težje oceniti. Ker nimam dovolj informacij, bom oceno razvoja postavil sam iz preteklih izkušenj. Ura razvoja pri partnerjih, ki razvijajo oba sistema CRM, stane v povprečju 70 evrov, ura implementacije pa stane 25 evrov. Ocenjujem, da bo razvoj vseh sprememb na obeh platformah trajal 15 dni na sistem, implementacija pa 10 ur na državo.

Pri stroških razvoja je pozitivno to, da spletni platformi CA in Magento nista postavljeni v vsaki državi posebej, ampak je ena inštalacija vsake platforme za vse države. To pomeni, da so stroški razvoja enkratni. Pri sistemih CRM je situacija malo slabša, saj ima vsaka država svojo instanco sistema CRM. Vseeno pa zunanji izvajalec lahko spletno storitev razvije enkrat, potem pa rešitev samo implementira v vseh drugih državah.

Tretji del je razvoj integracije s strežnikom BizTalk. Razvoj bo opravila notranja ekipa programerjev, zato bom vzel enako urno postavko kot za spletni platformi. Ocenjujem, da bo za razvoj integracije potrebnih 10 delovnih dni. Integracija bo tako kot spremembe na spletnih platformah razvita in nameščena samo enkrat.

Stroški potrebnega razvoja za informacijsko podporo novemu procesu so tako število programerskih ur, potrebnih za razvoj spletnih storitev na obeh platformah CA in Magento, ter razvoj integracije na strežniku BizTalk. To je 10.560 evrov. Temu moramo prišteti še stroške razvoja spletnih storitev in drugih sprememb na obeh sistemih CRM, ki znašajo 16.800 evrov, in stroške implementacije v vseh dvajsetih državah, ki znašajo 5.000 evrov. Skupaj so torej stroški razvoja informacijske podpore novega procesa 32.360 evrov. Tabela stroškov je prikazana na Sliki 7.

Slika 7: Tabela stroškov razvoja informacijske podpore predlaganega procesa

Stroški projekta	Ekipe								
	SM IT			BizTalk Server			Zunanji partner		
Aktivnosti	Urna postavka	Število ur	Strošek	Urna postavka	Število ur	Strošek	Urna postavka	Število ur	Strošek
Razvoj spletna trgovina	12 €	320	3.840 €						
Implementacija spletna trgovina	12 €	480	5.760 €						
Razvoj BTS				12 €	80	960 €			
Razvoj CRM							70 €	240	16.800 €
Implementacija CRM							25 €	200	5.000 €
Skupaj			9.600 €			960 €			21.800 €
Skupaj stroški	32.360 €								

Koristi novega procesa so predvsem v prihranku časa in v večji zanesljivosti podatkov. Večjo zanesljivost podatkov bo zelo težko pretvoriti v denarno vrednost, zato se bom osredotočil na prihranek časa. Prihranek bom izračunal tako, da bom pomnožil povprečno število naročil, narejenih na vseh spletnih trgovinah na dan, in povprečno trajanje prepisovanja enega naročila. Dobljeno vrednost bom pretvoril v ure ter množil z urno postavko agentov v klicnem centru. Žal podatkov o plačah agentov nimam, je pa Sandi Češko v intervjuju za portal Siol.net izjavil, da so agenti plačani minimalno (Kos, 2004). Minimalna plača v Sloveniji je od leta 2013 naprej 783,66 evrov na mesec (Znesek minimalne plače, 2013). V vzhodni Evropi pa je minimalna plača pod 500 evri na mesec (Statistika minimalnih plač, 2016). Za lažji izračun in z upoštevanjem še drugih koristi novega procesa bom za mesečno plačo zaposlenih v klicnih centrih vzela kar 500 evrov, kar pomeni, da je urna postavka približno 3 evre. Na dan v dvajsetih državah skupaj nastane približno 3000 spletnih naročil. Agentu vzame približno tri minute, da to naročilo pretipka s spletne platforme v CRM. Skupaj torej prihranjen čas, izražen v evrih, znesse približno 450 evrov na dan. Slika 8 prikazuje izračun stroškov ročnega dela pri obstoječem procesu.

