

Kako prenoviti proces informiranja in komuniciranja

Janez Černi
Bartec Varnost, d. o. o.
janez.cerni@bartec-varnost.si

Izvleček

Današnji čas zahteva od podjetij razvoj ustreznih načinov pretoka informacij, pri čemer visoka stopnja spremenljivosti okolja zahteva tudi hitrejši pretok informacij, kar podjetjem omogoča hitrejše prilagajanje spremembam na trgu. Če se osredinimo na komunikacijo v podjetju, med podjetji in njihovimi povezanimi enotami, ugotovimo, da je komunikacija eden izmed temeljev upravljanja. Formalni komunikacijski vzorci organizacij vplivajo na način pretoka informacij, pri čemer ne smemo zanemariti vpliva neformalnih socialnih omrežij, ki ravno tako sooblikujejo pretok informacij. V organizacijah se lahko pojavljajo vsi omenjeni vzorci, pri čemer ima lahko določen vzorec prevladujočo vlogo. Na prehodu v procesno organiziranost organizacij se čedalje bolj uveljavljajo decentralizirana komunikacijska omrežja. Proces informiranja in komuniciranja je podlaga za izvajanje podpornih in temeljnih dejavnosti podjetja in prispeva k nastajanju nove vrednosti za kupca. Prenovljeni proces informiranja in komuniciranja standardizira načine informiranja in komuniciranja ter tako zmanjšuje vpliv kulturne komponente okolja in s tem zagotavlja hitrejši pretok informacij. Na podlagi uvedbe ekstraneta podjetje prenovi proces informiranja in komuniciranja ter s tem naredi korak k večji decentralizaciji komunikacijskega omrežja, ki ima svoje prednosti v širjenju znanja, večji prilagodljivosti spremembam v okolju in doseganju večje ravni kreativnosti ter inovativnosti zaposlenih.

Ključne besede: proces, prenova, omrežje, pretok informacij, ekstranet, spremembe, tržna mreža, podjetje, standardizacija, komunikacija, prodaja.

Abstract

HOW TO RENOVATE THE PROCESS OF INFORMING AND COMMUNICATING

Today's economy requires from companies evolving suitable ways of information flows. A high level of market changes requires also having a faster flow of information, which allows companies to adapt to the market more easily and efficiently. If we focus on the communication in the company, between the companies and connected units, we realize that the communication is one of the basis for their management. Company's formal communication pattern has an influence on the type of the information flow, besides that we can not overlook the influence of the informal communication pattern, which also builds the information flow. In the companies we can found all the mentioned communication patterns, where one of them can dominate above the others. On the way to the process organized companies, we are actually facing the bringing forward of the decentralized communication patterns. Process of informing and communicating is the basis for performing company's main and supported activities and by this fact it contributes to the added value for the customer. Renovated process of informing and communicating, standardizes the ways of informing and communicating and on this basis it reduces the environment cultural component influence and consequently assures a faster information flow. On the basis of launching the extranet, a company renovates its process of informing and communicating and makes a step forward to greater decentralization of its communication network, which has the advantages in spreading the knowledge, being more adoptive to the market changes and reaching the highest level of creativity and innovation.

Key words: process, renovation, network, information flow, extranet, changes, sales net, company, standardization, communication, sales.

1 UVOD

Vse bolj v ospredje prihaja dejstvo, da je v podjetjih eden izmed ključnih dejavnikov uspeha tudi uspešno ter učinkovito informiranje in komuniciranje med oddelki znotraj podjetja ter med podjetjem in njegovimi povezanimi zunanji subjekti. Hitre in kakovostne informacije so ključ za uspešno opravljeno delo in pri tem podlaga za izvajanje uspešnih ter učinkovitih ključnih in podpornih poslovnih procesov. Uspešen in učinkovit pretok informacij znotraj podjetja ter z njegovimi

povezanimi subjekti je tako eden izmed ključnih dejavnikov dolgoročne rasti in razvoja podjetja.

Proces informiranja in komuniciranja je podlaga za izvajanje vseh ključnih in podpornih poslovnih procesov in prispeva k nastajanju nove vrednosti za kupca. Določen je z načinom pretoka informacij na podlagi prevladujočega komunikacijskega vzorca v podjetju ter je vsebinsko pogojen s ključnim ali podpornim poslovnim procesom. Prenova procesa

informiranja in komuniciranja je korak k večji decentraliziranosti komunikacijskega omrežja podjetja in s tem k hitrejšemu pretoku informacij, širjenju znanja, kreativnosti, inovativnosti in nasploh k lažjemu in hitrejšemu prilagajanju spremembam. Na podlagi standardizacije načinov informiranja in komuniciranja prenova prispeva k zmanjšanju vpliva kulturne komponente okolja in s tem k hitrejšemu pretoku informacij med podjetji v različnih kulturnih okoljih. Uvedba informacijske rešitve – ekstraneta – lahko uspešno podpira prenovljeni proces informiranja in komuniciranja, če sovpada z informacijskimi potrebami uporabnikov, ki so vključeni v določen poslovni proces v podjetju. Kultura okolja, v katerem deluje podjetje, vpliva na učinkovitost komuniciranja. Večja podjetja, ki imajo široko razvejene tržne mreže in delujejo na tujih trgih, se tako srečujejo z multikulturnim okoljem, katerega značilnost so različne vrednote, norme in navade ljudi, kar vpliva na pretok informacij in s tem na učinkovitost komuniciranja. Poleg multikulturnosti okolja je treba izpostaviti tudi njegovo spremenljivost. Za današnje gospodarsko okolje je značilna visoka stopnja spremenljivosti, hitro zastaranje proizvodov, nenehno spreminjanje množice konkurentov in njihovih akcij, strukture kupcev, njihovih potreb, zahtev in želja.

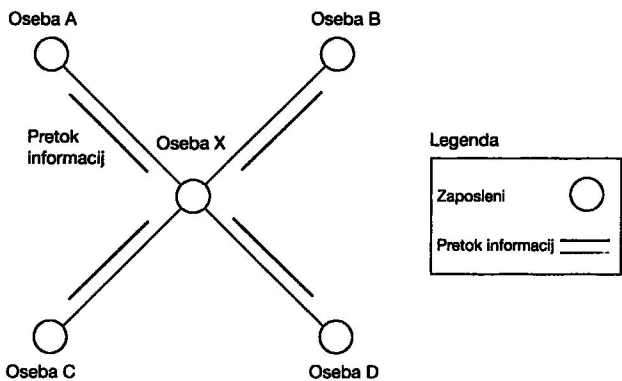
Ugotovimo lahko torej, da današnji čas zahteva od podjetij v odvisnosti od spremenljivosti okolja razvijati tudi ustrezne načine pretoka informacij, saj visoka stopnja spremenljivosti okolja zahteva tudi hitrejši pretok informacij, ki podjetjem omogoči hitreje prilagajanje spremembam. Namen prispevka je v prvem delu na primeru prodaje v mednarodnem podjetju prikazati načine pretoka informacij in komunikacijske vzorce pred prenovno procesa informiranja in komuniciranja ter po njej. V nadaljevanju je opisan način prenove omenjenega procesa na temelju uvedbe informacijske rešitve ekstraneta, analizo informacijskih potreb, modeliranje vsebine informacijske rešitve in samo konstrukcijo. V zadnjem delu se prispevek osredini na uvajanje rešitve v praksi, rezultate njene uporabe in v sklepu povzame ključne ugotovitve.

2 NAČINI PRETOKA INFORMACIJ IN KOMUNIKACIJSKI VZORCI

Če se osredinimo na komunikacijo v podjetju, med podjetji in njihovimi povezanimi enotami, ugotovi-

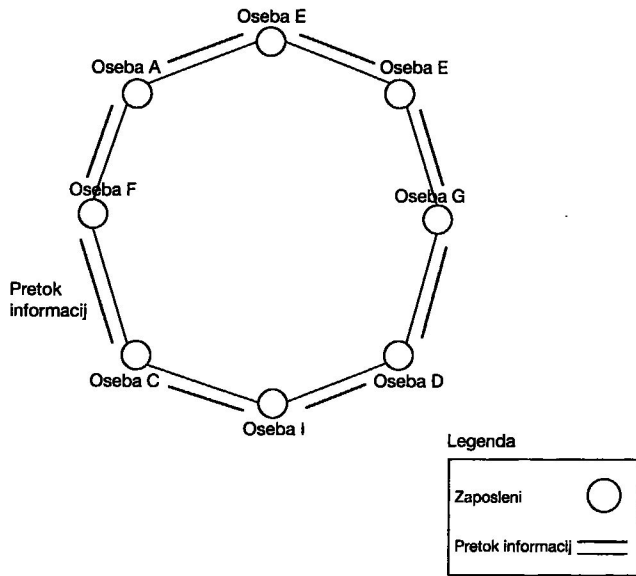
mo, da je komunikacija ena izmed temeljev upravljanja. S perspektive menedžerja je komunikacija ključnega pomena na treh glavnih področjih njegovega upravljanja, in sicer na področjih proizvodnje in kontrole, inovacij ter socializacije. Z ustrezno komunikacijo na področju proizvodnje in kontrole je treba doseči, da je delo opravljeno in da so doseženi cilji. S komunikacijo na področju inovacij je treba doseči širjenje novih idej in optimiziranje poslovnih procesov s ciljem lažjega in hitrejšega prilagajanja spremembam v okolju. Na področju socializacije je treba s komunikacijo doseči visoko raven motiviranosti in vzdrževati dobre delovne odnose. V vseh pogledih je učinkovita komunikacija življenjskega pomena za uspešno poslovanje podjetij. Na učinkovitost komunikacije poleg medosebnih odnosov, izkušenj in drugih mehkih dejavnikov vpliva tudi način pretoka informacij. Danes vstopajo organizacije v obdobje globalne konkurenčnosti. Pojavljajo se upravičene zahteve za boljši in pravočasnejši pretok kakovostnih informacij za podporo menedžmenta pri izvajanju svojih funkcij, kar je izrednega pomena za preživetje in uspeh organizacije (Damij, 1994, str. 1). Pomembno je, kako se informacije pretakajo do posameznikov ali skupin, ki jih rabijo za rešitev nekega problema ali naloge ali za sprejemanje odločitev. Pri tem igra pomembno vlogo neformalno komunikacijsko omrežje podjetja, ki je določeno na temelju relacij med zaposlenimi. Neformalne relacije pospešujejo in vodijo pretok informacij in inovacij med ljudmi ter zmanjšujejo informacijsko asimetrijo (Skidmore, 2001, str. 59). Poleg neformalnega socialnega omrežja organizacije opredeljuje način pretoka informacij tudi formalno komunikacijsko omrežje.

