

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA MANAGEMENTA
PLANOGRAMOV V TRGOVSKEM PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2013

NATAŠA STAREC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nataša Starec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Prenova poslovnega procesa managementa planogramov v trgovskem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Indihar Štemberger Mojco.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega 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
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPREMEMBE POSLOVNIH PROCESOV	4
1.1 Definiranje poslovnega procesa	5
1.2 Ravni izvajanja sprememb poslovnih procesov	6
1.2.1 Prenova poslovnih procesov	6
1.2.2 Preoblikovanje poslovnih procesov	7
1.2.3 Izboljšanje poslovnih procesov	7
1.3 Management poslovnih procesov	7
1.4 Dejavniki prenove poslovnih procesov	8
1.5 Vpliv sprememb poslovnih procesov na konkurenčnost	10
1.6 Modeliranje poslovnih procesov	10
1.6.1 Namen modeliranja poslovnih procesov	11
1.6.2 Modeliranje stanja poslovnega procesa	11
1.6.3 Notacija BPMN	12
1.7 Avtomatizacija izvajanja poslovnih procesov	15
1.7.1 Krmiljenje delovnih procesov	15
1.7.2 Orodja za krmiljenje delovnih procesov	15
1.8 Uspešnost projektov prenove poslovnih procesov	16
1.9 Metodološki okvir za uspešen projekt prenove poslovnih procesov	18
2 UPRAVLJANJE BLAGOVNIH SKUPIN	19
2.1 Določanje blagovne skupine	20
2.2 Cilj upravljanja blagovne skupine	22
2.3 Vzводи upravljanja blagovne skupine	22
3 OBSTOJEČI POSLOVNI PROCES MANAGEMENTA PLANOGRAMOV	25
3.1 Postavitev izdelkov v planogramu	27
3.2 Modeliranje obstoječega poslovnega procesa managementa planogramov	29
3.3 Vpeljava novega izdelka v prodajo	31
3.4 Terminski načrt izdelave in spremembe planogramov	33
3.5 Umestitev izdelka v prodajni prostor	34
3.6 Informacijska rešitev v trgovskem podjetju	36
3.7 Informacijska rešitev za management planogramov Apollo	37
3.8 Izvajanje sprememb na planogramih	38
4 PROBLEMATIKA IN OMEJITVE POSLOVNEGA PROCESA MANAGEMENTA PLANOGRAMOV	43
4.1 Vpliv regij	44
4.2 Vpliv neenakosti trgovin	44
4.3 Vpliv lokacij trgovin	47
4.4 Vpliv številnega trgovskega osebja	47

4.5	Nerazpoložljivost izdelka v prodajnem prostoru	48
5	PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA MANAGEMENTA PLANOGRAMOV ..	50
5.1	Deleži poslovnega procesa managementa planogramov	52
5.2	Cilji in prednosti avtomatizacije izvajanja delovnih nalog v poslovnem procesu .	54
5.3	Osrednja vloga planogramov	55
5.4	Razvoj načrtovanja prodajnega prostora.....	57
5.5	Avtomatizirano zaznavanje sprememb izdelkov	57
5.6	Avtomatizirano naročanje izdelkov	60
5.7	Obravnavanje planograma v centralnem skladišču.....	60
5.8	Načrtovanje tlorisov trgovin	61
5.9	Načrtovanje trženjskih aktivnosti izdelkov.....	63
5.10	Cenovno označevanje izdelkov v trgovini	65
5.11	Zvestoba kupcev	66
5.12	Metodologija izvedbe projekta	67
6	OBRAVNAVA ZASTAVLJENIH HIPOTEZ	69
	SKLEP.....	73
	LITERATURA IN VIRI.....	74
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Koraki prenove poslovnih procesov	6
	Slika 2: Razširjen Leavittov diamant	9
	Slika 3: Delovni tim z razčlenitvijo delovnih področij	20
	Slika 4: Koncept delovanja upravljanja blagovnih skupin.....	21
	Slika 5: Hierarhija blagovne skupine	21
	Slika 6: Prikaz ene od vej hierarhije blagovne skupine smetane	22
	Slika 7: Horizontalna postavitvev izdelkov	28
	Slika 8: Vertikalna postavitvev izdelkov	28
	Slika 9: Postavitvev izdelkov v oknih	29
	Slika 10: BPMN model obstoječega poslovnega procesa managementa planogramov.....	31
	Slika 11: Primer meritve in fotografiranja izdelka za umeščanje na planogram	32
	Slika 12: BPMN model poslovnega procesa vpeljave novega izdelka	33
	Slika 13: Postavitvev izdelkov v kartonu	35
	Slika 14: Prikaz vmesnika informacijske rešitve za management planogramov, Apollo	38
	Slika 15: Prikaz spremembe na planogramu, viden trgovskemu osebju na portalu.....	39
	Slika 16: Prikaz števila dni zalog posameznega izdelka na planogramu.	40
	Slika 17: Prostorska orientacija izdelka	41
	Slika 18: Postavitvev izdelka na polico.....	41

