

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POTENCIALNI RAZVOJ SPLETNE TRGOVINE
V PODJETJU ANNI D.O.O.

IZJAVA

Študent Črtomir Korošec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Aleša Groznika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.1.2007

Podpis:

KAZALO

1. Uvod.....	1
2. Elektronsko poslovanje.....	2
2.1. Zgodovina elektronskega poslovanja	2
2.2. Oblike elektronskega poslovanja.....	2
2.3. Razlogi za uvedbo elektronskega poslovanja.....	3
3. Preoblikovanje in širjenje poslovnega modela pri podjetju Dell Computer Corporation.....	4
3.1. Proizvodni čas kot konkurenčna prednost proizvajalcev osebnih računalnikov	4
3.2. Delovni poslovni model	5
3.2.1. Neposredna prodaja.....	5
3.2.2. Proizvodnja po naročilu	6
3.2.3. Preoblikovanje poslovnega modela: Izboljšanje poslovnih procesov.....	8
4. Blagovne znamke računalnikov	9
4.1. Blagovne znamke v Sloveniji.....	10
4.2. Slovenski proizvajalci računalnikov	12
5. Spletna trgovina.....	12
5.1. Postopek nakupa v spletni trgovini	14
5.2. Spletne trgovine z računalniško opremo v Sloveniji.....	14
5.3. Spletna trgovina Enaa.....	14
6. Anni, d. o. o.	19
7. Analiza stroškov in koristi.....	24
7.1. Osnove analize stroškov in koristi	27
7.1.1. Vrste analize stroškov in koristi	27
7.1.2. Nekateri problemi in kako se jim izognemo	28
7.2. Izvedba analize stroškov in koristi	28
7.2.1. Kriteriji in parametri.....	29
7.2.2. Ocena stroškov	29
7.2.3. Ocena koristi	32
7.2.4. Diskontiranje neto koristi in izračun izbranih kazalcev	36
8. Sklep	38
Literatura.....	39
Viri.....	39

1. Uvod

Konkurenčne prednosti so za sodobno podjetje na konkurenčnem trgu velikega pomena. Tudi v Sloveniji imamo visoko stopnjo konkurenčnosti na številnih področjih, na katerih je konkurenčna prednost zelo pomembna za zadovoljiv uspeh. Sočasno pa mineva štirideset let od začetkov uvajanja elektronskega načina poslovanja. V tem času se je pri poslovanju podjetij spremenilo marsikaj in to lahko opazimo tudi pri trgovskih podjetjih. Tako na primer spletne trgovine poslujejo z manjšimi stroški in nižjimi cenami, pogosto trgujejo tudi z izdelki, ki jih nimajo na zalogi, ne da bi kupec to sploh opazil. Različne prednosti poslovanja prek spletne trgovine je mogoče izslediti tako v teoriji kot tudi v praksi. Kot kaže, je zaradi velike pogostosti poslovanje trgovin z računalniki in računalniško opremo prek spleta konkurenčna prednost.

Proizvajalci računalnikov svoje izdelke tržijo sami, v lastni trgovini, bodisi prek spletne trgovine ali nadaljnje prodaje. Pri nadaljnji prodaji je večji delež trženja po navadi prepuščen prodajalcem, ki izdelke tržijo v svojih trgovinah, nekateri pa tudi prek spletnih trgovin. Če proizvajalec osebnih računalnikov trži svoje izdelke sam, je uspeh trženja prepuščen izključno njegovim odločitvam. Mednje sodi tudi odločitev, ali bo izdelke prodajal v lastnih ali drugih trgovinah, spletnih trgovinah ali pa celo na vse naštet načine.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočil predvsem na pozitivne spremembe, ki jih prinaša uvedba spletne trgovine. Najprej sem pridobil podatke podjetja, ki ima spletno trgovino, in povprašal, ali jim to prinaša koristi in če jih, kakšne so. Na primeru podjetja Dell sem opazil, da je prodaja prek spletne trgovine zanimiv način trženja lastnih blagovnih znamk računalnikov. Med proizvajalci osebnih računalnikov v Sloveniji pa sem našel tudi podjetje Anni, ki svoje izdelke trži kar prek svoje poslovalnice in nima spletne trgovine.

Cilj moje diplomske naloge je pokazati, da se tudi kljub zelo črnogledemu scenariju, v katerem ni pričakovanih prednosti, ki jih prinaša poslovanje s spletno trgovino, podjetju Anni, d. o. o. vendarle splača uvesti njegovo lastno spletno trgovino.

Najprej je v diplomskem delu na kratko predstavljeno elektronsko poslovanje. Potem je prikazan primer proizvajalca Dell, ki je s spremembo svojega načina poslovanja zaobšel pričakovani propad in uspel postati največji proizvajalec osebnih računalnikov na svetu. Po prikazanem stanju tržnih deležev blagovnih znamk v svetu in Sloveniji pa sledi opis spletnih trgovin. Podrobneje so opisane koristi, ki jih zaradi svoje spletne trgovine doživlja podjetje Gambit trade. Delo se konča z analizo stroškov in koristi uvedbe spletne trgovine v podjetju Anni.

V diplomskem delu so objavljeni podatki, ki so težko dostopni, in tudi nekateri podatki podjetij, ki so poslovne skrivnosti in načeloma niso dostopni širši javnosti. Zanje se zahvaljujem vsem zaslužnim v podjetjih Anni, d. o. o. in Gambit trade, d. o. o.

2. Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje danes pomeni poslovati v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (Kovačič et al., 2004, str. 55). Nekateri viri (Zuccato, 2004, str. 9) pa navajajo elektronsko poslovanje tudi kot vsak proces, ki ga organizacija opravi prek računalniškega omrežja.

2.1. Zgodovina elektronskega poslovanja

Za začetek elektronskega poslovanja štejemo elektronsko izmenjavo podatkov (angl. electronic data interchange, EDI), ki se je začela komercialno pojavljati na sredini šestdesetih let. Šlo je za enostaven podatkovni prenos, ki je potekal prek majhnega števila računalnikov, med seboj povezanih prek linije. Prenos podatkov je takrat postal hiter in varen način izmenjave podatkov med poslovnimi, medsebojno znanimi partnerji. Prva znana množična uporaba elektronskega poslovanja je bila opravljena za usklajevanje železniškega prometa v ZDA. Prvi standardi so bili usklajeni po ustanovitvi komiteja za usklajevanje transportnih podatkov (angl. Transportation Data Coordinating Committee, TDCC) leta 1968 (Clarke, 2005).

Skozi čas je postajala informacijska tehnologija cenejša in s tem tudi dostopnejša, razvoj interneta pa je omogočil bolj odprte, prilagodljive sisteme in geografsko širši krog dostopnosti in s tem vedno več odjemalcev, kot prikazuje Tabela 1. Danes pa je elektronsko poslovanje v razvitih državah tako rekoč vsakdanjik v podjetjih vseh oblik.

Tabela 1: Primerjava EDI in Interneta

EDI	Internet
Znani poslovni partnerji	Neznani poslovni partnerji
Zaprta trg	Odprta trg
Majhen obseg transakcij	Velik obseg transakcij
Visoka vrednost transakcij	Majhna vrednost transakcij
Visoka stopnja varnosti	Spremenljiva stopnja varnosti
Togost	Prilagodljivost

Vir: Kovačič et al., 2004, str. 68.

2.2. Oblike elektronskega poslovanja

Vse večji dostopnost in uporabnost informacijske tehnologije sta sčasoma prinesli tudi uporabo elektronskega poslovanja na več področjih. Tako lahko glede na interakcijo subjektov elektronskega poslovanja razlikujemo več oblik elektronskega poslovanja, in sicer so poznane oblike tele (Kovačič et al., 2004, str. 55):

- med podjetji (angl. Business to Business, B2B)
- med podjetji in potrošniki (angl. Business to Consumer, B2C)
- med potrošniki (angl. Customer to Customer, C2C)

- med podjetji in javno oziroma državno upravo (angl. Business to Government, B2G)
- med državljani in javno oziroma državno upravo (angl. Consumer to Government, C2G)
- znotraj javne oziroma državne uprave (angl. Government to Government, G2G).

Nekateri viri (Zuccato, 2004, str. 9) navajajo vse to kot oblike internetnih aplikacij, pri čemer naj bi le poslovanje med podjetji (B2B) in poslovanje med podjetji in strankami (B2C) bili pravo elektronsko poslovanje.

Slika 1: Oblike internetnih aplikacij

	Vlada	Podjetja	Potrošniki
Vlada	G2G koordinacija	G2B informacije	G2C informacije
Podjetja	B2G priskrba	B2B e-poslovanje	B2C e-poslovanje
Potrošniki	C2G davčno usklajevanje	C2B primerjava cen	C2C dražbe

Vir: Zuccato, 2004, str. 9.

Kot je razvidno na gornji sliki, ti viri razlikujejo tudi smer, v kateri poteka internetna aplikacija oziroma oblika elektronskega poslovanja. Opazimo lahko, da transakcije bodisi normalnih ali digitalnih dobrin lahko potekajo v obe smeri, vendar pa to ne predstavlja enakih aplikacij. Tako na primer govorimo o e-poslovanju, če spletna trgovina proda izdelek kupcu, in o primerjavi cen, če potrošnik povprašuje o izdelku pri podjetju.

2.3. Razlogi za uvedbo elektronskega poslovanja

Elektronsko poslovanje prinaša v primerjavi z običajnim načinom poslovanja določene prednosti. Opazna je večja samodejnost poslovnih procesov, prav tako pa pospešenost le-teh. Avtorji (Kovačič et al., 2004, str. 57) navajajo več posameznih neposrednih koristi pri vseh oblikah povezovanja s poslovnimi partnerji. Tako naj bi se pojavljale nenehne spremembe v obliki:

- zniževanja stroškov nakupa,
- krčenja obsega zalog,
- skrajševanja poslovnega cikla,
- razvijanja učinkovitejše in uspešnejše pomoči pri povezovanju z odjemalci,
- zniževanju stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti.

3. Preoblikovanje in širjenje poslovnega modela pri podjetju Dell Computer Corporation

Dell je večino časa svojega obstoja med največjimi svetovnimi ponudniki osebnih računalnikov in računalniške opreme. Kljub velikemu uspehu podjetja skozi njegovo začetno obdobje in na začetku devetdesetih let, pa se je podjetje izkazalo za fenomen predvsem v drugi polovici devetdesetih let, ko se je začelo odločno preoblikovanje njegovega poslovnega modela. Podjetje je namreč začelo delovati neposredno s strankami in skrajševati poslovni cikel.

3.1. Proizvodni čas kot konkurenčna prednost proizvajalcev osebnih računalnikov

Razvoj osebnih računalnikov sunkovito napreduje na vseh področjih. Prvotno je bil ključnega pomena na področju zmogljivosti mikroprocesorjev in pomnilnih enot. Kdor je želel biti konkurenčen proizvajalec, je moral imeti dostop do najnovejših tehnologij. Do devetdesetih let pa je prevladala arhitektura IBM-ovih osebnih računalnikov in Intelovih komponent, na področju programske opreme pa je vodilni postal Microsoft. Temu je logično sledila standardizacija osebnih računalnikov, hkrati pa so vsi proizvajalci dobili dostop do njihovih najnovejših tehnologij.

Z dostopnostjo vseh večjih proizvajalcev do najnovejših tehnologij pa je o uspehu začel odločati nov pomembni dejavnik, in sicer drugačna oblika distribucije, ki je ključnega pomena za uspeh proizvajalcev osebnih računalnikov. In prav to je leta 1998 podjetje Dell povzdignilo na 3. mesto v prodaji osebnih računalnikov.

Slika 2: Posredni distribucijski kanal proizvodnje osebnih računalnikov



Vir: Kraemer et al., 2000, str. 6.

Običajni distribucijski kanal pri proizvodnji osebnih računalnikov je na sredini devetdesetih let potekal na način, prikazan na Sliki 2. Najprej so dobavitelji dobavili potrebne komponente za sestavo osebnih računalnikov. Proizvodno podjetje je sestavilo osebne računalnike in jih posredovalo distributerjem, ti pa so jih potem dobavljali trgovinam na drobno, podjetjem za prodajo na debelo in raznim proizvajalcem kot sestavine za njihove proizvode, vsi ti pa so potem računalnike prodajali končnim kupcem.

Omenjeni način distribucije je bil učinkovit pri množični proizvodnji različnih konfiguracij osebnih računalnikov za široko javnost z različnimi zahtevami. Poglavitna pomanjkljivost tega sistema distribucije pa je bila precejšnja nezmožnost hitrega odzivanja proizvodnega programa na čedalje hitrejša spremembe želja potrošnikov.

Slika 3: Neposredni distribucijski kanal proizvodnje osebnih računalnikov Dell



Vir: Kraemer et al., 2000, str. 6.

Ključni distribucijski načrt za uspeh podjetja Dell prikazuje za tisti čas individualno oblikovano distribucijo. Sposobnost hitrega prilagajanja spremenljivim željam kupcev zahteva čim boljše poznavanje njihovih želja, to pa se najbolje odraža pri neposrednem stiku s končnimi odjemalci, kot prikazuje tudi Slika 3. Michael Dell je bil študent austinske univerze v Teksasu, ko je leta 1984 ustanovil podjetje Dell Computer Corporation. V istem letu je bilo 25 % računalnikov prodanih neposredno kupcem, kar v primerjavi z aktualnimi 35 % v letu 2000 ne pomeni velike razlike. Sprva se je Dell ukvarjal z nadgradnjo osebnih računalnikov, naročila pa je sprejemal po telefonu. Leta 1985 pa je začel sestavljati osebne računalnike lastne blagovne znamke. Ta čas je delovala tudi 24-urna pomoč za uporabnike, dobava rezervnih delov pa je bila zagotovljena v 24 oziroma 48 urah.

Tudi Dell je pri svoji množični proizvodnji uspešno uporabljal posredni distribucijski kanal, vendar pa se je podjetje leta 1993 z negativnim četrtnim poslovnim izidom znašlo v krizi in potrebno je bilo temeljito prestrukturiranje. Leta 1994 se je začelo obdobje prestrukturiranja.

3.2. Dellov poslovni model

Kljub posrednemu distribucijskemu kanalu so v Dellu ves čas obdržali tudi neposredni distribucijski kanal in izdelavo osebnih računalnikov po individualnih specifikacijah. Prednost neposrednega sodelovanja s končnimi odjemalci se kaže v manjši odvisnosti od grosistov, prodaje na drobno in drugih partnerjev, ki skrbijo za promocijo in oglaševanje. Vendar pa tak model v primerjavi z drugimi zahteva tudi drugačno spopadanje z izzivi in s težavami. V nasprotju z drugimi proizvajalci, ki so za doseganje svoje konkurenčnosti odvisni od množičnosti proizvodnje, mora Dell skrbeti za svojo individualno ponudbo, to pa prinaša velike obremenitve za prodajno osebje, dobavitelje, logistiko in informacijske sisteme. Obvladovanje spretnosti za delovanje takega sistema je zahtevalo 15 let dela.