V raziskavah je bilo ugotovljeno, da v organizacijah obstaja pet tipov formalnih komunikacijskih vzorcev: krog, kolo, veriga, Y-mreža in vsestranski komunikacijski vzorec. Raziskave so sicer zajemale manjše skupine ljudi ter njihovo interakcijo v umetno pripravljenem okolju, kljub temu pa so postregle z zanimivimi ugotovitvami. Omenjeni komunikacijski vzorci lahko pospešujejo uporabo in pretok informacij ali pa ga zavirajo. Vse pa je odvisno od tega, za kakšne namene se uporablja posamezni tip komunikacijskega omrežja (Bodwitch, Buono, 2005, str. 118–119). Način pretoka informacij je torej do določene mere pogojen s tipom formalnega komunikacijskega omrežja. V nadaljevanju predstavljamo različne načine pretoka informacij.



Slika 1: Način pretoka informacij na primeru komunikacijskega vzorca kolo (Vir: Prirejeno po Bodwitch, Buono, 2005, str. 119.)

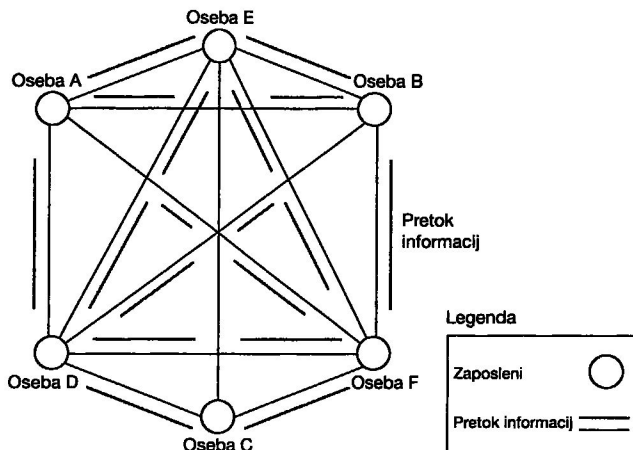
Na sliki 1 je lepo vidno, kako lahko le oseba X komunicira z vsemi ostalimi, medtem ko drugi komunicirajo lahko le z njo. Pretok informacij je omogočen le proti sredini komunikacijskega omrežja. Gre za primer centraliziranega omrežja, ki je učinkovito pri hitrem reševanju enostavnejših problemov.



Slika 2: Način pretoka informacij na primeru komunikacijskega vzorca krog (Vir: Prirejeno po Bodwitch, Buono, 2005, str. 119.)

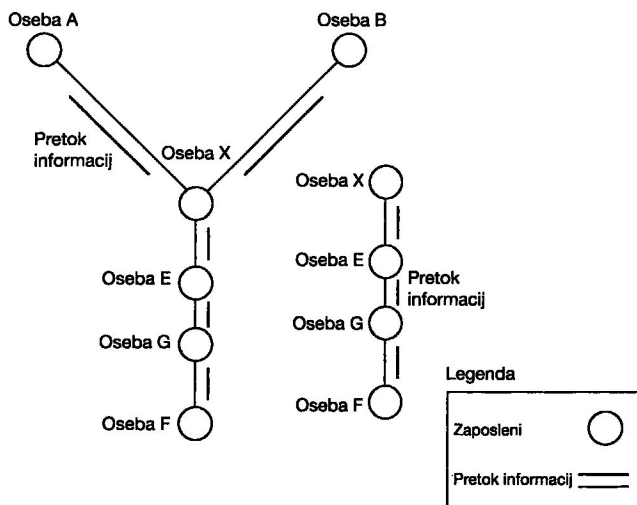
V nasprotju s predhodnim vzorcem krog omogoča več interakcije med posamezniki, tako je njihovo zadovoljstvo večje, saj se čutijo bolj povezane, vsaka oseba lahko komunicira s svojim predhodnikom in naslednikom, način pretoka informacij ima tako dve komponenti (slika 2). V tem primeru gre za večjo decentralizacijo omrežja, katerega slaba stran je, da posamezniki za rešitev problemov ali za sprejemanje odločitev porabijo več časa, saj pridobivajo in posre-

dujejo informacije dvema osebam in ne samo eni. Omenjeni komunikacijski vzorec je primeren za reševanje kompleksnejših problemov, pri čemer je potrebno več interakcije med posamezniki.



Slika 3: Način pretoka informacij na primeru vsestranskega komunikacijskega vzorca (Vir: Prirejeno po Bodwitch, Buono, 2005, str. 119.)

Ekstremno decentraliziran primer komunikacijskega omrežja je vsestranski komunikacijski vzorec. Način pretoka informacij je v vse smeri; vsak posameznik lahko komunicira z vsemi, ki so vključeni v omrežje (slika 3). Omenjeni vzorec je primeren za reševanje najtežjih problemov in za sprejemanje najkompleksnejših odločitev, pri katerih je potrebna mobilizacija večjega števila virov informacij, velikokrat se pojavlja pri reševanju razvojnih nalog, generiranju novih idej in širjenju dobre prakse.



Slika 4: Način pretoka informacij na primeru komunikacijskih vzorcev V-mreža in veriga (Vir: Prirejeno po Bodwitch, Buono, 2005, str. 119.)

Omenjena komunikacijska vzorca predstavljata tradicionalen odnos med menedžerji in njihovimi podrejenimi v hierarhično organiziranih podjetjih (slika 4). Vključno s prej omenjenem vzorcem kolo predstavljata primer centraliziranih komunikacijskih omrežij. Način pretoka informacij je vertikalni, v skladu z organizacijsko strukturo podjetja. Vse je odvisno od tega, kje v organizacijski strukturi se nahaja posameznik, kar mu določa, od koga prejema informacije in komu jih posreduje. Omenjena komunikacijska vzorca sta ustrezna predvsem za reševanje preprostejših problemov, slaba je vključenost vsakega posameznika v omrežje in s tem tudi slabši pretok informacij.

Na podlagi raziskav o pretoku informacij v organizacijah avtorji ugotavljajo, da vzorci verige, Y-mreže in v manjši meri kolesa negativno vplivajo na inovativnost organizacij in širjenje znanja. Ovirajo organizacijske spremembe, otežujejo optimalno alokacijo resursov, prenavo procesov, upočasnjujejo razvoj novih produktov in zmanjšujejo kreativnost posameznikov, s čimer povzročajo organizacijam višje stroške. Zaradi pomanjkanja interakcije z ostalimi posamezniki v omrežju obstaja večja verjetnost napačnih interpretacij vitalnih informacij, pomembnih za sprejemanje ključnih odločitev. V nasprotju druga dva komunikacijska vzorca pospešujeta izmenjavo informacij, ki je bolj spontana, prispeva k večji odprtosti organizacije, širjenju znanja med zaposlenimi, omogoča hitrejšo in lažje prilagajanje organizacije okolju ter zvišuje raven kreativnosti in inovativnosti zaposlenih. Če sta omenjeni komunikacijski mreži podprti z najsodobnejšimi informacijskimi tehnologijami, je njun učinek toliko večji (Bodwitch, Buono, 2005, str. 120).

Če povzamemo omenjene ugotovitve, lahko sklenemo, da so centralizirana komunikacijska omrežja učinkovitejša pri reševanju preprostejših problemov, medtem ko decentralizirana omrežja uporabljamo za rešitev kompleksnejših problemov in sprejemanje kompleksnejših odločitev. Ne glede na naravo problema je zadovoljstvo posameznikov večje v primeru decentraliziranega omrežja, saj je vključenost v komunikacijo večja, večji je tudi občutek pripadnosti. Decentralizirana omrežja se lažje prilagajajo organizacijskim spremembam, pri čemer hitreje in bolj neposredno pridobivamo informacije od posameznikov, vključenih v omrežje.