Slika 8: Stroški ročnega dela pri obstoječem procesu

Stroški ročnega dela	
Število naročil na dan	3000
Čas obdelave (v minutah)	3
Skupaj ur	150
Urna postavka	3 €
Stroški dela na dan	450 €
Stroški dela na mesec	9.450 €

Pri oceni koristi bi bilo potrebno upoštevati tudi, da bodo agenti prihranjen čas porabili za klicanje strank. Pri določenem odstotku klicev bodo tudi uspešno prodali dodatne izdelke. Žal podatkov o prodaji in stopnji uspešnosti agentov ne morem dobiti, zato tega pri izračunu ne bom upošteval.

Za izračun, kdaj se investicija povrne, bom uporabil metodo neto sedanje vrednosti. Kuhar (2011) navaja, da je metoda neto sedanje vrednosti najbolj pogosto uporabljena metoda za ocenjevanje investicijskih odločitev. Neto sedanja vrednost NSV (angl. *Net Present Value*, NPV) je razlika med diskontiranim tokom vseh prilivov in začetnimi izdatki investicije. Formula za izračun je prikazana na Sliki 9:

Slika 9: Formula za izračun NPV

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{PMT_i}{(1+r)^i} - I_0$$

Vir: Z. Kuhar, Metodologija za finančno analizo in kontrolo izvajanja projektov v gradbeništvu, 2011

Pri tem je:

I_0 = začetni vložek

PMT_i = plačilo v obdobju i

n = trajanje projekta

r = diskotna mera

Pri izračunu neto sedanje vrednosti sem kot začetni vložek upošteval celotne stroške razvoja informacijske podpore predloga novega procesa. Za plačilo v prvem letu sem vzel letne stroške ročnega dela pri obstoječem procesu. Za diskontno stopnjo sem vzel 10 odstotkov, za obdobje pa šest mesecev. Izračun:

$$NPV = 9450/(1+0,1) + 9450/(1+0,1)^2 + 9450/(1+0,1)^3 + 9450/(1+0,1)^4 + 9450/(1+0,1)^5 + 9450/(1+0,1)^6 - 32360$$
$$NPV = 8.797 \text{ €}$$

Neto sedanja vrednost je pozitivna, kar pomeni, da je investicija upravičena. Če izračunamo, v kolikšnem času se investicija povrne, pa ugotovimo, da se investicija povrne že v manj kot štirih mesecih:

$$\text{doba vračanja} = \text{investicija/mesečni donos} = 32360/9450 = 3,4$$

SKLEP

Namen diplomske naloge je bil analizirati obstoječ proces pridobivanja spletnega naročila v podjetju Studio Moderna d.o.o. in predstaviti predlog izboljšave, s tem prispevati k izboljšanju poslovanja podjetja. V praktičnem delu sem opisal proces sprejema spletnega

naročila v podjetju Studio Moderna d.o.o. Pri tem mi je bil v pomoč model poslovnega procesa.

Prenova poslovanja je hkrati za podjetja nujna, če hočejo ohraniti ali izboljšati svoj položaj na trgu, po drugi strani pa nosi tudi veliko tveganje. Prenova poslovnih procesov, kjer podjetje zavrže obstoječe procese in postavi popolnoma nov proces, tako rekoč iz nič, je še posebej tvegana. Manj tvegano je izboljšanje obstoječega procesa, vendar pa prinaša manj potencialnih koristi.

Primer, ki sem ga predstavil v praktičnem delu diplomske naloge, spada med izboljšave obstoječega procesa. Menim, da bi bila radikalnejša sprememba veliko dražja, glavni problem pa vidim v podpori vodstva. Veliko lažje je vodstvu predstaviti manjši projekt in lažje je tudi oceniti stroške in koristi takih sprememb. Kljub temu, da avtorji navajajo večje potencialne koristi prenove poslovnih procesov, pa sem ugotovil, da je veliko rezerv tudi pri optimizaciji obstoječih procesov.

Podjetje Studio Moderna je eno večjih podjetij v Sloveniji in skozi zgodovino je informacijski sistem rasel glede na potrebe in je sedaj sestavljen iz raznovrstnih aplikacij, ki so med seboj bolj ali manj tesno povezane. Podjetje je v vsako od aplikacij in sistemov vložilo veliko časa in denarja in pripravljenost prehoda na novo rešitev, ki bi v večji meri podpirala poslovanje, ni realističen. Kljub temu pa sem ugotovil, da lahko tudi z obstoječo tehnologijo bolj učinkovito povežemo aplikacije in s tem bolj podpremo poslovne procese.

