

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, JUNIJ 2013

DANIEL NOVAKOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OPTIMIZACIJA PRODAJNIH PROCESOV V TRGOVINI NA DROBNO

Ljubljana, junij 2013

DANIEL NOVAKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Daniel Novaković, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Optimizacija prodajnih procesov v trgovini na drobno, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem Dr. Mirotom Gradišarjem

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 28.6.2013

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	2
2 RAZVOJ INFORMACIJSKEGA SISTEMA	2
3 METODE RAZVOJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA.....	4
3.1 Tradicionalna metoda	4
3.2 Metoda prototipa	5
3.3 Življenjski cikel.....	5
3.4 Razvoj s strani končnih uporabnikov	5
3.5 Uporaba programskih paketov	5
4 PREDSTAVITEV PODJETJA	6
5 INFORMACIJSKI SISTEMI, POVEZANI Z OPTIMIZACIJO	7
5.1 G.O.L.D. Shop.....	7
5.2 SAP.....	7
5.3 Blagajniške rešitve v poslovalnicah	8
5.3.1 Mikropis	8
5.3.2 Maop.....	8
5.4 Citrix.....	8
6 POSTOPEK UGOTAVLJANJA POTREB MERCATORJA.....	8
6.1 Logistika.....	9
6.2 Maloprodaja in maloprodajne poslovalnice	10
6.3 Trženje oziroma Oddelek za upravljanje blagovnih skupin.....	11
6.4 Informatika	12
7 IZBOR REŠITVE	12
8 TRF.....	13
8.1 Tehnične značilnosti in zahteve	14
8.2 Naloge udeleženih v proces upravljanja s TRF-jem	15
9 UVEDBA TRF.....	16
9.1 Prvi stik z IS TRF.....	16
9.2 Delavnice vodstvenih kadrov s TRF vodstvom	16
9.3 Delavnica s poslovodji maloprodajnih poslovalnic	16
9.4 PSPN analiza maloprodaje	17
10 UPORABA V POSLOVALNICAH	18
11 REZULTATI UVEDBE IN PRIMERJAVE.....	24
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Razširjen Leavittov diamant	3
Slika 2: Lastniška struktura na dan 31.12.2012 za 14.741 delničarjev (v %)	6
Slika 3: Postopek ekstrakcije podatkov in pošiljanje v TRF	14
Slika 4: Potencialni dobički različnih dejavnikov poslovanja	18
Slika 5: Potencialni dobički iz presežne zaloge	20
Slika 6: Potencialni dobički iz pomanjkanja zalog	20
Slika 7: Pregled in vnos ukrepov in komentarjev s strani poslovalnice	20
Slika 8: Pregled zalog na G.O.L.D. Shopu	21
Slika 9: Grafični prikaz gibanja zaloge, prometa in marže	21
Slika 10: Prikaz podrobnosti artikla na TRF	22
Slika 11: Prikaz matičnih podatkov, indeksov in potencialnih dobičkov za artikel	22
Slika 12: Pregled dogodkov zaloge, ki kažejo vse z zalogo povezane spremembe na artiklu	23
Slika 13: Pregled končnega stanja zaloge posameznega artikla	23
Slika 14: Potencialni dobički z različnih vidikov poslovanja za mesec kasneje	24
Slika 15: Primerjava dejavnosti posamezne poslovalnice z vsemi skupaj na zadnji dan meseca	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Naloge deležnikov optimizacije brez informatike in logistike	9
Tabela 2: PSPN analiza maloprodaje v Mercatorju za potrebe optimizacije	17

UVOD

Trenutni časi v poslovnem svetu zahtevajo iskanje boljših in učinkovitejših metod za doseganje rezultatov. Podjetja se zavedajo, da je tržna prednost le začasna faza tržnih razmer, zato stremijo k novim rešitvam za ohranjanje prednosti. Vse te prednosti nastajajo tudi zaradi uporabe pravilne kombinacije informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), ki v današnjih časih nastopa kot podpora vsakemu poslu.

Uporaba informacijskih sistemov (v nadaljevanju IS), ki temeljijo na moderni informacijski tehnologiji, lahko močno poveča konkurenčno prednost organizacije, njeno učinkovitost in uspešnost (Gradišar & Resinovič, 2001, str. 387).

Eden bistvenih izzivov in nalog vseh podjetij je zato povečevanje konkurenčnosti na domačem in mednarodnem trgu. Podjetje mora stalno izboljševati poslovanje, kar lahko doseže na več načinov: zniža stroške poslovanja, skrajša izvajalne čase, izboljša kakovost in prenovi poslovanje (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 13).

Pogostokrat pa se dogaja, da uvedba novega IS ne prinese nobene dodane vrednosti, in takrat se v podjetjih sprejemajo odločitve o tem ali se da donosnost IS povečati ali pa se enostavno odpovejo njegovemu razvoju.

Namen diplomske naloge je analizirati potencialne koristi na konkretnem primeru, ki jih orodje optimizacije nudi podjetjem v trgovinski panogi. Analiza potencialnih koristi lahko služi vsem, ki jih ta problematika zanima. Ukvarjal sem se z največjim slovenskim trgovskim podjetjem v času, ko se podjetje sooča z velikimi poslovnimi izzivi. Metoda dela je študija primera.

Cilj diplomske naloge, je na podlagi študije primera, ugotoviti možnosti za izboljšanje poslovanja, ki jih omogoča orodje za optimizacijo.

Prvi del diplomske naloge opisuje korelacijo med človekom, procesom in tehnologijo. Na podlagi te korelacije sem izpostavil ključne dejavnike, s katerimi se v podjetju odločijo kako (s katero metodo) in s katerimi IS bodo optimizirali procese.

V drugem delu sem predstavil podjetje in njegovo vizijo. Glede na pomembnost podjetja za slovenski trg sem na kratko opisal tudi zgodovino aktivnosti podjetja in predstavil ključne finančne podatke poslovanja. V sklopu tega dela diplomske naloge sem opisal tudi strukturo IT pred optimizacijo, ki se uporablja znotraj podjetja in je v povezavi s temo diplomske naloge.

V tretjem delu sem na podlagi sestankov opisal proces sprejemanja odločitev o uvedbi nove IS v podjetje. Tu sem predstavil konkreten IS, ki se je uvajal v podjetje. Ta del je zelo pomemben, saj se na teh sestankih začrtajo smernice, ki se bodo kazale na celem projektu optimizacije. V sklopu tega dela diplomske naloge sem opisal tudi uvajalni proces v maloprodajo.

V zadnjem delu sem na konkretnih primerih iz tekočega poslovanja pokazal delovanje konkretnega IS po uvedbi. Opisal sem primere, ki prinašajo pozitivne posledice, in tiste, ki ne pokažejo realnega stanja oz. imajo negativne posledice. S pomočjo teh primerov sem za konec izpeljal rezultat uvedbe IS po treh mesecih uporabe. Pri oceni rezultatov sem se osredotočil tudi na organizacijske tokove in odnos končnih uporabnikov do konkretnega IS.

1 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

V okviru prenove poslovanja so razlogi za modeliranje poslovnih procesov predvsem (Kovačič & Bosilj-Vukšić 2005, str. 178):

- Izboljšanje razumevanja procesa - veliko organizacij slabo pozna svoje poslovne procese;
- Ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda;
- Odkrivanje slabosti v izvajanju procesov;
- Prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi;
- Razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

Ugotovimo lahko, da je za vsak posel ključno spoznati potrebo po izboljšavi. Ko se le-to prepozna, je pomembno izdelati načrt, kako to potrebo zadovoljiti. Za podjetje šteje dodana vrednost in nič drugega.

Opisovanje poslovnih procesov je lahko precej kompleksno, nepregledno in tako za analitika kot uporabnika (izvajalca) procesa pogosto dvoumno in nenatančno. Zlasti je to moteče pri celoviti prenovi poslovanja, ko lahko obravnavamo tudi več deset procesov, ki jih sestavlja še mnogo več podprocesov in nekaj tisoč aktivnosti. V okviru prenove poslovanja zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele, in sicer najprej modele obstoječih procesov, ki jih potem analiziramo in ugotavljamo njihove pomanjkljivosti. Z modeliranjem si pomagamo tudi pozneje, tako da izdelamo predloge prenove procesov v obliki modelov, na katerih lahko preizkušamo učinke predlaganih sprememb, še preden jih v organizaciji uvedemo (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 177).

2 RAZVOJ INFORMACIJSKEGA SISTEMA

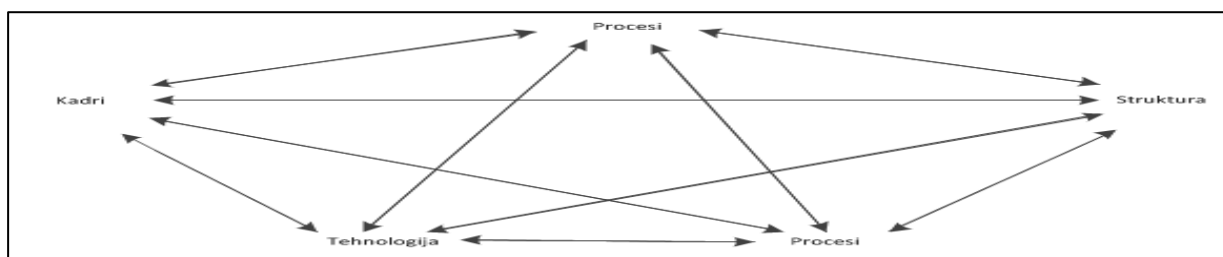
Pri razvijanju informacijskih sistemov sodelujejo poklicni informatiki, bodoči uporabniki in managerji. Managerji določijo okvirno vsebino bodočega sistema, ki mora biti usklajena s strateškimi in taktičnimi načrti organizacije. Poleg tega spremljajo razvoj in pomagajo pri reševanju nepredvidljivih težav. Bodoči uporabniki pri razvoju sodelujejo tako, da določijo svoje zahteve do najmanjših podrobnosti in s tem natančno opredelijo vsebino informacijskega sistema. Določijo vhodne podatke, izhodne podatke in pravila preoblikovanja vhoda v izhod na način, ki bo omogočal učinkovito in uspešno uporabo sistema v praksi ter s tem povečal konkurenčnost organizacije. Naloga informatikov pa je, da izberejo ustrezno računalniško in

komunikacijsko tehnologijo, zasnujejo bazo podatkov in izdelajo računalniške programe tako, da bo delovanje informacijskega sistema čim bolj hitro, zanesljivo in poceni (Gradišar & Resinovič, 2001, str. 422).

Pogostokrat ugotovimo, da uspešnost projektov informatizacij izvira iz organiziranosti sodelujočih kadrov podjetja. Ko se doseže kohezija med akterji informatizacije, je veliko več možnosti za uspeh pri projektih. Vsak akter mora vedeti, kaj je njegova naloga.

Da pri prenovi poslovanja ne gre zgolj za tehnološko problematiko je že pred več kot tremi desetletji ugotovil Leavitt in svoj socio-tehnični vidik predstavil tudi grafično v obliki »diamanta«. Opozarja nas, da moramo kakršno koli prenavo poslovnih procesov obravnavati v povezavi z vsemi ostalimi dejavniki, ki tvorijo socio-tehnični okvir organizacije. Rahlo prirejen in razširjen vidik problematike ter odnos med dejavniki, ki ob ostalih uvaja tudi vidik kulture, prikazuje Slika 1 spodaj (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004, str. 65).

Slika 1: Razširjen Leavittov diamant



Vir: A. Kovačič et al., Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 66.

Ugotovimo, da se odnosi med ljudmi ne smejo podcenjevati. Pomanjkanje katerekoli povezave zgoraj lahko pomeni manjši uspeh projekta informatizacije in optimizacije oz. neuspeh.

Prenova poslovnih procesov zajema naslednje globalne cilje (Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh, 2005, str. 266):

- Skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- Dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;
- Zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- Dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev.