Zaključujemo z ugotovitvijo, da predstavljeni formalni komunikacijski vzorci organizacij vpliva-

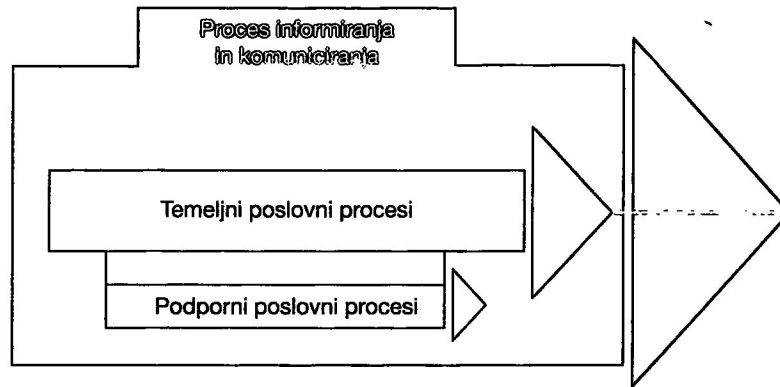
jo na način pretoka informacij, pri čemer ne smemo zanemariti vpliva neformalnih socialnih omrežij, ki ga ravno tako sooblikujejo. Omeniti je treba, da se v organizacijah lahko pojavljajo vsi omenjeni vzorci, pri čemer ima lahko določeni vzorec prevladujočo vlogo. Na prehodu v procesno organiziranost organizacij se čedalje bolj uveljavljajo decentralizirana komunikacijska omrežja. Realnost je takšna, da je v večjih gospodarskih subjektih do popolne procesne organiziranosti še daleč. Na ravni srednjega menedžmenta se počasi uveljavlja decentralizacija komunikacijskega omrežja, medtem ko na prehodu do ravni top menedžmenta še vedno ostajajo centralizirani komunikacijski vzorci. V nadaljevanju prispevka se navezujemo na predstavljene tipe komunikacijskih omrežij, s pomočjo katerih opredelimo proces informiranja in komuniciranja med matičnim podjetjem in njegovo tržno mrežo pred uvedbo informacijske rešitve. Nadaljujemo s prenavo procesa v smeri decentralizacije komunikacijskega omrežja in poglavje sklenemo z opredelitvijo procesa po uvedbi informacijske rešitve.

3 PRENOVA PROCESA INFORMIRANJA IN KOMUNICIRANJA NA PRIMERU PRODAJE

Optimalni procesi so za racionalnost poslovanja bistvenega pomena. Odražati morajo kratke izvajalne čase, najboljšo kakovost in poslovanje z najnižjimi stroški. Podjetja morajo posvečati veliko pozornosti smernicam sodobnega poslovnega okolja, ki se v zadnjih letih spreminja bolj, kot kadar koli prej. V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki bodo obvladovala informacije z vseh področij, se hitro prilagajala razmeram na trgu in procese ustrezno informatizirala (Sirigindi, 2000). Avtorji navajajo različne definicije procesa. Križman in Novak (2002) v svojem delu navajata več avtorjev in definicij, izmed katerih ena definira, da je proces vse, kar delamo, tudi če ni dokumentirano in se ne izvaja vedno po istem postopku. Ugotavljata, da vse definicije spremlja tok dela. Poslovni proces lahko opredeljujemo tudi kot medsebojno ločene nadzorne in izvajalske postopke, katerih rezultat je izdelek ali storitev (Kovačič, 1998). Proces je sestavljen iz aktivnosti, ki na podlagi vhodov ustvari rezultat, pomemben za stranko. Proces ne prepoznamo po opravljenih izvajalcev, pač pa po zaporedju teh opravil, ki jih je treba izvesti, da na izhodu procesa dobimo ustrezne učinke (Hammer, Champy, 1993).

Porterjev model je poznan že dolgo časa, sicer je primeren tudi za današnji čas, vendar menim, da bi potreboval nekatere dopolnitve. Razmere v današnjem gospodarskem okolju od podjetij zahtevajo učinkovite načine informiranja, komuniciranja in

odzivanja na spremembe v okolju. V modelu ne zasledimo poudarjenega pomena teh sestavin, kljub temu da so ključnega pomena pri učinkovitem in uspešnem izvajanju omenjenega niza dejavnosti (slika 6).



Slika 6: Proces informiranja in komuniciranja na primeru vrednostne verige
(Vir: Prirejeno po Porter, 1985.)

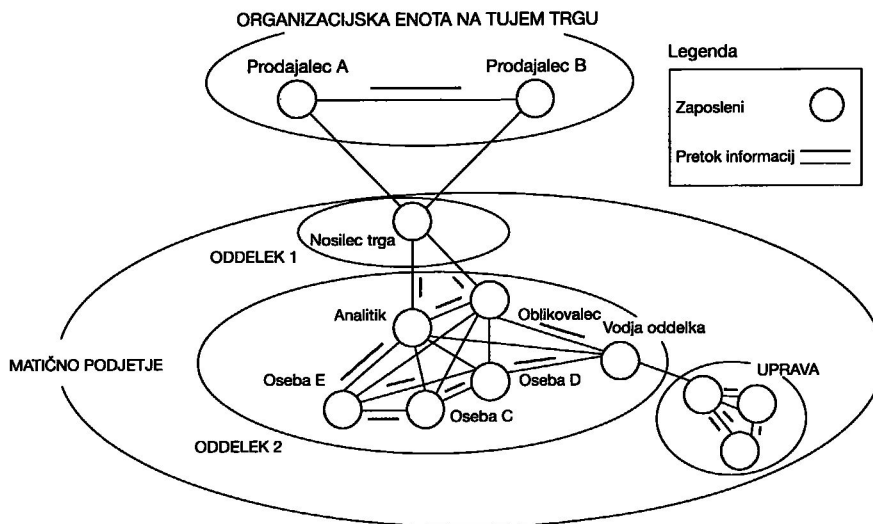
Če se osredinimo na konkretno poslovanje proizvodnega podjetja, hitro ugotovimo, da analitiki potrebujejo prave informacije s trga za pripravo dobrih prodajnih planov in trženjskih načrtov. Ugotovimo tudi, da razvoj potrebuje prave informacije s trga o razvojnih trendih in prodaja ustrezne načine tržnega komuniciranja za doseganje dobrih prodajnih rezultatov. Proizvodni obrat potrebuje učinkovite načine komuniciranja v postopku proizvodnje izdelkov, ravno tako tudi logistika potrebuje učinkovite načine komuniciranja za zagotavljanje kakovostnih storitev. Tudi vzdrževanje potrebuje od kupcev prave informacije za kakovostne storitve. Pri tem se ne smemo osrediniti samo na primarne dejavnosti modela, ravno tako je učinkovita komunikacija potrebna tudi za sekundarne dejavnosti. Proces informiranja in komuniciranja ne poteka samo v smeri podjetje–trg in obratno, temveč tudi znotraj podjetja, med posameznimi oddelki.

Zaključujem z ugotovitvijo, da v modelu manjka pomembna komponenta, ki se imenuje pretok informacij in komunikacija. Lahko rečemo, da je proces informiranja in komuniciranja podlaga za izvajanje omenjenega niza dejavnosti in kot tak prispeva k nastajanju nove vrednosti za kupca. V nadaljevanju opredelimo proces informiranja in komuniciranja v konkretnem proizvodnem podjetju pred njegovo preno. Opredelitev procesa poteka iz vidika pro-

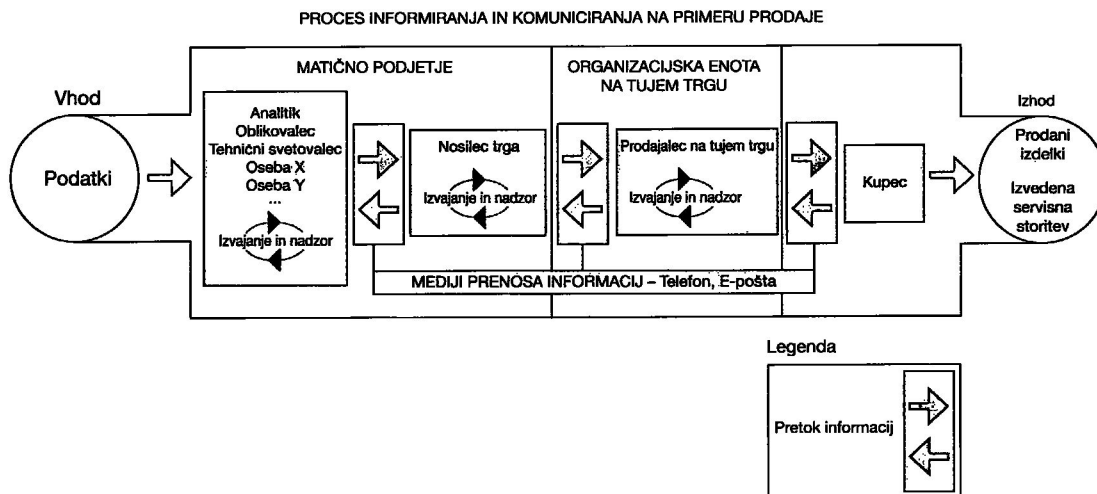
daje in povezovanja matičnega podjetja z njegovo tržno mrežo povezanih podjetij, predstavništev in zastopnikov.

Podjetje ima široko razvejeno tržno mrežo, zaposluje večje število prodajalcev, ki tržijo izdelke, pri čemer se pretežno poslužujejo osebne prodaje, saj gre za izdelke večjih vrednosti. Pri tem ves čas potrebujejo ustrezno asistenco matičnega podjetja z novimi materiali za pospeševanje prodaje, tehničnimi, pravnimi in administrativnimi nasveti ter svežimi informacijami o novih poslovnih priložnostih in makroekonomski situaciji. Prva oseba, na katero se lahko prodajalci obrnejo za pomoč, je nosilec trga, ki je odgovoren za prodajne rezultate na trgu in glavna povezava tujega podjetja z matičnim podjetjem v Sloveniji. Nosilec trga komunicira s posamezniki v matičnem podjetju, ki so pristojni za reševanje specifičnih problemov in nudenje ustreznih informacij za podporo prodaji na tujih trgih (Interno gradivo podjetja, 2006).