Slika 19: BPMN model umeščanja novega izdelka na planogram	43
Slika 20: Šifrant za določitev globin izdelkov	46
Slika 21: Optimizacija blagovne skupine izdelkov	52
Slika 22: Deleži poslovnega procesa managementa planogramov	53
Slika 23: Poslovni proces managementa planogramov z avtomatizacijo delovnih nalog.....	53
Slika 24: BPMN model delovnega toka avtomatiziranega zaznavanja sprememb podatkov izdelkov in osvežitev planogramov	59
Slika 25: BPMN model poslovnega procesa načrtovanja tlorisov trgovin	63
Slika 26: BPMN model načrtovanja trženjskih aktivnosti izdelkov	65
Slika 27: Primer elektronske cenovne tablice	66
Slika 28: Faze izvedbe projekta prenove poslovanja managementa planogramov	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni simboli BPMN z uporabo orodja iGrafx Process	13
--	----

UVOD

Trgovska podjetja se pri svojem delovanju srečujejo s kopicami odločitev in vse temeljijo na želji po večjem prihodku, večji produktivnosti in večjem zadovoljstvu kupcev. Organizacijska struktura velikega trgovskega podjetja je kompleksna in sestavljena iz več različnih sektorjev, oddelkov in dejavnosti. Vse pa so usmerjene v končni cilj, in sicer ustvarjanje čim večjega dobička.

Management planogramov je oddelk znotraj sektorja upravljanja blagovnih skupin, s svojo informacijsko rešitvijo. Informacijska rešitev ima kar nekaj omejitev, ena večjih pa je pomanjkanje povezljivosti z ostalimi oddelki v trgovskem podjetju. Končen cilj oddelka managementa planogramov je priprava načrta postavitve izdelkov v okviru pripadajoče blagovne skupine v ustrezen prodajni prostor oziroma na police trgovin.

Vsak izdelek v prodaji je uvrščen, po namembnosti in uporabnosti, dodeljeno blagovno skupino. V sektorju upravljanja blagovnih skupin ima osrednjo pozornost prav priprava ustreznega izbora prodajnih izdelkov, njihovih cen in trženjskih aktivnosti. V ta namen so vsi oddelki podprti z ustrežno informacijsko rešitvijo.

Z opazovanjem in poznavanjem poslovnega procesa in obstoječe informacijske rešitve je mogoče identificirati ključne točke dilem in težav. Na izdelavo planograma vpliva namreč več dejavnikov, kot so regija, lokacija trgovine, trgovsko osebje, neenakosti trgovin in pomanjkanja izdelka na policah in drugi. Vsi ti dejavniki povzročijo izdelavo planograma za vsako trgovino in znotraj nje vsako blagovno skupino posebej.

Vse to je vplivalo na odločitev trgovskega podjetja za projekt prenove in avtomatizacije managementa planogramov. Projekt naj bi doprinesel večjo produktivnost, pravičen seznam izdelkov za posamezno trgovino, zadostne zaloge izdelkov v trgovinah in večjo povezljivost z ostalimi informacijskimi rešitvami drugih oddelkov v podjetju.

Projekt prenove in avtomatizacije je izredno zahteven in dolgotrajen ter vključuje veliko število zaposlenih iz različnih področij podjetja. Končno spoznanje celotnega projekta prenove je odkritje novih možnosti razvoja in informatizacije v trgovskem podjetju, ki bi v prihodnosti doprineslo še večjo produktivnost, nižje stroške poslovanja, večjo prodajo in s tem večji tržni delež.

