

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UVEDBA SPLETNEGA PORTALA V LEASING
PODJETJE**

Ljubljana, oktober 2010

INA OBLAK

IZJAVA

Študentka Ina Oblak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Petra Trkmana, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ELEKTRONSKO POSLOVANJE	2
1.1 Opredelitev elektronskega poslovanja	2
1.2 Vrste elektronskega poslovanja.....	3
1.3 Prednosti in slabosti elektronskega poslovanja	5
1.4 Uvajanje elektronskega poslovanja	8
2 SPLETNI PORTALI	10
2.1 Opredelitev spletnih portalov	10
2.2 Zgradba portalov	11
2.3 Vrste spletnih portalov	13
2.4 Uvajanje poslovnih portalov	16
3 POSLOVNI PROCESI	17
4 PREDSTAVITEV PROBLEMATIKE V LEASING PODJETJU E&L D.O.O. LJUBLJANA	19
4.1 Kratak opis leasing podjetja	19
4.2 Temeljni procesi najema leasinga za vozilo.....	21
4.3 Obstoječe stanje elektronskega poslovanja	24
4.4 Možne izboljšave pri uporabi elektronskega poslovanja	26
5 UVEDBA SPLETNEGA PORTALA	26
5.1 Opis spletnega portala	27
5.2 Arhitektura spletnega portala	28
5.3 Terminski načrt	29
5.4 Komunikacijski načrt	31
6 ANALIZA UVEDBE SPLETNEGA PORTALA	33
6.1 Potek procesa najema leasinga za vozilo po uvedbi spletnega portala	34
6.2 Prednosti spletnega portala.....	37
6.3 Slabosti in možnosti za izboljšave spletnega portala	38
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	41
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste elektronskega poslovanja	5
Slika 2: Glavne sestavine portala	12
Slika 3: Sestavine poslovnega procesa.....	17
Slika 4: Glavni simboli procesnega diagrama poteka	19
Slika 5: Obstoječ proces najema leasinga za vozilo.....	23
Slika 6: Arhitektura spletnega portala.....	28
Slika 7: Komunikacijski načrt med podjetjem E&L in podjetjem Program pri uvedbi spletnega portala.....	32
Slika 8: Proces najema leasinga za vozilo po uvedbi spletnega portala.....	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izvajalci korakov in procesov najema leasinga za vozilo pred in po uvedbi spletnega portala.....	34
---	----

UVOD

Smernice, ki so pred nekaj leti zagotavljale konkurenčno prednost podjetjem, so danes postale nuja, da slednja sploh lahko preživijo. Med drugim jim to omogočajo informacije in informacijska tehnologija, ki jih lahko pripelje v vsak dom potencialne stranke, če jih le znajo izkoristiti. Težko bi dejala, da preživijo najmočnejša podjetja; preživijo tista, ki se znajo dovolj hitro prilagajati spremembam in posebnim situacijam na trgu. Prilagajanje vključuje sprejemanje sprememb na področju poslovanja podjetja in njegove organiziranosti.

Eno izmed sprememb na področju poslovanja je prinesel razmah elektronskega poslovanja, posledično zaradi razvoja interneta. Z medsebojnim sodelovanjem in povezovanjem so podjetja znižala stroške ter pospešila izvajalne procese. S tem so zadovoljila tudi stranke, ki so bile deležne ugodnosti pri proizvodih ali storitvah, ta trend pa je tudi njim omogočil cenejši in hitrejši dostop do podjetij, ki so jih lahko našli na internetu.

Področji, ki ju obravnavam v diplomskem delu zajemata elektronsko poslovanje in uvedbo spletnih portalov. Namen diplomskega dela je predstaviti elektronsko poslovanje, s poudarkom na medpodjetniškem poslovanjem ter poslovanju med podjetji in strankami. Osredotočila sem se na uvedbo spletnega portala v leasing podjetje, ter predstavila njegove prednosti in slabosti. Cilj diplomskega dela je ugotoviti spremembe, ki jih v procesu najema leasinga za vozilo povzroči uvedba spletnega portala in podati predloge za nadaljnje izboljšave v prihodnosti. Pisanja sem se lotila s proučevanjem domače in tuje literature ter z lastnim znanjem. Pomagala sem si z internimi viri leasing podjetja E&L d.o.o. Ljubljana ter podjetja Program d.o.o., ki je dobavitelj programske opreme. Poleg tega sem sodelovala pri projektu uvedbe spletnega portala in sicer na izobraževanjih in sestankih, pomagala pa sem si tudi z neformalnimi razgovori s ključnimi zaposlenimi.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela, teoretični in praktični del. Teoretični del obsega tri poglavja, prav toliko tudi praktični del. Začela sem z uvodom, kjer sem opredelila namen in cilj diplomskega dela ter način dela. V okviru teorije sem v prvem poglavju predstavila elektronsko poslovanje, opisala njegove prednosti in slabosti ter značilnosti, ki spremljajo uvedbo takšnega poslovanja v podjetja. V drugem poglavju sem nadaljevala z opisom spletnih portalov, njihovih vrst, zgradbo ter uvedbo v podjetja. V tretjem poglavju sem predstavila procese in pomen njihovega delovanja v podjetju.

Praktični del se začne s četrtilim poglavjem, kjer se nahaja opis podjetja, njegovega obstoječega stanja ter problematično stanje, ki bi ga bilo treba izboljšati. V petem poglavju sem predstavila spletni portal, njegovo sestavo in arhitekturo ter potek njegove uvedbe v leasing podjetje s časovnega in komunikacijskega vidika. Šesto poglavje sem namenila analizi sprememb, ki jih je povzročila uvedba spletnega portala v podjetju pri procesu najema leasinga za vozilo, kakšne prednosti in slabosti je uvedba prinesla in kaj bi se pri tem še lahko izboljšalo.

1 ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Čeprav je elektronsko poslovanje (v nadaljevanju e-poslovanje) v bolj osnovni obliki obstajalo že pred dobrimi štirimi desetletji, ima za njegovo širjenje in hitro rast največ zaslug internet, katerega razvoj se je razmahnil na začetku 90. let. Uporabljati so ga lahko začela tudi mala in srednje velika podjetja. Tako je e-poslovanje postalo enostavnejše in bolj prijazno do uporabnika. Podjetja vseh velikosti lahko med seboj komunicirajo elektronsko preko javnega omrežja (internet), preko omrežij namenjenih samo podjetjem (intranet) oz. omrežij namenjenim podjetjem in njihovim poslovnim partnerjem (ekstranet) ter preko privatnih omrežij (Skrt, 1999).

1.1 Opredelitev elektronskega poslovanja

Opredelitev e-poslovanja je veliko, najbolj jasna in jedrnata pa je po mojem mnenju sledeča: »Vse, kar danes delamo v sklopu svoje poslovne dejavnosti s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij, imenujemo elektronsko poslovanje.« (Jerman Blažič et al., 2001, str. 11).

Opredelitev e-poslovanja po Skrtu (2002) se nanaša na izvajanje poslovnih transakcij, na upravljanje odnosov s strankami in na komuniciranje tako znotraj podjetja, kot med različnimi podjetji, kupci in državno upravo. Izvaja se lahko preko privatnih ali javnih omrežij. Elektronska omrežja kot so intranet, ekstranet in internet omogočajo komunikacijo in transakcije med udeleženi partnerji (McGaughey, 2002, str. 471).

Že prva beseda v pojmu e-poslovanje pove, da gre za neko obliko uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije. Osnovne sestavine vsakega e-poslovanja so računalnik, programska rešitev oz. aplikacija in komunikacije. Tem sestavinam je treba dodati še organizacijo poslovanja, saj šele skupaj z njo osnovne tehnološke sestavine podpirajo cilje poslovnega sistema (Toplišek, 1998, str. 3).

Gradišar, Jaklič in Turk (2007, str. 184) menijo, da e-poslovanje v sebi skriva temelj, iz katerega se je pravzaprav razvil; to je e-trgovanje. Slednji vključuje le procese trgovanja – nakup, prodaja, prenos ali izmenjava izdelkov, storitev ali informacij preko interneta ali drugih računalniških mrež, medtem ko e-poslovanje poleg e-trgovanja vključuje tudi sodelovanje s poslovnimi partnerji, ponudbo storitev potrošnikom, učenje na daljavo in nenazadnje sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije.

Poleg izraza e-poslovanje obstaja mnogo sorodnih izrazov, kot je internetno poslovanje, internetno trgovanje, mrežna ekonomija in e-trgovanje (Eikebrokk & Olsen, 2007, str. 365). Gre za široko področje, ki posega v tehnologijo, ekonomijo, pravo in organizacijo. Obsega bančništvo, zavarovalništvo, trgovanje, svetovanje ter delo, učenje in avkcije na daljavo,

plačevanje, naročanje, poslovanje na borzi, poprodajne podporne dejavnosti, in še bi lahko naštevala.

Za lažjo predstavo o e-poslovanju bom na kratko predstavila še ključne razlike med njim in tradicionalnim poslovanjem. Pri tradicionalnem poslovanju so oddelki omejeni, med seboj se lahko ovirajo, zato delo poteka počasneje. Več je ročnega vnašanja podatkov, kar predstavlja večjo možnost za napake. Ta način poslovanja je skop glede informiranja stranke, temelji na neformalnem znanju, ki ga posedujejo posamezni zaposleni v podjetju, na katere se je potrebno obračati za odgovore. Nosi večje delovne obremenitve ter dovoljuje večje število izjem v samem procesu.

V teoriji pri e-poslovanju transakcije potekajo med oddelki skoraj nevidno, hitreje, več je avtomatiziranih procesov. Procesi in politike so formalni in ne dopuščajo izjem; kar pa je v praksi težje doseči, zato lahko formalnost štejem kot slabost. Večji poudarek je tudi na informiranju stranke na spletu, kar pomeni izgubo osebnega stika, ki je danes še vedno pomemben. Ta način poslovanja je med drugim odvisen tudi od tehnologije, zato mora biti slednja dovolj zmogljiva in razširljiva, da lahko prenese večje obremenitve. Seveda ima tudi e-poslovanje nekaj slabosti, ki jih bom natančneje predstavila v nadaljevanju.

Iz vsega napisanega lahko povzamem, da e-poslovanje določa nove načine povezovanja med podjetji, povzroča spremembe v poslovnih procesih in omogoča nove priložnosti povezovanja med posamezniki ter poslovnimi in vladnimi organizacijami. Ob opisanih definicijah e-poslovanja pa sem ugotovila, da splošne ali neke skupne točke pravzaprav nima; avtorji e-poslovanje še vedno opredeljujejo različno.

1.2 Vrste elektronskega poslovanja

E-poslovanje lahko, glede na vključene akterje, razdelimo na več vrst. Na kratko bom predstavila le najpomembnejše oz. tiste vrste e-poslovanja, ki bodo prišle v poštev tudi v nadaljevanju diplomskega dela.

Vrste e-poslovanja potekajo:

- Med podjetji (angl. *Business to Business*, B2B)

Kot nam pove že ime, gre za poslovanje oz. prenos transakcij med podjetji, ki vrednostno obsega največji delež e-poslovanja in je hkrati tudi najstarejša oblika le-tega. Med seboj so podjetja povezana z mrežo, tako da se na eni strani naroči izdelke ali storitve, na drugi strani pa se opravijo plačilne transakcije. Skrt (2001) pravi, da lahko govorimo tudi o poslovnih odnosih med podjetji v vlogah kupcev in podjetji v vlogah prodajalcev. McGaughey (2002, str. 471) meni, da je B2B aktivnost, ki se z vidika končnih strank dogaja v ozadju.

- Med podjetji in potrošniki (angl. *Business to Consumer*, B2C)

Oblika, ki po vrednosti transakcij sledi B2B, je B2C. Gre za e-poslovanje med podjetji in končnimi potrošniki. Slednji lahko preko domačega računalnika nakupujejo, se izobražujejo, plačujejo, itd. Najbolj značilna oblika te vrste e-poslovanja so e-trgovine. Tu gre za preprosto kataloško prodajo, le da poteka preko interneta in nima nobenih časovnih ali krajevnih omejitev.

- Med potrošniki (angl. *Consumer to Consumer*, C2C)

C2C poteka med potrošniki, največkrat preko posrednikov; z uporabo e-klepetalnic, kjer sodelujoči uporabniki zbirajo informacije in jih hkrati tudi ustvarjajo. Pojavil se je sočasno z razvojem interneta, zanj pa je najbolj značilna uporaba elektronske pošte.

- Med podjetji in javno oz. državno upravo (angl. *Business to Government*, B2G)

Eden izmed akterjev v e-poslovanju je lahko tudi javna uprava. Pri B2G se sreča s podjetji, zlasti pri izvajanju javnih razpisov, oddaji obrazcev DDV-O, itd.

- Med državljani in javno upravo (angl. *Consumer to Government*, C2G)

Pri C2G nastopajo končni potrošniki kot državljani. V poštev pridejo: oddaja napovedi za odmero dohodnine, izdaja izpiska iz rojstne matične knjige, itd.

- Znotraj javne uprave (angl. *Government to Government*, G2G)

G2G poteka znotraj javne uprave, med njenimi organi, institucijami in zaposlenimi (npr.: spremljanje podatkov o realizaciji proračuna RS, itd.).

- Med podjetjem in zaposlenim (angl. *Business to Employee*, B2E)

Poslovanje med podjetji in zaposlenimi je osredotočeno na zaposlene; gre za izmenjavo podatkov in informacij znotraj podjetja, preko interneta ali intraneta. Na ta način podjetje pridobi; izboljša se pretok informacij in znanja med zaposlenimi, slednji pa imajo potrebno oddaljeno le klik stran. Znotraj podjetja potekajo procesi v zaledni pisarni¹ in omogočajo hitrejše delo zaposlenih.

Najbolj tipične vrste e-poslovanja se torej razlikujejo glede vključenosti glavnih akterjev:

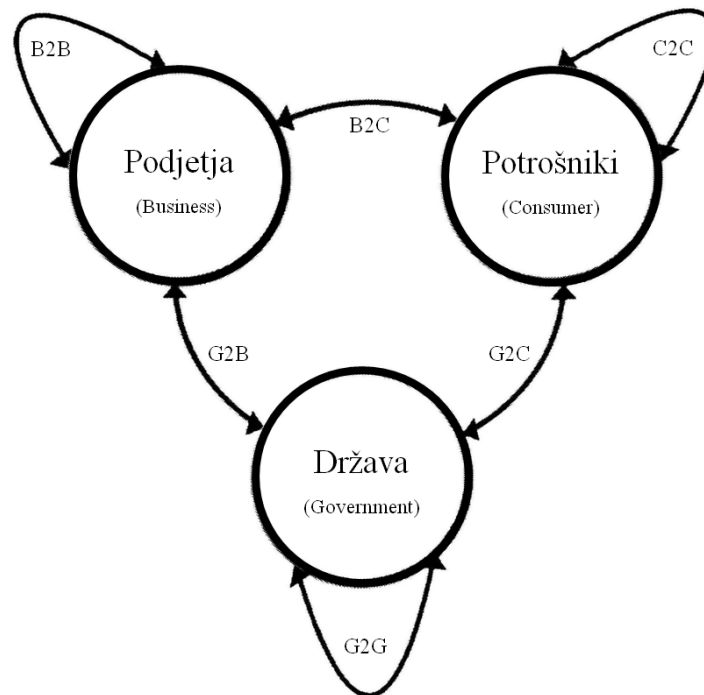
- podjetij,
- potrošnikov,

¹ Zaledna pisarna zajema procese, ki potekajo v ozadju in stranki niso neposredno vidni.

- države oz. javne uprave.

Ti naštetih akterji med seboj poslujejo znotraj posameznih skupin in med skupinami; kar je prikazano na Sliki 1.

Slika 1: Vrste elektronskega poslovanja



Vir: M. Gradišar et al., Osnove poslovne informatike, 2007.

1.3 Prednosti in slabosti elektronskega poslovanja

Danes je poslovanje pravzaprav že na točki, ko e-poslovanje ni več konkurenčna prednost, ampak kar nuja za podjetje. Za slednje je pomembno ne le doseči, ampak tudi ohranjati to konkurenčno prednost. E-poslovanje je primer doseganja konkurenčne prednosti, saj s seboj prinese dolgoročne koristi. Le-te se ne nanašajo samo na podjetje ampak tudi na posameznike in družbo kot celoto, ob rasti e-poslovanja pa se bodo še povečevale. Seveda ima vsaka stvar tudi svojo negativno plat.

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 57-60) pravijo, da so prednosti, ki jih prinese e-poslovanje sledeče:

- Nižji stroški nakupa

Postopki nakupa, ki potekajo med stranko in dobaviteljem, so intenzivni in zapleteni, obdani z množico dokumentov (ponavadi s ponudbo, povpraševanjem, naročilom, dobavnico, računom

dobavitelja in plačilnim nalogom), tako na eni strani kot na drugi. Podjetja skušajo znižati nabavne stroške preko združevanja naročil zaradi možnosti količinskih popustov in tesnejšega sodelovanja s svojimi dobavitelji ter možnosti povezovanja proizvodnih procesov. Neposredno e-poslovanje niža stroške pri izvajanju procesov in izdelavi ter pošiljanju dokumentov, kar pa pomeni, da lahko zaposleni gradijo boljše odnose z dobavitelji in se pogajajo o boljših nakupnih pogojih.