Ugotavljam, da se v podjetju prepletajo centralizirani in decentralizirani komunikacijski vzorci. Z vidika prodaje in povezave matičnega podjetja z njegovo tržno mrežo se pojavljajo vzorci Y-mreže, verige in vsestranskega komunikacijskega kanala (slika 7). Prevladuje pretok informacij od prodajalcev na tujem trgu prek nosilca trga do pristojne osebe v matičnem podjetju in obratno (Interno gradivo podjetja, 2006).



Slika 7: **Prevladujoči komunikacijski vzorec v podjetju pred prenovo**
(Vir: Prirejeno po Bodwitch, Buono, 2005, str. 119.)



Slika 8: **Proces informiranja in komuniciranja na primeru prodaje pred prenovo**
(Vir: Interno gradivo podjetja, 2006.)

Na podlagi procesa z vidika avtorja Kovačiča (1998) definiramo proces informiranja in komuniciranja med matičnim podjetjem in njegovo tržno mrežo pred prenovo (slika 8). Vhod v proces so podatki, analitik zbira podatke o poslovnih priložnostih na tujem trgu in jih posreduje nosilcu trga. Nosilec trga posreduje podatke prodajalcem na trgu; če jim predstavljajo ključne informacije za pridobitev posla, začnejo z izvajanjem prodajnih aktivnosti. Nato prejmejo povratne informacije od potencialnih kupcev in jih posredujejo nosilcu trga, ki svetuje nadaljnje aktivnosti. Podobno poteka tudi proces tehničnega sve-

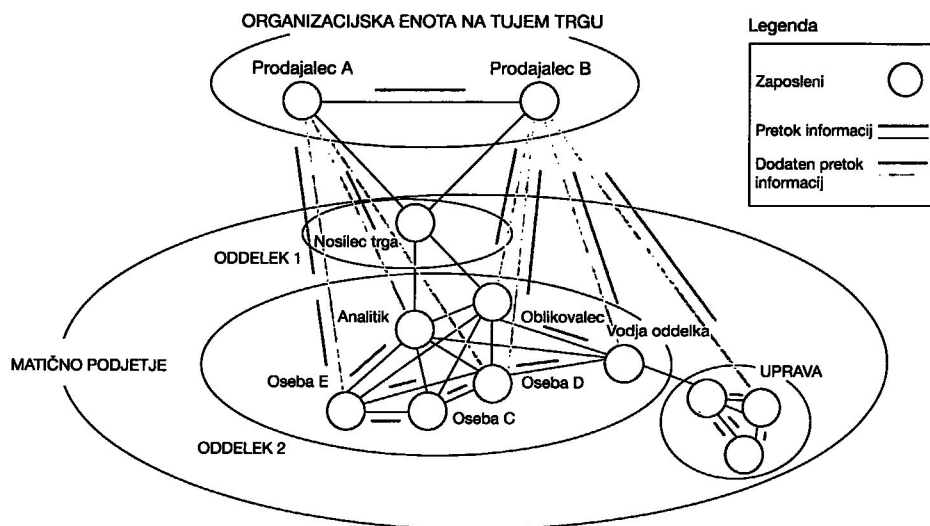
tovanja, tehnični svetovalec komunicira z nosilcem trga, ki posreduje informacije na trg prodajalcu in obratno. Ravno tako grafični oblikovalec prek nosilca trga posreduje najnovejši promocijski material in prejema povratne informacije iz trga o njegovi kakovosti in uporabnosti. Takšen je prevladujoči proces, pri čemer se dogaja tudi, da prodajalci komunicirajo neposredno z osebami v matičnem podjetju. V vseh primerih sta, poleg osebnega kontakta, glavna medija prenosa informacij telefon in elektronska pošta. Kot vidimo, je proces informiranja in komuniciranja sestavljen iz izvajalskih in nadzornih postopkov pri-

stojnih oseb v podjetju, nosilcev trgov in prodajalcev na tujem trgu. Izhod iz procesa je prodan izdelek ali učinkovita servisna storitev.

Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot preverjanje ustreznosti procesov v podjetju v primerjavi z njegovimi potrebami. Prenova se sproži z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja, skrajšanja izvajalnih časov, znižanja stroškov, izboljšanja kakovosti izdelkov ali storitev. Prenova poslovnih procesov je organizacijska metoda, ki zahteva poseg v način poslovanja z namenom doseči učinkovitejšo in bolj konkurenčno poslovanje. Pri tem gre za interdisciplinarno delo, vključujoče ljudi različnih znanj, ki vodijo in izvajajo prenovo (Hammer, Champy, 1993). V literaturi zasledimo hipotezo, da je prenovo poslovnih procesov bolje narediti pred uvedbo informacijske rešitve, kar je dokazano najboljši način; zavedati pa se moramo, da to velikokrat ni lahko. Podjetjem se mudi z informatizacijo, prenova je poveza-

na s precejšnjimi stroški in vzame veliko časa, zato se velikokrat zgodi, da se podjetja poslužujejo uvajanja informacijske rešitve, ki med uvajanjem sama po sebi sili k prenovi poslovnih procesov.

V našem primeru je cilj preнове procesa informiranja in komuniciranja vzpostaviti učinkovitejši pretok informacij od tržne mreže do matičnega podjetja in obratno. Prenovljeni proces je definiran kot pretok informacij v standardiziranem okviru neposredno od prodajalca na tujem trgu do pristojne osebe v matičnem podjetju in obratno. Uvedba sodobne informacijske rešitve ekstranet lepo sovпада s prenovljenim procesom, saj vzpostavlja novo informacijsko-komunikacijsko okolje kot osrednji komunikacijski kanal matičnega podjetja in tržne mreže, ki omogoča učinkovitejši pretok informacij. Zakaj se torej v podjetju odločimo za uvedbo ekstraneta oziroma prenovo procesa informiranja in komuniciranja?



Slika 9: Komunikacijski vzorec v podjetju po prenovi
(Vir: Prirejeno po Bodwitch, Buono, 2005, str. 119.)

Na podlagi uvedbe ekstraneta naredi podjetje korak k večji decentralizaciji komunikacijskega omrežja, ki ima svoje prednosti v širjenju znanja, večji prilagodljivosti spremembam v okolju in doseganju večje ravni kreativnosti in inovativnosti zaposlenih. Z uporabo novega komunikacijskega medija podjetje skrajša pot informacij, saj se informacije pretakajo od prodajalca na trgu neposredno do pristojne osebe v matičnem podjetju in obratno (slika 9). Ko-

munikacija poteka v standardiziranem okviru, kar zmanjšuje zunanje kulturne vplive in možnost napačnega interpretiranja informacij (Interno gradivo podjetja, 2006). Podjetje do določene mere premaga tudi individualne ovire, kot sta čustvena reakcija in komunikacijska preobremenitev, saj udeleženci v komunikaciji niso v neposrednem stiku, časovno so neodvisni, sporočilo oz. odgovor lahko pripravijo itn. Podjetje lahko vse omenjeno s pridom uporabi

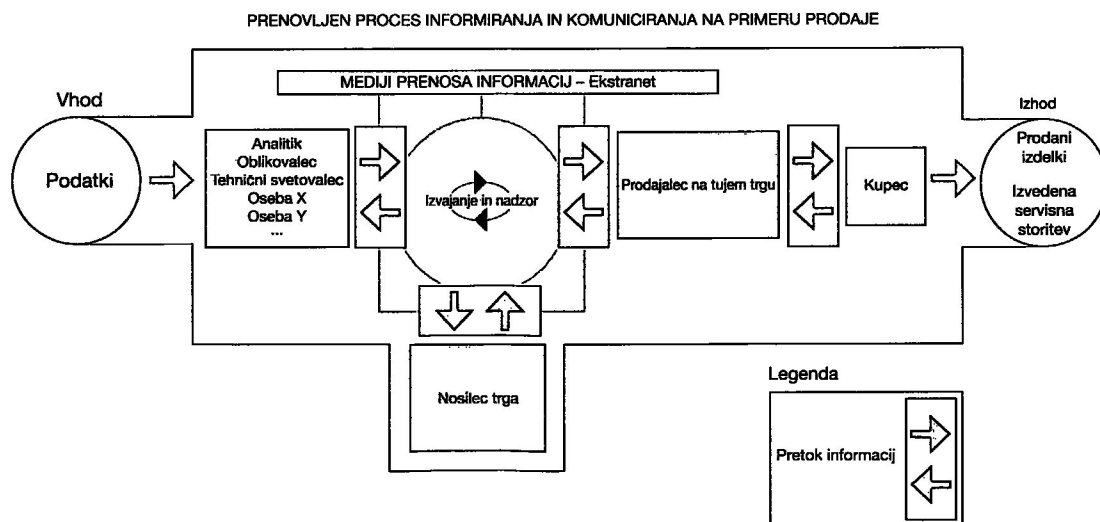
za doseganje organizacijskih ciljev, saj je s stališča organizacije bistvo komunikacije vplivanje na obnašanje posameznikov na način, da bodo delovali v smislu čim boljšega doseganja organizacijskih ciljev (Ferjan, 1998, str. 38).