Opredelitev problema. Podjetja želijo zagotavljati kakovostne izdelke oziroma storitve in s tem ohraniti zadovoljstvo kupcev. Hkrati pa želijo dosegati tudi dobičkonosnost. Trud za konkurenčno prednost in tržni delež mora sprva izhajati znotraj podjetja, s konstantnimi izboljšavami poslovnega procesa na vseh področjih, šele nato se lahko podjetje prilagaja spremembam trga in potrebam kupcev (Siha & Saad, 2008, str. 778).

Cilj projektov prenove poslovanja je definirati dve stanji procesa. Stanje »kot je«, opredeljuje, kako podjetje deluje v trenutnem stanju. Stanje »kot bo«, pa opredeljuje optimalne ravni zmogljivosti procesa »kot je«. Doseganje stanja »kot bo« zahteva poenostavitev obstoječih procesov in odstranitev vseh predelav, zamud, ozkih grl in pripis vzrokov za spremembe. Gonilni dejavniki prenove poslovnih procesov so navadno modeliranje poslovnih procesov in ocena različic alternativnih scenarijev modela »kot bo«, z izboljšavami in s simulacijo (Groznik & Maslaric, 2012, str. 125).

Pri trgovskih podjetjih je prostor prodajnih polic najbolj omejen vir, število novih izdelkov na trgu pa konstantno raste. Močan izziv za trgovska podjetja je razporejanje izdelkov na policah trgovin na najboljši možni način, z namenom zagotavljanja zadovoljivega asortimenta izdelkov in povečevanja dobička (Lim, Rodrigues & Zhang, 2004, str. 117).

Osnovna ideja planogramov je zagotavljanje primernega načrta prodajnega prostora in prodajnih polic. Namen planogramov je zagotavljanje maksimalne produktivnosti prodajnega prostora, ob upoštevanju želja in potreb kupcev. Z uporabo planogramov se lahko lažje določi lokacije posameznih blagovnih znamk in izdelkov na polici ter kateri izdelki naj stojijo skupaj, količina prostora, ki naj se dodeli posameznemu izdelku ali blagovni znamki, ter pravilno število izdelkov v ponudbi (Herstein & Zvilling, 2011, str. 198).

Prostorska elastičnost izdelka je povezava med prostorom, ki jo ima izdelek na polici ter prodajo tega izdelka. Na prodajo izdelka vpliva tudi višina police, na kateri je izdelek postavljen, saj naj bi bile bolj donosne police v višini oči kupca (Gajjar & Adil, 2011, str. 144).

Z dobro zasnovanim informacijskim sistemom za razporejanje prodajnega prostora lahko trgovci zmanjšajo stroške zalog in izboljšajo zadovoljstvo kupcev. To dosežejo z zagotavljanjem zadostne količinske prisotnosti izdelka na policah in preprečevanja nerazpoložljivosti na policah. Medtem ko so trgovci konstantno izpostavljeni možnostim izpostavitve novih izdelkov za boljšo donosnost, razporeditev prostora konstantno vpliva na operativne stroške trgovine zaradi naročil, izvedbe, prestavljanja in stroškov nerazpoložljivosti na policah (Lim et al., 2004, str. 117).

Trgovske verige uporabljajo zelo zanimiv in zapleten koncept prepoznavanja in segmentacije kupca, ki temelji na opravljenih transakcijah. Trgovske verige in proizvajalci z močnimi in prepoznavnimi blagovnimi znamkami uporabljajo paleto različnih orodij že kar nekaj let. Vsi ti sistemi med seboj nimajo skupne osnove za upravljanje. Informacijske rešitve nimajo ne skupnega jezika, niti skupnega ogrodja (Moon & Lies, 2009, str. 86).

Dobro načrtovan management prostora je osnova za odločanje o prostoru posamezne blagovne skupine in izdelkov v njej. Za načrtovanje se uporablja standardizirano orodje, planogram, ki zagotavlja načrt izdelkov na policah. Managerji planogramov na podlagi

preteklih prodajnih podatkov, poskušajo izdelati učinkovit načrt za povečanje dobička na podlagi upravljanja vsake posamezne trgovine. Z učinkovitimi planogrami, ki temeljijo na algoritmih razporejanja izdelkov, je mogoče učinkovito izkoristiti vsak centimeter prodajnega prostora (Lim et al., 2004, str. 118).