3.2.1. Neposredna prodaja

Neposredno trženje ima v Dellovem modelu dve ključni sestavini. Prva je neposreden stik s kupci in prodaja le-tem brez posrednikov. Izjema je le poslovanje s strankami zunaj Združenih držav Amerike. Druga je delitev strank glede na izdelke in storitve.

Neposreden stik s strankami je prva ključna sestavina modela neposredne prodaje in se odraža v sledečih lastnostih: V primerjavi z drugimi posrednimi ponudniki naj bi imel Dell za 6 % manj stroškov (Kraemer et al., 2000, str.8). Njegov neposredni model jim poleg manjših stroškov poslovanja prinaša tudi podrobno znanje o strankah, vedenje, ki ni odvisno od posrednikov, tako da se lahko na potrebe trga in smernice na njem v resnici odzivajo hitreje od konkurence. Če gre za večje stranke, kot je na primer Boeing, pa podjetje Dell posvoji

njihov model informacijskih sistemov, uporabniških vmesnikov in procedur, tako da lahko zaposleni enostavno kupujejo Dellove računalnike. Ker podjetje Boeing veliko sodeluje z vlado, s katero pa ne poslujejo prek interneta, ima tudi z Dellom uveden podoben sistem elektronske izmenjave podatkov. S tem si je Dell zagotovil še dodatno prednost, saj bi si v Boeingu z novim ponudnikom, ki bi moral svoj prodajni sistem prilagoditi za sodelovanje, delo le otežili.

Segmentacija kupcev za prodajo in servisne storitve je druga ključna sestavina neposredne prodaje, opisana pa je v naslednjih štirih odstavkih.

Dell ima stranke razdeljene na stalne (angl. relationship customers), pogodbene (angl. transaction customers) in mednarodne (angl. international) stranke. Stalne in pogodbene stranke so le tiste na domačem trgu, mednarodne pa so podjetja, ki so zunaj ZDA.

Med stalne stranke sodijo vsa podjetja, ki kupujejo računalniško opremo, na letni ravni vredno več kot milijon USD. Taka podjetja so Boeing, Exxon, Ford, Microsoft, Oracle, Procter & Gamble, Toyota, Wal-Mart, Sears, MCI in Mobil. Prodaja tem podjetjem je v letu 1997 zajemala 70 % celotne prodaje znotraj ZDA (Kraemer et al., 2000, str.8).

Pogodbene stranke so poskrbele za 30 % prodaje v ZDA. Izraženo podrobneje – 20 % majhna in srednje velika podjetja, 10 % domači uporabniki. Podatke o prejšnjih nakupih teh strank hranijo v bazi podatkov, in to zato, da lahko zanje najdejo najprimernejšo konfiguracijo, upoštevajoč njihove predhodne specifikacije (Kraemer et al., 2000, str.8).

Nastop na mednarodnih trgih je kombinacija delovanja podružnic in prodajnih sporazumov, prilagojenih za posamezna tržišča, kajti za večino sveta je njihov neposredni način nakupovanja od proizvajalca nekaj novega. Izjema sta Brazilija in Kitajska, v katerih so zaradi novega trga lahko kar takoj uvedli svoj neposredni distribucijski sistem.

3.2.2. Proizvodnja po naročilu

Dellov princip proizvodnje ima dva temelja, in sicer prilagodljivost in proizvodnjo, imenovano *just in time*. Velja, da je bila ta vrsta proizvodnje prvič uporabljena v japonski industriji (na primer v Toyoti), v ZDA pa prevladuje pretežno v proizvodnji osebnih računalnikov. Bistvo tega načina proizvodnje je, da ima podjetje na zalogi le toliko surovin oziroma sestavin za proizvodnjo, kot jih trenutno potrebuje. S tem se stroški zalog zelo zmanjšajo, večina bremena pa preide na dobavitelje.

Prilagodljivost proizvodnje zajema več kot le izdelovanje različnih konfiguracij, saj je treba zagotoviti tudi množično proizvodnjo. Velika izbira in hkratna razpoložljivost sestavin pa sta velik izziv. Medtem ko sta HP Compaq in IBM naročala velike količine posameznih trdih diskov za modele, ki sta jih proizvajala, so morali v Dellu usklajevati razpoložljivosti posameznih modelov, za katere v tistem trenutku niso vedeli niti tega, koliko jih potrebujejo. To je zahtevalo veliko usklajevanja med Dellovo prodajo in proizvodnimi oddelki in hkrati

tudi med Dellom in dobavitelji. Tega so se lotili s preoblikovanjem poslovnih procesov ter z zblizevanjem z dobavitelji in s krčenjem njihovega števila. Potrebna pa je bila tudi intenzivna uporaba informacijske tehnologije znotraj in zunaj podjetja.

Množična individualizacija deluje, če je proizvodnja hitra in prilagodljiva, pri čemer je središče žarišča hkratno usklajevanje nabave, proizvodnje, prodaje in logistike. To je lepo prikazano pri nakupovanju prek interneta. Kupec izbira med možnostmi konfiguriranja strojne in programske opreme spletnega vmesnika, ki poskrbi za to, da so vse komponente med seboj kompatibilne. Prav tako je v vsakem trenutku vidna cena trenutne konfiguracije, tako da lahko kupec večkrat ponovi vse korake svoje izbire, če mu trenutna izbira ne ustreza. Obstaja tudi možnost preverjanja zaloge izbranih komponent pri podpori za uporabnike, če se morebiti zgodi, da katere izmed izbranih komponent ni na voljo, pa lahko referent ponudi stranki drugo komponento po nižji ceni z namenom, da bo posel vendarle sklenjen. V tem primeru so dobavitelji obveščeni, naj dobavijo manjkajoči izdelek.

Po prejemu naročila »potujejo« podrobnosti o konfiguraciji sistema v proizvodni oddelek. Tam pripravijo ohišje računalnika in nanj prilepijo proizvodni nalog (le-ta vsebuje kosovnico, posebna navodila in seznam programske opreme, ki jo je treba naložiti), ki spremlja računalnik skozi celotno proizvodnjo. V proizvodnji beležijo vsak korak posebej, in sicer komponento, ki je bila vstavljena, in zaposlenega, ki jo je vgradil. Tako je lažje izslediti morebitne vzroke težav, ki se lahko pozneje pojavijo pri proizvodnji ali pri kupcu. Komponente računalnika, kot so matična plošča, spominski moduli, žice in spojniki, potujejo po tekočem traku z ohišjem, druge pa na proizvodno mesto dostavijo šele takrat, ko jih potrebujejo. Trde diske, optične enote in morebitne disketne enote pa preizkusijo tik pred vgradnjo.

Po sestavi osebnega računalnika sledi namestitev operacijskega sistema, diagnostičnih orodij in druge programske opreme, lahko tudi strankine. Ko je ta faza uspešno opravljena, pošljejo računalnik v oddelek za pakiranje, kjer ga dajo v škatlo, priložijo pa še miško, tipkovnico, potrebne zunanje žice, garancijski list in navodila za uporabo, na koncu pa škatlo dopolni še poštna nalepka. Takrat obvestijo tudi zunanjega dobavitelja monitorjev, tako da lahko kupec računalnik in monitor dobi hkrati.

Če povzamemo navedeno, ugotovimo, da ima Dell zaradi svojega načina poslovanja več prednosti:

- zmanjšanje zalog pri proizvodnji in skozi proizvodnjo;
- direktna prodaja zagotavlja tudi ponudbo dodatnih storitev;
- individualna proizvodnja ponuja tudi najnovejše, bolj donosne tehnologije.

Tako zaradi svoje hitrosti Dell ne plačuje sestavin svojih računalnikov, dokler le-ti niso prodani in tudi zbira podatke o potrebah svojih strank.

3.2.3. Preoblikovanje poslovnega modela: Izboljšanje poslovnih procesov

Nabava, logistika, inventar

Pri individualizaciji proizvodov je potrebno nenehno vodenje Dellove nabavne službe, pri čemer nabavo, logistiko in inventar uravnavajo medsebojno ves čas, pač glede na trenutne potrebe. Nabava pomeni sodelovanje s partnerji po vsem svetu, še posebej s tajvanskimi, od katerih je Dell leta 1998 kupil za 1,6 milijarde USD raznih sestavnih komponent. Usklajevanje pri preoblikovanju je bilo zelo kompleksno delo in za uspeh je Dell med letoma 1992 in 1997 število dobaviteljev z več ko 200 zmanjšal na približno 50. Med njimi jih je 15 dobavljalo 85 % vseh delov. Pogoji za dobavitelje so bili takile: Vsi izdelki morajo biti ustrezno kakovostni v svetovnem merilu, shranjeni največ 15 minut daleč od Dellovih tovarn, zagotovljena pa mora biti tudi zadostna zaloga za 2 uri obratovanja. S tem naj bi bili glede dobave izpolnjeni pogoji za just in time proizvodnjo.

Oblikovanje izdelkov in razvijanje procesov

V oddelku za raziskave in razvoj v podjetju Dell na leto porabijo 250 milijonov USD. Glavnino časa pa namenijo:

- ocenjevanje novih tehnologij zato, da bi ugotovili, če, kdaj in kako jih uporabiti v novih izdelkih;
- izboljšanje kakovosti in zanesljivosti svojih končnih izdelkov;
- zmanjševanju stroškov pri celotnem postopku izdelovanja;
- zmanjševanja časa sestave, popravil in vzdrževalnih del.

Med pomembnejšimi rezultati, s katerimi se oddelek lahko pohvali, so:

- oblikovanje ohišja na tak način, da je računalnik sestavljen le s 5 vijaki;
- krajše žice znotraj računalnika, ki omogočajo lažjo sestavo, širitev in zamenjavo komponent;
- skrajšanje časa nalaganja (angl. download time) za 75 % zaradi uporabe optičnih vlaken;
- razpolovitev stikov sestavljavcev z računalniki v času sestave;
- naložitev operacijskega sistema Windows, kar omogoča testiranje računalnika že v tovarni in skrajša čas stranke za postavitve računalnika iz prvotnih 45 minut na 2 do 3 minute.

Leta 1997 je tako celotni čas izdelave računalnika, skupaj s postavitvijo na tovarnjak za dostavo, v starejših tovarnah znašal manj kot 7 ur, v najnovejši pa celo manj kot 5 ur (Kraemer et al., 2000, str. 11).

Prodaja in druge storitve

Individualnost, značilno za proizvodnjo, pa je mogoče zaznati tudi pri prodajno-servisnih storitvah. Dell tako podjetjem ponuja namestitve individualne programske opreme, vse pa je evidentirano. Izbrano je osebje, ki opravlja servisne storitve in je v stikih s pristojnimi v posameznih podjetjih. Poleg tega pa poskrbijo tudi za najugodnejši načina nakupa in vzdrževanja v omrežnih sistemih.

Tako je podjetje Dell že pred desetletjem ponujalo veliko zanimivih storitev:

- servisno pomoč, dostopno na brezplačni telefonski številki;
- povrnitev stroškov nakupa v 30 dneh, če stranka z izdelkom ni bila zadovoljna;
- vzdrževalne in servisne storitve na terenu, ki so prvo leto brezplačne.

Menim, da je bilo preoblikovanje podjetja Dell ključnega pomena za prehod od propada do izjemnega uspeha, ki traja še danes. Zakaj je treba procese proizvodnega računalniškega podjetja ves čas optimizirati na čim bolj neposredno delovanje, usmerjeno h kupcu, pa pove tole: Podjetje Dell je ta čas največji proizvajalec osebnih računalnikov tako v ZDA kot v svetu, Michael Dell pa je trenutno 12. najpremožnejši zemljan in ima pri svojih 41 letih neto premoženje, ocenjeno na 17,1 milijarde USD (Forbes, 2006).

4. Blagovne znamke računalnikov

Na svetu je nešteto blagovnih znamk računalnikov. Razlog za to je preprosta dostopnost do komponent, ki nam omogoča, da si lahko svoj osebni računalnik sestavimo enostavno kar sami, z nekaj več znanja pa celo strežnike. Za prenosnike moramo za zdaj poskrbeti še z nakupom v trgovini. Kljub temu pa se večina ljudi odloči za nakup že narejenega računalnika, saj je to kljub vsemu preprosteje, za to ne potrebujemo namreč ne znanja ne časa, velikokrat pa je to tudi cenejše. Še zlasti, če so kupci podjetja, ki kupijo večje število računalnikov.

Tabela 2: Tržni deleži največjih proizvajalcev v svetu v zadnjem četrtletju 2005

Mesto	Proizvajalec	Pošiljke v tisočih	Tržni delež
1	Dell	10.539	17,2%
2	HP	9.564	15,7%
3	Lenovo	4.414	7,2%
4	Acer	3.302	5,4%
5	Fujitsu Siemens	2.535	4,1%
	Ostali	30.745	50,3%
	Vsi skupaj	61.100	100,0%

Vir: IDC, 2006.

V svetovnem merilu je ta čas Dell največji proizvajalec računalnikov, saj je po podatkih IDC v zadnjem četrtletju dosegel 17,2-% tržni delež. Sledi HP s 15,7-%, tretje pa je podjetje

Lenovo (nekdanj IBM) s 7,2-% tržnim deležem. Acer je zasedel četrto mesto s 5,4-% in Fujitsu Siemens peto mesto s 4,1-% tržnim deležem. Tako pet največjih svetovnih proizvajalcev zaseda dobro polovico svetovnega trga.

Tabela 3: Tržni deleži največjih proizvajalcev v ZDA v zadnjem četrtletju 2005

Mesto	Proizvajalec	Pošiljke v tisočih	Tržni delež
1	Dell	5.741	32,9%
2	HP	3.545	20,3%
3	Gateway	1.184	6,8%
4	Lenovo	711	4,1%
5	Toshiba	635	3,6%
	Ostali	5.639	32,3%
	Vsi skupaj	17.455	100,0%

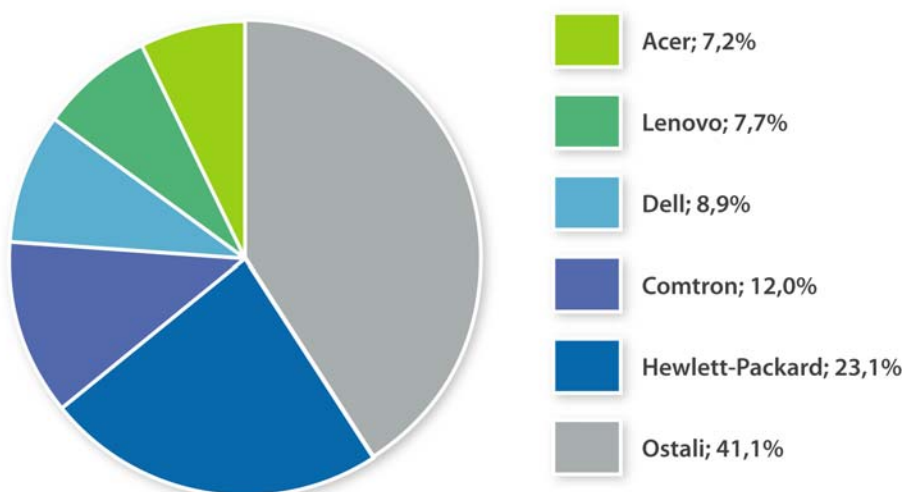
Vir: IDC, 2006.