- Zmanjšanje obsega zalog

Možno je, da s pomočjo e-poslovanja podjetja drastično znižajo ali celo odpravijo stroške skladiščenja ter lastno ali dobaviteljevo zalogo. To lahko dosežejo s tesnim medsebojnim povezovanjem v proizvodni verigi; uporabljajo skupno skladišče z naslednjim podjetjem pri svoji vhodni oz. izhodni fazi proizvodnje. Tako imajo manjši obseg zalog, ki se hitreje obračajo in so bolj pregledne.

- Skrajšanje poslovnega cikla

Poslovni cikel je čas, potreben za razvoj, izdelavo in posredovanje proizvoda stranki. Ena izmed prednosti, ki jih nudi povezovanje med podjetji, je tudi hitrejše pošiljanje, sprejemanje naročil, računov in ostalih dokumentov. Tako se čas poslovnega cikla skrajša, kar pomeni tudi nižje stroške in bolj dinamičen odziv na tržne razmere. Z uporabo e-poslovanja se procesi lahko poenostavijo in avtomatizirajo.

- Razvijanje učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja z njihovimi odjemalci

Tudi v tej točki je pomemben internet, saj lahko preko njega podjetje svojim strankam omogoči podrobnejši vpogled v svojo ponudbo ali v stanje njihovih naročil, nudenje tehnične pomoči, itd. Na ta način podjetja razbremenijo svojo prodajno službo ter dvignejo raven zaupanja in zadovoljstva strank. Znižajo tudi stroške, ki bi jih imeli pri telefonskih klicih, pošiljanju pošte ali z neposrednimi obiski pri strankah.

- Zniževanje stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti

Ker lahko preko interneta kupci naročajo skoraj kjerkoli in kadarkoli, lahko podjetje neposredno sprejema naročila kjerkoli in kadarkoli. Tako je odpravljeno ročno izpolnjevanje naročil in časovna zamuda pri tem. Ker tudi fizičnih omejitev ni, niti ni omejeno število prodajalcev, se lahko podjetje širi brez dodatnih stroškov in svojo pozornost bolj posveti poprodajnim aktivnostim, ki so prav tako pomembne za zadovoljne stranke. Seveda to velja pogojno; v primeru spletne prodaje ima podjetje stroške skladiščenja in logistike, nikakor pa se ne more izogniti stroškom za vzdrževanje infrastrukture.

Rdeča nit pri prednostih e-poslovanja je internetna povezava, ki podjetjem omogoča vstop na nove globalne trge in časovno neomejeno prodajo. Da pa katerokoli podjetje to doseže, mora spremeniti poslovne procese, organizacijo, pridobiti nova poslovna znanja in spremeniti poslovno kulturo. Konkurenčne prednosti, ki jih s tem pridobijo, prinašajo pozitivne spremembe tudi posamezniku.

Ugodnosti e-poslovanja, ki vplivajo na posameznika (Gradišar et al., 2007, str. 202-203) so:

- Večja udobnost

Gre za možnost kupovanja štiriindvajset ur na dan, sedem dni v tednu, brez da bi posameznik zapustil svoj dom ali pisarno, torej kadarkoli in praktično kjerkoli.

- Večja učinkovitost

Podjetja preko e-poslovanja znižujejo transakcijske stroške, posamezniki pa si lahko znižajo stroške iskanja. S pomočjo internetnih aplikacij lahko posameznik med seboj primerja proizvode ali storitve po ceni in karakteristikah, ter se na podlagi ugotovitev odloča bolj optimalno in hitreje.

- Večja ponudba

Je samo nekaj klikov stran, saj lahko v nekaj trenutkih preiščemo celoten splet in si jo ogledamo. Čeprav posamezne e-trgovine niso tako velike kot klasične, je celotna ponudba na internetu še vseeno precej večja kot v posamezni klasični trgovini.

- Nižje cene

Zaradi nižjih transakcijskih stroškov lahko podjetja znižajo cene svojih proizvodov ali storitev ter na ta način ostajajo konkurenčna.

E-poslovanje ima veliko prednosti, vendar ima lahko skoraj vsaka izmed njih tudi slabo stran. Čeprav je podjetje dostopno široki publiki posameznikov, je prav tako dostopno tudi konkurentom, ki lahko posnemajo strategijo poslovanja. Ko se podjetje enkrat odloči, da bo poslovalo na spletu, pridobi konkurenčno prednost, a mora slednjo vzdrževati, kar pa je zopet povezano z visokimi stroški vzdrževanja in vpeljevanja novih rešitev zaradi hitrih sprememb. Nekaj negativnosti, ki jih s seboj prinese e-poslovanje je opisanih spodaj:

- Hitre spremembe e-poslovanja

Hitro spreminjanje e-poslovanja zahteva vedno nove izboljšave ali rešitve, kar pomeni, da je treba vlagati več investicijskih sredstev, če želi podjetje ohraniti konkurenčno prednost. Ena

izmed teh je investicija v kadre, saj je potrebno imeti znanje za razvoj informacijskih sistemov, ki pa hitro zastara. Še bolj pomembno je razumevanje, kako prepoznati poslovno priložnost in poslovati uspešno z uvedbo e-poslovanja. Poleg tega mora podjetje načrtovati prihodnje delovanje in upoštevati možne nadgradnje ter širitve.

- Varnost in zasebnost

Z razvojem interneta in novih trgov za podjetja, so se pojavile tudi nove vrste prevarantov, ki jim premalo poučeni kupci pogosto podležejo. S tem je ogrožena njihova informacijska zasebnost; natančneje varnost podatkov, če so uporabljeni brez vednosti ali strinjanja kupca. Tu se vključi še ena slabost – pomanjkanje znanja o internetu, nepoznavanje uradnih ter veljavnih certifikatov in samega postopka nakupa. Sem spada tudi neželjena pošta, ki jo podjetja pošiljajo brez večjih stroškov.

- Nezmožnost poizkusiti izdelke

Stvari, ki jih želiš naročiti preko interneta, fizično ne vidiš ali poskusiš. Če ti neko podjetje omogoči financiranje predmeta (vozila), njihovega finančnega produkta ne moreš ravno poizkusiti; lahko pa poizkusiš predmet financiranja. Ta način prodaje je tako bolj priljubljen pri predmetih kot so knjige, cd-ji, dvd-ji, itd. Pri tem je za kupca ključna njegova pravica, da stvari lahko vrne ali prekliče naročilo, kar mu daje vtis zaupanja in večjo sproščenost pri nakupovanju.

- Odprtost

Glede na to, da je vsaka vrsta e-poslovanja javno dostopna, se lahko zgodi, da konkurenti posnemajo celoten marketinški načrt, zlasti, če podjetje z »originalno idejo« dobro posluje in na ta račun služi. Pogoji se zaostrejujejo, saj je konkurenca po zaslugi nepomembnosti fizične lokacije zelo velika.

1.4 Uvajanje elektronskega poslovanja

Skrt (1999) je uvajanje e-poslovanja razdelil na štiri stopnje:

1. komuniciranje preko interneta z uporabo e-pošte in s postavitvijo spletnih strani;
2. povezava intraneta in interneta z zunanjim svetom;
3. medsebojno povezovanje z drugimi podjetji in s strankami, kar prinese spremembo v uveljavljeni, tradicionalni način poslovanja;
4. sprememba poslovnih procesov.

Pri vsakih novostih ali pri njihovem uvajanju, je najprej treba priskrbeti potrebno opremo, ki v tem primeru obsega fizično in programsko; računalnike ter infrastrukturo. Za podjetja je

priporočljivo, da si že znotraj poslovanja vzpostavijo interno infrastrukturo – intranet ter ekstranet, ki povezuje stranke in dobavitelje.

Dobro je tudi, da je med posameznimi oddelki znotraj podjetja čim manj ovir, saj je možno, da jih je zaradi prilagoditve e-poslovanju treba prestrukturirati; tako v lokaciji, porazdelitvi zaposlenih in opremi, ki jo potrebujejo.

Razne izjeme, ki se pojavljajo v tradicionalnem poslovanju, ročno reševanje, ali »neuradni« sistemi, ki jih podjetje uporablja, je potrebno izločiti in poskrbeti za čim večjo avtomatizacijo procesov in postopkov ter jih prilagoditi e-poslovanju. Skoraj gotovo se pojavijo potrebe po novih aktivnostih, ki jih sproži velika količina informacij, značilna za poslovanje preko interneta.

Vpliv na samo vpeljavo e-poslovanja imajo tudi zunanji dejavniki, kot so konkurenca, nove tehnologije ter programi, industrija in sama kompleksnost izvedbe. Slednja za seboj »potegne« nujno potrebne spremembe v posameznih poslovnih procesih; morda celo njihovo prestrukturiranje. Osnovni poslovni procesi, podporni procesi in tradicionalno delo morajo biti učinkoviti in racionalizirani ter usklajeni z e-poslovanjem. Osnovna pravila, ki pomagajo pri načrtovanju in uvajanju e-poslovanja v podjetje so (Jerman Blažič et al., 2001, str. 45–57):

- spremenjen odnos do tehnologije; slednja je postala vzrok sprememb in vodilo napredka,
- prilagajanje nastalim razmeram; hitro odkrivanje novih trendov,
- zmožnost posodabljanja, vplivanja na tok informacij in njegovega nadzorovanja,
- neposredna in odprta komunikacija s kupci,
- ustvarjanje prožne povezave z zunanjimi izvajalci in partnerji,
- ustvarjanje in ponujanje novosti.

Za podjetje je bistveno, da zna prepoznati in identificirati faktorje uspeha, ki so prisotni pri uvajanju e-poslovanja, ter da jih razume. Rockart (1979, str. 85) pravi, da faktorji uspeha predstavljajo omejeno in ključno število področij, kjer morajo biti rezultati zadovoljivi, da si podjetje zagotovi konkurenčno uspešnost. Ti faktorji uspeha, ki opredeljujejo uvedbo e-poslovanja, so po posameznih podjetjih različni, kljub temu pa so nekateri skupni. Lientz in Rea (2001, str. 10) menita:

- organizacije se ne da spremeniti tako rekoč »čez noč«,
- vseh obstoječih in starih sistemov se podjetje ne more znebiti, saj kljub novim sistemom nekateri problemi ostajajo, ali pa se pokažejo novi,
- ne obstaja program ali metoda, ki bi bila vedno pravilna,
- večina zaposlenih ima veliko sprotnega dela, zato se težje poučijo o e-poslovanju,
- vseh procesov potrebnih za e-poslovanje, se v kratkem času implementacije ne da nadomestiti ali spremeniti,
- spremembo je treba vzeti takšno kot je.

Posledice uvedbe e-poslovanja pomenijo korenite spremembe v podjetju in s tem v njegovem poslovnem modelu, katerega v tem primeru poimenujemo model e-poslovanja. Slednji vključuje opis povezav za pretok proizvodov, storitev in informacij; opis različnih podjetij in njihovih vlog v modelu; opis potencialnih koristi za posamezna podjetja in opis virov prihodkov (Gradišar et al., 2007, str. 205). Podjetje se lahko odloči za en poslovni model ali za kombinacijo večih, saj se posamezni osredotočajo na različna področja; e-trgovina, tesnejše sodelovanje s strankami, dobavitelji ali zaposlenimi.

2 SPLETNI PORTALI

Spletne tehnologije veljajo za kompleksne, saj ponujajo množico funkcij, od statičnih spletnih strani do dinamičnih, s predpisi za varnost ter prilagajanje. Učinkovita asimilacija spletnih tehnologij zahteva integracijo slednjih v že obstoječe delovne procese podjetja, kar pa je lahko tudi vzrok za njihove spremembe in spremembe obstoječe tehnologije (Chatterjee, Grewal & Sambamurthy, 2002, str. 66). Podjetja so se primorana poglobiti v svoje tehnološke zmožnosti in dobro premisliti, kako bi jih lahko izkoristila za svoje e-poslovanje.

2.1 Opredelitev spletnih portalov

Beseda portal ima več pomenov, v tem primeru in v tej temi pa predstavlja enotno integrirano točko, ki nudi celovit in uporaben dostop do informacij, aplikacij, znanja, storitev in ljudi. Je začetek uporabniške izkušnje z internetom. Iz tega lahko izpeljem, da je spletni portal posebna internetna stran, neka vstopna točka ali poenostavljeno - preusmeritev, ki deluje kot odskočna deska oz. »prehod« na druge spletne strani. Je spletišče, urejeno kot izhodišče za iskanje informacij (iSlovar, 2010). Je nekakšna posledica iskalnikov, ki so bili »osnova« za razvoj portalov.

Tatnall (2005, str. 20) vidi spletne portale kot skupek tehnologij, ki medsebojno tvorijo orodje podjetja za varno predstavitev poslovnih podatkov. Te podatke združi z informacijami na internetu ter prilagodi in poenostavi dostop do njih. Portal je orientiran na uporabnika, se mu prilagaja, zato mu ponudi njegov pogled na svet in ne pogleda institucije, ki je predstavljena na spletnih straneh. Na slednjih so podane informacije ter oblika vsebine enake za vsakega obiskovalca.

Razvoj spletnih portalov je nastal iz potrebe po obvladovanju velike in kompleksne količine informacij, katerih porast je povzročila informacijska tehnologija in internet. Uporabnikom spletne strani same po sebi niso več zadoščale, saj so želeli priti do ažurnih in sortiranih informacij, predstavljenih po pomembnosti v najkrajšem času, ne glede na to kje se te informacije nahajajo. Iz vsega tega sledi, da je namen spletnega portala med drugim tudi vodenje uporabnikov po internetu, da jih na nek način obvaruje pred zmedo in množico povezav ter ponudbo informacij. Poleg tega omogoča tudi druženje posameznikov v spletnem

prostoru, izboljša dostop do podatkovnih virov, in nenazadnje dviguje kakovost obstoječega informacijskega sistema, ki ga ima podjetje.

Primer spletnega portala je Najdi.si, saj se je z leti izpopolnjeval in razvijal; danes ima poleg iskalnika vključene tudi druge aplikacije (zemljevid, slovarje, nakupe, itd.) ali Google.com, ki je imel sprva na svoji osnovni strani le iskalnik, sedaj pa ponuja tudi druge aplikacije (elektronsko pošto, imenik, jezikovna orodja, spletne dnevnike, itd.). Spletni portal bi še najbolj lahko opisala z iGoogle, ki vključuje raznorazne aplikacije, katere lahko tudi same po sebi uvrstim med spletne portale. Na svoj iGoogle si po želji dodam portlet² (angl. *portlet*) z novicami (aplikacijo), ko pa kliknem na to povezavo, me preusmeri na stran, ki je sama po sebi lahko spletni portal z novicami (npr. 24ur). Portal si v tem smislu lahko predstavljamo kot nek glavni modul³, z možnostjo, da mu po želji dodajamo nove module.

Spletni portal tako vsebuje informacije, zbrane iz različnih virov, ki jih posreduje uporabnikom; vpogled v podatke pa se razlikuje glede na pravice uporabnika. So pravzaprav neke vrste aplikacija, ki podpira skupine uporabnikov, zaposlenih, strank in dobaviteljev na različne kombinirane načine. To omogoča struktura portala, ki je narejena na tak način, da pomaga ustvariti, povezati, organizirati in prilagoditi aplikacije ter informacije interesom določene skupine uporabnikov. Ker se jih lahko uporabi praktično za karkoli, so si med seboj lahko zelo različni; te razlike opredelijo naslednji kriteriji (Polančič, Rozman, Vajde Horvat, 2003, str. 370):

- poslovno področje, ki ga portal podpira (področje dobaviteljev, strank, zaposlenih, poslovnih partnerjev),
- usmerjenost ali doseg portala (organizacijski portali, portali za e-poslovanje, javni portali),
- vsebina portala, ki je lahko namenjena splošnim uporabnikom, zaposlenim ali stroki.

2.2 Zgradba portalov

Struktura in značilnosti poslovnih portalov so dokaj zapletene, vendar se osnovne funkcije in elemente lahko definira preprosto (Raol, Koong, Liu Yu, 2003, str. 694). Na Sliki 2 so s sivo barvo obarvane funkcije, ki se najpogosteje pojavljajo pri zgradbi spletnih portalov, zato jih bom v nadaljevanju na kratko predstavila.