Prenovljeni proces informiranja in komuniciranja matičnega podjetja s tržno mrežo poteka tako, da analitik objavlja podatke o poslovnih priložnostih s pomočjo spletnega portala in prejema povratne informacije, ki jih na podlagi poročil o izvedenih aktivnostih na posamezni poslovni priložnosti prodajalci posredujejo prek portala. Poleg poglobljenih analiz in arhiviranja podatkov je omogočeno sistematično spremljanje uspešnosti prodajnih aktivnosti po tujih trgih.

Grafični oblikovalec objavlja najnovejši marketinški material neposredno na portalu. Ažuriran marketinški material je prodajalcem dostopen ob vsakem času, od kjer koli, tudi njegovo naročanje poteka prek portala. Tehnični svetovalec svetuje prek portala, pri čemer se oblikuje seznam najpogostejših vprašanj in odgovorov, ki predstavlja bazo znanja in pomeni manjše število svetovanj, saj lahko uporabnik pridobi odgovore, preden kontaktira svetovalca. Na podlagi objavljenih novih poslovnih priložnosti, količine in vrste naročenega marketinškega materiala ter števila in vrste tehničnih svetovanj so omogočene priprave letnih statistik sklepanja poslov. Podatki so evidentirani v sistemu in imajo možnost izvoza v tabelarične oblike. Vsebine in funkcionalnosti spletne

ga portala, ki so temelj prenove nekaterih delovnih aktivnosti in načinov informiranja ter komuniciranja med tržno mrežo in matičnim podjetjem, natančneje predstavimo v petem poglavju. Vhod v prenovljeni proces informiranja in komuniciranja so še vedno podatki, na podlagi funkcionalnosti informacijske rešitve je zmanjšano število izvajalskih in nadzornih postopkov, značilnosti medija prispevajo k hitrejšemu pretoku informacij in zagotavljanju učinkovitejše podpore prodajnemu osebju, izhod iz procesa so prodani izdelki ali izvedene servisne storitve (slika 10). Zaradi učinkovitejše podpore prodajnemu osebju, prihranka časa na podlagi funkcionalnosti informacijske rešitve in učinkovitejšega informiranja ter komuniciranja vplivamo na izboljšanje prodajnih rezultatov in zagotavljanje kakovostnejših servisnih storitev za kupca.

Končujemo z ugotovitvijo, da prenovljeni proces informiranja in komuniciranja standardizira načine informiranja in komuniciranja ter tako zmanjšuje vpliv kulturne komponente okolja in s tem zagotavlja hitrejši pretok informacij. Na podlagi učinkovitejšega medija prenosa informacij in funkcionalnosti informacijske rešitve prispeva k boljši informiranosti in podpori prodajnemu osebju na tujih trgih ter kot tak prispeva k boljšim prodajnim rezultatom in kakovostnejšim servisnim storitvam. V nadaljevanju prispevka podrobneje predstavimo analizo informacijskih potreb, modeliranje vsebine informacijske rešitve in njeno konstrukcijo.



4 NAČRTOVANJE EKSTRANETA

Prenova procesa informiranja in komuniciranja z uvedbo informacijske rešitve ekstranet omogoči hitrejši prenos informacij, standardizacijo posameznih delovnih aktivnosti, prenos dobre prakse in s tem tudi večjo medsebojno povezanost. Pri tem je treba poudariti, da rešitev sama po sebi ne prinaša omejenih prednosti, če v njeni vsebinski strukturi ni »pravih« informacij. Zaradi tega smo pri načrtovanju ekstraneta namenili veliko pozornosti analizi informacijskih potreb prodajnega osebja na tujih trgih, s ciljem pripraviti kakovostno in predvsem uporabno vsebinsko strukturo portala. Naglo spreminjanje tehnologije ter vse večje in kompleksnejše informacijske rešitve zahtevajo vedno večjo formalizacijo razvojnega procesa. Pozornost se vse bolj pomika v zgodnje razvojne faze, strateško načrtovanje in logično zasnovanje. Pri snovanju kakršne koli informacijske rešitve moramo poznati glavni namen vzpostavitve, katere podatke bomo zajeli, katere vire bomo uporabili ter kako bomo omogočili čim hitrejši in enostavnejši dostop do podatkov. Vsaka informacijska rešitev mora biti zasnovana tako, da je čim bolj usmerjena na potrebe uporabnikov, podatki pa morajo biti podani v uporabniku razumljivi in preprosti obliki. Pri snovanju je treba upoštevati načelo, da naj uporabnik dobi tiste podatke, ki jih za svoje delo potrebuje. (Kovačič, Vintar, 1994, str. 51).

4.1 Analiza informacijskih potreb

Ciljna skupina uporabnikov ekstraneta je bilo prodajno osebje na tujih trgih. Prvi korak pri analizi informacijskih potreb je bilo natančno preučevanje njihovega vsakodnevnega dela, definiranje delovnih aktivnosti in s tem tudi obstoječe komunikacije z matičnim podjetjem. Pri tem smo si pomagali z anketiranjem in delavnicami, na katerih smo predstavili prednosti projekta in njegovo okvirno zasnovano. Na podlagi tega smo definirali probleme, s katerimi se srečujejo prodajalci na tujih trgih ter njihovi vodje in drugi zaposleni, ki so vključeni v komunikacijo oz. delo s tujim trgom. V nadaljevanju smo tako lahko definirali seznam zelenih funkcionalnosti ekstraneta, ki bi olajšale delo prodajnega osebja na tujih trgih in vseh zaposlenih v matičnem podjetju, vključenih v delo s tujim trgom. Poleg funkcionalnosti smo seveda definirali tudi vsebine, ki bi podpirale njihovo delo, pri čemer smo jih razdelili na vsebine z enostransko in dvostransko administracijo. Nekatere vsebine so

dobile značaj dvostranske administracije, kar pomeni pripravo in objavo tudi s strani tržne mreže, ostale smo definirali za pripravo in objavo le s strani matičnega podjetja.

Vsebine, pri katerih smo s pomočjo dvostranske administracije in standardiziranega okvira objave dosegli hitrejši tok informacij med tržno mrežo in matičnim podjetjem, je predvidela za pripravo in objavo tudi tržna mreža. V primeru samo enostranske priprave in objave s strani matičnega podjetja bi bile vsebine iz tržne mreže ponovno posredovane po ustaljenih kanalih komuniciranja v nestrukturirani obliki, kar pomeni, da bi jih bilo treba ponovno preoblikovati in dodati na portal.

Dvostranska administracija je bila torej poleg uvedbe informacijske rešitve vključujoč funkcionalnosti za racionalizacijo posameznih delovnih aktivnosti drugi pogoj za vzpostavitev prenovljenega procesa komuniciranja in informiranja med tržno mrežo in matičnim podjetjem. Analiza informacijskih potreb prodajnega osebja na tujih trgih definira naslednje primarne vsebine ekstraneta: aktualne novice, marketinški material, konkurenca, trgi, projekti/reference, tehnične informacije, seminarji in srečanja, poslovne priložnosti, nove ideje, tržna mreža, forum. Po definiranju vsebine ekstraneta smo se začeli ukvarjati s pripravo njenega modela.

4.2 Modeliranje vsebine

Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo pripravimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, preizkušanje brez tveganja za izvirnik in prenos znanj (Kovačič, 1998, str. 99). Cilj modela je zajeti tiste vidike sistema, ki so pomembni za določen namen, ter zanemariti ostale (Heričko, 2001, str. 233). Izbor lastnosti modela je stvar posameznega snovalca ali skupine snovalcev. Odločitev, kaj vključiti v model in česa ne, temelji predvsem na namenu modela (Warboys et al., 1999, str. 41). Zaradi preglednosti so modeli največkrat izraženi v grafični obliki, saj je pregovorno znano, da slika pove več kot tisoč besed (Yourdon, 1989, str. 134). Večina informacij je povezana z grafičnimi simboli, nekatere so prikazane tudi opisno z besedilom. Uporabnost modela se kaže v njegovi natančnosti, konsistentnosti, primernosti za komuniciranje, preprostosti za spreminjanje in razumljivosti (Heričko, 2001, str. 233).