V Združenih državah je stanje precej podobno stanju v svetovnem merilu, le da domači trije proizvajalci prevladujejo z večjimi tržnimi deleži. Dell prevladuje z 32,9-% deležem, sledita mu Hewlett Packard z 20,3-% in Gateway s 6,8-% deležem. Podjetje Lenovo je doseglo 4,1-% tržni delež, Toshiba pa 3,6-odstotnega. Vsi drugi proizvajalci dosegajo skupaj 32,3-% delež. Kot vidimo, se v ZDA kupci najraje odločajo za domače blagovne znamke.

4.1. Blagovne znamke v Sloveniji

Tudi v Sloveniji imamo zelo razdrobljen tržni delež prodanih računalnikov. Ponudnikov je veliko, nekateri izmed njih imajo svoje lastne blagovne znamke. Sicer pa večinoma zastopajo in prodajajo tako domače kot tuje blagovne znamke. Tuje prevladujejo pri prenosnikih in pri strežnikih.

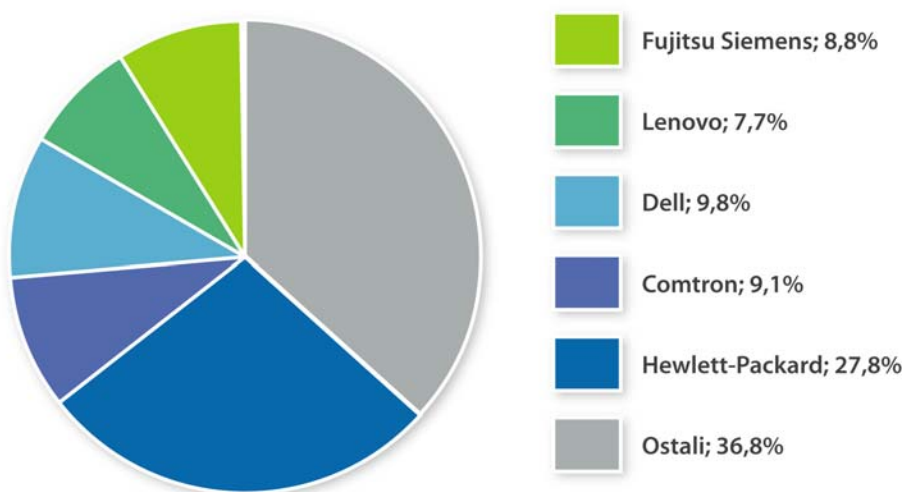
Slika 4: Tržni deleži proizvajalcev po prodanih računalnikih v Sloveniji v 4. četrtnetju 2005



Vir: Poslovni Dnevnik, 2006.

Gornji grafikon prikazuje stanje prodaje na računalniškem trgu v zadnjem četrtnetju minulega leta. Razdrobljenost slovenskega trga je na gornji sliki razvidna predvsem iz tržnega deleža, ki ga dosegajo preostale blagovne znamke, med vodilnimi pa prevladuje Hewlett Packard s 23,1-% tržnim deležem. Sledi mu domači proizvajalec Comtron, katerega delež znaša 12 %, torej slabo polovico vodilnega. S čedalje enakomernejšimi tržnimi deleži sledijo Dell (8,9 %), Lenovo (7,7 %) in Acer (7,2 %). Tržni deleži preostalih proizvajalcev, ki skupaj dosegajo 41,1 %, niso znani.

Slika 5: Tržni delež proizvajalcev glede na vrednost prodanih računalnikih v Sloveniji v 4. četrtnetju 2005



Vir: Poslovni Dnevnik, 2006.

S prodajo računalnikov pridobljeni prihodki kažejo podobno sliko kot tržni deleži posameznih podjetij. Računalniki Hewlett Packarda so prinesli 27,8 % prihodkov, Della 9,8 %, Comtrona

9,1 %, Fujitsu Siemens 8,8 % in Lenova 7,7 %. Druge blagovne znamke so skupaj prinesle 36,8 % prihodkov.

4.2. Slovenski proizvajalci računalnikov

V Sloveniji imamo več proizvajalcev računalniških sistemov, večinoma podjetja, ki prodajajo računalniško opremo in računalniške komponente, iz katerih sestavijo tudi svoje lastne konfiguracije pod svojo blagovno znamko. Številna izmed njih ponujajo tudi izdelavo po naročilu in imajo tudi svoje servisne storitve.

Izbiro za medsebojno primerjavo med temi podjetji sem opravil med tistimi proizvajalci računalnikov, katerih blagovne znamke so dovolj pogosto opazne, njihovi računalniki pa so sestavljeni v Sloveniji. Sama primerjava med podjetji v določeni panogi po standardni klasifikaciji dejavnosti ni mogoča, ker so le-ta v različnih panogah. Izmed najdenih štirinajstih proizvajalcev sem jih za primerjavo izbral šest, in sicer največjih glede na prihodke, pridobljene s poslovanjem.

Tabela 4: Primerjava konkurentov po prihodkih v 1000 SIT od 2000 do 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Anni	750.103	1.286.341	1.830.668	2.430.700	2.896.710
Avtera	3.190.246	3.504.891	3.823.983	15.044.543	18.483.702
Acord-92	4.407.414	4.693.209	4.313.540	4.204.934	3.739.177
Comtron	2.051.741	2.376.073	3.293.290	4.203.672	7.154.873
Gambit	1.625.236	1.672.861	1.642.004	2.466.994	3.187.038
Lancom	1.608.877	1.917.469	2.695.400	2.326.379	3.036.807

Vir: GVIN, 2006.

Na zgornji tabeli vidimo letne prihodke šestih večjih slovenskih proizvajalcev osebnih računalnikov v obdobju od leta 2000 do leta 2004. Kot vidimo, so se prihodki vseh, le podjetja Acord-92, d. o. o. ne, hitro povečevali. Najbolj izstopa podjetje Avtera, ki je tudi pooblaščen distributer za Hewlett Packard in Lenovo (oziroma IBM), prvo in četrto najuspešneje prodajano blagovno znamko v Sloveniji.

5. Spletna trgovina

Spletna trgovina je eden izmed modelov elektronskega poslovanja. V primerjavi z navadno trgovino je opaznih nekaj razlik. Pri spletni trgovini ne kupujemo izdelkov fizično v neki trgovini, pač pa jih naročamo prek spletne strani. Izdelkov si ne ogledujemo v živo, vidimo jih le na slikah, ki so na voljo na spletnem naslovu trgovine. Izdelkov po navadi ne prevzamemo na običajnem prodajnem mestu, ampak nam jih dostavijo prek pošte oziroma kurirske službe, kamor pač želimo. Spletna trgovina sama po sebi ne zahteva običajne prodajalne z razstavljenimi eksponati.

Obstaja več definicij spletne trgovine. Spletna trgovina je analogija klasični trgovini (Kovačič et al., 2004, str. 65), vendar svoje izdelke prodaja prek spleta. Nastopa lahko kot dopolnilo določene oblike prodaje, kot na primer klasične ali kataloške, nekatere pa so ustanovljene le z namenom tovrstne prodaje. Po drugi strani lahko zasledimo definicijo spletne trgovine (Omejc, 2003, str. 11), ki trdi, da je spletna oblika le nova oblika kataloške prodaje. Po tej opredelitvi spletne trgovine pravzaprav niso nič drugega kot le prodajni katalogi z možnostjo naročanja prek interneta.

5.1. Postopek nakupa v spletni trgovini

Postopek poteka na spletnih straneh spletne trgovine in ga je mogoče opisati v petih korakih (Wikipedia, 2006):

- Najprej prek spletnega brskalnika izbiramo med kategorijami izdelkov, ki jih želimo kupiti.
- Želeni izdelek damo v navidezno košarico. Enako kot v pravi trgovini lahko vsebino košarice kadarkoli pregledamo. Količina izdelkov v košarici je lahko na našo željo spremenjena, lahko pa košarico tudi izpraznimo.
- Potrditev izbranega (angl. checkout). Tu se vpišemo z uporabniškim imenom in geslom. Če ju nimamo, se najprej registriramo. Z uporabniškim imenom podamo svoje osebne podatke, ti pa so: naslov plačnika, naslov zelene dostave (včasih je tudi drugačen od plačnikovega), telefonska številka in pogosto tudi naslov elektronske pošte. Potem izberemo način plačila, ki ga spletna trgovina ponuja. Izberemo način dostave glede na dostavljavca (pošta, kurirska služba, špedicija) in glede na zeleno hitrost dostave.
- Potrditev naročila. Tu lahko še preverimo, ali smo vnesli pravilno izbiro, in morebiti še spremenimo ali prekličemo naročilo.
- Odjava.

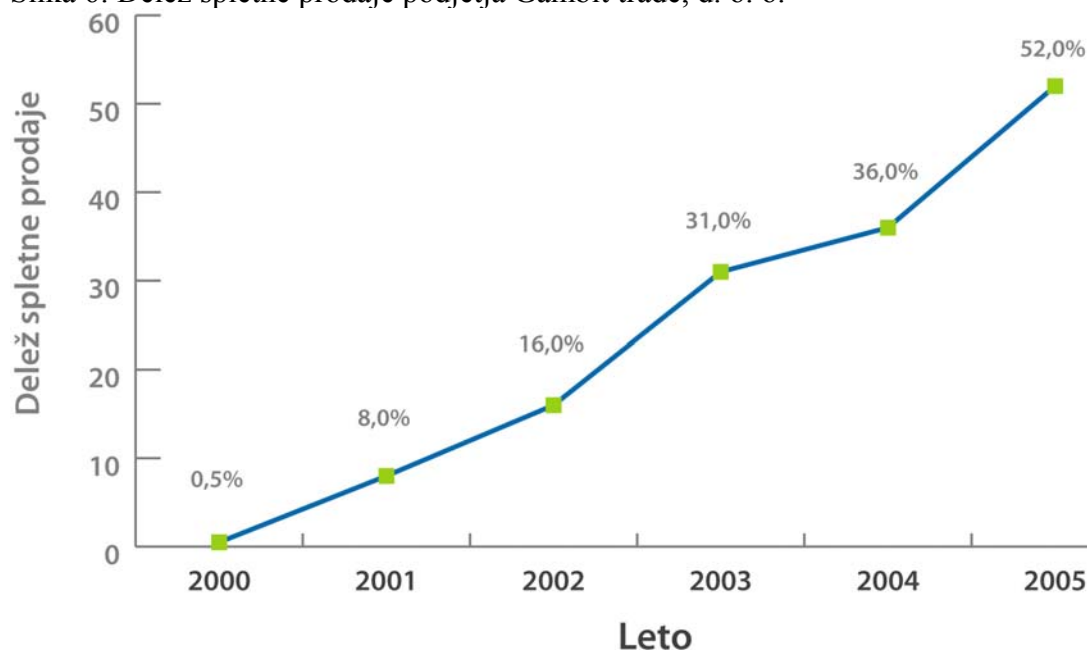
5.2. Spletne trgovine z računalniško opremo v Sloveniji

Za raziskovanje stanja spletnih trgovin z računalniško opremo v Sloveniji sem sestavil vprašalnik in ga poslal večjim podjetjem, ki se ukvarjajo s spletno prodajo računalnikov. Nekatera izmed njih tržijo poleg drugih uveljavljenih tudi svoje lastne blagovne znamke. Ta podjetja so zaradi svoje dejavnosti bolj primerljiva s podjetjem Dell Computer Corporation. Izvzeti sta bili dve podjetji, in sicer Avtera, d. o. o., ker svojo blagovno znamko trži s franšizo in bi s tem v analizi podvajal njihove prodane računalnike, in podjetje Anni, d. o. o., ker nima svoje lastne spletne trgovine. Odgovorilo mi je le eno podjetje s svojo spletno trgovino, ki sem ga tudi zajel v nadaljnjo analizo.

5.3. Spletna trgovina Enaa

Spletna trgovina Enaa je last podjetja Gambit trade, d. o. o., delovati pa je začela septembra leta 1999. Ustanovljena je bila kot dopolnilo klasični trgovini z računalniki in z računalniško opremo, zdaj pa poleg tega v njej prodajajo tudi knjige, gospodinjske aparate, kozmetične izdelke in nekaj dodatne opreme za osebna vozila.

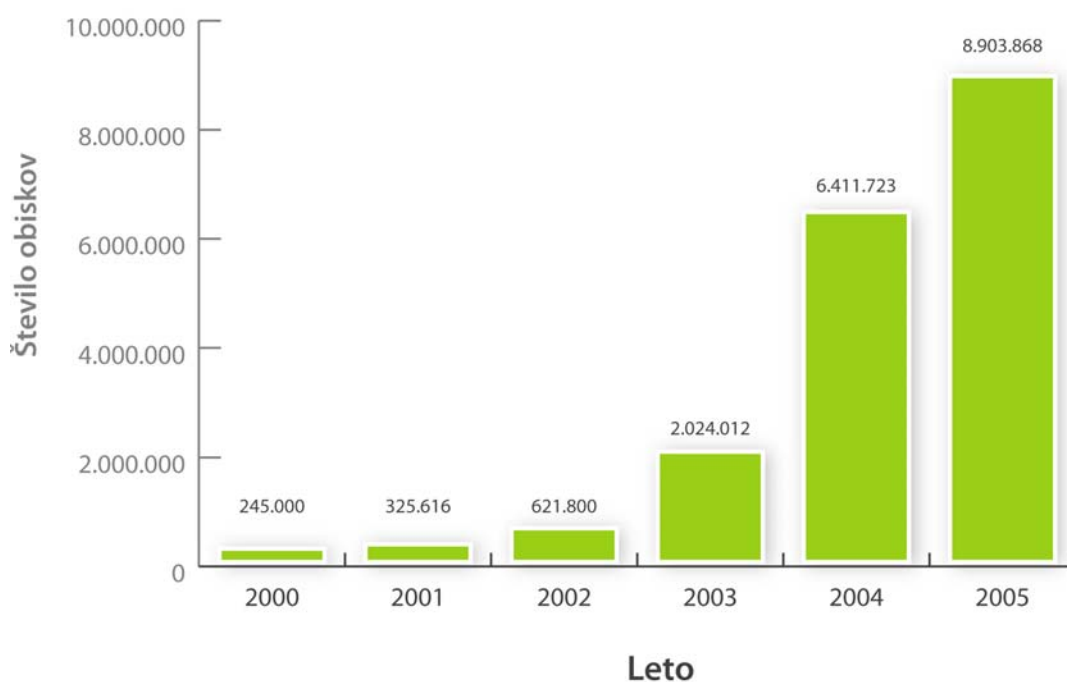
Slika 6: Delež spletne prodaje podjetja Gambit trade, d. o. o.