Kovačič in Bosilj Vukšič ugotavljata, da so uspešni tisti projekti prenove in informatizacije poslovanja, pri katerih je stalno prisotna vodilna in usmerjevalna vloga managementa oziroma

zagotovljen poslovni vidik in pristop k informatizaciji poslovanja. Izhodišča takšnega pristopa so za oba partnerja v tem procesu (management in informatika) jasen in nedvoumen poslovni model in iz njega izhajajoči modeli poslovnih procesov. Management se mora odločati o prioritetah in intenzivnosti informatizacije predvsem na osnovi njenega vpliva na poslovanje. Le z aktivno vlogo pri projektu lahko management premosti ali odpravi tradicionalni prepad med poslovanjem in informatiko (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 270).

Ključni cilj zasnove informatike je uspešnost celotne organizacije. Pri tem mora organizacija ugotoviti svoje informacijske potrebe in skrbno načrtovati razvoj informatike s posebnim poudarkom na enotni in celoviti bazi podatkov. Le tako se lahko izogne zmede, ki nujno sledi uporabi nove informacijske tehnologije na stari način (Kovačič & Vintar, 1994, str. 116).

Ugotovimo lahko, da vsi avtorji pri razvoju IS izpostavljajo odnose med ljudmi znotraj podjetja. V manjših podjetjih odnos med ljudmi ne predstavlja omembe vreden problem, saj pri projektih sodeluje manj ljudi. Vse te opredelitve avtorjev so namenjene predvsem informatizacijam znotraj srednjih in večjih podjetij, kjer na projektih sodelujejo številni oddelki. Ugotovimo lahko tudi pomembnost dobrega vodenja projekta, ker projekti brez jasnega vodstva pogostokrat niso uspešni. Ključ pri vodenju projektov je pokazati dober zgled nižjim strukturam zaposlenih. To pomeni, da bo zaposleni veliko bolj produktiven in motiviran, če mu vodja pokaže na svojem primeru pomembnost opravljanja naloge.

V podjetju, ki je predmet optimizacije v tej diplomski nalogi, se večinoma odločajo za programske pakete, tako da se bodo le-ti uporabljali tudi v nadaljevanju.

3 METODE RAZVOJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Pri vpeljavi se je potrebno opredeliti za metodo. Prave oz. univerzalne naj ne bi bilo, vendar podjetja skušajo izbrati najbolj primerno glede na situacijo, v kateri se nahajajo. Za vpeljavo novega IS se lahko odločijo po različnih metodah, ki se pojavljajo v skoraj vseh knjigah uvajanja informacijskih sistemov. Tu so zbrane najpogosteje uporabljene metode, ki jih opisujejo skoraj vsi avtorji. Le-te so:

- tradicionalna metoda;
- metoda prototipa;
- življenjski cikel;
- razvoj s strani končnih uporabnikov;
- uporaba programskih paketov.

3.1 Tradicionalna metoda

Informatik pri razvoju računalniške rešitve ne sledi nobenemu formalnemu postopku. Na osnovi uporabnikovih potreb in želja izdelava neko rešitev, ki navadno izpolnjuje le del slednjih, vendar

pa je boljša od tistega, kar je bilo prej. Tradicionalen pristop rešitev dokumentira tako kot je določena rešitev nastajala, pri tem pa uporablja: besedne opise, diagrame poteka, oblike ekranskih slik in izhodnih poročil, strukture zapisov datotek in podobno. Dokumentacije včasih sploh ni, ali pa je nepopolna in se pogosto izdela šele, ko je razvoj sistema že zaključen (Gradišar & Resinovič, 2001, str. 430).

3.2 Metoda prototipa

Pod prototipnim pristopom pa na obravnavanem področju običajno razumemo pravzaprav neke vrste evolutivni pristop. V tesni interakciji z uporabniki skušamo najprej izdelati prototip (prvi približek) sistema, ki ga potem dopolnjujemo in spreminjamo, dokler ne izpolnjuje vseh uporabnikovih želja. Prototip se torej v tem primeru postopoma razvije (po vrsti približkov) v končni proizvod (Kovačič & Vintar, 1994, str. 47).

3.3 Življenjski cikel

Zelo razširjen in prepoznaven pristop, ki se uporablja v marsikateri panogi. V tem primeru gre za pristop, podoben tistemu pri programski opremi. Uporablja se predvsem za kompleksne sisteme programske opreme. Pomembna značilnost je cikličnost, ki je sestavljena iz posameznih faz. Faze si sledijo po točno določenem zaporedju, zato je natančnost zelo pomembna. Če pride do napake v začetnih fazah, se le-ta potem lahko vleče skozi celoten cikel. Zaznavanje napak v čim krajšem času je ključnega pomena. Vsak življenjski cikel vsebuje faze, ki jih opisujejo skoraj vsi avtorji v svojih knjigah. Razlike se pojavljajo le v številu teh faz, vendar ne v vsebini, saj nekateri avtorji uvrščajo več korakov v enega (Gradišar, 2009).

3.4 Razvoj s strani končnih uporabnikov

Gre za pristop, ki se danes vse pogosteje pojavlja. Pojavlja se, ker v podjetju uporabljajo starejše IS, ki jih podjetje nujno potrebuje za določene segmente svojega poslovanja. Taki primeri so predvsem značilni za večja slovenska podjetja, ki se omenjenih rešitev poslužujejo predvsem v logistiki, kjer v skladiščih raje uporabljajo stare preizkušene programe, pisane s strani lastnega kadra. Prednost takega sistema je, da se pri vsakem problemu hitro najdejo rešitve. Slabost pa je predvsem v nepreglednosti; kdo je ustvarjalec posameznega programa in zakaj točno se program uporablja, saj se skozi leta uporabe ustvari tudi po več sto programov. Eden od večjih problemov je tudi ta, da gre za stare IS. To pomeni, da so pisani v starejših programskih jezikih, ki jih mlad kader v podjetju ne pozna oz. ima odpor do učenja le-teh (Gradišar, 2009).

3.5 Uporaba programskih paketov

Gre za pristop, ki v ospredje daje že razvite informacijske rešitve v isti panogi. Kot primer si lahko vzamemo trgovsko panogo, kjer obstaja zelo veliko celovitih IS, ki že uspešno delujejo na trgu. Za trgovsko podjetje je predvsem pomembno, da se ob menjavi informacijske rešitve ne spreminjajo ključni segmenti poslovanja in da se IS lahko nastavlja v smeri načrtovanih

sprememb v poslovanju.

Prednost tovrstnih paketov je v tem, da so narejeni bolje kot če bi jih izdelali sami. Ti paketi so ponavadi plod raznih strokovnjakov in raziskav. Podjetja se za tovrstne pakete odločajo tudi zaradi relativno hitre uvedbe (Gradišar, 2009).

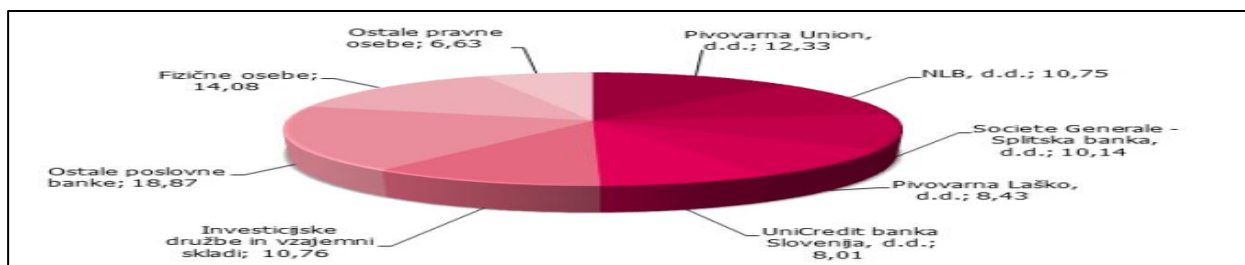
4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje se prvič na trgu pojavi leta 1949. Pod imenom Živila Ljubljana deluje vse do leta 1953, ko se preimenuje v Mercator. Glavna dejavnost je trgovina na debelo, s sedežem v Ljubljani. V naslednjih desetletjih se je podjetje usmerilo v interesno povezovanje z drugimi podjetji iz različnih panog. Povezovanje v tej obliki se zaključi s preimenovanjem podjetja v Poslovni sistem Mercator, ko se kapitalsko poveže s hčerinskimi družbami. V letih 1993–95 izvršijo največjo privatizacijo podjetja v Srednji Evropi do tedaj. V naslednjih letih podjetje postaja ključen trgovski faktor na področju nekdanje Jugoslavije. V letih 1998–2003 se podjetje odloči za številna kapitalska povezovanja in prevzeme trgovskih družb po Sloveniji. Pomembna odločitev je bila tudi ustanovitev odvisnih družb, ki se danes nahajajo na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni gori in Bolgariji. Mercator danes poleg že naštetih držav deluje tudi v Makedoniji in Albaniji. Glavna dejavnost podjetja danes je trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili (Skupina Mercator, 2012)

Po velikosti uvrščamo Mercator d. d. po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 42/2009-ZGD-1C, v nadaljevanju ZGD-1) med velika podjetja, saj zaposluje skoraj 24.000 ljudi (približno polovica od teh je zaposlenih v Sloveniji). Od tega približno 90 na oddelkih informatike. Vrednost prihodkov je 2.873.000.000€ in vrednost aktive 2.522.820.000 (Letno poročilo skupine Mercator za leto 2012, 2013).

Po nazivu podjetja lahko sklepamo, da gre za delniško družbo. Deleže prikazuje Slika 2.

Slika 2: Lastniška struktura na dan 31.12.2012 za 14.741 delničarjev (v %)



Vir: Letno poročilo skupine Mercator za leto 2012, 2013.

»Najboljši sosed« je dolga leta zaščitni slogan podjetja. To je pomenilo odpiranje poslovalnic po celi Sloveniji. Zato ne čudi dejstvo, da se v skupini Mercator trenutno nahaja preko 1600 poslovalnic, od tega jih je samo v Sloveniji 952. Poslovalnice po Sloveniji, se po velikosti in

dejavnosti delijo na hipermarkete – 23 poslovalnic, supermarkete – 129 poslovalnic in sosedske prodajalne – 333 poslovalnic (Skupina Mercator, 2012).

V prihodnosti si v Mercatorju želijo ohraniti vlogo vodilnega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo in utrditi položaj drugega največjega trgovca z izdelki za dom na ozemlju Slovenije. Na dolgoletnih obstoječih tujih trgih je cilj doseči položaj drugega največjega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo in se uvrstiti med tri največje trgovce z izdelki za dom. Na novih tujih trgih pa se je glavni cilj uvrstiti med pet največjih trgovcev z izdelki za vsakdanjo rabo. Skupno vsem trgom je cilj tudi razvijanje dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe (Skupina Mercator, 2012).

5 INFORMACIJSKI SISTEMI, POVEZANI Z OPTIMIZACIJO

V prejšnjem poglavju je bilo omenjeno število zaposlenih informatikov, zato ne čudi dejstvo, da je informatika precej razvejana v vsakem podjetju.

Prisotni so lahko razni projekti informatike. V tem trenutku je to šest večjih projektov, in sicer: optimizacija maloprodajnih procesov z IS TRF, prehod sistema DIS na G.O.L.D. Central, uvedba sistema Click & Collect (drive-in storitve v večjih hipermarketih, spletne storitve), uvedba sistema G.O.L.D. Stock v preostala skladišča, standardizacije računalniške opreme po režijskih oddelkih, uvedba poslovanja v oblakih z IS Citrix in uvedba informacijskega sistema SAP v Črno Goro.

V nadaljevanju so na kratko opisani IS, ki so posredno ali neposredno povezani z izvedbo optimizacije maloprodajnih procesov.

5.1 G.O.L.D. Shop

Namenjen uporabi v maloprodajnih poslovalnicah. Trenutno se v večjem številu uporablja le v poslovalnicah po Sloveniji. S pomočjo tega IS poslovalnice opravljajo temeljne naloge, kot so naročila dobaviteljem, prevzemi, pregledi zalog, recepture, transferji, zniževanja cen artiklom itd. Deluje na podlagi podatkov iz G.O.L.D. Centrala.

5.2 SAP

SAP je programska rešitev, ki družbi Mercator zagotavlja podporo finančno–računovodskemu sektorju. Na temo diplomske naloge se navezuje predvsem zaradi dveh nalog, ki jih opravlja v povezavi s sistemom G.O.L.D.:

- V SAP-u se centralno za vse družbe Mercatorja vodijo osnovni podatki poslovnih partnerjev in stroškovnih mest. Z vmesniki se podatki prenašajo v G.O.L.D. in vse druge ne SAP sisteme.
- Iz sistema G.O.L.D. se dnevno v SAP prenašajo podatki o prometu.