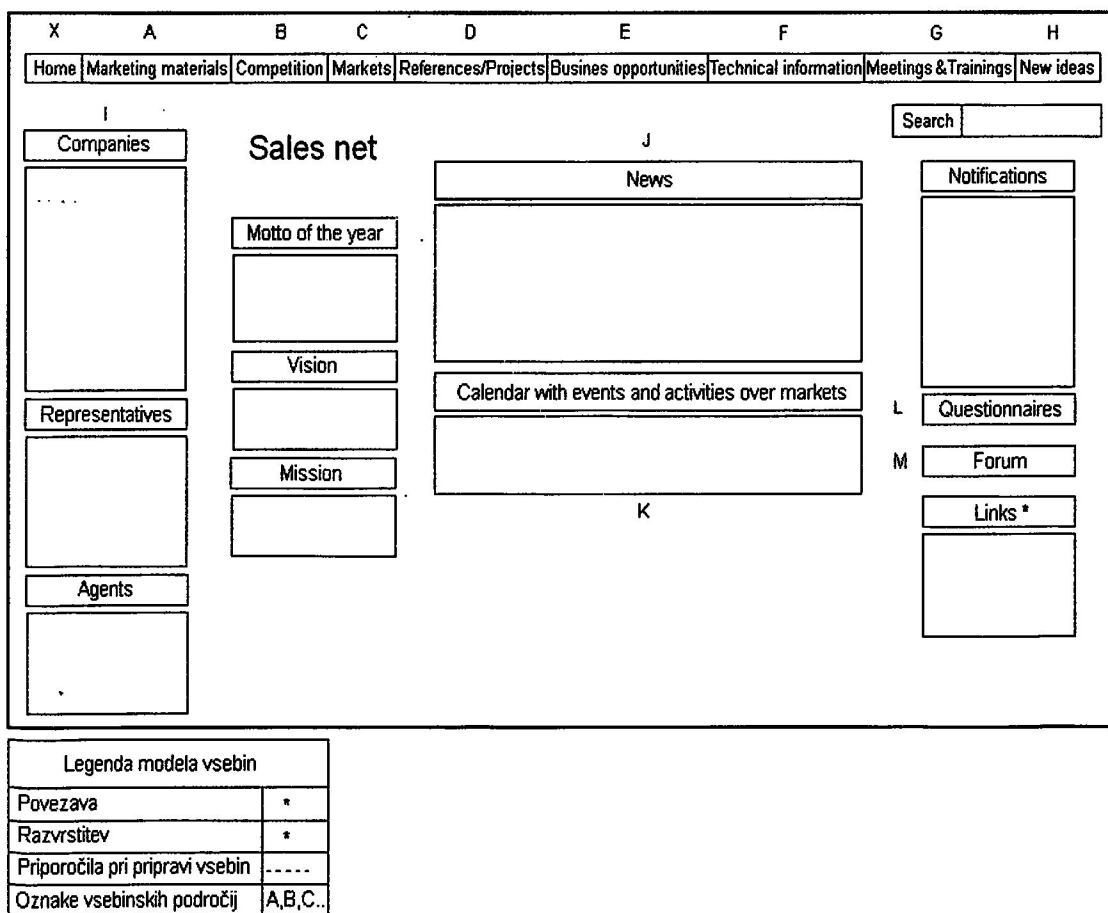
V našem primeru je šlo za modeliranje vsebine informacijske rešitve, pri čemer smo v grafično bese-

dilni obliki natančneje prikazali in definirali sestavo ter značilnosti posameznih področij informacijske rešitve: vstopno stran in navigacijo, posamezne podstrani, globino (ravni) dostopa do posameznih informacij, posamezne podvsebine in vrste dokumentov, področja z omejitvami vpogleda, priporočila pri pripravi vsebin, administrativni značaj vsebin, povezave med posameznimi portalnimi stranmi in podstranmi (cross links) ter skrbnike posameznih področij.

Za omenjeni model vsebin smo se odločili zaradi njegove primernosti za komuniciranje in usklajevanje z vodilnim osebami v podjetju ter s posameznimi skrbniki vsebin. Prednost modela vsebin ekstrane ta je bilo lažje razumevanje ter poenostavitev kompleksnosti; model je predstavljal temelj za konstruiranje informacijske rešitve. Ker v našem primeru ni šlo za modeliranje poslovnega procesa, temveč za modeliranje vsebine informacijske rešitve, je bila temu prilagojena tudi tehnika modeliranja. Na splošno za

tehnike modeliranja velja, da je težko najti optimalno modelirno tehniko. Če tehnika modeliranja ni strogo formalna, je lažja za uporabo, vendar ni primerna za avtomatizacijo. Samo tehnike s strogo določenimi pravili za modeliranje so nedvoumne in primerne za avtomatizacijo in simulacijo. V našem primeru je bilo treba izbrati posamezniku čimbolj razumljivo tehniko, saj smo modelirali vsebino, ki jo je bilo treba predstaviti zaposlenim s slabšim poznavanjem razvoja informacijskih rešitev, poleg tega za modeliranje vsebine niso bile primerne obstoječe tehnike in orodja za modeliranje poslovnih procesov.

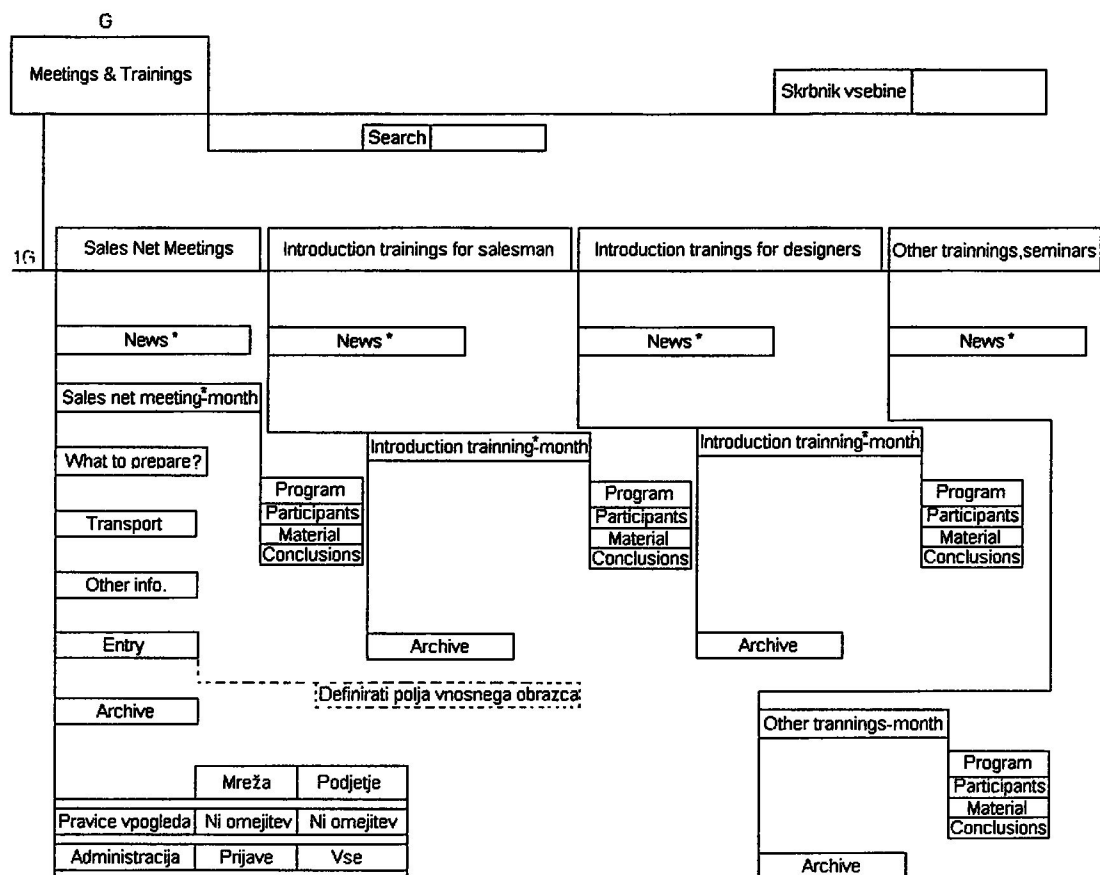
Zaradi razumljivosti in specifičnosti modeliranja smo se odločili za grafični izris modela vsebine, vključujoč besedilne opise in nekatera definirana pravila. Model zajema vstopno stran z razporejenimi vsebinskimi področji, posamezna vsebinska področja z definiranimi vsebinami, podvsebinami in dokumenti.



Skica 1: Model vsebin – vstopna stran
(Vir: Interno gradivo podjetja, 2006.)

Model vsebin vstopne strani (skica 1) predstavlja izhodišče modeliranja vsebin posameznih vsebinskih področij, ki so označena s črkami. V legendi so opisane grafične oznake, ki se pojavljajo v modelu.

Pri tem gre za oznako povezave, ki pomeni prehod med posameznimi področji, razvrstitev, ki pomeni seznam vsebinsko podobnih elementov, in oznako priporočila za pripravo vsebin.



Skica 2: Model vsebin – primer posameznega vsebinskega področja
(Vir: Interno gradivo podjetja, 2006.)

Model vsebin posameznega vsebinskega področja (skica 2) definira globino dostopa oz. ravni, na katerih se pojavljajo posamezne informacije. Upoštevajoč kriterije hitrega, preglednega in preprostega dostopa do informacij smo se odločili za največ tri ravni globine, ko dostopimo do želene informacije (Redish, 2003). Poleg tega model vsebuje informacijo o skrbniku vsebin in matrico, v kateri definiramo administrativni značaj vsebin ter morebitne omejitve iz naslova pravic vpogleda tržne mreže ali matičnega podjetja. Tako pripravimo modele vseh definiranih vsebinskih področij, ki nato skupaj z modelom vstopne strani tvorijo celovit model vsebin ekstraneta, ki ga predstavimo zaposlenim v tržni mreži in v matičnem podjetju, vključno z vodilnim kadrom, ter

skrbnike posameznih vsebinskih področij. Po uskladitvi in dopolnitvi modela pripravimo natančno matrico pravic vpogleda po vseh bodočih uporabnikih na tržni mreži in v matičnem podjetju.

Ugotavljamo, da model vsebin, v katerem natančneje definiramo vsebinska področja vse do ravni dokumentov, predstavlja podlago za kreiranje matrice pravic vpogleda in je seveda temelj kasnejši konstrukciji rešitve. Če se ne odločimo za razvoj informacijske rešitve po meri, temveč za kupljeno rešitev, nam model omogoča primerjavo in usklajevanje z vsebinskim modelom, ki ga podpira kupljena rešitev. Model vsebin je torej podlaga, na katero apliciramo kupljeno informacijsko rešitev, ali smernica, po kateri razvijemo rešitev po meri.