Vir: Rezultati analize.

Kot je razvidno iz gornjega grafikona, je spletna trgovina kot oblika prodaje pri podjetju Gambit trade, d. o. o. svoj delež pridobivala postopoma in v nekaj več kot petih letih obratovanja dosegla zavidanja vrednih 52 % celotne prodaje podjetja. Tudi pričakovana planska vrednost za leto 2006 znaša približno 50 %. V času obratovanja te spletne trgovine lahko opazimo tudi eksponentno povečevanje števila obiskov njenih spletnih strani, ki pa se zdaj počasi umirja.

Slika 7: Število obiskov spletnih strani Enaa po posameznih letih



Vir: Rezultati analize.

Grafikon prikazuje obiskanost spletnih strani trgovine Enaa po posameznih letih. Obiskanost se je s prvotnih 245.000 obiskov v letu 2000 povečala na neverjetnih 8,9 milijona v letu 2005. Uporabna oblika spletne strani po zgledu Amazon.com ter dnevno konkurenčne ponudbe in tedenske dražbe skrbijo tako za njeno privlačnost kot tudi za njeno konkurenčnost.

V literaturi (Kovačič et al., 2004, str. 57) je mogoče zaslediti razloge za uvedbo elektronskega načina poslovanja. Mednje sodijo:

- zniževanje stroškov nakupa
- zniževanje obsega zalog
- razvijanja učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja z odjemalci
- zniževanja stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti.

Zadostnost teh vzrokov za prehod na spletno trgovino sem preučil tudi na praktičnem primeru in dobil takele podatke. V anketi so bila navedena posamezna področja poslovanja, za katera je bilo treba vnesti odstotno spremembo po uvedbi spletne trgovine in navesti, kolikšno zadovoljstvo prinašajo te spremembe.

Tabela 5: Odstotne spremembe pri prehodu na prodajo prek spletne trgovine

Področje	Sprememba v %	Zadovoljstvo
Zmanjšanje zalog	70	4
Hitrejše obračanje zalog	400	4
Skrajšanje poslovnega cikla	70	4
Zmanjševanje stroškov trženja in prodaje	50	4
Pojav novih tržnih priložnosti	200	4
Širši krog kupcev	1000	4
Ažurnejša ponudba na spletu	50	4

Vir: Rezultati analize.

Med mogočimi številčnimi odgovori so bili: 1, ki je predstavljala razočaranje, 2 - pod pričakovanji, 3 - pričakovano, 4 - več kot pričakovano, 5 – odlično. Kot je razvidno, so v podjetju po petih letih delovanja spletne trgovine na vseh področjih presegli svoja pričakovanja.

Predpostavljam, da zahteva spletna trgovina tudi ažurno spletno stran, saj je le-ta primerljiva z izložbo pri navadni trgovini. Zastarelost izdelkov in neprimerne cene pomenijo pomanjkljivost v primerjavi s tekmeci. Pri pregledovanju spletnih strani ponudnikov je mogoče opaziti, da ponudniki računalniške opreme skrbijo za ažurnejšo ponudbo, če imajo spletno trgovino. Ali to res drži, sem povpraševal tudi v anketi in dobil odgovor, da je uvedba spletne trgovine ažurnost povečala kar za 50 %.

Domneval sem tudi, da ima spletna trgovina z računalniško opremo širši krog kupcev, saj kupci računalniške opreme pogosteje uporabljajo internet kot vir informacij (uporaba

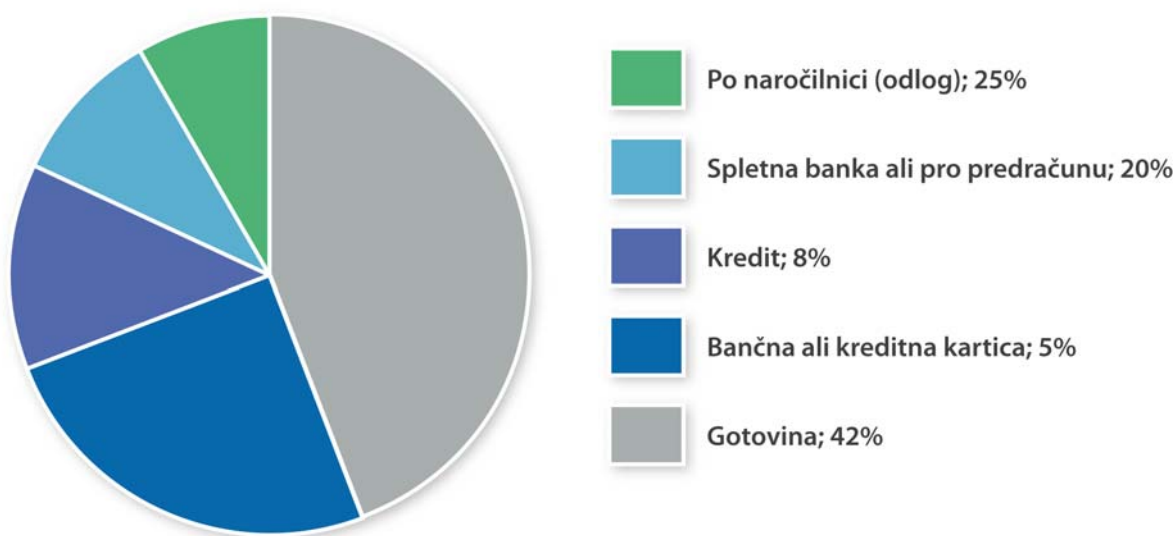
računalnika je pogoj za nakup prek spletne trgovine) in se tudi zaradi pogoste enakosti izdelkov pogostejše odločajo za nakup pri ponudniku, ki je cenejši. Zaradi poceni oziroma brezplačne dostave pa tudi oddaljenost ni kakšna posebna ovira. Ta domneva očitno drži, potrditev je bila namreč precej nad mojimi pričakovanji, saj se je krog kupcev po uvedbi spletne trgovine povečal kar za desetkrat.

Teorija in empirične raziskave kažejo, da je zaradi elektronskega poslovanja tudi poslovni cikel krajši. Kako je bilo s tem po uvedbi spletne trgovine v podjetju Gambit trade, d. o. o., lahko razberemo iz tehle rezultatov po navedenih predpostavkah. Pri nakupu v spletni trgovini kupci dejansko ne pričakujejo prevzema izdelka v trenutku nakupa, izdelkov pa v trenutku nakupa tudi ne vidijo. Zaradi tega tudi ne morejo biti povsem prepričani (sklepajo lahko le takrat, kadar spletna trgovina objavi daljši čas dobave), ali so ti izdelki v spletni trgovini tudi zares na zalogi. Zato si spletna trgovina veliko lažje od drugih privošči prodajo stvari, ki jih nima na zalogi. Na podlagi te ugotovitve sem se dokopal do sklepa, da lahko spletna trgovina v primerjavi s klasično prodajalno prodaja tudi stvari, ki jih nima na zalogi, in s tem poveča prodajo izdelkov (npr. hladilniki in avtomobilska oprema), ki jih sicer ne bi prodala.

Pri podjetju Gambit trade, d. o. o. so zaznali povečanje tržnih priložnosti za 200 % in zmanjšanje zalog za neverjetnih 70 %. Če upoštevamo tudi večjo stopnjo samodejnosti, ki jo prinaša e-poslovanje, se le-ta odraža v 400-% povečanju obračanja zalog. Vse to pa jim omogoča, da je njihov poslovni cikel zdaj dolg le borih 30 % prvotnega.

Prednost spletnih trgovin je tudi to, da po navadi nimajo osebnega stika s kupci, prav tako tudi ni potrebe, da bi blago čakalo, da ga kupci prevzamejo. Približno 90 % kupcem blago dostavijo na želeno lokacijo, 10 % pa jih po kupljeno pride osebno. Rezultati niso presenetljivi, izdelke, vredne več kot 10.000 SIT, namreč dostavijo brezplačno, pa tudi drugače dostava ni velik strošek. Zanimivo pa je, zakaj 10 % kupcev kljub vsemu le pride blago iskat osebno. Na hitro bi lahko ocenili, da so primaren vzrok morebitne poškodbe blaga med prevozom, torej nezaupanje v kurirske službe. Kot sem uspel razbrati, pa je vzrok tudi v zaželenem načinu plačila, saj ga želijo nekateri kupci opraviti osebno na prodajnem mestu podjetja.

Slika 8: Pogostost načinov plačila pri spletni trgovini Enaa



Vir: Rezultati analize.

Pri načinih plačila še vedno prevladuje gotovina, kar ni presenetljivo, osebno pa vidim dve prednosti pri nakupu z njo. Prva je, da pri več nakupih z gotovino dobimo dodaten popust. Pri določenih podjetjih znaša po navadi med 3 do 5 % v primerjavi s plačilom s plačilno kartico. Druga prednost pa je, da je to edini način plačila, ki ga ob prevzemu omogočajo pošta in kurirske službe v Sloveniji.

Razviden je tudi drugi najpogostejši način plačevanja, pogost predvsem pri podjetjih. Gre za odlog plačila, uveljavljen način plačevanja pri veliko podjetjih, ki kupujejo prek naročilnice.

Tretji najpogostejši način plačevanja (20 %) je plačevanje vnaprej, in sicer po izdanem predračunu. Gre za nakupe podjetij, ki v preteklosti še niso kupovala, oziroma kupujejo poredko in tudi manjšo količino blaga.

Kredit, kot sta na primer BanKredit Nove ljubljanske banke in Hypo-hitri-kredit Hypo Alpe-Adria banke, so bančni načini kreditiranja, ki so lahko hitro in enostavno sklenjeni tudi pri pooblaščenem prodajalcu. Ti krediti predstavljajo način plačila pri 8 % nakupov in pridejo v poštev pri kupcih, ki si drugače ne morejo oziroma nočejo kupiti izbranega blaga.

Tabela 6: Informativni izračun najema BanKredita NLB

Znesek Računa:	300.000,00 SIT
Znesek posojila:	270.000,00 SIT (1.126,69 EUR)
Število obrokov:	3
Mesečna obveznost:	91.128,00 SIT (380,27 EUR)
Obvezno takojšnje plačilo - POS terminal:	39.699,00 SIT (165,66 EUR)
Datum izračuna posojila:	5/9/2006
Stroški odobritve:	2.700,00 SIT (11,27 EUR)
Stroški zavarovanja	6.999,00 SIT (29,21 EUR)
Obrestna mera:	7,50%
Efektivna obrestna mera:	24,14%

Vir: Spletne strani NLB, 2006.

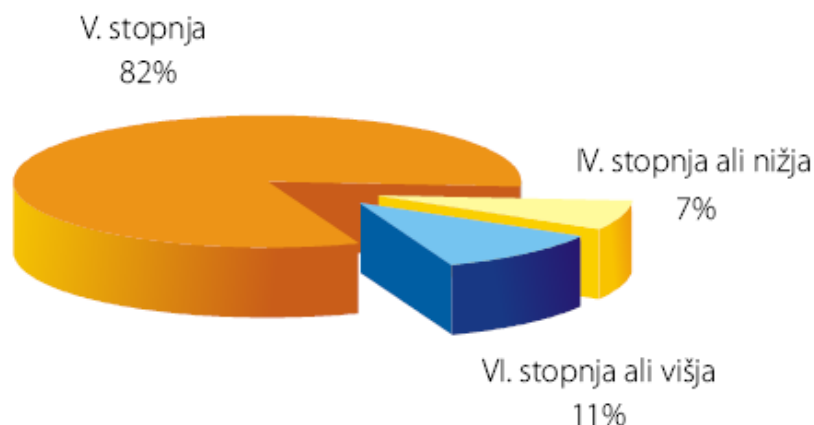
Pomanjkljivosti sta predvsem dve. Prva je, da morajo biti vsi krediti sklenjeni na prodajnem mestu kupljenega blaga. Druga pomanjkljivost pa je to, da so ti krediti dokaj drag način plačila. Primer informativnega izračuna lahko vidimo v gornji tabeli, s katere je jasno razvidno, koliko nas stane tak način plačila kupljene opreme. Račun, ki znaša 300.000 SIT, v treh mesecih poplačamo s 313.083 SIT.

S kreditnimi in z bančnimi karticami pa je opravljenih 5 % nakupov. Tak način plačila je drugače zelo pogost pri nakupu vseh oblik blaga, po navadi tako kupujemo osnovne življenjske potrebščine. Nakup s kartico je mogoč le na prodajnem mestu. Zato tudi glede na delež dobrin, ki so na prodaj na prodajnem mestu podjetja, ni presenetljivo, da znaša le skromnih 5 %.

6. Anni, d. o. o.

Podjetje Anni, d. o. o. sta leta 1990 ustanovila Andrej in Niko Matičič. Podjetje se je na začetku ukvarjalo s sestavo in prodajo računalnikov lastne blagovne znamke. Poleg prodaje računalnikov pa je deloval tudi servis, ki je skrbel za servisiranje in vzdrževanje strojne in programske opreme. Sčasoma so začeli širiti ponudbo periferne opreme ter zastopati in prodajati izdelke blagovne znamke Gericom. Leta 2003 so začeli zastopati in prodajati izdelke AOC. Zdaj prodajajo tudi izdelke drugih blagovnih znamk računalnikov in opreme, kot so HP, IBM-Lenovo, Intel, Dell, Sony, Samsung, Microsoft in še druge.

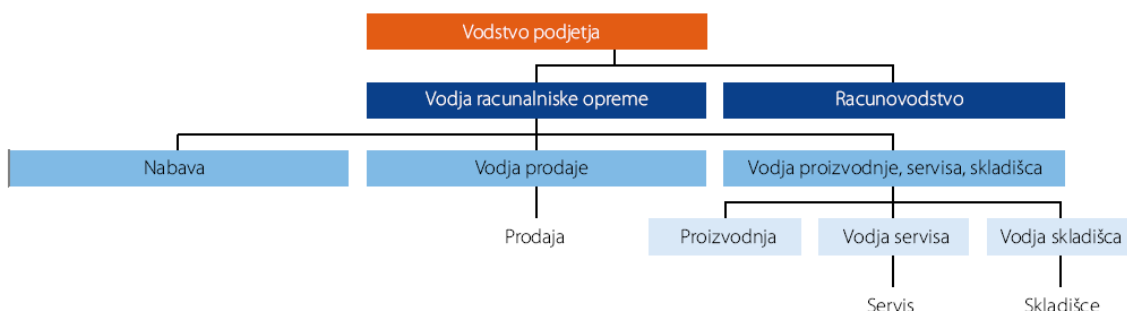
Slika 9: Struktura zaposlenih v podjetju Anni d.o.o. glede na izobrazbo



Vir: Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.

Leta 2004 je bila struktura zaposlenih glede na izobrazbo sestavljena iz 7 % s 4. ali z nižjo stopnjo, 82 % zaposlenih je imelo 5. stopnjo, 11 % zaposlenih pa je imelo vsaj 6. stopnjo izobrazbe. Med slednje sodi praviloma tudi vodstvo. V podjetju namenjajo veliko pozornosti tudi dodatnemu strokovnemu usposabljanju zaposlenih na njihovem področju.