5.3 Blagajniške rešitve v poslovalnicah

V poslovalnicah po Sloveniji so prisotni različni ponudniki blagajniških rešitev. V nadaljevanju bom na kratko opisal le dva od štirih prisotnih ponudnikov, ker se bo optimizacija vršila le v poslovalnicah z blagajniškimi rešitvami teh dveh ponudnikov. Vsak ponudnik je odgovoren za skrb nad blagajniškimi programi in vso ostalo blagajniško in računalniško opremo. Vsaka prenova v procesu maloprodaje mora biti koordinirana tudi s ponudnikom blagajniških storitev. Nesodelovanje lahko pripelje do zamud v izvedbi prenov, ker samo ponudnik ve, kaj je združljivo z njihovo opremo znotraj poslovalnice.

5.3.1 Mikropis

Je po poslovalnicah najbolj prisoten ponudnik. IS, ki se uporablja za blagajniško poslovanje je Savica, ki preko vmesnikov deluje v povezavi s sistemom G.O.L.D. Shop.

5.3.2 Maop

Po zastopanosti drugi največji ponudnik blagajniških storitev v podjetju. Trenutno ni prisoten v hipermarketih. IS za blagajniško poslovanje pošilja podatke preko vmesnikov v sistem G.O.L.D. Shop za posamezno poslovalnico posebej.

5.4 Citrix

Je IS, ki je prisoten v celotnem poslovanju Mercatorja. Uporablja se zato, ker omogoča virtualno uporabo raznih IS. S tem se v podjetju izognejo morebitnim težavam z združljivostjo lokalnih računalnikov. To je le ena od številnih koristi, ki jih Citrix prinaša. Za optimizacijo maloprodaje je ključnega pomena. S pomočjo Citrixa v Mercatorju trenutno poteka standardizacija računalnikov (poslovanje v oblaku), z namenom odpravljanja IS in aplikacij z lokalnih računalnikov.

6 POSTOPEK UGOTAVLJANJA POTREB MERCATORJA

V Mercatorju so na podlagi številnih analiz posameznih oddelkov ugotavljali, da se znotraj maloprodajnih poslovalnic velikokrat ne sprejemajo optimalne rešitve tekočih problemov. Pri teh ugotovitvah so prednjačila mnenja tržnikov (Oddelek za upravljanje z blagovnimi skupinami, v nadaljevanju UBS), maloprodaje in logistike. Vsak oddelek se je soočal s svojim pogledom na probleme in na reševanje le-teh. Na podlagi te različnosti in tudi prepletenosti problemov so se dogovorili za skupni sestanek, na katerem so sodelovali vsi ključni oddelki. Pomembno pri prepoznavanju je bilo ugotoviti in ločiti vzroke ter posledice. Za lažje razumevanje problemov bodo v naslednjih poglavjih opisane značilnosti posameznega oddelka in opravila, s katerimi se srečujejo.

Poslovodja poda predlog samostojnemu strokovnemu sodelavcu (v nadaljevanju SSS), da se izvedejo ukrepi, ki lahko izboljšajo poslovanje poslovalnice. Ukrepi za izboljšanje so lahko povečanje obrata zalog, zmanjšanje zalog in sprostitev vezanih likvidnih sredstev. SSS je oseba, ki centralno skrbi za več poslovalnic, večinoma glede na geografsko območje teh poslovalnic, ki ga imenujemo tudi maloprodajno območje oz. MO, in predstavlja po hierarhiji nadrejenega posamezni poslovalnici. Primer predlaganih ukrepov:

- premik izdelka v drugo poslovalnico, kjer je prodaja boljša;
- vračilo promocijskih izdelkov, če se ugotovi, da po njih ni povpraševanja (ni prodaje);
- vračilo izdelkov iz razdelilnikov, če se ugotovi, da po njih ni povpraševanja (ni prodaje).

Razdelilnik predstavlja akcijske artikle, ki jih naročijo skladišča in jih dostavijo poslovalnicam po določenem ključu, v tem primeru glede na velikost poslovalnice. Posamezen artikel v razdelilniku se lahko količinsko ureja ali pa tudi ne. Če ga v skladišču prijavijo kot da ga ni možno urejati, pomeni, da mora poslovalnica namenjeno količino v celoti prevzeti. Artikli iz razdelilnika zasedajo točno določeno površino na policah znotraj poslovalnic.

SSS predlog pregleda, po potrebi dopolni, ga posreduje UBS, s katerim se nato dogovorita in odločita o izvedbi ukrepov. Bolj podrobno so zadolžitve opisane v Tabeli 1.

Tabela 1: Naloge deležnikov optimizacije brez informatike in logistike

	Poslovodja	SSS	UBS
Analiziranje podatkov v maloprodaji	*	*	
Analiziranje podatkov v UBS			*
Urejanje podatkov v G.O.L.D.-u (zaloge...)	*	*	
Urejanje sortimenta		*	*
Podajanje predlogov za izvedbo ukrepov	*	*	*
Izvajanje in potrjevanje ukrepov	*	*	*

6.1 Logistika

Mercatorjeva logistika se odvija na več lokacijah po Sloveniji. Oddelek logistike predstavlja zelo pomembno področje in je močno izpostavljen drugim oddelkom. Ta izpostavljenost je posledica tega, da se logistika ukvarja z veliko funkcijami. Med temi funkcijami bi lahko za potrebe diplomske naloge izpostavili skrb za skladiščenje in odpremo blaga. Gre torej za tisti oddelek, ki ne predstavlja vzroka težave z zalogami, ampak vseeno nosi največje posledice napačnih odločitev o zalogah.

Vsak dan se v skladiščih pod nadzorom logistike obdela 3700 naročil, 2000 ton blaga in 800 dostav. Pravilnost naročanja blaga dobaviteljem je ključnega pomena. Tu se misli tako na primarno naročanje (od internih dobaviteljev oz. Mercatorjevega skladišča) v poslovalnicah kot

tudi na sekundarno (od eksternih dobaviteljev) v logistiki, ki nastane kot posledica primarnih naročil. Napačne odločitve v maloprodajnih poslovalnicah močno povečajo stroške poslovanja logistike. Posledica so dodatni stroški dostav, stroški skladiščenja in nepravilne zaloge po skladiščih. Gre za proces, ki za seboj povleče mnogo neracionalnih odločitev.

Ne glede na izgube zaradi napak drugih sektorjev, pa mora logistika vseeno poskrbeti, da se vse dostavi na zaželeno lokacijo.

Veliko odločitev, povezanih z naročanjem dobaviteljem temelji na izkušnjah zaposlenih v logistiki. Kakovostno opravljanje svojega dela jim omogočajo številna orodja, kot so Power Pivot, MS Access, Excel in Olap kocka (agregirane vrednosti, seštete po predefiniranih poljih). Vsa ta orodja pa ne morejo dati skupnega pogleda na posamičen problem, zato vsaka po svoje usmerja reševanje.

Posledično se pogosto dogaja, da poslovalnice naročijo nek artikel iz skladišča, čeprav tega artikla ne prodajo tudi po več mesecev. To povzroča velike stroške skladiščenja in transporta. Omenjeni problem so skušali odpraviti skupaj z informatiko, predvsem z uvedbo avtomatskega naročanja preko IS G.O.L.D. (veliko se dela na vpeljavi Forecast & Topase, ki sta posebni orodji v sklopu G.O.L.D. Centrala, namenjena avtomatskemu naročanju). A vseeno jim ni uspelo izkoreniniti ročnega naročanja, ki je prepuščeno lastni presoji poslovođe posamezne poslovalnice. Ročno naročanje predstavlja več kot 50 % vseh naročil in to povzroča dodatne stroške v logistiki.

6.2 Maloprodaja in maloprodajne poslovalnice

Vsaka maloprodajna poslovalnica ima poslovođa. Poslovođa je odgovoren za vse odločitve, ki se sprejemajo znotraj posamezne poslovalnice. Poslovođa sprejema odločitve o naročanju, vračanju, prodaji, skladiščenju blaga in nadzoruje izvajanje del zaposlenih.

Poslovođa ima dokaj veliko svobodo pri vodenju poslovalnice, npr. pri izbiri nekaterih artiklov znotraj dovoljenega sortimenta (pogajanja z agenti eksternih dobaviteljev), količini artiklov (koliko bodo naročili), popolnjevanju polic (kam bodo artikel zložili in koliko), razporejanju delovnih dolžnosti, zniževanju cen artiklov (artikli pred iztekom roka, poškodovano blago), vračilih (koliko artiklov bodo vmili iz tega ali drugega razloga). Najpomembnejše omejitve pri odločitvah so redna cena artikla, upoštevanje obveznih sortimentov in umestitev artiklov na dogovorjeno lokacijo znotraj poslovalnice (za tiste artikel, za katere je to posebej dogovorjeno, npr. plani za razdelilnike).

Vsak poslovođa mora skrbeti za izvajanje aktualnih odločb iz višjih organizacijskih struktur Mercatorja. Te dobi preko elektronske pošte (obvestila o spremembah cen, obvestila o akcijah, o pravilnikih, izobraževanjih, uporabi raznih orodij ...), preko telefona in v živo od svojega SSS.

Vsekakor so težave prisotne v vseh poslovalnicah. Te težave se skuša odpraviti že dolgo časa.

Največ vloge pri zaznavanju in odpravljanju težav nosijo SSS in vodstveni kader (direktorji maloprodaje), saj poslovodje praviloma ne uspevajo v celoti slediti trendom poslovanja znotraj posamezne poslovalnice, v kateri delajo. SSS nastopa kot vmesna komunikacija med vodstvom (maloprodaje in UBS) in poslovodjo. Glavna naloga je skrb za izvajanje odločitev s strani vodstva in pridobivanje informacij o stanju v posamezni poslovalnici (poslovodja je dolžan obveščati SSS o vseh relevantnih dogodkih in ob morebitnih vprašanjih se vedno najprej obrne na SSS).

Za razumevanje problematike v poslovalnicah je pomembno poznati hierarhično strukturo, ki se razlikuje glede na velikost poslovalnice. V hipermarketih je tako struktura veliko bolj razvejana, saj gre za večje število zaposlenih. Tam so poslovodji podrejeni vodje raznih oddelkov, kot so vodja nadzora blagajn, vodja tehničnega oddelka, vodja ribjega oddelka in ostali. Ne glede na velikost, pa ima vsak vodja svojega namestnika. Pri vsem skupaj pa je treba upoštevati, da imajo hipermarketi tudi večja lastna skladišča ter tako tudi naročujejo in prodajajo več artiklov. V hipermarketih zaradi slabše komunikacije nastajajo problemi pri prepoznavanju, saj prepletenost in številčnost oddelkov povzročata slabše odkrivanje problemov. V manjših poslovalnicah pa je problem ravno obraten, saj poslovodja ne zmore sam voditi, usmerjati in odkrivati problemov.

6.3 Trženje oziroma Oddelek za upravljanje blagovnih skupin

Na oddelku UBS se danes srečujejo s številnimi izzivi. Ti izzivi so prišli kot posledica globalne krize, ki se še posebej odraža v trgovinskem sektorju. Izpostaviti je potrebno, da odločitve na oddelku UBS vplivajo neposredno na poslovanje v maloprodaji in vse druge oddelke.

Včasih je bila naloga oddelka UBS osredotočena predvsem na nabavo in dobavitelje, danes pa je opis nalog mnogo bolj kompleksen. Danes se v ospredje postavlja kupca in njegove potrebe ter marketinške cilje. Na drugi strani pa imamo trgovca, ki skrbi za blagovne skupine, sortimente, cene, promocije in razne strategije ter taktike upravljanja blagovnih skupin. Zadnji korak sodobnega upravljanja blagovnih skupin je segmentiranje kupcev.