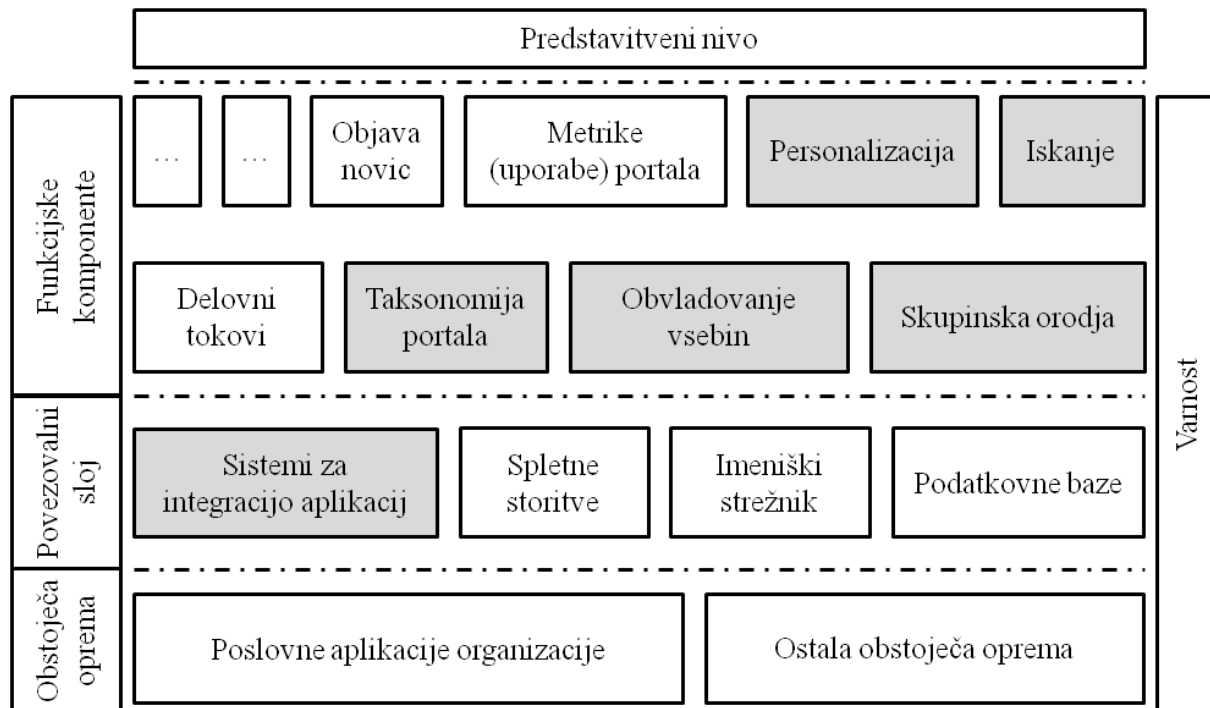
Slika 2 vsebuje glavne sestavine portala. Polančič et al., (2003, str. 371 -374) pravijo, da se čisto na dnu nahaja obstoječ sistem podjetja, kamor spadajo poslovne aplikacije podjetja ter ostala obstoječa oprema. V večini primerov je ta sistem zastarel in nima primernih uporabniških ter programskih vmesnikov.

² Portlet je podrobneje opisan v podpoglavju 3.2 Zgradba portalov.

³ Modul je del programa ali procesa, ki se ga lahko doda glavnemu delu sistema. Sam po sebi je celota, ki v povezavi z drugimi moduli tvori nek sistem.

Sledi vmesni ali povezovalni sloj (angl. *middleware*), saj se preko njega povezujejo obstoječe aplikacije podjetja, podatkovne baze, imeniški strežniki, spletne storitve, itd. Skrbi za nemoteno izvajanje procesov med različnimi aplikacijami, kar pomeni, da omogoča enotno prijavo in registracijo uporabnika, učinkovito izvajanje delovnih tokov ter iskanje po vsebinah. Sistemi za integracijo aplikacij skrbijo tudi za portale, ki se razvijejo iz že obstoječih aplikacij podjetja - imenujemo jih poslovni aplikacijski portali.

Slika 2: Glavne sestavine portala



Vir: G. Polančič et al., *Skupne značilnosti portalov*, 2003, str. 371.

Nad povezovalnim slojem so funkcije portala, namenjene uporabnikom. Taksonomija je tista, ki razume in obvladuje vsebino portala; gre za znanost o razporejanju elementov, ki se vrši na že definiranim sistemu, katere rezultat je katalog, namenjen analizi in pridobivanju informacij (Polančič et al., 2003, str. 371). Za portale je bistvena, ker jim omogoča prilagodljivost, saj se smernice in želje uporabnikov hitro spreminjajo.

Na obvladovanje vsebin se navezuje že predhodni stavek; za obiskanost portala je treba poskrbeti s pravo vsebino. Ta je skupaj s funkcijami sistema za upravljanje z vsebino med pomembnejšimi. Vsebina je lahko strukturirana (obstoječi sistemi, spletne storitve, ERP sistemi, podatkovne baze, itd.) ali nestrukturirana (spletne strani, e-pošta, pisarniški dokumenti, itd.).

Preko skupinskih orodij (spletne klepetalnice, forumi, skupinski koledar, izmenjava dokumentov, namenska skupinska orodja, itd.) se lahko formirajo navidezne skupine, izmenjuje se znanje, poteka delo v skupini, skratka, na ta način se vsebina na portalu

proizvaja in vrednoti. Takšna elektronska izmenjava informacij lahko poteka v realnem času ali v različnih časovnih obdobjih.

Kot sem že navedla, omogoča personalizacija prilagajanje vsebine uporabnikovim zahtevam in željam. Poznamo implicitno pridobivanje informacij o uporabniku; brez njegovega neposrednega posega, ko orodja sama analizirajo njegovo obnašanje in eksplicitno pridobivanje informacij; uporabnik po želji vnese podatke, na podlagi katerih se mu vsebina prilagaja. Načini prilagajanja so naslednji: personalizacija, ki temelji na profilu uporabnika, filtriranje, skupinsko filtriranje ter realno časovna predloga.

Danes skoraj ne najdemo portala, ki ne bi imel funkcije iskanja; slednja je že pogoj za dober portal. Iskanje omogoča neposreden priklic strukturiranih ali nestrukturiranih podatkov oz. vsebine, na podlagi iskalnega kriterija, ki ga uporabnik vnese v polje za iskanje (Polančič et al., 2003, str. 371). Sem lahko uvrstim tudi podatkovno rudarjenje, ki je zelo pogosto integrirano v strukturo aplikacijskih portalov. Vključuje analizo vsebine in orodja za vizualizacijo, vse z namenom identificiranja vzorcev in povezanosti podatkov.

Predstavitveni nivo zajema prikaz vsebine, ne le v obliki spletnega dokumenta (html), temveč tudi v drugih oblikah za strojno prebiranje (xml, wml, itd.). Aplikacije in vsebine so obdelane v posamezne komponente dodane na portal, imenovane portalski programčki ali portleti; gre za aplikacijo oz. neko obliko kanala, ki jo lahko uporabnik portala doda svojim osebnim stranem in si nastavi želeno vsebino, do katere bo ob vsaki prijavi dostopal.

Vsem slojem je skupni varnostni sistem. Portal omogoča dostop do raznih aplikacij in občutljivih informacij, ki se na portalu nahajajo znotraj in zunaj požarnega zidu⁴. Dobro je, da poskrbi za varnost s primernimi tehnologijami, kot npr.: sloj varnih vtičnic (angl. *secure socket layer*, SSL), infrastruktura javnih ključev (angl. *public key infrastructure*, IJK) in podobno. Več o elektronski varnosti si lahko preberete v Kippenberger, 2000, več o SSL v Benedict, 2007 in o IJK v Robiette, 2001. Ker se uporabnik prijavi na portal na eni sami točki, mora biti v določeni skupini oz. imeti mora določene avtorizacije glede na svoj profil.

2.3 Vrste spletnih portalov

Glede na zgoraj omenjena področja, ki jih spletni portali lahko pokrivajo, obstaja nemalo različic spletnih portalov, kar pa hkrati posredno nakazuje, da so portali v praksi večinoma hibridni in jih težko uvrstimo v eno samo skupino. Kljub temu imajo določene karakteristike, ki so jim skupne.

⁴ Požarni zid zagotavlja varnost med dvema omrežjema, ki glede na pravila, ki so mu določena, dovoli ali zavrne prenos podatkov. Zaradi varnosti in zaščite ga potrebujejo naprave, ki so po navadi povezane v internet.

Po branju člankov o spletnih portalih sem ugotovila, da ima skoraj vsak avtor svojo definicijo glede vrst spletnih portalov; nekateri jih razdelijo zelo podrobno, tudi na devet vrst, medtem ko so nekateri bolj splošni in naštejejo le tri. Več o različnih opredelitvah spletnih portalov si lahko preberete v Burgess & Tatnall, 2007 ter v van Brakel, 2003.

Ker se v podrobnosti ne bom spuščala, sem se odločila za bolj splošno delitev, malce bolj sem se posvetila poslovnim portalom. Delitev spletnih portalov po Rao (2001, str. 326-327) je sledeča:

- Horizontalni portali

So portali, ki zajemajo področja širokega interesa in imajo raznovrstne splošne zabavne vsebine ter omogočajo prilagoditev vstopne strani specifičnim željam uporabnika, z različnimi dodatki ali filtri informacij, kot npr. napoved vremena, dnevni horoskop, itd. (personalizacija). Uporabniki se na te portale vedno znova vračajo, saj vedo, da jih čakajo tiste informacije, ki jih zanimajo. Primer takšnega portala je 24ur.com, siol.net, My yahoo! ali iGoogle in podobni.

- Vertikalni portali

Poznani so tudi pod imenom industrijski portali, so bolj specializirani portali za razliko od horizontalnih; osredotočajo se na specifična področja, ki zanimajo ciljne uporabnike, posegajo torej v globino in ne v širino. Primer te vrste portala je ringaraja.net, slo-tech.com, slo-foto.com.

- Poslovni portali

Ali poslovni informacijski portali; povezujejo informacijski sistem podjetja s spletom. Informacije so bolj kompleksne kot pri ostalih dveh portalih, saj so odločitve, ki jih sprejemajo podjetja tudi zahtevnejše. Uporabljajo jih zaposleni v istem podjetju, za kar potrebujejo avtorizacijo. Sestavljeni so iz informacij oz. vsebine intraneta, ta pa nudi povezave v splet. Poleg strukturiranih podatkov je v podjetju tudi množica nestrukturiranih podatkov (e-pošta, faks, poskenirani dokumenti, spletni dokumenti, razne predstavitve, itd.), prav tako pa obstajajo zunanji nestrukturirani podatki (npr. podatki o tržnih deležih, ki jih Združenje leasing podjetij Slovenije posreduje leasing hišam). Do vseh teh podatkov bi imeli zaposleni sicer otežen dostop ali pa bi potrebovali več časa za iskanje. Njihov namen je v tem primeru vsem udeležencem v poslovnih procesih olajšati komunikacijo, informiranje in opravljanje transakcij s pomočjo enotne vstopne točke.

Portale po vsebini - z vidika poslovanja, lahko razdelimo na poslovne portale, ki so namenjeni strankam in partnerjem ter na podjetniške portale, ki ciljajo na zaposlene v podjetju. Skupne so jima ozko usmerjene vsebine in doseganje kvalitetnejšega poslovanja.

Kovačič et al. (2004, str. 261) so posegli še dlje in poslovne portale razdelili glede na namembnost:

- Portali za zaposlene (B2E)

Nudijo dostop do poslovnih informacij podjetja, do poslovnih aplikacij, izboljšujejo povezovanje zaposlenih, poslovno odločanje in kakovost poslovnih procesov. Portali za zaposlene so po večini sestavljeni iz treh različnih sklopov poslovnih portalov, ki si sledijo tudi po stopnjah razvoja:

- Poslovni aplikacijski portal (angl. *Enterprise Application Portal*, EAP);
- Poslovni informacijski portal (angl. *Enterprise Information Portal*, EIP);
- Poslovni portal znanja (angl. *Enterprise Knowledge Portal*, EKP).

- Portali za elektronsko poslovanje (B2B)

So namenjeni zunanjim partnerjem ter dobaviteljem, izboljšujejo učinkovitost oskrbovalne verige, gre za neposredno povezavo z e-poslovanjem.

- Portali za kupce (B2C)

Posredujejo informacije o izdelkih ali storitvah kupcem, ti pa se na njihovi podlagi odločajo o nakupu. Na ta način jih ti portali privabljajo in poskušajo tudi obdržati.

Po naštevanju delitev spletnih in poslovnih portalov glede na vrsto sem opazila, da jih ni malo in da si nekateri med seboj niti niso tako različni, kot navaja njihovo ime. Ravno zato se v praksi dogaja, da lahko en portal umestimo v različne opredelitve, torej je hibrid. Kljub razlikam poslovnih portalov po njihovi namembnosti, so jim določene značilnosti vseeno skupne. Te so (Kovačič et al., 2004, str. 261):

- enostavna uporaba,
- univerzalen dostop do podatkovnih virov,
- možnost iskanja,
- sodelovanje,
- poosebitev oz. personalizacija.

Zaradi razvijanja tehnologij so se razvijale tudi aplikacije. Potem, ko so se na spletu začeli pojavljati spletni portali, katerih sestavni deli so raznorazni portalski programčki, so tudi podjetja začutila potrebo po takšnem deljenju informacij in dostopa do svojih aplikacij ter baz podatkov.

Čeprav so nekatera velika podjetja že imela zgrajena lastna omrežja s svojimi partnerji, je način, ki vključuje internet cenejši in dostopnejši - tudi manjšim podjetjem. Takšne spremembe so pripeljale do razcveta poslovnih portalov, ki so jih podjetja lahko razvijala in

prilagajala svojim željam ali pa kupila v obliki že narejenih paketov. Lahko so razvili poslovne portale na podlagi poslovnih aplikacij, ki so jih v podjetju že uporabljali in jih na ta način učinkovito nadgradili, lahko pa so začeli popolnoma od začetka.

Poslovni aplikacijski portali so del portalov za zaposlene (B2E), partnerje, dobavitelje (B2B) in stranke (B2C), predstavljajo pa prvo stopnjo v razvoju, ki vodi do poslovnega portala znanja v podjetju.

Ob branju literature sem prišla do zaključka, da se spletni portal od običajne spletne aplikacije loči po:

- enotni prijavi,
- personalizaciji,
- upravljanju z vsebino,
- komunikaciji in sodelovanju,
- po posredovanju vsebin raznim vrstam naprav in
- po načinu integracije.

2.4 Uvajanje poslovnih portalov

Implementacija poslovnega portala v podjetje zahteva določeno stopnjo tveganja, je kompleksna ter časovno in stroškovno zahtevna. Vendar pa Remus (2007, str. 538) pravi, da v večini primerov prednosti, ki jih s seboj prinese portal, pretehtajo visoko tveganje implementacije.

Na tej točki se ponovno vračam h kritičnim faktorjem uspeha, saj se uvedba poslovnega portala bistveno ne razlikuje od uvedbe e-poslovanja v podjetje. Faktorji, za katere je dobro, da jih podjetja ob uvedbi poslovnega portala upoštevajo, so (povzeto po Remus, 2007, str. 541-544):

- prenova poslovnih procesov,
- jasno opredeljeni cilji, ki naj jih poslovni portal izpolnjuje,
- definiranje arhitekture portala, ki mora biti dovolj prilagodljiva in odprta,
- spremljanje in kontroliranje poteka implementacije,
- dobra komunikacija med podjetjem, partnerji ter strankami,
- izbira pravih ljudi za izdelavo/implementacijo portala,
- povezanost ljudi, v smislu razumevanja dela, ki ga opravljajo,
- sprememba dela, delovnega okolja, podatkov,
- sprememba organizacije v smislu kulture,
- prilagodljiva struktura portala za uporabnike,
- uporaba portala s strani zaposlenih,
- izobraževanje uporabnikov.

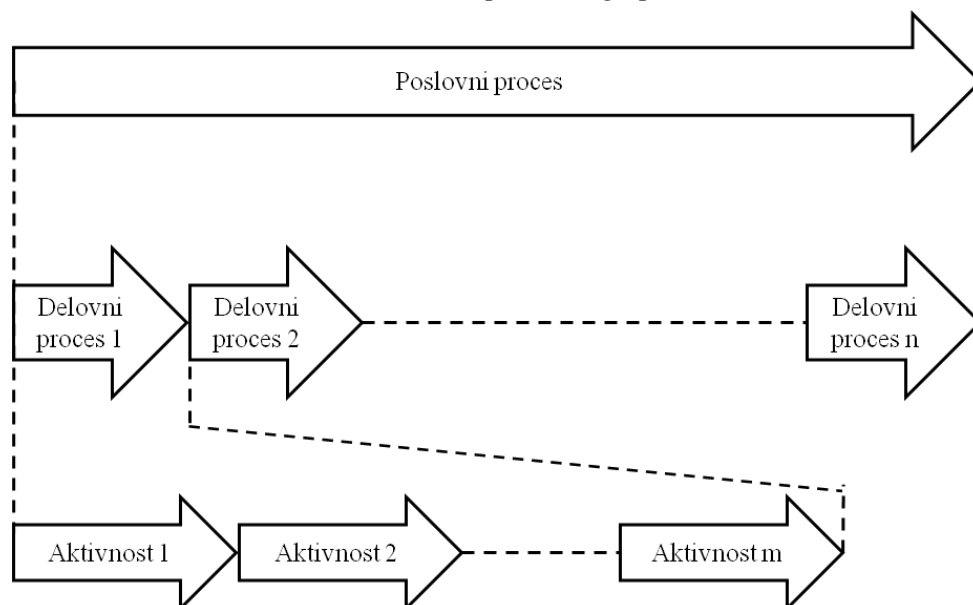
Z uvedbo portala se ponavadi poveča tudi donosnost ostalih informacijskih projektov, saj omogočajo, npr. boljšo izkoriščenost že uvedenih podatkovnih skladišč in raznih poslovnih aplikacij (Jaklič, 2002, str. 200).

3 POSLOVNI PROCESI

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 29) pravita, da je poslovni proces opredeljen kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ter aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Doomun in Vunka Jungum (2007, str. 839) poslovni proces definirata kot serijo logično povezanih entitet, ki uporabljajo vire organizacije. Gordijn in Wieringa (2010, str. 1033) predstavita e-poslovanje z vidika poslovnih procesov kot implementacijo le-teh v računalniška omrežja.

Poslovni procesi se nanašajo na poslovna opravila. Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 30) pravita, da lahko vsako aktivnost, ki se vrši v podjetju ali zunaj njega ter posredno ali neposredno vpliva na dodano vrednost končnega proizvoda ali storitve, prav tako uvrstimo med procese. Aktivnost predstavlja najosnovnejšo enoto poslovanja ali celoto opravil, je del poslovnega procesa skupaj z delovnimi procesi, ki pa so skupek soodvisnih aktivnosti; vršijo jih njihovi izvajalci. Vsak proces mora imeti lastnika oz. skrbnika v podjetju, ki je odgovoren za njegovo izvedbo od začetka do konca. Sestavine poslovnega procesa so prikazane na Sliki 3.