Namen magistrskega dela. Namen magistrskega dela je prispevati k izboljšanju procesa managementa planogramov v trgovskem podjetju. Ob analiziranju procesa managementa planogramov prepoznamo omejitve, s katerimi se srečujejo zaposleni pri svojem vsakdanjem delu. Z odpravo omejitev se poslovnemu procesu doseže povečanje produktivnosti ter druge pozitivne posledice poslovanja.

S ciljem podrobne analize obstoječega poslovnega procesa managementa planogramov v trgovskem podjetju nameravam predlagati posamezne aktivnosti in rezultate teh aktivnosti, kjer bo vpliv prenove procesa najbolj izražen. Rezultat dela, bo jasen pregled nad celotnim poslovnim procesom pred in po prenovi. Prikazane bodo tudi možnosti nadaljnjega razvoja informacijskega sistema v podjetju.

Cilj in temeljne hipoteze. Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali prenova poslovnega procesa managementa planogramov in njegova avtomatizacija, odpravita nepotrebne aktivnosti ter omejitve produktivnosti, s katerimi se zaposleni pri svojem delu srečujejo ob obstoječem poslovnem procesu. Sprejeta odločitev bo temeljila na opazovanju poslovnega procesa, opravljenih intervjujih ter ob upoštevanju obravnavane strokovne literature. V okviru magistrskega dela nameravam sprejeti oziroma zavreči sledeče hipoteze:

Hipoteza 1: Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo planogramov ob upoštevanju vplivov regij.

Hipoteza 2: Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo planogramov ob upoštevanju vplivov lokacije trgovine.

Hipoteza 3: Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo in vzdrževanje planogramov za vsako trgovino in znotraj te trgovine, za vsako blagovno skupino posebej.

Hipoteza 4: Prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito vpliva na zmanjšanje nezadostnosti količine zaloge izdelka na polici, ter s tem odpravlja nerazpoložljivosti izdelka na polici.

Hipoteza 5: Prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito pripomore k hitremu in ažurnemu obveščanju o prihodu novih izdelkov v prodajo, ter učinkovito podaja informacije o lokacijski in količinski umestitvi izdelka v prodajni prostor.

Metodologija. Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila znanje, ki sem si ga pridobila pri študiju ter izkušnje in znanje pridobljeno z delom v trgovskem podjetju na delovnem mestu managementa planogramov. V prvem delu nameravam predstaviti analizo in sintezo ugotovitev iz strokovne literature, ter predstaviti koncept upravljanja blagovnih skupin.

Potrebe za prenovo poslovnega procesa in ustrezno informacijsko rešitev managementa planogramov bom opredelila z analizo obstoječega stanja. Ob tem bom z opazovanjem delovnega procesa in intervjuvanjem zbrala predloge prenove in izboljšav med zaposlenimi, raziskala omejitve in ozka grla v poslovnem procesu. Raziskala bom tudi zunanje dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost končnega produkta managementa planogramov. Za prikaz poslovnega procesa pred in po prenovi bom uporabila metodo modeliranja procesa. Na podlagi intervjujev bom izdelala BPMN modele poslovnega procesa, ki bodo jasno in nazorno pokazali spremembe, ki jih povzroči prenova poslovnega procesa. Uporabila bom tudi vire, ki so dostopni preko globalnega omrežja in dodala svoje profesionalno poznavanje področja managementa planogramov.

Opredelitev strukture. V prvem delu magistrskega dela je opredeljena teoretična podlaga za prenovo poslovnih procesov. Predstavljeni so metodološki okvirji prenove ter razlogi uspeha oziroma neuspeha tovrstnih projektov.

V drugem delu je predstavljen celotni pogled na sektor upravljanja blagovnih skupin v trgovskem podjetju. Opredeljena je tudi dinamika delovanja managementa planogramov znotraj sektorja, v odnosu z drugimi oddelki. Management planogramov je oddlek, katerega delo je del verige, v kateri se aktivnosti med oddelki dopolnjujejo in nadgrajujejo. Avtomatizacija managementa planogramov vpliva na produktivnost celotne verige aktivnosti. Predstavljen je celotni proces in vplivi zunanjih dejavnikov na management planogramov. Ob koncu drugega dela je predstavljena informacijska rešitev za management planogramov, ki jo uporabljajo v obravnavanem trgovskem podjetju.