Posledica sodobnega trženja je povečanje marže proizvodov, zmanjšanje zalog, povečana prodaja in tržni delež, zadovoljstvo kupca s pravo kombinacijo 4P, ki so distribucija (ang. *place*), cena (ang. *price*), proizvod (ang. *product*), promocija (ang. *promotion*). Lahko bi povzeli, da se na oddelku ukvarjajo z maloprodajo v globalnem smislu, saj skrbijo za zasnovo ideje o prodaji, ki jo potem poslovalnice realizirajo. Ključni problemi se zato pojavljajo pri vseh 4P-jih. Pri artiklu nastajajo problemi v smislu trženja le-tega, na podlagi odločitve UBS. Pri tej odločitvi si pomagajo z analizami prodaje posameznih artiklov. Zaradi teh analiz lahko izberejo napačen artikel za trženje, če se v poslovalnicah nepravilno prodaja in naroča artikel. Na podlagi prej omenjenega problema lahko nastanejo težave tudi z ostalimi tremi P-ji. To lahko vodi v promocijo artikla, za katerega nimajo točnih podatkov in se bo posledično postavila napačna cena artikla in napačni cilji poslovanja. To vse skupaj vodi do velikega povečanja stroškov. Zaradi napačne odločitve se posredno ali pa tudi neposredno izgublja v primerjavi s konkurenco, zato je odpravljanje tovrstnih problemov prioriteten cilj UBS in podjetja v celoti.

UBS si že nekaj časa skupaj z informatiko prizadeva za čimprejšnjo uvedbo IS za analizo poslovanja v maloprodaji.

6.4 Informatika

Oddelek informatike pri optimizaciji nosi vlogo svetovalca in koordinatorja s tehničnega vidika. Da bi izbrali pravo rešitev za optimizacijo poslovanja, je potreben nekdo (ali nek oddelek), ki pozna tehnične in vsebinske zmožnosti sedanje strukture IS, ter zna na podlagi tega znanja izbrati pravi način oz. pravi IS za odpravo iz prejšnjih poglavij omenjenih problemov v poslovanju. V tem primeru je to Oddelek informatike za blagovno poslovanje (BP), ki med drugim skrbi tudi za G.O.L.D. Naloga oddelka v tej fazi je oceniti in združiti probleme v celoto, jih primerjati z zmožnostmi G.O.L.D.-a in nato svetovati možne rešitve (novi IS ali izboljšanje analitike znotraj G.O.L.D.-a).

Za analitiko v G.O.L.D.-u si je potrebno pomagati z različnimi izpisi in spremljanjem sprememb zalog, za to pa je potrebno veliko znanja, časa in poznavanja IS, kar pa v poslovalnicah, pričakovano, ni izvedljivo v meri, ki bi si jo želeli. Četudi bi bilo vseh od treh naštetih zahtev dovolj, to ne bi pomenilo rešitve, saj bi bil proces odkrivanja napak preobsežen in s tem neprimeren, zato so se v informatiki odločili za nov IS, vprašanje je bilo le kateri.

7 IZBOR REŠITVE

Glede na informacijsko strukturo znotraj poslovalnic in Mercatorja na splošno, so se na oddelku informatike za BS odločili, da bodo v reševanje problematike vključili tudi dolgoletnega partnerja, podjetje Aldata Solutions. Za to so se odločili na podlagi izkušenj, ki jih je imela Aldata na področju G.O.L.D.-a, saj so dobro poznali zmožnosti in pomanjkljivosti sistema.

Rešitev Mercatorjeve problematike so hitro našli. Mercatorju so predlagali poslovno informacijsko rešitev TRF retail, ker so idejnega vodjo tega IS dobro poznali, saj je bil dolgoletni delavec pri Aldati.

Za Mercator je bila to sprejemljiva odločitev, saj so na podlagi te povezanosti med Aldato in TRF-jem vedeli, da bodo s tehničnega vidika lahko hitreje izvedli projekt in da bodo v primeru tehničnih težav v delovanju hitreje odkrili vzrok. Po drugi strani pa so ostali zadržani glede vsebinskega dela, ki ga je ponujal TRF, vsaj dokler niso dobili odgovora iz prve roke s strani podjetja TRF. Da so se prepričali o primernosti izdelka TRF, so se dogovorili za sestanek. Sestanek so se udeležili vsi relevantni oddelki Mercatorja, Aldate in TRF ekipa.

Mercator je predstavil svojo problematiko prisotnim, v kateri so omenili vse točke iz prejšnjega poglavja te diplomske naloge. Aldata je v začetku nastopala le kot tehnični posrednik in svetovalec v realizaciji projekta. Ostalim je preostalo samo to, da predstavniki podjetja TRF predstavijo svoj izdelek in da se vsi skupaj odločijo, ali je TRF tisto, kar je Mercator potreboval.

8 TRF

Je francoski spletni IS za trgovska in podobna podjetja, ki na trgu obstaja od leta 2009. Ustvarjen je na podlagi trgovskih znanj strokovnjakov, ki so bila v veliki meri pridobljena z delom na G.O.L.D.-u. IS je namenjen predvsem za uporabo v maloprodaji. Služi kot svetovalno in analitično orodje. Uporaba je možna po predhodnem najemu oziroma preko plačila naročnine, merjene na poslovalnico in čas uporabe (mesečni interval).

Učinkovitost programske rešitve je povezana s tem, da je ustvarjena s partnerjem, kot je matematični laboratorij, s pomočjo raznih matematičnih modelov ter strategij partnerstva za raziskave in razvoj. Ti matematični modeli se odločajo na podlagi TRF opozoril (za posamezen artikel ali poslovalnico izračunava opozorila glede presežka in pomanjkanja zalog, prodaje, marže in dejavnosti), zgodovine obnašanja in naše poslovne strategije (TRF retail, 2011).

TRF nudi spremljanje vseh zgoraj naštetih opozoril, na podlagi katerih se podjetja odločijo, katere bodo uporabili. V Mercatorju so se odločili, da bodo uporabljali le tista, ki so povezana z zalogo, prodajo (samo sortimenti) in dejavnostjo (kazalnik operativne narave, povezan z naročanjem). Ocenili so, da bodo s tem največ pridobili oz. bodo imeli najbolj realne podatke.

V prejšnjih poglavjih so opisani problemi logistike, maloprodaje in UBS, kjer je poudarjena problematika napačnega naročanja, ki povzroča presežne in premajhne zaloge poslovalnicam. S TRF-jem bo poslovalnica dobila opozorilo in bo lahko to početje dokaj ažurno (npr. v enem mesecu) popravila ter razbremenila sebe in skladišče.

Presežne zaloge so navadno posledica nepravilne ocene poslovodje, koliko nekega artikla potrebuje, včasih pa ta problem nastane zaradi akcij, pri katerih poslovalnica ne more vplivati na količino prejema nekega artikla. Presežna zaloga povzroča nepotrebne stroške financiranja zalog, dodatne manipulativne stroške ter večjo možnost odpisa blaga.

Kot nasprotje presežni se pojavlja premajhna zaloga, ki pa je posledica nepravilnih nastavitvev samodejnega naročanja ali napačnega ročnega naročanja. Posledično se kaže v zmanjšani prodaji zaradi pomanjkanja zalog.

Naslednji sklop opozoril se nanaša na izpad prodaje kot posledice neustreznega sortimenta. Gre za artikle, ki se v nekaterih poslovalnicah zelo dobro prodajajo, druge poslovalnice pa teh artiklov nimajo v sortimentu. Ta opozorila so pomembna predvsem za službo UBS, ki se na njihovi podlagi odloči, da nek artikel dodajo v sortiment poslovalnice. TRF omogoča veliko več na področju prodaje, vendar se je Mercator odločil le za te.

Eden zelo pomembnih dejavnikov je tudi marža, vendar so v Mercatorju menili, da jim TRF analize o marži v začetku ne bodo potrebne. Tu je prevladalo mnenje, da je bolje, da se v začetku poslovalnice ne obremenjuje s prevelikim številom opozoril. Res pa je tudi, da je bilo v uvajalni

fazi premalo znanja in izkušenj o delovanju TRF, zato je marža skupaj s prometom nekako ostala zanemarjena. Boljša rešitev bi bila, če bi se opozorila za ta dva indeksa kazala samo vodstvu in bi imeli bolj točne informacije v globalnem prikazu opozoril na TRF.

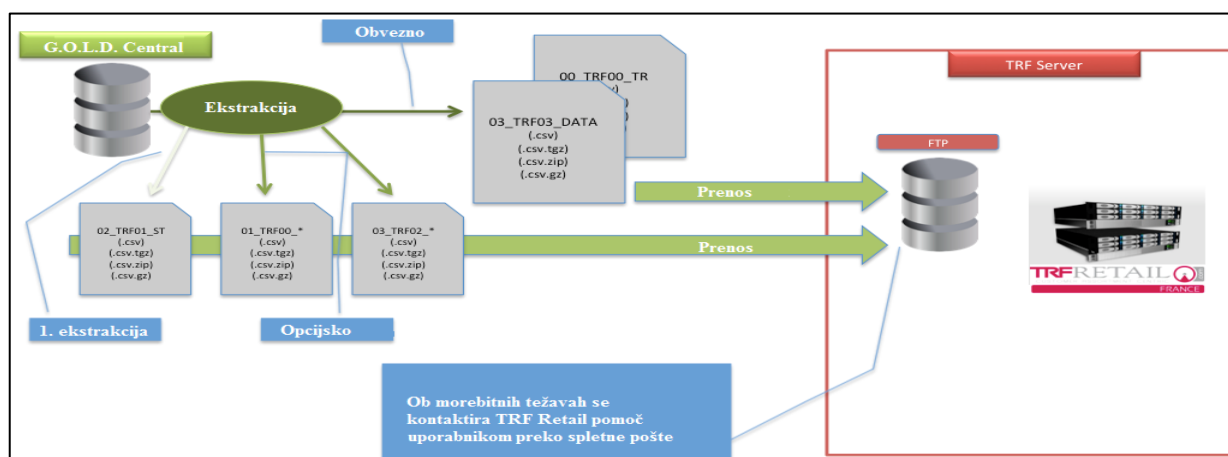
V sklopu opozoril marža so zajeta tista opozorila, ki bi lahko za posledico imela odpise blaga zaradi poteka roka uporabnosti ali nekurantnosti.

Sklop opozoril dejavnosti pa zajema opozorila, kadar ima poslovalnica zadostno količino določenega artikla, pa kljub temu ta artikel dodatno naroči. S tem nastanejo nepotrebni manipulativni stroški.

8.1 Tehnične značilnosti in zahteve

Na Sliki 3 je z leve proti desni opisan postopek prenosa podatkov iz G.O.L.D.-a v TRF. Vse se začne z Excelovo datoteko s strani tehnične ekipe TRF. V tej datoteki opišejo podatke, ki jih potrebujejo, in vrstni red stolpcev, po katerih želijo dobiti te podatke.

Slika 3: Postopek ekstrakcije podatkov in pošiljanje v TRF



Vir: TRF retail, TRF retail box V3.1-11, 2011, str. 11.

Naslednji korak je izvoz podatkov iz podatkovne baze G.O.L.D. Potrebno je vedeti, da so nekateri stolpci nujni za delovanje TRF, nekateri pa ne (odvisno od vsebinskih dogovorov o prikazu informacij). Za pravi izvoz podatkov je zadolžena Aldata, katere pristojnost je konfiguracija parametrov in orodij. Ko so vsi parametri pravilni in se podatki pravilno zapisujejo, ekstrakcijo vršijo zaposleni v Mercatorju, in sicer oddelek G.O.L.D. IT skrbnikov. Ti nato pošljejo .csv podatke G.O.L.D. strokovnjakom znotraj Mercatorja, ki so zadolženi tudi za projekt TRF. Njihova naloga je, da preverijo, ali so podatki pravilno izvoženi. To je možno na dva načina; preko G.O.L.D.-a (ekransko) ali preko SQL ukazov v podatkovni bazi G.O.L.D. Centrala. Ko G.O.L.D. IT skrbniki dobijo potrditev, da so podatki pravilni, se te podatke v obliki .csv datotek odloži na ftp naslovu, ki se nahaja na TRF strežniku. Od tu naprej se s podatki

ukvarja tehnična ekipa TRF, ki v roku 1 - 3 dni objavi nove podatke na svoji spletni programski rešitvi TRF. Dogovor je, da mora Mercator podatke odložiti do petega v mesecu.