Slika 3: Sestavine poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšić, Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 179.

Tri glavne komponente, ki so bistvene za razumevanje namembnosti procesa in njegovih učinkov so vhodni viri, izvajanje procesa in rezultat na izhodu. Damij (2007, str. 72) pravi, da

proces preobrazí vhodne vire z združevanjem njihove vrednosti skozi različne aktivnosti v rezultat na izhodu. Med vhodom in izhodom, kjer se vhodni viri pretvarjajo v izhodne, se ustvarja dodana vrednost.

Ali je proces potekal učinkovito, lahko vidimo po tem, koliko virov ali koliko časa je bilo porabljenega, kolikšni so bili stroški, odstopanja od predvidenih rezultatov ali kolikšen je obseg dodane vrednosti. Da bo proces učinkovit, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 30):

- večanje obsega dodane vrednosti proizvodov ali storitev,
- možnost merjenja uspeha in učinkovitosti,
- osredotočenost na stranko,
- določen je sposoben lastnik procesa,
- proces se nenehno izboljšuje.

K zgornjim navedbam bi dodala še avtomatizacijo, ki odstrani nepotrebna opravila in poenostavi delo, omogoči boljši in hitrejši dostop do raznih baz podatkov ter dobro komunikacijo med zaposlenimi, itd. Tudi informacijska podpora pri izvajanju procesov lahko pripomore k boljšemu poslovanju. Ta ima nekaj slabosti, ki so v praksi znane kot zastoji zaradi počasnega kroženja dokumentov (čakanje na podpis, odobritev, pregled, itd.).

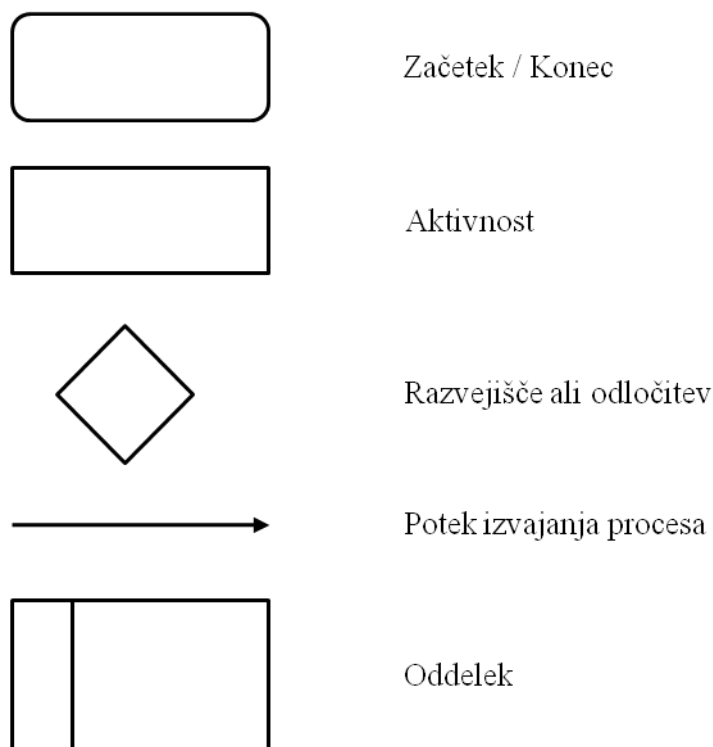
Vsak proces mora imeti svoj začetek in konec. Kar poteka med njima je ponazorjeno z aktivnostmi in glede na njihovo naravo lahko pride do odločitev ali razvejišč, kjer sta navadno dve možnosti – da ali ne. Ti dve možnosti proces nadaljujeta; ga vrmeta na že opravljeno aktivnost ali na novo. Lahko pride tudi do zamude ali potrebe po podprocesu, skupno vsem pa je, da so razvrščeni po oddelkih podjetja.

Obvladovanje celotnega procesa omogoča natančen vpogled vanj. Skrbniki in vršilci znajo prepoznati pomanjkljivosti, kje se tok poteka upočasni ali zatakne. Na ta način se proces lahko še dodatno izpopolni, saj so posredno vidne možnosti za izboljšave procesa. Poveča se učinkovitost podjetja, prihrani se čas, stroški, itd.

Ker lahko dandanes stranka primerja ponudbe podjetij na relativno lahek način, ki vključuje nekaj klikov, je za podjetja še toliko bolj pomembno, da so v očeh povpraševalcev privlačni in da jih potem, ko jih pridobijo, znajo tudi dolgoročno obdržati.

Da bi si lažje predstavljali kako potekajo procesi v podjetju, si lahko pomagamo z različnimi tehnikami in metodami modeliranja. V nadaljevanju diplomskega dela bom potek procesa ponazorila z diagrami; odločila sem se za procesni diagram poteka, saj mislim, da je v svojem prikazu še najbolj nazoren in jasen. Na Sliki 4 so simboli, ki se uporabijo za omenjeni način modeliranja.

Slika 4: Glavni simboli procesnega diagrama poteka



4 PREDSTAVITEV PROBLEMATIKE V LEASING PODJETJU E&L D.O.O. LJUBLJANA

V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila problematiko v podjetju E&L d.o.o. Ljubljana (v nadaljevanju E&L) in rešitev v obliki spletnega portala, katere uvedba že poteka. Imeni podjetij E&L ter Program d.o.o. (v nadaljevanju Program) sta izmišljeni, prav tako ime programa za leasing Leas. Vseeno govorim o dejanski leasing hiši, predstavljena dejstva pa so resnična, z določenimi odstopanji zaradi zaščite identitete podjetja.

Obstoječe stanje v podjetju E&L sem opredelila s pomočjo njihove literature in dokumentacije ter podjetja Program, z neformalnimi pogovori z zaposlenimi in na podlagi lastnih opažanj. Udeležila sem se tudi izobraževanj in sestankov. Po splošnem opisu podjetja E&L sem se osredotočila na povezavo med strankami, dobavitelji vozil in komercialisti. Podrobneje bom razdelala problem komunikacije med njimi in prikazala kako ga bo portal rešil. V času pisanja diplomskega dela se projekt uvedbe spletnega portala v podjetje E&L nahaja v fazi testiranja.

4.1 Kratek opis leasing podjetja

Leasing podjetje E&L je bilo ustanovljeno leta 1992 v Ljubljani. Leta 1997 je podjetje ustanovilo dve hčerinski podjetji; E&L d.o.o. Maribor in E&L d.o.o. Koper. Postopoma se je širilo tudi na tuje trge; ustanovilo je hčerinska podjetja v tujini, natančneje v Zagrebu,

Podgorici, Beogradu in Sarajevu; eno izmed teh podjetji je pripojilo, ter odprlo sedem poslovalnic po večjih mestih v Sloveniji. Tako je nastala Skupina Leasing E&L d.o.o., z obvladujočim podjetjem E&L d.o.o. Ljubljana na čelu, ki skrbi za razvoj in usmeritev celotne skupine. S svojim poslovanjem in konkurenčnostjo si je podjetje E&L zagotovilo položaj na lestvici najuspešnejših leasing podjetij v Sloveniji. Leta 2008 se je po raziskavi nahajalo med šestimi najvišje uvrščenimi glede na bilančno vsoto. Več o rezultatih raziskave si lahko preberete v članku Povodni konj je spet prvi (Zalaznik, 2009).

Podjetje E&L s svojimi hčerinskimi podjetji deluje kot univerzalni ponudnik leasinga – nudi različne vrste financiranja za nepremičnine, kot so komunalno opremljena in zazidljiva zemljišča, stanovanja in hiše, poslovni prostori, proizvodni prostori, skladišni prostori ter vse vrste premičnin, kar zajema osebna in komercialna vozila, plovila, proizvodno in poslovno opremo ter računalniško in pisarniško opremo.

Svojim strankam - leasingojemalcem, ki so gospodarske družbe, samostojni podjetniki in fizične osebe, nudi finančni⁵ in operativni⁶ leasing. Gre za obliko financiranja, ki je v nekaterih okoliščinah za stranko primernejša kot klasični kredit, saj je pot odobritve posojila krajša, nekaterih ugodnosti pa je stranka lahko deležna tudi z davčnega vidika. Ker je leasingodajalec tudi lastnik predmeta, opreme, nepremičnine, ki je predmet financiranja, ima praviloma drugačne zahteve pri odobritvi financiranja kot klasični financer.

V praksi se velikokrat zgodi, da se stranke odločijo za leasing in klasično posojilo ter na ta način poiščejo najugodnejšo rešitev, zato je za E&L individualna obravnava stranke bistvenega pomena. Eden izmed ciljev E&L je orientiranost na stranko, ki se izraža v ponudbi širokega nabora storitev, podprtih s specializiranimi strokovnjaki, z vzpostavitvijo medsebojnega zaupanja, z odgovornim uresničevanjem njihovih pričakovanj in s širitvijo na tuje trge ter s tem omogočanje globalne povezanosti.

Podjetje E&L je skozi sodelovanje s podjetjem Program, ki razvija programsko opremo, pripomoglo k razvoju uspešnega programa za leasing, v Sloveniji, imenovanega Leas. Slednjega E&L z določenimi popravki ter izpopolnitvami, ki so rezultat potreb uporabnikov, uporablja tudi v hčerinskih podjetjih na Hrvaškem, v Srbiji, Črni Gori ter Bosni in Hercegovini.

⁵ Finančni leasing je najpogostejša oblika financiranja za fizične in pravne osebe. Jemalec leasinga se že ob sklepu pogodbe odloči, da želi na koncu odplačilne dobe postati tudi pravni lastnik predmeta pogodbe (vozila, stanovanja, hiše, itd.). Pravni lastnik predmeta pogodbe do poplačila vseh obveznosti pa je leasingodajalec.

⁶ Operativni leasing je oblika financiranja, namenjena predvsem uporabi predmeta leasinga, ne pa tudi nakupu predmeta. Običajno se za to obliko leasinga odločajo pravne osebe in podjetniki posamezniki, ki imajo možnost prilagoditi višino mesečnih najemnin. Ob izteku pogodbe lahko najem podaljšajo, predmet pogodbe vrnejo ali odkupijo.

4.2 Temeljni procesi najema leasinga za vozilo

Podjetje E&L ponuja različne vrste financiranja, ki zahtevajo različne procese za izvršitev posameznih sklopov aktivnosti. Glavni proces je financiranje, sama pa se bom osredotočila na proces najema leasinga za vozilo in ostale podprocesse, ki jih vključuje. Posvetila se bom tistim podprocesom, ki trenutno predstavljajo problem in s tem možnosti za izboljšave ter na tiste, na katere ima spletni portal največ vpliva; jih spremeni vsebinsko ali oddelčno.

Glavni oddelki podjetja, ki sodelujejo pri temeljnem procesu najema leasinga za vozilo, so:

- oddelek komerciala,
- oddelek tveganj,
- oddelek spremljava posla,
- oddelek računovodstvo.

Če proces poteka pravilno, so vanj vključeni le zgornji oddelki, če pa pride do kakršnihkoli motenj (opomini zaradi neplačila obroka, odvzem vozila, itd.), se vključi še oddelek izterjave. Ta pošlje stranki opomine zaradi neplačila obrokov in v skrajnem primeru ob neupoštevanju pogodbe vozilo tudi odvzame. V tem primeru se vključi še oddelek splošnih poslov, ki je odgovoren za ponovno prodajo odvzetega vozila drugi stranki, v primeru tožbe, pa se vključi še pravni oddelek.

Na kratko bom opisala začetek procesa najema leasinga za vozilo in kako so povezani stranka, avtohiša oz. dobavitelj vozil in podjetje E&L. Podjetje E&L lahko ponudi najem leasinga za vozilo na dva načina. Pri prvem načinu stranka v avtohiši najde vozilo, ki ga želi imeti. Dobavitelj vozil ponudi stranki najem leasinga za vozilo pri podjetju E&L. Po drugi poti stranka v eni od poslovalnic podjetja E&L zaprosi za financiranje vozila. V tem primeru ima stranka ponavadi vozilo že izbrano. Če ga nima, je prišla po informativni izračun; koliko bi znašal obrok plačila leasinga, nato pa poišče ustrezno vozilo.

Najširše zajeti proces predstavlja proces najema leasinga za vozilo. Najbolj relevantni podprocesji so opisani spodaj.

- Podproces priprave ponudbe

Komercialist glede na zmožnosti in želje stranke ter omejitve, ki jih ima s strani E&L, pripravi izračun financiranja za stranko. To stori s kalkulacijo v programu za leasing Leas, ki je le informativna. V kolikor se stranka odloči za najem leasinga, komercialist vnese ponudbo v programu Leas. Pridobiti in pregledati mora vso potrebno dokumentacijo (prvi del), ki jo mora stranka predložiti za izbrano vrsto financiranja. Ta se hrani v leasing mapi, ki jo ima vsaka stranka. V primeru, da ima slednja več pogodb, ima tudi več leasing map. Če se stranka odloči za najem leasinga pri dobavitelju vozil, je za ta korak še vedno odgovoren komercialist, saj dobavitelj nima dostopa do programa Leas. Dobavitelj mu preko telefona, faksa ali elektronske pošte posreduje želje stranke, komercialist pa mu vrne rezultate izračuna

financiranja. Komercialist pripravi tudi sklep o odobritvi ponudbe. Sklope vseh treh glavnih dokumentov (ponudbo, dokumentacijo stranke, sklep o odobritvi ponudbe) nato pošlje v pregled direktorju komerciale. Ta (ponudbo lahko že on zavrne) posreduje vse dokumente v oddelek tveganj in tako se začneta podprocesa pregleda dokumentacije (drugi del) in odobritve ponudbe. Nikjer v tem podprocesu ni razviden dobavitelj vozil, saj za proces praktično ne obstaja; delo v celoti opravi komercialist, dobavitelj vozil pa deluje le kot posrednik rezultatov od oddelka komerciale do stranke.

- Podproces pregleda dokumentacije (znotraj podprocesa priprave ponudbe in podprocesa odobritve ponudbe)

Podproces pregleda dokumentacije se deloma začne že v komerciali. Tu komercialist preveri, ali ima vse kar se zahteva. Naslednji podproces pregleda dokumentacije se odvija v oddelku tveganj. Tu pregledajo ponudbo in priloženo zbrano dokumentacijo.

- Podproces odobritve ponudbe

Oddelek tveganj po pregledu ponudbe in dokumentacije oceni ali je tveganje (odobritev ponudbe za leasing najem vozila) za podjetje E&L sprejemljivo. Če ocenijo, da je sprejemljivo, je takšna ponudba odobrena in vrnjena v komercialo. Če ni sprejemljivo, ponudbo ali zavrnejo ali pa zahtevajo dopolnitev pri dokumentih ali sklepu o odobritvi, za kar je ponovno pristojen komercialist; podproces priprave ponudbe se tako nekoliko podaljša. Ponudba je kot osnova, ki se jo ne spreminja. Če je odobrena pogojno, je v večini primerov potrebno dopolniti dokumentacijo stranke ali pa spremeniti sklep o odobritvi ponudbe. Če je zavrnjena in stranka še vedno želi najeti leasing pod drugimi pogoji, komercialist naredi novo ponudbo.