V tretjem delu magistrskega dela je raziskan prenovljen poslovni proces, ki vključuje avtomatizacijo delovnih nalog. Prikazane so možnosti in načini reševanja omejitev poslovnega procesa. Na podlagi modela poteka novega poslovnega procesa, ki sem ga pripravila na podlagi intervjujev z načrtovalci prenove sistema, je razvidno povečanje produktivnosti in druge koristi projekta. Predstavljena je tudi metodologija vpeljave projekta. Prenovljeni poslovni proces se zaradi avtomatizacije lažje in učinkoviteje poveže s sodelujočimi oddelki v podjetju.

1 SPREMEMBE POSLOVNIH PROCESOV

Harmon (2007) poudarja, da živimo v svetu sprememb, do katerih prihaja vedno pogosteje. Kar je delovalo včeraj, ni nujno, da bo delovalo tudi danes ali jutri. Uspešni managerji vedo,

da so uspešna podjetja uspela zato, ker so se prilagodila spremembam. Med drugimi so se prilagodila tudi spremembam v poslovnih procesih (Harmon, 2007, str. xxv).

1.1 Definiranje poslovnega procesa

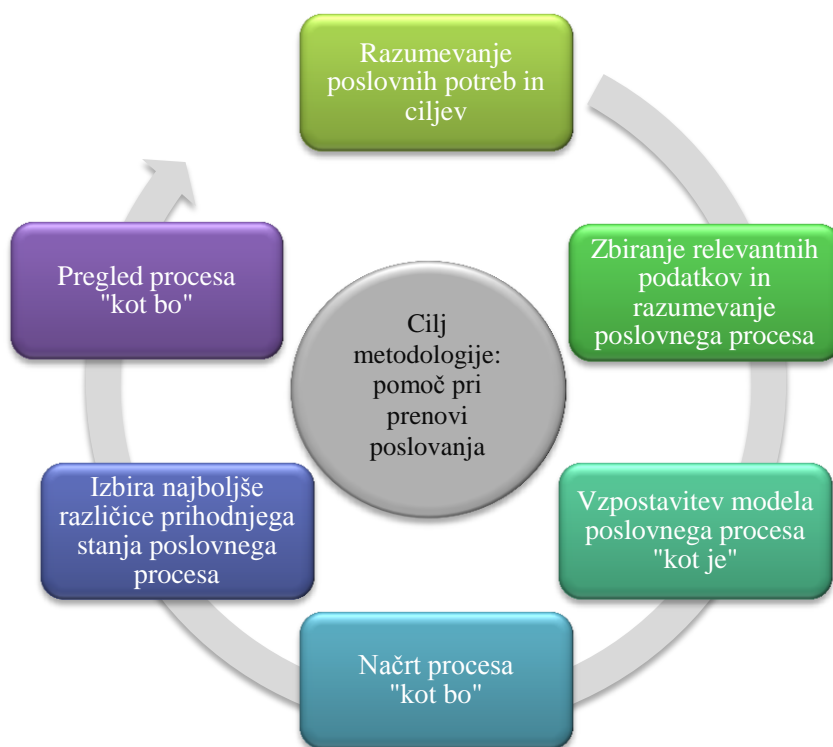
Definicija poslovnega procesa v najbolj splošnem opisu zajema vsak sklop aktivnosti, ki jih podjetje opravlja in se začnejo z nekim dogodkom, ob tem preoblikujejo informacije, materiale ali poslovne obveznosti ter proizvedejo rezultat (angl. *Output*). Vrednostne verige in veliki poslovni procesi proizvajajo rezultate, ki za stranko vsebujejo neko vrednost. Ostali procesi generirajo rezultate, katere uporabijo drugi procesi (Harmon, 2003, str. 459).

Definiranje poslovnega procesa mora imeti zadostno širino in globino. Široko definiram poslovni proces, mora imeti dovolj aktivnosti, tako je posledično več verjetnosti, da se izboljšava procesa razširi nad celotno podjetje. Definiranje globine poslovnega procesa temelji na šestih merilnih elementih (Siha & Saad, 2008, str. 787):

- vloge in odgovornosti,
- merila in spodbude,
- organizacijska struktura,
- informacijske tehnologije,
- skupne vrednote in
- spretnosti.