4.3 Konstrukcija ekstraneta

Pri uvajanju programskih rešitev se podjetja pogosto odločajo med nakupom in lastnim razvojem. Predvsem v večjih organizacijah in podjetjih se pojavlja dilema o nakupu ali lastnem razvoju programskih rešitev. V splošnem velja, da se z nakupom precej zniža raven tveganja in skrajša čas uvedbe rešitve, slabosti pa se kažejo v visoki ceni nakupa in omejenosti pri prilagajanju rešitve. Velja pravilo, da je nakup programske rešitve ob normalnih tržnih pogojih upravičen, če pokriva vsaj 80 odstotkov informacijskih potreb obravnavanega področja. Pri tem normalni pogoji pomenijo poleg ustrezne cene tudi pripravljenost ponudnika za sodelovanje pri uvedbi in prilagajanju rešitve (Kovačič, 1999, str. 40).

V podjetju smo že imeli implementiran intranetni portal, ki je temeljil na Microsoftovem programskem orodju SharePoint. Zaradi prenosa nekaterih podatkov z obstoječega intranetnega portala je povezljivost rešitve igrala zelo pomembno vlogo. Poleg tega je bila pomembna tudi povezljivost rešitve s programskim paketom Microsoft Office, ki je omogočala dodatne funkcionalnosti in izvoz podatkov v najpogostejše datotečne oblike Microsoft Office, ki so jih zaposleni uporabljali pri delu. Primerjava modela vsebin, ki ga je podpirala programska rešitev z našim predhodno pripravljenim modelom, je rezultirala v 80-odstotnem pokrivanju definiranih informacijskih potreb, kar je bil glavni pogoj za nakup in kasnejšo konstrukcijo portala.

Konstrukcija je torej temeljila na programskem orodju Microsoft SharePoint, ki v izhodišču ponuja glavno portalno stran, imenovano workspace (delovno področje), ki ji lahko dodajamo posamezne strani in podstrani. Portalna stran, kakor tudi vse podstrani, nam ponujajo naslednje gradnike (web parts), ki jih uporabljamo pri konstrukciji portala: knjižnico dokumentov, knjižnico slik, sezname dogodkov, novic, nalog, dokumentov, uporabnikov, povezav ter diskusijo in anketo. Vizualno so gradniki sestavljeni iz okvira, naslova in povzetka vsebine. Ko kliknemo na naslov ali povzetek vsebine gradnika, se pomaknemo »eno raven niže«, na kateri si lahko preberemo vso vsebino, jo spremenimo, dodamo dokument ali komentar glede na to, kakšne so naše uporabniške pravice. V nadaljevanju predstavimo značilnosti posameznih gradnikov (Langfeld et al., 2004, str. 17).

Pri konstrukciji portala gre torej za kreiranje portalnih strani in podstrani, vključujoč izbiranje, doda-

janje, urejanje in povezovanje posameznih gradnikov (web parts) glede na predhodno definirani model vsebine. Tako oblikovno in vsebinsko kreiramo portal, do katerega dostopimo in ga urejamo prek spletnega brskalnika. Portal nam ponuja tudi analitično orodje, s pomočjo katerega analiziramo po implementaciji uporabo posameznih vsebinskih področij oz. portalnih strani in podstrani ter tudi posameznih gradnikov. Rezultati nam služijo za preoblikovanje ali odstranjevanje obstoječih vsebinskih področij in dodajanje novih, s ciljem zagotoviti čim večjo uporabo vsebin (Langfeld et al., 2004, str. 29).

V našem primeru konstruiranja smo se soočali z oblikovno in do določene mere tudi funkcionalno omejenostjo informacijske rešitve. Težko je bilo posegati v oblikovno zasnovo portalnih strani in gradnikov, saj je ta do določene mere že definirana in jo je mogoče spremeniti le z ustreznim posegom v programsko kodo rešitve. Popolne preslikave modela vsebine na model, ki ga je podpirala informacijska rešitev, ni bilo mogoče narediti, zato je bilo treba do določene mere prilagajati vsebino.

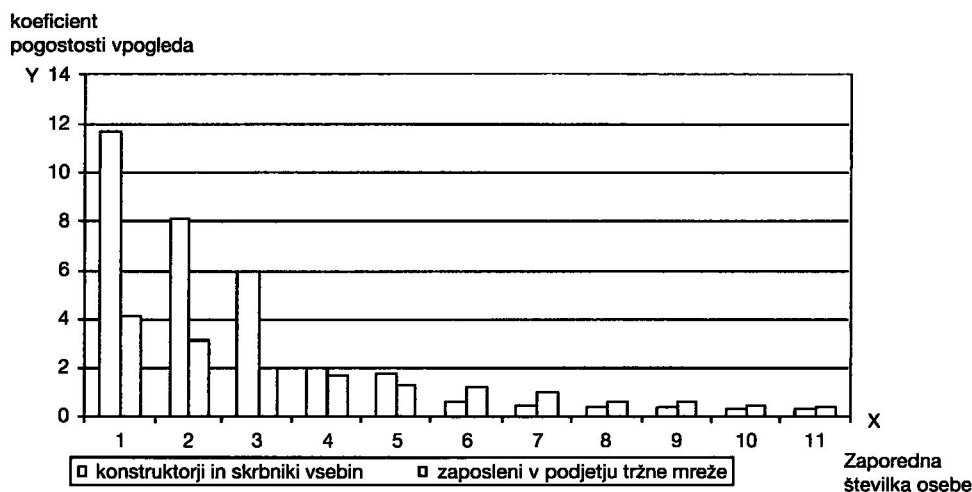
Na podlagi praktične izkušnje lahko sklenem, da je pri omenjenem načinu konstrukcije ključnega pomena za uspešno pripravljen projekt, izbira in povezovanje vsebinsko ustreznih gradnikov, glede na predhodno pripravljeni model vsebine ter prilagajanje vsebine ali programske kode v primeru omejitev funkcionalnosti rešitve. Cilj usklajevanja modela vsebin in modela, ki ga podpira informacijska rešitev, je torej »zadržati« vsaj 80 odstotkov informacijskih potreb uporabnikov, definiranih v predhodno pripravljenem modelu vsebine.

5 IMPLEMENTACIJA PILOTNEGA PROJEKTA

Ko smo zaključili s fazo konstrukcije ekstraneta, ga je bilo treba implementirati. Primarno se uporabljata dva načina uvajanja informacijskih rešitev, hkratno in postopno. Hkratno uvajanje pomeni zagon informacijske rešitve na vseh lokacijah v istem trenutku, medtem ko gre pri postopnem uvajanju za uvajanje na vsaki lokaciji posebej (O'Leary, 2000, str. 151–160). V našem primeru je bilo potrebno uvajanje ekstraneta na 22 lokacijah po svetu, vključujoč prodajna podjetja in predstavništva matičnega podjetja. Zaradi obsežnosti projekta in razlik v obstoječih hitrostih internetnih povezav ter razpoložljivi programski in strojni opremljeni tržne mreže je bilo smiselno postopno uvajanje informacijske rešitve. K temu je prispeval

tudi zaznani odpor uporabnikov do rešitve, predvsem zaradi strahu pred tem, da gre za sistem, ki je samo še eden izmed načinov nadzora nad njihovim delom. Za začetek postopnega uvajanja smo izbrali prodajno podjetje, v katerem smo implementirali testno verzijo ektraneta, pri kateri vsa področja še

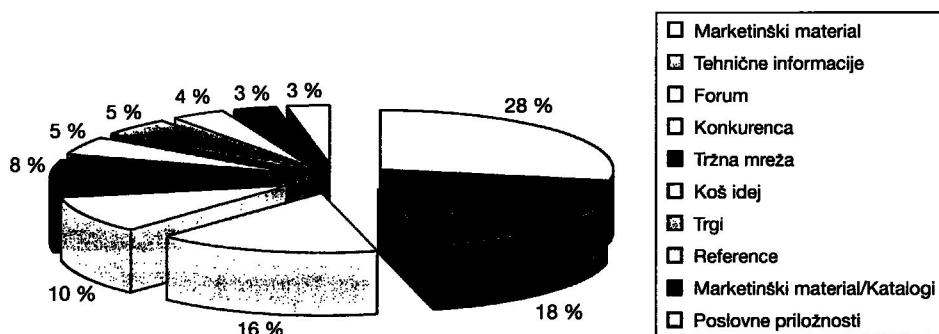
niso bila v celoti izgrajena in napolnjena z vsebino. Pilotni projekt je vključeval predstavitev sistema in izobraževanje uporabnikov. V nadaljevanju predstavljamo rezultate uporabe ektraneta po enomesečnem obdobju na podlagi statistike vpogledov, ki se je izračunavala v ozadju informacijske rešitve.



Grafikon 1: Primerjava pogostosti vpogledov v vsebine ektraneta
(Vir: Interno gradivo podjetja, 2006.)

V zgornjem grafu je os X označena z zaporednimi številkami od 1 do 11, ki predstavljajo prvih enajst oseb z največjimi vrednostmi vpogledov, rumeni stolpci predstavljajo osebe s seznama konstruktorjev in skrbnikov vsebin, rdeči stolpci pa osebe s seznama zaposlenih v podjetju tržne mreže in matičnega podjetja. Če primerjamo vrednosti, ugotovimo, da so imele le prve tri osebe, ki so bili konstruktorji, precej večje vrednosti vpogledov, kar je logično, saj so največ sodelovali pri konstrukciji. Zanimiva je bila primerjava oseb pod zaporednimi številkami 4 in 5, pri katerih so zaposleni v podjetju

tržne mreže po vrednosti vpogledov le malo zaostajali za skrbniki vsebin. Od zaporedne številke 6 naprej pa so vrednosti vpogledov zaposlenih v podjetju tržne mreže presegali vrednosti skrbnikov vsebin v matičnem podjetju, kar pomeni, da so pogosteje dostopali do vsebin kot pa njihovi skrbniki. Sklene-mo lahko z ugotovitvijo, da je bil ekstranet glede na pogostost vpogledov v vsebine s strani zaposlenih v podjetju tržne mreže in matičnega podjetja dobro sprejet, kar je bilo seveda tudi dobro izhodišče za njegov nadaljnji razvoj in implementacijo na preostali tržni mreži.