- Podproces priprave pogodbe

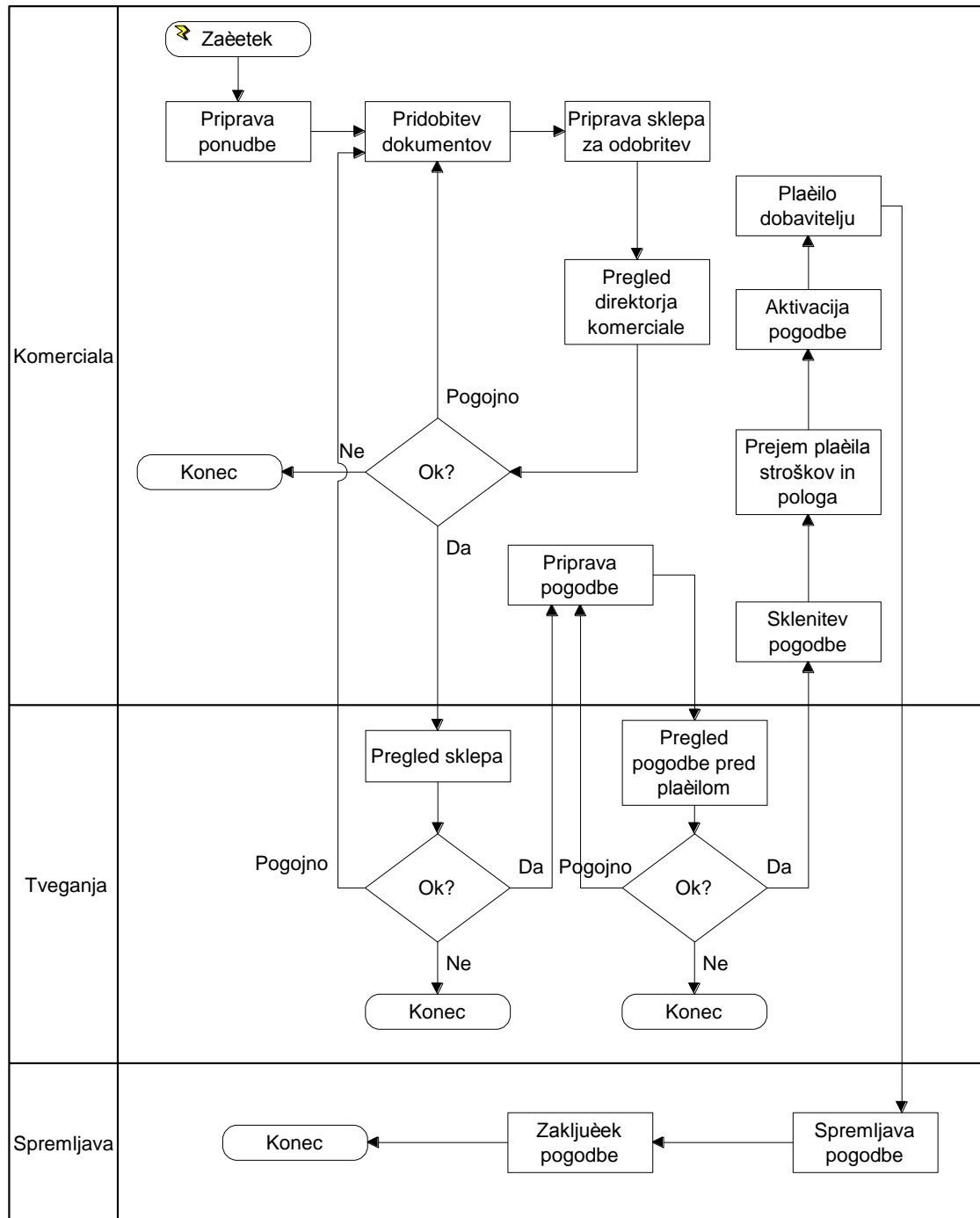
Po potrditvi sklepa o odobritvi ponudbe se naslednji korak v vsakem primeru zopet izvaja v komerciali. Komercialist na podlagi odobrene ponudbe v program Leas vnese pogodbo in zbere potrebno dokumentacijo ter jo ponovno pošlje v pregled oddelku za tveganja. Pred plačilom s strani stranke (stroški odobritve ponudbe ter polog) je potrebno zagotoviti ustrezno izpolnjeno vsebino leasing mape, ki privede do zaključka podprocesa pregleda pogodbe. Sledi le še podpis pogodbe, kar pomeni sklenitev posla med stranko in podjetjem E&L.

- Podproces sklenitve pogodbe

Podproces sklenitve pogodbe pomeni podpis pogodbe med stranko in podjetjem E&L, ki vključuje tudi primopredajo; izročitev in prevzem blaga, ki je v tem primeru predaja ključev vozila in potrebnih dokumentov. Pomeni prelomno točko, saj stranka dobi predmet leasinga, podjetje E&L pa lahko aktivira pogodbo in začne s knjiženjem.

Slika 5 prikazuje obstoječi potek procesa najema leasinga za vozilo, ki poteka med tremi oddelki; oddelek komerciale, oddelek tveganj in oddelek spremljave posla.

Slika 5: Obstojč proces najema leasinga za vozilo



- Podproces plačila stroškov, pologa in računa dobavitelju

Zadnji korak, ki predstavlja začetek odobritve najema leasinga za stranko, je podproces plačila stroškov in pologa s strani stranke, za kar poskrbi komercialist, šele nato se lahko

aktivira pogodbo v Leas programu. To oddelku računovodstva omogoči plačilo računa dobavitelju vozil. Podpisana pogodba se začne vršiti, saj se v programu Leas poknjižijo prve plačane terjatve ter prikazujejo vsi ostali podatki, npr. bodoče terjatve.

- Podproces spremljave pogodbe

Oddelek spremljave posla skrbi za razne spremembe v pogodbah, kot so reprogrami⁷ in za spremembe osebnih podatkov strank (menjava naslova, priimka, itd.). Gre za podporo strankam, na voljo so jim osebno, preko telefona ali elektronske pošte.

- Podproces zaključka pogodbe

Pred zaključkom leasing pogodbe sledi ponoven pregled dokumentov v oddelku tveganj, nato pa arhiviranje leasing mape. Stranka je poravnala vse svoje obveznosti do podjetja E&L v skladu s pogodbo.

4.3 Obstoječe stanje elektronskega poslovanja

Podjetje E&L se trudi ostati konkurenčno, kar v današnjem času dosega predvsem z informacijskimi sistemi, ki nudijo podporo poslovanju. Kot sem že omenila, ima podjetje različne vrste strank; gospodarske družbe, podjetnike posameznike in fizične osebe, čemur ima prilagojen tudi informacijski sistem. E&L uporablja elektronsko poslovanje, ki je za poslovanje nujna in ne več ohranjanje konkurenčnosti. Kaže se v več oblikah, ki jih bom skušala razvrstiti glede na opise v teoretičnem delu diplomskega dela.

Programi, ki jih E&L uporablja za poslovanje v vseh svojih podjetjih, si med seboj niso popolnoma enaki. Na nekaterih lokacijah so prilagojeni praksi in specifičnim razmeram regije ter razlikam v zakonodaji, ipd. Podjetje, ki ga je E&L pripojilo, je sprva imelo podedovane sisteme (angl. *legacy system*) oz. zastarele računalniške sisteme, ki so bili zaradi svojega pomena še vedno v uporabi (iSlovar, 2010). Krovno podjetje E&L je njihove podatke preneslo v svoj sistem, vseeno pa je pripojeno podjetje nekaj časa (svoje) podedovane sisteme še obdržalo; razlog za to je bil predvsem v varnosti podatkov v smislu varnostnih kopij⁸ (angl. *backup*). Kljub temu E&L stremi k poenotenosti programov v vseh svojih hčerinskih in pripojenih podjetjih. V nadaljevanju bom opisala stanje elektronskega poslovanja na primeru leasing podjetja E&L d.o.o. Ljubljana (krovno podjetje).

Podjetje E&L ima na internetu svoje predstavitvene strani, kjer si lahko vsak uporabnik ogleda osnovne podatke o podjetju. Predstavitvene strani omogočajo prvi stik s katerokoli

⁷ Reprogram je sprememba v pogodbi; stranka se premisli in želi plačevati višji obrok leasinga, želi podaljšati trajanje odplačevanja leasinga, želi predčasno odkupiti vozilo, itd. Pogodbo je zato potrebno reprogramirati.

⁸ Varnostne kopije so kopije datotek na različnih nosilcih, shranjene za primer poškodbe ali uničenja originalnih datotek (iSlovar, 2010).

stranko, zato jih lahko opredelimo kot B2C poslovanje. Trenutno so te strani statične, kar pomeni, da jih uporabnik ne more prilagajati svojim željam. Edina stvar na predstavitvenih straneh, ki se loči od statičnih strani, je vključenost majhne aplikacije v ozadju, kjer lahko zaposleni v podjetju, ki imajo določene pravice in dostop, spreminjajo, posodablajo in urejajo ponudbo odvzetih vozil.

Pod B2C poslovanje podjetje E&L uvršča tudi osnovno informativno kalkulacijo, ki jo uporabniki lahko najdejo na predstavitvenih straneh na internetu, za kar ne potrebujejo uporabniškega imena in gesla. Gre za informativni izračun leasinga, ki se ne shranjuje in je omejen, saj lahko uporabnik spreminja samo znesek leasinga, odplačilno dobo v mesecih in višino pologa za najem leasinga. Rezultat je višina posameznega obroka.

Proklik je osnovna oblika elektronskega plačevanja v podjetju E&L. Gre za plačevanje, ki poteka med podjetji, državo in strankami podjetja E&L. Spada v B2B, B2G in B2C poslovanje.

Podjetje ne zapostavlja svojih zaposlenih; kot oblika B2E poslovanja se pojavi intranet. Uporabnik lahko v skladu s svojimi pravicami dokumente ter informacije na intranetu vidi in ureja. Gre za informacije, kot so telefonski imenik zaposlenih v družbi, sprejeti sklepi in razni uradni dokumenti, do katerih je dostop na ta način lažji in hitrejši.

Poslovanje podjetja E&L z javno upravo - B2G - je razvidno iz uporabe elektronske zemljiške knjige, ki je pomembna za delo v pravnem oddelku. Uporabljajo jo za pregledovanje nepremičnin, hipotek in služnostnih pravic, služi kot osnova za kreiranje sklepov za leasing nepremičnin. Dostop do podatkov v zemljiški knjigi poteka preko interneta, za kar uporabniki potrebujejo uporabniško ime in geslo.

Pri poslovanju podjetja E&L moram omeniti še eno vrsto kalkulacije, ki pa jo ne morem uvrstiti v e-poslovanje. Gre za izračun financiranja, ki se nahaja v programu Leas. Ta kalkulacija je natančnejša in zahteva neposredni stik stranke ali s komercialistom ali z dobaviteljem vozil. Izmed omenjenih imajo dostop do njega le komercialisti. Vsak ima svoje uporabniško ime in geslo ter primerno določene pravice glede na svoje delovno mesto.

Komercialist lahko ob stiku s stranko ali na podlagi zahtevka, ki ga prejme od dobavitelja vozil, naredi poljubno število kalkulacij, kjer spreminja že vnaprej določene parametre; višino pologa in obrestne mere, trajanje odplačevanja, obdobje odplačevanja, indeks obresti, itd. Rezultat je prav tako višina obroka najema leasinga, le da je tu več parametrov, ki izračunajo še vrednost pogodbe, neto naložbo, DDV, itd. Komercialist dobljene rezultate natisne, sporoči ali pošlje v obliki ponudbe dobavitelju vozil.

Ta kalkulacija predstavlja osnovo, ki je zelo pomembna za dobavitelja vozil, saj je preko nje povezan z E&L; omogoča mu, da stranki poleg vozila ponudi še možnost financiranja.

Pomembna je tudi za E&L, saj so ravno dobavitelji vozil tisti, ki imajo (kar zadeva prodajo) več stika s potencialno stranko.

4.4 Možne izboljšave pri uporabi elektronskega poslovanja

Kot je razvidno iz zgornjega opisa obstoječega stanja elektronskega poslovanja B2C in B2B obstaja možnost izboljšave komunikacije med komercialisti in dobavitelji vozil. Deli procesa najema leasinga za vozila; podproces priprave ponudbe, pridobitve dokumentacije, priprave pogodbe ter njihove morebitne dopolnitve se izvajajo v komerciali. Vse to zahteva veliko časa in natančnosti, zato ni nenavadno, da prihaja do napak pri vnosu podatkov, nepopolnosti dokumentacije in zamud. Tu svoj delež dela prispevajo še dobavitelji vozil, ki so odvisni od komercialistov, glede priprave kalkulacije v programu Leas. Delujejo kot posredniki med stranko in komercialisti, v kolikor se stranka odloči za sklenitev najema leasinga preko njih.

V primerjavi s konkurenčnimi leasing podjetji ima E&L še veliko možnosti za izboljšave na področju B2C poslovanja, zlasti glede informativnega izračuna na svojih predstavitvenih straneh. Glede na to, da je podjetje osredotočeno na stranko, kar zajema tudi podporne procese, pa ji zaenkrat ne more zagotoviti pregleda o stanju pogodb preko interneta. Za kakršnokoli vprašanje je dosegljiv oddelek spremljave, vendar izkušnje zaposlenih kažejo, da bi si stranka želela imeti vpogled v svoje stanje plana plačil, nekateri konkurenti podjetja E&L pa takšne možnosti svojim strankam že ponujajo. To si želi tudi E&L, ki bi tako razbremenil oddelek spremljave posla z obilico dela.

Kranjec (2006) navaja, da se bo v prihodnosti e-poslovanje razvilo tudi v leasingu, kar bo strankam omogočalo preprostejše sklepanje pogodb. Na trgu prevladuje leasing osebnih vozil, stranke pa pričakujejo, da bodo pogodbo lahko sklenile pri avtohiši ali kar doma, preko interneta. Poleg njih informacijsko podporo pričakujejo tudi poslovni partnerji, ki želijo pogodbe izmenjevati elektronsko.

Podjetje E&L stremi k informacijskim in organizacijskim izboljšavam, zato si želi izpolniti spodaj zastavljene cilje, ki mu predstavljajo želeno stanje:

- odpraviti zamudne komunikacije med komercialisti in dobavitelji,
- izboljšati, poenostaviti in pospešiti proces najema leasinga za vozila,
- avtomatizirati vnos podatkov v začetnih korakih procesa,
- v čim večji meri odpraviti človeške napake,
- zadovoljiti stranko z ažurnostjo in vpogledom v stanje njenih pogodb,
- graditi dobre odnose in zaupanje s strankami.

5 UVEDBA SPLETNEGA PORTALA

Spletni portal predstavlja za podjetje E&L rešitev na področju komuniciranja med komercialisti in dobavitelji vozil. Portal sem najprej opisala s tehničnega vidika, pri čemer

sem si pomagala z internimi viri podjetja Program, nato pa še s procesnega vidika in analizirala njegov pozitiven ter negativen vpliv na proces najema leasinga za vozilo.

5.1 Opis spletnega portala

Spletni portal pomeni za podjetje E&L neko novost, ki jo lahko na splošno uvrstimo v kar nekaj vrst elektronskega poslovanja, in sicer:

- B2B poslovanje; podjetje E&L ter dobavitelji vozil,
- B2C poslovanje; podjetje E&L ter stranke.

Spletni portal je produkt podjetja Program in je tudi dobavitelj programa za leasing Leas. Lahko bi dejala, da je pravzaprav nadgradnja obstoječega programa Leas, saj sta med seboj neposredno povezana preko modulov. Ravno moduli so glavni gradniki portala, katerih prednost je v dodajanju novih modulov; to omogoča nadgradnjo portala, glede na potrebe ali trende poslovanja ter potrošnikov.

Portal je dostopen preko interneta, do njegove vsebine pa bodo uporabniki dostopali z uporabniškim imenom in geslom. V nadaljevanju sem podrobneje opisala sestavo spletnega portala ter komu je namenjen in kaj ponuja.

Spletni portal je sestavljen iz dveh glavnih modulov, in sicer :

1. Modul kalkulacija

Modul kalkulacija je namenjen izdelavi ponudb preko interneta po vnaprej definiranih pogojih ter prenosu le-teh v produkcijski sistem; program Leas. Na osnovi takšne kalkulacije se izdelata konkretna ponudba, ki se shrani v sistem. Vsako shranjeno ponudbo je možno tudi izpisati. Pri kreiranju ponudbe se prav tako vnesejo konkretni podatki o stranki, za katero se ponudba izdelata.

Pogoji financiranja se nastavljajo v administratorskem modulu, ki je sestavni del modula kalkulacija. Pogoje je možno določiti glede na:

- dobavitelja vozil, ki aplikacijo uporablja,
- vrsto opreme (vozila),
- finančni produkt (vrsta financiranja), ki se ponuja,
- parametre, ki so ali niso vidni oz. omogočeni na maski kalkulacije.

Glede na te pogoje uporabnik kreira kalkulacijo za posamezni finančni produkt. Vsaki ponudbi se po shranjevanju dodeli interna številka. V primeru strinjanja stranke s ponudbo, se le-ta potrdi, to pa omogoči nadaljnji prenos podatkov v program Leas; vanj se prenesejo samo potrjene ponudbe. Slednje se v paketih prenašajo v Leas program, od koder se izvaja dodatna obdelava teh zahtevkov (odobritve, priprava pogodbene dokumentacije, ipd.).

2. Modul stranka

Modul stranka je namenjen leasingojemalcem (strankam) z dostopom do interneta, da bi lahko preko njega spremljali stanje svojih pogodb. Vsaki stranki se v sistemu spletnega portala dodeli uporabniško ime ter geslo za prijavo na internetni strežnik podjetja E&L. Z omenjeno prijavo ima stranka možnost vpogleda v:

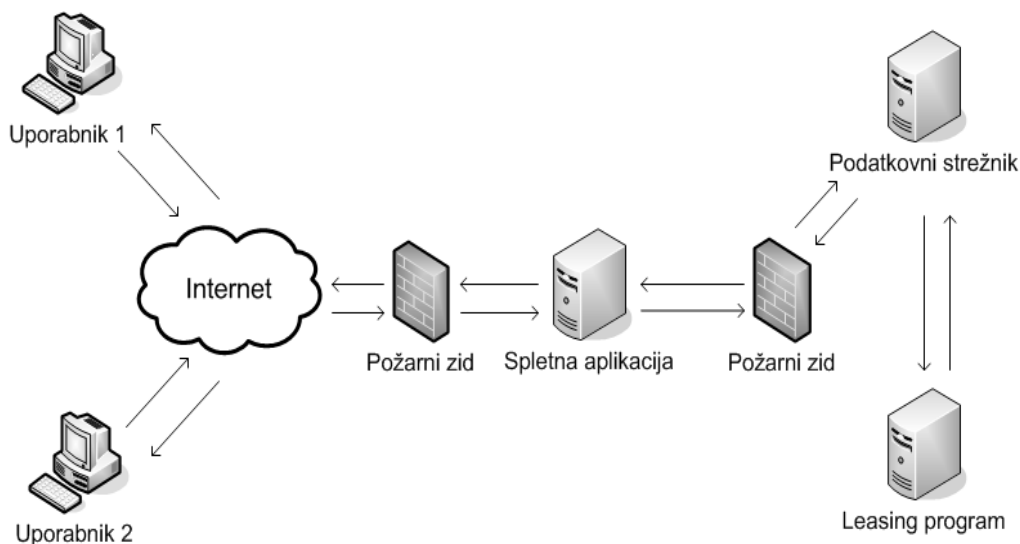
- seznam vseh svojih pogodb,
- plan plačil vseh svojih pogodb,
- stanje odprtosti po vsaki svoji pogodbi ter v zvezi s tem tudi strukturo zapadlih in bodočih terjatev,
- svoja plačila v zadnjih treh mesecih,
- razpored svojih plačil v zadnjih treh mesecih.