Cilj je definirati dve stanji procesa, in sicer »kot je« (angl. *As is*) in »kot bo« (angl. *To be*). Stanje »kot je«, opredeljuje, kako podjetje deluje v trenutnem stanju. Stanje »kot bo«, pa opredeljuje optimalne ravni zmogljivosti procesa »kot je«. Poenostavitev obstoječih procesov in odstranitev vseh predelav oziroma ponovnih obdelav, zamud, ozkih grl in pripis vzrokov za spremembe, zahteva doseg stanja »kot bo«. Modeliranje poslovnih procesov in ocena različic alternativnih scenarijev modela »kot bo«, z izboljšavami in s simulacijo, so navadno gonilni dejavniki prenove poslovnih procesov. Slika 1 prikazuje korake prenove poslovnih procesov (Groznič & Maslaric, 2012, str. 125).

Slika 1: Koraki prenove poslovnih procesov



Vir: Privzeto po A. Groznik in M. Maslaric, *A process approach to distribution channel re-engineering*, 2012, str. 126.

1.2 Ravni izvajanja sprememb poslovnih procesov

Po Harmonu (2007) se spremembe poslovnih procesov lahko izvajajo na treh ravneh, in sicer prenova poslovnih procesov (angl. *Business process re-engineering*), preoblikovanje poslovnih procesov (angl. *Business process redesign*) in izboljšanje poslovnih procesov (angl. *Business process improvement*).

1.2.1 Prenova poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov (angl. *Business process re-engineering*, v nadaljevanju BPR) je pobuda podjetja za temeljit pregled in ponovno zasnovo procesov, z namenom doseganja konkurenčne prednosti in izboljšanja kakovosti ter odzivnosti, zmanjšanja stroškov, povečanja zadovoljstva in izboljšanja drugih kritičnih merilcev uspešnosti procesov (Doomun & Jungum, 2008, str. 838).

Prenova poslovnih procesov po definiciji Hammerja in Davenporta, v zgodnjih devetdesetih letih, zajema predvsem postavitve poslovnega sistema iz nič oziroma od začetka. Pri večjem poslovnem procesu takšna sprememba zajema postavitve novega koncepta z uporabo informacijske tehnologije in namenom doseganja prebojev v izboljšavah in uspešnosti. Termin BPR je v poznih devetdesetih letih zaradi številnih propadlih projektov postal nepopularen. Tisti, ki termin »prenova poslovnih procesov« še vedno uporabljajo, so njegov

pomen na novo opredelili, in sicer pomeni enako kakor termin preoblikovanje poslovnih procesov (Harmon, 2003, str. 461).

1.2.2 Preoblikovanje poslovnih procesov

Preoblikovanje poslovnih procesov (angl. *Business process redesign*) se osredotoča na izvedbo večjih sprememb v obstoječem poslovnem procesu, medtem ko se oblikovanje poslovnega procesa (angl. *Business process design*) nanaša na izdelavo novega, srednje velikega poslovnega procesa. Preoblikovanje poslovnega procesa mnogokrat zajema spremembo imena oddelka v podjetju ali uvedbo avtomatizacije poslovnih procesov. Poteka neredno, vendar, ko je enkrat opravljeno, mora slediti konstantno izboljševanje (Harmon, 2003, str. 460).

1.2.3 Izboljšanje poslovnih procesov

Izboljšanje poslovnih procesov (angl. *Business process improvement – BPI*) se nanaša na postopno izboljšanje že obstoječega, manjšega, vendar stabilnega poslovnega procesa. Obstaja veliko pristopov izboljšanja, med katere uvrščamo tudi pristop »Six Sigma«. Vsi pristopi so ozko osredotočeni na del poslovnega procesa, ki se konstantno ponavlja (Harmon, 2003, str. 460).

1.3 Management poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (angl. *Business process management*) se nanaša na (Jaklič, Indihar Štemberger & Bosilj-Vukšić, 2006, str. 959):

- usklajevanje procesov s strateškimi cilji podjetja;
- oblikovanje in vpeljavo arhitekture procesov;
- vzpostavitev procesnega merilnega sistema, ki je usklajen s cilji podjetja in
- izobraževanje in organizacijo managerjev za učinkovito upravljanje s procesom.

