

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZIRANJE POSLOVANJA PODJETJA  
V POGOJIH ELEKTRONKEGA POSLOVANJA**

Ljubljana, marec 2003

MOJCA MARC

## **IZJAVA**

Študentka Mojca Marc izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in prof. dr. Borke Jerman Blažič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

---

## Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIJA IN OPREDELITVE POJMOV .....</b>	<b>3</b>
2.1	METODOLOGIJA.....	3
2.2	OPREDELITVE POJMOV .....	4
2.2.1	<i>Nova ekonomija .....</i>	5
2.2.2	<i>Elektronsko poslovanje.....</i>	8
2.2.3	<i>Elektronsko podjetje.....</i>	11
<b>3</b>	<b>ELEKTRONSKO OKOLJE S Poudarkom NA SLOVENSkih RAZMERAH .....</b>	<b>12</b>
3.1	ELEKTRONSKA DRUŽBA IN EKONOMIJA .....	12
3.2	ELEKTRONSKO OKOLJE V SLOVENIJI.....	15
3.2.1	<i>Vključenost prebivalstva v elektronsko okolje.....</i>	18
3.2.2	<i>Razširjenost elektronskega poslovanja v podjetjih .....</i>	20
<b>4</b>	<b>KLASIFIKACIJA IN ORGANIZACIJA ELEKTRONSKIH PODJETIJ.....</b>	<b>21</b>
4.1	KLASIFIKACIJA POSLOVNIH MODELOV.....	21
4.1.1	<i>Spletna trgovina (E-shop) .....</i>	23
4.1.2	<i>Elektronska nabava (E-procurement) .....</i>	25
4.1.3	<i>Elektronski trgovski center (E-mall) .....</i>	26
4.1.4	<i>Elektronska dražba (E-auction).....</i>	26
4.1.5	<i>Virtualna skupnost (Virtual community) .....</i>	27
4.1.6	<i>Platforma za sodelovanje (Collaboration platform).....</i>	27
4.1.7	<i>Storitve tretje stranke v poslovanju (Third-party marketplaces) .....</i>	28
4.1.8	<i>Povezovalac v vrednostni verigi (Value-chain integrator).....</i>	28
4.1.9	<i>Ponudnik storitev v vrednostni verigi (Value-chain service provider) .....</i>	28
4.1.10	<i>Posredovanje informacij, storitve zagotavljanja zaupanja in druge storitve (Information brokerage, trust and other services).....</i>	29
4.2	ORGANIZACIJA ELEKTRONSKIH PODJETIJ .....	29
4.2.1	<i>Pojav virtualne organizacije .....</i>	31
4.2.2	<i>Poslovanje podjetij v omrežjih.....</i>	31
<b>5</b>	<b>ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA V ELEKTRONSKEM OKOLJU....</b>	<b>35</b>
5.1	BISTVO IN NAMEN ANALIZE POSLOVANJA.....	35
5.2	VPLIV ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA.....	37
5.2.1	<i>Vpliv elektronskega poslovanja na proces analize poslovanja .....</i>	38
5.2.2	<i>Vpliv elektronskega poslovanja na predmet analize.....</i>	38
5.3	ANALIZA NEOPREDMETENIH SREDSTEV .....	45
5.3.1	<i>Vrednost neopredmetenih sredstev oziroma intelektualnega kapitala .....</i>	48
5.3.2	<i>Merjenje vrednosti intelektualnega kapitala.....</i>	50
5.4	ANALIZA KUPCEV (STRANK) .....	52
5.4.1	<i>Življenjski cikel kupca.....</i>	53
5.4.2	<i>Uspešnost življenjskega cikla kupca.....</i>	64
5.5	ANALIZA ZAPOSLENIH OZIROMA ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	65
5.5.1	<i>Baza znanja v podjetju.....</i>	68

5.5.2	<i>Ohranjanje zaposlenih</i> .....	68
5.5.3	<i>Produktivnost/učinkovitost zaposlenih</i> .....	69
5.6	<b>ANALIZA NOTRANJIH PROCESOV</b> .....	69
5.6.1	<i>Nabava</i> .....	70
5.6.2	<i>Proizvodnja oziroma opravljanje storitev</i> .....	72
5.6.3	<i>Prodaja, dostava in poprodajne storitve</i> .....	74
5.7	<b>FINANČNA ANALIZA USPEŠNOSTI IN VREDNOTENJE PODJETJA</b> .....	75
5.7.1	<i>Uspešnost poslovanja</i> .....	75
5.7.2	<i>Vrednotenje podjetja</i> .....	80
<b>6</b>	<b>POSKUS ANALIZE POSLOVANJA PODJETJA V ELEKTRONSKEM OKOLJU</b> .....	<b>87</b>
6.1	<b>MODEL ZA ANALIZO POSLOVANJA V ELEKTRONSKEM OKOLJU</b> .....	87
6.1.1	<i>“Streha” modela</i> .....	89
6.1.2	<i>“Opeke” modela</i> .....	89
6.1.3	<i>“Temelj” modela</i> .....	90
6.2	<b>SPLETNA TRGOVINA PODJETJA MERKUR D.D.</b> .....	91
6.2.1	<i>Poslovni model in organizacija spletne trgovine</i> .....	91
6.2.2	<i>Poslovanje spletne trgovine</i> .....	93
<b>7</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>103</b>
<b>9</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>PRILOGA</b> .....	<b>I</b>
10.1	<b>KATEGORIZACIJA NEOPREDMETENIH SREDSTEV PO FASB (TABELA 1)</b> .....	<b>I</b>
10.2	<b>ŠTEVILO OBISKOVALCEV SPLETNE TRGOVINE IN NJIHOVA AKTIVNOST (TABELA 2)</b> .....	<b>II</b>
10.3	<b>ŠTEVILO KUPCEV V SPLETNI TRGOVINI IN NJIHOVA AKTIVNOST (TABELA 3)</b> .....	<b>III</b>
10.4	<b>OCENA POSLOVNEGA IZIDA IN STRUKTURA STROŠKOV, V SIT (TABELA 4)</b> .....	<b>IV</b>
10.5	<b>RAZDELITEV STROŠKOV NA VARIABILNE IN FIKSNE (DVE MOŽNOSTI), V SIT (TABELA 5)</b> .....	<b>V</b>
10.6.	<b>DODATNI PODATKI O POSLOVANJU SPLETNE TRGOVINE (TABELA 6)</b> .....	<b>VI</b>
	<b>SLOVARČEK</b> .....	<b>VII</b>

## Kazalo slik

Slika 1:	Prehod od trgovanja k elektronskemu poslovanju .....	9
Slika 2:	Naraščanje moči procesorjev in padanje njihovih cen .....	13
Slika 3:	Krivulja uveljavljanja nove tehnologije .....	14
Slika 4:	Število uporabnikov interneta v Sloveniji .....	19
Slika 5:	Razvrstitev obravnavanih poslovnih modelov .....	24

---

Slika 6:	Partnerstva v internetni industriji: strateške zveze in skupna vlaganja – B2C, C2C. Stanje junija, 2001.....	32
Slika 7:	Pet vidikov prizme uspešnosti .....	42
Slika 8:	Kompas za merjenje e-poslovanja .....	44
Slika 9:	Življenjski cikel kupca .....	53
Slika 10:	Spremljanje elementov življenjskega cikla kupcev.....	54
Slika 11:	Hierarhija aktivnosti spletnih strani.....	55
Slika 12:	Razmerje med količino in vrednostjo podatkov .....	56
Slika 13:	"Lijak" življenjskega cikla kupca .....	64
Slika 14:	Temeljne aktivnosti v podjetju .....	70
Slika 15:	Primerjava obračanja obratnih sredstev v novi in stari ekonomiji .....	79
Slika 16:	Povezava med investicijami v realna sredstva in finančno opcijo (nakupno opcijo).....	86
Slika 17:	Izgrajevanje vrednosti z izkoriščanjem opcij .....	85
Slika 18:	Model za analizo poslovanja v elektronskem okolju.....	88
Slika 19:	Poslovni proces v Merkurjevi spletni trgovini.....	92
Slika 20:	Doseganje obiskovalcev .....	95
Slika 21:	Aktivnost obiskovalcev .....	96
Slika 22:	Konverzija obiskovalcev v kupce.....	97
Slika 23:	Zadrževanje kupcev .....	98

## Kazalo tabel

Tabela 1:	Rast števila osebnih računalnikov in uporabnikov interneta v državah EU.....	14
Tabela 2:	Odstotek aktivnih uporabnikov Interneta v letu 2001.....	16
Tabela 3:	Odstotek uporabnikov Interneta v celotni populaciji (primerjava 1998 in 2001).....	17
Tabela 4:	E-pripravljenost izbranih evropskih držav .....	18
Tabela 5:	Komponente poslovnega modela .....	22
Tabela 6:	Balanced e-Scorecard v podjetju Raytheon .....	40
Tabela 7:	Tri najbolj potrebne izboljšave merjenja uspešnosti.....	41
Tabela 8:	Merila za ocenjevanje uspešnosti elektronskega poslovanja, razvita na podlagi prizme uspešnosti.....	43
Tabela 9:	Namen analize neopredmetenih sredstev glede na udeležence v poslovanju podjetja....	47
Tabela 10:	Sestava tržne vrednosti podjetja.....	49
Tabela 11:	Vpliv pridobivanja, konverzije in zadrževanja kupcev na vrednost podjetja .....	60
Tabela 12:	Indikatorji človeškega kapitala (primer) .....	66
Tabela 13:	Primer uporabe Sveiby-evega modela za spremljanje intelektualnega kapitala (Intangible Asset Monitor) v podjetju Celemi.....	67
Tabela 14:	Primerjava internetnih meril med poslovnimi modeli .....	82

---

# 1 UVOD

Sodobna podjetja so v vedno večji meri odvisna od informacijske tehnologije. Ta odvisnost je v zadnjem desetletju prerasla meje funkcije informacijske tehnologije v smislu podpore odločanja. Njena vloga postaja vedno bolj osrednjega pomena, uveljavlja se elektronsko poslovanje, pojavila pa so se tudi podjetja, ki poslujejo izključno preko elektronskih medijev, predvsem interneta. Dejstvo je, da se je v kratkem času razmeroma veliko spremenilo v načinu poslovanja podjetij, ki želijo sodelovati in preživeti v t.i. "novi ekonomiji". Spremenil se je na primer način obravnavanja kupcev, ki je veliko bolj prilagojen posameznikom, kupci so vse bolj informirani in bolj zahtevni, povečala se je vloga znanja oz. človeškega kapitala in drugih neopredmetenih sredstev pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja, večji pomen ima sodelovanje z dobavitelji in partnerskimi podjetji in podobno.

Podjetja se morajo novim razmeram hitro prilagajati, kar pomeni, da običajno ne uspejo globlje preučiti, spoznati ter obvladati izzivov, ki se ponujajo. Zaradi tega so, zlasti v začetnem obdobju, bolj instinktivno krmarila v takšnem okolju, saj niso imela veliko izkušenj, preverjenih kriterijev in meril, na katere bi se lahko oprla pri odločanju. Na podobne probleme so naleteli tudi zunanji udeleženci v poslovanju podjetja: lastniki, upniki, dobavitelji in kupci, banke, analitiki ter državne službe, predvsem v zvezi s presojanjem uspešnosti poslovanja takih podjetij in njihove vrednosti.

Pri odločanju in presojanju uspešnosti igra veliko vlogo analiza poslovanja, kot disciplina, ki poskuša spoznati in oceniti kakovost oz. uspešnost poslovanja, z namenom ugotoviti možnosti za izboljšanje. Uspešnost poslovanja je tudi eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vrednost samega podjetja, ki je, kot ugotavlja teorija poslovnih financ, najprimernejši cilj poslovanja običajnega podjetja. Praksa in teorija sta razvili metode in pristope za ugotavljanje kakovosti poslovanja podjetij in njihove vrednosti, ki so se, kljub pomanjkljivostim, izkazali za relativno učinkovite in koristne.

S pojavom elektronskega poslovanja in elektronskih podjetij se postavlja vprašanje, ali so dosedanje metode spoznavanja podjetja še vedno ustrezne v obstoječi obliki. Pravila, kriteriji in merila, ki se uporabljajo za analizo poslovanja podjetij, vedno manj ustrezajo podjetjem, katerih bistvo predstavljajo predvsem informacijska tehnologija, znanje vezano nanjo in človeški kapital. Nepoznavanje in nepriznavanje posebnosti poslovanja v takšnem okolju na eni strani ter pretirano poudarjanje na drugi strani, se je odrazilo tudi pri vrednotenju podjetij in povzročilo divjanje cen na borzah iz ene skrajnosti v drugo. Ker je elektronsko poslovanje razmeroma novo in še precej neraziskano področje, se prvi napotki in navodila za sistematično spoznavanje, analiziranje in ocenjevanje elektronskega poslovanja šele oblikujejo. Pri tem nastaja veliko fragmentiranih prispevkov z različnih področij poslovanja, podjetjem in drugim interesnim skupinam pa manjka celovit in povezan pogled na analizo v razmerah elektronskega poslovanja.

---

**Cilj magistrskega dela** je ugotoviti, kako se analiziranje in vrednotenje podjetja, ki posluje v elektronskem okolju razlikuje od analize poslovanja podjetja, ki posluje v tradicionalnem okolju. Pri tem bomo obravnavali predvsem predmet analize (področja, ki se jim je treba posvetiti) in merila oziroma kazalnike, ki skušajo predstaviti uspešnost podjetja na teh področjih. Ugotoviti želimo, s katerimi kazalniki je smiselno presojati podjetja, ki poslujejo elektronsko: ali zadostujejo tradicionalni kazalniki ali pa so potrebni prilagojeni, posebni oziroma celo popolnoma novi kazalniki. Podobno nas bo v zvezi z vrednotenjem elektronskih podjetij zanimalo, kakšne so posebnosti pri vrednotenju elektronskih podjetij v primerjavi s tradicionalnimi. V magistrskem delu želimo pokazati celovit pogled na analizo elektronskih podjetij in oblikovati splošen okvir za analizo poslovanja elektronskih podjetij, ki bo predstavljal osnovo morebitnim bodočim empiričnim raziskavam.

Hipoteza te naloge je, da se je pri analizi poslovanja takih podjetij potrebno *bolj osredotočiti na področja, ki pri klasičnih podjetjih niso v ospredju* (na primer analiza kupcev, analiza zaposlenih, njihovega znanja oziroma človeškega kapitala, analiza neopredmetenih sredstev) in *upoštevati posebnosti teh podjetij pri razvoju in uporabi kazalnikov*, s katerimi spremljamo poslovanje podjetja.

Prav tako domnevamo, da *obstajajo posebnosti pri vrednotenju elektronskih podjetij*, saj so taka podjetja, predvsem v preteklosti, dosegala vrednosti, ki jih ni bilo moč pojasniti s tradicionalnimi metodami vrednotenja podjetij. Kljub temu, da se je na trgih kapitala korekcija nesorazmerja v določeni meri že zgodila in da je prvi razcvet elektronskih oziroma internetnih podjetij že mimo, opažamo, da se nekatera podjetja odločajo za vzpostavljanje in vzdrževanje internetnih podružnic ali poslovalnic, pri čemer njihov obstoj opravičujejo predvsem s strateškim pomenom, manj pa z njihovo dobičkonosnostjo. To kaže, da podjetja, ki se odločajo za to, vidijo neko vrednost v "internetnih projektih", ki pa jo tradicionalne metode vrednotenja le težko zajamejo, saj temeljijo predvsem na dobičkonosnosti.

**Struktura magistrskega dela** je zasnovana na principu "od zgoraj navzdol", kar pomeni, da bomo od bolj splošnih tem prehajali na bolj podrobne. Po uvodu se bomo najprej v drugem poglavju posvetili metodologiji in opredelitvam različnih izrazov, ki se pogosto uporabljajo pri opisovanju poslovanja podjetij v elektronskem okolju (na primer nova ekonomija, elektronsko poslovanje, elektronsko podjetje in podobno).

V tretjem poglavju bomo kratko predstavili povezavo med elektronskim poslovanjem in ekonomijo ter družbo, s poudarkom na slovenskih razmerah. Elektronsko poslovanje namreč ni pojav s katerim se ukvarjajo samo podjetja in ne živi sam zase, ampak je po eni strani odraz značilnosti današnje družbe in ekonomije, po drugi strani pa je tudi dejavnik, ki taisto družbo in ekonomijo oblikuje.

Preden se bomo osredotočili na analizo poslovanja, bomo v četrtem poglavju spoznali elektronska podjetja z vidika njihove organizacije in poslovnih modelov na internetu, ki jih dandanes uporabljajo, saj moramo podjetja, ki jih nameravamo analizirati, čim bolj poznati. Poslovni model je izraz, ki se pogosteje uporablja odkar je govora o elektronskem poslovanju, gre pa v bistvu za opis načina poslovanja, s katerim podjetje ustvarja prihodek. V literaturi se pojavljajo različne klasifikacije poslovnih modelov, v magistrskem delu bomo predstavili pristop enega od avtorjev na tem področju, ki je najbolj sistematičen in celovit.

---

Poleg tehnologije, stroškov, povpraševanja in strategije, je lahko tudi superiorna organizacija podlaga za pridobitev konkurenčnih prednosti podjetja. Eden od pristopov za obvladovanje izzivov bodočnosti je lahko reorganizacija podjetja v omrežno organizacijsko strukturo: znotraj in zunaj podjetja. Nekateri avtorji pri tem posebej izpostavljajo tudi virtualno organizacijo, kot posebno vrsto mrežne organizacijske strukture.

Peto poglavje bo predstavljalo osrednji del magistrskega dela. Najprej bomo kratko razložili analizo poslovanja kot znanstveno disciplino, ki poskuša ugotoviti, kako bi lahko izboljšali poslovanje podjetja in kot metodo, s katero spoznavamo predvsem operativno poslovanje podjetij. V nadaljevanju bomo preučili vpliv elektronskega poslovanja na proces in predmet analize poslovanja ter poskušali identificirati področja, ki jim je treba posvetiti več pozornosti. Potem se bomo posvetili analizi neopredmetenih sredstev, analizi kupcev, analizi zaposlenih oziroma človeškega kapitala ter analizi notranjih procesov, nato pa še finančni analizi uspešnosti in vrednotenju podjetja. Pokazali bomo glavne značilnosti elektronskih podjetij na teh področjih ter izpostavili kazalnike, s katerimi podjetja že spremljajo svoje poslovanje, oziroma s katerimi bi ga lahko še spremljala. V zadnjem podpoglavju bomo obravnavali metode za vrednotenje podjetij ter njihove različice, ki se uporabljajo za vrednotenje elektronskih podjetij.

V šestem poglavju bomo ugotovitve najprej strnili v pregledno shemo, ki bo lahko služila kot splošen model za analizo poslovanja, v nadaljevanju pa bomo poskusili predstaviti analizo elektronskega poslovanja na primeru spletne trgovine podjetja Merkur d.d. Magistrsko delo bomo zaključili s sklepnim poglavjem, kjer bomo ugotovitve prejšnjih poglavij povezali s hipotezami, ki smo jih privzeli v uvodu.

## **2 METODOLOGIJA IN OPREDELITVE POJMOV**

Preden začnemo s preučevanjem elektronskega poslovanja bomo pojasnili metodo dela, ki smo jo uporabili pri izdelavi magistrskega dela in razloge za njeno uporabo. V nadaljevanju bomo zavoljo jasnosti in razumljivosti opredelili še nekatere pogosto uporabljane pojme.

### **2.1 METODOLOGIJA**

Če bi želeli empirično ugotoviti katera področja in kazalniki so za elektronska podjetja ključni, bi bilo najbolj primerno opazovanje ustreznega vzorca elektronskih podjetij v nekem časovnem obdobju, kjer bi posamezna pomembna področja poslovanja spremljali s tradicionalnimi in "novejšimi" kazalniki, nato pa bi z metodami statistične analize poskušali ugotoviti, katera področja (od preučevanih) najbolj vplivajo na tržno vrednost podjetij (kot ciljem poslovanja) ter s katerimi kazalniki jo lahko najbolj povežemo. Prav tako bi na najbolj primerno metodo vrednotenja pokazali tako, da bi ocenili vrednost podjetij z uporabo tradicionalnih metod vrednotenja podjetij ter "novejših" metod in ocenjene vrednosti primerjali



---

s tržnimi ocenami vrednosti. Opisani empirični analizi smo se odrekli predvsem zaradi naslednjih razlogov:

- analizo bi lahko opravili na primeru slovenskih podjetij (anketiranje), vendar ocenjujemo, da je elektronskih ali internetnih podjetij (v smislu kot jih obravnavamo v magistrskem delu) premalo, da bi statistične metode za preučevanje transverzalnih podatkov dale zanesljive rezultate; poleg tega obstaja problem tržne vrednosti, ki je za slovenska podjetja ne poznamo;
- eventualno bi lahko analizo opravili na primeru ameriških elektronskih podjetij, ki v svetu prevladujejo in za katere je možno ugotoviti tržno vrednost, vendar bi naleteli na problem razpoložljivosti ustreznih podatkov: podatki, ki bi jih lahko zbrali iz javno dostopnih virov so predvsem finančne narave, za katere pa v magistrskem delu ugotavljamo, da zaradi računovodskih omejitev niso najbolj relevantni;
- ker so elektronska podjetja razmeroma mlada, so časovne serije razpoložljivih podatkov o poslovanju internetnih podjetij prekratke, da bi bila smiselna statistična analiza časovnih vrst, še posebej to velja za tranzicijske države, kamor uvrščamo tudi Slovenijo.

Na probleme s primernimi podatki in "mladost" pojava kaže tudi razmeroma majhno število empiričnih raziskav v akademskih publikacijah s področja elektronskega poslovanja. Večino raziskav na področju elektronskega poslovanja opravijo svetovalne hiše, ki imajo edine dovolj kvalitetne podatke o svojih strankah, vendar so takšne raziskave pogosto zelo ozko usmerjene.

Poleg tega je literatura na področju analize poslovanja precej razdrobljena, saj je za celovito analizo potrebno obravnavati med sabo zelo različna področja (na primer vidik kupcev, ki je trženjske narave, vidik notranjih procesov, ki ima dokaj tehnično naravo, finančni vidik in podobno) in to še bolj velja za elektronsko poslovanje, zato ga pogosto obravnavajo zelo izolirano. Pred empirično analizo bi bila tako potrebna preliminarna študija, v kateri bi preučili literaturo in že opravljene raziskave, da bi oblikovali nabor primernih kazalnikov in metod za vrednotenje podjetij, ki bi jih kazalo empirično preveriti.

Zaradi tega smo magistrsko delo zastavili tako, da bomo poskušali iz obstoječe literature in s pomočjo že opravljenih raziskav izluščiti področja, kazalnike in posebnosti, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri analizi podjetja, ki posluje v elektronskem okolju ter pri uporabi metod vrednotenja podjetij, kar bi sicer bila prva faza pred empiričnim preverjanjem. Na ta način bomo poskušali sprejeti ali zavrniti privzete hipoteze, predvsem pa postaviti primerno podlago tudi za morebitna nadaljnja raziskovanja tega področja. Hkrati bomo podali celovit pogled na analizo poslovanja elektronskih podjetij. Da bi te splošne ugotovitve le postavili v nek konkreten prostor, bomo poskušali predstaviti analizo elektronskega podjetja na primeru spletne trgovine podjetja Merkur d.d.

## **2.2 OPREDELITVE POJMOV**

Razširjenost in pomembnost elektronske tehnologije je dandanes že tako velika, da vsepovsod govorimo o elektronskem okolju, elektronski ali digitalni družbi in ekonomiji, novi

---

ekonomiji, elektronskem poslovanju. Tehnologija je zares posegla v večino dejavnosti človeške družbe, njen vpliv pa bo po vsej verjetnosti v prihodnosti še večji. Velikokrat so izrazi, s katerimi skušamo opisati to dogajanje, zelo slikoviti, vendar zavajajoči in neprecizni. Čeprav je intuitivno moč razumeti o čem je govora, manjka natančnost in konsistentnost izrazov, zato bomo najprej poskušali opredeliti, kaj razumemo z izrazi: "nova ekonomija", "elektronsko poslovanje" ter "elektronsko" oziroma "internetno podjetje", ki se pogosto uporabljajo in jih uporabljamo tudi v magistrskem delu.

## 2.2.1 Nova ekonomija

Izrazi kot so nova ekonomija (*new economy*; npr. v Tyson, 1999, str. 1 ali Tapscott, 1995, str. 44), digitalna ekonomija (*digital economy*; npr. v Brynjolfsson in Kahin, 2000, str. 2 ali Tapscott, 1995, str. 2), internetna ekonomija (*internet economy*; npr. v Choi in Whinston, 2000, str. 2), ekonomija znanja (*knowledge economy*; npr. v Kim, Mauborgne, 2003, str. 134), ekonomija omrežij<sup>1</sup> (*network economy*; npr. v Achrol, Kotler, str. 147), ekonomija pozornosti (*attention economy*; npr. v Goldhaber, 1997; Gauntlett, 2001) so danes splošno uporabljani v množičnih medijih in tudi strokovni literaturi, ker želijo poudariti nekatere značilnosti, ki jih opažamo v sodobnih gospodarstvih in dosedaj niso bile prisotne v večjih razsežnostih. Tapscott (1995, str. 44 – 68) navaja 12 pojavov, ki oblikujejo značaj ter podobo nove ekonomije in zaradi katerih se le-ta razlikuje od "stare", tradicionalne ekonomije. Ti pojavi so znanje, digitalnost, virtualnost, molekularnost, omrežja, zmanjšanje vloge posrednikov, konvergenca, inovativnost, zблиževanje potrošnikov in proizvajalcev, hitrost, globalizacija ter neravnovesje in jih v nadaljevanju kratko povzemamo po avtorju.

① **Znanje.** Nova ekonomija je ekonomija znanja (*knowledge economy*): pomembna konkurenčna prednost za podjetja so ljudje, torej zaposleni in njihovo znanje, vedno več dodane vrednosti ustvarja intelekt in ne fizična moč. Proizvodi in storitve vsebujejo vedno več znanja, saj postajajo zamisli potrošnikov, informacije in tehnologija njihov pomemben del: "pametne kartice", "pametni avtomobili", "pametni telefoni" predstavljajo le nekaj primerov dobe "pametnih proizvodov", ki pričenjajo radikalno spreminjati različne aspekte sodobne družbe. Choi in Whinston (2000, str. 8) uporabljata zato izraz "pametna ekonomija" (*smart economy*).

Tapscott (1995, str. 7) poleg tega ugotavlja, da je tudi v kmetijstvu in industriji vedno več delovnih mest, kjer je pomembno predvsem znanje (*knowledge work*). Skoraj 60% Američanov dela na delovnih mestih, ki zahtevajo uporabo človeškega znanja, medtem ko je kar 80% novih delovnih mest nastalo v informacijsko intenzivnih sektorjih gospodarstva. Avtor tako trdi (1995, str. 47), da bo v novi ekonomiji kapital vedno bolj postajal funkcija

---

<sup>1</sup> Slovenski pravopis (2001, str. 887) ločuje pri izrazu "mreža" dva pomena. Prvi se nanaša na fizičen predmet (npr. ribiška mreža), drugi pa na povezave med osebami, objekti (npr. cestne, trgovske). Za mrežo v drugem smislu (torej povezave) najdemo na istem mestu sopomenko "omrežje". Izraz *network* zato prevajam z *omrežje*, saj ne gre za mrežo v smislu predmeta, ampak za mrežo v smislu povezav med posamezniki, organizacijami, računalniki in podobnim.

---

znanja, zato je za podjetja pomembno, da pridobijo, zadržijo in povečujejo znanje svojih zaposlenih ter zagotovijo kreativno in inovativno delovno okolje, edina dolgoročno vzdržljiva konkurenčna prednost pa bo postala sposobnost organizacije za neprestano učenje (*organizational learning*).

② **Digitalnost.** Nova ekonomija je digitalna ekonomija (*digital economy*): podjetja uporabljajo informacije v digitalni oziroma elektronski obliki, podatki so spravljani na elektronskih nosilcih podatkov in v računalniških bazah podatkov, omrežjih, sistemih in podobno. Izmenjava podatkov in informacij ter poslovne transakcije potekajo preko elektronskih omrežij. Analogne in fizične informacije, ali kot pravi Negroponte (1996, str. 12) atome, zamenjujejo biti, analogno komunikacijo in tehnologijo pa digitalna.

③ **Virtualnost.** Zaradi digitalizacije lahko postajajo fizične stvari virtualne, kar vpliva na metabolizem gospodarstva, tip možnih institucij in odnosov ter naravo same ekonomske aktivnosti, na primer: virtualne volilne skrinjice, virtualne oglasne deske, virtualne konference, virtualna podjetja, virtualne državne agencije, virtualni trgovski centri, trgi, trgovine in drugo.

④ **Molekularnost.** Nova ekonomija je molekularna ekonomija (*molecular economy*): organizacijska struktura, ki je značilna za tradicionalna podjetja, se razgrajuje, postaja bolj sploščena, nadomeščajo jo dinamične molekule in grozdi (*cluster*) posameznikov ali skupin, ki oblikujejo osnovo za ekonomsko aktivnost. Podjetja z molekularno strukturo temeljijo na posameznikih (zaposlenih z znanjem), ki delujejo kot posamična poslovna enota. Takšna struktura se lahko razširi tudi na celotno ekonomijo in tako se bomo, namesto z množičnimi mediji ali množično proizvodnjo, srečevali z molekularnimi mediji ter molekularno proizvodnjo. To pomeni, na primer, da posamezniki (uporabniki, kupci) ne bodo več omejeni na program, ki ga je zanje pripravila televizijska hiša ali proizvod, ki ga je izdelalo podjetje, ampak bodo lahko izbirali med velikim številom posameznih oddaj in jih kombinirali v "svoj" program ali pa sami določali lastnosti, ki jih zahtevajo pri želenem proizvodu.

⑤ **Omrežja.** Nova ekonomija je ekonomija omrežij (*networked economy*): povezovanje v omrežja ni značilno le za tehnologijo, ampak tudi za ljudi, podjetja, organizacije, interesne skupine in družbo. Povezovanje z drugimi podjetji za izvajanje poslov in projektov je postalo običajen način dela in priložnost za majhna podjetja, da premagajo glavni prednosti velikih konkurentov: ekonomijo obsega in dostop do virov.

⑥ **Zmanjšanje vloge posredništva (*Disintermediation*).** Digitalna omrežja odpravljajo potrebo po posrednikih med proizvajalci in potrošniki. Posredniki (podjetja, poslovne funkcije ali posamezniki) morajo odkriti novo dodano vrednost, ki jo lahko ponudijo, sicer ne bodo več potrebni.

⑦ **Konvergenca.** Ključni sektor nove ekonomije predstavljajo novi mediji, ki so rezultat konvergence različnih panog: računalniške, komunikacijske in panog, ki ustvarjajo vsebino (*content industry*, na primer založbe, zabavna industrija, televizijska in kabelska omrežja in podobno).

---

⑧ **Inovacije.** Nova ekonomija temelji na inovacijah, ki so gibalno ekonomske aktivnosti in poslovnega uspeha, glavni vir vrednosti pa postaja človeška domišljija. Podjetja si morajo prizadevati k razumevanju potreb kupčevega kupca in si zamišljati tisto, česar si na trgu še ne predstavljajo. Za to je potrebno tudi poslovno okolje, ki ne kaznuje tveganih potez in kjer lahko cvetita kreativnost in človeška domišljija.

⑨ **Zbliževanje proizvajalcev in potrošnikov (*Prosumption*).** Potrošniki so v novi ekonomiji soudeleženi v dejanskem proizvodnem procesu, saj posamezniku prilagojena množična proizvodnja (*mass customization*) zahteva, da podjetja izdelujejo proizvode, ki vsebujejo in odražajo zahteve in okuse posameznih potrošnikov. Uporabniki (proizvodov, tehnologije, informacij) postajajo tudi oblikovalci in včasih proizvajalci, s tem pa se hkrati briše meja med njimi.

⑩ **Hitrost.** Nova ekonomija je ekonomija, ki poteka v dejanskem času: digitalizacija je omogočila elektronsko poslovanje, ki se odvija v trenutku, zato je za uspeh podjetja pomembna hitrost poslovnih transakcij, hitrost komunikacije in tudi hitrost, s katero se prilagaja spreminjajočim se pogojem poslovanja ter vedno krajšim življenjskim ciklom proizvodov.

⑪ **Globalizacija.** Nova ekonomija je globalna ekonomija: znanje, kot ključni vir konkurenčne prednosti podjetij, ne pozna meja, zato so tudi za podjetja vedno manj pomembne nacionalne ekonomije, vedno bolj pa ena sama, svetovna ali globalna ekonomija. Z razvojem globalnih omrežij imajo podjetja lažji dostop tudi do geografsko oddaljenih trgov in potrošnikov, prav tako pa do znanja oziroma ljudi na oddaljenih lokacijah.

⑫ **Neravnovesje.** Nova ekonomija pogloblja socialna neravnovesja na primer med dobro plačanimi zaposlenimi, ki imajo ustrezno znanje in odvečnimi zaposlenimi z neustreznim znanjem, med ljudmi, ki imajo dostop do znanja in tistimi, ki ga nimajo in podobno.

Goldhaber (1997) poleg tega opaza, da je zaradi prenasičenosti okolja z vsakovrstnimi informacijami in omejenim časom posameznika vedno težje vzbuditi pozornost potencialnih kupcev, dobaviteljev ali investitorjev, zato govori o "ekonomiji pozornosti" (*attention economy*), saj meni, da je ravno to tista redka dobrina, ki lahko prinese uspeh podjetju.

Opisani pojavi so običajno združeni v izraz "nova ekonomija", ki po mnenju Tysonove (1999, str. 10), opisuje svet in ekonomijo, kjer je delež informacijske industrije v narodnem proizvodni, zaposlitvi, investicijah, trgovini, trgu kapitala pomemben in kjer moderna tehnologija spreminja način dela in življenja.

Do sedaj smo izraz "nova ekonomija" razlagali v njegovem širšem pomenu. Bolj ozko pa se takšno poimenovanje večinoma nanaša na del celotne ekonomije oziroma gospodarstva, kjer so zgoraj navedene lastnosti še posebej očitne in relativno bolj pomembne glede na ostale panoge; temu **delu ali sektorju gospodarstva** pravimo "**nova ekonomija**" (v tem smislu ga uporabljamo tudi v nadaljevanju magistrskega dela, zato bodo narekovaji

---

izpuščeni). Tvorijo ga predvsem podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostmi, za katere je informacijska tehnologija (če uporabimo najbolj splošen izraz) osrednjega pomena, bodisi v smislu, da je to proizvod oziroma storitev podjetja, bodisi v smislu infrastrukture, ki je potrebna za izvajanje dejavnosti podjetja. Sem spadajo na primer telekomunikacijska podjetja (operaterji fiksne in mobilne telefonije, proizvajalci telekomunikacijske opreme), podjetja, ki proizvajajo računalniško strojno opremo (*hardware*), podjetja, ki razvijajo programsko opremo (*software*), ponudniki internetnih storitev (*ISP - internet service providers*), podjetja, ki ponujajo storitve na področju informacijske tehnologije ostalim podjetjem (svetovanje, vzdrževanje infrastrukture, nastop na internetu in podobno) in podjetja, ki svojo dejavnost opravljajo v internetnem prostoru.

Choi in Whinston (2000, str. 5) opredeljujeta tudi izraz "**internetna ekonomija**" v širšem ali ožjem pomenu. V širšem pomenu gre za del gospodarstva, ki se ukvarja z informacijskimi dobrinami (programska oprema, vsebina na spletnih straneh, novi mediji, podpora podjetjem). V ožjem pogledu uporabita internet in omrežja za osnovo definicije. V tem smislu se internetna ekonomija odvija na internetu, vanjo pa so vključena predvsem elektronska podjetja (*e-business sector*). V tem smislu bomo izraz uporabljali tudi v magistrskem delu.

## 2.2.2 Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje je tako nov pojav, da je že sama opredelitev pojma zahtevno delo. S tem problemom se srečujejo raziskovalci, statistične ustanove in politični organi, pri čemer se nekateri osredotočajo na tehnične vidike, drugi na ekonomske oziroma poslovne. Elektronsko poslovanje se je najprej in najbolj razvilo v Združenih državah, zato tudi sam izraz izvira iz angleškega *electronic commerce (e-commerce)*, ki je sprva označeval takšen način poslovanja, sedaj pa se uporablja le za ozek segment elektronskega poslovanja, kjer gre v bistvu samo za elektronsko trgovanje (prodaja/nakup). Namesto tega se danes vse pogosteje uporablja izraz *electronic business (e-business)*, ki bolj ustreza vsebini. V pričujočem delu zaradi jasnosti kot prevod *e-commerce* uporabljamo elektronsko trgovanje, za *e-business* pa elektronsko poslovanje.

Opozoriti je potrebno, da se izraz elektronsko poslovanje ne nanaša samo na poslovanje podjetij, ampak tudi na poslovanje drugih organizacij in posameznikov (javne ustanove, državne ustanove, raziskovalci, občani, študenti), ki svoje poslovne dejavnosti opravljajo s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij. Pri teh dejavnostih je značilen način dela z računalniško izmenjavo podatkov ob uporabi odprtih omrežij, kot je internet. Elektronsko poslovanje zato obsega na primer (Jerman Blažič s sodelavci, 2001, str. 11): elektronsko bančništvo, elektronsko trženje, elektronsko trgovanje, spletno trgovino, svetovanje na daljavo, elektronsko zavarovalništvo, računalniško podprto skupinsko delo, delo na daljavo, pouk na daljavo in dražbe na daljavo.

Elektronsko poslovanje je, kot ugotavljajo Jerman Blažičeva in sodelavci (2001, str. 13), pomembno predvsem na štirih področjih:

- povezovanju med potrošniki in organizacijami (*business-to-consumer* ali *B2C*),
- notranjem poslovanju organizacije,

- poslovanju med organizacijami (*business-to-business* ali *B2B*) in
- poslovanju državne administracije med seboj in ostalimi.

V magistrskem delu se bomo osredotočili na elektronsko poslovanje podjetij. Elektronsko poslovanje je, kot smo uvodoma ugotovili, nedvomno širši koncept kot elektronsko trgovanje in se nanaša bolj na strategijo ali poslovni model podjetja. Siegel (1999, str. 27) meni, da je elektronsko poslovanje bolj osredotočen in hkrati bolj celovit pristop, katerega cilj je ponuditi določeni javnosti oziroma segmentu prebivalstva, popolno in osebno prilagojeno doživetje. Elektronsko poslovanje lahko vsebuje elektronsko trgovanje kot del širše strategije.

Siegel vidi dve možnosti za uresničitev elektronskega poslovanja (1999, str. 33): podjetje lahko operativno razširi svoje poslovanje v smeri elektronskega poslovanja ali pa se odloči za kulturno preobrazbo in postane podjetje, ki ga vodijo kupci (*customer-led company*) in ne management. V prvem primeru podjetja stremijo zlasti k tehnično in vsebinsko izpopolnjeni ponudbi, ki jo pripravljajo za uporabnike oziroma kupce. V drugem primeru pa so usmerjena najprej h kupcem, od katerih želijo "izvleči" njihov lasten prispevek in tudi smernice za svoje poslovanje. Takšna strategija jih naravno vodi k elektronskemu poslovanju, saj le-to omogoča potrebno komunikacijo med podjetjem in uporabniki (kupci) ter tudi med uporabniki samimi. Opisane zamisli nam predstavlja spodnja slika (Slika 1).

Slika 1: Prehod od trgovanja k elektronskemu poslovanju

		Trgovanje (Commerce)	Elektronsko trgovanje (E-commerce)	Elektronsko poslovanje (E-business)
Podjetje, ki ga vodi management (Management-led)	Uporabnikovo doživetje (Customer experience)	Predstavitvene spletne strani, spletne oglaševalske kampanje, posredništvo	Avtomatizirana (elektronska) prodaja in transakcije, servis strank, programi partnerskih podjetij, oglasne pasice	Odlična vsebina in servis strank neposredno na internetu ( <i>on-line</i> ), uredniki spletnih strani delajo neutrudno
	Doživetje zaposlenih (Employee experience)	Orodja in tehnike za napovedovanje česa si bodo ljudje želeli, klicni centri, blagajniki, uradniki, referenti	"Sužnji strojev": izjemno pomembna so orodja za elektronsko trgovanje.	Intranet, univerza znotraj podjetja, extranet, sistem upravljanje znanja
Podjetje, ki ga vodijo uporabniki (kupci) (Customer-led)	Uporabnikovo doživetje (Customer experience)	Tržne raziskave, brezplačne telefonske številke za pridobivanje povratnih informacij, druženje z uporabniki, spraševanje in poslušanje uporabnikov	Uporabniki prispevajo večino vsebine na spletiščih, nagrajevanje uporabnikov, ki so pripeljali svoje prijatelje na spletišče ( <i>website</i> )	Uporabniki zagotavljajo večino vsebine, servisiranja strank in informacij za druge uporabnike, pomočniki v podjetju ( <i>facilitators</i> ) pomagajo uporabnikom, da si pomagajo sami.
	Doživetje zaposlenih (Employee experience)	Fokusne skupine, kupci – svetovalci	"Izvršni spletni direktor" ( <i>Chief Net Officer</i> ) in oddelek za elektronsko trgovanje se opirata na gostitelje uporabniških skupin ( <i>customer-group hosts</i> ), ki nudijo pomoč uporabnikom – odgovarjanje na elektronsko pošto, reševanje pritožb	Vsi zaposleni so v stiku z uporabniki, izgrajujejo svoj intranet, učijo in usposablajo drug drugega, prostovoljno delijo svoje znanje.

Vir: Siegel, 1999, str. 34.

---

Iz tega je razvidno, da je osnova elektronskega poslovanja predvsem spremenjen način obravnavanja kupca (kupec dobi kar hoče, kadar hoče in na način, ki mu najbolj ustreza), osnova elektronskega trgovanja pa sta strojna in programska oprema. Tudi Colecchia (1999, str. 5) ugotavlja, da je elektronsko trgovanje predvsem aplikacija, tehnologija, elektronsko poslovanje pa strategija. Bistvena lastnost opredelitve elektronskega trgovanja je transakcijska narava procesa.

Ameriški Urad za statistiko (*Census Bureau*) podobno ločuje med elektronskim poslovanjem in elektronskim trgovanjem. **Elektronsko poslovanje je opredeljeno kot vsak proces, ki ga poslovna organizacija izvaja preko računalniškega omrežja**, pri čemer upošteva različne kategorije poslovnih procesov, na primer nakupovanje, prodaja, management proizvodnje, logistika, notranja komunikacija v organizaciji in službe za podporo poslovanju; **elektronska trgovina je vrednost proizvodov in storitev, ki so bili prodani preko računalniškega omrežja**, pri čemer se šteje, da je bila transakcija zaključena, ko se doseže sporazum med kupcem in prodajalcem o prenosu lastništva ali pravic do uporabe proizvodov in storitev, čeprav plačilo še ni bilo izvršeno (Mesenbourg, 2001, str. 4). Upoštevajo se samo transakcije, ki imajo ceno določeno. Prenos brezplačne programske opreme s spletnih strani podjetja, ki jo je razvilo, na primer, ne bo vštet.

Tudi iz te definicije je razvidno, da je izraz elektronsko poslovanje namenjen opisu načina poslovanja podjetja, njegove organizacije, njegove poslovne strategije, medtem ko je elektronsko trgovanje omejeno na transakcije, ki jih lahko izrazimo v denarni vrednosti. V tem smislu bomo obravnavali elektronsko trgovanje in elektronsko poslovanje tudi v magistrskem delu. Primer 1 obravnava še nekatere opredelitve elektronskega poslovanja, ki smo jih zasledili v literaturi.

## Primer 1: Različne opredelitve elektronskega poslovanja

### Različne opredelitve elektronskega poslovanja

V literaturi se pojavlja mnogo opredelitev in definicij, ki jih avtorji postavljajo na izhodišče svojih raziskav, zato so le-te pogosto pristranske, saj so oblikovane tako, da kar najboljše služijo namenu avtorja. Najširše opredelitve vključujejo izmenjavo vsakršnih poslovnih informacij preko omrežij s pomočjo elektronske tehnologije. Pogosto uporabljena je, kot ugotavljajo Jansen, Steenbakkera in Jägers (1999, str. 57) naslednja preprosta definicija:

*"Elektronsko poslovanje je poslovanje na elektronski način."*

Najožje definicije pa se omejujejo na transakcije, ki so izvedene preko interneta in se zaključijo z nakupom ali uporabo storitve. Pri takem ožjem pojmovanju elektronskega poslovanja se moramo zavedati, da gre največkrat za elektronsko trgovanje in ne elektronsko poslovanje. Primer take definicije ravno tako najdemo pri Jansenovi, Steenbakkera in Jägersu (1999, str. 57):

*"Elektronsko poslovanje je prodajanje/kupovanje s pomočjo interneta."*

Raziskava Raba interneta v Sloveniji (RIS), ki jo izvaja Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani je v letih 1997 in 1998 uporabljala v svojih anketah naslednjo opredelitev (Raziskava RIS 1999):

*"Elektronsko poslovanje je prenos/izmenjava poslovnih dokumentov (naročil, nakazil, dobavnic, plačil, in podobno) prek računalniških omrežij."*

V raziskavi RIS iz leta 1999 sta bili eksperimentalno postavljeni dve definiciji, poleg zgoraj navedene, še ožja definicija, ki jo je uporabil konzorcij EITO (European Information Technology Observatory) v anketi o elektronskem poslovanju v evropskih državah in poudarja vlogo interneta pri elektronskem poslovanju:

*"Elektronsko poslovanje so komercialne aktivnosti, ki se izvajajo prek elektronskih omrežij, pogosto prek interneta, in vodijo k nakupu ali prodaji izdelka oziroma storitve."*

Takšen eksperiment je jasno pokazal, kako subjektivna je percepcija uporabe elektronskega poslovanja. Širša definicija elektronskega poslovanja je namreč pokazala za 10% večji obseg elektronskega poslovanja kot ožja definicija. S tem problemom se srečujejo različne institucije in organizacije, ki se ukvarjajo z merjenjem in raziskovanjem elektronskega poslovanja, še posebej statistične ustanove. Na tem področju je zelo aktivna tudi na primer OECD, ki si prizadeva za globalno vzpostavljanje tovrstnih standardov.

### 2.2.3 Elektronsko podjetje

Podobne nejasnosti kot pri opredeljevanju elektronskega poslovanja, se pojavijo tudi pri opredelitvi elektronskega podjetja (e-podjetje). Intuitivno je verjetno večini jasno, da gre za podjetje, ki za potrebe svojega poslovanja uporablja računalniško in komunikacijsko tehnologijo, postavlja pa se vprašanje, kje je ustrezna meja med elektronskim in ne-elektronskim podjetjem. Nekonsistentnost in nejasnost je še posebej nezaželena pri empiričnih raziskavah, ko je potrebno točno določiti, kako bomo ugotavljali, katero podjetje je e-podjetje, katero pa takšno tehnologijo uporablja premalo ali za marginalne namene, da bi ga lahko uvrstili v to kategorijo. Podobno je tudi z opredelitvijo internetnega podjetja. Ni namreč vsako podjetje, ki ima spletno stran, tudi internetno podjetje, ampak je bistveno, da internet predstavlja ključno infrastrukturo za pridobivanje prihodkov. Svetovalna in revizijska hiša PriceWaterhouseCoopers, na primer, uvršča med internetna podjetja tista podjetja, ki imajo vsaj 50 odstotkov prihodkov, ki so odvisni od poslovanja preko interneta (PriceWaterhouseCoopers, 2001).



---

Za potrebe tega magistrskega dela bomo internetno podjetje opredelili kot podjetje, ki svojo dejavnost opravlja večinoma s pomočjo ali na internetu. Sem lahko štejemo ponudnike internetnih storitev (*ISP – Internet service provider*), ponudnike vsebine, podjetja, ki vzdržujejo spletne portale, podjetja, ki imajo spletne prodajalne, podjetja, ki poslujejo s svojimi partnerji le s pomočjo interneta, podjetja, ki izvajajo elektronsko plačevanje in podobno. Elektronsko podjetje je širši pojem, saj se ne omejuje na uporabo interneta kot medija, ki omogoča poslovanje med podjetji, ampak je to lahko na primer tudi zaseben sistem elektronske izmenjave podatkov (*proprietary system*), ki ga uporabljajo samo določena povezana podjetja. Pomembno je, da je elektronsko poslovanje bistveno za dejavnost ali/in strategijo podjetja.

## **3 ELEKTRONSKO OKOLJE**

### **S Poudarkom na slovenskih razmerah**

Elektronsko poslovanje je relativno nov pojav, vendar postaja vse bolj samoumeven način poslovanja v sodobni razviti družbi in ekonomiji, zlasti v poslovanju podjetij. Izvedljivost in uspešnost elektronskega poslovanja, ki jo nameravamo analizirati, je odvisna tudi od značilnosti elektronskega okolja. S tem mislimo na infrastrukturo, ki omogoča takšno poslovanje in na razširjenost uporabe ter obvladovanje potrebne tehnologije med prebivalci in podjetji.

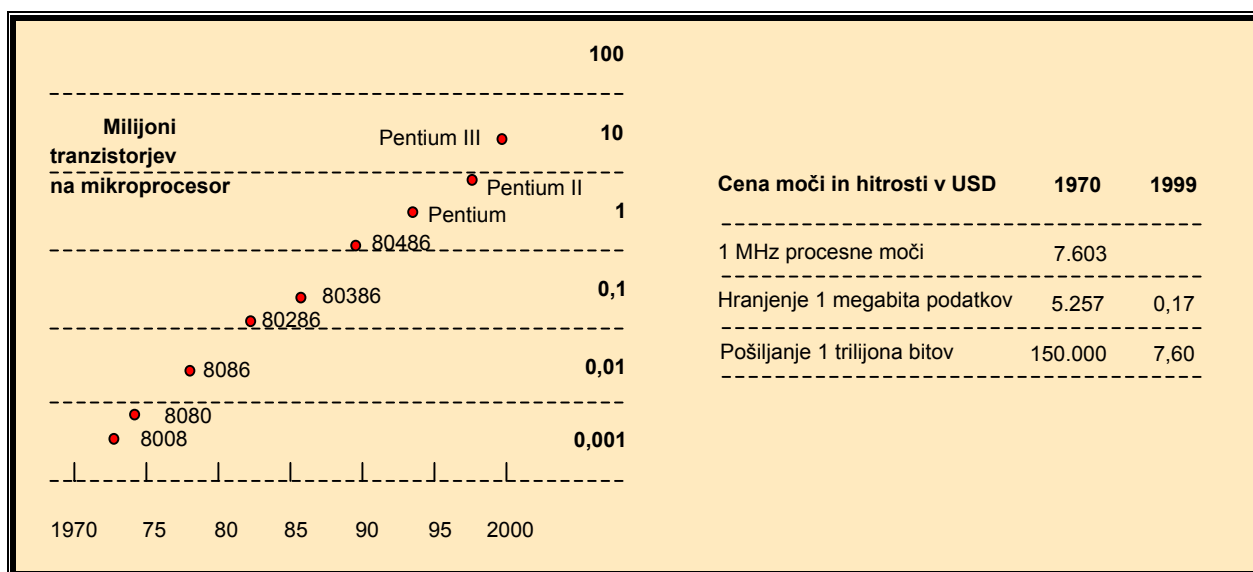
#### **3.1 ELEKTRONSKA DRUŽBA IN EKONOMIJA**

Čeprav so trditve, ki jih lahko pogosto prebiramo v tisku, da je internet največja iznajdba v zgodovini človeštva in pomeni revolucijo tudi na področju ekonomije in poslovanja podjetij, nekoliko pretirane, ne moremo mimo dejstva, da je informacijska tehnologija, vključno z internetom, postala pomemben del našega življenja. Hitra rast zmogljivosti računalniške tehnologije in razširjenost njene uporabe je zares impresivna. Dinamiko tehnološkega napredka kaže t.i. Moore-ov zakon<sup>2</sup>: procesna moč silikonskega čipa se podvoji vsakih 18 mesecev. Podatki ta fenomen potrjujejo, hkrati s hitrim naraščanjem moči procesorjev pa smo bili priča prav tako hitremu padanju njihovih cen (Slika 2).