8.2 Naloge udeleženih v proces upravljanja s TRF-jem

Naloga poslovalnice je, da pregleda opozorila v TRF in jih glede na njihovo naravo uredi (npr. predlaga/izvede rešitev ali poda predlog ukrepov SSS ipd). Vzporedno je potrebno tudi urejanje artiklov v G.O.L.D.-u (npr. preknjižba oziroma urejanje nepravilnih knjižnih zalog, ponastavitev parametrov avtomatskega naročanja ipd). Podroben proces opravi in nalog je opisan v Prilogi 1.

UBS in SSS izvajata in potrjujeta ukrepe, ki imajo učinek v poslovalnici. SSS mora biti seznanjen z ukrepi UBS, katerih posledice se odražajo v poslovalnici:

- UBS opravlja dogovarjanje z dobavitelji za vračilo izdelkov, ki se slabo prodajajo oziroma imajo (pre)veliko število dni vezave zalog. To so na primer artikli iz razdelilnikov, promocijski artikli ipd.
- Poslovalnica in SSS se dogovarjata za premike (transferje) blaga med poslovalnicami za izdelke, ki se slabo prodajajo, ali pa kadar vračilo dobavitelju ni možno (v primeru, da je prodaja določenega izdelka slaba v večini poslovalnic).

Da bi postopek kroženja podatkov bil čim bolj tekoč, mora poslovalnica biti o ukrepih obveščena in pri njihovem izvajanju aktivno sodelovati. Analiziranje podatkov se prične, ko so v TRF na razpolago podatki za pretekli mesec (npr. analiza podatkov za oktober se prične 5. novembra). Poslovalnica je med drugim odgovorna tudi za stanje knjižnih zalog v G.O.L.D.-u, zato jih mora sproti preknjižiti, če ugotovi neskladje oz., jo na to opozori TRF. Primeri za urejanje knjižnih zalog:

- preknjiževanje zalog istovrstnih izdelkov;
- premik blaga v drugo poslovalnico;
- nastavitev parametrov za avtomatsko naročanje;
- vračilo blaga dobavitelju (po dogovoru s SSS in z dobaviteljem).

SSS poslovalnici pri izvajanju navedenih aktivnosti nudi pomoč pri podajanju predlogov, organizaciji in izvedbi, poleg tega pa tudi sam izvaja in potrjuje ukrepe.

UBS pregleda opozorila v TRF-ju in jih glede na predlagani ukrep uredi. Primeri urejanja podatkov v UBS:

- dodajanje/izločanje artiklov v/iz sortimenta,
- dodeljevanje/urejanje globin (glede na globino se določajo različni sortimenti za različen format maloprodajnih poslovalnic).

9 UVEDBA TRF

V Mercatorju so se odločili, da bodo vpeljali TRF po metodi programskih paketov. Ugotovili so potrebo po TRF in ocenili relativno hitro uvedbo le-te. Uvedba TRF se je izvajala skozi številne korake. Ti koraki še danes niso v celoti izpeljani. Da bi se uporaba lahko začela, se je moralo določiti, za katere poslovalnice se bodo prikazovali podatki.

9.1 Prvi stik z IS TRF

Na začetku se je malo zaposlenih v Mercatorju ukvarjalo s funkcionalnostmi novega IS in potrebami Mercatorja. Prva naloga je bila spoznati TRF in napisati prva navodila za uporabo. TRF na začetku ni bil v slovenskem jeziku, zato so bila navodila še toliko bolj zaželena, predvsem zaradi terminologije. Potrebno je bilo prevesti in uporabiti terminologijo, ki jo uporabljajo v Mercatorju že pri drugih IS, kot je npr. v G.O.L.D.-u. Navodila so bila pomembna za hkratno informativno spoznavanje drugih oddelkov zmožnosti in karakteristik TRF-ja. Problematičen pri teh navodilih je bil dogovor, da oddelk informatike skrbi samo za tehnično izvedljivost in tehnično skrb za TRF. Skrb za vsebinsko plat pa še ni bila določena. Tako se iz navodil ni moglo poiskati odgovorov na vprašanje kaj storiti, da se izboljša poslovanje.

V začetku je TRF prikazoval podatke za 4 poslovalnice, predvsem z dolenskega konca Slovenije. Za pridobitev točnih in realnih scenarijev uporabe IS so se odločili, da bodo razširili nabor poslovalnic, ki bodo zajete v TRF. Dodali so desetih novih poslovalnic.

9.2 Delavnice vodstvenih kadrov s TRF vodstvom

Na te delavnice so bili povabljeni vsi oddelki, ki so že bili predstavljeni v tej diplomski nalogi. Določeno je bilo, kdo bo skrbel za vsebinski del IS, pri odločitvi pa je bilo pomembno, da je ta oseba bila del maloprodaje, da poseduje znanje poslovanja na G.O.L.D.-u, ki je relevantno za maloprodajno poslovanje in poseduje znanja, povezana z informatiko. Na delavnicah so se dogovorili tudi za točno število poslovalnic, za katere bodo posredovani podatki. Poslovalnice razdelijo na skupine (clusterje oz. gruče) po štirih kriterijih, ki so tudi prikazani v Prilogi 2:

- format: supereta, supermarket in hipermarket;
- maloprodajno območje (v nadaljevanju MO), deljeno na posameznega SSS;
- geografska pozicija oz. regija;
- država, s katero bi se lahko primerjali podatki za vse poslovalnice istočasno.

9.3 Delavnica s poslovodji maloprodajnih poslovalnic

Na delavnici za končne uporabnike je bilo pomembno predvsem to, da poslovodje, poleg že obstoječih opravil, začutijo prednosti IS. V začetku je nov IS za njih pomenil dodatno opravilo in posledično zmanjšanje produktivnosti, zato je bilo nujno potrebno, da delavnico vodi izkušena

oseba s področja maloprodaje, ki pozna TRF. Delavnica je potekala dva dni v dveh izmenah, kar pomeni približno 8-9 poslovdij hkrati po 4 ure. Dlje kot je delavnica trajala, bolj so poslovodje videli koristi, vendar, kot je bilo pričakovano, jim nova IS ni bila pretirano všeč. Enako bi bilo za vsako drugo IS. Vedeli so, da bodo tovrstna pričakovanja uresničili šele takrat, ko bo IS prinesla koristi posamezni poslovalnici in se bodo te koristi konkretno videle. Na delavnici so se trudili prikazati IS kot uporabno orodje. Cilj je bil prepoznavanje smisla IS kot olajšanje odpravljanja problemov poslovanja znotraj poslovalnice.

Da bi delavnica bila uspešna, je vsak poslovodja na koncu moral poznati proces zaznavanja problema oz. opozorila, proces vnašanja komentarjev in proces kontroliranja napredka. Vse to so morali znati povezati s svojim delovnim procesom. To pomeni, da so morali poznati posledice svojih ravnanj s TRF. Najbolj jih je skrbelo, kaj storiti v primeru, če se odločijo za napačen ukrep in ali bi to imelo direkten vpliv na poslovanje. Zato jim je bilo nujno potrebno razložiti, da je TRF le svetovalno orodje in da se z njim ne more v praksi ničesar narediti. Vse delo, ki ga svetuje TRF, se bolj ali manj opravi na G.O.L.D.-u, kjer so aktivnosti lahko direktno povezane s slabimi in dobrimi odločitvami.

9.4 PSPN analiza maloprodaje

Tabela 2: PSPN analiza maloprodaje v Mercatorju za potrebe optimizacije

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • primerjava podatkov med posameznimi poslovalnicami • finančno ovrednoteni podatki • nadzor in vpogled za SSS 	<ul style="list-style-type: none"> • počasno delovanje programa v maloprodajnih poslovalnicah • vpliv na alarme iz podatkov zadnjega dne v mesecu • strošek licenc
<ul style="list-style-type: none"> • irekten vpogled poslovodij • upravljanje s prostorom • obvladovanje zalog • obvladovanje naročil • načrtovanje in kreiranje sortimentov 	<ul style="list-style-type: none"> • dostop preko spleta omogoča neovirano odtekanje podatkov
Priložnosti	Nevarnosti

Vir: PS Mercator d.d., PSPN analiza orodja TRF – MALOPRODAJA, 2012, str. 1.

Iz PSPN analize v Tabeli 2 lahko ugotovimo, da nevarnosti izvirajo predvsem iz varnostnih razlogov. Zaradi razkropljenosti ponudnikov opreme v poslovalnicah, se pojavljajo slabosti v performansah. Performančni problemi se bodo reševali z optimizacijo procesov na Citrix strežnikih, kamor bodo v prihodnosti namenili sredstva za povečanje zmogljivosti in ne bo prihajalo do preobremenitev sistema oz. se bodo taki problemi manj pojavljali.

Pozitivni vplivi, ki jih opisuje analiza, pa so opisani v naslednjih poglavjih, ali pa so že bili

opisani v predhodnih poglavjih.

10 UPORABA V POSLOVALNICAH

Na začetku tega poglavja (to velja tudi za vsa naslednja) je treba povedati, da so za prikaz delovanja TRF uporabljeni fiktivni primeri artiklov (količine, cene, vrednosti), ukrepov in poslovalnic, ki ponazarjajo uporabo v realnem okolju.

Na Sliki 4 so prikazani možni prihranki za posamezen ukrep. Največ lahko prihranimo s kazalcem presežne zaloge. Te podatke moramo vzeti z rezervo, saj so razlogi za te velike vrednosti lahko poslovna specifika v posameznem mesecu poslovanja, ki niso bili predvideni pri zajemu in izvozu podatkov.

Pri tem je zelo pomembno opozoriti, da izraz »dobički« v TRF nikakor ne ustreza pojmu dobička v računovodskem smislu. Gre le za morda neposrečen prevod angleškega izraza *gains* v slovenščino. Z enako rezervo je potrebno vzeti tudi prevod dejavnost.

Slika 4: Potencialni dobički različnih dejavnikov poslovanja

Denarni tok	Promet	EBIT		
Dobički PRES.ZALOGA Potencialni dobički 470 397 €	Dobički POM.ZALOGA Potencialni dobički 55 725 €	Dobički PRODAJA Potencialni dobički 33 456 €	Dobički MARŽA Potencialni dobički 6 018 €	Dobički DEJAVNOST Potencialni dobički 10 200 €
Realizirani dobički (N-1) 361 485 €	Realizirani dobički (N-1) 26 790 €	Realizirani dobički (N-1) 81 711 €	Realizirani dobički (N-1) 6 554 €	Realizirani dobički (N-1) 8 790 €
Nerealizirani dobički (N-1) 50 404 €	Nerealizirani dobički (N-1) 6 831 €	Nerealizirani dobički (N-1) 9 560 €	Nerealizirani dobički (N-1) 2 061 €	Nerealizirani dobički (N-1) 1 410 €
Opozorila 680 (0,1 %)	Opozorila 338 (0,1 %)	Opozorila 538 (0,1 %)	Opozorila 325 (0,1 %)	Opozorila 340 (0,1 %)
Preostala opozorila 229	Preostala opozorila 143	Preostala opozorila 189	Preostala opozorila 141	Preostala opozorila 110
Ponavljajoča se opozorila 112	Ponavljajoča se opozorila 15	Ponavljajoča se opozorila 102	Ponavljajoča se opozorila 15	Ponavljajoča se opozorila 15

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Slika 4 nam kaže tudi potencialne prihranke vseh poslovalnic, ki so zajete na TRF. Takšen pogled je predvsem pomemben za nadzornike TRF in pa vodstvene kadre. Vrednost potencialnih dobičkov presežne zaloge 470.397 € je ocena, koliko bi lahko znižali vrednost zalog v trenutnem mesecu, če bi vsa opozorila odpravili s posegom v poslovanje na G.O.L.D.-u. Ostale vrednosti navzdol v posameznem stolpcu pa so ocena realizacije v prejšnjem mesecu (N-1). Vendar to zmanjšanje zaloge nikakor ne pomeni, da bomo z odpravo teh opozoril dosegli dobiček v vrednosti 470.397 €, ampak le delež, ki se nanaša na financiranje teh zalog (npr. bančne obresti cca. 5 %).