Management poslovnih procesov omogoča (Jaklič et al., 2006, str. 959):

- oblikovanje, analizo, optimizacijo, avtomatizacijo in diagnosticiranje poslovnih procesov z ločevanjem procesne logike od programskih rešitev, ki jih procesne logike poganjajo;
- management odnosov med udeleženci v procesu;
- vključevanje notranjih in zunanjih virov procesa;
- nadzorovanje uspešnosti procesa.

Tradicionalni management delovnih tokov je osredotočen na avtomatizacijo poslovnih procesov, vendar s pomanjkanjem podpore pri fazi analize, oblikovanja in diagnosticiranja.

Sistemi za management poslovnih procesov imajo vgrajeno metriko, ki dovoljuje merjenje ravni procesa. S tem omogočajo vodenje izboljšav procesa in njegovo postopno izpopolnjevanje. S takšnim pristopom management poslovnih procesov presega tradicionalni pristop upravljanja delovnega toka (angl. *Workflow management*). Po Khanu (2003) management poslovnih procesov obsega sedem večjih vidikov (Jaklič et al., 2006, str. 959):

- oblikovanje in procesiranje dokumentov z uporabo orodij programskih rešitev;
- preoblikovanje poslovnih procesov, ki temeljijo na papirni dokumentaciji v elektronske procese;
- vključitev različnih programskih rešitev v poslovni proces, z namenom avtomatizacije procesa;
- vključitev funkcij kontrole, za zagotavljanje celovitosti procesa in varnostnega nadomestila za človeške ali sistemske napake;
- povečanje hitrosti odziva in zmanjšanje zaostankov oziroma časa mirovanja;
- zagotavljanje povratne informacije o statusu procesa v realnem času;
- merjenje časa in stroška procesa z namenom zagotavljanja optimalnega delovanja.

1.4 Dejavniki prenove poslovnih procesov

Za uspešnost projekta prenove poslovnega procesa so poleg ambicioznega načrta in organiziranostjo ustvarjalne delovne skupine za reševanje težav, pomembni tudi naslednji štirje dejavniki: kultura podjetja, proces, struktura in tehnologija (Ahmad, Francis & Zairi, 2007, str. 452).

V podjetjih, v katerih so vpeljali projekt prenove poslovnih procesov, je imela prenova vpliv na spremembo kulture, povezane z razmišljanjem podjetja o njenih osnovnih poslovnih procesih. Za večje spremembe v strukturi mora biti pozornost usmerjena na delovne skupine, ki vključujejo člane iz različnih oddelkov (Ahmad et al., 2007, str. 452).

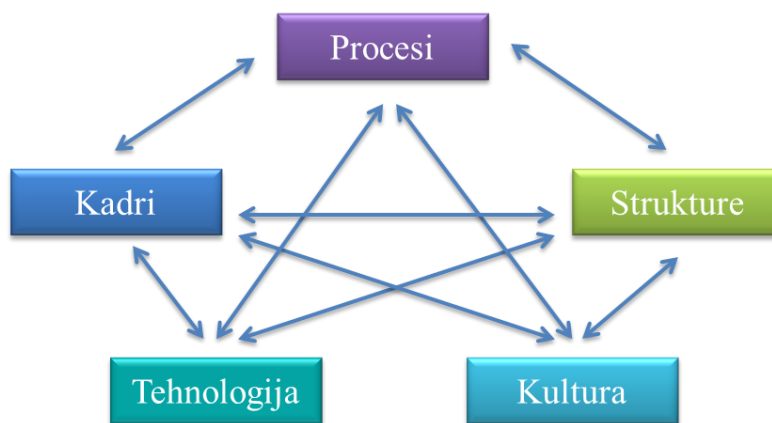
Vprašanje kulture je pomemben dejavnik pri prenovi poslovnih procesov. Že v izhodišču projekta bi morali vodje in zaposleni izkazovati podporo ter zvestobo spremembam. Prenova poslovnega procesa, ki ne povzroča težav v kulturi podjetja, se bo izkazala za bistveno uspešnejšo v pogledu na daljše časovno obdobje. Kultura v podjetju za uspešno prenavo poslovanja potrebuje spremembe na šestih področjih, in sicer: vlogah in dolžnostih, meritvah in spodbudah, organizacijski strukturi, informacijski tehnologiji, skupnih vrednotah in znanju (Ahmad et al., 2007, str. 453).