---

<sup>2</sup> Gordon Moore, soustanovitelj podjetja Intel.

Slika 2: Naraščanje moči procesorjev in padanje njihovih cen



Vir: Woodall, 2000, str. 5 – 7.

Zaradi vse nižjih stroškov komunikacij se je razmahnilo povezovanje računalnikov. Prednosti sodelovanja v omrežju računalnikov se eksponentno povečujejo s številom povezav, saj, kot pravi Metcalfov<sup>3</sup> zakon, vrednost omrežja narašča v grobem s kvadratom števila uporabnikov. Tabela 1 (str. 14) prikazuje naraščanje števila osebnih računalnikov in uporabnikov interneta v državah Evropske Unije.

Informacijska tehnologija je že dosedaj botrovala nekaterim spremembam ustaljenih vzorcev obnašanja podjetij in ljudi pri delu, vsakdanjem življenju in zabavi, ekonomisti in sociologi pa pričakujejo, da se bo tak trend z nezmanjšano hitrostjo (ali celo večjo) nadaljeval tudi v prihodnosti. Čeprav danes le manjši odstotek populacije izkorišča prednosti interneta na teh področjih, lahko pričakujemo, da se bo v bodočnosti ta vsekakor povečal. Vsaka tehnologija se uveljavlja v obliki S-krivulje: v začetku počasi, ko pa doseže kritično maso, se širi "kar sama od sebe" (Slika 3, str. 14).

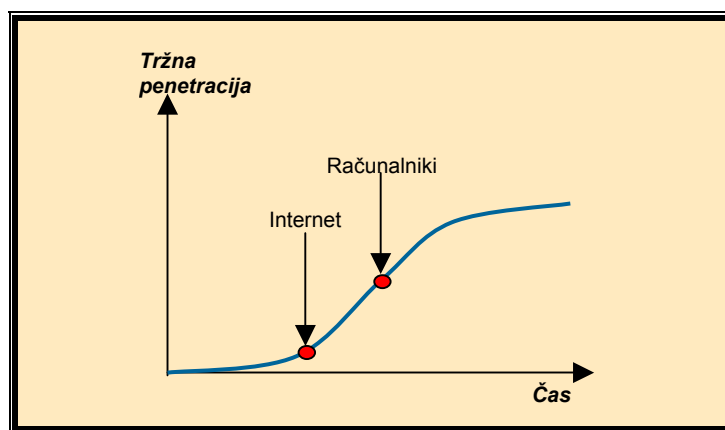
<sup>3</sup> Robert Metcalfe, pionir računalniškega povezovanja v omrežja.

Tabela 1: Rast števila osebnih računalnikov in uporabnikov interneta v državah EU

	Število osebnih računalnikov (PC) (v tisoč)			Rast (v %)	Na 100 preb.	Število uporabnikov interneta (v tisoč)			Rast (v %)	Na 100 preb.
	1999	2000	2001	'01/'00	2001	1999	2000	2001	'01/'00	2001
EU - 15	93.860	106.130	117.997	11	31	58.087	89.723	119.102	33	31
Belgija	3.200	3.500	3.800	9	37	1.200	2.326	2.881	24	28
Danska	2.200	2.300	2.400	4	45	1.500	1.950	2.400	23	45
Nemčija	24.400	27.640	30.000	9	36	14.400	24.000	30.000	25	36
Grčija	640	750	860	15	8	750	1.000	1.400	40	13
Španija	4.800	5.800	6.800	17	17	2.830	5.388	7.388	37	18
Francija	15.680	17.920	20.000	12	34	5.370	8.500	15.653	84	26
Irska	1.180	1.360	1.500	10	39	679	784	895	14	23
Italija	9.000	10.300	11.300	10	19	8.200	13.200	16.000	21	28
Luxembourg	170	200	230	15	51	75	100	130	30	29
Nizozemska	5.700	6.300	6.900	10	43	3.000	3.900	5.300	36	33
Avstrija	2.100	2.270	2.400	6	29	1.250	2.100	2.600	24	32
Portugalska	930	1.050	1.210	15	12	1.000	2.500	3.600	44	35
Finska	1.860	2.050	2.200	7	42	1.667	1.927	2.235	16	43
Švedska	4.000	4.500	5.000	11	56	3.666	4.048	4.600	14	52
Velika Britanija	18.000	20.190	22.000	9	37	12.500	18.000	24.000	33	40

Vir: Eurostat, julij, 2002.

Slika 3: Krivulja uveljavljanja nove tehnologije



Vir: Woodall, 2000, str. 5 – 7.

Po eni strani se bodo ljudje tehnologije navadili in naučili, po drugi strani pa bo današnja generacija računalniško visoko pismene mladine odrasla in življenje, učenje in delo bo zanje praktično nepredstavljivo brez možnosti, ki jih ponujata informacijska tehnologija in internet. Mrežna generacija (*net generation*), kot jo poimenuje Tapscott (1998, str. 3), je odraščala med elektronskimi mediji, ki so zanje "naraven" del okolja. Prvič v zgodovini se je zgodilo, da se otroci bolje znajdejo, vedo več in znajo bolje uporabljati neko inovacijo, ki ima velik družbeni in ekonomski pomen, kot njihovi starši. Prav zaradi tega bodo lahko razvili in "vsilili"

---

svojo kulturo ostalim. To pa pomeni spremembe in prilagajanja na različnih področjih kot so delo, učenje, prosti čas, urejanje administrativnih zadev, nakupovanje.

Zaradi nenavadno dolgega obdobja gospodarske blaginje v ZDA v 90-ih letih, ki je sovpadalo s hitro rastjo interneta in njegovim ekonomskim koriščenjem, so se začeli pojavljati komentarji in ugibanja o tem, ali je informacijska tehnologija povzročila takšno revolucijo v ekonomiji, da bodo inflacija in gospodarski cikli za vedno pozabljeni, stara pravila in zakoni ekonomske vede ter tradicionalni načini vrednotenja delnic pa neuporabni. Danes je že jasno, da to ne drži popolnoma. Internet in ostala informacijska tehnologija sta na določenih področjih resnično precej posegli v naše življenje, še večji je bil njun ekonomski učinek, saj sta omogočila reorganizacijo poslovnih procesov in povečala njihovo učinkovitost, v ZDA je v povezavi z internetom nastal skoraj poltretji milijon delovnih mest (Šalamon, 2001), dolgo pričakovanega velikega povečanja produktivnosti zaradi računalnikov pa, razen v ZDA (še le konec 90-ih), ni bilo opaziti (Woodall, 2000, str. 5 – 7). Čeprav so v določenem obdobju v ZDA imeli zavidanja vredne rasti BDP (več kot 4%), se je (ponovno) izkazalo, da mora biti tako hitra rast tudi vzdržljiva (*sustainable*), če bi želeli upravičiti optimistična napovedovanja nove paradigme rasti. Drugače povedano: tudi nova ekonomija temelji na stari ekonomski logiki. Kljub velikim investicijam v tehnologijo, ki povečuje fleksibilnost proizvodnje in sistemom nabavne verige ravno ob pravem času (*just-in-time*), katerih namen je hitro in "zvezno" odzivanje na šoke v povpraševanju, so se zaloge začele kopičiti, saj okretnost takih sistemov le ni popolna. Gospodarski cikli tako še vedno obstajajo; če gospodarstvo raste prehitro, se bo inflacija prej ali slej povečala; cene delnic so v končni fazi še vedno odvisne od dobičkov in države morajo še vedno preprečevati zlorabe monopolne moči.

Kljub temu, da nova ekonomija ni bistveno spremenila obnašanja temeljnih ekonomskih spremenljivk, lahko ravno tehnologija postane za nekatere države, ki se bodo temu resno posvetile, lokomotiva, ki jih bo iz pretežno kmetijskega ali industrijskega gospodarstva pripeljala v novo ekonomijo znanja. Podatki kažejo, da so za tak preskok ključni delež BDP-ja, namenjenega za raziskovanje in razvoj, delež domače industrije informacijskih tehnologij v BDP-ju ter uporaba teh tehnologij na prebivalca (Šalamon, 2001). Čeprav visoka stava na tehnologijo kot nacionalno razvojno strategijo ni smiselna v vsaki državi, se moramo zavedati, da postaja potreben pogoj za normalno poslovanje in življenje. Neaktivnost in podcenjevanje pomena informacijske tehnologije bo zmanjševala možnosti podjetij v konkurenčni tekmi za virtualne trge.

## 3.2 ELEKTRONSKO OKOLJE V SLOVENIJI

Tudi v Sloveniji se začinjamo zavedati pomena informacijske tehnologije v sodobnem življenju. Vlagamo v gradnjo infrastrukture in v izobraževanje, pričeli smo z uvajanjem e-poslovanja (v podjetjih in bankah, javni upravi, zavodu za zdravstveno zavarovanje, carinarnici), predvsem pa smo v letu 2000, kot ena prvih držav, dobili zakon o elektronskem poslovanju in podpisovanju, ki je usklajen z evropsko zakonodajo. Sprejet je bil nacionalni program razvoja telekomunikacij, ustanovljeno je bilo posebno Ministrstvo za informacijsko družbo (MID), ki pa, po drugi strani, ugotavlja, da imamo še vedno neliberaliziran trg

telekomunikacijskih storitev, nepovezana omrežja za prenos podatkov in zato tudi visoke cene storitev (Ministrstvo za informacijsko družbo, 2000). Prav te pomanjkljivosti, nadalje ugotavlja MID, upočasnjujejo razvoj elektronskega poslovanja od javne uprave pa do gospodarstva in prebivalstva. Razvojno zaostajanje, ki se kaže v relativno manjših stopnjah rasti informacijske in telekomunikacijske tehnologije, v primerjavi z drugimi srednje in vzhodno evropskimi državami, je dokumentirano tudi v ocenah EITO<sup>4</sup>, kjer je razvidno, da Slovenija sicer ohranja mesto v evropskem povprečju, vendar zaostaja za hitro rastjo v Češki, Estoniji in Poljski (Ministrstvo za informacijsko družbo, 2000). Podatki iz iste študije kažejo, da "tranzicijske države dohitevajo in prehitevajo Slovenijo tudi v pogledu ostalih indikatorjev kot na primer delež digitaliziranih telefonskih linij in penetracija fiksne in mobilne telefonije, v pogledu same razširjenosti Interneta pa Slovenija ohranja določeno prednost".

Tabela 2 kaže, da med evropskimi državami izrazito odstopajo od povprečja skandinavske države s penetracijo interneta v celotni populaciji in v populaciji nad 15 let okrog ali več kot 50%. V Sloveniji je ta indikator pod povprečjem EU, primerljiv je s Portugalsko, Španijo, Italijo. Tabela 3 (str. 17) prikazuje podatke za leti 1998 in 2001, iz katerih je razvidna počasnejša rast aktivnih uporabnikov interneta v Sloveniji v primerjavi z nekaterimi evropskimi državami.

Tabela 2: Odstotek aktivnih uporabnikov Interneta v letu 2001

	v celotni populaciji	v populaciji nad 15 let
Švedska	61%	58%
Nizozemska	50%	53%
Danska	53%	54%
Finska	48%	51%
Avstrija	27%	48%
Velika Britanija	40%	40%
Nemčija	20%	29%
Francija	20%	27%
Italija	19%	25%
Španija	16%	22%
Portugalska	12%	21%
Grčija	11%	10%
<b>EU povprečje</b>	<b>26%</b>	<b>31%</b>
<b>Slovenija</b>	<b>22%</b>	<b>19%</b>

Vir: RIS 2000, [URL: <http://www.ris.org/si/ris2000/novice/20010528.html>].

<sup>4</sup> EITO (European Information Technology Observatory) [URL: <http://www.eito.com>].

Tabela 3: Odstotek uporabnikov Interneta v celotni populaciji (primerjava 1998 in 2001)

	1998	2001
Finska	27%	51%
Velika Britanija	14%	40%
Nizozemska	11%	53%
Nemčija	12%	29%
Irska	11%	40%
Francija	5%	24%
Belgija	4%	29%
<b>Slovenija</b>	<b>9%</b>	<b>19%</b>

Vir: RIS 2000, [URL: <http://www.ris.org/si/ris2000/novice/20010528.html>].

Študija držav glede na njihovo pripravljenost za elektronsko poslovanje v globalni digitalni ekonomiji (e-pripravljenost) (McConnell International, 2000, str. 12) podobno ocenjuje, da je v Sloveniji potrebno še posebej veliko vlagati v izboljšanje poslovnega okolja, da bi bilo bolj naklonjeno elektronskemu poslovanju, medtem ko je na področjih dostopa do omrežja, pomena pripravljenosti na elektronsko dobo v nacionalnih programih (e-vodenje), informacijske varnosti in človeškega kapitala v povprečju. Poročilo posebej izpostavlja velike investicije v človeški kapital na Madžarskem (približno 4,4 % BDP-ja) in velik pomen elektronskega poslovanja v vladnih programih v Estoniji (februarja 2000 je estonski parlament odobril predlog za zagotovitev dostopa do interneta, kot vsake druge ustavne pravice, vsakemu državljanu) (Tabela 4, str. 18).

Domnevamo lahko, da je hitrejši razvoj na področju telekomunikacij v srednji in vzhodni Evropi sledil liberalizaciji trga telekomunikacijskih storitev in privatizaciji nacionalnih telekomov, zato je tudi uspeh Slovenije pri razvoju informacijske družbe pogojen z liberalizacijo trga in vstopom novih ponudnikov infrastrukture in storitev.

Relativno večja razširjenost računalnikov v gospodinjstvih in vključenost v internet je, po mnenju Ministrstva za informacijsko družbo (2000), verjetno tudi rezultat višjega življenjskega standarda v Sloveniji in razmeroma močnih decentraliziranih pobud v civilni družbi, kar je naša prednost pred drugimi tranzicijskimi državami. Recepcijska sposobnost gospodinjstev je velika in to je pomemben "vložek" za realizacijo strategije nadaljnjega e-razvoja.

Tabela 4: E-pripravljenost izbranih evropskih držav

Država	Dostop	E-vodenje	Informacijska varnost	Človeški kapital	Poslovno okolje
Bolgarija	↗				
Češka	↗				
Estonija	↗				
Grčija		↗	↗		
Madžarska	↗	↘			
Italija	↗			↗	
Latvija	↗	↗		↗	
Litva					
Poljska	↗			↗	
Portugalska	↗		↗		
Romunija					
Rusija				↘	
Slovaška		↗	↗		
Slovenija	↗	↗			
Španija	↗	↗	↗	↗	
Turčija			↗	↗	
Ukrajina				↘	

Legenda:

	Večina pogojev je primernih za e-poslovanje in e-vlado.
	Pogoje za podporo e-poslovanja in e-vlade je potrebno izboljšati.
	Pogoje za podporo e-poslovanja in e-vlade je potrebno precej izboljšati.
↗	Izboljšanje glede na prejšnje obdobje.

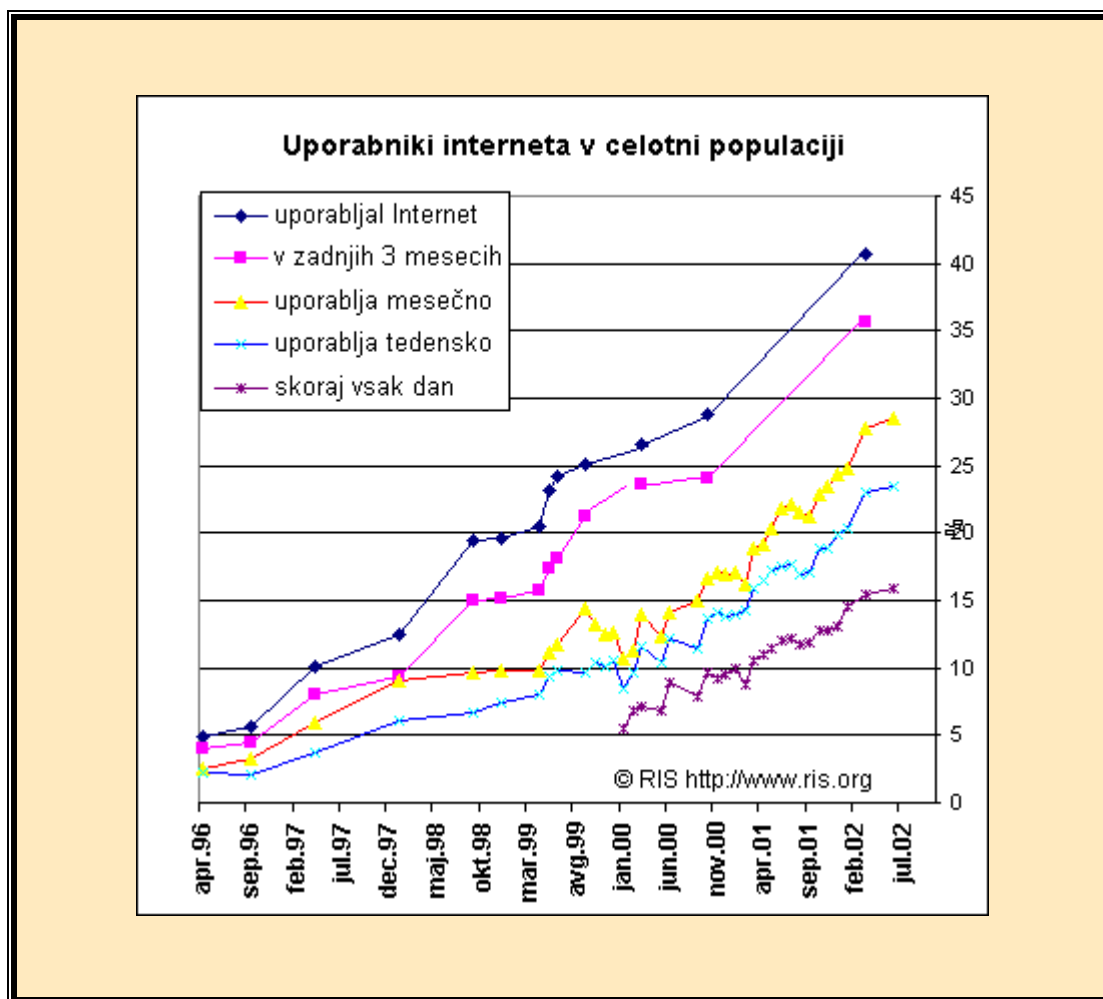
Vir: McConnell International, 2000, str. 12.

### 3.2.1 Vključenost prebivalstva v elektronsko okolje

Prednost elektronskega poslovanja in interneta za potrošnike je priročnost, omogoča nižje cene, osebno prilagajanje, celovitost in večjo širino ter globino ponudbe informacij, proizvodov in storitev, interaktivne skupnosti. V Sloveniji je bila širitev interneta, zaradi odprtosti do novih tehnologij, razmeroma poceni (za evropske razmere) telefonskih impulzov ter Arnesove politike, v prvih letih ena hitrejših v Evropi. Predvsem izobraženi in računalniško orientirani uporabniki so zato internet absorbirali zelo zgodaj, ustavlja se pri preostali populaciji. Za glavnino populacije, ki je računalniško nepismena niti ne zna angleško, so zato potrebne nadaljnje tehnološke inovacije ali prenos poslovanja z institucijami, kot so banke, javna uprava ali zdravstvene ustanove, s katerimi se vsakdo srečuje, deloma ali izključno na elektronske medije, kar bi ljudi "sililo" v uporabo interneta. Problem vsebin pa bo ostajal aktualen tudi takrat. Značilno je namreč, da je internet že uporabilo preko 800 tisoč Slovencev, vendar v uporabi niso ostali. (Vehovar, 2000)

Rast uporabnikov interneta je v letu 2001 presegla najbolj optimistična pričakovanja, tako da se skupno število aktivnih (mesečnih) uporabnikov interneta junija 2002 ocenjuje na 570.000 (Slika 4). Primerjave z EU kažejo, da je Slovenija od leta 1998 (ko je bila še v okvirih povprečja EU), kljub hitri rasti v letu 2001, napredovala dramatično počasneje kot EU (Vehovar, Murgelj, 2001, str. 3). Raziskava RIS 2000/2001 je pokazala, da se internet redno uporablja predvsem v poslovne namene, temu sledi osebna uporaba (za osebne potrebe, interese, hobije, kontakte) in iskanje splošnih informacij (Vehovar, Murgelj, 2001, str. 3).

Slika 4: Število uporabnikov interneta v Sloveniji



Vir: RIS, junij 2002, [URL: <http://www.ris.org/indikatorji/osebe.html>].

Po ugotovitvah raziskave RIS 2002 o e-nakupovanju v Sloveniji se je delež e-nakupovalcev (osebe, ki so v enem letu opravili vsaj en on-line nakup) v letu 2002 povečal na 21 % vseh uporabnikov interneta. Poleg tega se je povprečna vrednost spletnih nakupov v primerjavi z letom 2001 povečala za polovico, in sicer s 44.000 SIT na 66.000 SIT, približno tretjina vseh uporabnikov interneta pa navaja, da je internet tudi posredno vplival na njihov nakup (preko informacij na internetu). Po grobih ocenah raziskovalcev se je e-potrošnja mesečnih uporabnikov interneta približala 8 milijardam SIT, kar predstavlja okrog 0,4 % končne slovenske potrošnje. Ocenjujejo, da se je v slovenskih spletnih trgovinah porabila približno polovica te vsote, kar kaže na veliko povečanje, saj je potrošnja v tujini po njihovih ocenah



---

doslej predstavlja več kot tri četrtine celotne spletne potrošnje Slovencev. (Finance, 10. 11. 2002)

Raziskava RIS 2000 je obravnavala tudi prednosti in ovire e-nakupovanja. Kot prednost so anketiranci navedli predvsem prihranek časa in udobje, kar tudi na splošno velja za glavne prednosti e-nakupovanja. Glavne slabosti e-nakupovanja, kot jih navajajo uporabniki interneta, so predvsem problemi z dostavo, dejstvo, da proizvoda nakupovalec ne vidi v živo, pa tudi manjše zaupanje v plačevanje. Seveda pa obstajajo v tem tudi razlike med različnimi segmenti nakupovalcev. Po ugotovitvah raziskave RIS 2002 na tem področju ni večjih sprememb, največjo oviro pri e-nakupovanju na primer še vedno predstavlja dejstvo, da nakupovalec proizvoda ne vidi v živo (Finance 10. 11. 2002).

### **3.2.2 Razširjenost elektronskega poslovanja v podjetjih**

Tudi slovenska podjetja so spoznala prednosti ali nujnost elektronskega poslovanja in moč interneta (predvsem) kot distribucijskega kanala, oglaševalskega in promocijskega medija in (nazadnje) tudi kot podpore poslovanju.

Raziskava RIS 2000 je ugotovila, da internet uporabljajo že praktično vsa večja podjetja in tudi večina manjših. Najpogosteje ga uporabljajo za pridobivanje poslovnih informacij ter za komuniciranje: v Sloveniji, v tujini, s strankami, z zaposlenimi, redkeje se uporablja za poslovne procese.

Večina podjetij je menila, da internet pomembno vpliva na njihovo poslovanje, le pri desetini podjetij z dostopom do interneta pa je vplival tudi na prihodke; prihodki e-poslovanja so predstavljali manj kot odstotek vseh prihodkov. Neposredna internetna prodaja (*on-line*) se ni izraziteje širila in je predstavljal le nekaj odstotkov podjetij.

Okoli petina podjetij je uporabljala internet za naročanje, še več se jih je na to pripravljalo, vendar je prevladovalo naročanje preko elektronske pošte in ne posebne aplikacije e-poslovanja; v celoti se je elektronsko izvedlo pod 5 % vseh naročil.

E-poslovanje je uporabljala polovica podjetij z dostopom do interneta, pri tem so si poslovne dokumente izmenjevali z do petimi partnerji, med katerimi je bila tretjina tujih. Podjetja so se za uvajanje odločala predvsem zaradi: večje kvalitete storitev, fleksibilnosti, konkurenčne prednosti ter novih trgov, takojšnje izvedbe in vpogleda v transakcije; manjši stroški in povečana prodaja sta bila nekoliko manj pomembna. Ovire za uvajanje e-poslovanja so bile predvsem pomanjkanje kadrov in sredstev ter tudi nepoznavanje.

Podjetja, ki niso uporabljala e-poslovanja so menila, da ga ne potrebujejo. Večina opredeljenih podjetij je menila, da mora uvedba e-poslovanja znižati stroške za več kot 10%, da bi ga bilo smiselno uveljaviti. Podjetja, ki so uporabljala e-poslovanje – večina slovenskih podjetij – so menila, da bo e-poslovanje v 2 – 3 letih postalo standard poslovanja v njihovi panogi.

---

## 4 KLASIFIKACIJA IN ORGANIZACIJA ELEKTRONSKIH PODJETIJ

Elektronsko poslovanje je pomembno vplivalo na značilnosti podjetij nove ekonomije. Za podjetja elektronsko poslovanje (in še posebej internet) ni le nova prodajna pot, ampak lahko zahteva spremembo procesov, organizacije in načina sodelovanja s partnerji, predvsem pa drugačen način obravnavanja kupcev. Podjetjem ne omogoča le elektronske prodaje, ampak tudi nabavo, elektronsko podprto logistiko, marketing, elektronsko razvijanje in oblikovanje novih proizvodov in storitev, elektronsko podprto proizvodnjo in drugo. Glede na to, kako podjetje uporablja elektronsko poslovanje, ločimo različne poslovne modele. Ker je pri analiziranju posameznih podjetij potrebno poznati posebnosti izbranega poslovnega modela, jih bomo v nadaljevanju poskušali klasificirati in opisati.

### 4.1 KLASIFIKACIJA POSLOVNIH MODELOV

Izraz "model poslovanja" (*business model*) se bolj pogosto uporablja odkar je govora o novi ekonomiji. Pogosto zasledimo domneve, da naj bi elektronsko poslovanje in internet spremenila tradicionalne poslovne modele ali pa jih kar potisnila med zgodovinsko šaro. Dejansko je to zelo nejasen pojem, v osnovi pa pomeni način poslovanja, s katerim podjetje ustvarja prihodke. Nekateri modeli so enostavni: podjetje proizvaja proizvod in ga prodaja kupcem, pri čemer prihodki od prodaje presegajo stroške in podjetje ustvari dobiček. Drugi pa so lahko bolj kompleksni: radio in televizija sta del prepletenega omrežja distributerjev, ustvarjalcev vsebine, oglaševalcev (in njihovih agencij), poslušalcev in gledalcev, kjer na prvi pogled ni jasno, kdo in koliko zasluži.

Timmers (1998, str. 4) opredeljuje poslovni model s pomočjo:

- opisa organizacije (ali arhitekture) produktnih, storitvenih in informacijskih tokov, vključno z opisom posameznih udeležencev v poslovnem procesu in njihovih vlog,
- opisa potencialnih koristi za dobavitelje in kupce (stranke) in
- opisa virov prihodkov.

Tudi Nunes (2000, str. 43) meni, da je poslovni model v resnici sestavljen iz več delov. Ko običajno rečemo "poslovni model" v bistvu opazujemo poslovanje podjetja le z enega vidika, pri opisu ali analizi poslovnega modela podjetja pa bi morali upoštevati vse komponente (Tabela 5, str. 22).

Tabela 5: Komponente poslovnega modela

Sestavni deli poslovnega modela	Primer:
Model postavljanja cen ( <i>Pricing model</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribitek na stroške (<i>cost plus</i>)</li> <li>• Strošek na tisoč (<i>cost per thousand</i>)</li> </ul>
Model pridobivanja prihodkov ( <i>Revenue model</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oglaševalski model (<i>advertising, broadcasting</i>)</li> <li>• Naročniški model (<i>subscription, cable</i>)</li> <li>• Zaračunavanje storitev</li> </ul>
Model prodajnih poti ( <i>Channel model</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicionalne fizične trgovine, pisarne, (<i>bricks 'n' mortar</i>)</li> <li>• Kombinacija elektronske in fizične trgovine (<i>clicks 'n' mortar</i>) – "križanec"</li> <li>• Direktno poslovanje s kupcem (<i>direct-to-customer</i>)</li> </ul>
Model prodajnega procesa ( <i>Commerce process model</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dražba (<i>auction</i>)</li> <li>• Obratna dražba (<i>reverse auction</i>)</li> <li>• Skupnost (<i>community</i>)</li> </ul>
Model nastopanja v internetu ( <i>Internet-enabled commerce relationship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrbnik trga (<i>market maker</i>)</li> <li>• Zbiralec (<i>aggregator</i>)</li> <li>• Virtualna dobaviteljska naveza (<i>virtual supply alliance</i>)</li> <li>• Omrežje vrednosti (<i>value network</i>) – kot nasprotje verigi vrednosti (<i>value chain</i>)</li> </ul>
Organizacijska oblika ( <i>Organisational form</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostojna poslovna enota (<i>stand-alone business unit</i>)</li> <li>• Integrirana prisotnost v internetu (<i>integrated internet capability</i>)</li> </ul>
Ponudba vrednosti ( <i>Value proposition</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manj vrednosti in zelo nizka cena (<i>less value, very low cost</i>)</li> <li>• Več vrednosti za isto ceno (<i>more value, same cost</i>)</li> <li>• Precej več vrednosti za višjo ceno (<i>much more value, greater cost</i>)</li> </ul>

Vir: Nunes, 2000, str. 44.

Poslovni model sam po sebi še ne zagotavlja uresničitve poslanstva in doseganja ciljev podjetja. Podobno kot Nunes (2000, str. 44), tudi Timmers (1998, str. 4) ugotavlja, da moramo poznati tudi tržne strategije podjetja (tržni model), če želimo oceniti ali bo nek poslovni model komercialno uspešen. Pri tem je potrebno upoštevati, da oblika sledi funkciji (*form follows function*), kar pomeni, da se mora poslovni model prilagoditi tržnemu oziroma, da ju je potrebno obravnavati kot medsebojno povezana.

Modeli poslovanja se lahko implementirajo na različne načine. Podjetje lahko vključi več takšnih modelov v svojo poslovno strategijo. Poslovni modeli, ki temeljijo na internetu, se rojevajo hitro, nove in zanimive različice se bodo pojavljale tudi v prihodnosti. Internet je ponovno odkril tudi nekatere obstoječe, a manj priljubljene modele prodajnega procesa, kot so na primer dražbe, ki so se uporabljale v glavnem za cenitev kmetijskih pridelkov, finančnih instrumentov in unikatnih umetniških in starinskih predmetov. Internetna podjetja, kot je na primer eBay, so tak model uspešno aplicirala na širšo paleto proizvodov in storitev.

V literaturi se pojavlja več klasifikacij poslovnih modelov (zelo obsežno lahko najdemo na primer v Rappa, 2001). Najbolj sistematičen in splošen pristop k temu problemu je izbral

---

Timmers (1998, str. 4), ki predlaga razvrščanje poslovnih modelov **glede na vzorec interakcije med udeleženci in glede na integracijo elementov verige vrednosti**.

Vzorec interakcije se nanaša na način komunikacije med udeleženci poslovanja "na obeh straneh", kot na primer eden-eden, eden-mnogo, mnogo-eden, mnogo-mnogo. Pri tem "mnogo" pomeni združevanje informacij različnih udeležencev<sup>5</sup>. Integracija elementov verige vrednosti se nanaša na razstavljanje in ponovno sestavljanje ter združevanje posameznih elementov verige vrednosti, kot jo opisuje Porter (notranja logistika, operacije, zunanja logistika, trženje, poprodajne storitve, nabava, razvoj tehnologije, upravljanje s človeškimi viri in infrastruktura podjetja), v smiselno celoto<sup>6</sup>. Arhitektura poslovnega modela je tako določena s kombinacijo vzorca interakcije in integracije členov vrednostne verige.

Timmers nadalje ugotavlja (1998, str. 4), da informacijska in komunikacijska tehnologija sicer omogočata veliko različnih poslovnih modelov, vendar jih je le nekaj preizkušenih v praksi. Tehnična izvedljivost poslovnega modela, še posebej možnost integracije elementov vrednostne verige, je močno odvisna od razvitosti tehnologije. V nadaljevanju bomo predstavili 10 poslovnih modelov, ki se danes pojavljajo na internetu. Nekateri so še vedno poskusni oziroma v nastajanju, drugi so poslovna vsakdanjost. Modeli so povzeti po Timmers-u (1999, str. 5 – 7). Slika 5 (str. 23) prikazuje razvrstitev obravnavanih modelov glede na vzorec interakcije in stopnjo integracije členov vrednostne verige.

#### **4.1.1 Spletna trgovina (E-shop)**

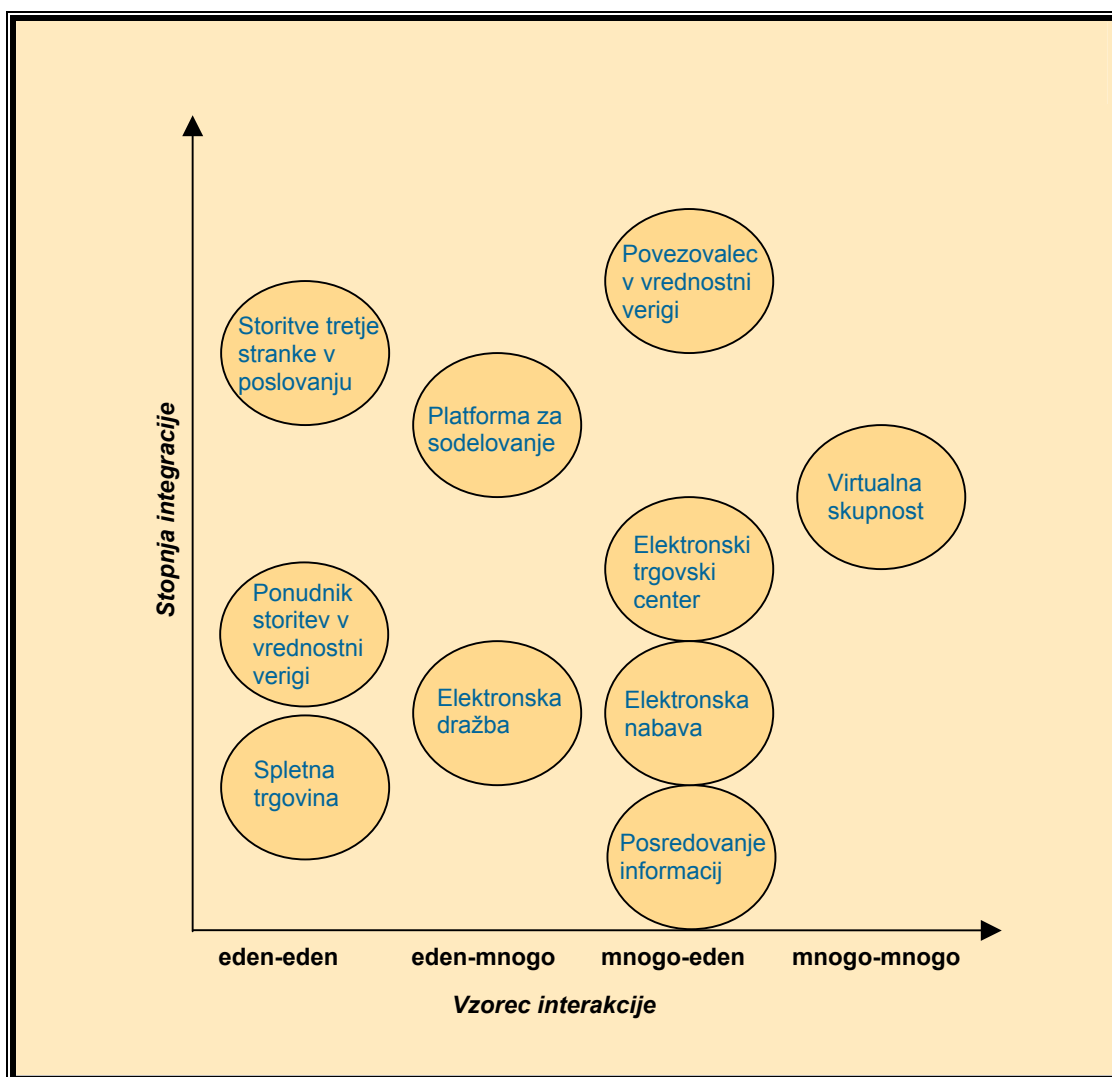
Podjetja pogosto postavijo najprej predstavitvene spletne strani, ki služijo kot izložbeno okno za elektronsko trženje. Šele kasneje dodajo tudi možnost naročanja in plačevanja, s čimer dobimo pravo spletno trgovino. Spletna trgovina se velikokrat kombinira z bolj tradicionalnimi tržnimi potmi. Prednosti, ki jih lahko podjetje izkoristi z dobrim nastopom na internetu, so predvsem povečano povpraševanje, cenejši in hitrejši nastop na globalnem trgu ter manjši stroški promocije in prodaje. V praksi se je izkazalo, da so bila začetna pričakovanja v zvezi s spletnimi trgovinami prevelika, saj večina takih trgovin zaenkrat prepriča premalo kupcev, da bi poslovale z dobičkom.

---

<sup>5</sup> Primer: Elektronska trgovina predstavlja model poslovanja eden-eden, elektronska avkcija pa je primer poslovanja eden-mnogo (mnogo kupcev konkurira za ponudbo enega dobavitelja) (Timmers, 1998, str. 4).

<sup>6</sup> Primer: V sistemu nabave ravno ob pravem času sta notranja logistika in operacije tako močno povezani in prepleteni kot so med sabo povezane posamezne faze znotraj operativnega procesa, tako da dejansko ne gre več za dva ločena elementa verige vrednosti. Takšna integracija je možna le ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije (Timmers, 1998, str. 4).

Slika 5: Razvrstitev obravnavanih poslovnih modelov



Vir: lastni prikaz glede na Timmers, 1998, str. 5 – 7.

Razloga za maloštevilne kupce sta predvsem splošno pomanjkanje zaupanja na strani kupcev (glede kvalitete proizvodov, storitev, varnosti transakcij, zlorabe osebnih in finančnih podatkov, nepoznavanja stanja naročila in podobno) in pa neustrezna ponudba oziroma pristop do kupcev. Večina spletnih trgovin (in tudi nekateri drugi modeli) namreč svojo internetno strategijo vidi le kot prenos prodaje na internet. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da bo večina potencialnih kupcev enake proizvode (ali storitve) verjetno raje kupila v fizični trgovini, saj imajo v tradicionalen način poslovanja več zaupanja, kot pa tvegala neprijetno izkušnjo z internetnim nakupom.

Rešitev se kaže na eni strani v povečevanju zaupanja (uporaba varnostnih tehnologij, preverjenih elektronskih plačilnih sistemov, graditev zaupanja vredne blagovne znamke in podobno), na drugi strani pa morajo spletne trgovine ponuditi "nekaj več" od fizičnih, da bo kupec premagal svoje nezaupanje. To so lahko dodatne storitve, na primer iskanje proizvodov/storitev, primerjanje cen, dodatne informacije in podobno. Koristi, ki jih imajo potrošniki, so lahko tudi nižje cene v primerjavi s tradicionalno ponudbo, večja izbira, boljše

---

informacije ter udobno izbiranje, nakupovanje, plačevanje in dostava. Privlačnost spletnih trgovin povečuje tudi 24-urna razpoložljivost.

Najbolj poznane spletne trgovine v splošni javnosti so tiste, ki so namenjene končnim potrošnikom (*business-to-consumer* ali *B2C*). Takšne trgovine prodajajo na primer cvetje, letalske vozovnice, knjige, zgoščenke in drugo. Manj pogoste so spletne trgovine namenjene prodaji podjetjem. Pri nas so poznane predvsem spletne trgovine že uveljavljenih računalniških ali trgovskih podjetij (na primer spletna knjigarna Mladinske knjige, Merkurjeva spletna trgovina, elektronska prodajalna podjetja Mercator)<sup>7</sup>, trgovin, ki poslujejo izključno na spletu (*pure play*) pa je manj.

Problem spletne trgovine predstavlja predvsem dostava. Podjetja pri tem izbirajo med različnimi modeli. Dostava se lahko vrši preko pošte, podjetij ki so specializirana za dostavo ali lastne službe za dostavo. Organiziranost dostave je še posebej pomembna za trgovine, ki prodajajo hitro pokvarljivo ali drugače občutljivo blago (cvetje, živila). Ker ima v teh panogah dostava velik vpliv na potrošnikovo zadovoljstvo, je lahko superiorna dostava (zaenkrat) tudi pomembna konkurenčna prednost podjetja.

#### **4.1.2 Elektronska nabava (*E-procurement*)**

Elektronska nabava se nanaša na poslovni model, kjer podjetja (ali javne ustanove in državni organi) izvajajo nabavo tako, da zbirajo ponudbe s pomočjo elektronskih javnih razpisov. Pričakovane koristi so predvsem večja izbira ponudnikov (dobaviteljev), kar omogoča zmanjšanje stroškov poslovanja, boljšo kvaliteto, izboljšano dostavo in manjše stroške nabave, saj je postopek elektronske prijave na razpis hitrejši in enostavnejši. Elektronska pogajanja in sklepanje pogodb ter sodelovanje pri pripravi podrobnosti sklenjenega posla lahko še dodatno povečajo prihranek časa in denarja ter še povečajo udobnost takega načina poslovanja. Dobavitelji imajo pri takem načinu poslovanja možnost sodelovanja na več razpisih (tudi v globalnem merilu), stroški sodelovanja na razpisu so manjši.

Primer podjetja z elektronsko nabavo je podjetje Schlumberger<sup>8</sup>, ki ponuja proizvode, storitve za naftno industrijo (cementiranje; vrtanje; geološke, geofizične in petrofizične analize; testiranje naftnih vrelcev; rešitve informacijske tehnologije ipd.). Za nabavo pisarniških potrebščin, tehnične opreme, pohišta ipd. uporablja avtomatiziran internetni nabavni sistem, ki ga je razvilo podjetje Commerce One. Sistem ima dve fazi: interno in eksterno. V interni fazi zaposleni v podjetju Schlumberger s pomočjo iskalnika brskajo po katalogu ponudnikov, ki so registrirani pri Commerce One. Ko si izberejo kar potrebujejo, sistem avtomatsko izda zahtevek in ga elektronsko posreduje v odobritev vsem pristojnim ter nato spremeni v naročilo. V eksterne fazi pride naročilo do dobaviteljev preko spletne strani MarketSite, ki je spletna tržnica podjetja Commerce One za elektronsko poslovanje med

---

<sup>7</sup> [Http://www.emka.si](http://www.emka.si), <http://nakup.merkur.si> in <http://www.mercator.si>.

<sup>8</sup> [Http://www.slb.com](http://www.slb.com).

---

podjetji. MarketSite omogoča enostavno povezavo z velikim številom dobaviteljev, saj gre za odprt sistem. (Ovans, 2000, str. 21)

### 4.1.3 Elektronski trgovski center (*E-mall*)

Elektronski trgovski center je v najbolj osnovni obliki sestavljen iz več individualnih spletnih trgovin, ki so združene v skupen okvir, na primer znano blagovno znamko. Skupna znana blagovna znamka povečuje zaupanje kupcev in pripravljenost za nakup. Elektronski trgovski center običajno vsebuje tudi skupen način elektronskega plačevanja. Nekateri elektronski trgovski centri se specializirajo za določene tržne segmente in na ta način prevzemajo vlogo parcialnih trgov, kar poskušajo še spodbuditi z oblikovanjem virtualnih skupnosti (forumi, zaprte uporabniške skupine, pogosto zastavljena vprašanja, ...).

Podjetje, ki upravlja tak center (gostitelj), ne pričakuje koristi od poslovanja posameznih spletnih trgovin vključenih v center. Njegovi prihodki izvirajo iz članarin (ki lahko vsebujejo prispevek za programsko in/ali računalniško opremo, ustanovne stroške in plačilo storitev), oglaševanja in provizije za transakcije (če gostitelj opravlja transakcije plačilnega sistema). Kupci imajo podobne koristi kot pri spletnih trgovinah, poleg teh pa jim elektronski centri zagotavljajo še lažji dostop do ostalih spletnih trgovin<sup>9</sup> in skupen uporabniški vmesnik (katalogi, plačevanje), ki uporabo poenostavi. Spletne trgovine, ki so članice takšnega trgovskega centra, svoje koristi vidijo predvsem v tem, da lahko vzpostavijo lastno prisotnost na internetu z manjšimi stroški in na bolj enostaven način. Zagotovijo si tehnično dovršene storitve (na primer elektronsko plačevanje) in dodaten promet, ki ga spodbudijo druge članice elektronskega trgovskega centra in poznana skupna blagovna znamka. Slovenski primer poslovnega modela bi lahko bil e-trgovski center BTC<sup>10</sup>, od tujih pa lahko omenimo na primer britanski E-Mall<sup>11</sup>.

### 4.1.4 Elektronska dražba (*E-auction*)

Elektronske dražbe na internetu nudijo elektronsko izvajanje licitacijskega mehanizma, ki ga poznamo pri tradicionalnih dražbah. Nekateri dražbene spletne strani poleg tega ponujajo tudi multimedijско predstavitev blaga, ki je na prodaj. Običajno niso omejene samo na eno funkcijo, ampak ponujajo uporabniku celovito storitev, namreč dražbeni postopek integriran s sklepanjem pogodb, plačilom in dostavo.

Vir dohodkov za podjetje, ki ponuja elektronsko dražbo je lahko prodaja tehnološke platforme, ki jo uporablja za izvajanje licitacijskega procesa, zaračunavanje provizije za

---

<sup>9</sup> Koncept "vse na enem mestu", ki se udejanja v trgovskih centrih, nima enakega pomena v virtualnem svetu kot v fizičnem, zato enostavnost dostopa do drugih trgovin v elektronskem centru ne ponuja velike prednosti kupcem, za katere so vse spletne trgovine enako oddaljene – en klik z miško.

<sup>10</sup> [Http://shop.btc-city.com](http://shop.btc-city.com).

<sup>11</sup> [Http://www.emall.co.uk](http://www.emall.co.uk)



---

izvedene transakcije in oglaševanje. Koristi prodajalcev (dobaviteljev) in kupcev se kažejo zlasti v obliki večje učinkovitosti, prihranku časa, nepotrebnosti fizičnega transporta, dokler posel ni sklenjen ter dostop do globalnih virov. Najbolj poznan primer podjetja, ki ponuja elektronske dražbe je E-bay<sup>12</sup>.

Zaradi nižjih stroškov je postalo smiselno tudi prodajanje manjših količin blaga z nizko vrednostjo, na primer prodaja presežkov zalog. Vir dohodkov dobaviteljev predstavljajo zmanjšane presežne zaloge, boljša izkoriščenost proizvodnih kapacitet in manjši splošni (režijski) stroški prodaje. Vira dohodkov za kupce sta predvsem zmanjšani splošni stroški nabave in nižje nabavne cene. Ta način poslovanja ponujata na primer podjetji CommerceOne in FreeMarkets. FreeMarkets zagotavlja prodajalcem presežkov tehnologijo za dražbeni proces, skrbi za trg in izvedbo rezultatov dražbe, za to pa svojim strankam zaračuna naročnino (glede ne ocenjeni potencialni promet na dražbah) in posebno nagrado, če so letni prihranki ali promet večji od dogovorjenega (Kalakota, Robinson, 2001, str. 337).

#### **4.1.5 Virtualna skupnost (*Virtual community*)**

Dodano vrednost virtualnih skupnosti ustvarjajo njeni člani, ki prispevajo svoje znanje in informacije o različnih področjih, problemih, izdelkih in podobno. Podjetje, ki pripravi osnovno okolje za delovanje takšne virtualne skupnosti, pridobiva svoj dohodek v glavnem s članarini in oglaševanjem. Virtualna skupnost je lahko pomemben dodatek ostalim tržnim operacijam, katerih cilj je povečanje potrošniške lojalnosti in pridobivanje povratnih informacij s strani kupcev. Veliko takšnih skupnosti nastaja v okviru ozkih, specifičnih segmentov trga, kot so na primer knjige ali finančne informacije. Vedno bolj so prisotne tudi v okviru ostalih poslovnih modelov, kot eden od elementov za povečevanje njihove privlačnosti. V Sloveniji je priljubljena virtualna skupnost Kulinarična Slovenija<sup>13</sup>, ki med drugim ponuja zbirko kuharskih receptov svojih članov, ocene gostinskih lokalov in forum, kjer si člani med sabo pomagajo s kuharskimi nasveti. Prihodke dobiva z oglaševanjem in prodajo posebnega paketa, ki ponuja dodatne storitve za plačnike.

#### **4.1.6 Platforma za sodelovanje (*Collaboration platform*)**

Platforma za sodelovanje nudi svojim uporabnikom (podjetjem) komplet orodij in informacijsko okolje za njihovo medsebojno sodelovanje. Osredotočena je lahko na posamezne funkcije, na primer sodelovanje pri oblikovanju ali inženiringu, ali pa na podporo projektom z virtualno ekipo sodelavcev. Poslovno priložnost predstavljata upravljanje platforme (prihodek od članarin ali plačil za uporabo) in prodaja specializiranega orodja (na primer za oblikovanje, za potek dela, upravljanje z dokumenti in podobno). Primer platforme

---

<sup>12</sup> [Http://www.ebay.com](http://www.ebay.com).

<sup>13</sup> [Http://www.kulinarika.net](http://www.kulinarika.net).



---

za sodelovanje lahko najdemo pri podjetju Flypaper, ki ponuja tako storitev z orodjem TeamSpace<sup>14</sup>.

#### **4.1.7 Storitve tretje stranke v poslovanju (*Third-party marketplaces*)**

To je poslovni model, ki se šele oblikuje, primeren pa je za podjetja, ki želijo spletno trženje prepustiti zunanjemu izvajalcu. Pogosto je to dopolnilo ostalim tržnim potem (na primer fizični trgovini). Ponudnikom tega modela je skupno to, da zagotavljajo vsaj uporabniški vmesnik za kataloge izdelkov svojih strank (dobaviteljev). Dodane so lahko še druge storitve, na primer trženje blagovne znamke, elektronsko plačevanje, logistika, naročanje in zagotavljanje varnih transakcij. To je lahko privlačen model za ponudnike dostopa do interneta, ker zahteva ustrezno tehnološko znanje in zahtevnejšo opremo. Tudi banke in drugi ponudniki storitev v vrednostni verigi bi lahko uporabili takšen poslovni model, saj obvladajo vsaj eno od storitev, ki jih podjetja potrebujejo pri elektronskem trženju, ostale pa lahko razvijejo dodatno. V Sloveniji tak model uporabljata podjetji Eon in Telekom (v okviru Siol-ovega portala)<sup>15</sup>.