Pri obstoječem procesu sprejema spletnega naročila je veliko ročnega dela. Vzroki so že prej omenjen razvejan informacijski sistem ter njegova rast in pa funkcijska organizacija podjetja. Ker je bil internetni kanal dodan najkasneje, ko so bili poslovni procesi v podjetju že vzpostavljeni, proces sprejema spletnega naročila ni bil dobro podprt. Najlažja in očitno tudi najdražja integracija med sistemi pa je ročno delo. Ugotovil sem, da lahko podjetje samo z avtomatizacijo nekaterih nalog prihrani veliko denarja.

Pri izdelavi diplomske naloge sem ugotovil, da je prenova in informatizacija tega procesa šele začetek. Po lastnem razmisleku in pogovorih z udeleženci v procesu je postalo jasno, da ostaja še veliko potenciala za izboljšave. Platformi za izdelavo spletnih trgovin in sistema CRM bi se dalo povezati še tesneje in avtomatizirati bi se dalo še več aktivnosti, ki se sedaj opravljajo ročno. Lahko bi na primer zalogo iz sistemov CRM pripeljali v spletno trgovino. Lahko bi tudi avtomatizirali več elektronske komunikacije s strankami, dodali bi lahko sledenje paketom, prenašali še več podatkov iz spletne trgovine v CRM.

LITERATURA IN VIRI

1. Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234–248.
2. Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7).
3. Born, G. (1994). *Process management to quality improvement : the way to design, document and re-engineer business systems*. Chichester [etc.] : Wiley.
4. Bratkovič, A. (2015). *Analiza prenove in informatizacije poslovnih procesov s pomočjo tehnologije SharePoint v podjetju Studio Moderna* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
5. *Online Retailing: Britain, Europe, US and Canada 2016*. Najdeno 5. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.retailresearch.org/onlinereetailing.php>
6. Chappell, A. (2005). *Understanding BizTalk Server 2006*. Najdeno 9. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://download.microsoft.com/documents/australia/windowsserversystem/biztalk2006/Understanding_BTS06.pdf
7. Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263–281.
8. Davenport, H. T. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
9. Davenport, T.H., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4).
10. Ganesh, J. (2004). Managing customer preferences in a multi-channel environment using Web services. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 140–146.
11. Gullledge, T., & Deller, G. (2009). Service-oriented concepts: bridging between managers and technologists. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), 5–15.
12. Heričko, M. (2000). *Modeliranje poslovnih procesov v praksi*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d. d., Sektor za informatiko.
13. Hrovat, M. (2001). Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM. *Gospodarski vestnik : slovenski poslovni tednik*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, str. 50–52.
14. Jeanpert, S., & Paché, G. (2016). Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. *Journal of Business Strategy*, 37(2), 12–19.
15. Johansson, L. O., & Wärja, M., & Carlsson, S. (2012). An Evaluation of Business Process Model Techniques, using Moody's Quality Criterion for a Good Diagram. *BIR 2012 Emerging Topics in Business Informatics Research*, 963.

16. Jurisch, M. C., Palka, W., Wolf, P., & Krcmar, H. (2014). Which capabilities matter for successful business process change? *Business Process Management Journal*, 20(1), 47–67.
17. Kos, D. (2014). Sandi Češko: Delovnih ur ne merimo, zaposleni morajo opraviti svoje delo. *Siol.net*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/siol/sandi-cesko-delovnih-ur-ne-merimo-zaposleni-morajo-opraviti-svoje-delo-video-90891>
18. Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232.
19. Koumaditis, K., Themistocleous, M., & Da Cunha, P. R. (2013). SOA implementation critical success factors in healthcare. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(4), 343–362.
20. Kovacic, A. (2001). Business renovation projects in Slovenia. *Business Process Management Journal*, 7(5), 409–19.
21. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana : GV založba.
22. Kovačič, A., & Jaklič, J. & Indihar, Š. M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kovačič, A., & Vintar, M. (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana : DZS.
24. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Krisper, M., Rupnik, R., Bajec, M., Zrnc, A., Rožanec, A., & Vavpotič, D. (2004). *Metodologija strateškega planiranja informacijskih sistemov*. Najdeno 27. aprila na spletnem naslovu http://bajecm.fri.uni-lj.si/CRP2001/Clanki/stratesko_planiranje.pdf
26. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
27. Kuhar, Z. (2011). *Metodologija za finančno analizo in kontrolo izvajanja projektov v gradbeništvu* (magistrsko delo). Ljubljana: UL FG, Odd. za gradbeništvo, Prometna smer, Organizacija in tehnologija.
28. Linthicum, D. S. (2004). *Next Generation Application Integration*. Boston: Addison-Wesley.
29. Marinkovic, V., Bekcic, S., Pejovic, G., Sibalija, T., Majstorovic, V., & Tasic, L. (2016). An approach to TQM evaluation in pharma business. *The TQM Journal*, 28(5).
30. McAdam, R., Davies, J., Keogh, B., & Finnegan, A. (2009). Customer-orientated Six Sigma in call centre performance measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(6), 516–545.
31. McCombs, A. (2009). *The definitive guide to Magento: a comprehensive look at Magento*. Berkeley, CA : Apress, cop., str. 3–7.
32. Moody, D. (2007). *What makes a good diagram? Improving the cognitive effectiveness of diagrams in is development*. Enschede: University of Twente.