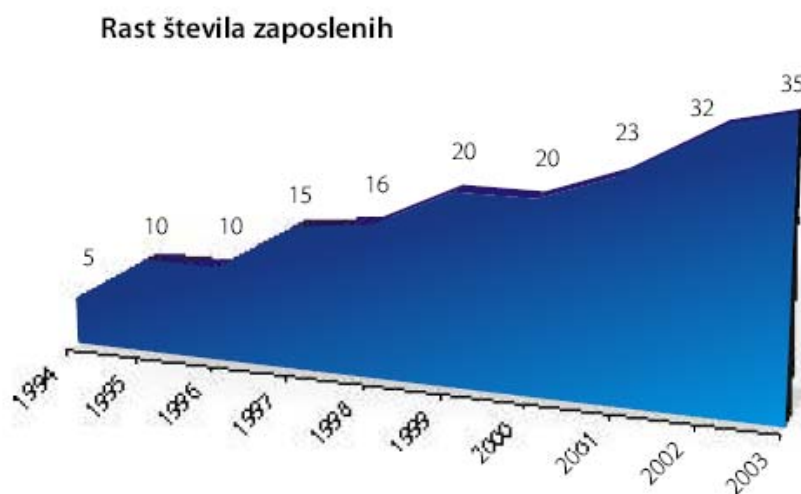
Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Anni d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.

Zdajšnja organizacijska struktura podjetja je bila vpeljana leta 2001, in to z namenom omogočiti natančnejše kontrole in spremljanje učinkovitosti po posameznih organizacijskih enotah. Nadgradnja informacijskega sistema pa je poenostavila medsebojno komunikacijo znotraj sistema. V proizvodnji, servisu in skladišču so na novo postavili učinkovitejši sistem organizacije in vodenja dela. Prodajni ter servisni in proizvodni oddelek pa so povezani s sistemom, ki omogoča tudi povratno obveščanje glede servisnih in proizvodnih nalogov. Omeniti velja še, da je oddelek prodaje razdeljen na del za nadaljnjo prodajo in del za prodajo končnim uporabnikom.

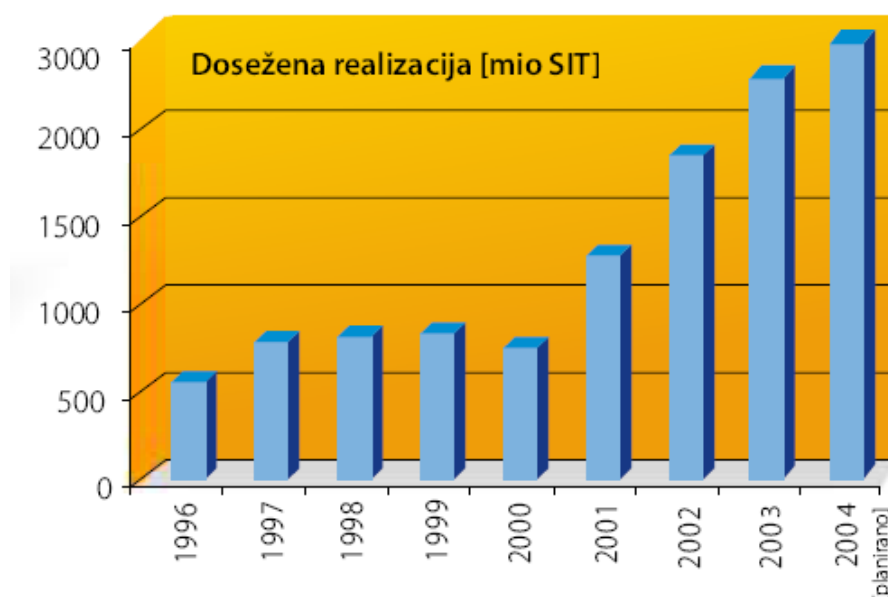
Slika 11: Število zaposlenih v podjetju po posameznih letih



Vir: Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.

Gornja slika prikazuje število zaposlenih med letoma 1994 in 2003. Število zaposlenih se je povečevalo glede na potrebe podjetja, v skladu s povečevanjem prodaje podjetja.

Slika 12: Prihodek podjetja Anni d.o.o. po posameznih letih



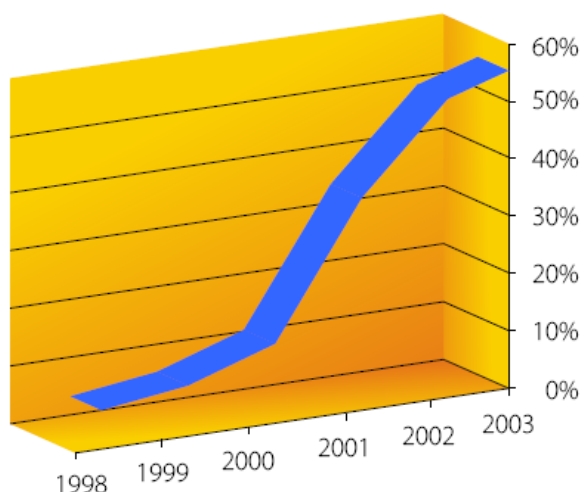
Vir: Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.

Podjetje je v vseh letih od svojega nastanka, razen leta 2000, svoje prihodke povečevalo. Poglavitni razlog za zmanjšanje prometa v letu 2000 je bila ukinitvev prometnega davka (1. 7. 1999), ki ga je nadomestil davek na dodano vrednost. V tistem trenutku se je stopnja obdavčitve osebnih računalnikov dvignila s prvotnih 5 % na novih 19 %, kar je ugodno vplivalo na prodajo računalnikov v prvi polovici leta 1999 in zelo slabo na prodajo v drugi

polovici leta, skupen učinek pa je bil negativen. Posledice so bile vidne tudi pri prodaji v letu 2000.

Ugoden vpliv na povečanje prodaje podjetja je imelo zastopstvo za Gericom, podjetje, katerega izdelki so solidne kakovosti, razmerje med ceno in zmogljivostjo pa je pri njih izjemno ugodno. Najbolje so se prodajali prenosni računalniki, ki so bili tisti čas v primerjavi s konkurenčnimi izdelki primerljivih zmogljivosti med najcenejšimi na svetovnem trgu. Enako je veljalo za slovenski trg.

Slika 13: Delež prihodkov od prodaje, ki ga predstavljajo izdelki Gericom



Vir: Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.

V obdobju, ko se je prodaja prenosnikov Gericom razcvetela v Nemčiji in Avstriji, se je razbohotila tudi v Sloveniji in je tako leta 2003 podjetju Anni prinesla kar polovico prihodkov.

Načini plačila so plačilo z gotovino, s plačilno oziroma kreditno kartico, kreditiranje ter plačilo po predračunu in plačilo z odlogom. To zadnje je omogočeno le rednim strankam, ki jim podjetje zaupa.

Različni načini nakupa

V podjetju Anni nakup prek spletne trgovine ni mogoč. Ponujajo pa več drugih načinov nakupa izdelkov, in sicer:

- Nakup v poslovalnici podjetja, kjer si stranka po navadi ogleda artikel in ga kupi. Pri nakupu v poslovalnici so možni vsi načini plačil, ki jih podjetje nudi.
- Naročilo prek elektronske pošte, kjer si običajno stranke naročijo izdelek na dom s plačilom po povzetju.
- Naročilo izdelka po telefonu.
- Naročilo izdelka po pošti.
- Naročilo izdelka po telefaksu.

Spletna obiskanost podjetja Anni

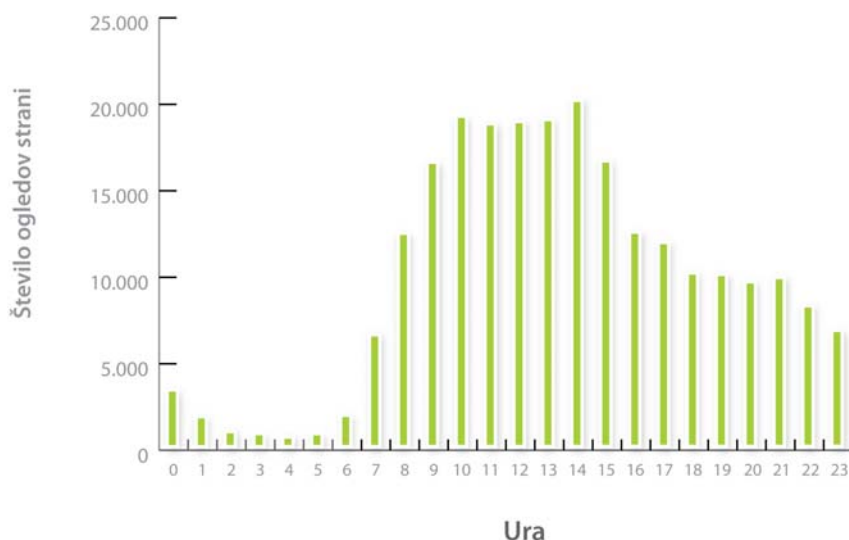
Tabela 7: Obiskanost spletnih strani podjetja Anni d.o.o. v letu 2005

Mesec	Različnih obiskovalcev	Št. obiskov	Strani	Zadetkov	Promet
Januar	16.445	28.919	358.751	3.634.356	7,78 GB
Februar	14.552	24.321	298.362	2.988.803	6,22 GB
Marec	14.914	25.482	307.422	3.110.596	6,64 GB
April	13.094	21.393	254.929	2.632.155	5,96 GB
Maj	13.527	22.965	271.313	2.876.777	8,55 GB
Junij	13.157	21.960	262.454	2.735.843	5,48 GB
Julij	11.760	19.321	229.439	2.355.540	4,96 GB
Avgust	14.078	23.200	273.588	2.826.781	5,70 GB
September	15.395	25.472	308.112	3.136.918	6,73 GB
Oktober	18.814	30.889	376.037	3.716.669	8,73 GB
November	18.753	30.957	398.362	3.884.776	8,20 GB
December	19.452	31.882	410.670	4.068.983	9,27 GB
Skupaj	183.941	306.761	3.749.439	37.968.197	84,23 GB

Vir: Interno gradivo podjetja Anni.

Iz gornje tabele je razvidno, da so imele spletne strani podjetja v letu 2005 nekaj več kot 306.000 obiskov, pri katerih je bilo pogledanih skoraj 3.750.000 strani in izvedenih malo manj kot 38.000.000 zadetkov. Za izvedbo je bilo prenesenih 84,23 GB podatkov. Spletne strani podjetja niso na strežniku podjetja, kot to velja za elektronsko pošto, zaradi česar nihanja obiskanosti ne povzročajo motenj v poslovanju podjetja.

Slika 14: Obiskanost spletnih strani med delovnim dnev



Vir: Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.

Gornji grafikon prikazuje obiskanost spletnih strani med običajnim delovnim dnevom. Ponoči, oziroma med polnočjo in šesto uro zjutraj, je obiskanost občutno manjša. To ni presenetljivo, saj ljudje v tem času večinoma spijo. V delovnem času je obiskanost solidna vse do 16.00, po tej uri pa se začne zmanjševati. To se ujema tudi z obiskanostjo poslovalnice, saj je ta je med 16. in 18. uro slabše obiskana. V tem času dosegajo strani dvotretjinsko urno obiskanost v primerjavi z delovnim časom, to pa traja vse do 21. ure, ko se začne obiskanost zmanjševati in dosegati minimalne vrednosti nočnih ur.

Nihanja obiskovanosti spletnih strani so manjša od nihanj obiskovanosti poslovalnice, saj je v tej popoldne precej manj obiskovalcev. V tem času je v komercialnem oddelku najlažje naročiti artikole pri dobaviteljih in spremljati izdelavo naročil. Največja gneča je v popoldanskih urah po navadi vse tja do 16.00, potem pa so v podjetju dežurstva, ki trajajo do 18.00, ko poslovalnico zaprejo.

7. Analiza stroškov in koristi

Kot je bilo včasih pri vsaki naložbi smiselno izračunati, ali je investicija ekonomsko upravičena, se današnje dni pogosto ocenjuje tudi smiselnost investiranja v informacijsko tehnologijo.

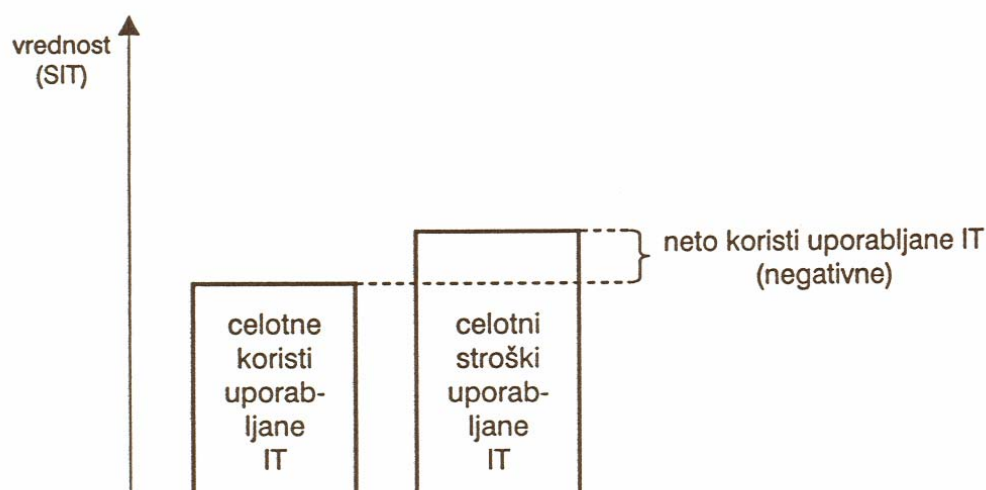
Analiza stroškov in koristi (angl. cost-benefit analysis) je pogosto uporabljena metoda, pri kateri vnaprej ocenimo donosnost neke naložbe. Vse pogostejše jo lahko zasledimo tudi pri preverjanju donosnosti uvedbe oziroma spremembe informacijske tehnologije.

Pri ugotavljanju ekonomske upravičenosti naložbe se po navadi pojavijo zapleti, nastali zaradi dveh problemov (Turk, 2005):

- V večini primerov se učinki naložb v informatiko ne kažejo neposredno v višjem dobičku, ki ga ustvarjamo na trgu.
- Analiza vsebuje znatno mero napovedovanja prihodnosti.

Bistvenega pomena pri odločanju za naložbe je ugotovitev, ali gre za ekonomsko upravičenost. Primer ekonomske upravičenosti lahko enostavno prikažemo na spodaj prikazanem primeru podjetja, ki uporablja neko neprimerno informacijsko tehnologijo (Turk, 2005).