Vir prihodkov za ponudnika storitev predstavljajo enkratne pristopnine (članarine), plačila za izvajanje storitev ali provizije glede na vrednost transakcij.

#### **4.1.8 Povezovalac v vrednostni verigi (*Value-chain integrator*)**

Podjetja, ki se odločijo za tak poslovni model, se osredotočijo na povezovanje (integracijo) več korakov (členov) vrednostne verige. S tem pridobijo možnost za izkoriščanje informacijskih tokov med posameznimi koraki in za ustvarjanje dodane vrednosti. Prihodki podjetja lahko izvirajo iz honorarjev za svetovanje ali provizij za izvedene transakcije. Nekatera podjetja, ki ponujajo storitve tretjega v poslovanju se postopoma približujejo vlogi povezovalca v vrednostni verigi. Primer podjetja, ki poskuša povezovati različne faze vrednostne verige je UPS<sup>16</sup>, ki ponuja logistične, prevozne, špediterske, finančne in poštno storitve.

#### **4.1.9 Ponudnik storitev v vrednostni verigi (*Value-chain service provider*)**

Taka podjetja se specializirajo v določeni funkciji vrednostne verige, kot na primer v elektronskem plačevanju ali logistiki, ki postane njihova konkurenčna prednost. Banke, na

---

<sup>14</sup> [Http://www.flypaper.com](http://www.flypaper.com).

<sup>15</sup> [Http://www.eon.si/trgovine](http://www.eon.si/trgovine) in <http://nakupi.siol.net>.

<sup>16</sup> [Http://www.ups-scs.com](http://www.ups-scs.com).

---

primer, so se pozicionirale na ta način že dolgo tega, sedaj pa lahko najdejo nove priložnosti z uporabo spletnega povezovanja. Novi pristopi k temu modelu se pojavljajo tudi pri managementu proizvodnje in zalog, kjer novi posredniki ponujajo posebno znanje, ki je potrebno za analizo in uravnavanje (*fine-tuning*) proizvodnje. Podjetja ustvarjajo prihodke na podlagi plačila za storitve, ki je lahko določeno kot fiksni znesek ali delež glede na izbrano osnovo. Primer podjetja, ki se je specializiralo na funkcijo nabave je Commerce One<sup>17</sup>. Na svoji spletni tržnici MarketSite zbira dobavitelje za različna področja. Njihove proizvode združuje v spletne kataloge, ki jih trži pri svojih strankah. Slednjim ponuja tudi programsko opremo, ki omogoča hitro procesiranje naročil, kot smo jih opisali že v podpoglavju 4.1.2.

#### **4.1.10 Posredovanje informacij, storitve zagotavljanja zaupanja in druge storitve (*Information brokerage, trust and other services*)**

Veliko novih informacijskih storitev nastaja, ker lahko podjetja dodajo vrednost ogromnim količinam podatkov, ki so na razpolago v odprtih omrežjih ali ker lahko ustvarijo dodano vrednost s povezovanjem poslovnih operacij, kot na primer iskanje informacij, profiliranje kupcev, posredovanje poslovnih priložnosti, investicijsko svetovanje in podobno. Informacije in svetovanje se strankam zaračunavajo v obliki naročnin ali glede na uporabo, podjetja pa lahko prihodke pridobivajo tudi s prodajo oglaševalskega prostora. Veliko svetovalnih družb in podjetij za trženjsko raziskovanje ponuja komercialne poslovne informacijske storitve na internetu. Slovenski primeri tega poslovnega modela so podatkovne baze in informacijski sistemi, ki jih tržijo podjetja iz skupine GV, na primer "Ius-Info" (pravni in poslovni informacijski sistem z zbranimi vsemi najpomembnejšimi pravnimi informacijami) in "Fipo" (finančni podatki slovenskih podjetij).

Posebna kategorija so storitve zagotavljanja zaupanja, ki jih ponujajo agencije za certificiranje javnih ključev, elektronski overitelji in drugi izvajalci, primer je podjetje Verisign<sup>18</sup>. Prihodke pridobivajo z zaračunavanjem naročnin, ki so lahko kombinirane s plačevanjem storitev, s prodajo programske opreme in svetovanjem.

Še ena posebna kategorija informacijskih storitev so iskalni stroji na internetu, ki prihodke običajno pridobivajo iz oglaševanja, kot je na primer Yahoo!<sup>19</sup>.

## **4.2 ORGANIZACIJA ELEKTRONSKIH PODJETIJ**

V današnji ekonomiji lahko opazimo štiri glavne trende: internacionalizacija in globalizacija trgov, večji poudarek storitvam v sicer tipično potrošniškem in industrijskem

---

<sup>17</sup> <http://www.commerceone.com> in <http://www.commerceone.net>.

<sup>18</sup> <http://www.verisign.com>.

<sup>19</sup> <http://www.yahoo.com>.

---

sektorju, večji pomen odnosov s kupci in krajši življenjski cikel proizvodov. Za podjetja nove ekonomije je poleg tega bolj pomembna inovativnost, fleksibilnost in učenje, kot pa dostop do virov, tovarne in kapital (Tapscott, 1995, str. 10). Tak razvoj vpliva tudi na sedanji in prihodnji način poslovanja podjetij. Podjetja ugotavljajo, da morajo biti hitrejša, bolj kreativna in prilagodljiva, se osredotočiti na to kar najbolje znajo in optimizirati procese v verigi vrednosti.

Ker je lahko superiorna organizacija podjetja, poleg tehnologije, stroškov, povpraševanja in strategije, podlaga za konkurenčno prednost in uspešno poslovanje (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 276), je potrebno pri celoviti analizi poslovanja upoštevati tudi ta vidik. V literaturi je pogosto poudarjena vloga inovacij v informacijski in komunikacijski tehnologij, ki vodijo k dramatičnim in temeljnim spremembam organizacijske strukture podjetij in panog oziroma trgov. Hunziker in Sieber (1999, str. 238) ponujata dva pogleda na takšno povezavo med informacijsko tehnologijo in spremembami organizacijske strukture, pri čemer pa poudarjata njuno koeksistenco v praksi:

- **Organizacijsko pogojena povezava:** organizacijske potrebe privedejo do uporabe informacijske tehnologije ali z drugimi besedami, organizacijska struktura določi obseg in način uporabe informacijske tehnologije;
- **Tehnološko pogojena povezava:** informacijska tehnologija določi strukturo podjetja. Tehnološke inovacije dajejo managementu nove možnosti in priložnosti za oblikovanje intraorganizacijske in interorganizacijske strukture.

Poenostavljeno lahko rečemo, da v zgodnjih fazah nova tehnologija omogoči spremembe v organizacijski strukturi. Podjetje, ki je prvo osvojilo tehnologijo in tista, ki mu hitro sledijo, pa kasneje prisilijo ostala podjetja v panogi, da ponovno razmislijo o ustreznosti njihovih organizacij. Za primer nam lahko služi računalniško podjetje Dell.

#### Primer 2: Poslovanje podjetja Dell Computers

##### Poslovanje podjetja Dell Computers

Ustanovitelj podjetja Michael Dell se je leta 1984 prvi domislil, da bi lahko izpustil vmesne člene v distribucijski verigi osebnih računalnikov, ki je bila takrat običajen način prodaje. Namesto tega je sestavljal računalnike po naročilu in jih prodajal kupcem direktno. S tem je odpravil marže posrednikov in zmanjšal stroške ter tveganja povezana z vzdrževanjem visokih zalog. Tak način prodaje se je kasneje pokazal za še bolj uspešnega, kot si je sprva lahko predstavljal. Podjetje Dell je s pomočjo nove tehnologije in informacij, ki jih je dobilo od kupcev in dobaviteljev zbrisalo tradicionalne meje med dobavitelji, proizvajalci in končnimi uporabniki v verigi vrednosti. Velika globalna podjetja so bila prisiljena temeljito spremeniti temelje dotedanjega poslovnega modela. Michael Dell meni, da se podjetje s takim načinom poslovanja premika v smer virtualne integracije. Tehnologija je olajšala ali omogočila koordinacijo med individualnimi komponentami strategije kot so odnosi s kupci, partnerstva z dobavitelji, posamezniku prilagojena množična proizvodnja (*mass customization*) in proizvodnja ravno ob pravem času (*just in time*). S tem je podjetje doseglo popolnoma novo raven učinkovitosti, produktivnosti in tudi donosnosti za investitorje.

Vir: Magretta, 1998, str. 72.

---

## 4.2.1 Pojav virtualne organizacije

Eden od strateških pristopov za obvladovanje izzivov bodočnosti je na primer reorganizacija podjetja v omrežno organizacijsko strukturo: znotraj in zunaj podjetja. Franke in Hickmann (1999, str. 121) domnevata, da bo omrežna organizacijska struktura prevladujoča v informacijski dobi, ravno tako kot je (bila) birokracija značilna za industrijsko dobo. V okviru omrežne organizacije izpostavljata virtualno organizacijo, kot specifično vrsto le-te, ki jo omogočata sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija (zlasti internet, intranet), saj poenostavljata sodelovanje med posamezniki in organizacijami v času, prostoru in zunaj organizacijskih mej. Virtualno omrežje sestavlja množica neodvisnih podjetij, ki so se dogovorila za splošno sodelovanje. Virtualno omrežje je dolgoročna makroorganizacijska struktura, ki zagotavlja predvsem stabilno okolje svojim članom. V okviru te skupine podjetij nastajajo kratkoročna, priložnostna operativna partnerstva, katerih namen je ustvarjanje dodane vrednosti. Avtorja jih poimenujeta »virtualne korporacije«. To so dinamična, hitro pretočna in fleksibilna omrežja, saj se partnerska konfiguracija stalno in hitro spreminja ter prilagaja okolju.

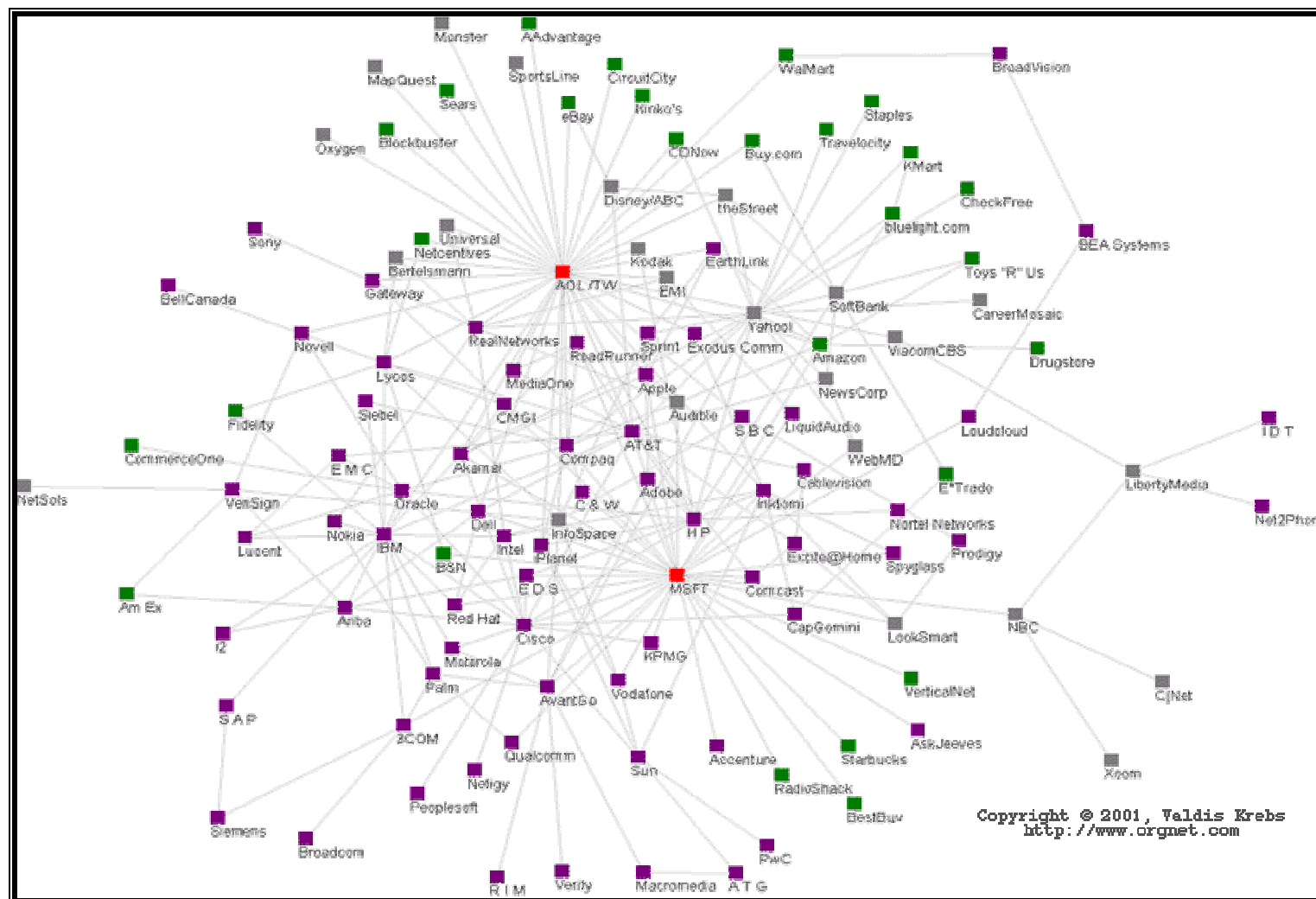
Jansen, Steenbakkens in Jägers (1999, str. 56) navajajo naslednje značilnosti virtualne organizacije: prekrivanje in prečkanje mej, komplementarne osnovne sposobnosti oziroma združevanje virov, medsebojna delitev znanja, geografska razpršitev, menjava med udeleženci, enakopravnost udeležencev in elektronska komunikacija.

Osnovna ideja virtualne organizacije je združevanje virov, ki jih imajo posamezni člani, da bi razvili ključne sposobnosti, na katerih bi temeljile konkurenčne prednosti. Jansen, Steenbakkens in Jägers (1999, str. 56) ločujejo med dvema konceptoma virtualne organizacije. Na eni strani lahko virtualno organizacijo razumemo v smislu "navidezno obstoječe". V tem primeru imajo kupci občutek, da poslujejo z eno samo organizacijo, ki pa v resnici obsega omrežje posameznih organizacij. Takšna organizacija je skoraj vedno *stabilna* virtualna organizacija, v kateri dominira en partner in kjer je sodelovanje bolj ali manj stalno. Kot primer takšne virtualne organizacije avtorji navajajo omrežja, ki sta jih vzpostavili podjetji Dell Computers ali Amazon.com. Na drugi strani pa si lahko kot virtualno organizacijo predstavljamo "potencialno obstoječo" organizacijo. V tem primeru gre za *dinamično* omrežje, ki se s skupno akcijo odzove na kupčevo naročilo ali problem, sodelovanje pa je začasno.

## 4.2.2 Poslovanje podjetij v omrežjih

Praksa kaže, ugotavljata Fleisch in Österle (1999, str. 2), da podjetja običajno sodelujejo hkrati v več omrežjih, na primer razvojnih, nabavnih, strateško-trženjskih (Slika 6, str. 32). Takšna omrežja so lahko istočasno notranja, stabilna in dinamična omrežja, ki vzajemno vplivajo ena na druge. Posamezna podjetja se osredotočajo na to kar najbolj znajo, dodano vrednost pa gradijo skupaj z drugimi podjetji, ki obvladajo potrebna znanja in imajo potrebne vire. Izziv pri takem poslovanju je koordiniranje, združevanje in upravljanje "raztresenega" znanja in virov.

Slika 6: Partnerstva v internetni industriji: strateške zveze in skupna vlaganja – B2C, C2C. Stanje junija, 2001.



Vir: <http://www.orgnet.com>

---

Primeren način za poslovanje v omrežni, informacijsko intenzivni novi ekonomiji je **sindiciranje**, kot ga imenuje Werbach (2000, str. 86), ki je sicer značilno za poslovanje medijskih hiš (televizija, radio, film, tiskani mediji). Sindiciranje pomeni prodajo istega proizvoda ali storitve več kupcem, ki ga/jo združijo z drugimi in naprej distribuirajo končnim potrošnikom. V drugih panogah se ni razvilo, ker fizična osnovna sredstva in počasno pretakanje informacij otežujeta razvoj dovolj fleksibilnega in pretočnega omrežja, ki je nujno za tak način poslovanja. V novi ekonomiji je tako prožno poslovno omrežje postalo nujnost, zato tudi sindiciranje, kot način poslovanja, postaja bolj aktualno.

Za uspešno implementacijo sindiciranja je potrebno zadostiti trem pogojem (Werbach, 2000, str. 86).

- ❶ Uporabno je samo za **informacijske dobrine**. Ker se takšni proizvodi in storitve nikoli ne "potrošijo do konca", jih lahko uporabi neskončno število ljudi.
- ❷ Zahteva **modularnost**. Čeprav ima sindiciran proizvod ali storitev svojo vrednost, običajno ni samostojen proizvod, ampak del večje celote.
- ❸ Potrebni je **veliko samostojnih distribucijskih mest**. Če obstaja samo en distributer, različno kombiniranje in konfiguriranje vsebine ni najbolj smiselno.

Vse te lastnosti so značilne tudi za internet. Vse kar se dogaja na internetu ima obliko informacije, arhitektura omrežja je že po naravi modularna in ker lahko vsakdo ustvari spletišče (*website*), obstaja izjemno veliko neodvisnih distribucijskih mest, kar vse kaže na neizogibnost sindiciranja.

Primer 3: Sindiciranje kot del poslovne strategije

#### Sindiciranje je lahko tudi pomemben del poslovne strategije

Podjetje Amazon.com je leta 1996 začelo uvajati partnerski program (*affiliate programe*), ki so ga imenovali Amazon.com Associates. Namesto, da bi kupce samo privabljali na svoje spletne strani, so s tem programom prišli tja, kjer se kupci že zadržujejo. Več kot 400.000 partnerskih spletišč na svojih straneh objavlja povezavo, ki njihovim obiskovalcem omogoča nakup pri Amazonu. Podjetje Amazon.com na ta način sindicira svojo trgovino na druge lokacije. Program se je izkazal za zelo uspešnega, zato so se odločili prevzeti še drugo stran v sindiciranju. Uvedli so program *zShops*, s katerim ponujajo dostop do svojih kupcev in učinkovit proces naročanja manjšim ponudnikom e-trgovanja. Na svojem spletišču objavljajo povezave do teh trgovin, s čimer prevzemajo vlogo distributerja e-trgovin.

Vir: Werbach (2000, str. 86).

Internetna podjetja so danes večinoma majhna ali srednja podjetja, ki izkoriščajo omrežja, da premagajo glavne prednosti velikih podjetij, ki so predvsem ekonomija obsega in ekonomijo povezanih proizvodov ter enostavnejši dostop do virov poslovanja. Za primer nam lahko zopet služi podjetje Amazon.com, ki s pomočjo mreže partnerskih spletišč (*Associates*) poskuša doseči ekonomijo obsega, s programom *zShops* pa ekonomijo povezanih proizvodov.

---

Do takšne ugotovitve bi prišli v okviru neoklasične teorije podjetja, ki pojasnjuje integracije podjetij (za kar imamo lahko tudi povezovanje v omrežja) ravno s težnjo podjetij, da bi dosegla ekonomije obsega ali ekonomije povezanih proizvodov. Enostavnejši dostop do virov (v smislu nižje cene) v okviru te teorije ni razlog za povezovanje v omrežja, ker je ena od predpostavk teorije, da so cene proizvodnih dejavnikov dane, podjetje pa nanje nima vpliva. Nastajanje omrežij bi lahko alternativno pojasnili ali vsaj dopolnili z uporabo ekonomike transakcijskih stroškov. Izhodišče teorije transakcijskih stroškov predstavlja Coasov teorem, ki pravi, da podjetje (hierarhija) nadomesti trg, če so stroški transakcij, ki bi jih izvedli na trgu, večji od stroškov notranje organizacije podjetja (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 291). Različne transakcije so organizirane na različne načine zaradi racionalnih ekonomskih razlogov: če so transakcijski stroški visoki, je smiselno oblikovanje podjetij, saj jih lahko v določenem obsegu znižajo; če so transakcijski stroški nizki, je trg bolj učinkovit kot podjetje.

Na višino transakcijskih stroškov vplivajo naslednji dejavniki (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 292): specifičnost sredstev oziroma investicije v posebno premoženje, negotovost in kompleksnost transakcij, pogostost pojavljanja ali frekvenca transakcij, težavnost merjenja rezultatov transakcije, povezanost z drugimi transakcijami, stopnja standardizacije proizvoda in stopnja povezanosti proizvodnje. Z uvedbo elektronskega poslovanja in poslovanja preko interneta so se transakcijski stroški zmanjšali, zato za nekatere dejavnosti ni več smiselno, da se izvajajo v okviru ali obliki podjetja. Podjetja se namesto tega povezujejo v omrežja, ki so, kot jih definira teorija omrežij (Fleisch in Österle, 1999, str. 2), vmesna oblika med trgov in podjetjem. Ob takih trditvah se moramo zavedati, da so internetna podjetja še relativno mlada, neizkušena in majhna, kot je tudi celotna dejavnost poslovanja preko interneta, zato lahko pričakujemo, da bodo vsaj nekatera podjetja ugotovila, da bi lahko transakcijske stroške zmanjšala (na primer zaradi učinkovitejšega razporejanja sredstev, načrtovanja in nadzora poslovanja), če bi se še bolj trdno povezala in oblikovala skupno podjetje, v okviru katerega bi še vedno delovale relativno samostojne enote ali oddelki.

Takemu razvoju pritrujeta tudi zgodovina in sodobno dogajanje v elektronskem poslovnem svetu. Pri opazovanju razvoja nove ekonomije, namreč lahko v izjemno kratkem obdobju podoživimo zgodovino oblikovanja velikih podjetij, kot jo najdemo v ekonomskih učbenikih (na primer Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 299). Podjetja so bila sprva majhna, oblikovali so jih predvsem računalniški navdušenci brez poslovnih izkušenj. Nekatera so pričela z večjimi naložbami v proizvodnjo, trženje in izobraževanje, kar je privedlo do večje profesionalizacije. Posebno znanje o elektronskem poslovanju se je oblikovalo zlasti na ravni najvišjega managementa, saj pred tem vzorcev praviloma ni bilo. Podjetje si je lahko zagotovilo položaj prvega na trgu, oligopolno moč, vstop na nove trge z geografsko ekspanzijo in z diverzifikacijo proizvodov ter možnost za nadaljnjo rast.

V tem poglavju smo najprej opisali različne poslovne modele, ki jih najdemo na internetu, saj moramo poznati način poslovanja in ustvarjanja vrednosti preden začnemo z analizo poslovanja. Poleg poslovnega modela je za analizo poslovanja, še posebej pa za ocenjevanje vrednosti podjetja, koristno poznati tudi notranjo in zunanjo organizacijo. Na

---

primer, za podjetja, ki poslujejo v omrežjih, bi dobili drugačno sliko, če bi jih analizirali izolirano ali pa z upoštevanjem značilnosti omrežja, katerega član so.

## **5 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA V ELEKTRONSKEM OKOLJU**

Potem ko smo spoznali v kakšnem okolju poslujejo elektronska podjetja in na kakšen način poslujejo in ustvarjajo vrednost, bomo v sledečem poglavju najprej kratko razložili analizo poslovanja kot znanstveno disciplino, ki poskuša ugotoviti, kako bi lahko izboljšali poslovanje podjetja in kot metodo s katero spoznavamo predvsem operativno poslovanje podjetij. V nadaljevanju bomo preučili vpliv elektronskega poslovanja na proces in predmet analize poslovanja ter poskušali identificirati področja, ki jim je treba posvetiti več pozornosti. Potem se bomo posvetili analizi neopredmetenih sredstev, analizi kupcev, analizi zaposlenih oziroma človeškega kapitala ter analizi notranjih procesov, nato pa še finančni analizi uspešnosti in vrednotenju podjetja. Pokazali bomo glavne značilnosti elektronskih podjetij na teh področjih ter izpostavili kazalnike, s katerimi podjetja že spremljajo svoje poslovanje, oziroma s katerimi bi ga lahko še spremljala.

### **5.1 BISTVO IN NAMEN ANALIZE POSLOVANJA**

Analiza poslovanja je znanstvena disciplina, ki skuša ugotoviti, kako bi lahko izboljšali poslovanje podjetja (Pučko, 2001, str. 7). Njeno mesto znotraj ekonomskih ved si lažje predstavljamo, če se zavedamo, da ima vsaka znanost dva vsebinska dela: ontološki in operativni (Pučko, 2001, str. 7). Ontološke discipline se ukvarjajo predvsem z ustvarjanjem pogleda, razumevanjem in razlaganjem stvarnosti; taka je na primer ekonomika podjetja v okviru vede o gospodarjenju v podjetju. Operativne discipline so usmerjene v razvoj prakse in njeno izboljševanje, v okviru vede o gospodarjenju v podjetju je to naloga analize poslovanja.

Skoraj vsi avtorji s področja analize poslovanja razlagajo analizo poslovanja in njene metodološke prijeme v povezavi s kratkoročnim poslovanjem, čeprav v njeni opredelitvi ne obstaja kakršenkoli notranji razlog za takšno omejevanje na taktično raven (Pučko, 2001, str. 8). Predmet analize poslovanja bi seveda moralo biti tudi poslovanje podjetja z vidika dolgega roka ter preučevanje strategije in razvoja podjetja. V zadnjem času opažamo večje povezovanje in prepletanje med elementi kratkoročne in dolgoročne analize poslovanja v celovito obravnavanje poslovanja podjetja.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ugotavlja, da nekateri avtorji v okviru analize poslovanja ločujejo med operativno in finančno analizo. Finančna analiza temelji na podatkih v računovodskih izkazih in razkritjih podjetja, operativna analiza pa na podatkih, ki jih slednji izključujejo, z njimi pa običajno razpolaga le podjetje samo. Za



---

operativno analizo so potrebni operativni podatki o poslovanju in operativne mere uspešnosti. Po mnenju AICPA so operativni podatki o poslovanju statistični podatki o posameznih aktivnostih, ki jih izvaja podjetje in so lahko izraženi v denarnih enotah ali v številu proizvodov, zaposlenih, enotah časa idr. Poleg njih podjetja uporabljajo tudi podatke o uspešnosti poslovnih procesov, ki se nanašajo na kvaliteto proizvodov in storitev, relativne stroške posameznih aktivnosti, čas, ki je potreben za izvajanje določenih aktivnosti in podobno.

Iz takega opisa lahko sklepamo, da je s "finančno analizo" mišljena predvsem analiza računovodskih kategorij in kazalnikov, ki predstavljajo agregirane podatke in služijo kot podlaga za odločanje predvsem vrhovnemu managementu.

"Operativna analiza" v zgoraj podanem opisu eksplicitno vključuje tako finančne podatke in kazalnike (izražene vrednostno oziroma denarno) kot nefinančne (izraženi fizično v enotah mere ali opisno)<sup>20</sup>, nanaša pa se predvsem na analizo posameznih delov podjetja, poslovnih funkcij, procesov ali aktivnosti v podjetju ter tako služi zlasti kot podlaga za odločanje srednjemu in nižjemu managementu. Tako obravnavana operativna analiza ni preprosto nasprotje finančni analizi – torej analiza nefinančnih podatkov ali kazalnikov, ampak se po našem mnenju (v opisanem smislu) od finančne analize razlikuje glede na raven poslovanja na katero se podatki nanašajo. Operativna analiza namreč obravnava poleg fizično izraženih kategorij tudi finančne kategorije, vendar predvsem na nižjih ravneh poslovanja, na primer na ravni posameznih aktivnosti.

Če se držimo tako opredeljenih pojmov lahko ugotovimo, da zunanji uporabniki običajno izvajajo finančno analizo, saj so jim pogosto na voljo samo sintetični podatki iz računovodskih izkazov in razkritij, medtem ko imajo notranji uporabniki možnost operativne in finančne analize. Seveda razlika med operativno in finančno analizo ni vedno pomembna, včasih se analizi tudi prekrivata, je pa takšna delitev uporabna, ker hkrati kaže kaj lahko ugotavljajo zunanji in kaj notranji uporabniki.

Ob predpostavki, da se operativna in finančna analiza nanašata bolj na kratkoročni kot na dolgoročni del poslovanja, lahko analizo poslovanja razstavimo na tri dele, ki se med seboj deloma prekrivajo:

- **operativna analiza:** analiza podatkov, ki jih običajno ni v računovodskih izkazih in razkritjih, ki so lahko izraženi denarno ali fizično in ki se nanašajo predvsem na nižje ravni poslovanja (poslovne funkcije, procesi, aktivnosti) ter so pomembni zlasti za operativno ali taktično odločanje v podjetjih;
- **finančna analiza:** analiza podatkov v računovodskih izkazih in razkritjih ter vrednotenje podjetja;
- **»strateška« analiza:** v ospredju je dolgoročno poslovanje podjetja, analiza strategije in razvojnega potenciala podjetja, tudi vidik inovacij in učenja.

---

<sup>20</sup> Več o pojmovanju finančnih in nefinančnih kazalnikov lahko bralec najde v Rejc, 1994, str. 18 – 20.

---

Ob bok taki delitvi lahko postavimo tudi ugotovitev Pučka (2001, str. 258), da se računovodsko analiziranje in planiranje v okviru upravljalnega računovodstva sicer v pomembnem delu prekrivata z analizo poslovanja, vendar ne moreta preko meja, ki jih postavljajo računovodske informacije, kar kaže, da analiza poslovanja uporablja tudi neračunovodske podatke. Takšen pogled je po našem mnenju v določeni meri skladen z delitvijo na finančno in operativno analizo, kot ju pojmujeemo v pričujočem delu. Poleg tega Pučko meni (2001, str. 260), da analiza poslovanja vključuje tudi dolgoročni horizont, ki smo ga v naši delitvi zajeli v "strateški" analizi. V magistrskem delu se bomo osredotočili predvsem na finančno in operativno analizo, saj bi z vključitvijo strateške analize presegli predvideni obseg magistrskega dela.

Splošne sestavine, značilne za analizo poslovanja, so naslednje (Pučko, 2001, str. 9):

- **proces** ali dejavnost,
- **objekt** oziroma predmet analize poslovanja,
- **cilj analize** kot spoznavanje ali odkrivanje pogojenosti oziroma kot ustvarjanje vpogleda v poslovanje podjetja,
- **namen analize**, ki se kaže kot ocena analiziranega objekta ter kot napor po izboljšanju poslovanja,
- **metoda** kot določena pot do spoznanja.

Analiza je tudi splošna spoznavna metoda, ki jo pozna veda o pravilnem mišljenju (logika), kot taka pa že sama določa cilj in metodo, zato lahko analizo poslovanja označimo s tremi od navedenih petih sestavin: s procesom spoznavanja, z objektom in namenom (Pučko, 2001, str. 9).

Namen analize poslovanja je, kot meni Pučko (2001, str. 10), določen s tremi vidiki:

- **ekonomskim**: analiza poslovanja nam pomaga spremljati in izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja,
- **organizacijskim**: organizacija omogoča izkoriščanje možnosti za povečevanje ekonomske uspešnosti poslovanja,
- in **uporabniškim**: analiza nastaja na zahtevo konkretnega uporabnika, ki opredeli namen analize poslovanja.

Analizo poslovanja podjetja lahko tako opredelimo kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim, organizacijskim in uporabniškim namenom. Gre za empirično vedo, katere poslanstvo je vezano na izboljševanje uspešnosti poslovanja konkretnega podjetja (Pučko, 2001, str. 10).

## 5.2 VPLIV ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

Spremembe, ki jih prinaša informacijska tehnologija na področju poslovanja podjetij nove ekonomije, sprožajo potrebo po prilagajanju in dopolnitvah procesa analize poslovanja in

---

presojanja uspešnosti poslovanja podjetij, pri čemer elektronsko poslovanje, kot ugotavlja Tekavčičeva (2000, str. 169), vpliva tako na proces (potek) analize poslovanja kot na vrsto (tip) poslovnih elementov in problemov, ki jih je potrebno analizirati.

Profesor Mohan Sawhney z ameriške univerze Northwestern je na delavnici o merjenju in spremljanju strategij elektronskega poslovanja, ki jo je organiziral center za raziskovanje elektronskega poslovanja univerze Pennsylvania State, opredelil naslednje kriterije za dobro merjenje uspešnosti elektronskega poslovanja (Donath, 1999, str. 16):

- poudarek na intelektualnem kapitalu in ne na stvareh,
- smiselne domneve o vzročni povezavi med gibalni uspešnosti (*performance drivers*) in rezultati (*performance outcomes*),
- uravnoteženo obravnavanje poslovnih funkcij,
- uravnoteženo obravnavanje notranjih in zunanjih odnosov podjetja,
- uravnoteženo obravnavanje vodilnih (*leading*) indikatorjev in indikatorjev z zamikom (*lagging*)
- enostavno izračunavanje in razumevanje. Boljši je rezultat, ki je približno točen, kot pa točno napačen.

Če upoštevamo sestavine analize poslovanja, kot jih ugotavlja Pučko (2001, str. 9), podobno ugotovimo, da se vpliv elektronskega poslovanja kaže predvsem v procesu analize poslovanja in objektu oziroma predmetu analize poslovanja.

## **5.2.1 Vpliv elektronskega poslovanja na proces analize poslovanja**

Kar zadeva proces analize poslovanja, veljajo osnovna teoretična spoznanja tudi za razmere elektronskega poslovanja, pri čemer pa je sam proces zaradi možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija in zaostrene konkurence v elektronskem okolju, izredno hiter. V razmerah elektronskega poslovanja se nekoliko zmanjša problem obsega in kakovosti razpoložljivih podatkov, saj so na internetu dostopne različne informacije, ki nam lahko pomagajo pri analizi poslovanja podjetij nove in tradicionalne ekonomije (primerjave med podjetji, časovna dinamika, geografske analize, ...) (Tekavčič, 2000, str. 170).

## **5.2.2 Vpliv elektronskega poslovanja na predmet analize**

V zvezi s poslovnimi prvinami in problemi, ki jih je potrebno analizirati v podjetjih, ki poslujejo elektronsko, je še veliko domnev in področje se je šele pričelo razvijati. Analiza poslovanja tipično temelji predvsem na analizi računovodskih informacij in je osredotočena na kratko do srednjeročno obdobje. Dejstvo je, da se obstoječi računovodski koncepti slabo prilegajo razmeram v katerih poslujejo sodobna podjetja. To dejstvo še toliko bolj velja za poslovanje elektronskih podjetij. Kazalniki, ki temeljijo na podatkih, zajetih z računovodskih kontov, nam dajejo vse bolj izkrivljeno predstavo o poslovanju podjetij. Po drugi strani se vsi analitiki zavedajo, da za uspeh podjetja ne zadostujeta kratkoročna in operativna učinkovitost ter uspešnost, ampak je nujna tudi dobra strategija in jasna vizija podjetja. Prav zaradi tega so v zadnjem obdobju priljubljene različne sheme in modeli za celovito spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja, ki skušajo podjetje presoditi z več vidikov in na

---

ta način združujejo operativno, strateško in finančno analizo. V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj takšnih modelov, ki so bili večinoma razviti za tradicionalna podjetja in kasneje smiselno prilagojeni elektronskemu poslovanju. Ugotovili bomo, kje so poudarki analize, katere kazalnike je smiselno pri tem uporabljati ter ali se slednji razlikujejo od splošno uveljavljenih.

### 5.2.2.1 "Balanced e-Scorecard"

Med najbolj poznanimi in uporabljanimi takšnimi modeli najdemo na primer uravnoteženi sistem kazalnikov (*Balanced Scorecard*), ki sta ga razvila Kaplan in Norton<sup>21</sup>. Uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na ideji, da je finančna ali ekonomska uspešnost podjetja predvsem rezultat uspešnega delovanja na treh področjih: poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast podjetja. Finančni kazalniki zato večinoma merijo preteklo uspešnost podjetja, za večino interesnih skupin v podjetju (*stakeholders*) pa je zanimiva predvsem prihodnost podjetja. Ker je bodoča finančna uspešnost podjetja odvisna od delovanja na omenjenih področjih, je potrebno poleg finančnega vidika spremljati in ocenjevati delovanje podjetja tudi z ostalih treh vidikov, da bi spoznali, v katero smer gre. Delovanje podjetja na teh področjih je močno povezano z začrtano strategijo podjetja, zato uravnoteženi sistem kazalnikov logično povezuje (preko vzvodov na posameznih področjih) izbrano strategijo s finančnimi rezultati. Takšen model je lahko koristen predvsem za vrhovni management, saj omogoča spremljanje samega uresničevanja strategije in ne samo končnih rezultatov, kar lahko olajša sprejemanje odločitev.

Uravnoteženi sistem kazalnikov so preizkusila podjetja iz različnih dejavnosti (Kaplan in Norton, 2001, str. 10 – 11): banke (na primer J.P. Morgan), trgovske verige (na primer Sears), zavarovalnice (na primer CIGNA), naftne družbe (na primer Mobil), proizvodna podjetja (na primer General Motors) bodisi na ravni celega podjetja ali na ravni posameznih strateških poslovnih enot. Ker sistem za merjenje uspešnosti vključuje, poleg finančnega, tudi druge vidike, ga uporabljajo tudi neprofitne organizacije, kot so bolnišnice (na primer Duke Children's Hospital), univerze (na primer University of California, San Diego, ZDA), mestne uprave (na primer mesto Charlotte v Severni Karolini, ZDA), ministrstva (na primer zvezno ministrstvo ZDA za promet) ter druge ustanove (na primer prvostopenjsko sodišče v Singapuru).

Nekatera elektronska podjetja uporabljajo ta model za ocenjevanje svojega poslovanja, ki pa so ga prilagodila značilnostim elektronskega poslovanja (*Balanced e-Scorecard*). Poskus merjenja uspešnosti poslovanja z uravnoteženim sistemom kazalnikov si lahko pogledamo na primeru avstralskega podjetja Raytheon, ki je dobavitelj za letalsko in obrambno industrijo in s svojimi poslovnimi partnerji posluje tudi elektronsko. Naročanje, izmenjava dokumentacije, delno tudi plačevanje se izvajajo elektronsko (Melymuka, 2001). V Tabeli 6 (str. 40) so prikazani cilji in kazalniki, ki jih uporabljajo v tem podjetju.

---

<sup>21</sup> Glej na primer Kaplan in Norton (1992), Kaplan in Norton (1993), Kaplan in Norton (1996) ali dela, ki so izšla tudi v slovenščini: Kaplan in Norton (2000), Kaplan in Norton (2001).

Tabela 6: Balanced e-Scorecard v podjetju Raytheon

<b>Finančni vidik</b>		<b>Vidik kupcev</b>	
CILJI	KAZALNIKI	CILJI	KAZALNIKI
<b>Vrednost podjetja in finančna uspešnost poslovanja</b>	-Donos na investirani kapital -Migracija tržne kapitalizacije (sprememba vrednosti celotnega poslovanja)	<b>Lojalnost kupcev</b>	-Delež kupcev, ki se vrne prej kot enem letu -Čas med zaporednimi obiski -Trajanje obiska -Stopnja konverzije (obiskovalec→kupec)
<b>Digitalni količnik</b>	-Za komplementarno elektronsko prodajo: <b>delež</b> prihodkov, ustvarjenih z elektronsko prodajo v celotnih prihodkih.	<b>Informacije o kupcih</b>	-Delež kupcev, ki dajo osebne podatke -Delež elektronskih naslovov, zbranih iz celotnega prometa.
<b>Vidik notranjega poslovanja</b>		<b>Vidik inovacij in učenja</b>	
CILJI	KAZALNIKI	CILJI	KAZALNIKI
<b>Transakcijska odličnost</b>	-Število posameznih obiskovalcev ( <i>unique visitors</i> ) na mesec -Število opuščenih elektronskih nakupov -Delež pravilno izpolnjenih naročil -Čas odzivanja na zahteve kupcev -Delež pravočasno izpolnjenih naročil	<b>Inovacije in fleksibilnost</b>	-Povprečen čas od ideje do uresničitve -Hitrost posnemanja konkurenčnih spletnih strani -Hitrost s katero konkurenca posnema naše spletne strani -Čas med lansiranjem novosti
<b>Zanesljivost infrastrukture</b>	-Čas nalaganja spletne strani		
<b>Odličnost nabavne verige</b>	-Višina zalog -Obračanje zalog -Čas, ki je potreben za potrditev naročila -Delež proizvodov, izdelanih po naročilu		

**Legenda:**

- Črni kazalniki** Kazalniki, ki jih lahko najdemo na primer v Pučkovi Analizi poslovanja (2001, str. 49 – 159) oziroma so tradicionalni, splošno uporabljeni kazalniki.
- Modri kazalniki** Kazalniki, ki jih uporabljajo tradicionalna podjetja (nekateri najdemo v zgoraj omenjenem delu, nekaterih ne) in so lahko prirejeni za elektronsko poslovanje ali pa je njihova uporaba bolj pogosta pri elektronskem poslovanju.
- Rdeči kazalniki** Kazalniki, ki so smiselni predvsem za elektronsko poslovanje.

Vir: Lastni prikaz glede na podatke v Melymuka, 2001 in Pučko, 2001, str. 49 – 159.

V tabeli lahko opazimo nekatere že poznane kazalnike, nekatere, ki so le prilagojeni novim razmeram in tudi nekaj čisto novih kazalnikov, ki se uporabljajo predvsem pri elektronskem poslovanju. Opisane kazalnike smo primerjali s kazalniki, ki jih obravnava Pučko (2001, str. 49 – 159), saj je po našem mnenju najbolj temeljito opisal analizo poslovanja tradicionalnih podjetij. Tradicionalni kazalniki sorazmerno dobro pokrivajo

predvsem finančni vidik poslovanja podjetja, kjer je pač najmanj sprememb med elektronskim in tradicionalnim poslovanjem.

Nadalje lahko opazimo, da je tradicionalna analiza zanemarjala vidik inovacij in učenja v podjetju, čigar pomen v sodobnem poslovanju že dalj časa narašča, elektronsko poslovanje pa je samo še dodaten izziv. Največ novih kazalnikov je podjetje Raytheon razvilo na področju notranjih procesov oziroma poslovanja. Le-ti so v veliki meri avtomatizirani, kar je po eni strani zahtevalo nove kazalnike merjenja uspešnosti (na primer čas nalaganja spletne strani, čas odzivanja na zahteve kupcev), po drugi strani pa tudi omogočilo podjetju, da spremlja kazalnike, ki jih prej ni bilo mogoče (na primer število opuščenih nakupov, število obiskovalcev). Lahko rečemo, da s tradicionalnimi kazalniki ne bi mogli zadovoljivo oceniti notranjih procesov<sup>22</sup>.

Elektronsko poslovanje na podoben način zahteva in hkrati omogoča spremljanje novih kazalnikov, ki se nanašajo na poznavanje lastnih kupcev in uspešnost poslovanja podjetja z njimi. V uravnoteženem sistemu kazalnikov pogrešamo večji poudarek neopredmetenim sredstvom in zaposlenim (človeškemu kapitalu), ki sta med najpomembnejšimi dejavniki ustvarjanja vrednosti elektronskih podjetij.

#### 5.2.2.2 Prizma uspešnosti

Člani raziskovalne skupine, iz vrst podjetja Accenture (prejšnji Andersen Consulting) in Cranfield School of Management, ki je preučevala spremljanje in ocenjevanje poslovanja v podjetjih nove in stare ekonomije, so najprej povprašali preučevana podjetja o treh področjih, kjer je po njihovem mnenju potrebno izboljšati sisteme merjenja (Adams et al., 2000 - 2001, str. 7). Izkazalo se je, da je za internetna podjetja (*Dot-Coms*) najbolj pomembno spremljanje in ocenjevanje kupcev, medtem ko je za tradicionalna podjetja (*Bricks-and-Mortar*) najbolj kritičen razvoj strateškega sistema merjenja (Tabela 7).

Tabela 7: Tri najbolj potrebne izboljšave merjenja uspešnosti

Tradicionalna podjetja ( <i>Bricks-and-Mortar</i> )	"Križanci" ( <i>Clicks-and-Mortar</i> )	Internetna podjetja ( <i>Dot-Coms</i> )
Razviti ali vpeljati celovit, vsestranski sistem merjenja.	Združiti različne sisteme in združiti novo tehnologijo z obstoječimi sistemi.	Izboljšati analizo uporabnikovega klicanja ( <i>click-stream analysis</i> ) in spremljati/profilirati kupce.
Razširiti analizo in ugotoviti, kaj resnično vpliva na poslovno uspešnost.	"Benchmarking" glede na slabe in dobre prakse.	Izboljšati sistem merjenja uspešnosti za celotno podjetje.
Povezati plačevanje z uspešnostjo.	Popraviti obstoječe sisteme merjenja v smislu večje celovitosti.	Vpeljati bolj sofisticirano spremljanje in ocenjevanje upravljanja odnosov s kupci (Customer Relationship Management – CRM) in skladiščenja podatkov.

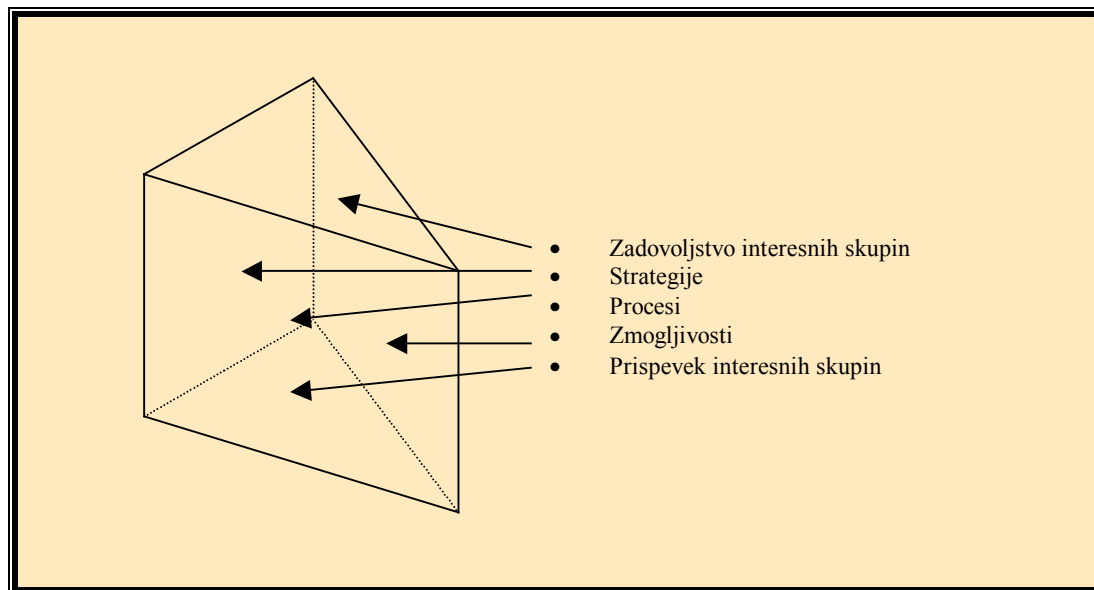
Vir: Adams et al., 2000 - 2001, str. 7

<sup>22</sup> Zaradi različnih poslovnih modelov in potrebnih notranjih procesov, se nabor potrebnih novih kazalnikov med podjetji lahko razlikuje. Kot bomo videli v primeru podjetja Merkur in njegove spletne trgovine, velik del notranjih procesov ostaja enak kot pri tradicionalni trgovini, zato je seznam novih kazalnikov krajši. Če bi analizirali notranje procese podjetja, kot je na primer Yahoo!, ki v celoti posluje elektronsko, bi se seznam precej podaljšal.

---

Raziskovalna skupina je za ogrodje raziskave izbrala model prizme uspešnosti (*Performance Prism*), za katero so menili, da vključuje bolj ustrezne komponente kot sicer bolj popularen sistem uravnoteženih kazalnikov. Prizma uspešnosti obsega pet vidikov ocenjevanja in spremljanja poslovanja (Adams et al., 2000 - 2001, str. 4): vidik zadovoljstva vseh interesnih skupin v podjetju, strateški vidik, procesni vidik, vidik zmogljivosti in vidik prispevkov vseh interesnih skupin v podjetju (Slika 7). Prednost tega modela je, da poleg zadovoljstva interesnih skupin ocenjuje tudi njihov prispevek podjetju. Podjetje s tem lahko oceni, ali dobi od interesnih skupin kar želi in potrebuje z njihove strani. Poleg tega prizma uspešnosti, za razliko od ostalih podobnih modelov, upošteva tudi kritične zmogljivosti, ki jih morajo podjetja izgraditi, da bi uspešno poslovala.

Slika 7: Pet vidikov prizme uspešnosti



Vir: Adams et al., 2000 - 2001, str. 4.

Na podlagi raziskave, ki je zajemala internetna podjetja, tradicionalna podjetja in "križance" (*Clicks-and-Mortar*), je raziskovalna ekipa predlagala naslednji seznam mer in kazalnikov, ki so pomembni za podjetja, ki poslujejo elektronsko (Tabela 8, str. 43). Takšen recept seveda ni primeren za vsako podjetje, je pa koristen kot opora pri načrtovanju sistema merjenja in ocenjevanja uspešnosti v posameznih podjetjih. Med predlaganimi kazalniki smo spet poiskali tradicionalne, prilagojene in nove.