33. *Podjetje Studio Moderna d.o.o.* (b.l.). Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.studio-moderna.com>
34. Pophal, L. (2015) *Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?* Najdeno 8. aprila na spletnem naslovu <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Multichannel-vs-Omnichannel-Marketing-Is-There-a-Difference-and-What-Does-It-Mean-to-You-102361.htm>
35. Prasad, B. (1999). Hybrid re-engineering strategies for process improvement. *Business Process Management Journal*, 5(2), 178–97.
36. E-nakupovanje končnih potrošnikov RIS 2004/2. (2005). V *RIS, Raba interneta v Sloveniji*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://uploadi.www.ris.org/editor/1203357636RIS2004e-nakupovanje.pdf>
37. Rouse, M. (2014). *Omnichannel*. Najdeno 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://searchcio.techtarget.com/definition/omnichannel>
38. Siha, S. M., & Saad, G. H. (2008). Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, 14(6), 778–802.
39. Sinisalo, J., Salo, J., Karjaluoto, H., & Leppäniemi, M. (2007). Mobile customer relationship management: underlying issues and challenges. *Business Process Management Journal*, 13(6), 771–787.
40. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Statøpis – Statistični pregled Slovenije 2015*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
41. *Statistika minimalnih plač* (2016). Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statistics/sl
42. Stocker, M. (2014). *The Definition of Omni-Channel Marketing – Plus 7 Tips*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://blog.marketo.com/2014/04/the-definition-of-omni-channel-marketing-plus-7-tips.html>
43. Studio Moderna d. o. o. (2015). *Gradivo za novo zaposlene* (interno gradivo). Zagorje: Studio Moderna d. o. o.
44. Tarn, J. M., Razi, M.A., Wen, H.J., & Perez, A. A. Jr. (2003). E-fulfillment: the strategy and operational requirements. *Logistics Information Management*, 16(5), 350–362.
45. Taylor, S. (2003). A quick guide to ... XML. *Interlending & Document Supply*, 31(3), 187–191.
46. Themifstocleous, M., & Irani, Z. (2002). Novel taxonomy for application integration. *Benchmarking: An International Journal*, 9(2), 154–165.
47. White, S.A. (2004). *Introduction to BPMN*. Najdeno 9. avgusta na spletnem naslovu <http://resources.bizagi.com/docs/Introduction%20to%20BPMN.pdf>
48. Yu, S. C., & Chen, R. S. (2003). Web Services: XML-based system integrated techniques. *The Electronic Library*, 21(4), 358–366.
49. *Znesek minimalne plače* (2013). Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/1/content?id=111737#!Znesek-minimalne-place>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled košarice CA	1
Priloga 2: Pregled košarice Magento	1
Priloga 3: Izbira načina prijave Magento	2
Priloga 4: Izbira naslova za prijavljenega uporabnika Magento	2
Priloga 5: Vnosna forma za podatke o dostavi CA	3
Priloga 6: Vnosna forma za podatke o dostavi Magento	4
Priloga 7: Izbira plačila CA	5
Priloga 8: Izbira plačila Magento	6

PRILOGA 1: Pregled košarice CA

Slika 1: Prikaz pregleda izdelkov na platformi CA

Stran	Izdelek	DDV	Cena
	 Naprava za masažo in oblikovanje telesa Tonific VELIKOST: 4XL/5XL	Odstrani izdelek 22%	49,90 €
 Vračilo izdelkov Če niste zadovoljni z vašim nakupom, nam lahko izdelke vrnete v roku 14 dni od prevzema vašega naročila.	Redna cena 49,90 € Stroški dostave 5,36 €	Promocijska koda <input type="text" value="Vnesite kodo"/> Uporabite kodo	DDV 9,96 € Skupna cena 55,26 €
 100% varen nakup Naša spletna trgovina varuje vaše osebne in transakcijske podatke. S tem vam zagotavljamo popolnoma varen nakup.	Nakup na obroke Če izdelka ne želite plačati v enkratnem znesku, vam ob nakupu nad 100 € omogočamo obročno odplačevanje.	Vnesite podatke za dostavo	
 080 23 46 Potrebujete pomoč pri vašem naročilu? Pokličite nas na spodnjo brezplačno telefonsko številko.	Nazaj v trgovino		