V prejšnjem mesecu smo pri presežni zalogi rešili za 361.485 € opozoril, kar nam pove, koliko smo vrednost zaloge zmanjšali v TRF. Ali smo ta učinek tudi v resnici dosegli ali pa je šlo le za navidezni prihranek, se bo pokazalo pri izračunu v naslednjem mesecu. V Mercatorju veliko pozornosti posvečajo nerealiziranim opozorilom. Pomembno je, da je teh čim manj ali da jih

sploh ni.

V stolpcu »pomanjkanje zaloge« vidimo vrednost 55.725 €, ki pomeni izpad prodaje, ker smo na teh artiklih imeli premalo zaloge. To pomeni, da je izgubo dobička predstavljal izpad marže zaradi zmanjšane prodaje.

V stolpcu »prodaja« je vrednost 33.456 €, ki na izgubljeni dobiček vpliva le kot izpad marže.

V stolpcu »marža« vidimo vrednost, ki se neposredno v celoti nanaša na izgubljeno vrednost dobičkov. Nastane zaradi prevelikih zalog, ki se bodo morale odpisati.

Zadnji stolpec prikazuje »dejavnost« in pomeni izgubljene dobičke v vrednosti 10.200 €. Ta vrednost nastane zaradi napačnega naročila, kar posledično pomeni, da bodo naročeni artikli prišli in jih bo potem potrebno zložiti v skladišče, mogoče celo hladilnico, čeprav jih ne potrebujemo in jih mogoče nikoli tudi ne bomo. Na dobičke vplivajo direktno v celotni vrednosti.

V vseh stolpcih govorimo o potencialnih koristih v idealnih razmerah (optimalna zaloga, optimalna marža, optimalna prodaja, optimalna dejavnost). Vse kar odstopa od optimalne izbire je v teh primerih potencialni (izgubljeni) dobiček.

Pomemben kazalnik so tudi ponavljajoča se opozorila, ki imajo lahko dva pomena. Prvi je, da poslovalnice že nekaj časa niso odpravile vzroka opozorila na G.O.L.D.-u, drugi pa je posledica poslovnih specifik (npr. razdelilniki), katere bi bilo potrebno označiti, da naj se ne pojavljajo (opozorila) nekaj časa (3, 6, 9, ... mesecev). Obe rešitvi naj bi prispevali k zmanjšanju vrednosti potencialnih dobičkov.

V nadaljevanju si bomo ogledali nekatere primere artiklov in proces zaznavanja ter odpravljanja opozorila na njih. Specifika v podatkih za januar, ki so prikazani na Sliki 4, je nastala v veliki meri zaradi opozoril povezanih z vinjetami. Posebnost vinjet je, da se jih največ proda v decembru in januarju.

Kot vidimo na Sliki 5 se je poslovalnica Hipermarket (v nadaljevanju HPM) Novo mesto odločila za večje zaloge. To je lahko tudi pravilno naročena količina, če so pravilno ocenili povpraševanje znotraj poslovalnice. Za TRF je to v vsakem primeru napačna oziroma prevelika zaloga. TRF ne ve, da je to artikel, ki se večinoma kupuje v decembru ali januarju in ima »rok uporabe« 14 mesecev (od 1. decembra), če gre za celoletno vinjeto. Ugotovimo tudi, da vinjete predstavljajo več kot pol potencialnih dobičkov zaradi presežnih zalog. Ta vrednost znaša kar 248.641 €. Mogoče bi se lahko v primeru poslovalnice HPM Novo mesto odločili za interni transfer v drugo poslovalnico, ker po statistiki prodaje TRF ugotavlja, da bomo prodajo realizirali čez 136 dni, kar je pa malo verjetno. V primeru poslovalnice HPM Slovenj Gradec pa je verjetno bolje izbrati ukrep, da se opozorilo ne pojavlja 3 mesece. Več kot 3 mesece v tem primeru ni priporočljivo, ker če bo tudi takrat veliko neizkoriščenih potencialnih dobičkov zaradi

vinjet, bo potrebno ponovno pregledati prodajo, zalogo in smotrnost zaloge na tem artiklu.

Slika 5: Potencialni dobički iz presežne zaloge

TOP 5 DOBIČKI OD PRES.ZALOGE		TOP 25 DOBIČKI OD PRES.ZALOGE			
Potencialni dobički		Opozorila	Preostala opozorila	Ponavljajoča se opozorila	
	Poslovalnica	Level 3	Dobički	Število dni zaloge	
				Realizirano	Načrtovano
	9279/ HPM NOVO MESTO	19.01.01 VINJETE	196 817 €	136	-
	7813/ HPM SLOVENJ GRADEC	19.01.01 VINJETE	51 824 €	48	-
	6697/ HPM KRANJ PRIMSKOVO	10.11.03 GUMA	4 974 €	88	-
	15092/ HPM HM POBREŽJE	01.16.01 PIVO IN HMELJNI NAPITKI	4 662 €	44	-
	6633/ HPM CELJE	01.18.01 TOBAK	4 486 €	26	-

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Za razliko od prejšnjega primera, pa imamo na Sliki 6 izgube zaradi premajhne količine vinjet. Če za primer vzamemo poslovalnico Supermarket (v nadaljevanju SPM) Parmova, vidimo izpad prihodkov v vrednosti 8.037 €. Če bi povprečna marža na vinjetah, ki so zajete v vrednosti 8.037 €, znašala npr. 20 %, bi to pomenilo izpad dobičkov v vrednosti 1.600,7 €, ker smo na zalogi imeli premalo teh vinjet in jih posledično nismo mogli prodati v zadostni količini.

Slika 6: Potencialni dobički iz pomanjkanja zalog

TOP 5 DOBIČKI OD POM.ZALOGE		TOP 25 DOBIČKI OD POM.ZALOGE			
Potencialni dobički		Opozorila	Preostala opozorila	Ponavljajoča se opozorila	
	Poslovalnica	Level 3	Dobički	Stopnja pom.zaloge	
				Realizirano	Načrtovano
	1176/ SPM FUŽINE PC	19.01.01 VINJETE	22 515 €	100	-
	6949/ SPM PARMOVA SM	19.01.01 VINJETE	8 037 €	100	-
	17788/ HPM HM RUDNIK	02.01.02 MLEKO TRAJNO STERILIZIRANO	1 539 €	3	-
	17788/ HPM HM RUDNIK	02.01.20 MESNI IZDELKI	1 413 €	5	-
	9563/ HPM NOVA GORICA	09.06.01 TELEVIZORJI	1 242 €	28	-

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Na Sliki 7 ugotovimo, da je poslovalnica SPM Parmova odstranila opozorilo za čas naslednjih 6 mesecev.

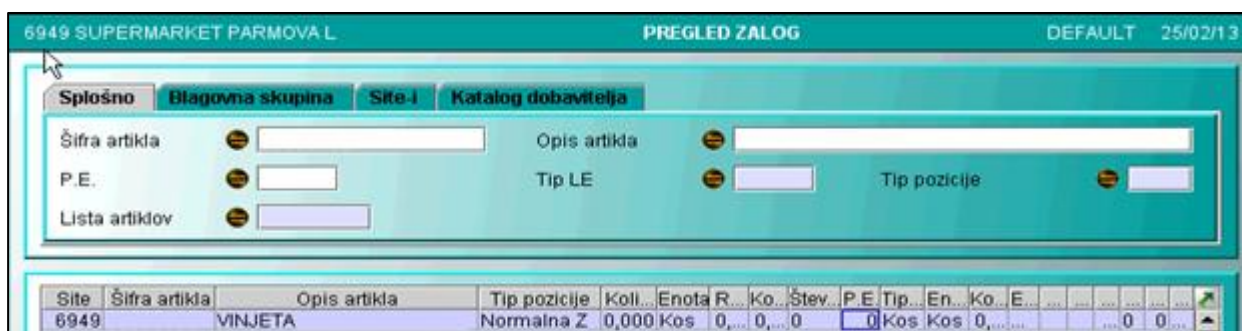
Slika 7: Pregled in vnos ukrepov in komentarjev s strani poslovalnice

Opisi artiklov		Opozorila	Komentarji	Komentarji
Kode artiklov		Priporočila	Ukrepi	Ukrepi
Vineta	13	Pom.zaloga Povečanje zaloge	Sezonski artikel Brez opozoril (naslednjih 6 mesecev)	

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Po vpogledu na Sliko 8 iz G.O.L.D.-a ugotovimo, da je artikla res premalo, saj ima zalogo 0 kosov. To pomeni, da poslovalnica pričakuje, da v naslednjih 6 mesecih ne bo naročila in prodala niti ene vinjete, kar je v vsakem primeru napačno sklepanje. Z gotovostjo res ne moremo reči, koliko bo prodala, vendar bi lahko pričakovala prodajo več kot 5 kosov (TRF ocenjuje preko 80 vinjet) in bi tako lahko naročila in prevzela še npr. 5-10 vinjet, kar bi bil pravi ukrep glede na opozorilo iz TRF-ja.

Slika 8: Pregled zalog na G.O.L.D. Shopu



Vir: Informacijski sistem G.O.L.D., 2013.

V nadaljevanju imamo primer, kjer se poslovalnica odloči za pravi ukrep. TRF opozori poslovalnico SPM Laguna, da jim primanjkuje zaloge za artikel »pivo«. V poslovalnici se odločijo, da bodo omenjeni artikel dodali na avtomatsko naročanje v G.O.L.D.-u (CAR je interni izraz za tovrstno poslovanje znotraj G.O.L.D.-a). Preden odpravimo opozorilo si bomo ogledali lastnosti tega artikla in statistiko prodaje artikla.

Slika 9: Grafični prikaz gibanja zaloge, prometa in marže



Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Slika 9 nam prikazuje gibanje zaloge, prometa in marže pri pivu. Ugotovimo, da se prodaja artikla v zadnjih dveh obdobjih v primerjavi z zalogo nesorazmerno. Glede na to, da je marža na artiklu sorazmerna, je povečanje zaloge nujen ukrep.

Podrobnosti o posameznem artiklu vidimo na Sliki 10. S temi podatki si lahko pomagajo vsi TRF uporabniki. Razlika je le v tem, da v poslovalnicah ne vidijo podatkov o cenah in maržah, ker jim v profilu ti podatki niso omogočeni zaradi varovanja nabavnih in prodajnih informacij. To je del nove politike v Mercatorju. Še pred enim letom so imeli poslovodji dostop do teh informacij tudi preko G.O.L.D.-a, danes nikjer več. Ti podatki so identični tistim na G.O.L.D.-u na zadnji dan meseca, ki ga obravnavamo. Slika 10 nam jasno kaže začetno in končno stanje zalog ter prikazuje tudi prodajo in prejeme.

Slika 10: Prikaz podrobnosti artikla na TRF

PIVO		Poglej ta artikel na tabli
Koda artikla : Koda artikla 2 : Kategorija : 01.16.01.01.02 PIVO V PLOČEVINKAH (TUDI V SODČKIH DO 5L)		Blagovna znamka : Dobavitelj :
Spišni podatki	Zaloga	Asortiman
Cene in marže	Začetna zaloga : 41,00 Končna zaloga : 14,00 Prodaja v obdobju : 363,00 Prejem v obdobju : 336,00 Datum zadnjega sprejema : Znana znižanje količine : 0,00 Neznano znižanje količine : 0,00 Minimalno naročilo : Neprodana poraba : 0,00 Število dni zaloga : 1	Rok uporabe : 270
Promet : Povprečna prodajna cena (z davkom) Marža (brez davka) : Marža poslovalnice :		Dobički Zaloga : Pom.zaloga : 36 € Prodaja : Marža : 5 € Dejavnost :

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Na Sliki 11 vidimo podrobno analizo za obravnavani artikel. Na njej si lahko ogledamo matične podatke artikla, statistiko prodaje za zadnje 3 mesece ali več (če bi to želeli), možne dodatne prihodke (potencialne dobičke iz pomanjkanja zaloga, marže) in pa indekse.