Tabela 8: Merila za ocenjevanje uspešnosti elektronskega poslovanja, razvita na podlagi prizme uspešnosti

<b>PRIZMA MERIL ZA OCENJEVANJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA – PRIMER</b>	
<i>Zadovoljstvo interesnih skupin: Katere so ključne interesne skupine, kaj želijo in potrebujejo?</i>	
<p><b>Zadovoljstvo kupcev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interaktivne (<i>on-line</i>) ankete o zadovoljstvu kupcev</li> <li>-Ankete o zaznavanju konkurenčnosti (vključujejo ocenjevanje najbolj koristnih značilnosti spletnih strani)</li> <li>-Število pritožb kupcev/Število rešenih pritožb (grupirano po vrstah pritožb)</li> <li>-Število vrnjenih proizvodov</li> <li>-Doseženo znižanje stroškov za kupca</li> </ul> <p><b>Zadovoljstvo partnerskih podjetij</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ankete o zadovoljstvu partnerskih podjetij</li> <li>-Število pritožb s strani partnerskih podjetij/Število rešenih pritožb</li> </ul> <p><b>Zadovoljstvo regulatorjev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Raven neizpolnjevanja regulatornih zahtev</li> </ul>	<p><b>Zadovoljstvo investitorjev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Doseganje ciljev glede na zastavljen poslovni načrt</li> <li>-Doseženi donos na investirani kapital glede na načrtovani donos (vključen strošek kapitala)</li> <li>-Trend gibanja tržne kapitalizacije glede na celoten sektor</li> <li>-Fluktuacija investitorjev v primerjavi s celotnim sektorjem</li> <li>-Dejanska uspešnost poslovanja glede na napovedi analitikov</li> <li>-Odzivnost cene delnic na objavo podatkov</li> </ul> <p><b>Zadovoljstvo zaposlenih</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ankete o zadovoljstvu zaposlenih</li> <li>-Povratne informacije o zadovoljstvu z izobraževanjem na delu</li> <li>-Trend gibanja obrata zaposlenih (grupirano po razlogih za odhod iz podjetja)</li> </ul>
<i>Strategije: katerim strategijam sledimo, da bi zadovoljili te želje in potrebe?</i>	
<p><b>Poslovna strategija (raven poslovne enote)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Napredek v smeri doseganja strateških ciljev</li> <li>-Dejanski denarni tok poslovne enote glede na planirani denarni tok</li> <li>-Rast/padanje prodaje za vsako od tržnih poti*</li> <li>-Trend gibanja dobička (marže) za vsako od tržnih poti*</li> <li>-Število obstoječih kupcev, ki so se odločili za preusmeritev na novo tržno pot*</li> <li>-Denarni prihodki (<i>cash revenues</i>) v primerjavi z nedenarnimi prihodki od poravnjav (<i>Barter revenues</i>)</li> <li>-Stroški oglaševanja in promoviranja</li> <li>* Samo za "križance"</li> </ul>	<p><b>Funkcionalna strategija: blagovne znamke, proizvodi in storitve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trend gibanja neposrednih prihodkov od prodaje proizvodov in storitev</li> <li>-Trend gibanja posrednih prihodkov od prodaje proizvodov in storitev</li> <li>-Trend gibanja prihodkov od oglaševanja in provizij</li> <li>-Trend gibanja razmerja med prodajo novim kupcem in prodajo ponovnim kupcem</li> <li>-Delež kupcev s ponovnimi naročili (lojalnost)</li> <li>-Sprememba tržnega deleža glede na načrtovano spremembo</li> <li>-Ankete o razpoznavnosti blagovne znamke v širši ali strokovni javnosti</li> <li>-Demografska analiza zavedanja blagovne znamke (<i>brand awareness</i>)</li> <li>-Stroški pridobivanja novih kupcev glede na stroške zadrževanja obstoječih kupcev</li> </ul>
<i>Procesi: Katere procese moramo vzpostaviti, da bomo lahko uresnili te strategije?</i>	
<p><b>Ustvarjanje povpraševanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Število obiskov spletišča: direktni obiski/"navskrižno priporočeni" obiski (<i>cross referrals</i> - obiski preko drugih spletnih strani)</li> <li>-Delež ponovnih obiskov (tudi čas zadrževanja na spletišču oziroma posameznih spletnih straneh)</li> <li>-Stopnja konverzije (<i>conversion rate</i>): število obiskov spletišča, ki so vključevali nakup</li> <li>-Primerjava cen s cenami konkurentov</li> <li>-Odziv na oglaševanje (po različnih virih)</li> </ul> <p><b>Razvoj novih proizvodov in storitev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Število proizvodov/storitev, ki so specifični za določeno tržno pot</li> <li>-Število na novo uvedenih linij proizvodov ali storitev</li> <li>-Število razširjenih linij proizvodov ali storitev</li> </ul>	<p><b>Zadovoljevanje povpraševanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Število pravočasnih dostav glede na obljubljeni učinkovitost</li> <li>-Zavrnitve dostavljenega blaga</li> <li>-Povpraševanje po storitvah asistence glede na zmogljivosti</li> <li>-Ugotavljanje "benchmarka" za rok in zaračunavanje dostave</li> <li>-Pogostost primanjkovanja zalog glede na obrat zalog</li> <li>-Število napak pri pošiljanju</li> </ul> <p><b>Planiranje in upravljanje podjetja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Število zaposlenih glede na načrtovano</li> <li>-Investicije v stalna sredstva (<i>capital investments</i>) glede na načrtovane</li> <li>-Obratni kapital glede na načrtovani.</li> </ul>

**Legenda:**

- Črni kazalniki Kazalniki, ki jih lahko najdemo na primer v Pučkovi Analizi poslovanja (2001, str. 49 – 159) oziroma so tradicionalni, splošno uporabljani kazalniki.
- Modri kazalniki Kazalniki, ki jih uporabljajo tradicionalna podjetja (nekateri najdemo v zgoraj omenjenem delu, nekateri ne) in so lahko prirejeni za elektronsko poslovanje ali pa je njihova uporaba bolj pogosta pri elektronskem poslovanju.
- Rdeči kazalniki Kazalniki, ki so smiselni predvsem za elektronsko poslovanje.

Vir: Adams et al., 2000 - 2001, str. 11, Pučko, 2001, str. 49 – 159.

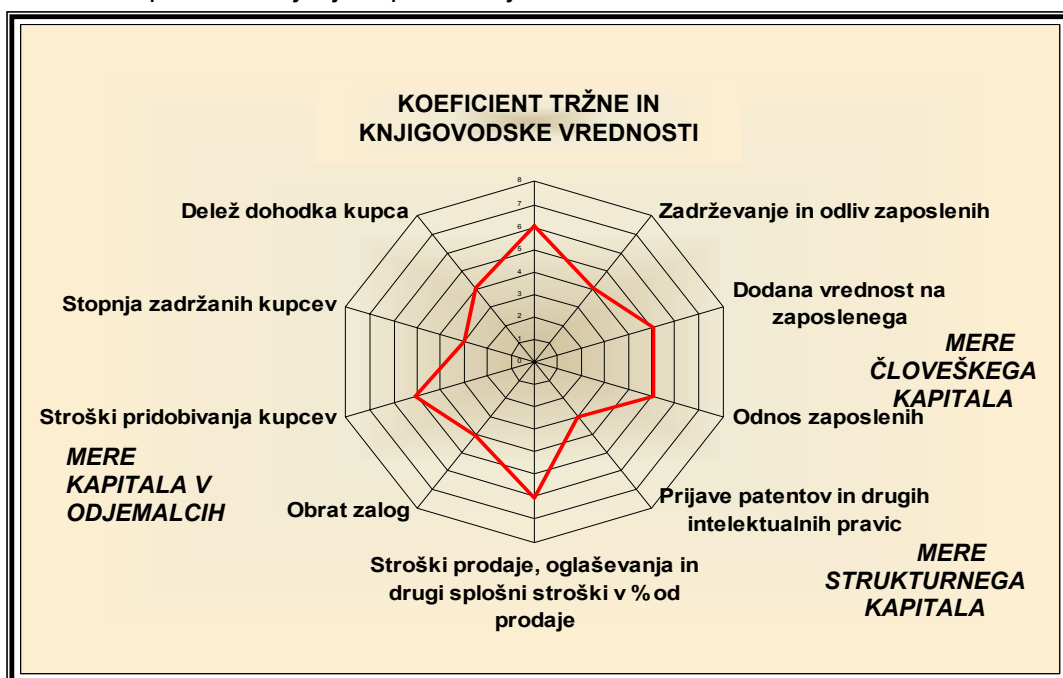


Iz Tabele 8 (str. 43) vidimo, da so bili tradicionalni kazalniki razviti predvsem za zadovoljevanje interesov investitorjev in deloma za ugotavljanje zadovoljstva kupcev, medtem ko so bile ostale interesne skupine (partnerji, država, zaposleni) bolj zapostavljeni. V zvezi z interesnimi skupinami ni posebnih kazalnikov, ki bi bili bolj značilni za elektronsko poslovanje. Na področju udejanjanja strategij opazimo predvsem večje posvečanje neopredmetenim sredstvom (blagovne znamke), ki jih tradicionalna analiza ni dobro pokrivala, prav tako pa ni novih kazalnikov, ki bi bili razviti posebej za elektronska podjetja. Slednji se pojavijo v zvezi s spremljanjem procesov, ki jih mora podjetje obvladovati. V preučevani tabeli je takšen proces predvsem ustvarjanje povpraševanja, kjer si podjetja že precej pomagajo z internetom, zato so potrebni tudi drugačni kazalniki. Domnevamo lahko, da se izvajanje ostalih procesov večinoma še ne odvija elektronsko, zato avtorji študije niso predlagali posebnih kazalnikov. V podjetjih, ki razvijajo nove proizvode s pomočjo spletnih platform za sodelovanje ali kjer poteka zadovoljevanje povpraševanja elektronsko, bodo gotovo potrebni tudi novi kazalniki.

### 5.2.2.3 Kompas e-poslovanja

Sawhney (Donath, 1999, str. 16) si elektronska podjetja predstavlja kot "tovarne znanja", kjer so inputi: človeški kapital (*human capital*), strukturni kapital (*structural capital*) in kapital, ki izvira iz odnosov podjetja z odjemalci (*relational capital*). Podjetja ustvarijo tri vrste merljivih rezultatov: rezultate, ki so povezani s kupci, rezultate, ki so povezani s procesi in finančne rezultate. Za ponazoritev sistema kazalnikov uspešnosti si je zamislil model kompasa za merjenje e-poslovanja (*eMetrics compass*). Z njim poskuša pokazati, kako uspešnost na vseh treh področjih, kjer lahko merimo rezultate, vpliva na to, kar po njegovem najbolj zanima management podjetij: razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo (Slika 8).

Slika 8: Kompas za merjenje e-poslovanja



Vir: Sawhney v Donath, 1999, str. 20.

---

Na področju analize poslovanja so najbolj dejavne svetovalne hiše, ki poskušajo svojim strankam čimbolj plastično in pregledno prikazati svojo logiko razmišljanja o tem, kaj je uspešno poslovanje in kako, oziroma kje, se pokaže, zato so njihovi modeli različno zasnovani in prikazani. Na nekaj primerih obstoječe literature smo lahko videli, da je kljub različni formi, vsebina zelo podobna. Poudarek je predvsem na analizi kupcev, zaposlenih oziroma človeškemu kapitalu, operativnih procesih, neopredmetenih sredstvih (razvoj, inovacije, blagovne znamke) oziroma t.i. strukturnemu kapitalu ter finančnem vidiku poslovanja (uspešnost, vrednotenje). Ugotovili smo, da se novi kazalniki, ki so značilni predvsem za elektronsko poslovanje, pojavljajo v glavnem v povezavi z notranjimi procesi, zlasti tistimi, ki se izvajajo elektronsko in vključujejo interakcijo s kupci, medtem ko tradicionalni kazalniki sorazmerno dobro pokrivajo predvsem finančno področje. Z uporabo zgolj tradicionalnih kazalnikov pri analizi poslovanja, ne bi dobili jasne slike o učinkovitosti in uspešnosti e-podjetja. V nadaljevanju magistrskega dela se bomo tako posvetili posameznim področjem in prikazali kazalnike, s katerimi jih lahko spremljamo, pri čemer bomo obravnavali zlasti nove ali prilagojene kazalnike.

### 5.3 ANALIZA NEOPREDMETENIH SREDSTEV

Za podjetja nove ekonomije je značilen velik delež in pomen neopredmetenih sredstev<sup>23</sup>, saj predstavljajo ključen temelj za razvoj konkurenčnih prednosti. Podjetja z visokim deležem neopredmetenih sredstev ustvarjajo dodano vrednost na podlagi znanja zaposlenih in upravljanja sredstev, ki izvirajo iz teh znanj. Pri preučevanju neopredmetenih sredstev naletimo na množico "modernih" izrazov, ki se nanašajo na to področje. Pogosto se na primer uporabljajo izrazi kot so intelektualni kapital (*intellectual capital*), človeški kapital (*human capital*), nevidna sredstva (*invisible assets*) in podobno. Nekateri avtorji (npr. Strassmann, 1999) namesto izraza intelektualni kapital uporabljajo kapital iz znanja (*knowledge capital*). V magistrskem delu ju bomo uporabljali kot sopomenki.

Najbolj znano razčlenitev intelektualnega kapitala sta predstavila Edvinsson in Malone (1997, str. 11) na primeru švedskega podjetja Scandia. Intelektualni kapital sta najprej razdelila na človeški in strukturni kapital (*structural capital*). V okviru strukturnega kapitala ločita organizacijski kapital in kapital v odjemalcih (*relational capital*). Organizacijski kapital nato razdelita na procesni in inovacijski kapital. Procesni kapital se nanaša predvsem na znanja s področja managementa, ki jih ima podjetje, medtem ko inovacijski kapital obsega intelektualno lastnino in druga neopredmetena sredstva oz. pravice.

Sawhney in sodelavci (2001, str. 92) so intelektualni kapital opredelili nekoliko enostavneje kot vsoto kapitala v odjemalcih, človeškega in strukturnega kapitala. V magistrskem delu se bomo držali takšne razčlenitve, pri čemer se bomo v poglavju o analizi

---

<sup>23</sup> Besedna zveza "neopredmetena sredstva", ki jo uporabljamo v tem poglavju, se ne nanaša izključno na računovodsko kategorijo "neopredmetena dolgoročna sredstva", ki obsega naložbe v: dolgoročno razmejene organizacijske stroške, dolgoročno razmejene stroške razvijanja, koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice, dobro ime in druge dolgoročno razmejene postavke, ampak jo uporabljamo v širšem pomenu – to je vse, kar podjetje izkorišča pri poslovanju in je "neotipljivo".

---

neopredmetenih sredstev posvetili predvsem strukturnemu kapitalu (ta obsega dejavnike, ki omogočajo podjetju, da izkorišča svoj intelektualni kapital), človeški kapital (znanje, kreativnost, motivacija) bomo obdelali v poglavju o analizi zaposlenih, kapital v odjemalcih (ugled podjetja, odnosi s kupci in dobavitelji) pa deloma v poglavju o analizi kupcev.

Neopredmetena sredstva so, kot jih opredeljujejo White et. al. (1997, str. 331) določljivi, nedenarni viri, s katerimi razpolaga podjetje. Ker je njihovo vrednost težko oceniti, so le nekatera takšna sredstva vključena v bilanco stanja. Običajno so to neopredmetena sredstva, katerih vrednost lahko relativno ustrezno ocenimo. To so:

- (1) **sredstva, ki jih je podjetje kupilo od neodvisnega podjetja**, saj predpostavljamo, da je zanje plačalo tržno ceno, ki odraža njihovo vrednost ali
- (2) **sredstva, za katera obstaja aktiven sekundarni trg** (na primer za pravice in frekvence radijskega ter televizijskega oddajanja, licence za operaterje mobilne telefonije in podobno), kjer predpostavljamo, da so tržne vrednosti relativno dobra mera vrednosti teh sredstev. V bilancah stanj podjetij najpogosteje najdemo stroške raziskav in razvoja<sup>24</sup>, stroške prijave in registracije patentov in drugih pravic, koncesije in licence, blagovne znamke in trgovska imena ter dobro ime, če so bili kupljeni.

Največ neopredmetenih sredstev spada v kategorijo **notranje ustvarjenih sredstev** (3), ki so tudi najbolj problematična, saj običajno ni mogoče ločiti stroškov, ki so ob tem nastali, težko je oceniti bodoče koristi, skoraj nemogoče pa je oceniti tudi ekonomsko dobo koristnosti sredstva, kot je na primer blagovna znamka. Takšna neopredmetena sredstva podjetja obravnavajo kot stroške, ki so nastali v povezavi z njimi, in jih preko odhodkov izkažejo v poslovnem izidu tekočega obdobja, medtem ko jih v bilanci stanja ni.

Pri obravnavi neopredmetenih sredstev je potrebno opozoriti, da tukaj ne gre samo za neopredmetena sredstva, ki so vključena v bilanci stanja (1 in 2) in za neopredmetena sredstva, ki sicer ustrezajo definiciji sredstev, vendar računovodski standardi dopuščajo vključitev samo pridobljenih oziroma kupljenih, ne pa tudi lastno razvitih neopredmetenih sredstev (3), ampak tudi za 4) neopredmetena "sredstva", **ki ne ustrezajo računovodski definiciji sredstev ali obveznosti, vendar predstavljajo pomemben dejavnik poslovanja podjetja** (večinoma gre za dejavnike človeškega kapitala in kapitala v odjemalcih, na primer kreativnost zaposlenih ali lojalnost kupcev). Ameriški odbor za računovodske standarde (*Financial Accounting Standards Board – FASB*) je oblikoval seznam potencialnih neopredmetenih sredstev, ki bi jih lahko zajeli v bilanco stanja (Priloga, Tabela 1, str. I). Na seznam so uvrstili samo sredstva, ki jih je možno izločiti iz podjetja ali so nastali s pogodbo, oziroma s podelitvijo pravic po zakonu.

Sawhney in sodelavci (2001, str. 103) ugotavljajo, da lahko neopredmetena sredstva delimo na tri skupine.

- ❶ **Tehnična:** poslovne skrivnosti, formule, rezultati zasebnih testiranj in podobno.

---

<sup>24</sup> Če gre za pogodbene raziskave in razvoj, ki se opravljajo za neodvisne subjekte (White et. al., 1997, str. 332).

- ② **Tržna:** avtorske pravice, logotipi, oglaševanje, blagovne znamke, zaščitena imena in podobno.
- ③ **Znanja in sposobnosti:** baze podatkov, standardi kontrole kvalitete, procesi upravljanja sredstev in zasebni managerski informacijski sistemi.

Že iz samih značilnosti elektronskega poslovanja lahko sklepamo, da imajo podjetja, ki delujejo v elektronskem okolju verjetno manj fizičnih, opredmetenih sredstev, namesto njih pa bodo za ustvarjanje dodane vrednosti izkoriščala neopredmetena sredstva. Med najpomembnejšimi neopredmetenimi sredstvi za podjetja nove ekonomije so blagovne znamke, zaščitena imena, avtorske pravice, patenti, baze podatkov. V okviru projekta Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (McLean, 1995), ki je preučeval razmerje med investicijami v fizična in neopredmetena sredstva, so ugotovili, da ostajajo investicije v fizična sredstva sicer večje kot investicije v neopredmetena sredstva, vendar zlasti spremembe tehnologije potiskajo delež investicij v neopredmetena sredstva navzgor, delež investicij v opredmetena sredstva pa navzdol.

Analitik mora spremljati in ocenjevati osnovna sredstva (med katera spadajo tudi neopredmetena sredstva) konkretnega podjetja predvsem z vidika vplivov, ki jih ta sredstva lahko imajo na uspešnost poslovanja. S tega vidika je potrebno spremljati in ocenjevati (Pučko, 2001, str. 55): obseg, strukturo in dinamiko osnovnih sredstev, odpisovanje, zastarevanje in revalorizacijo osnovnih sredstev, poleg tega pa še zmogljivost, izkoriščanje zmogljivosti ter učinkovitost osnovnih sredstev. Pučko analize neopredmetenih sredstev posebej ne obravnava, vendar poudarja pomen intelektualnega kapitala in njegovega merjenja ter upravljanja (2001, str. 268 – 272).

Za management podjetij, investitorje in upnike ter državne organe pa je pomembno, da imajo analitsko orodje, ki jim omogoča naslednje aktivnosti (Tabela 9):

Tabela 9: Namen analize neopredmetenih sredstev glede na udeležence v poslovanju podjetja

Management	Investitorji in upniki	Država
popis sredstev, ki temeljijo na znanju podjetja	vrednotenje sredstev, ki temeljijo na znanju	zagotavljanje dostopa do kapitala za razvoj podjetij, ki temeljijo na znanju
določitev prednostnih področjih za dodatno investiranje	ugotavljanje ali sredstva podjetja, ki temeljijo na znanju, v času izgublajo ali pridobivajo vrednost	zagotavljanje ustrezne ravni investicij v razvoj strokovnega znanja in drugih sredstev, ki temeljijo na znanju, v celotnem gospodarstvu.
določitev znanj, ki bi jih lahko uporabili na drugačen način ali iz katerih bi lahko pridobili večjo vrednost	ocenjevanje in merjenje donosa na investicije v različne oblike sredstev, ki temeljijo na znanju	
določitev sredstev, ki izgublajo vrednost v primerjavi z želeno		
določitev sredstev, ki temeljijo na znanju, ki bi jih podjetje lahko prodalo		

Vir: McLean, 1995.

---

Kazalniki, s katerimi bi si lahko pomagali bi spremljanju neopredmetenih sredstev za zgoraj navedene namene, so v literaturi redko eksplicitno omenjeni, avtorji namesto tega večinoma opisno razlagajo, kaj naj bi podjetja spremljala (primer je Tabela 9, str. 47). Pučko (1998, str. 67) recimo ugotavlja, da danes nimamo prijema, ki bi nam omogočal meriti intelektualni kapital podjetja, brez take mere pa bo vse težje ocenjevati uspešnost in vrednost podjetja. V nadaljevanju tudi pravi: "Meriti in ocenjevati bo potrebno učinke znanja v poslovni areni: koliko ga podjetje sploh uporablja v načrtovani smeri in ali ga uporablja bolje kot konkurenti."

Za merjenje učinkovitosti podjetja pri ustvarjanju neopredmetenih sredstev lahko, na primer, uporabljamo kazalnike kot so število patentov, obseg investicij v informacijsko tehnologijo, obseg investicij v razvoj in raziskave in podobno. (Sawhney, 2001, str. 111), vendar nam premalo povedo o učinkovitosti izkoriščanja neopredmetenih sredstev ali o njihovi vrednosti. Za nekatere elemente intelektualnega kapitala se že pojavljajo načini spremljanja njihove vrednosti, na primer merjenje zavedanja blagovnih znamk (*brand awareness*), kar nam sicer ne pove, koliko je neka blagovna znamka vredna v absolutnem smislu, ampak v relativnem smislu (glede na konkurenčne) ter ali se njena vrednost povečuje ali zmanjšuje. Tudi sicer zasledimo v literaturi veliko več prispevkov, ki se nanašajo na ocenjevanje vrednosti intelektualnega kapitala v celoti in ne na njegove posamezne komponente (na primer blagovne znamke, programska oprema, baze podatkov in podobno). Nekaj poskusov merjenja vrednosti intelektualnega kapitala na ravni celotnega podjetja bomo predstavili v nadaljevanju.

### **5.3.1 Vrednost neopredmetenih sredstev oziroma intelektualnega kapitala**

Podjetja nove ekonomije ustvarjajo dodano vrednost v veliki meri na podlagi neopredmetenih sredstev (oziroma splošno gledano intelektualnega kapitala), medtem ko so za tradicionalna podjetja temelj dodane vrednosti v prvi vrsti opredmetena sredstva. Neopredmetena sredstva so za slednja seveda tudi velikega pomena, vendar nimajo tako pomembne in ključne vloge kot pri podjetjih, ki poslujejo v elektronskem okolju. Drugače povedano, razlika med "novimi" in "starimi" podjetji v glavnem ni v tem, da bi "nova" podjetja imela popolnoma drugačna neopredmetena sredstva ali da "stara" podjetja ne bi imela neopredmetenih sredstev. Nasprotno, tradicionalna podjetja imajo precej podobna neopredmetena sredstva kot podjetja nove ekonomije<sup>25</sup>. Razlika je v tem, da imajo slednja skoraj izključno ta sredstva (pa še teh ni v njihovih bilancah), opredmetena sredstva pa so relativno nizka. V teh podjetjih imajo takšni neoprijemljivi dejavniki veliko večjo vlogo pri poslovanju in vrednotenju samega podjetja. Če bi jih analizirali samo glede na podatke v bilancah, bi dobili vtis, da ustvarjajo prihodke "iz nič", iz česar bi lahko napačno sklepali, da so izjemno učinkovita. Na to kaže tudi podatek o razmerju med prihodki in stalnimi sredstvi za izbrana kanadska podjetja iz nove in "stare" ekonomije (McLean, 1995): razmerje pri

---

<sup>25</sup> Ne moremo namreč trditi, da znanje, blagovne znamke, povezave s podjetji, lojalnost kupcev, tehnologija in drugo ni značilno ali pomembno za tradicionalna podjetja.

tradicionalnih podjetjih je znašalo med 0,4 in 0,9, medtem ko je za programerske hiše znašalo 3,5 do 6,7. Razlika je ogromna, rezultati pa bi bili precej bližji, če bi sredstva podjetij nove ekonomije vključevala vsaj večino (če že ne vseh) dejavnikov, ki so bistveno prispevali k ustvarjeni vrednosti.

Do podobnega sklepa pridemo, če primerjamo tržne in knjižne vrednosti podjetij. Tržno vrednost podjetja lahko razbijemo na način, ki ga prikazuje Tabela 10.

Tabela 10: Sestava tržne vrednosti podjetja

1.	<b>Računovodska vrednost</b>
2.	+ Tržna ocena razlik med računovodsko in resnično vrednostjo sredstev in obveznosti, ki so vključena v bilanco stanja
3.	+ Tržna ocena resnične vrednosti sredstev in obveznosti, ki ustrezajo definiciji sredstev in obveznosti, vendar niso vključena v bilanco stanja (na primer patenti, ki jih je podjetje samo razvilo <sup>26</sup> )
4.	+ Tržna ocena neopredmetenih dejavnikov ustvarjene dodane vrednosti, ki niso priznani kot sredstva ali obveznosti (na primer lojalnost kupcev)
5.	+ Tržna ocena načrtov za prihodnost, priložnosti in poslovnih tveganj podjetja.
6.	+ Drugi dejavniki, vključno s pretiravanjem, pesimizmom in psihologijo trga
7.	<b>= Tržna kapitalizacija</b>

Vir: Upton, 2001, str. 2.

Razmerje med tržno in knjižno vrednostjo podjetij, ki tvorijo indeks S&P 500 je, kot ugotavlja Litan (2000), v poznih 70-ih letih znašalo približno 1:1, sredi leta 2000 pa kar 6:1. Nekateri to dejstvo razlagajo kot posledico pretiranega špekuliranja in stanje primerjajo z mehurčkom, avtor pa meni, da je takšno razmerje v prvi vrsti rezultat novega vira iz katerega se ustvarja dodana vrednost. To niso več stroji, tovarne, oprema in druga opredmetena sredstva, ampak omrežja in povezave z drugimi podjetji, blagovne znamke, distribucijska in logistična mreža, organizacijska fleksibilnost, motivacija zaposlenih, lojalnost kupcev, podatkovne baze in podobno ter neopredmetena sredstva, ki temeljijo na znanju kot so tehnološko znanje (know how), industrijsko oblikovanje, tržna predstavitev, razumevanje kupcev, kreativnost in inovativnost (McLean, 1995).

V popolnem svetu bi računovodski izkazi vključevali vse elemente, ki ustrezajo definiciji sredstev in obveznosti (Tabela 10, elementi 1, 2 in 3). Informacije in mere o neopredmetenih dejavnikih ustvarjene dodane vrednosti ter o načrtih, priložnostih in tveganjih bi morala podjetja (zlasti tista, ki poslujejo v novi ekonomiji) razkriti v poslovnih poročilih. Študija, ki jo je izvedlo podjetje Arthur Andersen (2000, str. 1), o poslovnem poročanju v novi ekonomiji potrjuje, da je elektronsko poslovanje vplivalo bolj na opisni del letnih poročil podjetja kot na finančni del, oziroma računovodske izkaze. Podjetja, zlasti tista, ki poslujejo elektronsko, posvečajo vse več pozornosti dodatnim, nefinančnim kazalnikom poslovanja. Sklepamo lahko, da finančni izkazi podjetij nove ekonomije prikazujejo sliko podjetja in poslovanja, ki je še bolj oddaljena od resnične kot pri tradicionalnih podjetjih. Podjetja zato poskušajo z

<sup>26</sup> V bilanci stanja so vključeni le stroški prijave in registracije patenta (White et.al., 1997, str. 333).

---

dodatnimi informacijami o tehnologiji, partnerstvih, blagovnih znamkah, številu registriranih uporabnikov, številu obiskovalcev spletišč, številu kupcev (podjetij), stroških pridobivanja kupcev in podobnem, prikazati dejansko stanje.

### 5.3.2 Merjenje vrednosti intelektualnega kapitala

Razložili smo že, da ima intelektualni kapital podjetja velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja in posledično tudi na njegovo vrednost. Naraščajo pa tudi kritike računovodskega sistema, ki ne dopušča, da bi v bilanco stanja vključili tistih neopredmetenih dejavnikov, ki v veliki meri vplivajo na vrednost podjetja. S tem so podjetja prisiljena obravnavati na primer stroške razvoja in raziskav, trženja, ustvarjanja blagovne znamke in lojalnosti kupcev kot stroške tekočega poslovnega leta, ne pa kot investicijo v neopredmetena sredstva, kar vsebinsko so. Rezultat neupoštevanja vrednosti, ki jo ima intelektualni kapital, so visoka odstopanja tržnih vrednosti od knjižnih vrednosti podjetij. Za merjenje vrednosti intelektualnega kapitala na ravni celotnega podjetja se je razvilo nekaj pristopov, ki jih razlagamo v nadaljevanju.

- ❶ **Razlika med tržno in knjižno vrednostjo.** Najbolj enostaven pristop za vrednotenje intelektualnega kapitala je, da celotno razliko med tržno in knjižno vrednostjo pripišemo kar vrednosti intelektualnega kapitala. S tem predpostavljamo, da dajejo računovodski podatki dobro oceno za vrednost fizičnih sredstev in da tržne vrednosti ustrezno kažejo vrednost podjetja. Metoda je enostavna in hitra, njeni slabosti pa sta na primer nihanje tržne vrednosti in podcenjenost knjižne vrednosti.
- ❷ **Tobinov Q količnik.** Dobro poznan, čeprav redko uporabljan kazalnik, je Tobinov Q količnik, ki primerja tržno vrednost podjetja s stroški za nadomestitev vrednosti sredstev podjetja. Teoretično ga lahko uporabimo tudi za merjenje vrednosti intelektualnega kapitala. Sawhney in sodelavci (2001, str. 96) menijo, da lahko izboljšamo oceno za nadomestitveno vrednost s prištevanjem akumulirane amortizacije k računovodski vrednosti stalnih sredstev podjetja ter z upoštevanjem inflacije. Visok Q količnik (glede na primerljiva podjetja), po njihovem mnenju, lahko pomeni, da podjetje ustvarja visoke donose na svoja sredstva, brez pojava padajočih donosov.
- ❸ **Strassmannova metoda vrednotenja intelektualnega kapitala.** Metoda vrednotenja intelektualnega kapitala, ki jo predlaga Strassmann (Strassmann, 1999) temelji na predpostavki, da je ekonomski dobiček neposreden rezultat uporabe intelektualnega kapitala. Vrednost intelektualnega kapitala oceni tako, da ekonomsko dodano vrednost (EVA) deli s ceno kapitala. Ker predpostavlja, da investitorji ne morejo ločevati med cenami kapitala za finančne naložbe ali naložbe v znanje, saj sta obe vrsti kapitala medsebojno prepleteni, uporablja kot približek enotno ceno kapitala. Izračun nam prikazuje Enačba 1. Metoda je enostavna, vendar ne upošteva prihodnosti.

Enačba 1:

$$\text{vrednost intelektualnega kapitala} = \frac{\text{ekonomska dodana vrednost}}{\text{cena kapitala}}$$



- ④ **Izračunana vrednost neopredmetenih sredstev (CIV – Calculated Intangible Value).** Ta metoda predpostavlja, da je vrednost neopredmetenih sredstev odvisna od sposobnosti podjetja, da preseže povprečnega konkurenta, ki ima podobna sredstva (Sawhney et al., 2001, str. 98). Najprej na podlagi podatkov o dobičku pred davki in vrednosti opredmetenih sredstev za zadnja tri leta izračunamo povprečno donosnost sredstev podjetja (ROA) v zadnjih treh letih. Od tako izračunane ROA odštejemo povprečen ROA za panogo in dobimo CIV, ki je relativna mera sposobnosti podjetja, da izkoristi neopredmetena sredstva in preseže konkurente. Če želimo izračunati neto sedanjo vrednost (*net present value – NPV*) intelektualnega kapitala zmnožimo ROA za panogo z vrednostjo opredmetenih sredstev ter zmnožek odštejemo od povprečnega dobička za zadnja tri leta. Tako izračunan presežni donos delimo z ustrezno diskontno stopnjo (stroški kapitala). Opisani izračun nam kaže Enačba 2.

Enačba 2:

$$NPV \text{ neopred. sred.} = \frac{\text{povp. dobiček zadnjih 3 let} - \text{panožni ROA} \times \text{opred. sred.}}{\text{diskontna stopnja}}$$

Slabosti metode sta, da je relativno zahtevna za uporabo in temelji na zgodovinskih podatkih.

- ⑤ **Sistem merjenja intelektualnega kapitala (Knowledge Capital Scoreboard®).** Po mnenju Leva in Zarowina (v Eccles et al., 2001, str. 57) je najboljša rešitev problema upoštevanja intelektualnega kapitala amortiziranje stroškov postavk, ki so za podjetje dejansko sredstva. Ker pa je do sprememb računovodskih pravil v zvezi z neopredmetenimi sredstvi še daleč, Lev predlaga sistem merjenja intelektualnega kapitala, da bi tako zajel razliko med fizičnimi sredstvi iz bilance stanja in neopredmetenimi ("mehkimi") sredstvi, ki jih v bilanci stanja ni, vendar se odražajo v tržni vrednosti podjetja. Vrednost intelektualnega kapitala se določi tako, da od normaliziranega dobička (ocenjen je na podlagi podatkov za pretekla tri leta in na podlagi napovedi za prihodnja tri leta) odštejemo dobiček, ki ga ustvarijo fizična in finančna sredstva (dobimo ga z oceno deleža v celotnem dobičku). Rezultat je dobiček, ki ga ustvari intelektualni kapital (*KCE – knowledge capital earnings*), njegovo sedanjo vrednost pa dobimo tako, da KCE delimo z ustrezno diskontno stopnjo za intelektualni kapital (Lev je uporabil 10,5%, ki je povprečna stopnja donosnosti za tri panoge, ki intenzivno izkoriščajo znanje: programska oprema, biotehnologija in farmacija), kar nam kaže Enačba 3.

Enačba 3:

$$\text{vredn. intelektualnega kapitala} = \frac{\text{normaliziran dobiček} - \text{dobiček iz fizičnih in finančnih sred.}}{\text{diskontna stopnja za intelektualni kapital}}$$

Ta metodologija omogoča tudi uporabo novih kazalnikov kot sta KCE/prihodki iz prodaje in KCE/dobiček iz poslovanja.

- ⑥ **Metoda PriceWaterhouseCoopers.** Metoda, ki jo je razvila svetovalna hiša PriceWaterhouseCoopers temelji na predpostavki, da vsota vrednosti opredmetenih in neopredmetenih sredstev ni enaka tržni vrednosti, ampak je potrebno zraven prišteti



---

vrednost dobrega imena podjetja, ta pa po njihovem mnenju leži v alternativah oziroma opcijah, ki so na voljo podjetju (Sawhney et al., 2001, str. 100). Sestavo vrednosti podjetja prikazuje Enačba 4.

Enačba 4:

$$\begin{array}{l} \text{vrednost opredmetenih sredstev} \\ + \text{vrednost neopredmetenih sredstev (DCF pristop)} \\ + \text{dobro ime (realne opcije)} \\ \hline = \text{vrednost podjetja} \end{array}$$

Vrednost neopredmetenih sredstev ocenjujejo z metodo diskontiranih denarnih tokov (*discounted cash flows – DCF*), vrednost opcij pa z metodo vrednotenja realnih opcij.<sup>27</sup> Metodo uporabljajo v primerih, ko je že prišlo do transakcije in je skupna vrednost podjetja poznana, potrebno pa jo je alocirati na posamezne poslovne enote ali posamezna sredstva.

## 5.4 ANALIZA KUPCEV (STRANK)

V elektronskem svetu imajo kupci več izbire, več informacij, lažje zaznajo in izkoristijo razlike v ceni. Podjetja začenjajo spoznavati, da je ključ do njihove uspešnosti zadovoljen kupec, zato vedno več podjetij priznava, da je potrebno kupce obravnavati kot integralen del njihovega poslovanja in ne le kot neko zunanjo tarčo. V skladu s tem razvijajo strategije in operativne procese predvsem v smislu stalnega povečevanja zadovoljstva kupcev. Na ta način postavljajo kupca v središče svojega zanimanja, vse ostalo se prilagaja njegovemu zadovoljstvu.

Ker so kupci izjemno pomembna določiljivka poslovne uspešnosti podjetja, je za vsa podjetja nujna njihova analiza. Za podjetje ni dovolj, da pozna le obseg prodaje posameznim kupcem, pač pa tudi trajnost poslovne vezi z njimi (Pučko, 2001, str. 115). Za internetna podjetja je poleg tega pomembna tudi analiza obiskovalcev oziroma uporabnikov njihovih spletišč, saj je glavni problem podjetij, ki poslujejo elektronsko, kako prepričati obiskovalce, da postanejo kupci. Analizi kupcev se še posebej posvečajo spletne trgovine, zato se v tem delu predstavljene ugotovitve nanašajo predvsem na ta poslovni model, večino stvari pa lahko brez težav uporabimo ali prilagodimo tudi pri drugih poslovnih modelih. Analiza kupcev se lahko v razmerah elektronskega poslovanja razvije precej dlje kot pri tradicionalnem poslovanju. Internetna podjetja imajo, za razliko od tradicionalnih podjetij, možnost sledenja vsakemu koraku, oziroma kliku, svojih obiskovalcev in kupcev, kar odpira povsem nove možnosti analize kupcev.

V svetovalnem podjetju McKinsey & Co. ugotavljajo, da so tudi investitorji spoznali, da so poleg dobička pomembni tudi podatki o uspešnosti in učinkovitosti podjetja pri pridobivanju in zadrževanju kupcev (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 31). Na to kaže tudi že

---

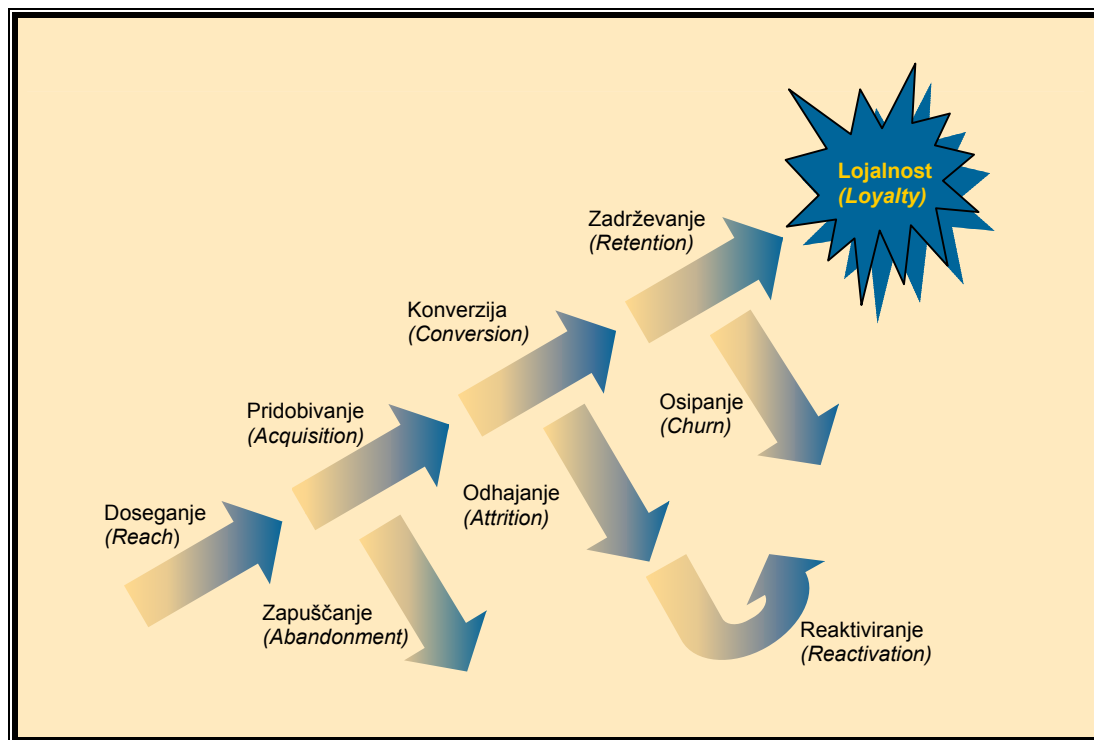
<sup>27</sup> Več o teh metodah v poglavju 5.7.

omenjena študija o poslovnem poročanju v novi ekonomiji družbe Accenture (2000, str. 8), ki ugotavlja, da so v poslovnih poročilih med nefinančnimi kazalniki najpogostejši ravno podatki o številu kupcev ali registriranih naročnikov (čez 60% preučevanih podjetij).

### 5.4.1 Življenjski cikel kupca

Cutler in Sterne (2000, str. 26) predlagata analizo (potencialnih) kupcev, ki temelji na življenjskem ciklu kupcev. Življenjski cikel kupca začne s pridobivanjem pozornosti potencialnih kupcev in vodi k oblikovanju trdne lojalne baze kupcev. Opisuje ločnice v času, ko podjetje doseže potencialnega kupca (*reach*), ko ga pridobi v svoje območje vpliva (*acquisition*), ko ga spremeni v "pravega" kupca (*conversion*), ko ga obdrži kot kupca (*retention*) in ko ga spremeni v lojalnega zagovornika podjetja (*loyalty*). Na tej poti pride lahko tudi do zapuščanja (*abandonment*), nekateri kupci kmalu prenehajo z nakupi (*attrition*), drugi odpadejo potem, ko jih je podjetju za nekaj časa uspelo zadržati (*churn*) (Slika 9).

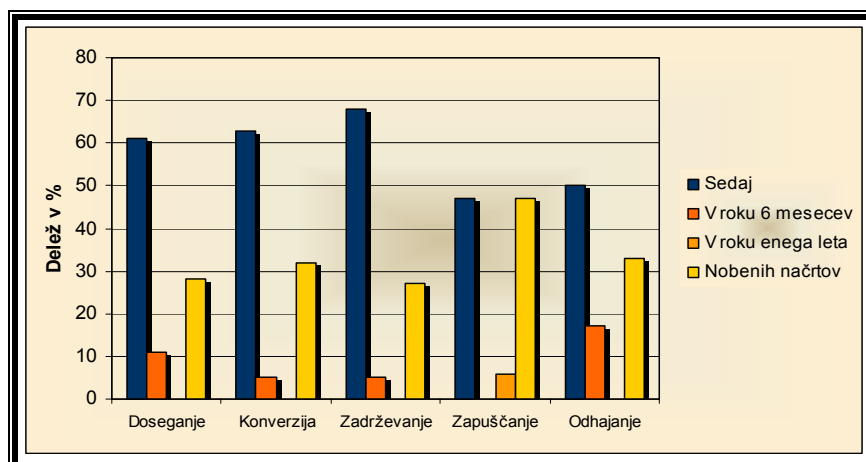
Slika 9: Življenjski cikel kupca



Vir: Cutler in Sterne (2000, str. 26).

Cutler in Sterne sta na podlagi intervjujev z dvajsetimi uglednimi managerji nekaterih najboljših spletišč ugotovila, da jih je okrog polovica ali več že spremljala posamezne faze opisanega cikla (Slika 10, str. 54). Po drugi strani pa jih relativno veliko (med 25 in 45 % pri posameznih fazah) ni imelo nobenih načrtov v zvezi s tem.

Slika 10: Spremljanje elementov življenjskega cikla kupcev



Vir: Cutler in Sterne (2000, str. 26).

Podjetje McKinsey & Co. se je v svoji raziskavi o merjenju "e-uspešnosti"<sup>28</sup> osredotočila na tri najpomembnejše faze: pridobivanje, konverzija in zadrževanje kupcev. Razvili so model spremljanja in ocenjevanja uspešnosti spletišč glede na dve ključni dimenziji (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 31):

- **učinkovitost** (na primer učinkovitost stroškov pridobivanja obiskovalcev in stroškov vzdrževanja aktivnih kupcev) in
- **uspešnost** (na primer stopnje konverzije, stopnja povečevanja števila kupcev, dobiček na kupca in podobno).

Vse tri faze življenjskega cikla kupca so z različnimi indikatorji (navajamo jih v nadaljevanju) ocenili po obeh dimenzijah, nato pa sestavili v skupen indeks "e-uspešnosti".

#### 5.4.1.1 Doseganje potencialnih uporabnikov/kupcev

Nanaša se na potencialno pozornost, ki jo lahko podjetje doseže pri svojem ciljnem segmentu (Cutler in Sterne, 2000, str. 27). Običajno se doseg meri s številom ljudi, potencialnih kupcev, ki so lahko opazili oglaševalske akcije. Internetna podjetja največ oglašujejo na internetu, zato se za spremljanje dosega uporabljajo podatki o uporabnikih spletišč, ki so lahko videli internetni oglas. Doseg je običajno izražen kot delež celotnega potencialnega trga ali kot delež uporabnikov določenega spletišča (*total site reach*) (Cutler in Sterne, 2000, str. 27). Nekatera podjetja pri tem upoštevajo le število potencialnih kupcev, ki na oglasne pasice tudi kliknejo, saj se na ta način prepričajo, da je potencialni kupec oglas tudi prebral in pokazal določeno zanimanje, večina podjetij pa meni, da to že pomeni korak v naslednjo fazo: pridobivanje.

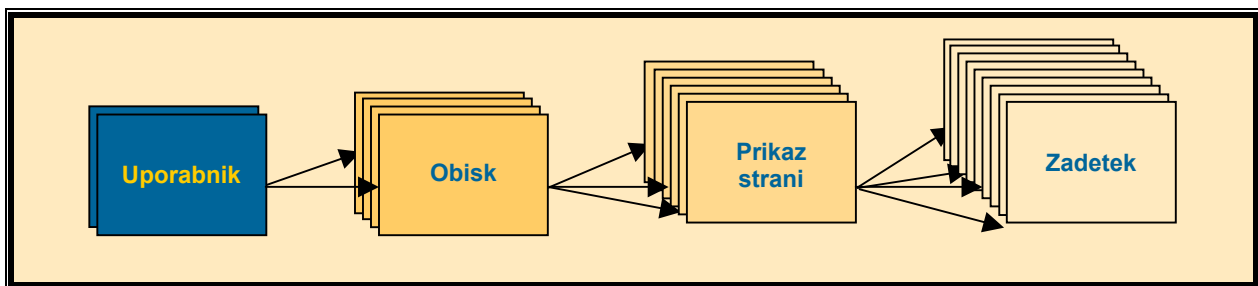
<sup>28</sup> Raziskava o "e-uspešnosti" se nanaša na uspešnost spletišč.

---

Pri tem se moramo nujno dotakniti problema ugotavljanja pravilnega števila obiskovalcev na spletnih straneh. Splošno sprejetih standardnih izrazov na tem področju še ni. Medtem ko se izraza zadetek (*hit*) in prikaz strani (*page view*) uporabljata razmeroma konsistentno, torej z njima podjetja razumejo približno isto, je več nejasnosti pri izrazih posamezen obisk (*unique visit*) in posamezen uporabnik (*unique user*).

Kakšna so razmerja med njimi? Ko oseba, kupec oziroma stranka, uporabi spletišče, postane posamezen uporabnik ali obiskovalec. Vsakokrat, ko ta uporabnik pride na spletišče, podjetje dobi obisk. Uporabnik ima lahko več posameznih obiskov na nekem spletišču. Vsak obisk je sestavljen iz več spletnih strani, ki jih uporabnik pregleduje. Obisk je tako sestavljen iz časovne serije prikazov strani, ki jih je zahteval uporabnik. Taki časovni seriji zahtevanih prikazov rečemo tudi zaporedje klikov (*clickstream*) ali pot klikov (*click-path*). Obisk je pogosto sestavljen iz enega samega prikaza strani, česar internetna podjetja ne priznajo rada (Cutler in Sterne, 2000, str. 16). Vsaka stran v spletišču vsebuje množico sestavnih elementov, oziroma objektov, na primer tekst, slike, glasbene in video datoteke. Vsak element, ki ga vsebuje prikazana stran, pomeni zadetek na določeni spletni strani. Prikazana stran tako vsebuje več zadetkov.

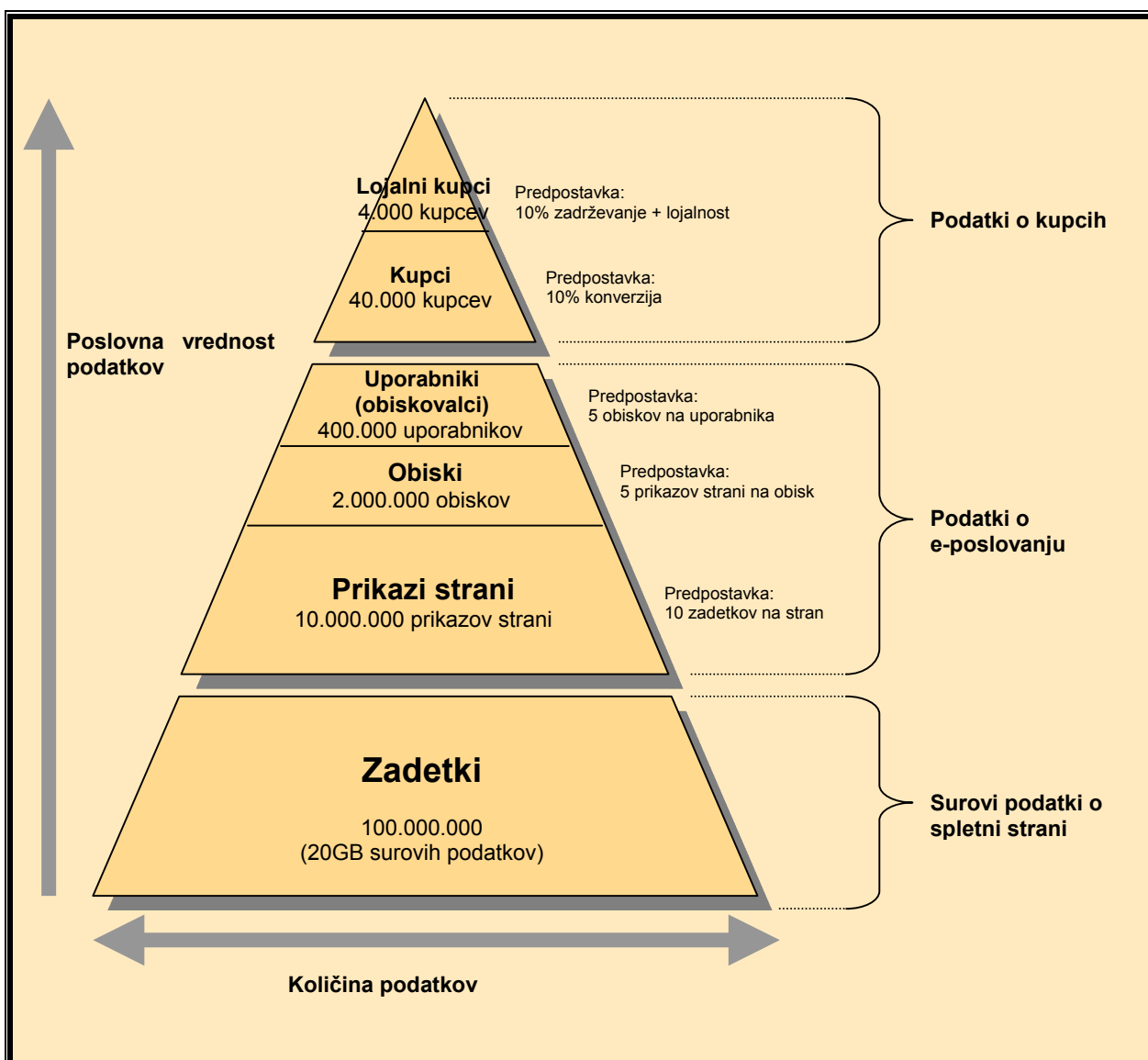
Slika 11: Hierarhija aktivnosti spletnih strani



Vir: Cutler in Sterne, 2000, str. 16.

Za ugotavljanje števila uporabnikov je potrebno najprej iz surovih podatkov o številu zadetkov izluščiti število prikazanih strani. Pri tem moramo predpostaviti povprečno število zadetkov na posamezni prikazani strani. Prikazane strani je nato potrebno grupirati v individualne obiske in jih povezati s posameznimi uporabniki (Slika 12, str. 56). Izračunavanje števila obiskov in uporabnikov/obiskovalcev je precej bolj kompleksna naloga kot preprosto štetje prikazanih strani, podjetja pa zaenkrat uporabljajo različne definicije za obisk ali uporabnika ter različne tehnike in predpostavke za izračunavanje teh mer, kar povzroča veliko nejasnosti.