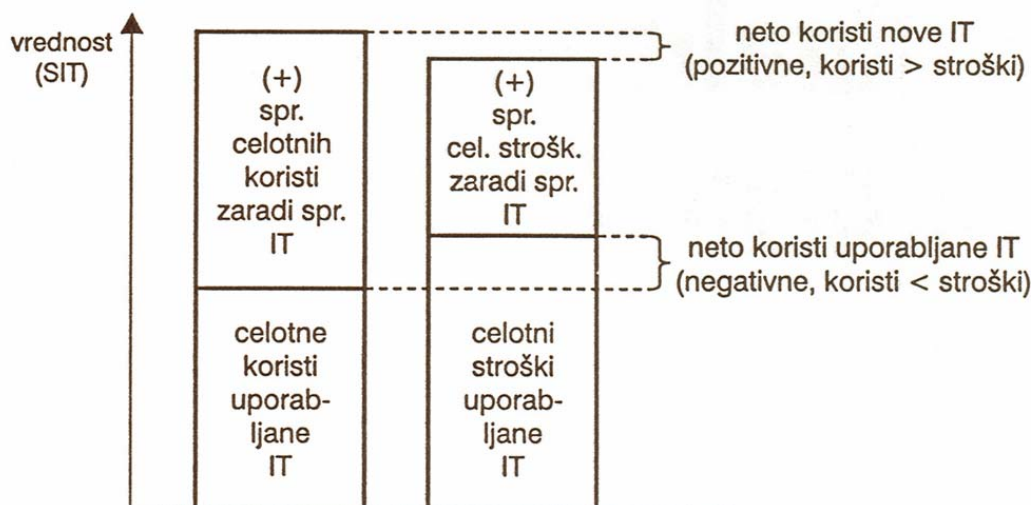
Slika 15: Negativne neto koristi



Vir: Turk, 2005.

Gornja slika nam prikazuje položaj, v kakršnem se lahko znajde podjetje, kadar uporablja informacijsko tehnologijo, pri kateri ima večje celotne stroške kot celotne koristi. To pomeni, da so njegove neto koristi negativne in da se bo podjetje odločilo za primeren ukrep.

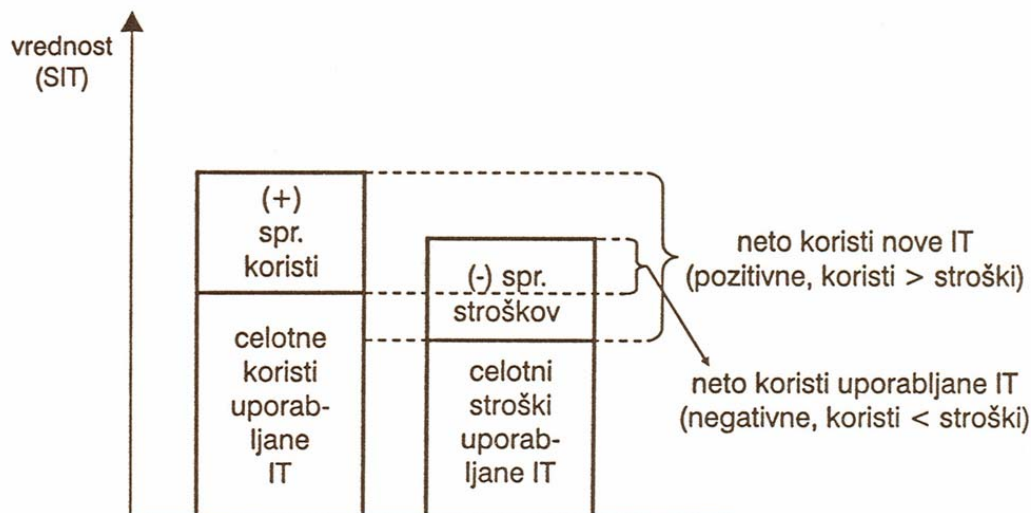
Slika 16: Spremembe stroškov in koristi po uvedbi nove IT



Vir: Turk, 2005.

Z uvedbo nove informacijske tehnologije (IT) podjetje pridobi večje koristi, in sicer v grafično prikazani spremembi višine stolpca. Analogno se z uvedbo informacijske tehnologije povečajo tudi stroški, ki nastanejo z uvedbo nove IT. Ekonomska upravičenost se v tem primeru izkaže, ko so po uvedbi nove IT njene neto koristi večje od njenih neto stroškov.

Slika 17: Spremembe stroškov in koristi po uvedbi druge nove IT

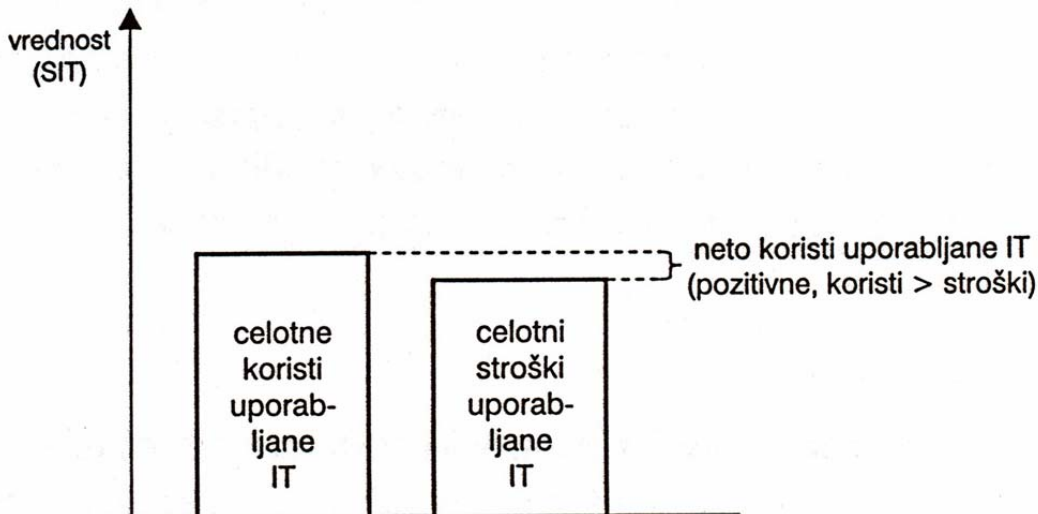


Vir: Turk, 2005.

Primer uvedbe drugačne tehnologije lahko prinaša hkrati povečanje koristi in zmanjšanje stroškov. V tem primeru imamo prav tako povečano skupno neto korist.

Teoretično podan (Turk, 2005) je tudi primer podjetja, ki ima že v prvotni IT pozitivno neto korist.

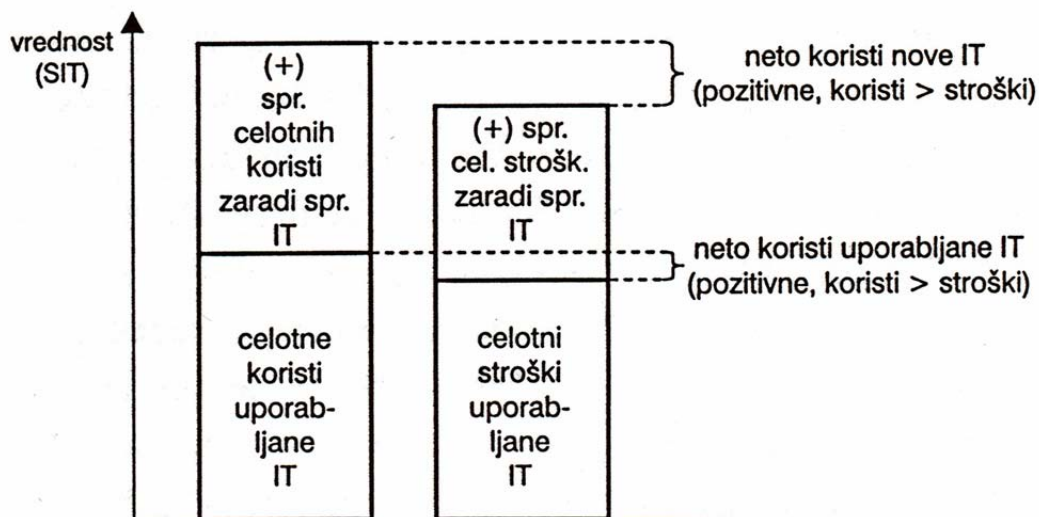
Slika 18: Primer drugega podjetja



Vir: Turk, 2005.

Čeprav bi lahko rekli, da na prvi pogled ni smiselno zamenjati obstoječo IT, obstaja verjetnost, da to ne drži.

Slika 19: Primer drugega podjetja



Vir: Turk, 2005.

Na gornjem primeru lahko vidimo, da ima obstoječa IT manjše neto koristi od novejšje in jo je na podlagi te razlike smiselno zamenjati.

7.1. Osnove analize stroškov in koristi

Analizo stroškov in koristi (ASK) opišemo s temi koraki (Turk, 2005, str. 156):

- opredelitev problema oziroma odločitve o določenem ukrepu in njegovi alternativni,
- opredelitev kriterija za odločitev,
- ugotavljanje stroškov in koristi,
- primerjava stroškov in koristi,
- upoštevanje negotovosti,
- odločitev in ustrezno ukrepanje.

Analiza stroškov in koristi je v praksi izvedena zelo različno. Poleg poudarkov na različnih vsebinskih delih se razlikujejo tudi po obsegu. Težko se izsledijo enotna pravila za izdelavo takšne analize. Po navedbah (Turk, 2005, str. 157) so naštetih trije vzroki. Prvi je, da analiza zahteva tako finančne kot človeške vire in je zato nesmiselno poglobljanje za relativno majhne projekte. Drugo pomembno pa je to, da analizo izdelamo le do te mere, da zadosti naše kriterije. Tako lahko pogosto srečamo le delno ASK, ki ima kakšen korak izpuščen. Nazadnje pa je potrebno upoštevati, da za izdelavo ASK ne obstaja nek ustaljen, splošno uporaben obrazec.

7.1.1. Vrste analize stroškov in koristi

Pri ASK lahko opazimo, da je opravljena s primerjavo mogočih rešitev. Minimalno lahko primerjamo ponujeno novo rešitev z obstoječo. Po navadi se lahko srečamo tudi s primerjavo 3 do 5 rešitev. Pri uporabi ASK naložb v informatiko se pojavljajo tudi nekatere mogoče različice (Turk, 2005, str. 157).

Analiza stroškov in učinkovitosti (angl. cost-effectiveness analysis) je vrsta ASK, za katero je značilno, da so stroški izraženi v eni merski enoti, koristi pa v drugi. Paziti je treba, da so stroški zajeti celovito.

Delna ASK oziroma analiza celotnih stroškov lastništva (angl. total costs of ownership) je uporabna, kadar rešitve prinašajo enake koristi in imamo stroške, ki izvirajo iz upravljanja imetja oziroma uporabe in podobnega. Odločimo se glede na najmanjše stroške. Ta metoda je uporabna, ker je stroške glede na koristi lažje oceniti.

Za finančno ASK je značilno, da preučuje finančni položaj organizacije. Vsi stroški in vse koristi so izraženi v denarju, in sicer v dejanskih cenah.

Ekonomska ASK se ukvarja z blaginjo določene skupine ljudi in se uporablja pri večjih projektih na ravni celotnega gospodarstva. Kot primer lahko navedem informatizacijo javne uprave.

7.1.2. Nekateri problemi in kako se jim izognemo

Čeprav je ASK orodje za podporo odločanju, je le redko edino vodilo. Obstajajo namreč tudi kriteriji (Turk, 2005, str. 158), ki se občasno napačno upoštevajo, mednje pa sodijo:

- zmanjšanje tveganja,
- osebni interesi,
- okoljevarstveni vidiki in
- socialna politika.

Praviloma naj bi se pri istem projektu (Turk, str. 158) različni strokovnjaki dokopali do različnih rezultatov. Zato je pri izdelavi ASK ključnega pomena transparentnost, za dosego katere moramo vrednotenje temeljito razložiti in utemeljiti izbrane odločitve. Glede na to, da v tem primeru napovedujemo prihodnost, morajo biti vse ocene, vključene v analizo, stvarne, ne pa rezultat želja. Napovedovanje prihodnosti pa je povezano s tveganjem, zaradi česar sta pri napovedih po potrebi uporabljeni verjetnostna porazdelitev in študija občutljivosti.

7.2. Izvedba analize stroškov in koristi

Pri izvedbi ASK se držimo določenega postopka (Turk, str. 159), ki ga prilagodimo glede na svoje potrebe, organiziranost poslovanja in na zahtevnost projekta samega. Delna ASK je v tem primeru preprostejša, saj zajema le stroškovni vidik.

Po postopku najprej sprejmemo določitev, ali bo šlo za razvoj novega IS ali za ohranitev obstoječega. Glede te odločitve ni dileme. V podjetju Anni imajo IS, ki je bil razvit za njihove potrebe in se jim tudi sproti prilagaja. Je tudi uspešno uporabljen. Prehod na drugačen IS bi pomenil resno oviro pri rednem delovanju podjetja, poleg tega to ni v skladu s strateško politiko podjetja, niti ni smiselno, saj je razširitev obstoječega IS, z uvedbo spletne trgovine na primer, precej manjši poseg. Odločitev je torej dopolnitev obstoječega IS.

Nadalje v postopku določimo skupino ljudi, ki bo sodelovala pri izdelavi ASK. V grobi obliki analize je to moje delo, za pomoč pa sem poprosil dva zaposlena v podjetju. In to oskrbovalca spletnih strani in direktorja podjetja.

Oskrbovalec spletnih strani v podjetju mi je posredoval podatke o podrobnostih delovanja spletnih strani in prenašanju podrobnosti o artiklih iz baze podatkov na spletne strani.

Direktor podjetja pa mi je posredoval finančne in prodajne statistične podatke, podrobnosti glede njihovega informacijskega sistema in razlage prejšnjih odločitev glede uvedbe spletne trgovine. Treba je tudi povedati, da bi bil direktor ob morebitni uvedbi spletne trgovine ključna oseba pri povezovanju informacijskega sistema s spletnimi stranmi. V podjetju imajo za oboje namreč ločenega ponudnika, pomembne odločitve pa sprejema direktor sam.

Analizo stroškov in koristi po navadi nadaljujemo s temile koraki (Turk, 2005, str. 160):

- določimo kriterije in parametre
- ocenimo koristi
- ocenimo stroške
- diskontiramo neto koristi in izračunamo izbrane kazalce
- ocenimo občutljivost naših ugotovitev
- izdelamo poročilo.

7.2.1. Kriteriji in parametri

Čas, potreben za izpeljavo samega projekta, je 10 tednov. V tem času bi ob nemotenem delovanju poslovanja vzporedno izdelali izpopolnjen IS, ki bi bil tudi preizkušen in bi omogočil hiter prehod nanj. Diskontna stopnja ni določena, ker je za donosnost naložbe uporabljena metoda dobe vračila investicije.