S pomočjo posebne rutine se v Leas programu pripravijo prilagojeni podatki in nato prenesejo v okolje spletnega portala, od tam pa se izvajajo poizvedbe s strani stranke. Podatki se pripravijo za vse stranke, ki jim je dodeljeno geslo za pregled podatkov na internetu, in sicer za vpogled v stanje svojih pogodb od prejšnjega dne.

5.2 Arhitektura spletnega portala

Arhitektura ali z drugimi besedami prikaz delov portala in način, kako se spletni portal povezuje in prikazuje uporabniku, je ponazorjena na Sliki 6.

Slika 6: Arhitektura spletnega portala



Na levi strani so uporabniki, ki preko internetnega raziskovalca kličejo internetno stran podjetja E&L, ki je del spletnega portala na aplikacijskem strežniku. Ta zahtevek prejme

strežnik⁹ v podjetju E&L, na katerem se nahaja spletni portal, v odgovor pa uporabniku pošlje zahtevano stran. V primeru, da seja¹⁰ še ne obstaja, sistem preusmeri uporabnika na stran za prijavo. Uporabnik vpiše svoje podatke, ki jih aplikacijski strežnik primerja s podatki, shranjenimi na podatkovnem strežniku. Če se ujemajo, uporabniku odobri prijavo in mu omogoči dostop do vsebine spletnega portala.

Aplikacijski strežnik nima dostopa do strežnika z Leas programom zaradi varnostnih razlogov. Strežnik z Leas programom je povezan le s podatkovnim strežnikom. Oba se nahajata v notranjem omrežju podjetja E&L. Med seboj si izmenjujeta podatke. Podatkovni strežnik si osveži podatke, ki jih dobi od strežnika z Leas programom (stanje po pogodbah, poknjžena plačila, plačani računi, stanje tečajev na določen dan, itd.) in obratno – strežnik z Leas programom prejme podatke od podatkovnega strežnika (podatke o novih ponudbah, itd.).

Požarni zid se nahaja med uporabniki in strežnikom s spletnim portalom. Na tej točki preveri dobljeni signal s strani uporabnika; s katerega naslova je prišel in na kateri naslov je namenjen. Enako deluje med strežnikom s spletnim portalom in podatkovnim strežnikom. Če zahtevane naslove vsebuje, dovoli vstop oz. nadaljevanje procesa iskanja.

5.3 Terminski načrt

Pred uvedbo spletnega portala je bilo potrebno izdelati terminski načrt in predvideti časovni obseg projekta uvedbe spletnega portala. Določili so posamezne naloge, ki so potrebne za čim bolj nemoten in tudi smiseln potek same uvedbe. Ker je podjetje E&L uvajalo spletni portal v vseh svojih hčerinskih podjetjih, ki se nahajajo na različnih lokacijah; tudi na meddržavni ravni, je bila uvedba prilagojena specifikam posameznih podjetij. Ni potekala istočasno pri vseh, ampak z nekajtedenskimi zamiki. Terminski načrt, ki ga bom opisala v nadaljevanju, je bil narejen za lokacijo v Ljubljani.

Po pripravi terminskega načrta se je izkazalo, da bo uvedba spletnega portala potekala približno pet mesecev, potrebne naloge, ki si sledijo, pa so:

- Priprava strojne opreme
 - Strojna oprema
 - Programska oprema
 - Namestitev strojne in programske opreme
- Priprava na testiranje
 - Namestitev testnega okolja
 - Namestitev produkcijskega okolja

⁹ Strežnik je lahko program, ki drugim programom nudi storitve ali računalnik v omrežju, ki drugim računalnikom nudi svoja sredstva kot npr. prostor na disku.

¹⁰ Seja je v tem primeru seja pri prijavi; obdobje aktivnosti uporabnika oz. čas med uporabnikovo prijavo in odjavo iz določenega sistema.

- Uvodno izobraževanje za ključne uporabnike
- Testiranja
 - Faza testiranja 1 (FT1)
 - Faza testiranja 2 (FT2)
 - Faza testiranja 3 (FT3)
- Zaključno izobraževanje za ključne uporabnike
- Potrditveni test uporabnikov (angl. *User Acceptance Test, UAT*)
- »Faza v živo« ali Go live - začetek uporabe v produkcijskem okolju

Slikovni prikaz terminskega načrta je v Prilogi 1. Tu bom le na kratko opisala, kaj pomenijo in koliko časa so trajale posamezne naloge, če predpostavim, da se je projekt začel s samim nakupom potrebne strojne in programske opreme.

Projekt se je začel s pripravo strojne in programske opreme, za kar so poskrbeli trije informatiki, zaposleni v podjetju E&L. Vključevala je naročilo potrebnih strežnikov; v tem primeru dveh; aplikacijskega strežnika, kjer se nahaja spletni portal in podatkovnega strežnika s programsko opremo MS SQL strežnik. Dobavni rok je dokaj dolg, saj lahko traja tudi do osem tednov. Enako velja za programsko opremo, le da je rok dobave krajši; do dva tedna. Obe vrsti opreme so naročili istočasno. Sledila je namestitev strojne in programske opreme, saj je bilo treba povezati strežnike ter nastaviti požarne zidove in programske pakete. Prvi obseg nalog se je zaključil po dobrih dveh mesecih.

Sledila je priprava na testiranje. V to fazo je bila vključena namestitev testnega okolja na določen strežnik, kateri je sledila namestitev produkcijskega okolja. Za namestitev testnih in produkcijskih okolij sta poskrbela dva zaposlena informatika v podjetju E&L, za vsako pa sta potrebovala dober teden dni. Namestiti je bilo potrebno testno aplikacijsko in podatkovno okolje ter produkcijsko aplikacijsko in podatkovno okolje. Hkrati se je začelo tudi uvodno izobraževanje o uporabi spletnega portala ključnih uporabnikov, kar je trajalo teden dni. Udeležilo se ga je približno dvajset zaposlenih v podjetju E&L (v Sloveniji).

Naslednja naloga je bila testiranje spletnega portala, ki je potekala v treh fazah; prva faza testiranja - prvi teden, sledila sta dva tedna premora med prvo in drugo fazo testiranja, nato je potekala druga faza testiranja, kateri sta sledila dva tedna premora in nazadnje tretja faza testiranja, ki je prav tako trajala teden dni. Ti premori so bili namenjeni raznim popravkom in spremembam spletnega portala, ki so se med testiranjem izkazale za upravičene ali potrebne. V vsaki fazi so uporabniki testirali določene primere, do katerih naj bi prišlo ob stiku s stranko.

Trenutno se projekt uvedbe spletnega portala nahaja v fazi testiranja. V terminskem načrtu lahko vidimo, da bi moral biti projekt že zaključen. Zamuda je nastala zaradi pomanjkljivosti pri testiranju. Razlog za to so nekateri ključni uporabniki, ki so odgovornost preložili na svoje podrejene; vsi izmed slednjih niso bili udeleženi na uvodnem izobraževanju. Razlog tiči tudi v

pomanjkanju časa zaradi sprotnega operativnega dela. Še en razlog, ki je bolj sezonske narave, so letni dopusti in odsotnosti teh ključnih uporabnikov. Med fazami testiranja so se do sedaj že naredili nekateri popravki. Pri večini zahtevkov so bile napake pri izračunih (napačne formule izračunov v programu) in pri tiskanju ponudb (napačna oblika ali vsebina).

Na koncu bo ponovno sledilo še enotedensko zaključno izobraževanje ključnih uporabnikov, kjer bodo ponovili navodila, ter se seznanili s spremembami ali drugimi novostmi, na katere morajo biti pozorni. Po zaključku testiranja bo vsak vključen podpisal dokument Potrditveni test uporabnikov, ki pomeni potrditev, da so portal testirali in da se strinjajo z njegovim delovanjem. Sledila bo še zadnja naloga; zagon portala na produkcijskem okolju oz. v živi verziji. V tem tednu bodo bili v podjetju E&L prisotni tudi nekateri avtorji samega portala in nekaj zaposlenih v podpori podjetja Program, za razna vprašanja ali morebitne napake, ki se še lahko pojavijo. Pričakujem, da bo v fazi Go live ali fazi »v živo« še vedno nekaj zahtevkov s strani uporabnikov, ki še niso bili dovolj seznanjeni z uporabo in načinom dela na spletnem portalu.

V Prilogi 2 je terminski načrt uvedbe spletnega portala v vsa podjetja Skupine Leasing E&L d.o.o. Projekt uvedbe se po svoji vsebini bistveno ne razlikuje po posameznih podjetjih, razlika je le v datumih začetka uvedbe. Na ta način se je lahko predvidelo tudi potencialne napake ali pomanjkljivosti pri podjetjih, kjer se projekt uvedbe še ni začel.

Projekt uvedbe spletnega portala v podjetje E&L je sprva potekal dokaj skladno s terminskim načrtom; zataknilo se je pri testiranju. Na tej točki mislim, da je bil terminski načrt po vsej verjetnosti zastavljen preveč optimistično, odgovornosti, vloge in naloge glede testiranja pa nejasno definirane. Testirati bi morali ključni uporabniki in nekaj dobaviteljev vozil, vendar zaenkrat do tega v celotnem obsegu še ni prišlo. Vseeno pa so odstopanja projekta uvedbe spletnega portala pod nadzorom.

5.4 Komunikacijski načrt

Komunikacijski načrt predvsem olajša komuniciranje; jasno je, kdo komunicira s kom, kdaj in kako, hkrati pa je spremljava projekta bolj pregledna. Ta načrt vsebuje vse osebe, ki sodelujejo pri projektu uvedbe, razdeljene so po posameznih skupinah, lokacijah in oddelkih. Tako so bili zaposleni v Skupini Leasing E&L d.o.o. organizirani v sedem skupin glede na lokacijo; Ljubljana, Maribor, Koper, Zagreb, Sarajevo, Beograd, Podgorica in na sedem vodstev posameznih podružnic.

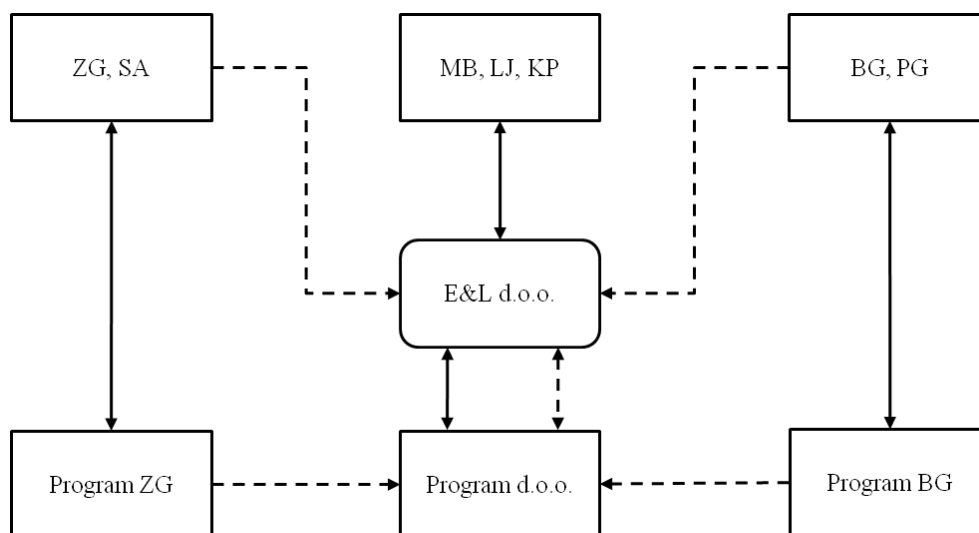
Potrebno je bilo organizirati tudi medsebojna srečanja in določiti obvezne udeležence, temo srečanja, čas in kraj srečanja (telefonska konferenca, sestanek, pisno poročanje). Shema komunikacijskega načrta je dostopna vsem na intranetu, vendar omejena samo na branje, spreminja ga lahko le krovni vodja projekta in njegov pomočnik. O spremembah komunikacijskega načrta so preko elektronske pošte obveščeni vsi člani projekta.

Projekt uvedbe spletnega portala ima v podjetju E&L večje število vodij na različnih nivojih. Na najvišji ravni; torej na krovni ravni sta dva vodja projekta – direktor informatike in direktor komerciale v vlogi pomočnika, ki nadzirata uvedbo spletnega portala po vseh družbah – tudi tistih v tujini. Na nižji ravni so lokalni vodje projekta; torej direktorji posameznih hčerinskih podjetij v Kopru, Mariboru, Zagrebu, Sarajevu, Beogradu in Podgorici.

Tudi na drugi strani, v podjetju Program, so organizirani na podoben način. Imajo krovnega vodjo projekta, sledita vodji projekta modula kalkulacija in vodja projekta modula stranka, pod njimi pa so posamezni avtorji komponent, ki sestavljajo ta dva modula. Na spodnjem delu Slike 7 se nahajajo oddelki podpore podjetja Program. Njegove podružnice se nahajajo v treh državah, in sicer v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji, kjer njihovi oddelki podpore skrbijo tudi za zahteve hčerinskih podjetij podjetja E&L na Hrvaškem in v Srbiji, vključno s hčerinskimi podjetji v Bosni in Hercegovini in Črni Gori.

Iz sheme komunikacijskega načrta vidimo, da je komunikacija hčerinskih podjetij podjetja E&L na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini potekala s podporo na Hrvaškem, hčerinska podjetja v Srbiji in v Črni Gori pa so komunicirala s podporo v Srbiji. Enako je v Sloveniji; krovna družba v Ljubljani je komunicirala s podporo krovne družbe podjetja Program.

Slika 7: Komunikacijski načrt med podjetjem E&L in podjetjem Program pri uvedbi spletnega portala



Vir: E&L, 2010.

Neprekinjena črna puščica, ki povezuje podjetja s podporo, ponazarja normalen komunikacijski kanal, ki pomeni, da kakršnekoli zahteve po spremembah v spletnem portalu potekajo na enakem nivoju med obema udeležena podjetjema. Ko je komercialist, ki je testiral modul kalkulacija opazil napako pri izračunu financiranja, je o tem lahko neposredno

obvestil tistega v podpori, ki je ta del programa napisal. Če je utemeljil zahtevo po večji spremembi zaradi lažjega ali izboljšane delo, je o tem obvestil svojega direktorja, ta pa je naprej komuniciral z vodjo projekta določenega modula. Do sedaj je bilo strinjanje s spremembami obojestransko, zato ugotavljam, da komunikacija poteka normalno.

Eskalacije pomenijo, da je prišlo do nestrinjanja ali nesporazuma, kar vključuje krovne vodje, tako v podjetju E&L kot v podjetju Program. Ponazorjene so s črtkano črto. Če lokalni vodja projekta meni, da bi moral portal delovati na način, ki bo za komercialista bolj pregleden in mu bo omogočal hitrejše delo, vodja projekta modula pa mu ne želi ugoditi zaradi določenih razlogov, lahko oba svojo zahtevo posredujeta svojim nadrejenim. Tu nastopita krovni vodja projekta na strani podjetja E&L ter krovni vodja projekta na strani podjetja Program, ter pretehtata obe strani in odločita, ali je sprememba potrebna.

Pri uvedbi spletnega portala je do sedaj prevladovala normalna komunikacija. Ker so uporabniki že vnaprej poskusili čim bolj natančno definirati način delovanja portala, zaenkrat še ni prišlo do potrebe po eskalacijski komunikaciji ali do večjih konfliktov.

Tabelarni prikaz komunikacijskega načrta je v Prilogi 3. Poročanje je pomembno za lažje sledenje projektu in ugotovitvam ob testiranju in uporabi portala. Najlažje se ga ponazori v obliki tabele, kjer je jasno razvidno naslednje:

- kdo je oseba ali skupina oz. prejemnik poročila,
- v kakšni vlogi nastopa,
- katero informacijo potrebuje,
- od katere osebe ali skupine bo prejel informacijo oz. kdo je pošiljatelj te informacije,
- kakšen je urnik oz. frekvenca dostave informacije,
- na kakšen način naj bo dostavljena,
- v kakšni obliki,
- kdaj je začetek dostave prve informacije in
- kdaj je zaključek dostave te informacije.

6 ANALIZA UVEDBE SPLETNEGA PORTALA

Predlagana rešitev - spletni portal - predstavlja za podjetje E&L spremembo pri poslovanju s strankami, sodelovanju z dobavitelji vozil in pri delu v komerciali. Spremeni se potek procesa najema leasinga za vozila.

Dobavitelji vozil in komercialisti predstavljajo čelno pisarno¹¹ (angl. *front-office*) podjetja E&L, nekaj sprememb pa bi bili deležni tudi v zaledni pisarni (angl. *back-office*); v oddelku spremljave. Seveda ima portal poleg prednosti, ki jih ponuja, tudi nekaj slabosti, ki jih bom predstavila v nadaljevanju.

¹¹ Čelna pisarna zajema procese, ki potekajo neposredno v stiku s stranko (iSlovar, 2010).