Slika 11: Prikaz matičnih podatkov, indeksov in potencialnih dobičkov za artikel

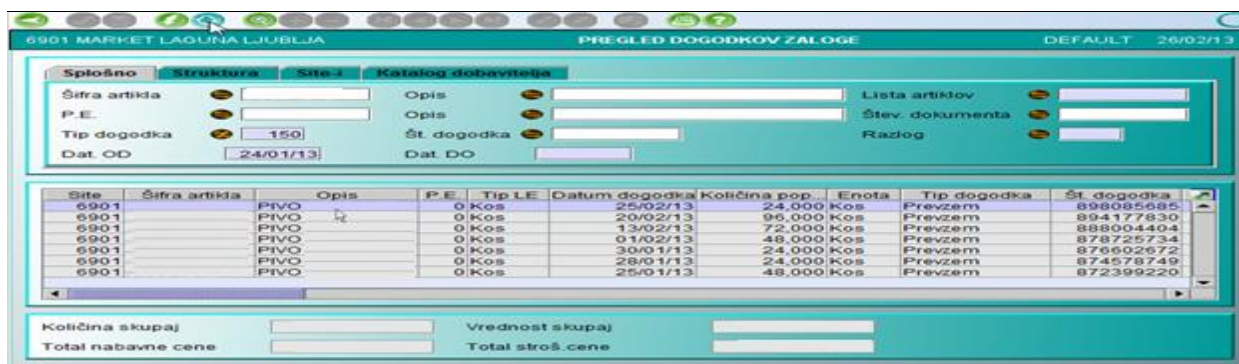
PIVO		Cluster 12						
6901/SPM LAGUNA SUPERMARL Blagovna znamka : Dobavitelj : Prodajna cena : 0,59 €		13	Asortiman 15,5	Prodaja 15,1	Marža 16,0	Polica -	Napoved -	Zaloga 7,6
Dobički Pres.zaloga Potencialni dobički	Dobički Pom.zaloga Potencialni dobički 36 €	Dobički Prodaja Potencialni dobički	Dobički Marža Potencialni dobički 5 €	Dobički Dejavnost Potencialni dobički				

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Indeksi so kazalci, s katerimi kažemo uspešnost posameznega artikla ali druge kategorije. Najslabša možna vrednost indeksa je 0, najboljša pa 20. V zgornjem primeru vidimo indeks z vrednostjo 13. Ta indeks se imenuje TRF indeks in nastane glede na ostalih 6 indeksov, vendar ne kot povprečje teh, temveč gre za preračunano uspešnost poslovanja z artiklom, ki je izmerjena z zelo kompleksnim algoritmom. Pod vsakim indeksom vidimo skupno vrednost posameznega indeksa za ostale poslovalnice. Čim večja je vrednost indeksa, tem bolje se posluje s tem artiklom. Vidimo tudi, da je najnižja vrednost prav na zalogi in zato nas TRF opozarja s tovrstnim opozorilom. Razmerje opozoril za posamezno obliko poslovalnic dobimo v poročilih znotraj IS TRF in je prikazano v Prilogi 3.

Vse, kar se odvija na TRF-ju, se odvija za en mesec nazaj. Na G.O.L.D.-u pa se vse odvija ažurno, tako da s svojimi odločitvami vplivamo na tekoče poslovanje. Če v poslovalnici umestijo artikel v avtomatsko naročanje, se bo to videlo v rezultatu v tekočem mesecu, kot to kaže Slika 12.

Slika 12: Pregled dogodkov zaloge, ki kažejo vse z zalogo povezane spremembe na artiklu



Vir: Informacijski sistem G.O.L.D., 2013.

Pri prevzemu z datumom 1. februar lahko ugotovimo, da so to v poslovalnici naredili brez opozorila TRF, saj se podatki za prejšnji mesec naložijo do petega v posameznem mesecu. To pomeni, da so ukrepi kot posledica TRF opozoril lahko nastali šele tam nekje od šestega v mesecu naprej. Uporabniki lahko uporabljajo TRF za določen mesec do zadnjega dne v mesecu, po tem datumu spremembe niso več možne (opisano v Prilogi 4). Ugotovimo lahko, da so naročila, od datuma umestitve v avtomatsko naročanje, količinsko večja.

Avtomatsko naročanje (CAR) deluje tako, da se naročilo izvede po razporedu dostav oziroma logističnih določbah (Forecast & Topasse). To pomeni, da se bo naročilo obravnavanega artikla izvedlo takrat, ko bo določena dostava na Forecast & Topasse za pripadajočega dobavitelja. CAR naročanje oz. prevzeme le-teh lahko vidimo na Sliki 12, ki prikazuje nabavo piva v zadnjem obdobju.

Slika 13: Pregled končnega stanja zaloge posameznega artikla



Vir: Informacijski sistem G.O.L.D., 2013.

Slika 13 kaže trenutno skupno zalogo, kjer vidimo količino 73 kosov. Na maski lahko tudi spremljamo že naročeno količino dobaviteljem in kupcev. V maloprodaji je pomembno le naročanje dobaviteljem, saj se naročila kupcev odvijajo le v sklopu veleprodaje na G.O.L.D.-u.

11 REZULTATI UVEDBE IN PRIMERJAVE

Mercator je imel različne rezultate skozi različne faze uvedbe. Predvsem je bila uspešnost odvisna od zainteresiranosti posameznih udeležencev projekta. V času uvedbe je bilo zanimanje na zelo visoki ravni. Čez čas je to zanimanje imelo vzpone in padce, ki so se odražali tudi pri realizaciji projekta.

Danes je TRF že več kot leto operativen s konkretnimi podatki. Efektivno je uporaben približno 6 mesecev. V prvih mesecih je bilo potrebno vse pravilno nastaviti in konfigurirati, potem pa še izbrati pravi nabor poslovalnic. Za primerjavo rezultatov uvedbe, bom v tej diplomski nalogi uporabil podatke za tri mesece.

Slika 14: Potencialni dobički z različnih vidikov poslovanja za mesec kasneje

Denarni tok		Promet		EBIT	
Dobički PRES.ZALOGA Potencialni dobički 259 460 €	Dobički POM.ZALOGA Potencialni dobički 24 893 €	Dobički PRODAJA Potencialni dobički 39 608 €	Dobički MARŽA Potencialni dobički 6 811 €	Dobički DEJAVNOST Potencialni dobički 10 200 €	
Realizirani dobički (N-1) 160 499 €	Realizirani dobički (N-1) 27 195 €	Realizirani dobički (N-1) 19 216 €	Realizirani dobički (N-1) 4 096 €	Realizirani dobički (N-1) 7 530 €	
Nerealizirani dobički (N-1) 309 898 €	Nerealizirani dobički (N-1) 28 641 €	Nerealizirani dobički (N-1) 21 749 €	Nerealizirani dobički (N-1) 1 967 €	Nerealizirani dobički (N-1) 2 670 €	
Opozorila 680 (0,1 %)	Opozorila 340 (0,1 %)	Opozorila 555 (0,1 %)	Opozorila 338 (0,1 %)	Opozorila 340 (0,1 %)	
Preostala opozorila 520	Preostala opozorila 301	Preostala opozorila 442	Preostala opozorila 299	Preostala opozorila 235	
Ponavljajoča se opozorila 127	Ponavljajoča se opozorila 26	Ponavljajoča se opozorila 91	Ponavljajoča se opozorila 26	Ponavljajoča se opozorila 21	

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Na Sliki 14 je stanje za en mesec kasneje (glede na Sliko 4), kjer vidimo precejšnje zmanjšanje potencialnih dobičkov zaradi presežnih zalog. To se je zgodilo zaradi problema z vinjetami, kjer so se v poslovalnicah večinoma odločali za izklop tega opozorila za neko obdobje (za 3, 6, 9 ali 12 mesecev). Vidimo tudi, da smo realizirali samo 160.499 € presežnih zalog, kar je premalo, da bi se lahko ocenjevala uspešnost TRF. Zaključimo lahko tudi, da se vrednosti izgubljenih dobičkov niso bistveno zmanjšale, če odmislimo ukrepe za opozorila pri vinjetah.

Glede na to, da poznamo tudi realizirane vrednosti iz predprejšnjega meseca (iz Slike 4) uporabe TRF, lahko zaključimo, da so poslovalnice obdelale bistveno manj opozoril v mesecu, ki ga opisuje Slika 14. Takšno delovanje poslovalnic ima lahko različne vzroke. Eden izmed njih je na Sliki 15, ki nam kaže, da so poslovalnice na zadnji dan v mesecu, ko je še dovoljeno vnašanje

ukrepov, imele za 38 % neobravnavanih opozoril. Za poslovalnico v našem primeru vidimo še slabši kazalec.

Še večji problem predstavlja kazalec aktivnosti pri ukrepih iz centra oziroma vodstva, kjer je ta statistika še slabša. Centri (UBS) so ukrepali po svoji vesti samo pri 1 % opozoril in so potrdili za 13 % ukrepov, kar je krepko pod pričakovanji. Če se z nekim IS ne ukvarjajo zaposleni na višjih položajih, bo to pomenilo tudi manjšo motivacijo pri tistih na nižjih.

Ugotoviti je bilo možno tudi, da kljub vsem možnim razlogom za slabo statistiko uporabe v zadnjih dveh mesecih, nekatere poslovalnice izvedejo vse ukrepe pravočasno. To pomeni, da je človeški faktor in dojemanje reševanja ukrepov izrednega pomena. Razlogi, ki vplivajo na take rezultate uporabe, so lahko zaradi pomanjkanja kontrole oziroma slabega zgleda s strani vodstvenih struktur, čeprav je tu potrebno omeniti, da se je izgled TRF ravno v tem času bistveno spremenil. V mesecih pred spremembo je bila uporaba TRF večja. To pomeni, da so se uporabniki s slabšimi računalniškimi sposobnostmi znašli v, za njih, prevelikih težavah. Verjetno jih bo potrebno še enkrat izobraževati na kakšni delavnici, jim ponuditi dodatno sprotno pomoč po telefonu ali pa jih pustiti nekaj časa, da se sami prilagodijo.

Slika 15: Primerjava dejavnosti posamezne poslovalnice z vsemi skupaj na zadnji dan meseca



Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

SKLEP

V diplomski nalogi sem prikazal organizacijsko prepletenost oddelkov in sektorjev znotraj Mercatorja. Opisal sem njihove naloge in težave, s katerimi se ukvarjajo. Pri opisu oddelkov sem predstavil ključne uporabnike te optimizacije, kjer sem izpostavil predvsem poslovodje, SSS in UBS.

V nadaljevanju sem opisal IS, ki so ga izbrali za odpravljanje problemov in reševanje tekočih opravil. IS je prikazal velike potencialne koristi, vendar je bilo bolj pomembno ugotoviti, koliko od teh je mogoče uresničiti.

Cilj diplomske naloge, ugotoviti možnosti za izboljšanje poslovanja, je bil dosežen na podlagi študije dveh artiklov, s katerimi sem prikazal možne potencialne koristi, ki jih lahko dosežemo v dveh ali treh mesecih. S konkretnimi primeri sem prikazal opozorila, ki lahko nastanejo zaradi raznih nepravilnih odločitev, kot so npr. nepravilno naročanje in nepravilne ocene prodaje. TRF se je pokazal kot zelo dobro sredstvo za preprosto sprejemanje odločitev o ukrepih. Najbolj vidne prednosti so se tako pokazale v boljšem vrednotenju pojavov, kot so presežna zaloga, pomanjkljiva zaloga, napačno naročilo. Ogromno korist predstavlja tudi dejstvo, da se je s pomočjo TRF vzpostavil in pilotsko vpeljal potek dela (ang. *workflow*) za zaznavanje problemov, uvajanje izboljšav in sprejemanje raznih drugih odločitev, ki prej ni bil jasno določen.

V diplomski nalogi sem nato ugotovil, da obstajajo tudi nekatere pomanjkljivosti TRF. Zaradi delovanja na podlagi podatkov iz prejšnjega ali prejšnjih mesecev, vidimo opozorila šele v tekočem mesecu, le-ta so lahko posledica specifičnega poslovanja v določenem mesecu (razdelilniki). Druga pomanjkljivost so bile številne spremembe na TRF izgledu, kar je uporabnikom povzročalo veliko preglavic.

Da bi izboljšali delovanje TRF, so se odločili izpopolniti potek dela, ki je bil opisan v poglavju 8.2. Ključno pri tem je, da vsak opravi svojo nalogo. Jasen načrt procesov bo pomenil hitrejše odkrivanje problemov in boljše rešitve v reševanju le-teh. Če bodo v Mercatorju želeli optimalno izkoristiti potenciale TRF, bodo morali vsi udeleženci optimizacije jasno poznati svoje naloge in obdelati bodo morali vsa opozorila. Za večjo uspešnost bo TRF potrebno vpeljati v vse SPM in HPM. S tem bodo imeli večji vzorec za odločitve v zvezi z UBS.