PRILOGA 2: Pregled košarice Magento

Slika 2: Prikaz pregleda košarice na platformi Magento

Opis izdelka	Cena izdelka	Kol.	Skupaj
 Masažni pripomoček Tonific SKU: 1000041630	49,90 € 39,90 €	- 1 + Odstrani izdelek	49,90 € 39,90 €
 Ali želite postati član Kluba 5*? Kaj je Klub 5*? Dodaj kartico Klub 5* v košarico	<input type="text" value="Promocijska koda"/> Uporabi	Vrednost naročila 49,90 € Vaša cena 39,90 € Stroški dostave bodo izračunani na podlagi vaše izbire plačila DDV 7,20 €	
Ste že član Klub 5*? Vnesite vašo člansko številko <input type="text"/> Potrdi	Skupaj za plačilo 39,90 €		
Na blagajno			

PRILOGA 3: Izbira načina prijave Magento

Slika 3: Prikaz izbire načina nadaljevanja nakupa na platformi Magento

Način nakupa

Stalne stranke

Prijavite se, da pospešite nakupovanje
* Zahtevana polja

E-poštni naslov *

Geslo *

Ste pozabili svoje geslo?

Nakup kot gost ali registracija

Registrirajte se za bolj udobno nakupovanje:

Nakup kot gost
 Registriraj se in nakupuj

PRILOGA 4: Izbira naslova za prijavljenega uporabnika Magento

Slika 4: Prikaz izbire naslova za prijavljenega uporabnika na platformi Magento

Informacije o dostavi

Za zaključitev naročila vnesite spodnje informacije. Naročilo je 100 % varno. Polja označena z * so zahtevana.

Dostava na dom
 Prezem v trgovini

Iz imenika izberite naslov za račun ali vnesite novega.

PRILOGA 5: Vnosna forma za podatke o dostavi CA

Slika 5: Prikaz vnosne forme za podatke o dostavi na platformi CA

Dostava na dom ?

Osebni prevzem v trgovini ?

* Ženska Moški

* Ime

* Priimek

* Pošta

* Mesto

Npr. Ajdovščina

* Naslov

Primer: Dunajska cesta

* Hišna številka

* Telefonska številka

Prosim vnesite številko, da bomo lahko potrdili vaše dostavne podatke.
Primer: 031 000000 ali 03 5600000

* Elektronski naslov

PRILOGA 6: Vnosna forma za podatke o dostavi Magento

Slika 6: Prikaz forme za vnos podatkov o dostavi na platformi Magento

Dostava na dom

Prezem v trgovini

* Gospa Gospod

* Ime

* Priimek

* Poštna številka

* Kraj

* Naslov

* Hišna številka

* Telefon

Vnesite vašo telefonsko številko, da lahko potrdimo vaše naročilo in vas kontaktiramo glede brezplačne dostave.

* E-poštni naslov

PRILOGA 7: Izbira plačila CA

Slika 7: Prikaz izbire plačila na platformi CA

Izberite način plačila






Plačilo po povzetju ?

Plačilo na obroke ?


Plačilo s kreditno kartico na obroke (American Express) ?







Plačilo s kreditno kartico na obroke (Diners) ?

Plačilo s PayPal ?

Plačilo s plačilno kartico MasterCard, VISA, VISA-Electron, Maestro ali Activa ?





[Nazaj na prejšnji korak](#)


Zaključite naročilo



Z nadaljevanjem na naslednji korak se strinjam s [Pogoji poslovanje in politiko](#) [privatnosti](#).



PRILOGA 8: Izbira plačila Magento


Slika 8: Prikaz izbire plačila na platformi Magento






Informacije o plačilu

Plačilo po povzetju 

Plačilo s kreditno kartico na obroke (American Express)  

Plačilo s PayPal  

Plačilo s plačilno kartico MasterCard, VISA, VISA-Electron, Maestro ali Activa 

[← NAZAJ](#) [Nadaljuj](#)