6.1 Potek procesa najema leasinga za vozilo po uvedbi spletnega portala

Tabela 1 nam pokaže, kateri oddelki so izvajalci aktivnosti v podprocesih in kateri podprocesi bodo od komerciala prešli na dobavitelja vozil. Za prve štiri korake ne bo več pristojna komerciala, delno bo prisotna pri pregledu dokumentacije, podproces priprave pogodbe pa bo še vedno na njeni ravni. Pri ostalih podprocesih ne bo bistvenih sprememb glede izvajalca aktivnosti, bo pa razlika pri vsebini; več o tem v nadaljevanju.

V Tabeli 1 so prikazani podrobnejši deli podprocesov ter odgovorni izvajalci zanje pred in po uvedbi spletnega portala.

Tabela 1: Izvajalci korakov in procesov najema leasinga za vozilo pred in po uvedbi spletnega portala

Korak/proces		Izvajalec	
		Pred uvedbo	Po izvedbi
1.	Stik s stranko	Komerciala	Dobavitelj vozil
2.	Izdelava kalkulacije	Komerciala	Dobavitelj vozil
3.	Priprava ponudbe	Komerciala	Dobavitelj vozil
4.	Zbiranje dokumentacije	Komerciala	Dobavitelj vozil
5.	Priprava sklepa za odobritev ponudbe	Komerciala	Komerciala
6.	Pregled dokumentacije	Komerciala	Dobavitelj vozil/ Komerciala/Tveganja
7.	Odobritev ponudbe	Tveganja	Tveganja
8.	Priprava pogodbe	Komerciala	Komerciala
9.	Pregled pogodbe	Tveganja	Tveganja
10.	Sklenitev posla	Komerciala	Dobavitelj vozil
11.	Plačilo stroškov odobritve, pologa in plačilo dobavitelju vozil	Komerciala	Komerciala
12.	Spremljava pogodbe	Spremljava	Spremljava
13.	Zaključek pogodbe	Spremljava	Spremljava

Modul kalkulacija bo povzročil spremembo v komerciali, ki se bo postavila v ozadje in ne bo več v čelni pisarni; to mesto bo prevzel dobavitelj vozil. Dobavitelj bo skrbel za stranko od priprave ponudbe in zbiranja potrebnih dokumentov, saj bo imel možnost sam narediti izračun financiranja. Ob prijavi v spletni portal se mu bo pojavil vnosni obrazec, kamor bo vnesel podatke po želji stranke. Če se bo stranka z izračunom strinjala, bo dobavitelj pričel s podprocesom priprave ponudbe in pridobitve dokumentov, ki jih bo poslal komercialistu.

Komercialist bo dobljene dokumente pregledal in pripravil sklep za odobritev ponudbe. Do njega bodo prišle le resne ponudbe za nadaljnjo odobritev. Od tu naprej bodo koraki in postopki enaki kot v obstoječem procesu.

Spremenjeno bo še, da ob potrjeni ponudbi podatkov ne bo več potrebno vnašati ročno in prepisovati v program Leas, saj se bodo le-ti iz oblike ponudbe prenesli avtomatično v obliko za pogodbo. Posledično se bo povečalo tudi preverjanje pravilnosti dokumentov, kar naj bi pomenilo manj napak in pomanjkljivosti, hkrati pa olajšalo delo pregleda v oddelku tveganja in pospešilo podproces pregleda dokumentacije.

V primeru, ko se bo stranka odločila za najem leasinga pri komercialistu, bo razlika vidna malce kasneje, pri pošiljanju ponudbe v podproces odobritve. Vseeno bo imel tudi komercialist v tem primeru manj podvojenega in ročnega dela.

Podjetje E&L se ni lotilo natančnih izračunov prihranka časa in stroškov, ki jih ima s komuniciranjem med komercialistom in dobaviteljem vozil. Spletni portal mu predstavlja nujno in ne več konkurenčne prednosti. Po neformalnem razgovoru s komercialistom sem ugotovila, da na dan v povprečju porabi tri ure za klice in pošiljanje elektronske pošte dvanajstim različnim dobaviteljem vozil. Od tega je okoli 75 % komunikacije samo zaradi izračuna financiranja, ostalih 25 % se nanaša na različna druga vprašanja.

Po raziskavi, e-poslovanje zniža transakcijske stroške procesa oskrbovanja od 42 % do 65 % (Trkman & McCormack, 2010, str. 339). Če predpostavim, da podobno velja tudi za proces najema leasinga in ob dejstvu, da večino transakcijskih stroškov pomenijo telefonski klici komercialista, lahko grobo ocenim, da bi se komunikacija med komercialisti in dobavitelji vozil znižala za okoli 50 %.

Tu moram upoštevati tudi slabost, omenjeno v nadaljevanju – nenaklonjenost uporabi spletnega portala. Še vedno bi ostali klici zaradi drugih vprašanj glede poslovanja podjetja E&L in posebnosti glede financiranja. Komercialist bi tako v povprečju prihranil uro in pol časa na dan.

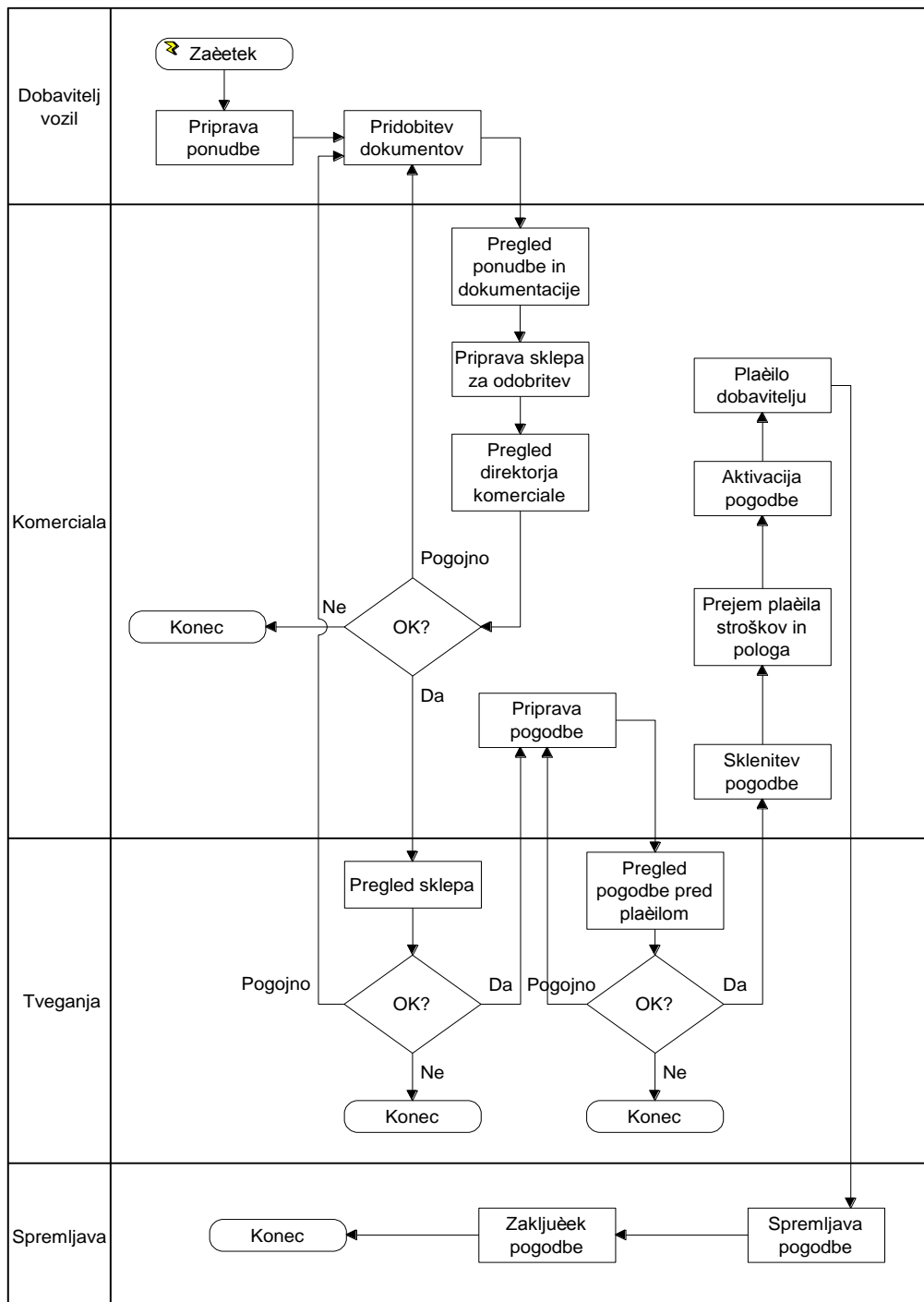
Vpliv modula stranka je najbolj očiteno v oddelku spremljave, saj lahko sedaj stranka sama pogleda seznam vseh svojih pogodb, kakšno je njeno stanje pri planu plačil, ali je prišlo do spremembe, plačila v zadnjih treh mesecih, itd. V spremljavi se bo delež klicev za takšne informacije občutno zmanjšal, na času pa bo prihranila tudi stranka.

Ta sprememba se nanaša na oddelek spremljave posla, ki bo prav tako razbremenjen, saj mora biti sedaj na voljo za vsako vprašanje ali spremembo, ki jo stranka želi. Po neformalnem pogovoru je bilo jasno, da zaposlen v oddelku spremljave posla nameni v povprečju tri do štiri ure časa na dan urejanju sprememb podatkov strank in informiranju o stanju aktivnih pogodb. Ostali del odpade na zaključevanje pogodb in druga dela. Če zopet naredim grobo oceno, bi ta

zaposlen prihranil okoli tri do tri ure in pol časa na dan, še vedno bi nekaj klicev ostalo, prav tako bi se nekatere stranke zglasile osebno.

Na Sliki 8 je shema procesa najema leasinga za vozilo po uvedbi spletnega portala; razliko sem opisala za primer, ko se bo stranka pri dobavitelju vozil odločila za najem leasinga.

Slika 8: Proces najema leasinga za vozilo po uvedbi spletnega portala



6.2 Prednosti spletnega portala

Dobavitelj (tako kot vsi uporabniki interneta) ima dostop samo do informativnega izračuna, ki se nahaja na predstavitvenih straneh. Za vsak drugačen pogoj mora poklicati v poslovalnico podjetja E&L ter se dogovarjati s komercialistom glede izračunavanja financiranja. Takšno B2B poslovanje je zamudno tako na strani dobavitelja kot na strani komercialista in nenazadnje tudi na strani stranke. Spletni portal bo ta čas dogovarjanja med dobaviteljem in komercialistom močno skrajšal; predvsem bo razbremenil komercialiste.

Vsi dobavitelji ne bodo imeli enakih možnosti kreiranja ponudb. Administratorji portala jih bodo razvrstili v skupine po kriteriju uspešnosti. Tisti, s katerimi bo podjetje E&L dobro poslovalo, bodo lahko ponudili nižjo obrestno mero, nižji polog, krajše ali daljše trajanje mesecev najema leasinga, itd. Imeli bodo večji vpliv na pogoje financiranja kot ostali dobavitelji, pri katerih se bo sodelovanje izkazalo za manj uspešno.

Naslednja pozitivna stvar bo možnost priprave večjega števila kalkulacij za posamezno stranko pri dobavitelju. Na ta način se bo lažje spremljalo, koliko kalkulacij bo pripravil posamezni dobavitelj, koliko ponudb se bo nato potrdilo, kaj bo predmet leasing ponudbe, kakšen bo način leasinga, itd. Na podlagi tega se bo tudi ocenilo, ali je poslovanje z dobaviteljem vozil uspešno ali manj uspešno. Iz vsega opisanega lahko posredno razberemo tudi možnost za lažjo in hitrejšo pripravo raznih poročil.

Ko bo dobavitelj naredil kalkulacijo za stranko, se bo le-ta pripravila v obliki ponudbe, nato bo avtomatično poslana v Leas program, kjer jo bo naprej obdeloval komercialist. Od tu jo bo neposredno poslal v podproces odobritve ponudbe.

Še nekaj tehničnih prednosti – spletni portal bo nudil direktni dostop z uporabniškim imenom in geslom, potreben bo le dostop do interneta. Namestitev aplikacije na uporabnikovem računalniku ne bo potrebna, kar pomeni, da izdelava kalkulacij ne bo časovno ali lokacijsko omejena. Če razmišljam malo v prihodnost, bi bila kakršnakoli nadgradnja dokaj enostavna, saj bi se nove module le dodalo v obstoječo aplikacijo ali pa bi obstoječe module razširili.

Prednosti spletnega portala bodo v večji meri na strani komercialistov. Kazale se bodo v razbremenitvi, kar vključuje manj podvojenega dela, manj stroškov in več časa za druga opravila. To zajema zmanjšanje številnih telefonskih pogovorov z dobavitelji vozil, manj pošiljanja elektronske pošte in pripetih ponudb, manj ponavljajočega se ročnega vnašanja podatkov ter le še delno sodelovanje pri zbiranju in preverjanju dokumentacije.

Večji del obveznosti, ki jih imajo komercialisti ob stiku s stranko oz. začetni koraki pri procesu najema leasinga bodo odpadli na dobavitelje vozil. Seveda to velja v primeru, ko stranka pristopi k prodajalcu vozil in ne neposredno v poslovalnico podjetja E&L. V primeru, ko se stranka oglasi v poslovalnici, bo komercialist ponovil postopek kot ga bo opravil

dobavitelj vozil pri pripravi ponudbe. Razlika je ta, da ima komercialist manj omejitev pri določanju pogojev financiranja in poseduje več znanja o samem najemu leasinga, s tem lahko ponudi stranki dodatne možnosti financiranja.

Nenazadnje bo spletni portal koristen tudi za stranke. Stranka nima vpogleda v svoje pogodbe, kjer bi lahko spremljala svoj plan odplačevanja. Spletni portal ji bo omogočil dostop do vpogleda svojih podatkov ter pogodb, ki jih ima.

Pozitiven vpliv bo viden tudi pri poslovanju podjetja E&L, saj mu bo spletni portal prihranil stroške zaposlovanja novih komercialistov in na času, saj bo proces najema leasinga za vozilo potekal hitreje.

6.3 Slabosti in možnosti za izboljšave spletnega portala

Poleg pozitivnih sprememb bo spletni portal prinesel tudi nekatere slabosti. Razni programski paketi morajo omogočati podporo uporabnikom. V tem primeru je ta podpora administrator, ki bo upravljal spletni portal in ga prilagajal trenutnim potrebam uporabnikov. V sodelovanju z zaposlenimi v podjetju bo definiral pogoje kalkulacije; torej določil minimalne in maksimalne zneske, nastavil opomnike, razvrstil uporabnike v skupine in jim dodelil pravice, itd. Gre za odgovornost, za katero bi bilo dobro, da jo prevzame nekdo v podjetju, ki pozna spletni portal in poslovanje. V vlogi administratorjev bodo zato nastopili vodje poslovalnic. S tem se reši problem nadomeščanja in odsotnosti, hkrati pa to pomeni, da bodo imeli dodatno delo.

Glede na to, da podjetje E&L med svoje cilje uvršča zadovoljstvo strank, se pri spletnem portalu ta cilj porazgubi. Komercialist namreč izgubi neposredni stik s stranko. Problem predstavlja tudi dejstvo, da je dobavitelj vozil nenazadnje v osnovi le dobavitelj vozil in ne komercialist. Lahko bo pripravil ponudbo, vendar jo lahko podjetje E&L vseeno zavrne; ena izmed možnosti zavrnitve je dobaviteljevo nepoznavanje politike financiranja podjetja E&L.

Na tej točki se pojavi vprašanje izobraževanja dobaviteljev vozil. To povzroča dodatne stroške in ne zagotavlja, da bodo zato tudi uspešnejši. Zaradi navade in odpora do sprememb, se lahko zgodi, da bo dobavitelj raje poklical komercialista, kot pa da bi izračun financiranja naredil s pomočjo spletnega portala.

Slabost je še vedno motiviranost prodajalca vozil, da bo stranki ponudil ravno najem leasinga za vozilo pri podjetju E&L. Vloga komercialista se zmanjša, z vidika stranke se postavi v zaledno pisarno, saj ni več neposredno vključen v prve korake procesov.

Glede dobavitelja vozil obstaja možnost tesnejšega sodelovanja, preko dodatnega izobraževanja o financiranju in poslovni politiki podjetja. Tako bi lahko bolj vedel, kaj vse

lahko stranki ponudi in kaj vse lahko podjetje E&L še sprejme. Drugi način bi lahko bila vključenost politike financiranja podjetja E&L v spletni portal, v smislu pomoči, opomb, itd. Ena izmed slabosti bo tudi pomanjkljivost v modulih pri pripravi ponudbe. Ponudba, ki jo pripravi dobavitelj, bi se lahko ob odobritvi avtomatično prenesla v obliko, potrebno za pripravo pogodbe, kar bi omogočili moduli. Komercialist bi dodatne podatke, potrebne v pogodbi, naknadno vpisal in se tako izognil ponovnemu vnašanju. Še bolj idealno pa bi bilo, da bi to storil kar dobavitelj vozil.

Najbolj očitna pomanjkljivost je ta, da spletni portal pokriva le najem leasinga za vozilo, kar pomeni, da sta najem leasinga za nepremičnine in ostale premičnine izključena. Proces financiranja nepremičnin je bolj kompleksen kot financiranje vozil, gre za večje vrednosti, ki se jih včasih težko oceni, zato bi bila avtomatizacija tega procesa dokaj zapletena. Z dodatnimi moduli ali nadgradnjo portala bi lahko pokrival še najem leasinga za nepremičnine, proizvodno in poslovno opremo, računalniško in pisarniško opremo.