Mislim, da bo Mercator s pomočjo TRF dosegel številne koristi v bližnji prihodnosti, saj TRF ne zahteva velikih začetnih vlaganj, po drugi strani pa koristnost pokaže že po enem mesecu. Ob sedanjih težavah, v katerih se nahaja podjetje, in gospodarskih napovedih za celo EU, bo uporaba TRF za podjetje skoraj nujna. Z njo se bodo lažje odzvali na gospodarsko krizo in vedno večjo konkurenco v trgovski panogi.

Pri optimizaciji maloprodaje s TRF-jem sem sodeloval od začetka pa vse do danes. Moje naloge so bile v začetku spoznati IS in ustvariti prva navodila ter preizkusiti osnovno delovanje. Nato sem testiral podatke in jih primerjal s tistimi na G.O.L.D.-u. V nadaljevanju projekta sem sodeloval kot IT svetovalec na vseh delavnicah opisanih v fazi uvedbe. Trenutno skrbim za pregled podatkov, ki jih pošiljamo TRF ekipi in pomagam pri nadzoru uporabe IS. V bližnji prihodnosti bom sodeloval pri načrtovanju in vpeljavi novih potekov dela na TRF in izobraževanju uporabnikov o teh spremembah v poteku dela. Poleg IS TRF sem tudi eden od skrbnikov IS G.O.L.D. Shop.

LITERATURA IN VIRI

1. Gradišar, M., & Resinovič, G. (2001). *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T., & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Gradišar, M. (2009). Razvoj informacijskih sistemov – študijske prosojnice. Najdeno 22. marca 2009, na spletnem naslovu https://student.ef.unilj.si/student/predmeti/predmeti32/_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=195118
4. Kovačič, A., & Vintar, M. (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana: DZS.
5. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kovačič, A., & Bosilj – Vukšič, B. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
7. *Letno poročilo skupine Mercator za leto 2012*. Najdeno 11. marca 2013, na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/si/vlagatelji/informacije-poslovanje/porocila-o-poslovanju/>
8. PS Mercator d.d. (2012). *PSPN analiza orodja TRF – MALOPRODAJA* (interno gradivo) Ljubljana: PS Mercator d.d.
9. *Skupina Mercator*. Najdeno 15. aprila 2012, na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/>
10. TRF retail, 2011. *TRF retail box V3.1-11, (interno gradivo)*. Nimes.
11. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS št. 42/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI, 10/2008-ZGD-1A, 68/2008-ZGD-1B, 42/2009-ZGD-1C; Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-*.

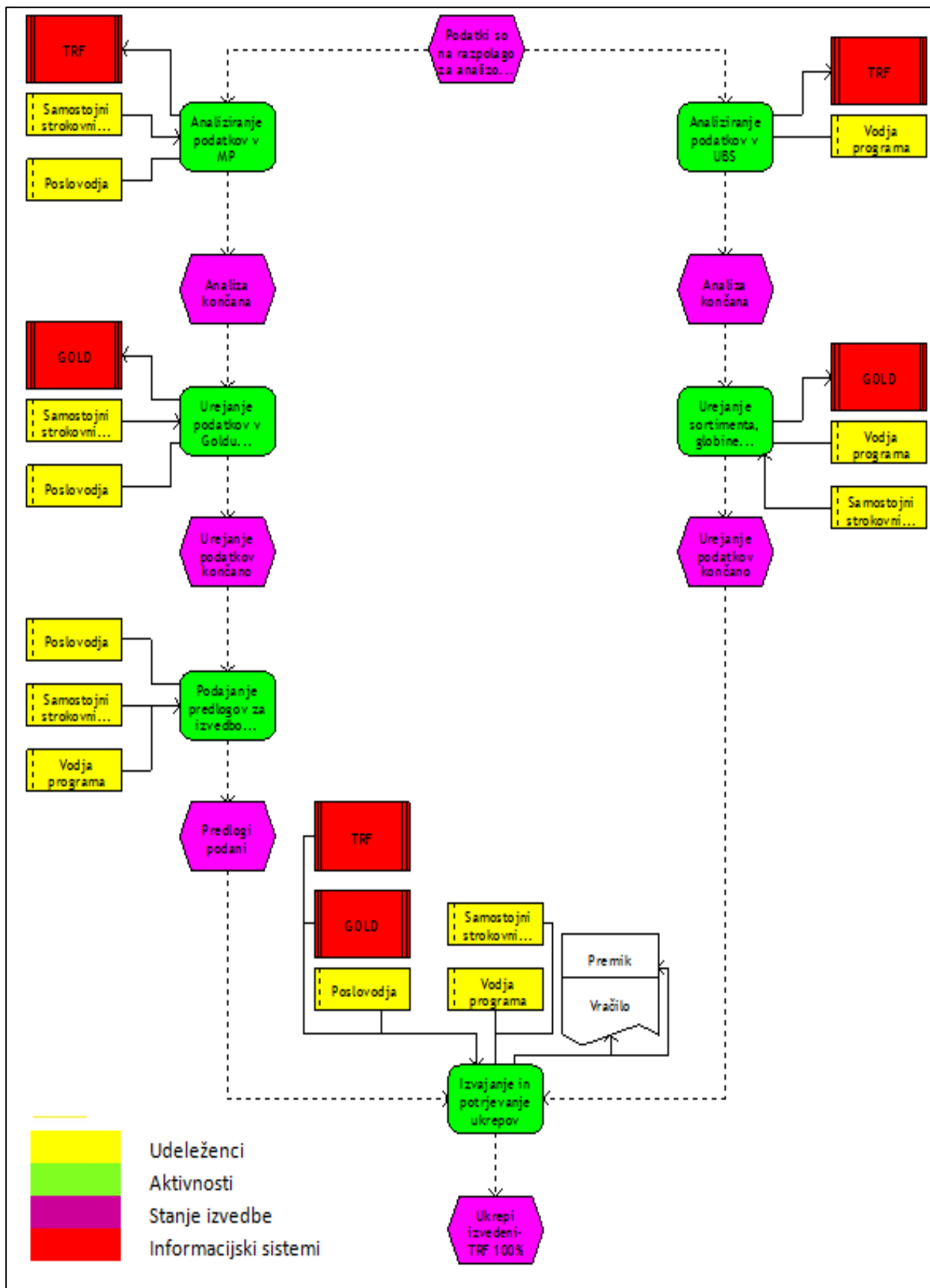
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Naloge in potek dela na TRF	1
Priloga 2: Clusterji oz. gruče razporeditev poslovalnic iz TRF	2
Priloga 3: Razmerje opozoril v supermarketih za en mesec	2
Priloga 4: Meni stanja, v katerem vidimo, do kdaj je možno vnašati ukrepe na TRF	3
Priloga 5: Seznam kratic	3

Priloga 1: Naloge in potek dela na TRF

Tabela 1: Naloge in potek dela na TRF po zaporednih fazah



Priloga 2: Clusterji oz. gruče razporeditev poslovalnic iz TRF

Slika 1: Clusterji oz. gruče razporeditev poslovalnic iz TRF po 4 kriterijih

Mercator Slovenia

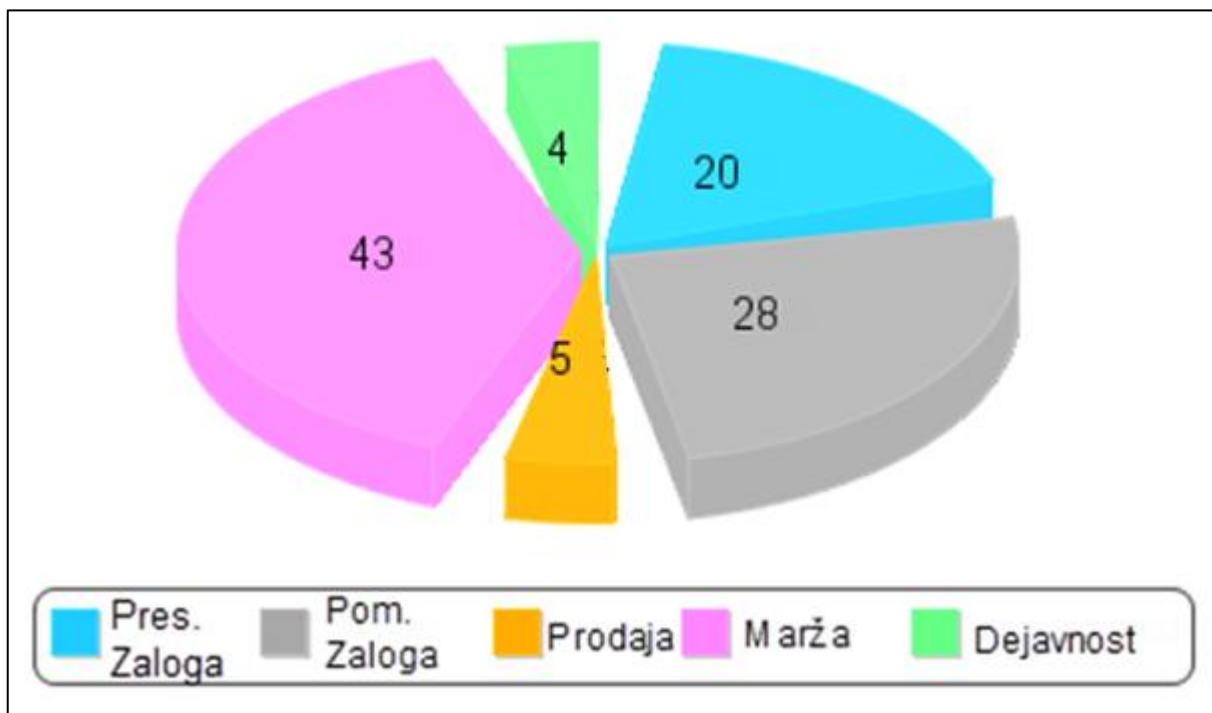
- Format *
 - Hipermarket
 - Supermarket
 - Supereta
- MO
 - MO 6
 - MO 7
 - MP HM
- REGIJA
 - GOR
 - DOL
 - PRI
 - OSS
 - STA
- DRZAVA
 - SLO

Buttons: [X] [✓]

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Priloga 3: Razmerje opozoril v supermarketih za en mesec

Slika 2: Razmerje opozoril v supermarketih za en mesec (v %)



Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Priloga 4: Meni stanja, v katerem vidimo, do kdaj je možno vnašati ukrepe na TRF

Slika 3: Meni stanja, v katerem vidimo, do kdaj je možno vnašati ukrepe na TRF

STANJE NAPREDKA				
FAZA	ROK	OPIS	VREDNOST	STANJE
 1 Izmeri	2012-06-11	Razpoložljivost strankine datoteke		
 2 Analiziraj	2012-06-12	Število Level 3	1 353	
		Skupno število artiklov	67 669	
	2012-06-12	Artikel, ki se ne prodaja in katerega zaloga > 0	153 242	
 3 Opozori		Število opozoril	1 654	
	2012-06-13	Število potrjenih Level 3	0	
	2012-06-25	Število komentarjev poslovalnice	0	
 4 Odloči		Število ukrepov poslovalnice	0	
	2012-06-25	Število komentarjev centra	2	
	2012-06-25	Število ukrepov centra	1	
 5 Spremljaj		Število ukrepov centra poslovalnic	12	
	2012-06-26	Število potrjenih Level 3	0	
	2012-07-08	Število potrjenih ukrepov centra	10	
 6 Zapri	2012-07-08	Zaključek postopka		

Vir: Informacijski sistem TRF, 2013.

Priloga 5: Seznam kratic

Tabela 2: Seznam kratic

Kratice	Opis kratice
IT	Informacijska tehnologija
IS	Informacijski sistem
UBS	Upravljanje z blagovnimi skupinami
SSS	Samostojni strokovni sodelavec
MO	Maloprodajno območje
BP	Blagovno poslovanje
PSPN	Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
HPM	Hipermarket
SPM	Supermarket
CAR	Avtomatsko naročanje (angl. <i>Computer aided replenishment</i>)