Slika 12: Razmerje med količino in vrednostjo podatkov



Vir: Cutler in Sterne, 2000, str. 18.

#### 5.4.1.2 Pridobivanje potencialnih uporabnikov/kupcev

Cilj te faze je sprožiti aktivnost potencialnega kupca in ga privabiti v kakršnokoli interakcijo s podjetjem: obišče spletno stran, prijavi se lahko za spremljanje novic, izpolni anketo, pridruži se razgovoru na forumu, izpolni vprašalnik v zameno za možnost prenosa tekstovne datoteke ali preizkusne verzije določenega programa. S tem pokaže zanimanje, vendar je sama prodaja, oziroma nakup, še zelo vprašljiva.

McKinsey & Co. (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 32) v že omenjeni raziskavi predlaga tri indikatorje za merjenje uspešnosti in učinkovitosti pridobivanja kupcev:

- število obiskovalcev,
- stroški pridobivanja obiskovalcev (na obiskovalca) in

- prihodki od oglaševanja (na obiskovalca).

V tej fazi (pa tudi naslednjih) je za podjetje zaželeno, da uporabnik prebije kar največ časa na spletišču, saj to kaže na večjo možnost pridobitve, konverzije in zadrževanja. "**Lepljivost**" (*stickiness*) se kot mera nanaša na pogostost in trajanje obiskov, izraža pa uspešnost vsebine v smislu stalnega pridobivanja pozornosti uporabnikov. Strani, ki so bolj lepljive, naj bi bile bolj uspešne, saj njihova vsebina pritegne obiskovalce. V zvezi z izračunavanjem kazalca lepljivosti ni soglasja, Cutler in Sterne (2000, str. 48) pa predlagata naslednji način (Enačba 5):

Enačba 5:

$$\text{Lepljivost} = \text{Pogostost} \times \text{Trajanje} \times \text{Doseg spletišča},$$

oziroma, če posamezne komponente prikažemo z izračunom (Enačba 6):

Enačba 6:

$$\text{Lepljivost} = \frac{\text{Število obiskov v } T}{\text{Število posameznih obiskovalcev v } T} \times \frac{\text{Skupen čas prikazovanja vseh spletnih strani}}{\text{Število obiskov v } T} \times \frac{\text{Število posameznih obiskovalcev v } T}{\text{Skupno število posameznih obiskovalcev}} \quad 29,$$

kjer je T = časovno obdobje.

Poglejmo si še primer izračunavanja lepljivosti (Primer 4).

Primer 4: Izračun lepljivosti

**Izračun lepljivosti**

Spletišče ima skupno 200.000 posameznih uporabnikov, v preteklem mesecu ga je obiskalo 50.000 posameznih uporabnikov, ki so skupaj zabeležili 250.000 obiskov, med katerimi so si uporabniki 1.000.000 minut ogledovali spletne strani.

**Pogostost** = 250.000 obiskov/50.000 aktivnih uporabnikov  
= 5 obiskov na uporabnika (v povprečju na mesec)

**Trajanje** = 1.000.000 minut/250.000 obiskov = 4 minute na obisk (v povprečju)

**Doseg spletišča** = 50.000 aktivnih uporabnikov/200.000 uporabnikov  
= 25% aktivnih uporabnikov

**Lepljivost strani** = 5 minut na uporabnika (na mesec)

Vir: Cutler in Sterne, 2000, str. 48.

<sup>29</sup> Lepljivost lahko poenostavimo na razmerje med skupnim časom prikazovanja vseh spletnih strani in skupnim številom posameznih uporabnikov, vendar s tem izgubimo pregled nad faktorji, ki vplivajo na lepljivost.

---

Lepljivost seveda ni zaželena za vsa področja spletišča. Kot primer si lahko zamislimo strani, ki so namenjene podpori strank ali procesu nakupovanja (naročanje, potrjevanje, plačevanje). V teh primerih podjetje stremi k čim krajšemu zadrževanju uporabnikov na takšnih straneh, saj to ustreza uporabnikom, hkrati pa se tudi zmanjša možnost, da se kupec premisli. Namesto lepljivosti je torej zaželena "spolzkost" (*slipperiness*) oziroma nizka lepljivost (Cutler in Sterne, 2000, str. 49).

V zvezi s pridobivanjem obiskovalcev se velikokrat poudarja pomen stalnega **osveževanja vsebine spletnih strani**. Vedno nova vsebina naj bi privabljala več obiskovalcev. Pogosto posodabljanje strani je smiselno na primer za strani, ki so namenjene dnevni obiskovanju (novice, šport, vreme, portali in podobno), vendar je drago in zahteva veliko časa. Cutler in Sterne (2000, str. 56) priporočata izračunavanje "faktorja osveževanja" (*freshness factor*), ki meri učinek sredstev, namenjenih stalnemu osveževanju vsebine. Faktor izračunamo tako, da primerjamo pogostost osveževanja strani s pogostostjo obiskov uporabnikov na spletišču (Enačba 7).

Enačba 7:

$$\text{Faktor osveževanja} = \frac{\text{Povprečno število osvežitev vsebine}}{\text{Povprečno število obiskov}}$$

Faktor osveževanja lahko seveda računamo tudi za posamezne dele spletišča, posamezne spletne strani ali celo elemente spletne strani, karkoli je za določeno podjetje pač najprimernejše. Če znaša faktor osveževanja manj kot 1, to pomeni, da v povprečju kupci obiskujejo spletišče (ali kakšen njegov del) bolj pogosto kot podjetje osvežuje vsebino. Uporabniki vsebino že poznajo, kar bo verjetno znižalo lepljivost strani. Po drugi strani, faktor osveževanja višji od 1 pomeni, da v povprečju osvežujemo strani bolj pogosto kot jih obiskujejo uporabniki, torej le-ti vidijo vsakokrat novo vsebino, lepljivost naj bi se povečala. Faktor osveževanja višji od 1,5 lahko že pomeni določeno razmetavanje s sredstvi za ustvarjanje vsebine, ki je uporabniki ne gledajo (Cutler in Sterne, 2000, str. 56).

#### 5.4.1.3 Konverzija obiskovalca v uporabnika/kupca

Večina obiskovalcev spletnih strani se ne bo odločila za nakup proizvoda ali storitve. Podatki raziskave, ki jo je opravil McKinsey & Co., kažejo, da manj kot 5 odstotkov obiskovalcev opravi nakup, od teh pa se jih kar dve tretjini ne odloči za ponovni nakup. Najboljša podjetja v raziskavi so dosegla 12 – odstotno stopnjo konverzije obiskovalcev (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 34).

Večina podjetij šteje, da se konverzija zgodi, ko pride do prodaje oziroma nakupa, potencialni kupec pa s tem postane "pravi" kupec. Vendar ima v elektronskem okolju konverzija več pomenov, odvisno od ciljev posameznega spletišča in poslovnega modela podjetja. Konverzija se tako lahko zgodi: ko se obiskovalec registrira, ko odpre svoj račun, ko si oblikuje osebne nastavitve, ko se pridruži razpravi na forumu ali ko uporabi možnost virtualnega konfiguriranja proizvoda in ugotavljanja njegove cene. Neko podjetje, ki upravlja portal, spremlja 16 vrst konverzije in 15 vrst zadrževanja (Cutler in Sterne, 2000, str. 28).

---

Indikatorji uspešnosti in učinkovitosti konverzije so na primer (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 32):

- število kupcev,
- stroški pridobivanja kupcev (na kupca),
- stopnja konverzije,
- število transakcij (na kupca)
- prihodki na transakcijo,
- prihodki (na kupca),
- dobiček pred davkom (na kupca),
- stroški vzdrževanja kupcev,
- dobiček iz poslovanja (na kupca),
- stopnja osipanja kupcev,
- dobiček iz poslovanja pred stroški trženja (na kupca).

Proces spreminjanja obiskovalcev v kupce je za podjetja življenjskega pomena. Podjetja, investitorji, svetovalci, akademiki in vsi drugi, ki jih zanima uspešnost poslovanja elektronskih podjetij, danes niso več presenečeni nad izjemno nizkimi stopnjami konverzije. Razumljivo je, da se morajo ljudje, potrošniki, novostim šele privaditi, se jih naučiti uporabljati ter si pridobiti izkušnje in zaupanje, vendar ta proces traja dlje kot je bilo sprva pričakovati. Po drugi strani pa se morajo tudi podjetja privaditi takemu obnašanju potencialnih kupcev, poskusiti razumeti njihove potrebe, želje, frustracije ob uporabi tehnologije in strahove v zvezi z zlorabo osebnih in finančnih podatkov ter se jim poskušati prilagoditi. Dober primer za to je podjetje Tower Records, ki je ugotovilo, da ljudje pri iskanju naslovov skladb ali imen avtorjev pogosto ne poznajo natančnega imena. Z uvedbo dodatne možnostjo iskanja po delnem ujemanju (namesto natančnem) jim je uspelo podvojiti stopnjo konverzije (Cutler in Sterne, 2000, str. 29).

#### **5.4.1.4 Zapuščanje obiskovalcev, ki niso postali uporabniki/kupci**

Zapuščanje je obratni proces konverzije in se nanaša na obiskovalce, ki smo jih sicer pritegnili, vendar se niso odločili za nakup.

V običajnih trgovinah se ne zgodi pogosto, da bi kupec napolnil nakupovalni voziček in ga nato zapustil, pri spletni prodaji pa je takšno zapuščenje pogosto. Razlogov za tako vedenje je več. Študije so pokazale, da sta med njimi tudi slaba orientacija in nepraktično zasnovano spletišče (Cutler in Sterne, 2000, str. 34). Zapuščenje pa ni značilno le za spletne trgovine, ampak za vse poslovne modele, ki imajo nakupovalno-prodajni proces sestavljen iz več korakov. Med klikom na oglas in nakupom je veliko točk, kjer lahko potencialni kupec izpade iz življenjskega cikla.

V splošnem lahko zapuščenje izrazimo s številom ljudi, ki so začeli nakupni proces, a ga niso končali. Spletne trgovine lahko natančneje spremljajo in merijo zapuščenje, pri čemer si pomagajo tudi z naslednjimi kazalniki (Cutler in Sterne, 2000, str. 34):

- število zapuščenih vozičkov na število zaključenih nakupov (na dan),
- število izdelkov na zapuščenem vozičku na število izdelkov pri zaključenih nakupih,



- značilnosti zapuščenih izdelkov v primerjavi s kupljenimi izdelki,
- značilnosti "ogledovalcev" (shopper) v primerjavi s kupci.

V primeru, da se pojavi obiskovalec s profilom podobnim "ogledovalcu" ali z vsebino vozička, ki je podobna zapuščenim vozičkom, lahko podjetje ponudi, recimo, posebne spodbude ali prikaže sporočila o enostavnosti in varnosti spletnega nakupa, s čimer poskuša "ogledovalce" spremeniti v kupce.

#### 5.4.1.5 Zadrževanje uporabnikov/kupcev

Podatki, ki so jih zbrali v McKinsey & Co. kažejo, da je zadrževanje kupcev ključ do dobičkonosnosti internetnih podjetij. Nadalje njihovi izračuni kažejo, da je za podjetja ekonomsko bolj smiselno povečevanje števila zadržanih kupcev, kot pa pridobivanje novih kupcev ali zniževanje stroškov zadrževanja kupcev (Tabela 11).

Tabela 11: Vpliv pridobivanja, konverzije in zadrževanja kupcev na vrednost podjetja

<b>Zadrževanje kupcev je ključ do dobičkonosnosti</b>				
<i>Vpliv 10% izboljšanja indikatorja na trenutno vrednost e-podjetja</i>				
Merilo	Opredelitev	Vrednost	10% izboljšanje	Porast vrednosti podjetja
<b>Pridobivanje</b>				
Stroški pridobivanja uporabnikov	Stroški trženja na uporabnika	5,68\$	5,11\$	0,7%
Intenzivnost pridobivanja novih uporabnikov	Povečanje števila novih uporabnikov (2.četrletje glede na 1. četrletje)	62,4%	68,6%	3,1%
<b>Konverzija</b>				
Stroški pridobivanja novih kupcev	Stroški trženja na kupca	250\$	225\$	0,8%
Stopnja konverzije novih kupcev	Delež novih uporabnikov, ki postanejo kupci	4,7%	5,2%	2,3%
Intenzivnost povečevanja prihodkov novih kupcev	Povečanje prihodkov, ki jih ustvarijo novi kupci (2.četrletje glede na 1. četrletje)	88,5%	97,4%	4,6%
<b>Zadrževanje</b>				
Stroški vzdrževanja zadržanih kupcev	Operativni stroški, zmanjšani za stroške trženja, na zadržanega kupca	1.931\$	1.738\$	0,7%
Intenzivnost povečevanja prihodkov zadržanih kupcev	Povečanje prihodkov, ki jih ustvarijo zadržani kupci (2.četrletje glede na 1. četrletje)	21,0%	23,1%	5,8%
Stopnja konverzije zadržanih kupcev	Delež kupcev, ki postanejo zadržani kupci	30,2%	33,2%	9,5%
Stopnja osipanja kupcev	Delež kupcev, ki ne ponovijo nakupa v 1. ali 2. četrletju	55,3%	49,8%	6,7%

Vir: Cutler in Sterne, 2000, str. 44.

Zadržani kupci so že vzpostavili določeno mero zaupanja v proizvode in storitve, ki jih ponuja neko podjetje, v pravočasnost dobave ali izvršitve storitve. Dobili so vtis, da lahko

---

podjetje izpolni obljube, ki jih daje. Če podjetju uspe vzpostaviti takšno raven zaupanja, se bo kupec zelo verjetno vračal. Kritični faktorji pri tem so:

- obravnavanje kupca,
- kvaliteta proizvodov ali storitev in
- učinkovitost procesov.

Spletne trgovine imajo nekaj prednosti pred tradicionalnimi trgovinami (udobnost izbiranja, nakupovanja in dostave, 24-urna razpoložljivost in podobno), ne morejo pa se kosati z lokalno trgovino, kjer prodajalec že dobro pozna kupca, njegove zahteve, potrebe, želje, muhavosti in finančne zmožnosti. Takšni ravni postrežbe se skušajo spletne trgovine približati s skrbnim preučevanjem značilnosti in vedenja svojih obiskovalcev in kupcev. Pri tem imajo določeno prednost pred tradicionalnimi trgovinami, saj je vsak korak, vsak klik obiskovalca, zabeležen v ogromnih podatkovnih skladiščih. Podjetja poskušajo iz njih s pomočjo tehnik rudarjenja podatkov (*data mining*) izveči kar največ koristnih informacij in si na njihovi podlagi izoblikovati kar se da konkretno sliko uporabnika. S takšnim posebljanjem surovih podatkov se poskušajo približati (ali preseči) kakovosti storitve, ki jo lahko ponudi fizična trgovina in živ prodajalec. S tem lahko ponudijo pravim uporabnikom pravo storitev/proizvod, ob pravem času in na pravi način. Tako, kot nam naš dolgoletni trgovec s čevlji, ponudi čevlji za katerega ve, da nam bo ustrezal in tudi zato se vračamo k njemu. Tega mnenja sta tudi Cutler in Sterne (2000, str. 58), ki ugotavljata, da postaja prav poznavanje kupcev, kot posameznikov in ne le tržnih segmentov, ključna konkurenčna prednost, saj omogoča doseganje večjega zadovoljstva kupcev in s tem dolgotrajnejše sodelovanje ter večje dobičke.

V nasprotju s prej obravnavanimi fazami v življenjskem ciklu kupca, ne moremo natančno povedati kdaj smo kupca uspeli zadržati. Nekatera podjetja, ki se srečujejo z velikim pretokom kupcev, štejejo kupca za "zadržanega" šele po tretjem ali četrtem ponovnem nakupu v določenem časovnem obdobju (Cutler in Sterne, 2000, str. 30). Relevantno časovno obdobje je odvisno od vrste proizvodov in storitev, ki jih podjetje prodaja. Razumljivo je, da je ta za trajnejše potrošne dobrine daljši, lahko obsega tudi več let, za večino proizvodov pa je običajno krajši. Reichheld in Scheffer (2000, str. 110) v zvezi s tem ugotavljata, da je v večini spletnih podjetij potrebno zadržati kupca za dve do tri leta, da se povrne začetna investicija v pridobivanje potencialnih uporabnikov.

V McKinsey-evi raziskavi so za indikatorje učinkovitosti in uspešnosti zadrževanja upoštevali naslednje kazalnike (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 32):

- število zadržanih kupcev,
- stroški pridobivanja zadržanih kupcev,
- stopnja konverzije zadržanih kupcev,
- število transakcij (na zadržanega kupca),
- prihodki na transakcijo (na zadržanega kupca),
- prihodki (na ponovnega kupca),
- stopnja osipanja zadržanih kupcev.

---

Najboljša podjetja v tej raziskavi so uspela zadržati okrog 60% kupcev, z njimi pa so ustvarila skoraj trikrat več dobička (pred davkom) kot z enkratnimi kupci.

#### **5.4.1.6 Odhajanje uporabnikov/kupcev, ki jih ne zadržimo**

Odhajanje se razlikuje od zapuščanja in je v bistvu obratni proces zadrževanja kupcev. Zapuščanje pomeni prekinitvev nakupovalnega procesa (potencialni kupec se med nakupom premisli in ne postane "kupec"), medtem ko gre pri odhajanju za to, da kupca nismo uspeli zadržati oziroma prepričati v ponoven nakup. Kupec je recimo nekajkrat opravil nakup, nato pa prenehal.

Stopnja odhajanja je pri spletnih trgovina izražena kot delež obstoječih kupcev, ki so prenehali kupovati v določenem časovnem obdobju (Cutler in Sterne, 2000, str. 35). Pri poslovnih modelih z naročninami lahko odhajanje izrazimo s številom naročnikov, ki so odpovedali naročnino na storitev.

Razlogi za siromašenje so seveda različni, kupec je lahko zadovoljen s tem kar ima, ne potrebuje več proizvoda ali pa je raje presedlal h konkurenci. V veliko primerih razloga ne moremo ugotoviti, v drugih lahko s pomočjo preučevanja profilov kupcev sklepamo na bolj verjeten razlog. Podjetja lahko tako reagirajo na najprimernejši način in povečajo zadrževanje kupcev. Pri trajnejših potrošnih dobrinah podjetja zmanjšajo odhajanje na primer tako, da ocenijo kdaj se bo spet pojavila potreba po novem proizvodu in takrat "spomnijo" bivšega kupca na starost in izrabljenost njegovega proizvoda ter seveda na svojo široko ponudbo in ugodne plačilne pogoje.

#### **5.4.1.7 Lojalnost uporabnikov/kupcev**

Lojalnost pomeni zvestobo ali privrženost. Lojalni kupci niso zvesti le določenemu proizvodu, ampak tudi podjetju. To so kupci, ki proizvod in podjetje priporočajo drugim, ustanavljajo klube uporabnikov ali ljubiteljev ter na sploh delujejo kot zagovorniki in promotorji podjetja<sup>30</sup>.

V internetnem okolju ima lojalnost različen pomen za različne poslovne modele. Nanaša se lahko na pogostost obiskov, kar je značilno predvsem za portale in druga spletišča, ki prodajajo oglasni prostor. Domnevamo lahko, da se bodo posamezniki, ki spletno stran pogosto obiskujejo, bolj verjetno odločili za nakup. Iz tega pa ne moremo sklepati, da bomo kupca zadržali, torej, da se bo odločil za ponovni nakup. Zato nekatera podjetja, zlasti spletne prodajalne, lojalnost razumejo bolj v smislu ponovnih nakupov (Cutler in Sterne, 2000, str. 31).

Dejavniki, ki vplivajo na lojalnost so podobni dejavnikom, ki povečujejo zadrževanje kupcev. Reichheld in Scheffer (2000, str. 112) sta na podlagi študije vzorcev vedenja zadržanih kupcev/uporabnikov na vodilnih spletiščih prišla do petih primarnih determinant lojalnosti:

---

<sup>30</sup> Cutler in Sterne (2000, str. 31) na primeru Harley Davidsona karikirano ugotavljata, da ima neka blagovna znamka močno lojalnost, ko si da precejšen delež kupcev tetovirati njen značilni logotip na prsi ali nadlahti.

- 
- kvalitetna podpora strank,
  - pravočasna dostava,
  - privlačna predstavitev proizvodov oziroma storitev,
  - udobno in zmerno zaračunano pošiljanje in pretovarjanje ter
  - jasna in zaupanja vredna politika varovanja zasebnosti.

Kot vidimo, ne gre toliko za obvladovanje najnovejše tehnologije, ampak za osnove dobre postrežbe strank.

Ugotavljanje ali merjenje lojalnosti je kompleksna naloga, saj se lojalnost razlikuje po panogah in po poslovnih modelih, poleg tega obsega veliko število spremenljivk, ki nanjo vplivajo. V idealnem primeru lojalni kupci pogosto obiskujejo spletne strani, pogosto nakupujejo, priporočajo podjetje drugim, so hitro pripravljene preizkusiti nove stvari in povprašujejo tudi po proizvodih in storitvah, ki jih to podjetje ne nudi. Cutler in Sterne (2000, str. 53) predlagata merjenje lojalnosti s pomočjo indeksa lojalnosti, ki ga lahko podjetje uporablja za spremljanje učinkov sprememb na kupce. Pri tem poudarjata, da mora vsako spletišče razviti svoj sistem rangiranja elementov lojalnosti. Za primer merjenja sta vzela spletno trgovino in v izračun lojalnosti kupca vključila naslednje spremenljivke:

- pogostost obiskov: število obiskov na mesec;
- trajanje obiskov: trajanje obiska v minutah;
- globina obiska: število prikazanih strani na obisk;
- število nakupov na obisk;
- število kupljenih proizvodov na obisk;
- prihodki od prodaje na obisk;
- dobičkonosnost prodaje na mesec;
- število priporočil na mesec: ali je kupec priporočil spletišče?
- vrednost priporočil na mesec: koliko so kupili obiskovalci, ki so prišli po priporočilu?
- izpolnjevanje vprašalnikov: ali je kupec pripravljen sodelovati v vprašalnikih, anketah?
- sodelovanje v nagradnih igrah: ali je kupec pripravljen v njih sodelovati?
- programi nagradnih točk: ali je kupec pripravljen v njih sodelovati?

#### 5.4.1.8 Osipanje lojalnih uporabnikov/kupcev

Osipanje meri v kolikšni meri se zamenja baza kupcev v določenem časovnem obdobju. Stopnjo osipanja (*churn rate*)<sup>31</sup> izračunamo tako, da delimo število kupcev, ki so prenehali kupovati, s številom kupcev konec časovnega obdobja (Cutler in Sterne, 2000, str. 35). Primer 5 (str. 64) ilustrira izračun stopnje osipanja.

---

<sup>31</sup> Prevod vsebinsko precej ustreza, ni pa najboljši. Glagol *churn* dobesedno pomeni umesti, pinjiti smetano v maslo (Veliki angleško-slovenski slovar založbe DZS d.d., elektronska različica 1.0), oziroma nekakšno zgostitev snovi, *churn rate* pa se nanaša na "tisto kar ostane, t.j. kar se ne zgosti". Zaradi tega smo uporabili izraz stopnja osipanja, ker se nanaša na uporabnike, ki ne bodo tvorili "zgoščenega" jedra baze lojalnih uporabnikov.

## Primer 5: Izračun stopnje osipanja

**Izračun stopnje osipanja**

Na začetku meseca imamo 2.000 naročnikov. V obdobju enega meseca pridobimo 200 novih naročnikov, hkrati jih izgubimo 50. Na koncu meseca imamo tako 2.150 naročnikov.

**Stopnja osipanja** je:  $\frac{50}{2.150} = 2,3\%$  na mesec

**Stopnja rasti** je:  $\frac{200}{2.000} = 10\%$  na mesec

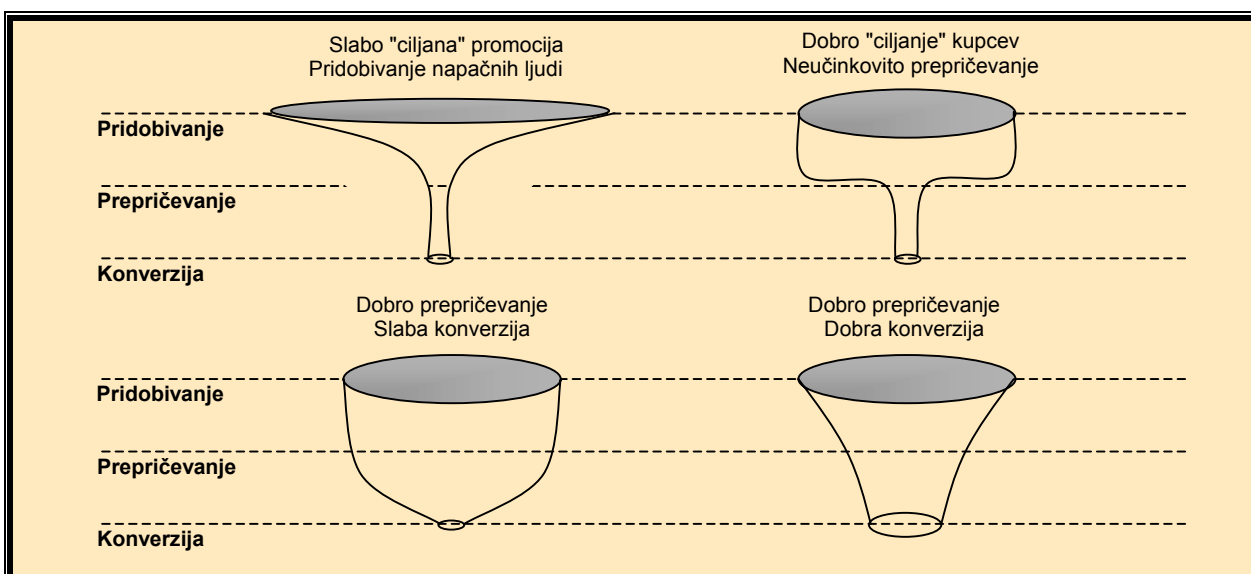
Vir: Cutler in Sterne, 2000, str. 35.

## 5.4.2 Uspešnost življenjskega cikla kupca

Dosedaj smo si podrobneje pogledali analizo kupcev, z vidika managementa pa so najpomembnejše agregatne številke o treh ključnih fazah cikla: pridobivanje, konverzija in zadrževanje kupcev. Če vemo, da je potrebno pridobiti na primer 1.000 obiskovalcev, da najdemo 100 potencialnih kupcev, od katerih se jih bo samo 10% odločilo za nakup, lahko uporabimo podatke o obiskovalcih za napovedovanje prodaje. Moč te tehnike se poveča, če model uporabljamo iz meseca v mesec in ga uravnavamo glede na mesečne podatke o prodaji, s čimer postaja vse natančnejši.

Za boljšo predstavbo uspešnosti življenjskega cikla kupcev nam lahko služijo "lijaki" (*customer life cycle funnel*). Slika 13 predstavlja štiri oblike lijakov življenjskega cikla kupcev z možnimi razlagami.

Slika 13: "Lijak" življenjskega cikla kupca



Vir: Cutler in Sterne, 2000, str. 45.

---

Uspešnost cikla lahko ocenimo tudi s pomočjo izračunavanja hitrosti, s katero potencialni kupci prehajajo med fazami življenjskega cikla. Podjetje si lahko s podatki o povprečnem času, ki je potreben, da se obiskovalec pretvori v kupca, pomaga pri napovedovanju prodaje, upravljanju zalog in podobnem.

## 5.5 ANALIZA ZAPOSLENIH OZIROMA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Ljudje, ki so zaposleni v podjetjih, so tisti dejavnik, ki oživlja in spravlja "v pogon" vse ostale. Dodana vrednost, ki se ustvari v poslovnem procesu je pravzaprav odraz tega, kako ljudje uporabljajo svojo energijo in ideje na delovnih sredstvih in predmetih dela. Ljudje predstavljajo največji potencial za ustvarjanje dodane vrednosti, zato zaposlene vedno pogosteje označujemo kot "človeški kapital". To najdragocenejše "neopredmeteno sredstvo" ima daleč najmočnejši vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Prvi cilj podjetij je seveda pridobiti sposobne ljudi, vendar jih je potrebno tudi zadržati in spodbuditi k dobremu delu. Način opravljanja dela zaposlenih pa je v veliki meri odvisen od tega, kako jih podjetje obravnava in nagrajuje.

Za elektronska podjetja so ljudje še večjega strateškega pomena kot za tradicionalna podjetja, menijo Read in sodelavci (2001, str. 117), saj je v internetni ekonomiji konkurenca za človeške vire hujša kot za finančne vire, odnos med delodajalcem in zaposlenim pa eden najbolj kritičnih za uspešnost poslovanja. Zaradi razmeroma kratkega obdobja uporabe elektronskega poslovanja, je ljudi s potrebnim znanjem in izkušnjami relativno malo glede na potrebe ali želje podjetij. Tudi v Sloveniji je raziskava RIS (RIS 2000) pokazala, da vidijo slovenska podjetja glavni oviri za razvoj poslovnih aplikacij na internetu in za implementacijo elektronskega poslovanja v praksi, v pomanjkanju ustreznih kadrov ter visokih stroških. Visoko usposobljeni strokovnjaki na različnih področjih elektronskega poslovanja so trenutno redki proizvodni dejavnik, zato imajo na trgu visoko vrednost, kar pomeni, da se morajo podjetja še toliko bolj potruditi, da: 1) pridobijo res "kvalitetne" ljudi, saj zanje plačajo visoko ceno in 2) zadržijo "kvalitetne" ljudi, saj bodo težko in z velikimi stroški našli podobne.

V elektronski ekonomiji je dodana vrednost ustvarjena predvsem na podlagi znanja in kreativnosti ljudi v podjetjih. Za podjetja je zato pomembno, da imajo zaposlene take ljudi, ki lahko z omenjenimi "sredstvi" (znanje, kreativnost) ustvarijo čim več prihodkov. Ker največji del dodane vrednosti ustvari človeški kapital, lahko domnevamo, da bodo stroški za njegovo pridobivanje in vzdrževanje verjetno predstavljali velik delež v strukturi celotnih stroškov poslovanja, še posebej spričo prej ugotovljene visoke cene relativno redkih strokovnjakov na tem področju. Za večino poslovnih modelov elektronskega poslovanja (izjema so na primer spletne trgovine), ki smo jih obravnavali v predhodnih poglavjih, lahko domnevamo, da predstavljajo ravno stroški zaposlenih pomemben del celotnih stroškov poslovanja in tudi zato bi morala taka podjetja veliko pozornosti nameniti upravljanju človeškega kapitala. Racionalno podjetje bo seveda stremelo:

- k **čim nižjim stroškom zaposlenih pri danem obsegu in kvaliteti dela** (zato je za učinkovito poslovanje smiselno, da se izvajanje določenih operativnih procesov in aktivnosti, ki ne zahtevajo kreativnosti, inovativnega mišljenja in drugih človeških odlik, prenese na računalnike, saj so zaposleni ljudje dražji), oziroma

- k čim boljšemu delu svojih zaposlenih (v smislu obsega in kvalitete dela) pri danih stroških zaposlenih (zato je za podjetje smiselno, da skrbno izbere čim boljše kadre, ki bodo sposobni izpeljati strategijo podjetja ter jih nato tudi uspe ohraniti).

Podjetja se svojega človeškega kapitala šele pričenjajo zavedati, redkokatero pa si ga prizadeva tudi sistematično in celovito spremljati ter ocenjevati. Raziskava o spremljanju in poročanju intelektualnega (in človeškega) kapitala v avstralskih podjetjih je na primer pokazala, da podjetja v splošnem slabo razumejo katere so ključne komponente njihovega intelektualnega kapitala (tudi človeškega kapitala), poleg tega imajo težave pri njihovem identificiranju, merjenju in upravljanju. Večinoma o tem ne poročajo v letnih poročilih, če pa že, so kazalniki podani posamezno, ne pa v nekem konsistentnem okviru, ki bi omogočal sistematično in celovito spremljanje stanja in dinamike (Guthrie et al., 1999, str. 3).

V literaturi, ki se ukvarja s spremljanjem intelektualnega in človeškega kapitala je "klasičen" primer podjetja, ki uporablja celovit sistem za spremljanje človeškega kapitala in ostalih komponent intelektualnega kapitala, švedsko finančno in zavarovalno podjetje Skandia. Za ugotavljanje stanja in dinamike intelektualnega kapitala uporabljajo model, imenovan Skandia Navigator, ki vsebuje kar okrog 150 kazalnikov, od katerih pa le nekateri dajejo želeno globino informacije in presegajo preprosto štetje in deljenje posameznih kategorij. Med kazalniki, ki jih uporabljajo za merjenje človeškega kapitala najdemo na primer (Upton, 2001, str. 36): število polno zaposlenih, število managerjev, delež žensk med managerji, stroške usposabljanja na zaposlenega, indeks človeškega kapitala, obrat zaposlenih, povprečno število let zaposlitve v podjetju, delež zaposlenih z višjo/visoko izobrazbo, povprečno starost in podobno.

Tudi v okviru Sveiby-evega modela za spremljanje intelektualnega kapitala (Intangible Asset Monitor) ima človeški kapital pomembno vlogo. V zvezi s tem predlaga tri skupine indikatorjev človeškega kapitala: rast in obnavljanje, učinkovitost ter stabilnost (Tabela 12).

Tabela 12: Indikatorji človeškega kapitala v Sveiby-evem modelu Intangible Asset Monitor (primer)

Rast/Obnavljanje	Učinkovitost	Stabilnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Število let v tem poklicu</li> <li>• Raven izobrazbe</li> <li>• Stroški usposabljanja in izobraževanja</li> <li>• Hitrost obračanja zmožnosti, sposobnosti (<i>competence turnover</i>)</li> <li>• Kupci, ki povečujejo naše sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delež strokovnjakov</li> <li>• Učinek vzvoda</li> <li>• Dodana vrednost na zaposlenega</li> <li>• Dodana vrednost na strokovnjaka</li> <li>• Dobiček na zaposlenega</li> <li>• Dobiček na strokovnjaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitrost obračanja strokovnjakov</li> <li>• Relativne plače</li> <li>• Senioriteta</li> <li>• Indeks zadovoljstva zaposlenih</li> </ul>

Vir: Upton, 2001, str. 43.

Sveiby-ev model uporablja med drugimi tudi švedsko podjetje Celemi. V tem podjetju so prepričani, da so zaposleni in njihove sposobnosti (torej baza znanja) najmočnejša prednost, ki jo imajo. Za ocenjevanje vrednosti svojih zaposlenih uporabljajo vsako leto enake nefinančne kazalnike, kar jim olajša primerjavo v času. Kazalniki sami zase namreč niso posebej informativni, njihova primerjava v času pa lahko ilustrira uspeh/neuspeh podjetja.

Celemi poskuša na ta način spremljati to, kar po njihovem mnenju resnično ustvarja vrednost – sposobnosti, znanje, izkušnje zaposlenih ter dobiti vsaj občutek ali se njihova baza znanja izboljšuje ali poslabšuje, če že ni mogoče natančneje oceniti njene vrednosti.

V nadaljevanju je prikazan izveček iz Celemi-evega poročila o spremljanju intelektualnega kapitala (Intangible Asset Monitor) za leto 1996, ki se nanaša na človeški kapital (Tabela 13).

Tabela 13: Primer uporabe Sveiby-evega modela za spremljanje intelektualnega kapitala (Intangible Asset Monitor) v podjetju Celemi

<b>Celemi (Intangible Asset Monitor 1996) – Človeški kapital (naši ljudje in njihove sposobnosti)</b>				
	1996	Rast/padec glede na 1995	1995	Rast/padec glede na 1994
<b>Faktorji rasti in obnavljanja</b>				
Povprečna strokovna izkušnost (v letih)	8,0	2%	7,8	-25%
Povprečna raven izobrazbe zaposlenih	2,3	0%	2,3	0%
<b>Faktorji učinkovitosti</b>				
Dodana vrednost na strokovnjaka (v SEK)	816	-8%	867	-13%
Dodana vrednost na zaposlenega (v SEK)	643	-3%	665	-13%
<b>Faktorji stabilnosti</b>				
Senioriteta strokovnjakov (v letih)	3,4	47%	2,3	79%
Mediana starosti zaposlenih (v letih)	34	0%	34	0%

Vir: Guthrie et al., 1999, str. 66.

Iz podatkov lahko razberemo, da je podjetje sicer nekoliko izboljšalo rast in obnavljanje človeškega kapitala, vendar kaže, da ga uporablja manj učinkovito kot leto prej. To bi lahko pojasnili, na primer, s fluktuacijo zaposlenih. Glede stabilnosti opazimo povečanje senioritete strokovnjakov, iz česar lahko sklepamo, da strokovnjaki (ki imajo največ znanja) ostajajo v podjetju.

Kazalniki, ki jih uporabljata Scandia ali Sveiby-ev model, so seveda splošni kazalniki, ki jih lahko načeloma uporabljajo vsa podjetja, tudi elektronska. Analiza zaposlenih v podjetjih nove ekonomije se glede uporabljenih kazalnikov ne razlikuje veliko od analize zaposlenih v tradicionalnih podjetjih.

Glavni sklep v zvezi z analizo zaposlenih v elektronskih podjetjih je, da je to področje zelo pomembno za taka podjetja (v splošnem še bolj kot za tradicionalna podjetja), saj dodana vrednost in uspeh podjetja izvirata v veliki meri iz znanja, idej, kreativnosti in izkušenj zaposlenih. Zaradi tega bi morala podjetja to področje skrbno spremljati, pri čemer bi se morala posvetiti predvsem trem področjem: bazi znanja v podjetju, ohranjanju zaposlenih in njihovi produktivnosti oziroma učinkovitosti.



---

### 5.5.1 Baza znanja v podjetju

Podjetje, ki želi spoznati in oceniti bazo znanja, s katero razpolaga, bi moralo spremljati na primer sposobnosti, izkušnje in znanja zaposlenih, obnavljanje in povečevanje njihovega znanja, ohranjanje znanja v podjetju, dostop zaposlenih do virov znanja, prenašanje znanja na ostale zaposlene, uporabo specifičnih znanj zaposlenih, uporabo določenih znanj v netipične namene, inovativnost in kreativnost v podjetju in podobno. Nekateri kazalniki, ki jih lahko v splošnem podjetju uporabijo v ta namen, smo že omenili, na primer število let v podjetju, število let v poklicu, raven izobrazbe, število opravljenih projektov, število kupcev/strank od katerih se lahko učimo, število internih seminarjev ali delavnic, število mentorstev, število integriranih projektov (sodelujejo različni oddelki v podjetju, zaposleni z različnim znanjem), število uvedenih novih proizvodov/storitev, število "eksperimentov" v pripravi, število računalnikov na zaposlenega, število zaposlenih z dostopom do interneta in podobno. Dejavnike, ki jih ne moremo dobro opisati s kazalniki, lahko opišemo v poročilih, čeprav so ta manj pregledna.

S spremljanjem opisanih kazalnikov bi podjetje relativno dobro poznalo svoje trenutne sposobnosti, za uspešno poslovanje pa to ne zadostuje, saj je potrebno trenutne sposobnosti primerjati s potrebnim znanjem (v sedanosti in prihodnosti), ugotoviti na katerih področjih in zaradi česa obstajajo "luknje" ter načrtovati njihovo zapolnitev, bodisi z zaposlovanjem novih ljudi s potrebnim znanjem, bodisi z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih.

### 5.5.2 Ohranjanje zaposlenih

Podjetja želijo zadržati sposobne zaposlene, saj so vanje veliko vložila, odhajanje ljudi pa pomeni izgubo človeškega (in intelektualnega) kapitala, poleg tega je težko takšne zaposlene nadomestiti. Za podjetje je tako smiselno, da spremlja fluktuacijo zaposlenih (tudi po posameznih delih podjetja, po posameznih profilih zaposlenih in podobno) ter ugotavlja razloge za odhajanje zaposlenih. Fluktuacijo zaposlenih običajno meri kazalnik obračanja, oziroma zamenjave zaposlenih, na ohranjanje zaposlenih pa lahko sklepamo tudi na primer na podlagi kazalnika števila let zaposlitve v podjetju. Ker je ključ za zadrževanje zaposlenih njihovo zadovoljstvo, mora podjetje najprej ugotoviti kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (v splošnem so najpogostejši dejavniki: relativne plače, zanimivo delo, tehnološka opremljenost in kakovost podpornih služb, delovno okolje, možnost sodelovanja pri pomembnejših odločitvah in podobno) in nato sistematično (na primer z letnimi anketami) spremljati zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo že, da je to odvisno od več dejavnikov, zato se ga običajno meri s sestavljeno mero, kot je na primer indeks zadovoljstva zaposlenih.

Ker je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri odvisno od nagrajevanja, lahko na tem mestu izpostavimo pomen sistema nagrajevanja, ki naj bi v idealni obliki hkrati privabljal talentirane potencialne kadre, motiviral zaposlene za dobro delo in ohranjal najboljše ljudi v podjetju. Priljubljenost nagrajevanja z opcijami na delnice v podjetjih nove ekonomije (predvsem v ameriških podjetjih) v zadnjih letih kaže, da se je tak sistem po nekaterih značilnostih približal "idealnemu". Kmalu pa se je pokazalo, da deluje le v "dobrih časih" in ima kar nekaj resnih pomanjkljivosti (Read et al., 2001, str. 118): nagrajevanje z opcijami na delnice je zelo drago, ni zelo učinkovito pri motiviranju zaposlenih, ker je cilj zelo oddaljen, poleg tega povzroča

---

razvodenitev (*dilution*) delniškega kapitala. Po začetni zaslepljenosti, investitorji sedaj ponovno zahtevajo večjo usklajenost nagrajevanja z uspešnostjo, kar kaže, da je ekonomska logika nagrajevanja v podjetjih nove ekonomije nespremenjena, čeprav se nagrade in stimulacije lahko pojavljajo v novih oblikah.

### 5.5.3 Produktivnost/učinkovitost zaposlenih

Z merjenjem učinkovitosti zaposlenih želijo podjetja ugotoviti kakšen je rezultat dela zaposlenih. Ker gre v primeru elektronskih podjetij predvsem za neproizvodna podjetja, produktivnost zaposlenih najlažje ocenimo z vrednostno izraženim rezultatom dela, na primer s kazalnikom dodane vrednosti na zaposlenega (tudi po različnih profilih zaposlenih), dobičkom na zaposlenega, prihodki na zaposlenega in podobno. V nekaterih primerih lahko produktivnost posameznih zaposlenih merimo tudi z nevrednostnimi podatki, recimo s številom pridobljenih novih strank/kupcev/obiskovalcev na zaposlenega in drugimi bolj specifičnimi kazalniki. Na "učinkovitost" dela oblikovalca spletnih strani lahko na primer sklepamo iz "lepljivosti" spletne strani in podobno. Učinkovitost lahko merimo tudi s kazalnikom prihodkov na stroške zaposlenih ali s stroški dela na zaposlenega.

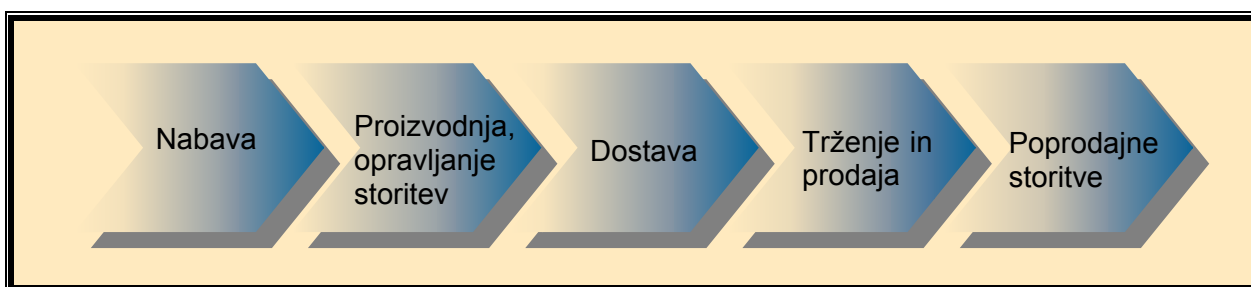
Pri vseh kazalnikih, ki so izraženi kot količniki, je potrebno upoštevati, da se lahko izboljšanje doseže s povečanjem števca ali zmanjšanjem imenovalca. Če je izboljšanje rezultat večjega števca, je to ponavadi dobro (večji dobiček, višji prihodki in podobno), bolj problematično pa je, opozarjata Kaplan in Norton (2000, str. 140), zmanjševanje imenovalca. Podjetja to lahko dosežejo z zmanjševanjem števila zaposlenih (kar ima običajno le kratkoročne koristi) ali z izvajanjem določenih funkcij izven podjetja (*outsourcing*).

## 5.6 ANALIZA NOTRANJIH PROCESOV

Z izrazom notranji procesi razumemo poslovne procese v podjetju, ki so bistveni za izpolnjevanje cilja podjetja tj. pretvarjanje inputov v outpute. Če izhajamo iz Porterjevega modela verige vrednosti podjetja, vidimo da so glavni notranji procesi v poslovanju podjetja nabava, opravljanje storitev oziroma proizvodnja proizvodov, prodaja, dostava izdelkov oziroma storitev in izvajanje poprodajnih storitev za kupce/stranke (Slika 14, str. 70). Obvladovanje verige vrednosti je lahko temelj konkurenčne prednosti podjetja, zato je pomen analize procesov, ki sestavljajo verigo seveda velik.

Elektronsko poslovanje je vplivalo na izvajanje vsakega od navedenih procesov, še posebej pa na tesnejšo integracijo med njimi. Notranji procesi niso več člani verige, ampak (v idealnem primeru) skupaj predstavljajo tesno prepleteno mrežo medsebojnih komunikacij, ki se fleksibilno odziva na zahteve notranjih in zunanjih uporabnikov.

Slika 14: Temeljne aktivnosti v podjetju



Vir: Prirejeno po Pučko, 1999, str. 161.

V središču elektronskega podjetja je kupec-posameznik. Prodajalec (računalnik) ga poskuša čimbolj spoznati na podlagi informacij, ki jih ima o njem shranjene v bazi kupcev. Na podlagi izdelanega profila kupca, proizvodbe, ki jo izda kupec, podatkov o zalogah v skladišču in podatkov o proizvodnji, računalnik oblikuje ponudbo (vključno s plačilnimi pogoji in pogoji za dostavo), ki je prilagojena zahtevam in značilnostim kupca. Kupec se odloči in izda naročilo, ki je elektronsko posredovano do skladišča ali proizvodnje, kjer se naročilo izpolni in preda distributerju. Kupec lahko plača naročen proizvod/storitev elektronsko, ima pa tudi možnost vpogleda v stanje naročila. Glede na stanje zalog v skladišču in naročila v proizvodnji se oblikujejo naročila v nabavi podjetja, ki se elektronsko posredujejo dobaviteljem. Od dobavitelja dobi podjetje potrdilo o sprejetju naročila. Plačilo se izvede elektronsko, podjetje pa ima možnost neposrednega vpogleda v stanje svojega naročila. Hkrati z opisanim potekom se zbirajo tudi podatki za potrebe računovodstva. V času po prodaji je prodajalec kupcu vedno na voljo z nasveti za odpravljanje pogostih težav, z rubriko "pogosto zastavljena vprašanja", s splošnimi nasveti za uporabo proizvoda in podobno. Elektronsko poslovanje omogoča zniževanje stroškov, vendar le če so procesi sami osnovani na dobrih temeljih in so stroškovno učinkoviti.

### 5.6.1 Nabava

Nabava je eno od področij, kjer naj bi tudi tradicionalna podjetja največ pridobila z uvajanjem elektronskega poslovanja. Poznavalci tega področja ugotavljajo, da so podjetja pogosto skeptična do obljubljenih prednosti elektronskih nabavnih sistemov, saj se jih je veliko opeklo z dolgotrajnim in dragim uvajanjem ERP (*enterprise resource planning*) sistemov, poleg tega imajo pomisleke zaradi problemov z varnostjo (shranjevanje in iskanje podatkov) in spremembo kulture poslovanja (težko se je odvaditi "papirnega" poslovanja) (Bennet, 2001). Izkušnje drugih podjetij pa kažejo, da lahko avtomatske nabavne verige prinesejo lepe donose na investicijo, saj skrajšajo čas nabavnega procesa, izboljšajo nadzor zalog in predvsem znižajo stroške nabave. Podjetje Microsoft je v prvem letu po prehodu na elektronski sistem nabave zmanjšalo število zaposlenih v oddelku nabave s 16 na 2, število dobaviteljev za dobavo pisarniškega materiala pa s 140 na 1 (Rugullies, 1999, str. 21).

Prvi korak nabave je iskanje in navezovanje stikov z morebitnimi dobavitelji. Podjetja lahko ta korak izvajajo tako, da sama objavijo ponudbo za sodelovanje ali pa sama iščejo podjetja, ki ponujajo sodelovanje – v elektronskem svetu je to lahko preko lastnih spletnih

---

strani (primer za takšno zbiranje ponudb je lahko državna uprava in njen sistem za javna naročila), na straneh panožnih portalov (primer "usnjarskega" portala moddo.com<sup>32</sup>, prejšnji ZapaNET) ali na straneh podjetij, ki so specializirana za vzpostavljanje stikov med podjetji (primer podjetje Wer Liefert Was<sup>33</sup>, ki je svoj katalog dobaviteljev preselilo na internet).

Drugi korak je elektronska nabava, ki avtomatizira nakupni proces: izpolnjevanje naročilnic, potrjevanje, pošiljanje in čakanje na dostavo. Vse to je mogoče opraviti neposredno preko interneta (*online*), kar skrajša celoten proces z nekaj dni na (v nekaterih primerih) nekaj ur. Zadnja faza nabavne verige je proces plačevanja: elektronsko pošiljanje, prejemanje in poravnavanje računov lahko prihrani podjetju precej časa.

Spremljanje nabavnega procesa pri elektronskih podjetjih ni bistveno drugačno kot pri tradicionalnih podjetjih. V zvezi z uspešnostjo in učinkovitostjo nabavnega procesa je v splošnem smiselno spremljati naslednje elemente (Pučko, 2001, str. 77):

- obseg in strukturo nabave (po skupinah materialov, proizvodov, storitev, po njihovi namembnosti, po nabavnih trgih),
- tok in ritmičnost nabave (obseg nabave po mesecih, tednih),
- nabavne poti (struktura nabave po posameznih nabavnih poteh, stroški nabave po nabavnih poteh),
- dobavitelje in dobavne pogoje (struktura nabave po dobaviteljih, stalnost dobaviteljev),
- nabavne cene in stroške nabave.

Tri ključne determinante vsakega operativnega procesa so: hitrost, kvaliteta in učinkovitost procesa. Podjetja lahko te dejavnike spremljajo s kazalniki, kot so na primer: čas trajanja nabavnega procesa (od naročila do dostave), delež nepravočasnih in napačnih dobav (lahko po posameznih dobaviteljih), število primerov pomanjkanja inputov (lahko po razlogih: na primer premajhno naročilo, nepravočasno naročilo, napaka dobavitelja, napaka distributerja, ...), višina zalog, dnevi vezave zalog, obveznosti do dobaviteljev in podobno.