Grafikon 2: Najpogosteje obiskana vsebinska področja ektraneta
(Vir: Interno gradivo podjetja, 2006.)

Največji odstotek obiska je zavzemalo področje marketinškega materiala, sledila so mu področja tehničnih informacij, foruma in konkurence. Zelo visoko se je uvrščalo tudi področje koš idej, ki v tistem času še ni bilo v celoti izgrajeno, a je kljub temu po obiskanosti presegalo področje trgov. Ekstranet je bil vsebinsko prilagojen prodajnemu osebju na tujih trgih, zato je logično, da je bila v ospredju obiskanost področij, ki neposredno prispevajo k pospeševanju prodaje. Zanimivo je bilo dejstvo, da je bila obiskanost foruma zelo pogosta v primerjavi z majhnim številom prispevkov. Iz tega dejstva lahko predvidevamo, da zaposleni niso vnašali prispevkov v forum zaradi strahu pred neformalnostjo v formalni organizaciji. Izstopala je slaba obiskanost področij reference in poslovne priložnosti, ki pa sta bili takrat še v fazi izgradnje in polnjenja z vsebino, zato njihovo analiziranje ni bilo smiselno.

Seveda pa se pri vsaki investiciji vprašamo tudi o potrebnih vložkih in koristih, ki nam jih prinaša. V našem primeru smo koristi določili na podlagi časovnih prihrankov pri posameznih delovnih aktivnostih. Prihranke smo vrednotili z vrednostjo delovne ure na posameznem delovnem mestu. Lažja je bila ocena vložkov, pri čemer je izstopal strošek načrtovanja in uvajanja, ki je večkrat presegel strošek nakupa rešitve. Investicija naj bi se po naših ocenah pokrila v obdobju treh let. Kvantifikacije omenjenih ocen zaradi zaupnosti podatkov ne navajamo.

V nadaljevanju uvajanja ekstraneta sem kot vodja projekta predlagal strategijo postopnega uvajanja, vključujoč predstavitev sistema in izobraževanje uporabnikov neposredno na tujih trgih po vseh organizacijskih enotah tržne mreže. Na podlagi izkušenj, analize uporabe posameznih vsebinskih področij in anketiranja uporabnikov bi se postopoma čistile slabo obiskane vsebine ter se izboljševale programska oprema in internetne povezave s ciljem zagotavljanja boljšega delovanja informacijske rešitve. Postopek uvajanja naj bi torej potekal sistematično, s postopnim vključevanjem posameznih organizacijskih enot in predstavitev ekstraneta, izobraževanjem ter motiviranjem uporabnikov neposredno v organizacijski enoti na tujem trgu. Na drugi strani pa je bilo vodstvo podjetja naklonjeno predvsem strategiji hkratnega uvajanja, ki je pomenila nižje stroške in krajši čas uvajanja. Vsem uporabnikom smo ekstranet predstavili na skupnem srečanju, pri čemer smo jim glede na predhodno določene upo-

rabniške pravice omogočili dostop do vsebin. Kasneje se je izkazalo, da bi bilo resnično potrebno postopno uvajanje informacijske rešitve, saj delovanje in uporaba s strani tržne mreže ni bila najboljša, čemur so seveda botrovale slabe internetne povezave, stanje programske opreme ter slaba izobraženost uporabnikov pri uporabi rešitve. Kasneje so se izvajala naknadna izobraževanja uporabnikov in izboljšave v smeri boljšega delovanja rešitve, kar je bilo precej uspešno, saj se je konstantno izboljševala raven uporabe.

Končujem z ugotovitvijo, da je izbira načina uvajanja informacijske rešitve izrednega pomena za njeno nadaljnjo uspešnost. Ugotovimo lahko ujemanje teoretičnih izhodišč uvajanja informacijskih rešitev z izkušnjami iz praktičnega primera uvedbe ekstraneta. Poleg izbire ustreznega načina uvajanja informacijske rešitve je treba nameniti veliko pozornosti tudi izobraževanju in motiviranju uporabnikov za njeno uporabo. Pri vsem tem pa ne smemo zapostavljati potrebne infrastrukture za njeno delovanje.

6 SKLEP

V prispevku je prikazan praktičen primer razvoja in uvedbe ekstraneta na tržni mreži podjetja, ki sovpada s prenovo procesa informiranja in komuniciranja. Njegova specifičnost je v tem, da gre za portal, ki je vsebinsko prilagojen prodajnemu osebju na tujih trgih matičnega podjetja s ciljem prenoviti proces informiranja in komuniciranja, na tej podlagi pospešiti pretok informacij, omogočiti prihranke časa in tako pozitivno vplivati na prodajne rezultate. Pospeševanje prodaje je torej glavni cilj, h kateremu stremi ekstranet tržne mreže podjetja. Na podlagi uvedbe ekstraneta in s tem seveda prenove procesa naredi podjetje korak k večji decentralizaciji komunikacijskega omrežja, ki ima svoje prednosti v širjenju znanja, večji prilagodljivosti spremembam v okolju in doseganju večje ravni kreativnosti in inovativnosti zaposlenih. Prenovljeni proces informiranja in komuniciranja standardizira načine informiranja in komuniciranja, zmanjšuje vpliv kulturne komponente okolja in s tem zagotavlja hitrejši pretok informacij. Lahko tudi rečemo, da je proces informiranja in komuniciranja podlaga za izvajanje podpornih in temeljnih dejavnosti podjetja in da prispeva k nastajanju nove vrednosti za kupca. Dvostranska administracija je poleg uvedbe informacijske rešitve, vključujoč funkcionalnosti za racionalizacijo posameznih

delovnih aktivnosti, potreben pogoj za vzpostavitev prenovljenega procesa komuniciranja in informiranja med tržno mrežo in matičnim podjetjem. Načrtovanje ektraneta zahteva veliko pozornosti. Poudariti je treba način razvoja, pri katerem gre za usklajevanje predhodno pripravljenega modela vsebine z modelom, ki ga podpira kupljena rešitev. Model vsebin, v katerem natančneje definiramo vsebinska področja vse do ravni dokumentov, predstavlja temelj kasnejši konstrukcije rešitve. Model vsebin je dejansko temelj, na katerega apliciramo kupljeno informacijsko rešitev. Pozornost je treba nameniti tudi izbiri pravega načina uvajanja ektraneta glede na obsežnost projekta in značilnosti podjetja, kar je izrednega pomena za njegovo kasnejšo uspešnost, saj lahko na primeru napačne odločitve ogrozimo uspešnost celotnega projekta.

7 LITERATURA IN VIRI

- [1] Bodwitch, James L., Buono, Anthony F.: A primer on organizational behaviour. Hoboken (NJ): Wiley cop., 6th ed., 2005, 458 str.
- [2] Damij, Talib: Načrtovanje informacijskih sistemov. Univerza v Ljubljani, EF, 1994. 43 str.
- [3] Ferjan, Marko: Poslovno komuniciranje. Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj, 1998. 180 str.
- [4] Hammer, M., Champy, J.: Reengineering the Corporation. New York, NY : Harper Collins Books, 1993. 310 str.
- [5] Heričko, Marjana: Modeliranje poslovnih procesov v praksi. Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2001, Portorož. Ljubljana : Slovensko društvo Informatika, 2001, str. 232–238.
- [6] Interno gradivo podjetja, 11. 5. 2007.
- [7] Kovačič, Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
- [8] Kovačič, Andrej: Teze in ugotovitve okrogle mize: Najboljše programske rešitve in pravi izvajalci? Uporabna informatika, Ljubljana, 7(1999), 2, str. 39–42.
- [9] Kovačič, Andrej, Vintar, Mirko: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994. 316 str.
- [10] Križman, Vojko, Novak, Rajko: Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002, 108 str.
- [11] Langfeld et al.: Microsoft SharePoint 2003 Unleashed. Sams Publishing, 2004. 856 str.
- [12] O'Leary, Daniel E.: Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce and Risk. Cambridge: University Press, 2000. 232 str.
- [13] Porter, Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance. New York : Free Press, 1985.
- [14] Redish, Ginny: Šest lastnosti dobrega spletnega mesta. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 25(2003), str. 50.
- [15] Sirigindi, Subba Rao: Enterprise resources planning in reengineering business. Business Process Management Journal, MCB University, 6(2000), 5, str. 376–391.
- [16] Skidmore, David: Civil Society, Social Capital and Economic Development. Global Society, 15(2001), 1, str. 53–72.
- [17] Warboys, Brian et al.: Business Information Systems: A Process Approach. London : McGraw-Hill, 1999. 262 str.
- [18] Yourdon, Edward: Modern Structured Analysis. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1989. 672 str.

Janez Černi je vodja kontrolinga v proizvodnem podjetju Bartec Varnost, ki je sestavni del nemške multinacionalke Bartec. Svojo poslovno pot je začel v podjetju Trimo, d. d., v katerem je bil vodja projektov na področju marketinga in razvoja tržne mreže. Leta 2008 je magistriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, na smeri poslovna informatika, iz tematike razvoja ektraneta za potrebe tržne mreže podjetja.