Kategorije stroškov in koristi so v teoriji razporejene v stroške osnovnih sredstev, enkratne stroške (brez osnovnih sredstev), ponavljajoče se stroške in koristi (Turk, 2005, str. 161). Vsaka kategorija ima navedene tudi svoje pripadajoče kategorije. Enako kot na več mestih je tudi tu omenjeno, da lahko določene kategorije izpustimo, oziroma jih priredimo glede na potrebe same analize. Ob vpeljavi spletne trgovine v podjetju Anni bi bili enkratni stroški predelava spletnih strani, dopolnitev programske opreme BiCom in testiranje med izdelavo. Vsi stroški bi se pojavili med samo izdelavo spletnih strani. Koristi pa bi se pojavile po uvedbi spletne trgovine in bi se najbolj kazale pri prodaji izdelkov.

7.2.2. Ocena stroškov

Stroške uvedbe spletne trgovine predstavljata predvsem prilagoditvi informacijskega sistema in spletnih strani. Kot strošek lahko zajamemo tudi delovne ure zaposlenega, ki bi sodeloval pri sami izdelavi. Načeloma pa to ni potrebno, saj to zajema notranje resurse podjetja, ti pa so v praksi pri izdelavi ASK pogosto izpuščeni (Turk, 2005, str. 162).

Stroški, ki v analizi niso upoštevani:

- Interni viri in interni prenosi. Dopolnitev programske opreme bi moral opraviti zunanji izvajalec, ki opremo tudi sicer redno dopolnjuje. To velja tudi za spremembo spletnih strani. V podjetju je sicer zaposlen komercialist, ki skrbi za ažurnost spletnih strani ter oblikuje reklame in cenike. Njegovo delo zaradi tega ne bi bilo spremenjeno.
- Tržno neovrednoteni stroški in koristi (neotipljivi stroški in koristi).
- Pretekli stroški projekta: Po informacijah direktorja podjetja je imel glede uvedbe spletne trgovine kar nekaj pomislekov. Po njegovih ocenah to ni bilo v skladu z danimi pogoji in načinom poslovanja. Razne raziskave, svetovanja, ponudbe in morebitni projekti niso bili opravljeni, tako da morebitnih preteklih stroškov glede uvedbe spletne trgovine ni.
- Rezerve za nepredvidljive izdatke: Glede na to, da je spletna trgovina danes že vsakdanjik pri poslovanju skoraj vseh konkurentov podjetja in da so spletne trgovine že vsakdanjik našega življenja, ne vidim smisla priprave na nepredvidljive izdatke. Gre za relativno enostaven poseg, ki zahteva 800.000 tolarjev in obdobje desetih tednov, vključno z vzporednim testiranjem.
- Amortizacija: Amortizacija je v ASK praviloma izpuščena. Tudi tokrat ni upoštevana, saj uvedba spletne trgovine ne zahteva nakupa ali dodatne uporabe informacijske tehnologije, ki bi se zaradi tega izrabila.
- Krediti, anuitete in obresti: Uvedba spletne trgovine v podjetju ne zahteva najetja finančnih sredstev. Zato te oblike stroškov financiranja niso zajete v analizo.
- Inflacija in spremembe cen: Uvedba spletne trgovine v podjetju prinese le nekaj programskih sprememb v obstoječem informacijskem sistemu in ne zahteva porabe surovin, drugačnih od tistih, ki jih podjetje pri poslovanju uporablja sicer. Pri prodaji računalnikov in računalniške opreme gre za trg, na katerem običajna kratkoročna gibanja cen raznih surovin, kot sta na primer nafta in elektrika, ne vplivajo množično na prodajo.

V podjetju je zaposlenih 10 komercialistov. V grobem lahko rečemo, da se nekateri ukvarjajo s prodajo na drobno, drugi pa z nadaljnjo prodajo. Nadaljnjo prodajo opravljajo štirje, ki imajo med seboj razdeljena podjetja, s katerimi poslujejo, morebitne nove stranke pa si med seboj razdelijo glede na zasedenost. Ti komercialisti sestavljajo v večini primerov tudi nabavno službo. S prodajo na drobno pa se ukvarja preostalih 6 komercialistov, ki si v večini primerov stranke razdelijo med seboj, in to predvsem zaradi naključnih obiskov in telefonskih klicev.

Slika 20: Potek izdelave spletne trgovine



Vir: Lastna ocena.

Uvedba spletne trgovine bi zahtevala prilagoditev spletnih strani in programske opreme, ki jo lahko opravi dobavitelj in oskrbnik le-teh. Za vzpostavitev spletnih strani spletne trgovine bi skrbel Center ERM, programsko opremo BiCom pa je izdelalo podjetje Bi2 in bi jo za spremembe tudi prilagodilo. Komercialist podjetja Anni, ki je zadolžen za ažurnost cen, bi v tem primeru sodeloval le kot oseba, ki občasno preizkuša opravljeno delo po posameznih fazah izdelave ter javlja morebitne napake in usklajuje delo obeh zunanjih izvajalcev.

Center ERM bi začel po načrtu prirejati spletne strani. Po novem morajo spletne trgovine vsebovati nakupovalni voziček oziroma košarico, ki jo je mogoče tudi sproti ogledovati in dopolnjevati. Dopolniti bi bilo treba tudi razlage na spletnih straneh, ki bi morale od zdaj vsebovati tudi dopolnjene razlage za nakup prek spletne trgovine. Za izvedbo so namenjeni prvi trije tedni. Naslednja faza je izdelava konfiguratorja. Čas, predviden za izdelavo, je 4 tedne.

V podjetju Bi2 bi začeli že takoj na začetku izdelovati novejšo verzijo programa BiCom. To ni nenavadno, saj v podjetju Anni programsko opremo po navadi posodobijo vsako leto. Tokrat bi razvoj potekal na vzpostavitvi samodejne izdelave in potrditve predračunov za potrebe spletne trgovine. Celotni načrtovani čas za dopolnitev programa bi bil 7 tednov, pri čemer bi po treh tednih bila gotova prva delujoča različica programa, nadaljnji 4 tedni pa bi bili namenjeni popravljanju napak in usklajevanju s konfiguratorjem.

Zadnji trije tedni projekta pa so namenjeni poskusnemu obratovanju. Načeloma je to obdobje, v katerem bi morale vse potekati brez napak, vendar pa se v praksi pogosto izkaže, da vse le ne deluje popolno. To pa je tudi poglavitni vzrok za določitev tega obdobja.

Tabela 8: Stroški uvedbe spletne trgovine

Izvajalec	Čas	Cena	Cena
Center ERM	7 tednov	350.000,00 SIT	1.460,52 €
Bi2	7 tednov	450.000,00 SIT	1.877,82 €
Komercialist	7 tednov	0,00 SIT	0,00 €
Skupaj	10 tednov	800.000,00 SIT	3.338,34 €

Vir: Lastna poizvedba.

Stroški, ki jih prinaša uvedba spletne trgovine, so zapisani v gornji tabeli. Cene so preračunane iz SIT v EUR po paritetnem tečaju 1 € = 239,64 SIT. Cena preurejenih spletnih strani je visoka zaradi izdelave konfiguratorja. Po pričakovanjih je najbolj tvegana in najdražja preureditev programske opreme, ki jo podjetje uporablja za poslovanje. V skladu s teorijo o delni ASK (Turk, 2005) so izpuščeni stroški notranjih resursov podjetja.

Tabela 9: Povprečno dnevno število kontaktov s strankami na komercialista

Kontakt	Od	Do	Povprečno
Telefonov	20	50	35
Odgovor na el. pošto	10	30	20
Obiskov	10	20	15

Vir: Lastna poizvedba.

Gornja tabela prikazuje povprečno dnevno obremenitev komercialista v podjetju na posameznih področjih, ki zasedejo največ delovnega časa in jih je mogoče z uvedbo spletne trgovine postopoma zmanjševati. Podatki so podani na podlagi ocene, saj dejansko število posameznih opravil ni na voljo.

Tabela 10: Trajanje posameznih kontaktov s strankami

Kontakt	Od	Do	Povprečno
Telefonski pogovor	3 min	12 min	8 min
Odgovor na el. pošto	2 min	10 min	5 min
Obisk	5 min	25 min	12 min

Vir: Lastna poizvedba.

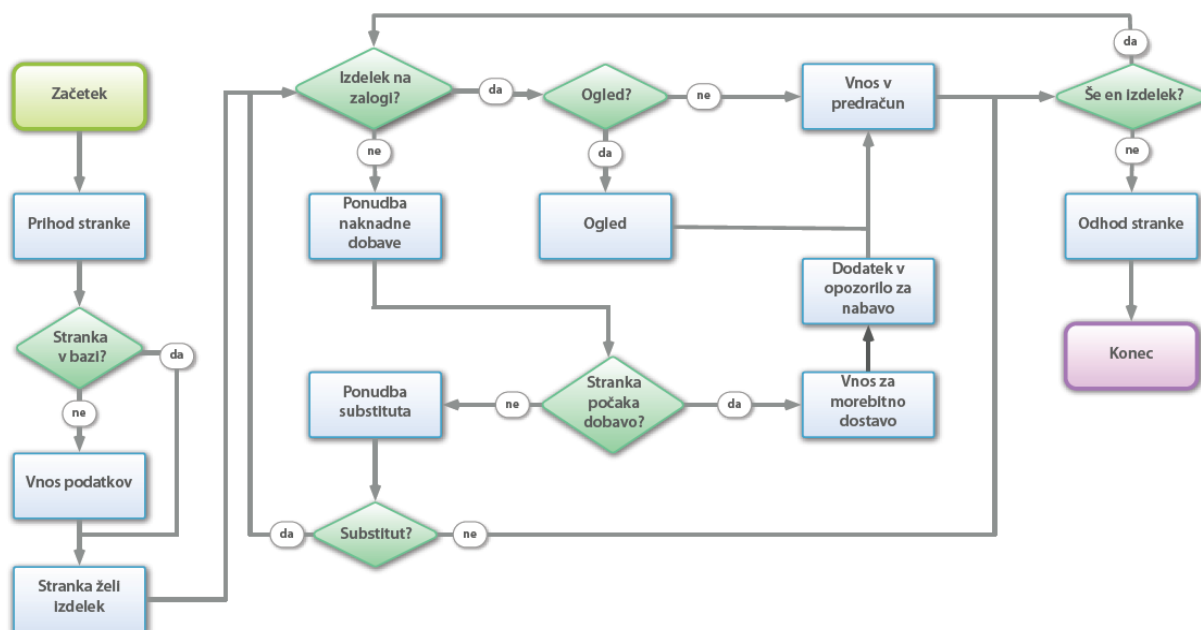
Vsi mogoči načini stika s strankami se med seboj razlikujejo tudi po dnevnem številu in trajanju. Te razlike prikazuje gornja tabela. Če za posamezni način stika pomnožimo povprečne vrednosti gornjih tabel in jih med seboj seštejemo, ugotovimo, koliko časa v povprečju na dan zanje porabi posamezni komercialist. V tem primeru je to 560 minut oziroma 7 ur.

Ob predpostavki, da je na leto izdelanih 60.000 predračunov, to pomeni približno 1200 na teden, to pa, da komercialist v povprečju izdelava 24 predračunov na dan.

7.2.3. Ocena koristi

Koristi uvedbe spletne trgovine se pojavijo predvsem zaradi poenostavljenega poslovnega procesa. V tem primeru je nakup različen od običajnega. Koristi, ki bi jih pridobili z uvedbo spletne trgovine, temeljijo predvsem na časovni komponenti pri ročni izdelavi predračuna. Pri spletni trgovini izdelava predračun kupec pri spletnem nakupovanju in tako prihrani delo komercialistu. Prihranjeni čas pa je moč izraziti tudi v zmanjšanih stroških.

Slika 21: Diagram toka poteka ročne izdelave predračuna



Vir: Lastna poizvedba.

Gornja slika prikazuje diagram poteka procesa izdelave predračuna, kot smo ga vajeni pri običajnem nakupu. Kot je razvidno, gre za postopek, ki poteka po znanem sosledju opravil. Prikazani primer velja za osebni obisk stranke. Vse se začne v poslovalnici s prihodom stranke, ki želi kupiti določeni izdelek. Ko najde prostega komercialista, jo ta najprej vpraša, ali je že v njihovi bazi, oziroma ali je že kupovala pri njih. To je mogoče zato, ker se vsi računi in predračuni v podjetju Anni glasijo na kupca in niso nenaslovljeni, kot smo po navadi vajeni v prodaji na drobno. Če stranka ni v bazi, komercialist vnese njene podatke in tako se začne sestavljanje predračuna. Potem stranka pove, kaj želi kupiti. Občasno se tudi posvetuje s komercialistom o primernosti izbranega izdelka. Komercialist preveri, ali je izdelek na zalogi. Če je, stranki po navadi ponudi ogled. Če ta ogled zavrne, komercialist vnese izdelek v predračun in stranko vpraša, ali želi kupiti še kaj drugega. Če je odgovor nikalen, stranka zapusti prostore komercialne.

Če stranka želi izdelek, ki ga ni na zalogi, komercialist ponudi poznejšo dobavo. Če je ta za stranko sprejemljiva, ji ponudi dostavo (po navadi na stroške stranke). Komercialist si zabeleži, da mora izdelek naročiti, in stranko povpraša o morebitnem nakupu še česa drugega.

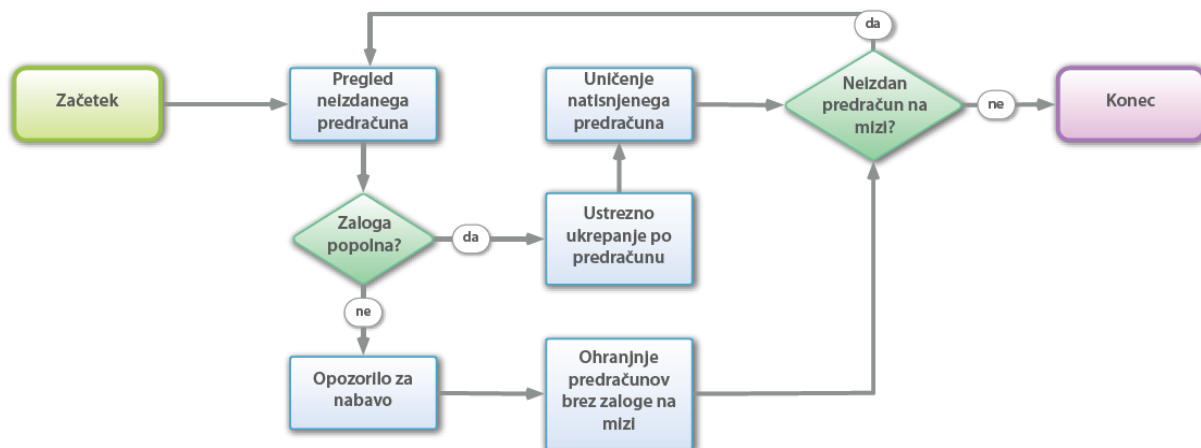
Lahko pa se tudi zgodi, da čakanje na določeni izdelek za stranko ni sprejemljivo in kadar je tako, ji komercialist poskuša ponuditi podoben izdelek. Če se stranka s tem strinja, se postopek nadaljuje s preverjanjem zaloge. Če se pa ne, jo komercialist povpraša, ali je prišla kupit še kaj drugega. Če stranka odgovori, da ne, je pogovora med njima konec.