Obstaja tudi možnost novega modula, namenjenega dobavitelju vozil. Slednji bi lahko vnesel pogodbo namesto komercialista. Ko bi bila ponudba potrjena, bi jo dobil nazaj v obliki, primerni za pogodbo ter jo ustrezno dopolnil. V svojem portalu bi lahko spremljal, kaj se dogaja s ponodbami, ki jih je poslal v poslovalnico podjetja E&L. Videl bi dogajanje v procesu odobritve ponudb; koliko jih je že potrjenih, koliko zavrnjenih ali kolikim manjkajo potrebni dokumenti in kateri. Na ta način bi imel tudi pregled svojega poslovanja s podjetjem E&L.

Tudi pri modulu stranka obstajajo možnosti za nadgradnjo. Stranka bi lahko kar preko portala izpolnila določene obrazce, npr.: obrazec za spremembo osebnih podatkov, obrazec za najem leasinga in preko elektronske pošte poslala potrebne dokumente. Lahko bi tudi sama izpolnila ponudbo najema leasinga za vozila in jo poslala v poslovalnico, kjer bi komercialist pregledal prejeto, napisal sklep o odobritvi ponudbe ter vse dokumente poslal naprej v podproces odobritve ponudbe.

Pojavi se še strateško vprašanje statusa komerciale, saj njeno funkcijo (vsaj za delo z vozili) v precejšnji meri prevzame dobavitelj, kar pa poraja še večje vprašanje; kolikšen del poslovanja lahko prevzame kar sam spletni portal.

Opisane možnosti za izboljšave so povezane z avtomatizacijo procesa, kar pa bistveno zmanjša vlogo komercialista v čelni pisarni. Komercialistova vloga bo vidna kot milejša vrsta pregledovanja ali spremljava ponudbe in njenih dokumentov, bolj ali manj se prestavi v zaledno pisarno.

SKLEP

Podjetja morajo biti sposobna prilagoditi svoje poslovanje informacijskim potrebam uporabnikov in poslovnim partnerjem. Eno izmed rešitev na tem področju nudi e-poslovanje, v obliki spletnih portalov. Slednji niso namenjeni le prikazovanju zabavnih ali informativnih vsebin; ena izmed njihovih vrst - poslovni spletni portal - je namenjena prav povezovanju podjetij z njihovimi poslovnimi partnerji in strankami. Menim, da je prednost uporabe takšnega portala predvsem časovna in krajevna neomejenost ter cenejše in hitrejše poslovanje, največja slabost pa je izguba fizičnega stika, za katerega menim, da je še vedno pomemben pri vzpostavitvi medsebojnih odnosov, saj le-ti temeljijo na zaupanju.

Čeprav bi se moral projekt uvedbe spletnega portala v podjetju E&L že zaključiti, se trenutno nahaja v fazi testiranja. Ugotovila sem, da so razlogi za zamudo projekta prelaganje odgovornosti testiranja ključnih uporabnikov na druge zaposlene, odsotnost teh ključnih uporabnikov, hkrati pa imajo na voljo premalo časa zaradi operativnega dela. Lahko rečem, da je bil sam projekt uvedbe s časovnega vidika preveč optimistično zastavljen, saj omenjene pomanjkljivosti niso bile predvidene. Posledično bi morale biti vloge in odgovornosti ključnih uporabnikov bolj natančno definirane, da bi se podjetje zamujanju izognilo v tolikšni meri. To se deloma nanaša tudi na komuniciranje.

Ko bo spletni portal v celoti zaživel, bo izboljšal komunikacijo med komercialisti in dobavitelji vozil. Prenos informacij med njimi bo potekal hitreje, ceneje in učinkoviteje. Podporo bo nudil tudi strankam, ki se bodo posledično manj obračale na oddelek spremljave posla, v prvi vrsti pa bodo imele tudi same možnost lažjega iskanja financiranja vozila. Ugotovila sem, da bodo zaposleni v oddelku spremljave posla in komercialisti porabili približno polovico časa manj za razne naloge, kot so ga pred uvedbo spletnega portala.

Po drugi strani obstaja možnost, da bodo dobavitelji vozil nenaklonjeni takšni spremembi, saj portal zahteva nekaj znanja o uporabi tudi od njih. Predvidevam, da bodo nekateri še vedno raje poklicali komercialista in tako dobili zelene podatke. Enako velja za stranke.

Za podjetje postaja vedno bolj pomembno sledenje trendom, pričakovanja s strani strank in razmišljanje o prihodnosti glede nadgradnje portala. Možnosti za to obstajajo, saj je portal zgrajen na način, ki mu dopušča dodajanje in nadgrajevanje. Vprašanje je le, ali bo podjetje znalo prepoznati trenutek, ko bo nastopil čas za nove spremembe.

LITERATURA IN VIRI

1. Benedict, K. (2007). Secure Sockets Layer. *Finweek*, str. 57.
2. Burgess, S. & Tatnall, A. (2007). A business-revenue model for horizontal portals. *Business Proces Management Journal*, 13(5).
3. Chatterjee, D., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2002). Shaping up for E-commerce: Institutional Enablers of the Organizational Assimilation of Web Technologies. *MIS Quarterly*, 26(2), 65-89.
4. Čelna pisarna. (b.l.) V *iSlovarju*. Najdeno 10. avgusta na spletnem naslovu http://www.islovar.org/iskanje_enostavno.asp
5. Damij, N. (2007). Business process modelling using diagrammatic and tabular techniques. *Business Process Management Journal*, 13(1), 70-90.
6. Doomun, R. & Vunka Jungum, N. (2007). Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*, 14(6), 838-848.
7. Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2007). An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs. *Information & Management*, 44(4), 364-383.
8. E&L d.o.o. Ljubljana (2010). *Komunikacijski načrt med podjetjem E&L d.o.o. Ljubljana in podjetjem Program d.o.o. pri uvedbi spletnega portala* (interno gradivo). Ljubljana: E&L d.o.o.
9. Gordijn, J., & Wieringa, R. (2010). A Value-Oriented Approach to E-business Process Design. V J. Eder & M. Missikoff, *Advanced Information Systems Engineering 2681*, 1033.
10. Gradišar, M., Jaklič, J. & Turk, T. (2007). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Harej, K., Pavlič, L., Polančič, G., Rozman, I., Rozman, T. & Vajde Horvat, R. (2002). Zakaj in kako izgraditi spletni portal? *Zbornik enajste Elektrotehniške in računalniške konference ERK 2002*. Ljubljana: IEEE Region 8.
12. Jaklič, J. (2002). *Upravljanje in uporaba podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. Jerman Blažič, B. et al. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Kippenberger, T. (2000). E-security. *The Antidote*, 5(1).
15. Kovačič, A., Groznik, A., Indihar Štemberger, M. & Jaklič, J. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
17. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kranjec, S. (2006). Poslovanje se iz poslovalnic seli na splet. *Finance.si*. Najdeno 18. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/167223/Poslovanje-se-iz-poslovalnic-seli-na-splet>
19. Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2001). *Dynamic E – Business Implementation Management. How to Effectively Manage E – Business Implementation*. California: Academic Press.
20. Liu, L. C., Koong, K. S., Raol, J. M. & Yu, C. S. (2003). An identification and classification of enterprise portal functions and features. *Industrial Management & Data Systems*, 103(9), 693-702.
21. McGaughey, R.E. (2002). Benchmarking business-to-business electronic commerce. *Benchmarking: An International Journal*, 9(5), 471-484.
22. Podedovani sistem. (b.l.) V *iSlovarju*. Najdeno 10. avgusta na spletnem naslovu http://www.islovar.org/iskanje_enostavno.asp
23. Polančič, G., Rozman, I., & Vajde Horvat, R. (2003). *Skupne značilnosti portalov*. Zbornik posvetovanja, Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 370-375.
24. Program d.o.o. (2010). *Opis spletnega portala* (interno gradivo). Ljubljana: Program d.o.o.
25. Rao, S. S. (2001). Portal proliferation: an Indian scenario. *New Library World*, 102(1168), 325-331.

26. Raol, J.M., Koong, K.S., Liu, L.C., Yu, C.S. (2003). An identification and classification of enterprise portal functions and features. *Industrial Management & Daa Systems*, 103(9), 693-702.
27. Remus, U. (2007). Critical success factors for implementing enterprise portals. A comparison with ERP implementations. *Business Proces Management*, 13(4), 538-552.
28. Robiette, A. (2001). Digital certificates and public key infrastructure. *VINE*, str. 42-49.
29. Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
30. Skrt, R. (1999, november). Elektronsko poslovanje med podjetji. *Nasveti.com*. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/elektronsko-poslovanje-med-podjetji/>.
31. Skrt, R. (2001, marec). Medpodjetniško spletno poslovanje. *Nasveti.com*. Najdeno 18. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/b2b/>.
32. Skrt, R. (2002, september). B2B poslovanje. *Nasveti.com*. Najdeno 18. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/b2b-poslovanje/>.
33. Spletni portal. (b.l.) V *iSlovarju*. Najdeno 10. avgusta na spletnem naslovu http://www.islovar.org/iskanje_enostavno.asp
34. Tatnall, A. (2005). *Web portals: The New Gateways to Internet Information and Services*. United States of America: Idea Group Inc.
35. Toplišek, J. (1998). *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Atlantis.
36. Trkman, P., & McCormack, K. (2010). Estimating the benefits and risks of implementing e-procurement. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 338-349.
37. van Brakel, P. (2003). Information portals: a strategy for importing external content. *The Electronic Library*, 21(6), 591-600.
38. Varnostna kopija. (b.l.) V *iSlovarju*. Najdeno 10. avgusta na spletnem naslovu http://www.islovar.org/iskanje_enostavno.asp

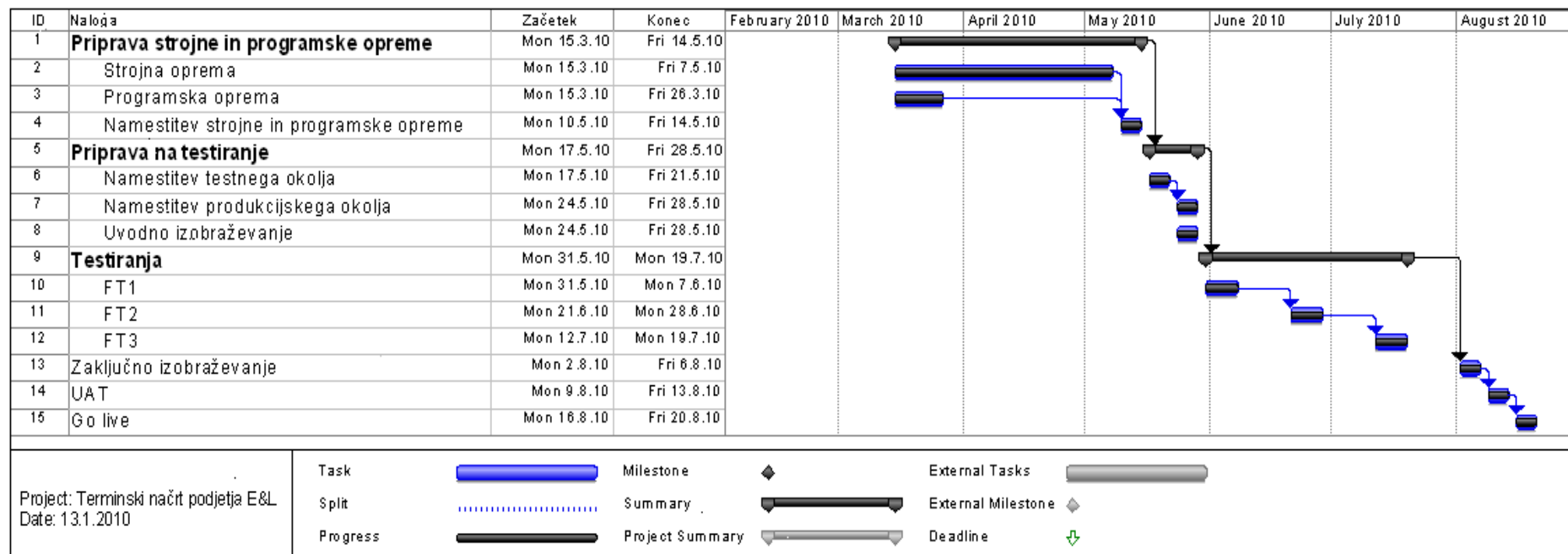
39. Yang, S., Yang, M., & Wu, J. (2005). The impacts of establishing enterprise information portals on e-business performance. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 349-367.
40. Zalaznik, P. (2009, 9. september). Povodni konj je spet prvi. *Finance.si*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/257186/Povodni-konj-je-spet-prvi/>.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Terminski načrt projekta uvedbe spletnega portala v podjetje E&L.....	1
Priloga 2: Terminski načrt projekta uvedbe spletnega portala v Skupino Leasing E&L d.o.o..	2
Priloga 3: Komunikacijski načrt - poročanje.....	3

Priloga 1: Terminski načrt projekta uvedbe spletnega portala v podjetje E&L



Priloga 2: Terminski načrt projekta uvedbe spletnega portala v Skupino Leasing E&L d.o.o.

Podjetje/2010	25.1.	1.2.	9.2.	15.2.	22.2.	1.3.	8.3.	10.3.	15.3.	17.3.	22.3.	24.3.	29.3.	31.3.	6.4.	12.4.	19.4.	26.4.	3.5.	10.5.	17.5.	24.5.	31.5.	14.6.	21.6.	12.7.	16.8.	
E&L Ljubljana																				NSPO	NTO	NPO	FT1			FT2	FT3	GOL
E&L Koper								NSPO		NTO		NPO		FT1			FT2			FT3					GOL			
E&L Maribor					NSPO	NTO	NPO		FT1						FT2			FT3					GOL					
E&L Zagreb	NSPO	NTO	NPO	FT1									FT3							GOL								
E&L Sarajevo								NSPO		NTO		NPO		FT1			FT2					FT3				GOL		
E&L Beograd			NSPO	NTO	NPO	FT1					FT2					FT3						GOL						
E&L Podgorica			NSPO	NTO	NPO	FT1					FT2					FT3						GOL						

V razpredelnici lahko vidimo, kdaj se je začela uvedba spletnega portala v posamezno podjetje Skupine Leasing E&L d.o.o. Kot sem že omenila, ni potekala istočasno, zaradi specifičnih značilnosti poslovanja v posameznem podjetju. Na ta način so se odkrite napake ali pomanjkljivosti lahko odkrile in zabeležile. Pri uvedbi spletnega portala v naslednje podjetje se je povečala pozornost na že odkritih napakah; nepredvidljivih napak je bilo manj.

Vključene so glavne faze projekta uvedbe spletnega portala, ki so pomembne z vidika informatike. Razlaga uporabljenih kratic:

- NSPO – namestitev strojne in programske opreme
- NTO – namestitev testnega okolja
- NPO – namestitev programskega okolja
- FT1 – faza testiranja 1
- FT2 – faza testiranja 2
- FT3 – faza testiranja 3
- GOL – Go live oz. »v živo«

Priloga 3: Komunikacijski načrt - poročanje

KOMUNIKACIJSKI NAČRT								
Udeleženec/skupina (prejemnik)	Vloga	Potrebna informacija	Od koga (pošiljatelj)	Umik	Način	Format	Začetek	Konec
E&L - direktor IT	E&L IT	status projekta	lokalno vodstvo	mesečno, vsak 10. delovni dan	pisno poročilo po e-pošti	običajno poročilo o statusu projekta, Word dokument	15.3.2010	20.8.2010 oz. do zaključka projekta
E&L - direktor IT	E&L IT	zaključna informacija o poteku in zaključku projekta	regijsko vodstvo	10 dni po uspešnem zaključku projekta	pisno poročilo po e-pošti	zaključno poročilo, Word dokument	-	-
E&L d.o.o. Ljubljana	nadzorni organ lastnika vseh leasing družb	povzetek za NS	regijsko vodstvo	četrletne seje NS in po potrebi	pisno poročilo po e-pošti	povzetek za NS, Word dokument	15.3.2010	20.8.2010 oz. do zaključka projekta
E&L d.o.o. Ljubljana	nadzorni organ lastnika vseh leasing družb	zaključno poročilo za NS	regijsko vodstvo	do prve seje NS vsaj 10 dni po uspešnem zaključku celotnega projekta	pisno poročilo po e-pošti	zaključno poročilo za NS, Word dokument	-	-
lokalno vodstvo	koordinator projekta za celotno skupino	status projekta	lokalni vodja projekta (vseh podjetij)	mesečno, vsak 8. delovni dan	pisno poročilo po e-pošti	statusno poročilo za lokalni projekt, Word dokument	15.3.2010	20.8.2010 oz. do zaključka projekta
lokalno vodstvo	koordinator projekta za celotno skupino	zaključna informacija o poteku in zaključku projekta	lokalni vodja projekta (vseh podjetij)	10 dni po uspešnem zaključku projekta	pisno poročilo po e-pošti	zaključno poročilo, Word dokument	-	-
revizija	revizija	status projekta	regijsko vodstvo	mesečno, vsak 10. delovni dan	pisno poročilo po e-pošti	običajno poročilo o statusu projekta, Word dokument	15.3.2010	20.8.2010 oz. do zaključka projekta
revizija	revizija	zaključna informacija o poteku in zaključku projekta	regijsko vodstvo	10 dni po uspešnem zaključku projekta	pisno poročilo po e-pošti	zaključno poročilo, Word dokument	-	-