Podjetja z elektronsko nabavo lahko poleg tega ugotavljajo tudi delež elektronsko pridobljenih dobaviteljev, delež dobaviteljev s katerimi imajo vzpostavljen elektronski nabavni proces, delež elektronsko nabavljenega materiala, surovin, proizvodov ali storitev, delež stroškov elektronske nabave v skupnih stroških nabave, primerjava cen in dobavnih pogojev doseženih z elektronskim iskanjem dobaviteljev glede na tradicionalne načine, delež dobaviteljev, ki jim plačujemo elektronsko in podobno. Enostavnejši je tudi pregled stanja naročil, še posebej če dobavitelji nudijo možnost neposrednega vpogleda v stanje naročil.

Zaključimo lahko, da se analiza nabavnega procesa v elektronskih podjetjih vsebinsko ne razlikuje bistveno od analize v tradicionalnih podjetjih. Možno pa je spremljati nekatere dodatne kazalnike, ki podjetju dajejo jasnejšo sliko o tem, kje in kolikšne so prednosti in

---

<sup>32</sup> [Http://www.moddo.com](http://www.moddo.com).

<sup>33</sup> [Http://web.wlwoonline.de](http://web.wlwoonline.de).

---

slabosti elektronske nabave glede na alternative. Podjetje si s tem lahko pomaga pri optimizaciji “portfelja” svojih nabavnih poti.

## 5.6.2 Proizvodnja oziroma opravljanje storitev

V operativnem procesu podjetje ustvarja dodano vrednost. Za podjetja nove ekonomije je vedno bolj značilna posamezniku prilagojena množična proizvodnja (*mass customization*), kar pomeni, da se operativni proces v splošnem začne s prejemom naročila posamezne stranke in konča z dostavo proizvoda ali storitve stranki. S tem postajajo proizvodna podjetja bolj podobna storitvenim, saj se je potrebno veliko bolj prilagajati posameznim strankam, zalog končnih proizvodov pa je le malo. Zelo poenostavljeno bi lahko rekli, da taka podjetja najprej prodajajo (si torej pridobijo naročila) in šele potem proizvajajo, medtem ko tipična podjetja z množično proizvodnjo najprej proizvajajo (“na zalogo”) ter nato iščejo kupce.

Tudi proizvodni proces lahko spremljamo glede na hitrost, kvaliteto in učinkovitost procesa. Tudi Kaplan in Norton menita, da kupci cenijo predvsem kratek odzivni čas ter zanesljive in pravočasne dobave, podjetje pa ob tem ne sme pozabiti na stroškovni vidik procesa (2000, str. 125).

### 5.6.2.1 Hitrost procesa

Hitrost procesa merimo s časom, ki preteče od začetka (to je lahko prejem naročila, prejem surovin, začetek same proizvodnje ali izvajanja storitve ipd.) do konca operativnega procesa (na primer konec same proizvodnje, stranka prejme naročeno ipd.). Kaplan in Norton (2000, str. 126) predlagata za merjenje učinkovitosti proizvodnega cikla (UPC) ali učinkovitosti izvajanja storitev naslednji kazalnik:

$$UPC = \frac{\text{čas obdelovanja}}{\text{čas pretoka}}, \text{ vrednost kazalnika je manjša od 1, ker je:}$$

$$\text{čas pretoka} = \text{čas obdelovanja} + \text{čas pregleda} + \text{čas premikanja} + \text{čas čakanja/skladiščenja} .$$

Storitvena podjetja, ki skušajo dostaviti proizvode in storitve na zahtevo strank, si lahko za cilj postavijo približevanje vrednosti kazalnika 1, kar bi pomenilo skrajšanje časa do izpolnitve naročil strank. Tudi za elektronska podjetja je smiselno ugotavljanje tega kazalca.

Hitrost operativnega procesa v elektronskem poslovanju v splošnem merimo na vsebinsko podoben način kot pri tradicionalnih podjetjih – zanima nas koliko časa traja, da se izvrši uporabnikovo naročilo. Razlika se pokaže v dejavnikih, ki vplivajo na trajanje procesa. Nekateri specifični dejavniki, ki vplivajo na trajanje operativnega procesa v elektronskih podjetjih bomo opisali v nadaljevanju.

❶ **Hitrost “nalaganja” spletnih strani (*loading*)** je odvisna tako od tehnoloških kapacitet podjetja in oblike same spletne strani (slike, animacije, dodani programi in podobno), kot tudi od hitrosti povezave ter opreme uporabnika. Za podjetje je relevantna hitrost procesa kot jo zaznava uporabnik, zato mora podjetje upoštevati in se prilagajati opremi povprečnega

---

uporabnika, računalniški pismenosti uporabnikov, zmogljivostim telekomunikacijske infrastrukture in podobno. Hitrost nalaganja merimo s časom, ki je v povprečju potreben, da se spletna stran prikaže uporabniku.

② **Strukturo spletišča** določa predvsem logična urejenost zaporednih korakov, ki uporabnika vodijo skozi operativni proces. Zaporedje korakov mora biti za uporabnika jasno razumljivo, čim krajše in jasno razvidno na spletnih straneh. Podjetje lahko ta dejavnik spremlja tako, da meri delež uporabnikov, ki niso sledili predvidenemu logičnemu zaporedju (več klikov od optimalnega števila npr.), delež uporabnikov, ki so prekinili proces ali kaj podobnega.

③ **Način “komunikacije” med uporabnikom in podjetjem** prav tako vpliva na trajanje, saj je proces bistveno hitrejši, če lahko uporabnik na primer odkljuka nekaj ponujenih možnosti, kot če mora sam vpisovati na primer parametre iskanja ali osebne podatke. Razumljivo je, da ni mogoče vedno izbirati med ponujenimi možnostmi, v takih primerih je z vidika trajanja operativnega procesa koristno, če lahko uporabnik vpiše svoje podatke samo ob prvem obisku, računalnik podjetja si uporabnika in podatke “zapomni”, prav tako pa njegova najpogostejša naročila in podobno. Ta dejavnik lahko v podjetju merijo s časom, ki ga porabi uporabnik za izdelavo naročila oziroma vpis podatkov.

④ **Hitrost izvajanja naročil** je odvisna predvsem od kompleksnosti storitve, ki jo ponuja podjetje. Če je izvajanje popolnoma avtomatsko (na primer iskalni stroji), je hitrost odvisna predvsem od kapacitet računalniške in druge opreme v podjetju, sicer pa tudi od števila in kakovosti ter produktivnosti zaposlenih, organizacije dela v podjetju in drugih dejavnikov, ki so poznani tudi v tradicionalnih podjetjih. Za podjetje je pomembno tudi, da ugotovi kakšno je maksimalno število hkratnih naročil, ki jih lahko izvaja oziroma obdeluje, koliko časa je potrebno za izvedbo naročila, delež nepravočasno izpolnjenih naročil, delež naročil, ki jih lahko izpolni popolnoma avtomatsko ali neposredno preko interneta in podobno.

#### **5.6.2.2 Kvaliteta procesa**

Kvaliteta procesa je drugi vidik uspešnosti operativnega procesa. Podobno kot v tradicionalnih podjetjih, jo lahko tudi v elektronskih ugotovljamo s kazalniki kot so: delež korektno izvedenih naročil (proizvod ima vse lastnosti, ki jih je kupec zahteval), delež vrnjenih proizvodov oziroma pritožb pri opravljenih storitvah ali delež neizpolnjenih zahtev oziroma transakcij. Ker na kvaliteto operativnega procesa vpliva tudi zanesljivost tehnološke infrastrukture podjetja, lahko elektronska podjetja spremljajo le-to na primer s kazalnikom števila zavrnjenih dostopov uporabnikov zaradi napak ali nedelovanja strežnika podjetja.

#### **5.6.2.3 Stroški procesa**

V zvezi z merjenjem stroškov operativnega procesa Kaplan in Norton ugotavljata (2000, str. 131), da tradicionalni sistemi stroškovnega računovodstva sicer merijo odhodke in učinkovitost posameznih aktivnosti, projektov ali oddelkov, vendar s tem ne izmerijo stroškov na ravni procesa. Običajno namreč procesi, kot so na primer izpolnjevanje naročil, nabava ali načrtovanje in nadzor proizvodnje, uporabljajo vire in aktivnosti več centrov odgovornosti. Šele z uvajanjem sistema obračunavanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

---

(*activity-based costing* – ABC) podjetja pridejo do podatkov o višini stroškov poslovnih procesov.

Tudi za elektronska podjetja bi lahko bila smiselna uporaba sistema ABC, če upoštevamo 1) storitveno naravo večine od njih, kar pomeni, da imajo verjetno relativno veliko posrednih stroškov in 2) kompleksno naravo storitev, kar pomeni, da pri njihovem izvajanju sodelujejo različni deli podjetja in različni profili zaposlenih.

Iz opisanega lahko zaključimo, da je analiza operativnega procesa v elektronskih podjetjih vsebinsko podobna analizi v tradicionalnih podjetjih, novost pa predstavljajo dodatni kazalniki hitrosti in kakovosti procesa, ki so povezani s komuniciranjem z uporabniki preko interneta.

### **5.6.3 Prodaja, dostava in poprodajne storitve**

#### **5.6.3.1 Prodaja**

Prodajo bomo v tem poglavju obravnavali v smislu operativnega procesa in ne v smislu trženja, ki smo se mu posvetili v poglavju o analizi kupcev. S prodajo (v ožjem smislu) tako razumemo predvsem zbiranje, obdelovanje in posredovanje naročil ter zaračunavanje in plačevanje proizvodov oziroma opravljenih storitev. Najpomembnejša razlika med klasičnim in elektronskim poslovanjem pri prodaji je v integraciji prodajne funkcije v centralen informacijski sistem podjetja (Jerčan Blažič, 2001, str. 84). V elektronskem podjetju je prodaja neposredno povezana s podatki o zalogah v skladišču, s proizvodnjo, s posameznimi kupci in z bazo podatkov o kupcih. Podjetje se na ta način lahko kupcu maksimalno prilagaja s pomočjo ažurnih informacij iz skladišča in proizvodnje ter na podlagi poznavanja njegovih karakteristik, ki so shranjene v bazi strank.

Tudi pri prodajnem procesu lahko v splošnem spremljamo podobne dejavnike, kot smo jih navedli že pri analizi nabave (glej 5.6.1). Nekatere kazalnike v zvezi z naročanjem smo že omenili v predhodnih poglavjih (na primer čas, ki ga kupec potrebuje za izdelavo naročila, delež pravilno izvedenih naročil, število primerov, ko proizvoda ni na zalogi ipd.), podjetje pa lahko spremlja še delež kupcev, ki naročajo elektronsko, stanje posameznih naročil (zaželeno je, da imajo tudi kupci možnost neposrednega vpogleda v stanje naročil) in podobno. Tudi pri aktivnostih zaračunavanja in plačevanja je razmišljanje podobno. Cilj je hitro, kakovostno in učinkovito izvajanje, kar podjetja ugotavljajo z merjenjem časa, ki ga uporabnik prebije na spletni strani, ki je namenjena plačevanju, z deležem kupcev (ali naročil), kjer je izdajanje računov elektronsko, z deležem kupcev (ali naročil), ki plačujejo elektronsko, s številom napak pri plačilnih transakcijah in z obračanjem terjatev. Ker je zlasti med internetnimi podjetji razširjeno tudi nedenarno poslovanje (*barter*), je pri njih smiselno spremljati tudi delež naročil, ki se poplačajo s poravnavo.

#### **5.6.3.2 Dostava**

Distribucijske verige, ki so sestavljene iz procesov pridobivanja, transformiranja, skladiščenja in prodaje surovin, vmesnih in končnih izdelkov, se spreminjajo v kompleksna

---

omrežja poslovnih partnerjev; pretok procesov zagotavlja transport. Aplikacije elektronskega poslovanja v distribuciji so omogočile optimizacijo pretoka blaga (Jerman Blažič, 2001, str. 86). Dostava, oziroma distribucija proizvodov kupcem, postaja ena ključnih konkurenčnih prednosti v elektronskem poslovanju. Kazalniki, s katerimi spremljamo dostavo, se za elektronska podjetja vsebinsko ne razlikujejo bistveno od kazalnikov za tradicionalna podjetja. Hitrost distribucijskega procesa nam pokaže seveda povprečen čas, ki je potreben, da proizvod pride iz podjetja do kupca (lahko ga spremljamo glede na različne distribucijske kanale). Hitrost procesa je seveda odvisna od narave posla: pri digitalni distribuciji jo merimo v sekundah, pri izdelavi proizvodov po meri pa v dnevih ali celo tednih. Glavni meri za kakovost dostave sta delež pravočasnih dobav in delež pravih dobav (kupec je dobil tisto, kar je naročil). V zvezi z dostavo spremljamo še stroške dostave, ki jih nosi podjetje, smiselno je spremljati tudi stroške dostave, ki jih nosijo kupci, saj dobimo s tem podatek o "polni" ali dejanski ceni proizvoda, ki jo plača kupec.

### **5.6.3.3 Poprodajne storitve**

Poprodajne storitve obsegajo izdajanje jamstev, popravila, obravnavo zavrženih proizvodov, obravnavo pritožb v zvezi z opravljenimi storitvami in podobno (Kaplan in Norton, 2000, str. 115). Podjetja, ki poslujejo v elektronskem okolju, lahko odgovore na najpogostejše težave kupcev objavljajo na spletnih straneh, možna je dvosmerna komunikacija med servisno službo in uporabnikom, obstaja tudi programska oprema, ki dovoljuje posege "serviserjev" na daljavo. Opozorili bi še na pomembnost politike vračanja proizvodov pri spletnih trgovinah, ki prodajajo recimo oblačila, čevlje ali druge proizvode, kjer so pomembne čutne zaznave proizvoda (na primer okus ali otip). Tudi pri spremljanju poprodajnih storitev je pomembna hitrost, kvaliteta in učinkovitost le-teh. Hitrost odziva na napake merimo s časom, ki je potreben, da se problem reši. Kakovost procesa ocenimo na primer z deležem popravil po prvi prošnji kupca ali časom, ki ga uporabniki prebijejo na "servisnih" spletnih straneh, medtem ko učinkovitost procesa kažejo na primer stroški porabljenih sredstev.

## **5.7 FINANČNA ANALIZA USPEŠNOSTI IN VREDNOTENJE PODJETJA**

### **5.7.1 Uspešnost poslovanja**

Med najpomembnejšimi cilji poslovanja podjetja je običajno dobiček oziroma čim višji donos na vložen kapital. Na finančno uspešnost poslovanja podjetja vplivajo zlasti trije dejavniki:

- rast in struktura prihodkov,
- zmanjševanje stroškov in
- učinkovitost izrabljanja sredstev.

Kaplan in Norton (2000, str. 58) ugotavljata, da se finančni cilji lahko močno razlikujejo na različnih stopnjah življenjskega cikla podjetja. Tri osnovne stopnje razvoja podjetja so: rast, zrelost in upadanje. Večina elektronskih, oziroma internetnih podjetij, je trenutno še v



---

fazi rasti, ki bo po nekaterih napovedih trajala vsaj še kakšnih 10 let (Desmet et al., str. 151), zato se bomo bolj posvetili tej fazi življenjskega cikla.

Rast je značilna za začetno stopnjo življenjskega cikla podjetja. Podjetje ima idejo, proizvod ali storitev z določenim potencialom rasti. Za izkoristek tega potenciala morajo sprva vložiti precejšnja sredstva v razvoj novih proizvodov in storitev, izgradnjo proizvodnih in operativnih zmogljivosti, infrastrukture, distribucijske mreže ter v pridobivanje kupcev oziroma strank. Podjetja v tej fazi običajno poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi in imajo nizko ali negativno donosnost na kapital, še posebej, če so vlaganja v neopredmetena sredstva, oziroma intelektualni kapital, obravnavana kot stroški. Tudi za elektronska in internetna podjetja veljajo vse zgoraj opisane značilnosti, pri čemer pa se pojavljajo tudi določene posebnosti.

#### **5.7.1.1 Rast in struktura prihodkov**

Višina in rast prihodkov sta v osnovi povezani predvsem z velikostjo in drugimi značilnostmi relevantnega trga. Najbolj pogosto uporabljeni kazalnik za rast prihodkov je stopnja rasti prodaje, ki jo podjetja lahko spremljajo tudi po posameznih proizvodih (recimo delež prihodkov od novih proizvodov), storitvah, segmentih poslovanja, segmentih trga in podobno.

Kaplan in Norton (2000, str. 62) menita, da so primerne strategije za povečevanje rasti prihodkov v podjetjih v fazi rasti uvajanje novih proizvodov, razširitev trenutnih zmogljivosti ali pridobivanje novih stranke in trgov. Read in sodelavci (2001, str. 74) pa ugotavljajo, da elektronsko poslovanje omogoča podjetjem pridobivanje prihodkov iz različnih in med seboj tesno prepletenih virov:

- novi trgi, ki so bili zaradi geografskih razlogov nedosegljivi,
- izkoriščanje kupcev v vlogi prodajnega osebja,
- izkoriščanje informacij o kupcih v partnerskih povezavah (priporočila, navzkrižna prodaja),
- posamezniku prilagojena množična proizvodnja,
- prodaja informacij o kupcih,
- učinek omrežja (network effect),
- takojšnje zbiranje in pobotanje prihodkov in izdatkov ustvarja nov vir denarnega toka, ki ga lahko podjetje investira "čez noč",
- preusmerjanje kupcev k partnerskim podjetjem v primerih presežnega povpraševanja in kasnejša medsebojna delitev dobička.

Omenili smo že, da je za internetno ekonomijo značilno naraščanje prednosti sodelovanja v omrežju s kvadratom števila uporabnikom (t.i. Metcalfov zakon). Nekatera podjetja lahko učinek omrežja ekonomsko izkoristijo. Ko podjetje doseže kritično maso uporabnikov, ki so med sabo povezani v omrežju, se bo omrežje širilo veliko hitreje, ker bodo prednosti za nove uporabnike večje. Za podjetja, ki se soočajo s tem pojavom, je zato nujno, da čim hitreje pridobijo kritično število uporabnikov, saj si bodo s tem zagotovila večjo stabilnost trenutnega obsega prihodkov (uporabnik ima večje stroške, če izstopi iz omrežja),

---

večji potencial za prihodnjo rast prihodkov ter možnost za kasnejšo dobičkonosnost. Kot ugotavljajo v McKinsey & Co. (Koller, 2001) si podjetje s tem dejansko ustvari monopol. V takšni situaciji ima pogosto največje prednosti podjetje, ki je prvo vstopilo na trg ali ga celo ustvarilo, zato ima prednost prvega (*first mover advantage*) veliko vrednost.

#### **5.7.1.2 Stroški**

Podjetja v stopnji rasti le stežka namenijo veliko pozornosti zmanjševanju stroškov, opažata Kaplan in Norton (2000, str. 65), zato namesto tega predlagata za cilj predvsem povečevanje produktivnosti, kar lahko merimo na primer s prihodki na zaposlenega. Uvajanje elektronskega poslovanja lahko prinese precejšnja znižanja stroškov glede na tradicionalno poslovanje, saj skrajša čas transakcij in procesov in potrebno število zaposlenih. Za podjetja, ki izvajajo procese elektronsko in tradicionalno, je smiselno spremljanje deleža stroškov enih in drugih. Struktura stroškov za večino poslovnih modelov na internetu (izjema so na primer spletne trgovine) bi verjetno pokazala relativno velik delež (omejeno) stalnih stroškov, ki so povezani z visokimi vlaganji v strojno in programsko opremo, infrastrukturo, razvoj proizvodov oziroma storitev pa tudi s stroški pridobivanja uporabnikov in izgrajevanja baze lojalnih uporabnikov. Takšna struktura kaže na visoko stopnjo poslovnega vzvoda, kar pomeni, da lahko podjetje ustvari zelo visoke donose v primeru ugodnih razmer na trgu. Mejni stroški močno padejo ali so celo enaki nič, ko se poslovanje razširi čez kritično mejo. Potencialni mejni dobiček pri dodatnem uporabniku je precej višji kot pri tradicionalnem načinu poslovanja, saj morajo podjetja običajno investirati v dodatna fizična sredstva, če želijo postreči dodatne uporabnike. Visok poslovni vzvod na drugi strani pomeni seveda tudi večje poslovno tveganje. V primeru neugodnih tržnih razmer, neučinkovite konverzije obiskovalcev v kupce/stranke, nelojalnosti kupcev ipd., se bo podjetje kmalu srečalo z negativnim poslovnim izidom, saj bo moralo pokriti visoke stalne stroške.

#### **5.7.1.3 Učinkovitost izrabljanja sredstev in uspešnost poslovanja**

Splošni kazalniki za merjenje učinkovitosti izrabljanja sredstev ter uspešnosti poslovanja so dobro poznani: dobičkonosnost sredstev, donosnost naložb, dobičkonosnost vložnega kapitala, obračanje obratnih sredstev in podobno. Med novejšimi kazalniki se je v praksi dobro prijela predvsem ekonomska dodana vrednost (Economic Value Added – EVA). Za podjetja v fazi rasti je značilno, da poslujejo brez dobička, zato nobeden od kazalnikov dobičkonosnosti zanje nima pravega smisla. Kaplan in Norton (2000, str. 61) namesto tega predlagata merjenje naložb kot deleža od prodaje ter stroškov razvoja in raziskav kot deleža od prodaje.

Tudi za mlada elektronska in internetna podjetja je značilen negativen poslovni izid. Ker ima veliko takih podjetij še nepreizkušene poslovne modele, je težko ugotoviti ali ima podjetje izgubo, ker je pač v začetni stopnji rasti ali ima slab poslovni model. Za ocenjevanje uspešnosti njihovega poslovanja se kot nadomestek dobička pogosto uporabljajo mere, ki smo jih spoznali v poglavju analize kupcev (na primer število uporabnikov, stopnja konverzije idr.) in stopnja rasti prodaje. Čeprav sta lahko rast prodaje ali števila uporabnikov kratkoročno dober indikator za uspešnost poslovanja pa moramo dolgoročno seveda upoštevati tudi dobičkonosnost prodaje in kupcev.

---

Kot argument za izgube teh podjetij se večkrat navaja neprimernost računovodskih pravil za sodobno poslovanje (Higson in Briginshaw, 2000, str. 14). Tradicionalna podjetja svojo rast dosegajo predvsem z investiranjem v fizična, opredmetena, sredstva. Ker ta sredstva običajno prenašajo svojo vrednost na proizvode in storitve več let, se strošek za njihovo pridobitev amortizira preko daljšega obdobja, dobiček po letih pa je bolj realno izkazan. Elektronska podjetja investirajo več v neopredmetena sredstva oziroma v intelektualni kapital. Tovrstne investicije pa se, razen izjemoma, obravnavajo kot stroški poslovnega obdobja, zato zmanjšujejo tekoči dobiček. Spoznali smo na primer, da je za določena elektronska podjetja značilen učinek omrežja, ki ga mora podjetje doseči čim prej, njegove prednosti pa žanje v daljšem obdobju. Z investiranjem v pridobivanje uporabnikov si podjetje pridobi "sredstvo", ki bo svojo vrednost prenašalo na storitve v daljšem obdobju. Primerno bi bilo, da se tudi stroški pridobivanja takega "sredstva" amortizirajo preko daljšega obdobja. Z vidika ocenjevanja uspešnosti poslovanja je seveda pomembno tudi koliko časa se bodo ti stroški pojavljali in na kako visoki ravni.

Pogosta domneva v zvezi z bodočo donosnostjo elektronskih in internetnih podjetij je, da bodo le-ta zaradi izkoriščanja neopredmetenih sredstev (za razliko od opredmetenih) ter zaradi učinka omrežja visoko donosna. Za nekatere poslovne modele na internetu in za nekatera podjetja bo to gotovo držalo, ne moremo pa tega sklepa posplošiti. Dolgoročen visok donos na kapital je, po mnenju McKinsey & Co. (Koller, 2001), v splošnem možen pri proizvodih, ki nimajo substitutov in uživajo pravno zaščito (na primer zdravila), kjer je pomembna blagovna znamka in so kupci cenovno neobčutljivi ali če je s proizvodom/storitvijo povezan učinek omrežja (več ljudi kot ga uporablja, večja je njegova vrednost). Še posebej pa je pomemben vpliv strukture panoge, v kateri podjetje posluje. Na nekaterih trgih bodo kupci "naravno gravitirali" k največjim spletiščem, s čimer bodo omogočili, da visoke donose dolgoročno pobira eno samo podjetje, največkrat tisto, ki je izkoristilo prednost prvega. Tak razvoj je bolj verjeten pri poslovnih modelih, ki zahtevajo na primer veliko likvidnost (uporabnikov in transakcij). To so lahko spletne dražbe, vertikalni oziroma panožni portali pa tudi spletne skupnosti, manj verjetno pa je to za spletne trgovine. Večina podjetij bo ustvarila donose, ki ravno pokrijejo stroške kapitala.

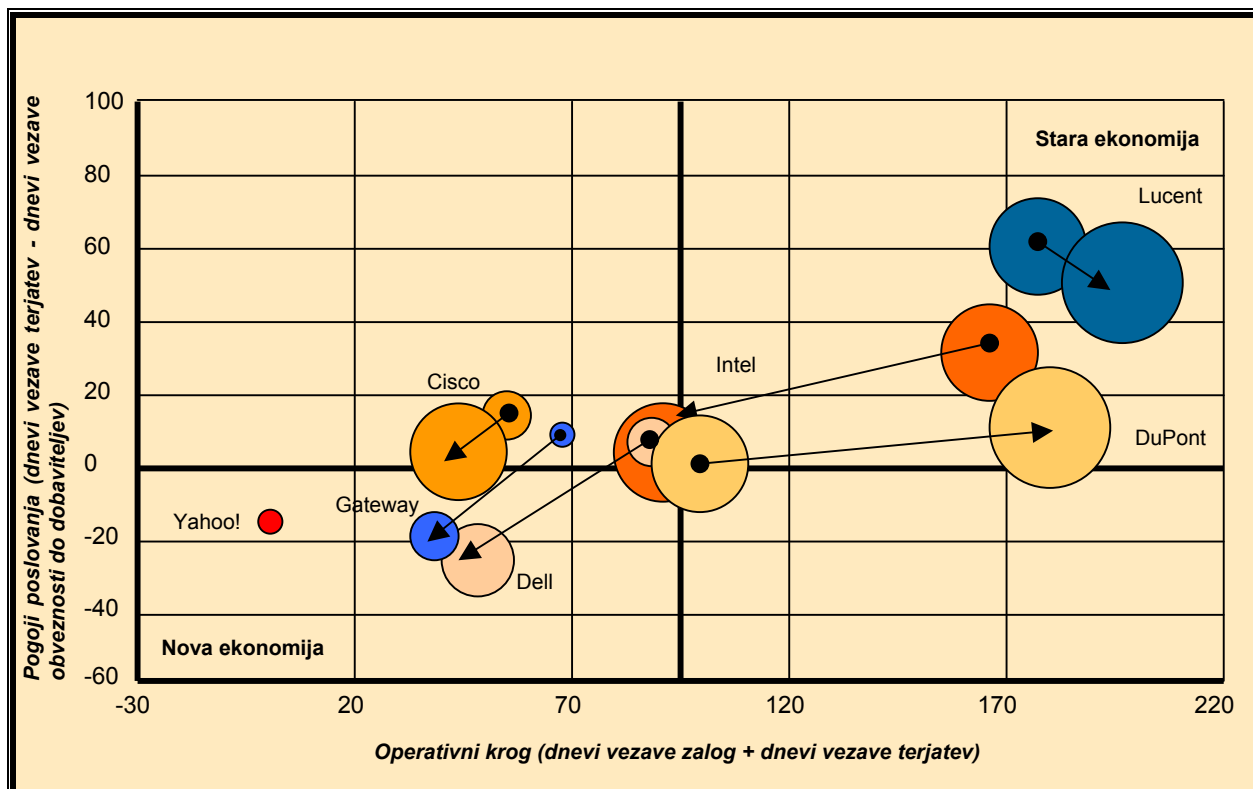
Pomembna razlika med tradicionalnimi in elektronskimi podjetji je povezana z investiranjem v obratna sredstva. Read in sodelavci (2001, str. 343) ugotavljajo, da le-ta obstajajo predvsem zaradi neučinkovitosti pri poslovanju s kupci in dobavitelji ter zaradi časa, ki je potreben za izvršitev transakcij. Elektronsko poslovanje in internetni poslovni modeli zmanjšujejo takšno neučinkovitost, saj se na primer poveča izbor dobaviteljev in hitrost nabavne verige, transakcijski in plačilni procesi so hitrejši, manj je napak, denar ostaja manj časa vezan, poleg tega kupci pogosto najprej naročijo in plačajo proizvod/storitev, podjetje pa ga šele nato izdelava ali nabavi. V nasprotju s tradicionalnimi podjetji se v teh podjetjih pojavljajo negativne investicije v obratna sredstva, kar pomeni, da kupci v celoti financirajo nabavo in zaloge.

Obračanje obratnih sredstev lahko merimo z dnevi vezave terjatev, zalog in obveznosti do dobaviteljev, bolj informativna mera pa je denarni krog (*cash cycle*) oziroma dnevi vezave denarja, ki ju izračunamo tako, da seštejemo dneve vezave zalog in terjatev ter odštejemo dneve vezave obveznosti do dobaviteljev. Denarni krog nam pove, koliko časa traja od

plačila dobaviteljem do prejema s strani kupcev. V nekaterih primerih elektronskih podjetij je denarni krog negativen ali drugače povedano, podjetje ima pritok denarja, ki izvira iz investiranja v obratna sredstva, kar je za tradicionalna podjetja izjemno redko. Higson in Briginshaw (2000, str. 14) menita, da podjetja s tem ustvarjajo denarni tok iz bilance stanja, zato tako bilanco stanja poimenujeta "breztežnostna bilanca stanja" (*gravity-free balance sheet*).

Slika 15 prikazuje primerjavo položajev obratnih sredstev tradicionalnih podjetij, kot sta Lucent in DuPont, in novejših podjetij, kot sta na primer Yahoo! in Gateway. Navpična os nam kaže pogoje poslovanja podjetja, ki so izračunani kot razlika med dnevi vezave terjatev in obveznosti. Iz slike je razvidno, da podjetja nove ekonomije dobijo v povprečju plačila s strani kupcev prej, kot morajo sama poravnati obveznosti. Vodoravna os nam prikazuje operativni krog, ki ga izračunamo kot vsoto dni vezave zalog in terjatev. Operativni krogi so za novejša podjetja krajši. Velikosti krogov prikazujejo skupen obseg investicij v obratna sredstva, puščice pa trend v štiriletnem obdobju.

Slika 15: Primerjava obračanja obratnih sredstev v novi in stari ekonomiji



Vir: Read et al., 2001, str. 345.

Kot smo videli, je denarni tok iz investiranja v obratna sredstva v nekaterih podjetjih nove ekonomije pozitiven. Ta denarni tok je del denarnega toka iz poslovanja in prav slednji je bistven za dolgoročno uspešnost. V primeru podjetij v fazi rasti je največkrat negativen, zato je pomembno poznati, koliko denarja ima podjetje še na voljo za vzdrževanje svojega poslovanja, oziroma koliko časa bo lahko vzdržalo ob trenutni stopnji porabe denarja (*cash burn rate*). Pri oceni časa si lahko pomagamo z Enačbo 8 (Reh, 2002).

---

Enačba 8:

$$\text{Meseci poslovanja} = \frac{\text{razpoložljiva denarna sredstva} + \text{dohodek iz vseh virov}}{\text{mesečna stopnja porabe denarja}}$$

Papacosta (2002) priporoča investitorjem v delnice podjetij nove ekonomije, da se prepričajo, ali ima podjetje dovolj denarja za vsaj 10 četrletij (2 leti in pol). Takšen kriterij utemljuje z veliko verjetnostjo, da bo v naslednjem letu podjetje ustvarilo še višji negativen denarni tok iz poslovanja, kar bi pomenilo, da bi jim ostalo le še za slabo leto denarja. To sicer ni problematično, če podjetju uspe denarni tok preusmeriti v pozitivno smer, vendar se tveganost podjetja izjemno poveča. Papacosta meni, da se začne psihologija managementa spreminjati, ko se sposobnost preživetja znižuje proti enemu letu. Management se osredotoča samo še na denar in vprašanje preživetja, v podjetjih pogosto izvajajo drastična prestrukturiranja, odprodajajo sredstva, kar še zmanjša možnosti podjetja za preobrat.

## 5.7.2 Vrednotenje podjetja

Tradicionalna teorija poslovnih financ postavlja maksimiranje vrednosti podjetja za najprimernejši cilj poslovanja podjetij, zato naj bi bil edini pravi končni kazalnik uspešnosti poslovanja vrednost delnice podjetja (glej npr. Mramor, 1991, str. 34). Vrednost podjetja je v osnovi odvisna predvsem od uspešnosti bodočega poslovanja, oziroma natančneje od bodočih denarnih tokov. Ekstremna nihanja cen delnic elektronskih in internetnih podjetij, ki smo jim bili priča v zadnjem obdobju, kažejo na eni strani veliko nejasnosti v zvezi z vrednotenjem in nerazumevanje izvirov vrednosti takih podjetij, saj se temeljna vrednost podjetij ne more spreminjati tako hitro, na drugi strani pa velik vpliv govoric, domnev, presenečenj in splošnega vzdušja na trgu na vrednost delnic. Cene delnic presenečajo predvsem zaradi dejstva, da večina podjetij v tem sektorju posluje z izgubo, značilno pa je tudi izjemno veliko odstopanje tržne vrednosti od knjižne vrednosti. Glavno vprašanje, ki si ga zastavljajo borzni analitiki je, ali so delnice takih podjetij precenjene ali pa veljajo za vrednotenje podjetij nove ekonomije drugačna pravila.

### 5.7.2.1 Metode vrednotenja

Glavni metodi za vrednotenje tradicionalnih podjetij v praksi sta diskontiranje denarnih tokov (*DCF – discounted cash flows*) in vrednotenje z multiplikatorji (*multiples*).

❶ **DCF pristop** temelji na izračunu sedanje vrednosti bodočih denarnih tokov, ki bodo na voljo vsem investitorjem (prosti denarni tok ali *FCF – free cash flow*<sup>34</sup>). Ta pristop je tesno povezan s temeljnim poslovanjem podjetja, saj modelira bodoče denarne tokove glede na določene operativne predpostavke v zvezi z rastjo prihodkov, z deležem dobička iz

---

<sup>34</sup> Teorija financ predpostavlja, da je vrednost kapitala oziroma podjetja, odvisna predvsem od prostega denarnega toka, ki ga bo moč razdeliti lastnikom podjetja, ko bo podjetje izvedlo investicije v osnovna in obratna sredstva, ki so potrebne za nemoteno poslovanje podjetja (glej na primer Brigham et al. 1999, str. 110). Prosti denarni tok ugotovimo tako, da od denarnega toka iz poslovanja odštejemo potrebne neto investicije v osnovna in obratna sredstva.

---

poslovanja v prihodkih iz poslovanja in z investiranjem v osnovna in obratna sredstva. Sawhney in sodelavci (2001, str. 56) ugotavljajo tri slabosti tega pristopa pri vrednotenju internetnih podjetij: 1) čeprav je DCF metoda povezana s temelji poslovanja podjetja, cene delnic očitno niso odvisne le od temeljne ali notranje vrednosti podjetja, ampak tudi od dogajanja in vzdušja na trgu, 2) napovedovanje denarnih tokov za podjetja s tako kratko zgodovino poslovanja, ki so poleg tega izpostavljena hitrim spremembam, je izjemno zahtevno in 3) DCF modelu manjka potrebna fleksibilnost.

❷ Pri **vrednotenju z multiplikatorji** poiščemo podjetja, ki so podobna analiziranemu (z vidika poslovanja in financiranja) ter izračunamo razmerje med tržno vrednostjo podjetja in čistim dobičkom (*P/E – price-earnings ratio*), namesto slednjega lahko uporabimo tudi dobiček iz poslovanja ali čisto prodajo. S povprečno vrednostjo multiplikatorja nato pomnožimo ustrezno kategorijo analiziranega podjetja in dobimo oceno njegove vrednosti. Problemi tega pristopa so: 1) težavno iskanje podobnih podjetij, še posebej pri veliki raznolikosti poslovnih modelov na internetu in 2) večina internetnih podjetij ima negativen dobiček iz poslovanja in negativen čisti dobiček, tako da se lahko uporablja samo multiplikator prodaje (Sawhney et al., 2001, str. 57).

Ker so se tradicionalne metode pokazale kot precej neučinkovite pri razumevanju cen delnic internetnih podjetij, so se pojavili nekateri novi pristopi. Sawhney in sodelavci (2001, str. 60) obravnavajo štiri pristope: analiza multiplikatorjev, uporaba nefinančnih mer, kvalitativni dejavniki in vzvratna DCF metoda. Eccles in sodelavci (2001, str. 57) pa posebej obravnavajo upoštevanje neopredmetenih sredstev, oziroma intelektualnega kapitala, pri vrednotenju podjetij. Oba avtorja (in tudi precej drugih, na primer Mauboussin, 1999, str. 21 ali Read et al., 2001, str. 69) pa posebej izpostavljata primernost metode vrednotenja realnih opcij podjetja. V nadaljevanju je podano bistvo teh metod.

❶ **Analiza multiplikatorjev** se nanaša predvsem na multiplikator prihodkov, saj smo že ugotovili, da sicer ustrežnejšega in bolj pogosto uporabljanega multiplikatorja čistega dobička (*P/E*) v primeru internetnih podjetij ne moremo uporabiti, ker večinoma poslujejo z izgubo. Sawhney s sodelavci (2001, str. 60) utemljuje primernost multiplikatorja s predpostavko, da je tržni delež eno glavnih gibal vrednosti podjetja, prihodki pa so dober indikator za tržni delež. Pri uporabi multiplikatorja avtorji opozarjajo na dejstvo, da je potrebno upoštevati samo ponavljajoče se prihodke (ne pa tudi prihodkov zaradi enkratnih, neponovljivih dogodkov), poleg tega pa tudi paziti na dispariteto med dobičkom in denarnim tokom (če je dobiček višji od denarnih tokov), visoke rezerve, odložene stroške in "kupljene" dobičke (z nakupom drugih podjetij), kar vse kaže na netrajne (*unsustainable*) potencialne dobičke. Pomanjkljivost multiplikatorja je poleg tega tudi neupoštevanje dobičkonosnosti prodaje, ki je prav tako pomembna določljivka vrednosti podjetja.

❷ **Nefinančna merila, predvsem internetna merila** (*net metrics* ali *web metrics*), se uporabljajo večinoma kot dopolnilo za izboljšanje ocenjevanja vrednosti podjetja in izvirajo iz operativnih gibal vrednosti podjetja. Najbolj pogosta taka merila so na primer vrednost na posameznega uporabnika ali doseg spletišča. Ustrezno merilo moramo izbrati glede na ugotovljena gibal prihodkov in poslovni model podjetja (Tabela 14, str. 82).

Tabela 14: Primerjava internetnih meril med poslovnimi modeli

<i>Poslovni model</i>	<i>Gibalo prihodkov</i>	<i>Uporabljena merila</i>
Portal	Oglaševanje	Prihodek od oglaševanja/št. prikazanih strani, prihodek od oglaševanja/št. registriranih uporabnikov, prihodek od oglaševanja/št. oglaševalcev, število oglaševalcev, doseg spletišča
Ponudnik internetnih storitev	Naročnina in oglaševanje	Št. dodatnih naročnikov, čas zadrževanja na spletišču/št. naročnikov, vrednost podjetja/višina naročnine
Poslovanje med podjetji (B2B)	Prodaja in vzdrževanje trga	Prihodki/št. strank, prihodki/št. transakcij, dobiček od prodaje na naročilo
Poslovanje med podjetji in poslovanje s končnimi potrošniki (B2B in B2C)	Prodaja	Pogostost nakupov, stroški pridobivanja kupcev, stroški zadrževanja kupcev

Vir: Sawhney et al., 2001, str. 62.

Sawhney s sodelavci (2001, str. 62) izpostavlja predvsem naslednja tri merila kot najpomembnejša: število posameznih uporabnikov (število različnih uporabnikov, ki obišejo spletišče v določenem mesecu, vendar se upošteva samo en njihov obisk v tem mesecu; podatke mesečno spremljajo specializirana podjetja na primer MediaMetrix, Inc.), doseg (število posameznih uporabnikov/skupno število uporabnikov interneta, ki dostopajo od doma, na določenem teritoriju; pokaže nam penetracijo spletišča) in stroški pridobivanja kupcev (stroški prodaje in trženja/število uporabnikov ali naročnikov).

Uporaba novih nefinančnih mer je še vedno kontroverzna, pri čemer nasprotniki vidijo mere le kot sredstva za opravičevanje previsokih vrednosti delnic, njihov glavni ugovor pa je dejstvo, da morajo vsa podjetja v končni fazi prinašati denar (Eccles et al., 2001, str. 61). Takemu mišljenju v določeni meri nasprotuje raziskava Leva in Demersove (2000, str. 25), ki je pokazala najprej, da so trije najbolj relevantni faktorji spletne uspešnosti: doseg, "lepljivost" strani in lojalnost kupcev, potrdila pa je tudi, da imajo ti faktorji značilen vpliv na vrednost delnic internetnih podjetij (tudi po splošnem padcu cen delnic spomladi 2000). Na tem mestu bi opozorili, da iz tega lahko sklepamo samo, da so investitorji najverjetneje upoštevali internetna merila pri vrednotenju delnic, ne moremo pa trditi, da je bilo to tudi upravičeno, kajti to se bo pokazalo šele po določenem času. Ista raziskava je poleg tega pokazala, da na vrednost delnic vpliva tudi stopnja porabljanja denarja ter da so investitorji pred pomladjo 2000 najverjetneje implicitno upoštevali amortiziranje stroškov raziskav in razvoja ter stroškov pridobivanja strank, po tem obdobju pa tega niso več počeli.

☉ **Kvalitativni dejavniki** postajajo vedno bolj kritična komponenta pri vrednotenju podjetij, ugotavlja Sawhney s sodelavci (2001, str. 63). Klasificiramo jih lahko v štiri skupine: rast prihodkov, baza uporabnikov in človeški viri, značilnosti poslovnega modela ter kvaliteta managementa.

- **Rast prihodkov** se nanaša predvsem na potencialno rast prihodkov, ki je povezana z velikostjo trga, stopnjo rasti panoge, širjenjem baze kupcev, odnosi s ključnimi kupci

---

in dobavitelji in nizko fluktuacijo zaposlenih. Ugodni dejavniki potencialne rasti prihodkov so na trgu nagrajeni s premijo.

- **Baza uporabnikov** je opredeljena kot število uporabnikov spletišča in je eden ključnih dejavnikov za dolgoročen uspeh podjetja, zato sta pridobivanje in zadrževanje uporabnikov/kupcev dobra indikatorja za povečevanje prodaje novih proizvodov ali storitev. Višje vrednosti dosegajo tudi podjetja, ki si uspejo zavarovati odnose s strateškimi kupci, imajo veliko število kupcev (manjše tveganje izgube ključnega kupca), veliko število šibkih dobaviteljev in normalno fluktuacijo zaposlenih.
- **Poslovni model** ima osrednjo vlogo pri ocenjevanju potencialne vrednosti podjetja, zato je potrebna temeljita analiza njegovih značilnosti. Pozitivne značilnosti poslovnega modela (z vidika večje vrednosti podjetja) naj bi bile predvsem: enostavnost za razumevanje in izvajanje, zmožnost obdelave velikega števila transakcij, prvi ali drugi ponudnik na trgu (ima prednost prvega) in podobno.
- **Management:** podjetja bodo lahko dosegala višje vrednosti, če se bodo odlikovala na primer v logistiki, učinkoviti prodajni službi, z dobrimi odnosi z dobavitelji, z učinkovitimi strategijami zadrževanja kupcev in podobnim, kar zahteva obvladovanje managerskih znanj.

④ **Vzratna DCF metoda** se uporablja za preverjanje multiplikatorjev in nefinančnih meril, ki so bili uporabljeni za vrednotenje podjetja. Pri tej metodi na podlagi dosežene cene delnice ugotovimo, kakšne predpostavke so bile uporabljene za njeno določitev. Analitik lahko na ta način določi uporabljeno stopnjo rasti prihodkov, delež dobička iz prodaje v prihodkih iz prodaje, diskontno stopnjo in rast dobička v neskončnost ter oceni realnost uporabljenih predpostavk (Sawhney et al., 2001, str. 68).

#### 5.7.2.2 Vrednotenje z realnimi opcijami

Ta pristop uporablja metodo vrednotenja finančnih opcij, katere temelje so postavili Fischer Black, Myron Scholes in Robert Merton, na primeru realnih investicij (na primer v izgradnjo blagovne znamke, raziskave in razvoj, proizvodne obrate in podobno). Zaradi zahtevnosti (potrebni podatki in izračunavanja) se v praksi redko uporablja, največkrat v zvezi s podjetji, ki črpajo naravne vire (nafta, zemeljski plin, različne rude) ali farmacevtskimi podjetji. Zaradi velike negotovosti in obsega potrebnih investicij v teh panogah se zdi uporaba tako zahtevne metode upravičena.

Bistvo metode je, da poskuša ovrednotiti fleksibilnost, ki jo podjetje ima v razmerah negotovosti. Moč pristopa realnih opcij pride najbolj do izraza v primerih, ko je neto sedanja vrednost (*NPV – net present value*) naložbe sicer negativna, vendar si z naložbo pridobimo možnost (ne pa obveznost), da izkoristimo kasneje nastale priložnosti. Če bi tako naložbo ocenjevali s tradicionalnimi kriteriji, bi jo zaradi negativne NPV zavrnil, s tem pa bi se odrekli tudi prihodnjim možnim donosom. Metoda vrednotenja realnih opcij tako poleg tradicionalne (statične) neto sedanje vrednosti naložbe upošteva tudi njeno strateško (dinamično) vrednost (Trigeorgis, 1995, str. 2), kar pomeni, da lahko na ta pristop gledamo tudi kot na nekakšno razširitev NPV analize. To metodo je možno (ali celo priporočljivo) uporabiti tudi pri vrednotenju internetnih podjetij, saj so to večinoma podjetja v začetni fazi razvoja, pred katerimi leži velika negotovost, ki pa jo lahko obravnavamo kot portfelj realnih opcij



---

(Sawhney et al., 2001, str. 69). Podobno je smiselno z realnimi opcijami ocenjevati internetne projekte tradicionalnih podjetij, ki sicer večinoma prinašajo izgubo (njihova NPV je negativna), vendar se podjetja vseeno odločajo zanje zaradi njihove strateške vrednosti. Pristop realnih opcij ponuja možnost za ovrednotenje te strateške vrednosti.

❶ **Identifikacija realnih opcij**, ki jih neko podjetje ima, predstavlja prvo težavo, na katero naletimo pri uporabi tega pristopa. Mauboussin (1999, str. 10) razvršča realne opcije v tri večje skupine, pogosto pa so med sabo prepletene. V nadaljevanju je podanih nekaj primerov realnih opcij po skupinah.

- **Opcije investiranja/rasti (*invest/grow*)**

- *Opcija nadgradnje investicije (scale up)*: podjetje ima možnost, da kasneje nadgradi začetno investicijo, na primer distribucijsko podjetje, ki posluje na rastočem trgu.

- *Opcija preusmeritve (switch up)*: podjetje ima možnost, da se kasneje preusmeri na drug proizvod, proces, obrat, trg in podobno, če bi prišlo do neugodnih sprememb, na primer podjetje, ki lahko izbira med gorilniki na zemeljski plin, nafto ali kombiniranimi, upošteva, da lahko za kombiniranega uporablja tisto gorivo, ki je trenutno cenejše.

- *Opcija razširitve (scope up)*: podjetje ima možnost, da investicijo v neko panogo kasneje razširi v sorodno panogo, na primer podjetje, ki obvladuje določen sektor elektronske trgovine, lahko razširi poslovanje na soroden sektor.

- **Opcija odložitve/učenja (*defer/learn*)**

- *Opcija učenja/izbire začetka (study/start)*: podjetje ima možnost, da investicijo odloži in v tem času dobi več informacij in znanja, kar zmanjša negotovost, na primer nepremičninski agent si z nakupom zemljišča pridobi opcijo, ki jo izkoristi, ko se območje prične razvijati.

- **Opcije dezinvestiranja/krčenja (*desinvest/shrink*)**

- *Opcija zmanjšanja obsega (scale down)*: podjetje ima možnost zmanjšati obseg investicije, ko se sredi izvajanja pojavi nova neugodna informacija, na primer letalski prevoznik lahko ukine nedobičkonosno linijo.

- *Opcija preusmeritve na cenejša sredstva (switch down)*: podjetje ima možnost preusmeritve na stroškovno bolj učinkovita in prilagodljiva sredstva, ko se pojavi nova informacija.

- *Opcija krčenja poslovanja (scope down)*: podjetje lahko omeji ali opusti dejavnost v sorodni industriji v primeru neugodnih tržnih razmer ter ohrani nekaj vrednosti, na primer konglomerat, ki ima možnost izhoda iz določenega sektorja.

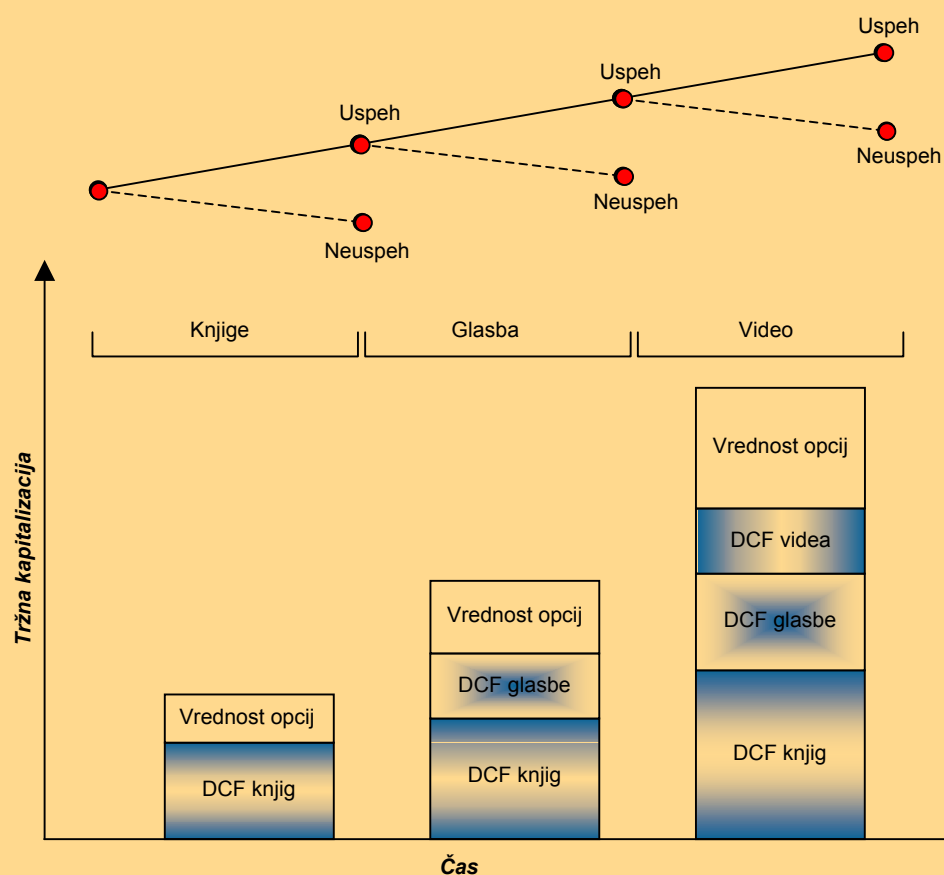
Seveda ni mogoče ugotoviti natančnega števila vseh opcij, ki jih ima neko podjetje, dovolj pa je, da identificiramo nekaj najpomembnejših. V Primeru 6 (str. 85) je razloženo, kako je opcije izkoriščalo podjetje Amazon.