Treba je omeniti, da poteka tudi naročanje prek telefona na enak način, le možnosti ogleda izdelka v času izdelave predračuna seveda ni. Predračun pa je mogoče izdelati tudi s komuniciranjem prek elektronske pošte, vendar to početje zaradi časovnega zamika med

izmenjevanjem sporočil ni simultano in je v zahtevnejših primerih zaradi tega lahko tudi dolgotrajnejše.

Bistveno pri uvedbi spletne trgovine je to, da komercialisti predračunov ne izdelujejo več. Zanimivo pa je, da zahteva prav izdelava predračunov največ komercialistovega delovnega časa.

Slika 22: Diagram toka poteka preverjanja zaloge



Vir: Lastna poizvedba.

Če kupljenega blaga ob nakupu ni na zalogi, mora komercialist, ki ga je prodal, poskrbeti tudi za to, da bo stranka obveščena takoj, ko bo izdelek prišel. Preverjanje, prikazano na gornji sliki, pa je potrebno tako pri morebitni uvedbi spletne trgovine kot tudi pri prodaji, ki jo opravi komercialist. To je preprosto opravilo prek programske opreme, ki ga v primeru prodaje prek spletne trgovine ni treba opravljati sproti, saj zadostuje le enkrat na dan.

Uvedba spletne trgovine prinaša določene koristi. Večji, kot je delež prodaje prek spletne trgovine, večje koristi lahko pričakujemo. Če predvidevamo, da bo delež izdelkov, prodanih prek spletne trgovine, v prvem letu znašal 10 %, lahko tudi pričakujemo sorazmerno manjši delež predračunov in računov, narejenih ročno. Kot sem že omenil, je pri spletni trgovini ta postopek opravljen samodejno.

Tabela 11: Število izdanih računov in predračunov

Vrsta dokumenta	Letno	Mesečno	Dnevno	Urno
Predračun	60.000,00	5.000,00	238,01	29,76
Račun	30.000,00	2.500,00	119,05	14,88

Vir: Lastna poizvedba.

Kot vidimo, je v podjetju Anni, d. o. o. na leto narejenih 60.000 predračunov in 30.000 računov, to pa povprečno znaša skoraj 30 predračunov na uro obratovanja podjetja oziroma povprečno 3 predračune na uro obratovanja na komercialista. V izračunih ima mesec v povprečju 21 delovnih dni, izmed katerih ima vsak po 8 delovnih ur.

Tabela 12: Stroški dela na zaposlenega

Stroški dela / zap	Znesek	Znesek
Mesečno	319.000,00 SIT	1.331,16 €
Na uro	1.898,81 SIT	7,92 €
Za predračun	638,00 SIT	2,66 €

Vir: iBon 2005.

Po podatkih, zajetih iz iBona 2005, vidimo, da so mesečni stroški dela na zaposlenega v podjetju v letu 2004 znašali 319.000 SIT. Preračunano v stroške dela na zaposlenega na uro je to 1898,81 SIT. Če upoštevamo, da je na leto narejenih 60.000 predračunov, to pomeni, da posamezni komercialist v povprečju izdelava 3 predračune na delovno uro. Iz tega je razvidno, da stroški dela izdelave predračuna v povprečju znašajo 638 SIT oziroma 2,66 €.

Tabela 13: Mesečni prihranki pri posameznih deležih samodejno narejenih predračunih

Delež	Število	Prihranki	Prihranki	Delež	Število	Prihranki	Prihranki
1%	50	31.900,00 SIT	133,12 €	16%	800	510.400,00 SIT	2.129,86 €
2%	100	63.800,00 SIT	266,23 €	17%	850	542.300,00 SIT	2.262,98 €
3%	150	95.700,00 SIT	399,35 €	18%	900	574.200,00 SIT	2.396,09 €
4%	200	127.600,00 SIT	532,47 €	19%	950	606.100,00 SIT	2.529,21 €
5%	250	159.500,00 SIT	665,58 €	20%	1.000	638.000,00 SIT	2.662,33 €
6%	300	191.400,00 SIT	798,70 €	21%	1.050	669.900,00 SIT	2.795,44 €
7%	350	223.300,00 SIT	931,81 €	22%	1.100	701.800,00 SIT	2.928,56 €
8%	400	255.200,00 SIT	1.064,93 €	23%	1.150	733.700,00 SIT	3.061,68 €
9%	450	287.100,00 SIT	1.198,05 €	24%	1.200	765.600,00 SIT	3.194,79 €
10%	500	319.000,00 SIT	1.331,16 €	25%	1.250	797.500,00 SIT	3.327,91 €
11%	550	350.900,00 SIT	1.464,28 €	26%	1.300	829.400,00 SIT	3.461,02 €
12%	600	382.800,00 SIT	1.597,40 €	27%	1.350	861.300,00 SIT	3.594,14 €
13%	650	414.700,00 SIT	1.730,51 €	28%	1.400	893.200,00 SIT	3.727,26 €
14%	700	446.600,00 SIT	1.863,63 €	29%	1.450	925.100,00 SIT	3.860,37 €
15%	750	478.500,00 SIT	1.996,75 €	30%	1.500	957.000,00 SIT	3.993,49 €

Vir: Lastni izračuni.

Gornji izračuni kažejo koristi, ki jih komercialistom prinaša nakup prek spletne trgovine. Prihranki, nastali pri izdelavi predračunov prek spletne strani, pomenijo prihranek pri stroških dela. Tako na primer pri 50 predračunih oziroma 1 % na mesec izdelanih predračunov, ki so narejeni prek spletnih strani, podjetje privarčuje 31.900 SIT pri stroških dela. Sorazmerno z večanjem deleža samodejno izdelanih predračunov se večja tudi prihranek, ki pri 30 % oziroma 1500 na mesec izdelanih predračunih nanese 957.000 SIT oziroma 3.993,49 €.

Uspešnost komercialista je najlepše razvidna glede na uspešnost njegove prodaje, ki pa izhaja iz dveh stvari. Prva je skupna vsota njegovih izdanih računov, ki s svojo večjo vrednostjo kažejo večjo uspešnost. Druga pa so popusti, ki jih dodeljuje nekaterim strankam po lastni oceni. Manjši so, bolj je opravljeni posel donosen. Na podlagi tako prodaje kot popustov pri posameznih računih se tako enostavno vrednoti dodana vrednost, ki jo podjetju prinese posamezni komercialist. S tem se lahko izkaže in glede uspešnosti primerja s svojimi sodelavci.

Če na podlagi izdanega računa vrednotimo njegovo donosnost kot razliko med njegovim zneskom in nabavnimi cenami surovin, ki jih vsebuje, bi lahko domnevali, da je donosnost prodaje enaka ne glede na to, ali je bila opravljena prek spletne trgovine ali prek komercialistovega dela. Ta pogled pa je nepopoln, saj je treba upoštevati, da v podjetju Anni vsak izdani račun nastane iz predračuna, ki ga izdela komercialist. Število izdanih računov v podjetju je sorazmerno glede na število izdanih predračunov, po navadi je na letni ravni izdanih dvakrat več predračunov kot računov. Strošek dela komercialista pa je enostavno vrednotiti glede na njegovo urno postavko. Torej lahko upravičeno sklepam, da posamezni predračun zahteva tudi delo, ki v računu ni ovrednoteno.

Bistvo moje diplomske naloge pa je nakazati, da bi bila morebitna spletna trgovina v podjetju Anni donosna predvsem zaradi samodejne izdelave predračunov. Kot so nakazali lastni izračuni, vsak samodejno izdelan predračun v povprečju prihrani 638 tolarjev oziroma 2,66 € stroškov dela.

Glede na vsesplošno razširjenost predvidevam, da bi v primeru uvedbe spletne trgovine v podjetju Anni pričakovano povečanje števila samodejno narejenih predračunov znašalo 1 % na mesec. V tem primeru lahko pričakujemo na mesec 12 % predračunov, izdelanih prek spletne trgovine, ob koncu prvega leta poslovanja in 24 % ob koncu drugega leta delovanja. Ocenjujem, da bi se povečevanje ustavilo nekje pri 30 % samodejno izdelanih predračunov. Ta stopnja se mi zdi primerna zaradi določenih razlik med podjetjema Anni in Gambit trade, in sicer zaradi različnih marž pri prodaji in različne usmerjenosti podjetij glede na želeni tip kupcev. Pri podjetju Anni imajo lastno proizvodnjo računalnikov in individualno obravnavanje kupcev ob nekaj višji marži, pri podjetju Gambit pa si prizadevajo za čim nižje cene in množično prodajo na račun takšnih cen.

7.2.4. Diskontiranje neto koristi in izračun izbranih kazalcev

Zaradi majhnih vrednosti naložbe, hitre povrnitve sredstev in preproste izvedbe ugotavljam, da je primeren kazalec za izračun donosnosti naložbe doba vračila investicije. Investicija se namreč pri 1-% mesečni rasti samodejno izdelanih predračunov povrne v sedmih mesecih poslovanja, ko prihranki znašajo 893.200 SIT oziroma 3727,26 €.

Občutljivost mojih ugotovitev je po moji oceni zelo majhna, saj gre za ustaljen posel in skromno dopolnitev ponudbe, ki je danes že vsakdanja pri večini tekmecev. Treba je upoštevati, da analiza zajema prihranke, ki so razvidni tako kot zmanjšani stroški dela

komercialistov. Morebitne druge koristi, ki jih sicer prinaša spletna trgovina in je sprememba njihove velikosti bolj variabilne narave, pa so sicer izpuščene.

Kot take lahko izpostavim:

- povečanje števila kupcev,
- hitrejša obračanja zalog,
- zmanjšanje zalog,
- skrajšanje poslovnega cikla,
- zmanjšanje stroškov trženja in prodaje.

V kratkem povzetku lahko povem, da je vpeljava spletne trgovine v preučevanem primeru preprosta, hitra in dokaj poceni poseg. Pričakovane posledice vplivajo na vsakdanje poslovanje predvsem pri delu komercialistov, in sicer glede na uspešnost uvedene spletne trgovine. Bistvo uvedbe je avtomatiziran postopek izdelave predračuna, ki pomeni prihranjeno delo posameznega komercialista. Večji, kot je delež predračunov, ki si jih stranke izdelajo prek spletne trgovine, večji je torej prihranek pri stroških dela zaposlenih komercialistov. Konkretno je to v povprečju 638 SIT pri posameznem predračunu.

8. Sklep

Nakupovanje računalnikov se je v zadnjih desetih letih dokaj spremenilo. Največji napredek pomeni nakupovanje prek spletnih trgovin, ki kupcu omogočajo preprost in hiter pregled ponujenih izdelkov, po drugi strani pa možnost izbire med najugodnejšimi ponudniki za enake izdelke. Danes je mogoče kupiti računalnik, sestavljen po svojih lastnih specifikacijah in želenih komponentah, ne da bi prestopili prag svojega doma.

Proizvajalec osebnih računalnikov Dell je ta čas največji proizvajalec na svetu, in to po zaslugi svojega posebnega poslovnega modela, ki je prvi združil dva do tedaj izključujoča se modela proizvodnje. Na eni strani individualno proizvodnjo, prilagojeno vsaki stranki posebej, in na drugi strani množično proizvodnjo.

Pogostost spletnih trgovin v Sloveniji in uspešnost EnaA kažeta, da gre za priročen način prodaje. Opravljena raziskava pa dokazuje, da pri spletni trgovini EnaA veljajo v teoriji navedene prednosti. Ocenjujejo, da gre za štirikrat hitrejšo obdelavo zalog, te pa po količini znašajo le 30 % prvotnih. Število novih tržnih priložnosti naj bi se povečalo kar za 200 %, stroški trženja in prodaje pa naj bi znašali 50 % prvotnih. Največji uspeh pa pomeni ocena povečanja števila kupcev za neverjetnih 1000 %, in to kljub dejstvu, da je sedež podjetja v Ljubljani.

Podjetje Anni, d. o. o. je v Sloveniji med uspešnejšimi ponudniki računalniške opreme. Podjetje kot izdelovalec opreme zaradi svoje relativne majhnosti in majhnosti tržišča v svetovnem merilu sicer ne more pričakovati, da bi lahko povzelo Dellov poslovni model, še posebej kar se proizvodnje in nabave tiče. Nasprotno pa lahko zatrdimo glede obravnavanja direktne prodaje strankam, pri kateri podjetje zaostaja in zaostanek v primerjavi s konkurenti na domačem trgu tudi povečuje. Prodaja prek spletne trgovine je postala v zdajšnjem času pri ponudnikih računalniške opreme tako rekoč vsakdanjik, pri proizvajalcih pa se na spletnih straneh pojavljajo tudi vmesniki za konfiguracijo komponent osebnih računalnikov po lastnih željah.

Literatura

1. Groznik Aleš, Lindič Jaka: Elektronsko poslovanje – dodatno študijsko gradivo in vodnik po predmetu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 85 str.
2. Kovačič Andrej et al.: Temelji elektronskega poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 304 str.
3. Kraemer K. L., Dedrick J., Yamashiro S.: Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation, The Information Society, Irvine : 19(2000), 16, str. 5-20.
4. Turk Tomaž: Analiza stroškov in koristi naložb v informatiko. Uporabna informatika, Ljubljana, 13(2005), 3, str. 153-169.
5. Zuccato Andraž: Uporaba informacijskega sistema v distribuciji v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.

Viri

1. Clarke Roger: Electronic Data Interchange (EDI): An Introduction.
[URL: <http://www.anu.edu.au/people/roger.clarke/ec/ediintro.html>], 8.5.2006.
2. Domijan Aljoša: Pogovor s predstavnikom Gambit trade d.o.o., 7.4.2006.
3. E.D.I. History: Callero Management Information Services.
[URL: http://e.d.i.tripod.com/edi_history.htm], 8.5.2006.
4. The Worlds Ritchest People: Forbes.
[URL: http://www.forbes.com/lists/2006/10/Rank_1.html], 9.5.2006.
5. GVIN Poslovni svet. [URL: <http://www.gvin.com>], 19.5.2006.
6. IDC. [URL: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS20051406>], 9.5.2006.
7. Interno gradivo podjetja Anni d.o.o.
8. Lovšin Peter: Pogovor s predstavnikom Anni d.o.o., 13.7.2006.
9. Matičič Andrej: Pogovor s predstavnikom Anni d.o.o., 27.6.2006.
10. Petrov Georgi: Pogovor s predstavnikom Anni d.o.o., 2.10.2006.

11. Prodaja računalnikov v lanskem zadnjem četrtletju višja: Poslovni Dnevnik. [URL: <http://poslovni.dnevnik.si/clanekb.asp?id=167798>], 9.5.2006.
12. Wikipedia: The Free Encyclopedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Online_shop], 8.6.2006.