## Primer 6: Realne opcije, ki jih je izkoristilo podjetje Amazon.com

### Realne opcije, ki jih je izkoristilo podjetje Amazon.com

Podjetje Amazon je izkoristilo štiri realne opcije, da je ustvarilo svojo vrednost. Najprej je izkoristilo opcijo razširitve, ko je svoje poslovanje razširilo iz prodaje knjig na prodajo glasbenih in video izdelkov. Poleg tega je izkoristilo opcijo nadgraditve, ko je povečalo distribucijske zmogljivosti za podporo naraščajoči prodaji iz obstoječega poslovanja. Z nakupom podjetij si je pridobilo opcijo učenja, ki bo lahko pomenila osnovo za povečevanje vrednosti podjetja v prihodnosti. S tem ko je podjetje pridobilo lastniške deleže v drugih podjetjih, si je pridobilo možnost udeležbe v njihovih dobičkih. Slika 16 prikazuje izgrajevanje vrednosti podjetja Amazon.com

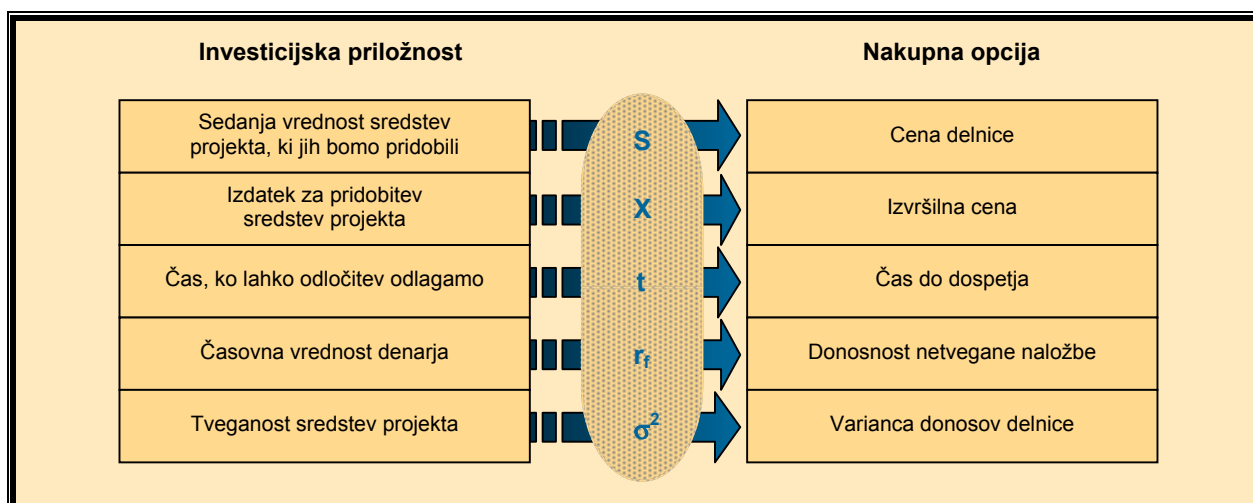
Slika 16: Izgrajevanje vrednosti z izkoriščanjem opcij



Vir: Mauboussin, 1999, str. 18.

❷ **Določitev vrednosti vhodnih spremenljivk** je druga težava, s katero se moramo spopasti pri vrednotenju realnih opcij. Izračun vrednosti realne opcije temelji na formuli za vrednotenje finančnih opcij, ki sta jo razvila Black in Scholes. Povezavo med investicijo v realna sredstva in finančno opcijo je Luehrman (1998, str. 52) prikazal na način, ki ga prikazuje Slika 17 (str. 86). Prikazan je primer evropske nakupne opcije, ki je najbolj enostavna, saj jo lahko izkoristimo le na točno določen datum (datum dospelja).

Slika 17: Povezava med investicijami v realna sredstva in finančno nakupno opcijo



Vir: Luehrman, 1998, str. 52.

Obseg izdatkov, ki jih imamo, če želimo izkoristiti neko priložnost, lahko primerjamo z izvršilno ceno delnice (cena po kateri bomo delnico kupili, če bomo izkoristili opcijo). Sedanja vrednost donosov ali sredstev projekta ustreza trenutni ceni delnice. Čas, v katerem lahko podjetje odloži odločitev o investiciji (ne da bi s tem izgubilo priložnost), je vzporednica času do dospelja finančne opcije. Negotovost v zvezi z vrednostjo donosov projekta je podobna negotovosti donosov delnice. Časovna vrednost denarja je v obeh primerih določena z donosnostjo netveganih naložb. Spremenljivke vstavimo v Black-Scholesovo formulo (Enačba 9) in dobimo vrednost opcije.

Enačba 9 (Bodie, Kane in Marcus, 1999, str. 668):

$$C = SN(d_1) - Xe^{-r_f t} N(d_2)$$

kjer sta

$$d_1 = \frac{\ln(S/X) + (r_f + \sigma^2/2)t}{\sigma\sqrt{t}} \quad \text{in} \quad d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{t}$$

in kjer je:

C = vrednost nakupne opcije,

N(d) = verjetnost, da bo naključno izbrana vrednost spremenljivke, ki se porazdeljuje s standardno normalno distribucijo, manjša od d. Enaka je področju pod normalno krivuljo do vrednosti d in

e = osnova funkcije naravnega logaritma, ki ima vrednost približno 2,71828.

Rezultat Black-Scholes-ove formule nam da vrednost opcije, ki jo ima podjetje. Celotno vrednost podjetja ocenimo z vsoto treh komponent (Sawhney, 2001, str. 72): 1) vrednotenje obstoječega poslovanja z DCF metodo, 2) vrednotenje investicije/projekta z DCF metodo in 3) vrednotenje realnih opcij, ki jih podjetje pridobi, če se odloči za investicijo/projekt (C v zgornji formuli).

---

## 6 POSKUS ANALIZE POSLOVANJA PODJETJA V ELEKTRONSKEM OKOLJU

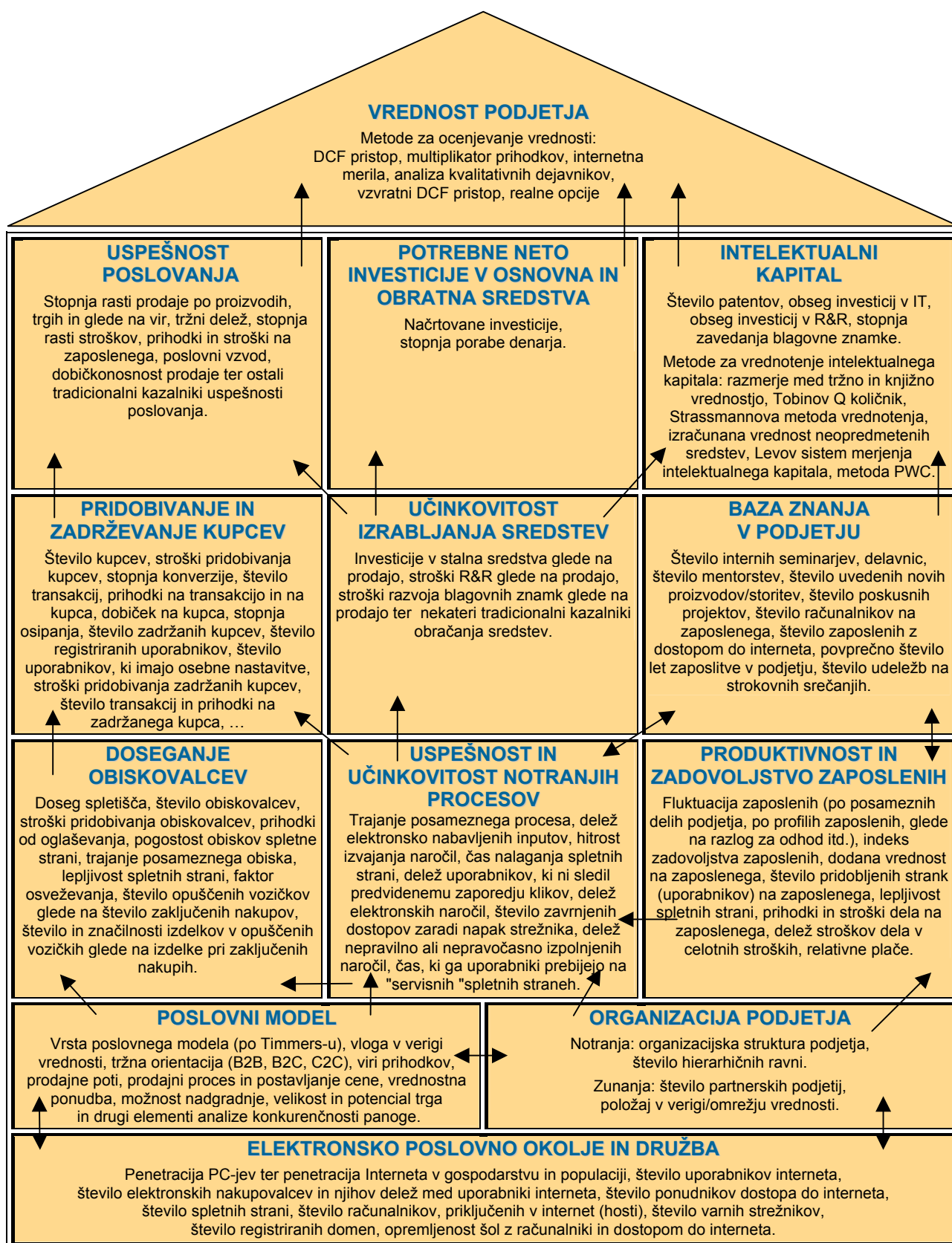
### 6.1 MODEL ZA ANALIZO POSLOVANJA V ELEKTRONSKEM OKOLJU

Splošen model za analizo poslovanja elektronskih podjetij naj bi prikazal vzročno posledične povezave med različnimi dejavniki in rezultati poslovanja podjetja. Shema, ki je prikazana v Sliki 18 (str. 88), grafično povzema predvsem bistvene elemente in ugotovitve v zvezi z analizo elektronskih podjetij, do katerih smo prišli v prejšnjih poglavjih. Poskuša nam podati celovit pogled na analizo poslovanja elektronskih podjetij, ki vključuje tako vrednotenje podjetja, kot tudi širše poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, česar podobni modeli sicer ne obravnavajo eksplicitno. Ker se poslovni modeli podjetij med sabo zelo razlikujejo in je nemogoče zajeti vse možne dejavnike ter njihova gibalna, smo v model vključili samo nekaj primerov različnih kazalnikov, s katerimi lahko spremljamo dejavnost podjetja na nekem področju. Izbrali smo predvsem kazalnike, za katere smo v prejšnjih poglavjih ugotovili, da so specifični za elektronska podjetja (novi ali prilagojeni kazalniki).

V podjetjih je model moč uporabiti na podoben način kot ostale tovrstne modele (glej poglavje 5.2.2). Razumljivo je, da je potrebno kazalnike prilagoditi vsakemu podjetju posebej, glede na naravo in cilj poslovanja. Če želimo oceniti uspešnost podjetja na različnih področjih, moramo kazalnike v modelu primerjati z drugimi podjetji, jih spremljati dlje časa ali primerjati z načrtovanimi vrednostmi. Model lahko uporabimo tudi kot osnovo za empirične raziskave, kjer bi lahko na primer preverjali kakšne in kolikšne so povezave med obravnavanimi področji, kateri kazalniki najboljše pojasnjujejo uspešnost podjetja na teh področjih, katera področja najbolj vplivajo na vrednost podjetja in podobno.

V nadaljevanju bomo obrazložili elemente modela, ki izhajajo iz ugotovitev prejšnjih poglavij in nekatere predpostavljene povezave med njimi, ki jih kažejo puščice na Sliki 18. Ker je shema modela podobna hiši, smo model razdelili na "streho", "opeke" in "temelje".

Slika 18: Model za analizo poslovanja v elektronskem okolju



Vir: lastni prikaz.

---

### 6.1.1 “Streha” modela

Na vrh modela smo postavili *vrednost podjetja*, ker se v literaturi največkrat omenja kot optimalen cilj poslovanja podjetja (glej na primer Mramor, 1991, str. 34). V predhodnem poglavju smo ugotovili, da obstajajo določene posebnosti pri vrednotenju e-podjetij. Pojavljajo se predvsem zato, ker večina teh podjetij posluje brez dobička, le-ta pa je bistven faktor tradicionalnih metod vrednotenja podjetij. Namesto tega se uporabljajo različni kazalniki, ki naj bi služili kot indikatorji bodočega dobička, natančneje prostega denarnega toka.

Na prosti denarni tok imajo največji vpliv uspešnost poslovanja in potrebne investicije v osnovna in obratna sredstva. Poleg je tega je vrednost elektronskih podjetij v določeni meri odraz intelektualnega kapitala. Učinek intelektualnega kapitala na vrednost podjetja se lahko deloma pokaže skozi dobiček, deloma pa v realnih opcijah, ki jih ima podjetje.

### 6.1.2 “Opeke” modela

Jedro modela je sestavljeno iz devetih, med seboj povezanih, elementov analize poslovanja, ki ponazarjajo bistvene ugotovitve poglavij 5.3 do 5.7.

❶ Elementi v prvi vrstici so tisti, ki po našem mnenju najbolj neposredno vplivajo na vrednost podjetja: *uspešnost poslovanja*, ki vpliva na denarni tok iz poslovanja, *potrebne naložbe v osnovna in obratna sredstva* ter *intelektualni kapital*. Vpliv uspešnosti poslovanja na vrednost podjetja ne potrebuje posebne razlage. Omenimo naj le, da uspešnost poslovanja tistih elektronskih podjetij, ki še ne poslujejo z dobičkom, poskušamo oceniti s pomočjo kazalnikov prodaje, stroškov in podobno. Potrebne neto investicije v osnovna in obratna sredstva vstopajo v model predvsem zato, ker vplivajo na prosti denarni tok, le-ta pa je, kot smo pojasnili, ključen za ugotavljanje vrednosti podjetja. Posebno obravnavo tega področja upravičuje tudi ugotovitev Mauboussin-a in Hiller-ja (1999, str. 8), da so za internetna podjetja, v nasprotju s tradicionalnimi podjetji, značilne negativne potrebne neto investicije v osnovna in obratna sredstva, ki pomenijo pritek denarja v podjetje<sup>35</sup>. Avtorja na podlagi tega sklepata, da je vrednost internetnih podjetij lahko visoka, tudi če nimajo pozitivnega denarnega toka iz poslovanja, v primeru, da denarni pritek iz neto investicij v osnovna in obratna sredstva slednjega presega. Vpliv intelektualnega kapitala na vrednost podjetja smo že omenili, več o tem pa smo razložili v poglavju 5.3.

❷ V drugi vrstici jedra modela najdemo elemente, ki najbolj očitno vplivajo na elemente prve vrstice. To so *pridobivanje in zadrževanje kupcev*, *učinkovitost izrabljanja sredstev* ter *baza znanja v podjetju*. Od uspešnosti pri pridobivanju in zadrževanju kupcev je odvisen obseg prodaje, ki je ena ključnih determinant uspešnosti poslovanja. Prav to področje je izjemno kritično v elektronskih podjetjih, saj podjetja še niso našla “čudežne formule” s katero bi številne obiskovalce prepričala v elektronske nakupe, pridobljene kupce pa zadržala in

---

<sup>35</sup> Več o tem smo že razložili v poglavju 5.7.1.3.

---

zvabila v ponovne nakupe. Zaradi možnosti tehnologije lahko elektronska podjetja spremljajo to področje veliko bolj natančno kot tradicionalna podjetja. Učinkovitost izrabljanja sredstev vpliva na potreben obseg neto investicij v osnovna in obratna sredstva, poleg tega pa še na višino stroškov, ki tudi določajo uspešnost poslovanja. Sam element analize je seveda pomemben tudi za tradicionalna podjetja, v zvezi z ocenjevanjem učinkovitosti izrabljanja sredstev pa lahko spet omenimo posebne kazalnike, ki se priporočajo za analizo rastočih podjetij. Razloga za uporabo teh kazalnikov sta po našem mnenju predvsem dva: 1) nekateri tradicionalni kazalniki (na primer koeficient obračanja sredstev) niso smiselni, ker temeljijo samo na računovodsko priznanih sredstvih, ki pa ne zajemajo vseh "sredstev", ki jih uporabljajo elektronska podjetja in 2) nekateri tradicionalni kazalniki v izračun vključujejo dobiček, ki ga elektronska podjetja po večini še nimajo. Baza znanja, ki jo podjetje vzdržuje in izgrajuje, mu omogoča, da povečuje svoj intelektualni kapital, hkrati pa lahko vpliva tudi na uspešnost in učinkovitost notranjih procesov ter produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

☺ V zadnji vrstici jedra so elementi, ki predstavljajo osnovo poslovanja, vplivajo pa predvsem na elemente, ki smo jih opisali v prejšnjem odstavku. To so *doseganje obiskovalcev*, *učinkovitost notranjih procesov* ter *produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih*. Doseganje obiskovalcev je področje, ki ga lahko elektronska podjetja precej bolj natančno spremljajo kot tradicionalna podjetja, zato se je seveda razvilo veliko novih kazalnikov. Za nekatere od njih se je pokazalo, da nimajo vpliva le na pridobivanje kupcev, ampak so jih upoštevali tudi investitorji (na primer lepljivost spletnih strani, več o tem smo napisali v poglavju 5.7.2.1). Sklepali bi lahko, da ima ta element analize tudi neposreden vpliv na vrednost, bolj verjetno pa je, da so te kazalnike upoštevali kot nadomestek drugih kazalnikov uspešnosti. Uspešnost in učinkovitost notranjih procesov je pomembna za vsako podjetje, vpliva pa na vse elemente druge vrstice, kot tudi na doseganje obiskovalcev. Od hitrosti in kvalitete notranjih procesov je namreč odvisno, koliko obiskovalcev in kupcev bomo uspeli pridobiti, medtem ko je od njihove učinkovitosti odvisna tudi učinkovitost izrabljanja sredstev. V elektronskih podjetjih potekajo ti procesi deloma ali v celoti elektronsko. Kazalniki, s katerimi bi lahko ocenili podjetje v tem pogledu, so drugačni od tradicionalnih predvsem tam, kjer je tehnologija izvajanja procesa nova, sicer se uporabljajo prilagojeni ali tradicionalni kazalniki. Produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih je izvor uspešnega poslovanja podjetij. Neposredno vpliva na uspešnost in učinkovitost notranjih procesov in bazo znanja v podjetju, preko tega pa še na vsa ostala področja. Zaposleni predstavljajo za elektronska podjetja dragocen vir, saj trenutno primanjkuje dobrih strokovnjakov z izkušnjami, zato je to področje za elektronska podjetja zelo občutljivo, žal pa je razvitih relativno malo kazalnikov za spremljanje tega elementa analize poslovanja.

### 6.1.3 "Temelji" modela

Pri presojanju uspešnosti poslovanja podjetij, ki poslujejo v elektronskem okolju je po našem mnenju potrebno upoštevati nekoliko širši okvir kot pri tradicionalnih podjetjih. Slednja namreč večinoma poslujejo po preizkušenih in dobro poznanih poslovnih modelih, v relativno stabilnem, poznanem okolju. V nasprotju s tem, je za elektronska podjetja značilno, da preizkušajo nove poslovne modele, ki se do pred nekaj leti še niso pojavljali v praksi, zato je pred analizo konkretnega podjetja potrebno analizirati in oceniti tudi potencialno uspešnost in



---

tveganost izbranega poslovnega modela, če le-ta še ni bil preverjen. Analiziramo ga lahko glede na značilnosti "podmodelov" kot jih opisuje Nunes (več o tem smo napisali v poglavju 4.1), na primer način zaračunavanja, viri prihodkov in podobno. Poslovni model vpliva na obseg in značilnosti uporabnikov in kupcev podjetja, na zasnovo in hitrost notranjih procesov in tudi na zunanjo in notranjo organizacijo podjetja. Podobno kot poslovni model, tudi organizacija podjetja (notranja in zunanja) do neke mere določa značilnosti notranjih procesov (velja tudi obratno), poleg tega pa lahko vpliva tudi na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Že sam poslovni model ali organizacija podjetja pa lahko direktno povečata vrednost podjetja; na primer, če bi podjetje z modelom pridobilo prednost prvega na trgu ali če sodeluje v razvitem omrežju vrednosti.

Poslovni model in organizacijo podjetja moramo obravnavati v povezavi s splošnim elektronskim poslovnim okoljem in družbo, saj je tudi od njih odvisno ali bo nek poslovni model smiseln in uspešen ter ali bo neka organizacija podjetja sploh možna.

Uporabo predstavljenega modela pri analiziranju v praksi bomo kratko predstavili na primeru podjetja Merkur in spletne trgovine <http://nakup.merkur.si>.

## **6.2 SPLETNA TRGOVINA PODJETJA MERKUR D.D.**

Analizo spletne trgovine Merkurja bomo pričeli pri "temeljih", pri čemer se bomo posvetili predvsem poslovnemu modelu in organizaciji spletne trgovine, saj smo slovensko elektronsko poslovno okolje in družbo že opisali v poglavju 3.2. V drugem podpoglavju bomo predstavili uspešnost spletne trgovine na nekaterih področjih, ki smo jih lahko spremljali. Ocenjevanje vrednosti spletne trgovine bi preseglo predviden obseg magistrskega dela, zato ga na tem mestu ne bomo obravnavali.

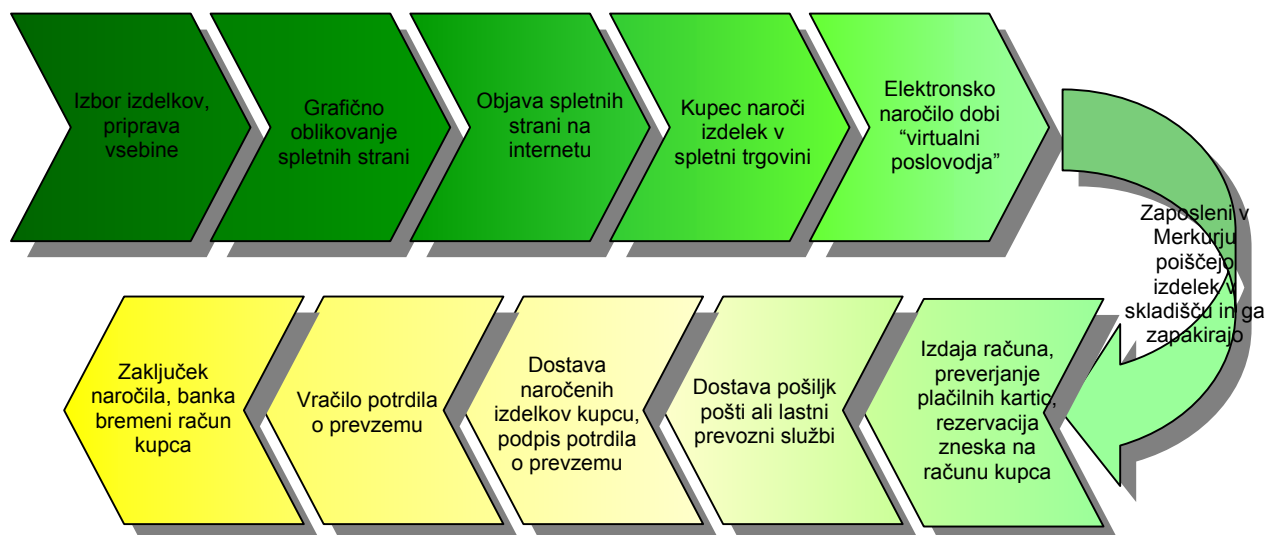
### **6.2.1 Poslovni model in organizacija spletne trgovine**

Podjetje Merkur d.d. je svojo spletno trgovino postavilo že novembra leta 2000, maja 2001 pa so jo prenovili v njeno današnjo obliko. V podjetju so sicer že prej poskušali z vpeljavo elektronskega poslovanja z dobavitelji, vendar so jih pri tem ustavile različne ovire, kot je na primer poenotenje šifer izdelkov. Spletna trgovina je namenjena poslovanju s potrošniki (B2C), zasnovana je uporabniku prijazno in se drži Merkurjeve celostne podobe, kar krepi tudi blagovno znamko podjetja. Uporabnik lahko trenutno izbira med 2.165 proizvodi, ki jih sicer Merkur prodaja v fizičnih trgovinah po vsej Sloveniji. Prodaja proizvodov je zaenkrat edini vir prihodkov spletne trgovine. Cene proizvodov so enake kot v klasičnih trgovinah, prednost za uporabnike predstavlja predvsem udobnost nakupovanja in 24-urna razpoložljivost. Poleg izvedbe samega nakupa ima uporabnik možnost sledenja stanja svojega naročila, na spletnih straneh trgovine dobi tudi uporabne nasvete za dom, vrt in hišna opravila, lahko se prijavi za prejemanje "e-novic", s katerimi ga podjetje opozori na priložnosti za ugoden nakup, lahko igra spletne igrice, se pogovarja na forumu, pošilja voščilnice prijateljem ali pa pošilja vprašanja, pritožbe in pohvale podjetju.



Spletna trgovina uporablja načeloma eno skladišče (v Ljubljani), v primeru večje geografske oddaljenosti kupcev pa naročilo odstopi lokalnemu Merkurjevemu centru. Svojim kupcem zagotavlja dostavo v dveh delovnih dneh in sicer brezplačno za nakupe v vrednosti nad 10.000 SIT. Za manjša naročila zaračuna stroške dostave v višini 500 SIT. Dostavo opravlja pošta, v primeru blaga večjih dimenzij pa uporabijo lasten (Merkurjev) prevoz. Kupec lahko naročene izdelke plača po povzetju (stroške poštna nakaznice plača Merkur) ali s plačilnimi oziroma kreditnimi karticami.

Slika 19: Poslovni proces v Merkurjevi spletni trgovini



Vir: lastni prikaz.

Poslovni proces, ki je povezan s spletno trgovino, prikazuje Slika 19. Urednik spletnega komuniciranja izbere proizvode, ki jih bodo ponudili v trgovini ter usklajuje pripravo vsebine – spremna besedila, nasvete, e-novice in podobno. Proizvodi se v spletno trgovino dodajajo postopoma, običajno najprej tisti, ki jih podjetje Merkur ponuja v okviru akcij "Merkurjeve vroče cene", saj je veliko potrebnega gradiva (slike, spremljajoče besedilo) že pripravljenega. Specializirano podjetje fotografira proizvod in pripravi grafično podobo spletnih strani, nato pa drugo specializirano podjetje vključi podatke v elektronski katalog in objavi na internetu. Kupec, ki pride v spletno trgovino, naroči proizvod, naročilo se elektronsko posreduje "virtualnemu poslovođji" (poslovodni modul v programu za elektronsko poslovanje). Poslovođa Merkurja označi v svojem programskem modulu, da je naročilo sprejel, tako da lahko kupec to vidi na spletni strani, nato v skladišču poišče naročen proizvod, ga zapakira in opremi s fakturo. Hkrati poslovođa v programskem modulu označi, da je naročilo v obdelavi. V primeru plačila s karticami v podjetju preverijo Luhnovo število plačilne oziroma kreditne kartice, banka pa rezervira znesek na računu kupca. Delavec Merkurja pošiljko dostavi pošti ali Merkurjevi prevozni službi. Pošta ali lastni prevoz paket dostavi kupcu, le-ta podpiše potrdilo o prevzemu, ki ga pošta oziroma lastni prevoznik vrne v podjetje. Poslovođa naročilo knjiži in elektronsko obvesti banko, da lahko bremeni račun kupca. Naročilo je tako končano, kar poslovođa označi tudi v svojem modulu, da lahko kupec to vidi. Kupec prejme še elektronsko sporočilo z zahvalo za opravljeni nakup. Za poprodajne storitve skrbi urednik

---

spletnega komuniciranja, ki odgovarja na elektronska sporočila ali jih preusmeri na osebo, ki bo lahko najboljše pomagala stranki.

Spletna trgovina ni samostojna poslovna enota v podjetju Merkur d.d., ampak gre za projekt, ki deluje v okviru oddelka za trženje. Njeno poslanstvo je (1) povečevanje ugleda podjetja, (2) vplivanje na nakupne odločitve in (3) prodaja (Spletna trgovina <http://nakup.merkur.si>, str. 2). Namenjena je predvsem promociji podjetja in pridobivanju znanja ter izkušenj na področju elektronskega trgovanja, ne pa ustvarjanju dobička. Posledica tega je, da podjetje Merkur nima stroškovnega ali dobičkovnega mesta, ki bi se nanašalo izključno na spletno trgovino, kar otežuje tudi analizo stroškov, uspeha in uspešnosti poslovanja. Na projektu spletne trgovine delata večinoma dva zaposlena: eden je s področja trženja (urednik spletnega komuniciranja), drugi skrbi za odpremo naročenih proizvodov (poslovodja). Nobeden od njiju ne dela izključno na tem projektu, ampak opravljata tudi druge naloge, v okviru oddelkov, kjer sta zaposlena. Kljub temu je trgovina ena najboljših slovenskih spletnih trgovin, kar na primer potrjuje tudi nagrada Netko, ki jo podeljuje Gospodarski Vestnik za najboljšo spletno stran. Merkurjeva spletna stran <http://www.merkur.si> je bila skupaj s spletno trgovino <http://nakup.merkur.si> izbrana za najboljšo v letu 2002.

Obstoječi poslovni model bo podjetje Merkur v prihodnosti nadgradilo z uvedbo elektronskega poslovanja s podjetji (B2B). Poslovno priložnost bi lahko iskalo tudi v povezavi z drugimi podjetji, ki so zainteresirana za spletno prodajo, vendar nimajo še dovolj izkušenj, znanja in drugih virov, ki so potrebni za samostojni nastop.

## 6.2.2 Poslovanje spletne trgovine

Poslovanje spletne trgovine smo analizirali na štirih področjih, za katere smo v podjetju Merkur d.d. lahko pridobili relativno zanesljive podatke: doseganje obiskovalcev, učinkovitost notranjih procesov, pridobivanje in zadrževanje kupcev ter uspešnost poslovanja. Ostala štiri področja (učinkovitost izrabljanja sredstev, baza znanja v podjetju, investicije v osnovna in obratna sredstva ter intelektualni kapital) ostajajo nepokrita predvsem zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov.

Preučevali smo obdobje 18-ih mesecev (od januarja 2001 do junija 2002), pri čemer smo zaradi ohranjanja zaupnosti podatkov vse podatke transformirali z določenim faktorjem. Poslovanje spletne trgovine zato večinoma opisujemo z relativnimi števili, na katera transformacija ni vplivala. Vrednostne podatke smo deflacionalirali z indeksi cen življenjskih potrebščin. Analizirali smo predvsem kazalnike, ki smo jih obravnavali v predhodnih poglavjih, zato njihovih razlag na tem mestu nismo vključili<sup>36</sup>. Kjer je bilo to mogoče, smo uporabili mesečne podatke, sicer pa smo se zanesli na ocene zaposlenih v Merkurju. Podrobnejši podatki o poslovanju so priloženi v Tabelah 2 do 6 v Prilogi.

---

<sup>36</sup> Bralec se lahko za boljše razumevanje kazalnikov vrne k poglavjem 5.3 do 5.6.

---

Večina kazalnikov pridobi na informativni vrednosti, če jih primerjamo v času, v prostoru, glede na načrtovane vrednosti ali s sorodnimi podjetji in panogo. V primeru preučevane spletne trgovine se je kot edina izvedljiva pokazala primerjava v času. Med sabo smo primerjali podatke za leto 2001 in za prvo polletje leta 2002, razen če je bila drugačna primerjava bolj smiselna.

### 6.2.2.1 Doseganje obiskovalcev

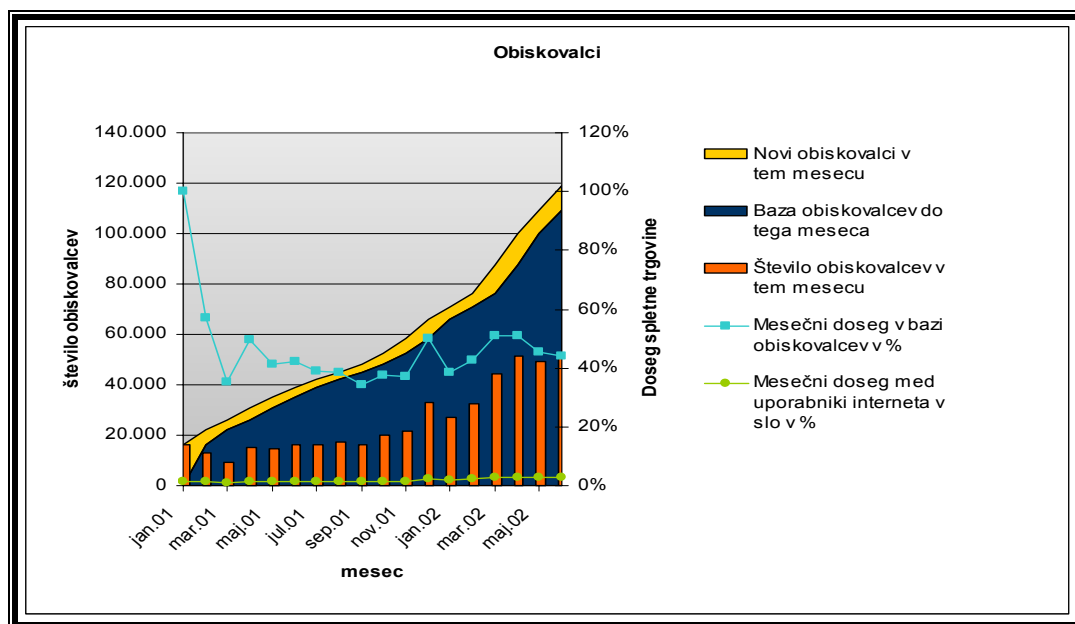
Število in aktivnost obiskovalcev smo analizirali na podlagi datotek s strežnika *nakup.merkur.si* o dostopih v spletno trgovino (t.i. "log datoteke"), ki smo jih obdelali s pomočjo testne verzije programa WebTrends. S programom smo lahko ugotovili, koliko posameznih obiskovalcev<sup>37</sup> je v določenem obdobju vsaj enkrat obiskalo spletno trgovino (vsak obiskovalec se upošteva samo enkrat, ne glede na to, koliko obiskov je opravil v nekem obdobju). Datoteke smo najprej analizirali po posameznih mesecih in dobili število posameznih obiskovalcev v nekem mesecu ("mesečni obiskovalci" v nadaljevanju). Med mesečnimi obiskovalci so nekateri, ki so že prej kdaj obiskali spletno trgovino in nekateri, ki so si jo prvič ogledali. Da bi ugotovili, koliko je bilo novih obiskovalcev (po mesecih), smo datoteke analizirali še kumulativno. S tem smo v bistvu prešteli vse posamezne obiskovalce, ki so do vključno zadnjega meseca v obdelavi obiskali spletno trgovino ("baza" obiskovalcev v nadaljevanju). Razlika med mesečnimi kumulativami (mesečnimi bazami) nam je dala število novih obiskovalcev po mesecih. Baza obiskovalcev se torej vsak mesec povečuje zaradi novih obiskovalcev.

Baza obiskovalcev se je v preučevanem obdobju povečala več kot sedemkrat glede na januar 2001 (Slika 20, str. 95). Povprečno število mesečnih obiskovalcev je bilo v prvem polletju 2002 dvainpolkrat večje kot v letu 2001. Njihovo število je v povprečju naraščalo 7 % na mesec. Med mesečnimi obiskovalci je bilo v povprečju okrog 30% novih obiskovalcev, njihov delež pa se je v preučevanem obdobju zmanjševal. Mesečni doseg med internetnimi uporabniki v Sloveniji je v letu 2001 znašal v povprečju 1,4 %, v prvem polletju 2002 se je povečal na 2,5 %. Mesečni doseg v bazi obiskovalcev je v celotnem preučevanem obdobju v povprečju znašal okrog 46 %. To pomeni, da so posamezniki, ki so obiskali Merkurjevo spletno trgovino v nekem mesecu, predstavljali v povprečju okrog 46 % vseh, ki so že kdaj obiskali te spletne strani in ki predstavljajo bazo obiskovalcev spletne trgovine. Sklepamo lahko, da je takšno povečevanje števila obiskovalcev v veliki meri rezultat oglaševanja, saj je urednik spletnega komuniciranja z opravljeno raziskavo vedenja porabnikov ugotovil, da je največji obisk sledil izdajam kataloga Merkurjevih vročih cen, poleg tega pa je večji delež anketirancev iz raziskave izjavil, da so spletno trgovino *nakup.merkur.si* obiskali predvsem zaradi reklamne e-pošte (Vedenje porabnikov v spletni trgovini *nakup.merkur.si*, 2001, str. 12 in 13).

---

<sup>37</sup> Program oceni število obiskovalcev glede na število različnih IP naslovov s katerih ljudje dostopajo na spletne strani. Zaradi tega število posameznih obiskovalcev (*unique visitors*) ne predstavlja dejanskih posameznih oseb, ampak posamezne računalnike. Gre torej za približek števila dejanskih fizičnih oseb, ki so si ogledale spletne strani.

Slika 20: Doseganje obiskovalcev



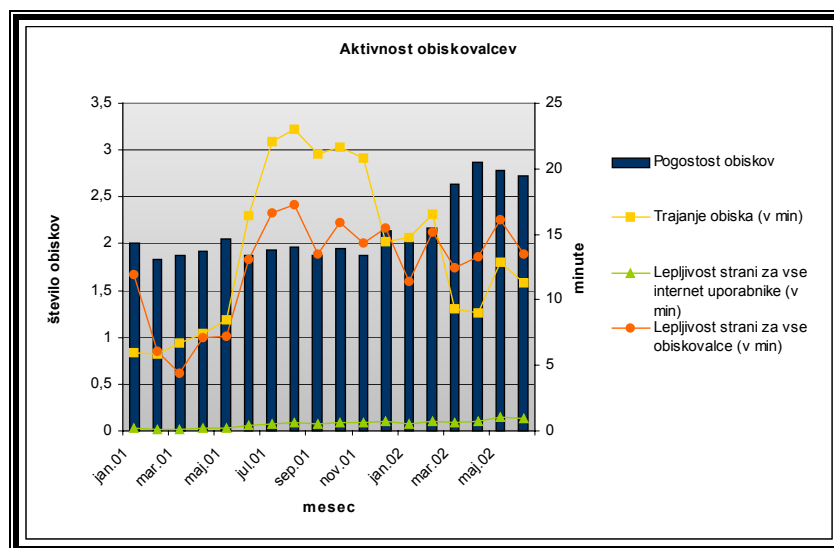
Opomba: število obiskovalcev je transformirano z določenim faktorjem in zato ne kaže dejanske vrednosti, ampak služi le za ilustracijo.

Vir: Log datoteke s strežnika *nakup.merkur.si*, program WebTrends, interni podatki podjetja Merkur d.d., podatki o uporabnikih interneta iz RIS, lastni izračuni.

Povprečni mesečni stroški pridobivanja obiskovalcev (stroški oglaševanja) so bili v prvih šestih mesecih leta 2002 realno za 47 % višji kot v letu 2001. Povprečni mesečni stroški pridobivanja obiskovalcev na mesečnega obiskovalca so se realno zmanjšali z 28 SIT (2001) na 17 SIT (2002), kar pomeni, da je bilo povečano oglaševanje stroškovno učinkovito. Do istega sklepa pridemo, tudi če primerjamo stroške pridobivanja obiskovalcev na vsakega novega obiskovalca: v letu 2001 so znašali (realno) dobrih 87 SIT, v prvi polovici 2002 pa (realno) 80 SIT na vsakega novega obiskovalca.

Pogostost obiskov se je v preučevanem obdobju v povprečju povečevala, njihovo trajanje pa se je skrajšalo (Slika 21, str. 96): v letu 2001 je povprečen obiskovalec obiskal spletno trgovino 1,9 krat na mesec, za obisk je porabil v povprečju 14,5 minut, medtem ko jo je v prvi polovici leta 2002 obiskal 2,5 krat na mesec in se v njej zadržal dobrih 12 minut. Kazalnik lepljivosti spletnih strani nam kaže naraščanje njihove privlačnosti za obiskovalce, še posebej je očitno povečanje po prenovi konec maja 2001. V bazi obiskovalcev je lepljivost v letu 2001 (po prenovi) znašala 15,2 minuti, medtem ko se je v prvem polletju 2002 zmanjšala na povprečnih 13,7 minut na posameznika na mesec.

Slika 21: Aktivnost obiskovalcev



Vir: Log datoteke s strežnika *nakup.merkur.si*, program WebTrends, interni podatki podjetja Merkur d.d., podatki o uporabnikih interneta iz RIS, lastni izračuni.

Iz tega bi lahko sklepali, da obiskovalci na spletnih straneh verjetno najdejo zanje koristne stvari in informacije, saj se vračajo v spletno trgovino. Poleg tega so se že “privadili” na spletno trgovino, saj so njihovi obiski pogostejši in krajši. Možna razloga sta verjetno zlasti dva: (1) obiskovalci hitreje poiščejo to, kar jih zanima in/ali (2) obiskovalci večinoma že poznajo vsebino in jim je obisk manj zanimiv. Prvi razlog podpira ugotovitev iz zgoraj omenjene raziskave, da obiskovalci največkrat pridejo na vstopno stran *http://nakup.merkur.si* in nato uporabijo iskalni mehanizem ali si ogledajo vroče cene, spletno trgovino pa največkrat zapustijo na ravni izdelka (Vedenje porabnikov v spletni trgovini *nakup.merkur.si*, 2001, str. 13). Drugi razlog bi lahko v določeni meri podprl kazalnik osveževanja vsebine, ki se je v prvi polovici 2002 v povprečju zmanjšal glede na leto 2001.

### 6.2.2.2 Pridobivanje in zadrževanje kupcev

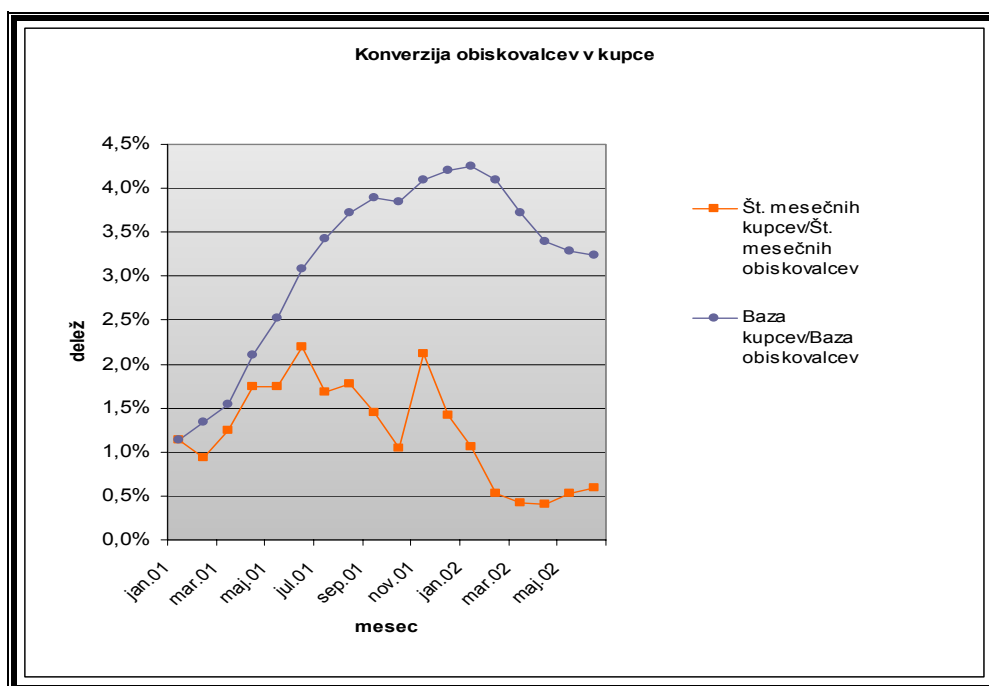
Število in aktivnost kupcev smo analizirali s pomočjo podatkov iz baze elektronskih naročil in programa za delo s preglednicami MS Excel. Vsak kupec v spletni trgovini (v nadaljevanju e-kupec) mora namreč ob naročilu navesti poleg ostalih podatkov tudi elektronski naslov, ki nam je služil kot približek za “identifikacijsko številko” kupca<sup>38</sup>. Iz podatkov smo najprej izločili stornirana naročila. Podobno kot pri obiskovalcih, smo tudi za kupce analizirali podatke po posameznih mesecih (število kupcev v posameznem mesecu, t.j. število “mesečnih kupcev” v nadaljevanju) in še kumulativno, da smo dobili podatke o številu novih kupcev po mesecih in mesečna stanja števila posameznikov, ki so do takrat že kdaj opravili nakup v spletni trgovini (“kumulativa” ali “baza” kupcev v nadaljevanju). Za analizo bi bilo koristno, če bi

<sup>38</sup> S tem smo dopustili možnost napake v primeru, da bi različne osebe podale isti elektronski naslov (na primer osebe, ki živijo v istem gospodinjstvu) ali da bi ista oseba navedla različne elektronske naslove pri različnih naročilih, vendar ocenjujemo, da pogostost takih napak ni kritična.

lahko posamezne kupce povezali tudi z njihovimi obiski, vendar v podjetju trenutno ne razpolagajo s potrebnimi podatki. Iz istega razloga ni bilo mogoče analizirati gibanja kupcev po spletnih straneh ali pojava zapuščanja nakupovalnih vozičkov. Želeli smo ugotoviti, koliko kupcev je spletna trgovina uspela zadržati in koliko jih je po prvem nakupu odpadlo. Pri tem smo za potrebe te analize kupca šteli za "zadržanega", če je v zadnjih šestih mesecih opravil vsaj dva nakupa in za "odpadlega", če v zadnjih šestih mesecih ni kupil ničesar.

Stopnjo konverzije obiskovalcev v kupce smo izračunali na dva načina: (1) za mesečne obiskovalce in (2) za bazo obiskovalcev (Slika 22). Konverzija mesečnih obiskovalcev v kupce se je v preučevanem obdobju poslabšala, saj je v prvi polovici 2002 v povprečju le še 0,6 % mesečnih obiskovalcev opravilo tudi nakup, medtem ko je v prejšnjem letu to storilo v povprečju 1,5 % mesečnih obiskovalcev. Delež posameznikov iz baze obiskovalcev Merkurjeve spletne trgovine, ki so se odločili za nakup, je v preučevanem obdobju v povprečju naraščal do januarja 2002, nato pa je začel padati. Junija 2002 je bilo v bazi obiskovalcev 3,2 % takih, ki so do takrat opravili tudi nakup. Deleži se zdijo zelo majhni, vendar niso tako presenetljivi, če se ponovno spomnimo na podatke iz raziskave svetovalne hiše McKinsey & Co., ki so pokazali, da v povprečju manj kot 5 odstotkov obiskovalcev opravi nakup, pri čemer so najboljša podjetja v raziskavi dosegla 12% stopnjo konverzije obiskovalcev (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 34).

Slika 22: Konverzija obiskovalcev v kupce

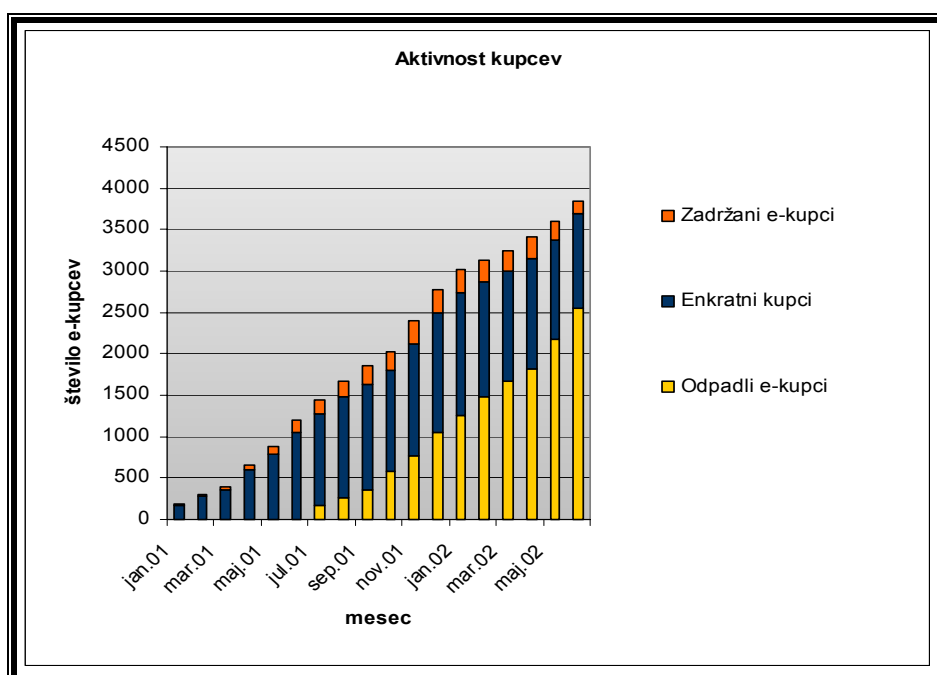


Vir: Interni podatki podjetja Merkur d.d., lastni izračuni.

Število mesečnih kupcev se je v preučevanem obdobju povečalo za dobri dve tretjini in se je v povprečju povečevalo 3 % mesečno, medtem ko se je baza vseh kupcev od začetka do konca obdobja povečala skoraj dvajsetkratno. Med mesečnimi kupci je bilo v celotnem obdobju v povprečju okrog 83 % novih. V bazi kupcev je bilo v celotnem obdobju v povprečju okrog 9 % kupcev, ki so v zadnjega pol leta opravili vsaj 2 nakupa (zadržani kupci) in v

povprečju skoraj 39 % kupcev, ki zadnjega pol leta niso kupili ničesar (odpadli kupci). Preostala dobra polovica kupcev je v zadnjega pol leta opravila natanko en nakup (Slika 23). Delež odpadlih kupcev se je v tem času močno povečeval, predvsem na račun zmanjševanja deleža kupcev, ki so opravili en nakup, saj je delež zadržanih kupcev ostajal relativno stabilen. Domnevamo lahko, da je odpadanje manjše med zadržanimi kupci, kot med kupci, ki so se v zadnjih šestih mesecih odločili le za en (verjetno preizkusni) nakup. Junija 2002 je bilo v bazi kupcev kar dve tretjini takih, ki zadnjega pol leta niso kupili ničesar, medtem ko je slabih 4 % teh kupcev opravilo dva ali več nakupov v zadnjega pol leta.

Slika 23: Zadrževanje kupcev



Opomba: število kupcev je transformirano z določenim faktorjem in zato ne kažejo dejanske vrednosti, ampak služi le za ilustracijo.

Vir: Interni podatki podjetja Merkur d.d., lastni izračuni.

Če upoštevamo število nakupov v celotnem preučevanem obdobju (in ne le v zadnjem polletju<sup>39</sup>) ugotovimo, da je 80% vseh kupcev opravilo samo en nakup. Za primerjavo lahko spet navedemo rezultate McKinsey-eve raziskave, ki je za preučevana podjetja ugotovila, da se dve tretjini kupcev ne odloči za ponovni nakup (Agrawal, Arjona in Lemmens, 2001, str. 34). Ista raziskava je tudi pokazala, da je za podjetja ekonomsko bolj smiselno, da poskušajo zadržati več kupcev, kot pa pridobiti čim več novih. V Merkurjevi spletni trgovini so nakupi zadržanih kupcev (v povprečju okrog 9 % vseh kupcev) v povprečju predstavljali 12 % prodaje, vendar se je njihov povprečni delež v prvem polletju 2002 (9 %) zmanjšal glede na leto 2001 (14 %). Prihodki na zadržanega kupca so bili v preučevanem obdobju realno v povprečju za skoraj 44 % višji kot povprečni prihodki na kupca.

<sup>39</sup> To hkrati pomeni, da ni odpadlih kupcev.

---

Vrednost povprečnega nakupa se je realno povečala za 50 %: v letu 2001 je znašala okrog 17.446 SIT, v letu 2002 pa je dosegla 26.213 SIT. Stroški posameznega nakupa so se v tem času realno povečali samo za 19 %, vendar to ni zadostovalo za pozitiven rezultat. V letu 2001 so stroški na transakcijo znašali okrog 30.527 SIT, v letu 2002 pa 36.437 SIT.

### 6.2.2.3 Notranji procesi

Notranje procese v spletni trgovini predstavlja Slika 19, združili pa bi jih lahko v tri glavne: (1) priprava kataloga izdelkov in spletnih strani, (2) sprejem in obdelava naročila (vključno s fazo plačevanja) ter (3) dostava in poprodajne storitve. V poglavju 5.6 smo že ugotovili, da operativne procese analiziramo glede na njihovo hitrost, kakovost in učinkovitost. V spletni trgovini trenutno nimajo uveljavljenega sistematičnega spremljanja operativnih procesov glede na te tri dimenzije, kar je do neke mere razumljivo, če upoštevamo, da gre za preizkusni projekt, ki na primer nima niti svojega stroškovnega mesta in na katerem delata eden do dva zaposlena. Analiza tega področja je zato zelo skopa in tudi manj zanesljiva kot pri prejšnjih dveh področjih.

Hitrost izvajanja procesa lahko ocenimo samo za proces dostave: spletna trgovina zagotavlja svojim kupcem dostavo naročenih izdelkov v dveh delovnih dneh. Zaposleni ocenjujejo, da tu običajno ne prihaja do kakšnih večjih zamud.

Kakovost priprave vsebine spletnih strani nam lahko pokaže kazalnik lepljivosti, ki smo ga omenjali že pri analizi obiskovalcev. Lepljivost se je občutno povečala po prenovi trgovine maja 2001 (od približno 7 minut na okrog 15 minut na obiskovalca na mesec), kar kaže na uspešnost prenove, vendar se je v letu 2002 v povprečju nekoliko zmanjšala. Eden od razlogov bi lahko bil, kot smo prav tako že razložili, tudi manjši faktor osveževanja vsebine. Kakovost vsebine spletne trgovine obiskovalci ocenjujejo predvsem glede na izbor izdelkov, ki so jim na voljo, poleg tega pa je pomembna tudi logična struktura in vizualna podoba spletnih strani. Raziskava spletnega urednika je pokazala, da večina uporabnikov spletne trgovine pogreša večjo ponudbo izdelkov, medtem ko so preglednost, enostavnost in grafično podobo bolje ocenili (Vedenje porabnikov v spletni trgovini *nakup.merkur.si*, 2001, str. 12). Ponudba izdelkov je bila konec preučevanega obdobja skoraj trikrat večja kot na začetku.

Kakovost obdelave naročil in dostave smo lahko ocenili na podlagi števila reklamacij. Število mesečnih reklamacij je bilo v prvih šestih mesecih poslovanja relativno visoko, saj so predstavljale v povprečju okrog 27 % števila naročil. Od takrat naprej se je kakovost teh procesov zelo izboljšala, kajti mesečne reklamacije so predstavljale v prvem polletju 2002 v povprečju le še slabe 4 % naročil.

Kot stroške procesa priprave vsebine spletne trgovine smo obravnavali stroške plač urednika spletnega komuniciranja ter stroške vzdrževanja in prenove spletne trgovine. Pri tem smo upoštevali oceno zaposlenih, da se na spletno trgovino nanaša le polovica teh stroškov, saj urednik nameni okrog polovico delovnega časa projektu spletne trgovine, sam projekt spletne trgovine pa je namenjen povečevanju ugleda celotnega podjetja, zato stroški vzdrževanja in prenove ne bremenijo samo spletne trgovine. Ustreznost ocene bi bilo koristno natančneje preučiti, saj so na ta način ocenjeni stroški plač predstavljali okrog 6 %



---

vseh stroškov v letu 2001, stroški vzdrževanja in prenove pa v povprečju okrog 23 % vseh stroškov v letu 2001. Delež slednjih se je v prvem polletju 2002 znižal na povprečno 17 %. Visok delež v letu 2001 je v veliki meri posledica velikih stroškov prenove spletne trgovine, ki je bila izpeljana v tem letu.

Stroški dostave so v letu 2001 v povprečju predstavljali okrog 6,5 %, v letu 2002 pa dobrih 5 %. Stroški dostave na naročilo so v povprečju znašali (realno) 1.865 SIT, v letu 2002 so bili v povprečju realno manjši za 3 % kot v letu prej. V zvezi s stroški dostave je potrebno opozoriti, da jih je sicer relativno lahko zmanjšati, namreč z ukinitvijo brezplačne dostave, vendar je ravno brezplačna dostava ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti pri spletnih trgovinah, saj jo kupci zelo cenijo. Vprašanje pa je, koliko spletnih trgovin si jo lahko privoščijo.

#### **6.2.2.4 Uspešnost poslovanja**

Za analizo uspešnosti je bilo potrebno najprej zbrati ali oceniti stroške, ki nastajajo v zvezi s poslovanjem spletne trgovine, ker jih podjetje ne spremlja sistematično. Pri tem smo se zanašali predvsem na ocene zaposlenih, saj najbolje poznajo naravo poslovanja. Med mesečne stroške smo uvrstili nabavno vrednost prodanega blaga, plačo urednika spletnega komuniciranja (50 %), stroške oglaševanja, vzdrževanja in prenove spletne trgovine (50 %), stroške dostave, oceno amortizacije in direktne stroške nabave, logistike in maloprodaje (v podjetju so jih ocenili na 80 % razlike v ceni pri prodanih proizvodih).

Mesečni stroški, ocenjeni na ta način, so v celotnem preučevanem obdobju presegali mesečne prihodke iz prodaje. V tem času je prodaja realno naraščala v povprečju 5,3 % na mesec, medtem ko so se ocenjeni stroški realno povečevali v povprečju 4,7 % na mesec. Povprečna mesečna izguba je leta 2001 predstavljala 84 % povprečnih mesečnih prihodkov, leta 2002 pa le še 42 %. Ocenjena skupna izguba se je zato relativno zmanjšala: konec leta 2001 je izguba predstavljala kar tri četrtine prihodkov iz prodaje, v juniju 2002 pa 39 % prihodkov iz prodaje. Visoka izguba v letu 2001 je v veliki meri posledica visokih stroškov prenove trgovine (okrog 13 % vseh ocenjenih stroškov).

Ocenjene stroške smo razdelili na fiksne in variabilne. Kot fiksne stroške (odhodke) smo obravnavali stroške plač, stroške oglaševanja, vzdrževanja in prenove ter amortizacijo (ocenjena je z linearno časovno metodo), saj so pri tem obsegu poslovanja relativno stabilni, poleg tega bi jih morali pokriti v tekočem obdobju tudi v primeru, da ne bi nič prodali. Kot variabilne stroške (odhodke) smo obravnavali nabavno vrednost blaga in stroške dostave. Nekoliko bolj problematični so direktni stroški nabave, logistike in maloprodaje, za katere nismo uspeli dobiti natančnejšega pojasnila. V podjetju so jih ocenili kot 80 % razlike v ceni pri prodanih proizvodih in to kaže na njihovo variabilno naravo, lahko pa bi domnevali, da so pri tem obsegu poslovanja vsebinsko bližje fiksnim ali relativno fiksnim stroškom.

Razlika ni nepomembna: v primeru, da jih obravnavamo kot variabilne stroške (variabilni stroški bi tako predstavljali okrog 70% vseh stroškov), ugotovimo, da podjetje s prihodki ne pokriva niti variabilnih stroškov, kar ne obeta pozitivnega poslovnega rezultata v prihodnosti. Točke preloma ni mogoče doseči s povečano prodajo, razen če podjetje ne uspe zmanjšati variabilnih stroškov na enoto ali povečati razlike v ceni. Obe možnosti sta, zaradi konkurence

---

na primer, v praksi zelo težko izvedljivi, če že ne nemogoči. V primeru, da omenjene stroške uvrstimo med fiksne (variabilni bi tako predstavljali okrog 60% vseh stroškov), lahko ugotovimo, da so variabilni stroški predstavljali v preučevanem obdobju v povprečju 93 % prihodkov in da se je njihov delež v prihodkih zadnjih šest mesecev tega obdobja zmanjševal, to pa spletni trgovini daje žarek upanja. S povečano prodajo bi lahko v prihodnjih letih dosegla prag rentabilnosti. Podjetju bi pri odločanju o prihodnosti spletne trgovine vsekakor koristila podrobnejša analiza višine, narave in načina razporejanja teh in ostalih stroškov.

Na primeru krajše analize spletne trgovine Merkurja smo želeli prikazati predvsem uporabo novih in tradicionalnih kazalnikov za spremljanje poslovanja na različnih področjih, brez presojanja njihovih vrednosti, vendar lahko na podlagi analiziranega trdimo, da se je poslovanje v preučevanem obdobju v splošnem izboljševalo. V prikazanem primeru nismo zajeli vseh področij, ki smo jih obravnavali v poglavjih od 5.3 do 5.7, kljub temu lahko ugotovimo, da smo uporabili večinoma kazalnike, ki jih ne najdemo v tradicionalni literaturi s področja analize poslovanja. Razloga zato sta predvsem: (1) nova tehnologija omogoča spremljanje kazalnikov, ki jih pri tradicionalnem poslovanju ni mogoče pridobiti (na primer aktivnost obiskovalcev) in (2) zaradi specifičnega načina poslovanja so za določena področja potrebni novi kazalniki (na primer lepljivost, osveževanje). Na področju notranjih procesov in pri merjenju uspešnosti poslovanja smo večinoma uporabili tradicionalne ali pa prilagojene kazalnike. Poslovni model spletne trgovine namreč ni tako zelo inovativen (v smislu integracije elementov verige vrednosti ali v smislu interakcije med udeleženci na trgu<sup>40</sup>), da bi potreboval veliko specifičnih kazalnikov pri preučevanju notranjih procesov, medtem ko smo za področje uspešnosti poslovanja že v prejšnjih poglavjih ugotovili, da vsebinsko praktično ni razlik med tradicionalnimi in elektronskimi podjetji. Posebnost je le ta, da zaradi negativnih poslovnih izidov ni mogoče uporabljati kazalnikov, ki temeljijo na dobičku.

## 7 SKLEP

Elektronsko poslovanje se je v manj kot desetih letih močno razmahnilo in poseglo na vsa področja našega življenja. Zaradi izredno hitrega razvoja se v zvezi s tem pojavlja veliko nejasnosti, med katerimi je tudi opredelitev samega pojava. Na podlagi ugotovitev preučene literature smo elektronsko poslovanje obravnavali kot način poslovanja podjetja, njegovo organizacijo in poslovno strategijo, medtem ko smo elektronsko trgovanje omejili na transakcije, ki jih lahko izrazimo v denarni vrednosti.

Informacijska tehnologija je že dosedaj botrovala nekaterim spremembam ustaljenih vzorcev obnašanja podjetij in ljudi, ekonomisti in sociologi pa pričakujejo, da se bo tak trend

---

<sup>40</sup> Glej poglavje 4.1.

---

z nezmanjšano (ali celo večjo) hitrostjo nadaljeval tudi v prihodnosti. Slovenija v tem pogledu sicer opazno zaostaja za vodilnimi državami na tem področju, se pa gotovo razvija v pravo smer. Rast števila uporabnikov interneta je v letu 2001 presegla najbolj optimistična pričakovanja, tako da se skupno število aktivnih (mesečnih) uporabnikov interneta junija 2002 ocenjuje na 570.000. Prav tako so tudi slovenska podjetja spoznala prednosti ali nujnost elektronskega poslovanja in moč interneta (predvsem) kot distribucijskega kanala, oglaševalskega in promocijskega medija in (nazadnje) tudi kot podpore poslovanju.

V luči takšnega razvoja smo si postavili vprašanje o primernosti tradicionalnih elementov analize poslovanja za podjetja, ki poslujejo v elektronskem poslovnem okolju. Uvodoma smo privzeli hipotezo, da se je pri analiziranju poslovanja takšnih podjetij potrebno *bolj osredotočiti na področja, ki pri klasičnih podjetjih niso v ospredju in upoštevati posebnosti teh podjetij pri razvoju in uporabi kazalnikov*, s katerimi spremljamo poslovanje podjetja. V petem poglavju smo ugotovili, da je tradicionalna analiza zanemarjala predvsem področje neopredmetenih sredstev in intelektualnega kapitala v podjetju, katerega pomen v sodobnem poslovanju že dalj časa narašča, elektronsko poslovanje pa je samo še dodaten izziv. Nadalje smo dognali, da je največ novih kazalnikov razvitih na področju notranjih procesov oziroma poslovanja. Le-ti so pri elektronskem poslovanju v veliki meri avtomatizirani, kar po eni strani zahteva nove kazalnike merjenja uspešnosti, po drugi strani pa tudi omogoča podjetju, da spremlja kazalnike, ki jih prej ni bilo mogoče spremljati. Elektronsko poslovanje na podoben način zahteva in hkrati omogoča spremljanje novih kazalnikov, ki se nanašajo na poznavanje lastnih kupcev in uspešnost poslovanja podjetja z njimi. Ni presenetljivo, da tradicionalni kazalniki sorazmerno dobro pokrivajo predvsem finančni vidik poslovanja podjetja, kjer je pač najmanj razlik med elektronskim in tradicionalnim poslovanjem.

Prav tako smo domnevali, da *obstajajo posebnosti pri vrednotenju elektronskih podjetij*. Potrdili smo, da obstajajo določene posebnosti pri metodah vrednotenja elektronskih podjetij, ki se pojavljajo predvsem zato, ker večina teh podjetij posluje brez dobička, le-ta pa je bistven faktor tradicionalnih metod vrednotenja podjetij. Poleg tega velik del vrednosti takšnih podjetij izvira iz intelektualnega kapitala, katerega vpliv je težko določiti in ovrednotiti, in/ali strateških možnosti, ki se kažejo v bodočnosti in ki jih lahko do neke mere ocenimo z metodami vrednotenja realnih opcij.

V magistrskem delu smo želeli pokazati tudi celovit pogled na analizo podjetij v elektronskem okolju. V ta namen smo ugotovitve strnili v shemo, ki prikazuje pomembna področja analize poslovanja teh podjetij, primere kazalnikov za posamezna področja in nekatere povezave med njimi. Analizo poslovanja elektronskega podjetja smo kratko ilustrirali na primeru spletne trgovine podjetja Merkur d.d.

---

## 8 LITERATURA

1. Achrol Ravi S., Kotler Philip: **Marketing in the Network Economy**. Journal of Marketing, vol. 63 (1999), št. 4, str. 146 – 163.
2. Adams Chris et al.: **Managing with Measures, Measuring eBusiness Performance**. Accenture in Cranfield University, School of Management, 2000 – 2001. 24 str. [URL: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp>].
3. Agrawal Vikas, Arjona Lusi D., Lemmens Ron (McKinsey & Company): **E-performance: The path to rational exuberance**. The McKinsey Quarterly, 2001, št. 1, str. 31 – 39. [URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>].
4. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA): **Improving Business Reporting – A Customer Focus Contents Backgrounds and Foundation**. [URL: <http://accounting.rutgers.edu/raw/aicpa/business/main.htm>], 25.09.2001.
5. Arthur Andersen: **In the beginning, Corporate reporting in the new economy**. Arthur Andersen, oktober 2000. 23 str. [URL: <http://www.arthurandersen.com>], 05.04.2001.
6. Bennett Madeline: **Steps to faster procurement**. IT Week, 12. november 2001. [URL: <http://www.zdnet.co.uk/itweek/analysis/2001/43/internet>].
7. Bodie Zvie, Kane Alex, Marcus Alan J.: **Investments**. 4. izdaja, mednarodna izdaja. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 967 str.
8. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C. in Daves Phillip R.: **Intermediate Financial Management**. 6. izdaja. Orlando: The Dryden Press, 1999. 1083 str.
9. Brynjolfsson Erik, Kahin Brian (eds.): **Understanding the Digital Economy**. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press, 2000. 401 str.
10. Choi Soon-Yong, Whinston Andrew B.: **The Internet Economy: Technology and Practice**. Austin (Texas): SmartEcon Publishing, 2000. 356 str.
11. Colecchia Alessandra: **Defining and measuring electronic commerce: Towards the development of an OECD methodology**. Conference on the measurement of electronic commerce. Singapur, 6. – 8. december, 1999. 15 str. [URL: <http://www.singstat.gov.sg/conferences/ec/d8.pdf>]
12. Cutler Matt, Sterne Jim: **E-Metrics, Business Metrics For The New Economy**. NetGenesis Corp., 2000. [URL: <http://www.netgen.com/emetrics>], 13.05.2001. 61 str.
13. Desmet Dries et al.: **Valuing dot-coms**. The McKinsey Quarterly, 2000, št. 1, str. 148 – 157. [URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>].
14. Donath Bob: **The Quest for eBusiness Frameworks, Measuring and Tracking eBusiness Strategies**. eBusiness Workshop White Paper. The Pennsylvania State University, Smeal College of Business Administration, School of Information Sciences

- 
- and Technology, eBusiness Research Center (eBRC), marec 1999. 31 str. [URL: <http://www.ebrc.psu.edu/publications/whitepapers/9903-Quest/index.html>], 27.03.2001.
15. Eccles Robert G. et al.: **The ValueReporting™ Revolution: Moving Beyond the Earnings Game**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 349 str.
  16. Edvinsson Leif, Malone Michael S.: **Intellectual Capital**. London : Piatkus, 1997. 225 str.
  17. Fleisch Elgar, Österle Hubert: **A Process-oriented Approach to Business Networking**. Sieber Pascal, Griese Joachim (Eds.): Organizational Virtualness and Electronic Commerce, Proceedings of the 2nd International VoNet – Workshop. Bern: Simowa Verlag, 1999, str. 2 – 21. [URL: <http://www.virtual-organization.net>].
  18. Garicano Luis, Kaplan Steven N.: **The Effects of Business-to-Business E-Commerce on Transaction Costs**. NBER Working Paper 8017. Cambridge (Massachusetts): National Bureau of Economic Research, november 2000. 52 str. [URL: <http://www.nber.org/papers/w8017>].
  19. Gauntlett David: **Basic Web Economics: How things Work in the “attention economy”**. [URL: <http://www.newmediastudies.com/economic.htm>], 03.04.2001.
  20. Goldhaber Michael H.: **The Attention Economy and the Net**. 2nd Draft version of a talk presented at the conference on "Economics of Digital Information". Cambridge (Massachusetts), 23 – 26. januar, 1997. [URL: <http://www.well.com/user/mgoldh/AtEcandNet.html>]
  21. Guthrie James et al.: **There is no Accounting for Intellectual Capital in Australia: A review of annual reporting practices and the internal measurement of Intangibles**. OECD Symposium on Measuring and Reporting of Intellectual Capital, Amsterdam, avgust 1999. 73 str. [URL: <http://www.oecd.org/pdf/M00033000/M00033313.pdf>]
  22. Higson Chris, Briginshaw John: **Valuing Internet Business**. Business Strategy Review, London, vol. 11 (2000), št. 1, str. 10 – 20.
  23. Hunziker Daniel, Sieber Pascal: **Turbulence and the Dynamics of Internet Diffusion**. Sieber Pascal, Griese Joachim (Eds.): Organizational Virtualness and Electronic Commerce, Proceedings of the 2nd International VoNet – Workshop. Bern: Simowa Verlag, 1999, str. 237 – 255. [URL: <http://www.virtual-organization.net>].
  24. Jansen Wendy, Steenbakkens Wilchard in Jägers Hans: **Electronic Commerce and Virtual Organizations**. Sieber Pascal, Griese Joachim (Eds.): Organizational Virtualness and Electronic Commerce, Proceedings of the 2nd International VoNet – Workshop. Bern: Simowa Verlag, 1999, str. 54 – 68. [URL: <http://www.virtual-organization.net>].
  25. Jerman Blažič Borka et al.: **Elektronsko poslovanje na internetu**. Ljubljana: GV Založba, 2001. 206 str.
  26. Kalakota Ravi, Robinson Marcia: **e-Business 2.0: Roadmap for Success**. 2. izdaja. Boston: Addison-Wesley, 2001. 520 str.
  27. Kaplan Robert S., Norton David P.: **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review, vol. 70 (1992), št. 1, str. 71 – 79.

- 
28. Kaplan Robert S., Norton David P.: **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review, vol. 71 (1993), št. 5, str. 134 – 142.
  29. Kaplan Robert S., Norton David P.: **Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System**. Harvard Business Review, vol. 74 (1996), št. 1, str. 75 – 85.
  30. Kaplan Robert S., Norton David P.: **Uravnoveženi sistem kazalnikov**. The Balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
  31. Kaplan Robert S., Norton David P.: **Strateško usmerjena organizacija**. Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 425 str.
  32. Kim Chan W., Mauborgne Renée: **Fair Process: Managing in the Knowledge Economy**. Harvard Business Review, vol. 81 (2003), št. 1, str. 127 – 136.
  33. Koller Timothy M.: **Valuing dot-coms after the fall**. The McKinsey Quarterly, 2001, št. 2. [URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>], 03.04.2001.
  34. Lev Baruch in Demers Elizabeth: **A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000**, Financial Research and Policy Working paper No. FR 00-13. Rochester: University of Rochester, William E. Simon Graduate School of Business Administration, The Bradley Policy Research Center, 2000. 44 str.
  35. Litan Robert: **Corporate Disclosure in the Internet Age**. The Financial Times, London, 2000, 24. maj. [URL: <http://www.brook.edu/views/op-ed/litan/20000524.htm>].
  36. Luehrman Timothy A.: **Investment opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers**. Harvard Business Review, vol. 76 (1998), št. 4, str. 51 – 67.
  37. Magretta Joan: **The Power of Virtual Integration: An Interview With Dell Computer's Michael Dell**. Harvard Business Review, vol. 76 (1998), št. 2, str. 72 – 83.
  38. Mauboussin Michael J.: **Get Real, Using Real Options in Security Analysis**. Frontiers of Finance, New York: Credit Suisse First Boston Corporation, vol. 10 (1999), 23. junij. 30 str.
  39. Mauboussin Michael J, Hiller Bob: **CashFlow.com, Cash Economics in the New Economy**. Frontiers of Finance, Equity Research, New York: Credit Suisse First Boston Corporation, vol. 9 (1999), 2. marec. 40 str.
  40. McConnell International LLC.: **Risk E-Business: Seizing the Opportunity of Global E-Readiness**. Avgust 2000. 23 str.  
[URL: <http://www.mcconnellinternational.com/ereadiness/EreadinessReport.htm>], 06.07.2001.
  41. McLean Robert I. G.: **The Canadian Performance Reporting Initiative, Performance Measures in the New Economy**. 1995.  
[URL: <http://cpri.matrixlinks.ca/Archive/PMNE/PerfMeasNE.html>], 25.09.2001.
  42. Melymuka Kathleen: **Measuring your online profitability**. The Australian Industry Standard, 2001, 7. september.  
[URL: <http://www.thestandard.com.au/articles/display/0,1449,15120,00.html>].

- 
43. Mesenbourg Thomas L.: **Measuring the Digital Economy**. Suitland (Md.): U.S. Bureau of the Census, april 2001. 19 str.  
[URL: <http://www.census.gov/eos/www/papers/umdigital.pdf>]
  44. Mramor Dušan: **Finančna politika podjetja**. 1. izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 154 str.
  45. Negroponte Nicholas: **Being Digital**. New York: First Vintage Books Edition, January 1996. 255 str.
  46. Nunes Paul: **Creating a Unique Internet Business**. Harpin Stephen ed.: Kickstarter.com: The definitive European Internet start-up guide. London: Macmillan Press Ltd., 2000. str. 20 – 48.
  47. Ovans Andrea: **E-Procurement at Schlumberger**. Harvard Business Review, vol. 78 (2000), št. 3, str. 21 – 22.
  48. Papacosta Greg: **Analyzing Cash Burn Rates**. EmailInvestor.com.  
[URL: <http://emailinvestor.com/articles/20010703.html>], 26. 04. 2002.
  49. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: **Ekonomski modeli za poslovno odločanje**. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
  50. Pučko Danijel: **Analiza poslovanja**. 3. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 289 str.
  51. Pučko Danijel: **Strateško upravljanje**. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
  52. Pučko Danijel: **Ravnateljstvo znanja**. Zbornik 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 53 – 69.
  53. Rappa Michael: **Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web**.  
[URL: <http://ecommerce.ncsu.edu/business-models.html>], 24.03.2001.
  54. Read Cedric et al.: **eCFO. Sustaining Value in the New Corporation**. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2001. 372 str.
  55. Reh John F.: **How Long Can I Keep Going?**  
[URL: <http://management.about.com/library/weekly/aa032202.htm>], 26. 04. 2002.
  56. Reichheld Frederick F., Scheffer Phil: **E-Loyalty, Your Secret Weapon on the Web**. Harvard Business Review, vol. 78 (2000), št. 4, str. 105 – 113.
  57. Rejc Adriana: **Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba**. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 178 str.
  58. **RIS 1999: Elektronsko poslovanje, definicije**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko, Projekt RIS, 1999. [URL: <http://www.ris.org/si/ris99/epodef.html>], 12.02.2001.

- 
59. **RIS 2000**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko, Projekt RIS, 2000. [URL: <http://www.ris.org/si/ris2000>, [http://www.ris.org/publikacije/j\\_eposlovnj.htm](http://www.ris.org/publikacije/j_eposlovnj.htm)], 06.07.2001.
  60. **RIS 2000/2001: e-nakupovanje končnih potrošnikov**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko, Projekt RIS, julij, 2001. 31 str.
  61. **RIS 2002: Velik preboj e-nakupovanja v Sloveniji**. Finance, Ljubljana, 2002, 10. november.
  62. Rugullies Erica: **Capitalize on Electronic Commerce**. E-Business Advisor, San Diego, vol. 17 (1999), št. 5, str. 20-21.
  63. Sawhney Mohan et al.: **TechVenture. New Rules on Value and profit from Silicon Valley**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 344 str.
  64. Siegel David: **Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 318 str.
  65. **Slovenski pravopis**. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU, 2001. 1805 str.
  66. Strassmann Paul A.: **Measuring and Managing Knowledge Capital**, Knowledge Executive Report. Knowledge Executive Inc., junij 1999. [URL: <http://www.strassmann.com/pubs/measuring-kc>], 04. 02. 2002.
  67. Šalamon Brane: **Ali sploh hočemo e-državo?** Dnevnik, Ljubljana, 2001, 9. januar.
  68. Tapscott Don: **The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence**. New York: McGraw – Hill, 1995. 342 str.
  69. Tapscott, Don: **Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation**. New York: McGraw – Hill, 1998. 336 str.
  70. Tekavčič Metka: **Analiziranje v pogojih elektronskega poslovanja**. Zbornik strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 161 – 185.
  71. Timmers Paul: **Business Models for Electronic Markets**. EM – Electronic Markets, vol. 8 (1998), št. 2, str. 3 – 8.
  72. Trigeorgis Lenos ed.: **Real Options in Capital Investment. Models, Strategies and Applications**. Westport (CT): Praeger Publishers, 1995. 361 str.
  73. Tyson Laura D'Andrea: **Old Economic Logic in the New Economy**. California Management Review, vol. 41 (1999), št. 4., str. 8 – 16.
  74. Ulrich Franke, Bernd Hickmann: **Is the Net-Broker an Entrepreneur? What Role does the Net-Broker play in Virtual Webs and Virtual Corporations?** Sieber Pascal, Griese Joachim (Eds.): Organizational Virtualness and Electronic Commerce, Proceedings of the 2nd International VoNet – Workshop. Bern: Simowa Verlag, 1999, str. 120 – 138. URL: [<http://www.virtual-organization.net>].
  75. Upton Wayne S., Jr.: **Business and Financial Reporting, Challenges From the New Economy**. Special Report. Financial Accounting Standards Board, april 2001. 135 str. [URL: [http://www.fasb.org/articles&reports/sr\\_new\\_economy.pdf](http://www.fasb.org/articles&reports/sr_new_economy.pdf)].



- 
76. Vehovar Vasja: **Je slovenski trg za internet premajhen?** Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000. URL: [<http://www.ris.org/si/ris2000/novice/200000619.htm>], 06.07.2001.
  77. Vehovar Vasja, Jana Murgelj: **Uporabniki interneta 2001.** Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko, Projekt RIS, oktober 2001. 165 str.
  78. Werbach Kevin: **Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era.** Harvard Business Review, vol. 78 (2000), št. 3, str. 85 – 93.
  79. White Gerald I., Sondhi Ashwinpaul C. in Fried Dov: **The Analysis and Use of Financial Statements.** Second edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. 1224 str.
  80. Woodal Pam: **Untangling e-economics.** The Economist, vol. 356 (2000), št. 8189, 23. september, Special section str. 5 – 7.

## 9 VIRI

1. Eurostat: **E-Commerce in Europe, Results of the Pilot Surveys Carried Out in 2001.** Eurostat, julij 2002. [URL: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/ict/studies/lr-e-comm-in-eur-2001.pdf>].
2. Internet Industry Partnerships: **Strategic Alliances & Joint Ventures – B2C, C2C.** Junij, 2001. [<http://www.orgnet.com/netindustry.html>]
3. Ministrstvo za informacijsko družbo: **Predstavitev Ministrstva: Zakaj Ministrstvo?** Ljubljana, 2000. [URL: <http://mid.gov.si/mid/mid.nsf>].
4. PricewaterhouseCoopers: **PricewaterhouseCoopers reveals polarisation in European Internet Market.** News release, 31. januar, 2001. [URL: [http://www.pwcglobal.com/uk/eng/about/svcs/brs/internet\\_150\\_prealese.html](http://www.pwcglobal.com/uk/eng/about/svcs/brs/internet_150_prealese.html)]
5. **Spletna trgovina <http://nakup.merkur.si>.** Interno gradivo podjetja Merkur d.d. 4 str.
6. **Vedenje porabnikov v spletni trgovini [nakup.merkur.si](http://nakup.merkur.si).** Interno gradivo podjetja Merkur d.d., 2001. 30 str.

## 10 PRILOGA

### 10.1 Kategorizacija neopredmetenih sredstev po FASB (Tabela 1)

	Možnost izločitve	Temelji na pogodbi ali zakonski pravici
Sporazumi in pogodbe (na primer o oglaševanju, izgradnji, svetovanju, kupoprodajne, o zaposlovanju, zavarovalne, licenčne, o vzdrževanju, managerske, o proizvodjanju, o trženju, ne-konkuriranju, o tantiemah, dobavljajo, poroštvene, hipotekarne ipd.)	✓	✓
Pravice (na primer radijskega ali televizijskega oddajanja, koncesije, črpanja plina, mineralov, vode, servisiranja ipd.)	✓	✓
Izvršne pogodbe (na primer poslovni najem)		✓
Dovoljenja (na primer gradbena, ekološka)		✓
Patenti	✓	✓
Avtorske pravice (na primer rokopisi, literarna dela, glasbena dela)	✓	✓
Koncesije (na primer kabelska televizija, radio, televizija)	✓	✓
Trgovske znamke in imena (na primer blagovne znamke)	✓	✓
Računalniška programska oprema in licence, računalniški programi, informacijski sistemi, programski formati, internetne domene in portali	✓	✓
Nepatentirana tehnologija (na primer skrivne formule in procesi, recepti, proizvodni procesi in postopki)	✓	✓
Vrednost zavarovanj	✓	✓
Tehnične risbe, tehnični in procesni priročniki, načrti	✓	
Baze podatkov	✓	
Raziskave in razvoj	✓	
Seznami (na primer oglaševalcev, kupcev, dobaviteljev, naročnikov, prejemnikov elektronskih sporočil)	✓	
Kartoteke podatkov (na primer zgodovina kreditne bonitete, zdravstvene kartoteke)	✓	
Odnosi s finančnimi institucijami (na primer stalen in pomemben deponent)	✓	
Vrednost sredstev, ki so predana v hrambo tretji osebi, dokler se ne izpolni določen pogoj za njihovo izplačilo drugi osebi ( <i>savings value of escrow funds</i> )	✓	
Geografsko območje prodaje ( <i>customer routes and territories</i> )	✓	

Vir: Upton, 2001, str. 69.

## 10.2 Število obiskovalcev spletne trgovine in njihova aktivnost (Tabela 2)

Mesec	Število obiskov v mesecu*	Število obiskovalcev v mesecu*	Baza obiskovalcev*	Novi obiskovalci v mesecu*	Mesečni doseg med uporabniki interneta	Mesečni doseg v bazi obiskovalcev	Pogostost obiskov	Povprečno trajanje obiska (v min)	Lepljivost strani za uporabnike interneta (v min)	Lepljivost strani za bazo obiskovalcev (v min)
jan.01	32.603	16.193	16.193	16.193	1,6%	100,0%	2,0	5,9	0,2	11,9
feb.01	23.286	12.730	22.391	6.198	1,2%	56,9%	1,8	5,9	0,1	6,1
mar.01	16.928	9.065	25.811	3.419	0,9%	35,1%	1,9	6,7	0,1	4,4
apr.01	29.591	15.367	30.982	5.172	1,3%	49,6%	1,9	7,5	0,2	7,1
maj.01	29.604	14.425	34.976	3.994	1,2%	41,2%	2,1	8,5	0,2	7,2
jun.01	30.800	16.428	38.914	3.938	1,3%	42,2%	1,9	16,5	0,4	13,0
jul.01	31.535	16.268	42.045	3.131	1,2%	38,7%	1,9	22,1	0,5	16,6
avg.01	33.862	17.283	45.128	3.083	1,3%	38,3%	2,0	23,1	0,6	17,3
sep.01	30.549	16.350	47.847	2.719	1,2%	34,2%	1,9	21,1	0,5	13,5
okt.01	38.490	19.747	52.652	4.804	1,5%	37,5%	1,9	21,7	0,6	15,9
nov.01	40.314	21.509	58.366	5.715	1,5%	36,9%	1,9	20,8	0,6	14,3
dec.01	70.760	33.111	66.160	7.793	2,3%	50,0%	2,1	14,5	0,7	15,5
jan.02	54.554	27.076	70.738	4.578	1,8%	38,3%	2,0	14,8	0,5	11,4
feb.02	70.279	32.417	76.374	5.636	2,1%	42,4%	2,2	16,5	0,8	15,2
mar.02	117.367	44.528	87.352	10.977	2,6%	51,0%	2,6	9,3	0,6	12,5
apr.02	147.260	51.276	100.254	12.902	3,0%	51,1%	2,9	9,0	0,8	13,3
maj.02	137.177	49.420	109.360	9.106	2,8%	45,2%	2,8	12,8	1,0	16,1
jun.02	142.412	52.366	119.097	9.737	2,9%	44,0%	2,7	11,3	0,9	13,5
<b>Povprečje 2001</b>	<b>34.027</b>	<b>17.373</b>	<b>40.122</b>	<b>5.513</b>	<b>1,4%</b>	<b>46,7%</b>	<b>1,9</b>	<b>14,5</b>	<b>0,4</b>	<b>11,9</b>
<b>Povprečje 1. polletja 2002</b>	<b>111.508</b>	<b>42.847</b>	<b>93.862</b>	<b>8.823</b>	<b>2,5%</b>	<b>45,3%</b>	<b>2,5</b>	<b>12,3</b>	<b>0,8</b>	<b>13,7</b>
<b>Skupaj 2001</b>	<b>408.322</b>	<b>208.477</b>		<b>66.160</b>						
<b>Skupaj 2002</b>	<b>669.049</b>	<b>257.084</b>		<b>52.937</b>						

Opomba: \* označuje podatke, ki so transformirani z določenim faktorjem in zato ne kažejo dejanske vrednosti, ampak služijo le za ilustracijo.

Vir: Log datoteke s strežnika *nakup.merkur.si*, program WebTrends, interni podatki podjetja Merkur, raziskava RIS, lastni izračuni.

### 10.3 Število kupcev v spletni trgovini in njihova aktivnost (Tabela 3)

Mesec	Število kupcev v mesecu*	Baza kupcev*	Novi kupci v mesecu*	Konverzija mesečnih obiskovalcev	Konverzija v bazi obiskovalcev	Odpadli kupci (stanje)*	Zadržani kupci (stanje)*	Delež odpadlih kupcev v bazi kupcev	Delež zadržanih kupcev v bazi kupcev	Delež prodaje zadržanim kupcem
jan.01	185	185	185	1,1%	1,1%	0	9	0,0%	5,1%	3,2%
feb.01	119	298	113	0,9%	1,3%	0	25	0,0%	8,4%	6,5%
mar.01	113	399	100	1,2%	1,5%	0	38	0,0%	9,4%	11,2%
apr.01	267	653	254	1,7%	2,1%	0	57	0,0%	8,7%	14,9%
maj 01	251	882	229	1,7%	2,5%	0	88	0,0%	10,0%	16,6%
jun.01	361	1203	320	2,2%	3,1%	0	160	0,0%	13,3%	18,6%
jul.01	273	1438	236	1,7%	3,4%	166	166	11,6%	11,6%	16,1%
avg.01	308	1677	239	1,8%	3,7%	257	201	15,4%	12,0%	17,1%
sep.01	236	1859	182	1,4%	3,9%	352	232	18,9%	12,5%	16,8%
okt.01	207	2022	163	1,0%	3,8%	575	229	28,4%	11,3%	15,5%
nov.01	455	2393	371	2,1%	4,1%	772	267	32,3%	11,2%	14,9%
dec.01	468	2779	386	1,4%	4,2%	1046	279	37,6%	10,1%	13,5%
jan.02	286	3011	232	1,1%	4,3%	1253	279	41,6%	9,3%	10,4%
feb.02	170	3124	113	0,5%	4,1%	1479	254	47,3%	8,1%	8,4%
mar.02	188	3253	129	0,4%	3,7%	1661	257	51,1%	7,9%	8,6%
apr.02	210	3404	151	0,4%	3,4%	1812	251	53,2%	7,4%	8,4%
maj 02	264	3595	192	0,5%	3,3%	2173	217	60,4%	6,0%	9,2%
jun.02	311	3850	254	0,6%	3,2%	2553	151	66,3%	3,9%	8,5%
<b>Povprečje 2001</b>	<b>270</b>	<b>1316</b>	<b>232</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,9%</b>	<b>264</b>	<b>146</b>		<b>10,3%</b>	<b>13,7%</b>
<b>Povprečje 1. polletja 2002</b>	<b>238</b>	<b>3373</b>	<b>178</b>	<b>0,6%</b>	<b>3,7%</b>	<b>1822</b>	<b>235</b>	<b>53,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>8,9%</b>
<b>Skupaj 2001</b>	<b>3.244</b>		<b>2.779</b>							
<b>Skupaj 2002</b>	<b>1.429</b>		<b>1.071</b>							

Opomba: \* označuje podatke, ki so transformirani z določenim faktorjem in zato ne kažejo dejanske vrednosti, ampak služijo le za ilustracijo.

Vir: Log datoteke s strežnika *nakup.merkur.si*, program WebTrends, interni podatki podjetja Merkur, lastni izračuni.

#### 10.4 Ocena poslovnega izida in struktura stroškov, v SIT (Tabela 4)

Mesec	Prihodki*	Ocena stroškov*	Ocena poslovnega izida*	Prihodki na kupca*	Prihodki od zadržanih kupcev (kumulativa)*	Prihodki na zadržanega kupca*	Delež stroš. nab. vred.	Delež stroš. plač	Delež stroš. vzdrž. in oglaš.	Delež stroš. dost.	Delež stroškov nab., log. in malo-prodaje	Delež drugih stroškov
jan.01	4.121.008	5.694.805	-1.573.797	22.244	133.513	14.173	61%	8%	14%	6%	9%	2%
feb.01	2.610.544	6.292.745	-3.682.201	21.879	436.495	17.376	35%	7%	31%	4%	5%	19%
mar.01	3.806.225	5.614.184	-1.807.959	33.671	1.179.835	31.312	61%	11%	16%	4%	5%	2%
apr.01	5.641.713	8.062.471	-2.420.758	21.138	2.414.059	42.712	58%	10%	14%	7%	10%	1%
maj.01	4.395.476	5.796.728	-1.401.253	17.498	3.406.142	38.741	63%	7%	9%	9%	10%	2%
jun.01	4.395.242	23.438.200	-19.042.958	12.172	4.651.718	29.048	16%	2%	77%	3%	3%	0%
jul.01	7.301.648	11.298.729	-3.997.081	26.728	5.200.438	31.249	55%	4%	27%	5%	7%	1%
avg.01	5.424.375	7.428.889	-2.004.514	17.628	6.427.756	31.985	62%	5%	14%	8%	9%	1%
sep.01	6.974.015	8.398.884	-1.424.869	29.614	7.506.071	32.304	66%	7%	7%	6%	14%	1%
okt.01	4.781.487	7.474.607	-2.693.120	23.072	7.665.556	33.442	53%	7%	24%	6%	9%	1%
nov.01	7.782.067	11.695.361	-3.913.294	17.092	8.536.336	31.983	54%	5%	21%	9%	10%	1%
dec.01	6.312.727	9.994.689	-3.681.962	13.493	8.568.634	30.661	52%	6%	22%	10%	9%	1%
jan.02	5.185.022	7.187.731	-2.002.708	18.146	7.156.359	25.608	60%	7%	15%	7%	10%	1%
feb.02	4.344.019	5.936.275	-1.592.256	25.619	6.104.033	23.999	62%	10%	11%	6%	9%	2%
mar.02	3.912.770	6.503.891	-2.591.121	20.768	6.595.187	25.614	50%	12%	23%	5%	8%	1%
apr.02	7.167.478	11.085.219	-3.917.741	34.069	7.064.337	28.122	54%	6%	26%	5%	8%	1%
maj.02	10.452.802	13.816.366	-3.363.564	39.630	8.660.399	39.972	63%	4%	15%	4%	10%	4%
jun.02	9.845.040	12.333.070	-2.488.030	31.670	8.828.563	58.576	66%	5%	13%	4%	11%	1%
Povp. 2001	5.295.544	9.265.858	-3.970.314	21.352	4.677.213	30.416	53%	7%	23%	6%	8%	3%
Povp. 1. pol. 2002	6.817.855	9.477.092	-2.659.237	28.317	7.401.480	33.649	59%	7%	17%	5%	9%	2%
Skup. 2001	63.546.527	111.190.293	-47.643.766									
Skup. 2002	40.907.131	56.862.552	-15.955.420									

**Opomba: \*** označuje podatke, ki so transformirani z določenim faktorjem in zato ne kažejo dejanske vrednosti, ampak služijo le za ilustracijo.

Vir: Interni podatki podjetja Merkur, lastni izračuni.

## 10.5 Razdelitev stroškov na variabilne in fiksne (dve možnosti), v SIT (Tabela 5)

Mesec	VC (nabavna vrednost + dostava)*	FC*	Delež VC	Delež FC	Delež VC v Prihodkih	VC (nabavna vrednost + dostava + direktni stroški nab., log. in maloprodaje)*	FC*	Delež VC	Delež FC	Delež VC v Prihodkih	Poslovni izid v prihodkih
jan.01	3.811.001	1.883.804	67%	33%	92%	4.349.346	1.345.459	76%	24%	106%	38%
feb.01	2.431.705	3.861.040	39%	61%	93%	2.774.204	3.518.541	44%	56%	106%	141%
mar.01	3.681.355	1.932.829	66%	34%	97%	3.968.976	1.645.208	71%	29%	104%	48%
apr.01	5.253.855	2.808.617	65%	35%	93%	6.027.991	2.034.480	75%	25%	107%	43%
maj 01	4.143.628	1.653.100	71%	29%	94%	4.746.865	1.049.863	82%	18%	108%	32%
jun.01	4.361.659	19.076.541	19%	81%	99%	4.967.725	18.470.475	21%	79%	113%	433%
jul.01	6.870.930	4.427.799	61%	39%	94%	7.708.771	3.589.958	68%	32%	106%	55%
avg.01	5.197.713	2.231.176	70%	30%	96%	5.881.875	1.547.014	79%	21%	108%	37%
sep.01	6.017.944	2.380.940	72%	28%	86%	7.164.914	1.233.969	85%	15%	103%	20%
okt.01	4.404.800	3.069.807	59%	41%	92%	5.067.923	2.406.684	68%	32%	106%	56%
nov.01	7.348.581	4.346.780	63%	37%	94%	8.498.911	3.196.450	73%	27%	109%	50%
dec.01	6.147.001	3.847.689	62%	38%	97%	7.063.868	2.930.822	71%	29%	112%	58%
jan.02	4.821.037	2.366.694	67%	33%	93%	5.525.985	1.661.745	77%	23%	107%	39%
feb.02	4.033.769	1.902.506	68%	32%	93%	4.563.845	1.372.429	77%	23%	105%	37%
mar.02	3.582.812	2.921.080	55%	45%	92%	4.128.046	2.375.845	63%	37%	106%	66%
apr.02	6.565.682	4.519.537	59%	41%	92%	7.467.613	3.617.606	67%	33%	104%	55%
maj 02	9.342.913	4.473.453	68%	32%	89%	10.711.026	3.105.340	78%	22%	102%	32%
jun.02	8.570.854	3.762.217	69%	31%	87%	9.957.806	2.375.264	81%	19%	101%	25%
<b>Povprečje 2001</b>	<b>4.972.514</b>	<b>4.293.344</b>	<b>59%</b>	<b>41%</b>	<b>94%</b>	<b>5.685.114</b>	<b>3.580.744</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>107%</b>	<b>84%</b>
<b>Povprečje 1. polletja 2002</b>	<b>6.152.844</b>	<b>3.324.248</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>	<b>91%</b>	<b>7.059.054</b>	<b>2.418.038</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>104%</b>	<b>42%</b>
<b>Skupaj 2001</b>	<b>59.670.171</b>	<b>51.520.122</b>				<b>68.221.370</b>	<b>42.968.923</b>				
<b>Skupaj 2002</b>	<b>36.917.066</b>	<b>19.945.486</b>				<b>42.354.323</b>	<b>14.508.229</b>				

Opomba: \* označuje podatke, ki so transformirani z določenim faktorjem in zato ne kažejo dejanske vrednosti, ampak služijo le za ilustracijo.

Vir: Interni podatki podjetja Merkur, lastni izračuni.

## 10.6. Dodatni podatki o poslovanju spletne trgovine (Tabela 6)

Mesec	Število naročil*	Stroški na naročilo (v SIT)	Prihodki na naročilo (v SIT)	Stroški dostave na naročilo (v SIT)	Število vidnih izdelkov*	Stroški pridobivanja obiskovalcev (v SIT)*	Faktor osveževanja
jan.01	185	30.740	22.244	1.959	2.512	820.184	0,5
feb.01	129	48.879	20.278	1.936	3.768	1.002.753	1,1
mar.01	122	45.845	31.081	1.916	3.768	0	0,0
apr.01	305	26.471	18.523	1.904	5.966	0	0,5
maj.01	267	21.719	16.469	1.882	5.966	529.373	1,5
jun.01	386	60.686	11.380	1.875	9.106	1.195.927	1,1
jul.01	330	34.270	22.146	1.870	9.106	0	0,5
avg.01	336	22.111	16.145	1.871	8.164	0	1,0
sep.01	257	32.620	27.086	1.855	8.164	0	0,5
okt.01	245	30.519	19.523	1.846	6.908	879.673	1,0
nov.01	546	21.406	14.243	1.838	6.280	0	0,5
dec.01	534	18.724	11.826	1.837	6.255	1.329.022	0,0
jan.02	308	23.358	16.850	1.681	4.867	129.519	1,0
feb.02	185	32.043	23.448	1.902	5.442	0	0,5
mar.02	188	34.522	20.768	1.866	5.690	972.378	0,4
apr.02	232	47.707	30.846	2.262	7.319	773.779	0,7
maj.02	327	42.309	32.009	1.838	7.363	1.262.666	0,4
jun.02	320	38.507	30.739	1.435	7.282	1.105.091	0,4
<b>Povprečje 2001</b>	<b>304</b>	<b>30.527</b>	<b>17.446</b>	<b>1.972</b>	<b>6.330</b>	<b>479.744</b>	<b>0,7</b>
<b>Povprečje 1. polletja 2002</b>	<b>260</b>	<b>36.437</b>	<b>26.213</b>	<b>1.904</b>	<b>6.327</b>	<b>707.239</b>	<b>0,5</b>
<b>Skupaj 2001</b>	<b>3.642</b>					<b>5.756.932</b>	
<b>Skupaj 2002</b>	<b>1.561</b>					<b>4.243.433</b>	

Opomba: \* označuje podatke, ki so transformirani z določenim faktorjem in zato ne kažejo dejanske vrednosti, ampak služijo le za ilustracijo.

Vir: Interni podatki podjetja Merkur, lastni izračuni.

---

## SLOVARČEK

affiliate program	partnerski program
attention economy	ekonomija pozornosti
bricks-and-mortar	tradicionalno, fizično podjetje
cash burn rate	stopnja porabe denarja
churn rate	stopnja osipanja
click-stream analysis	analiza uporabnikovega klikanja, premikanja po spletišču
clicks-and-mortar	tradicionalno podjetje, ki posluje tudi elektronsko, "križanec"
collaboration platform	platforma za sodelovanje
dot-com	internetno podjetje
e-business	elektronsko poslovanje
e-commerce	elektronsko trgovanje
freshness factor	faktor osveževanja
intellectual capital	intelektualni kapital
just-in-time	ravno ob pravem času
knowledge capital	intelektualni kapital, kapital iz znanja
lagging indicator	indikator z zamikom
leading indicator	vodilni indikator
loading	nalaganje (npr. spletnih strani)
mass customization	posamezniku prilagojena množična proizvodnja
net (web) metrics	internetna merila, internetni kazalniki
network economy	ekonomija omrežij
on-line	neposredno preko interneta
performance driver	gibalo uspešnosti
relational capital	kapital v odjemalcih
retained user	zadržan uporabnik
sindication	sindiciranje
stakeholders	interesne skupine v podjetju
stickiness	lepljivost
structural capital	strukturni kapital
third-party marketplace	storitve tretje stranke v poslovanju
unique visit(or)	posamezen obisk(ovalec)
value-chain integrator	povezovalc v vrednostni verigi
value-chain service provider	ponudnik storitev v vrednostni verigi
virtual community	virtualna skupnost
website	spletišče