Za uspešno in učinkovito prenavo poslovnih procesov je nujno vključevanje vseh dejavnikov, ki se ob prenovi spreminjajo in vseh dejavnikov, na katere te spremembe vplivajo. Ti vplivi med dejavniki bodo določili uspešnost projekta prenove. Harold J. Leavittov model vključevanja elementov prenove poslovanja imenovan tudi Leavittov diamant, prikazuje dinamiko sprememb med dejavniki. Prav tako poudarja, da sprememba enega dejavnika,

vpliva na spremembo preostalih vključenih dejavnikov. Leavittov diamant je integriran pristop za management organizacijskih sprememb. Kasneje je bil Leavittov diamant razširjen tudi z dejavnikom kulture. Slika 2 prikazuje organizacijske dejavnike sprememb, med katere se uvrščajo (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 45):

- **procesi** in delovne naloge, ki vključujejo tudi cilje in dodatne delovne naloge. Pri tem je treba opazovati, kako so aktivnosti izvedene ter kaj želimo s temi aktivnostmi doseči. Treba se je osredotočati na kakovost nalog in njihovo relevantnost ter vrednost. Spremljati je treba tudi produktivnost in donos procesa.
- **Organizacijska struktura** ne vključuje le hierarhije podjetja, temveč tudi odnose, komunikacijo in koordinacijo med različnimi ravni managementa, oddelki in zaposlenimi. Hkrati je treba vključevati tudi tok avtoritete in odgovornosti skozi poslovne procese. Organizacijsko strukturo je treba prilagoditi vedno, kadar so narejene spremembe na katerem drugem dejavniku tega diamanta.
- **Tehnologija** označuje tisti dejavnik, ki prehaja med ljudmi za izvedbo delovnih nalog. Računalniki, oprema, programske rešitve ... Tudi tehnologijo je treba spremeniti, če se spremeni kateri drugi dejavnik Leavittovega diamanta.
- **Kadri** oziroma zaposleni v podjetju so vključeni v organizacijsko strukturo s svojimi spretnostmi, sposobnostmi, produktivnostjo, učinkovitostjo in znanji.
- **Kultura** je dejavnik, ki vpliva na razmere in odnose med ljudmi v podjetju. V okviru kulture se izkazuje tudi naklonjenost zaposlenih do sprememb.

Slika 2: Razširjen Leavittov diamant



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov, Prenova in informatizacija poslovanja*, 2005, str. 45.

Pozitivne posledice dejavnikov uspeha prenove poslovnih procesov so zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti, zmanjšanje porabljenega časa, povečanje kakovosti, zmanjšanje poslovnega cikla, povečanje dobičkonosnosti in zmanjšanje odzivnega časa (Siha & Saad, 2008, str. 787).

1.5 Vpliv sprememb poslovnih procesov na konkurenčnost

Podjetja se konstantno borijo za svoj tržni delež in konkurenčnost med podjetji je vedno bolj ostra. Kakovost in zadovoljstvo kupcev sta med najpomembnejšimi dejavniki vsakega podjetja. Vendar pa je med pomembnimi dejavniki tudi dobičkonosnost. Trud za konkurenčno prednost mora sprva izhajati znotraj podjetja, z izvajanjem konstantnih izboljšav poslovnega procesa na vseh področjih, šele nato se lahko podjetje prilagaja spremembam trga in potrebam kupcev. Ne moremo pa zagotoviti, da vse izboljšave poslovnih procesov vodijo v povečanje dobička (Siha & Saad, 2008, str. 778).

Informacijske tehnologije spreminjajo naravo proizvodov, procesov, organizacij, industrij in konkurence. Podjetja morajo razumeti, kako lahko tehnologija ustvari precejšnjo in trajno konkurenčno prednost. Informacijske tehnologije ne vplivajo samo na to, kako posameznik opravlja procesne aktivnosti, temveč tudi, kako preko novih informacijskih tokov vplivajo na znatno povečanje organizacijske sposobnosti izkoriščanja povezave med aktivnostmi, tako znotraj, kakor tudi zunaj podjetja (Popovič, Turk & Jaklič, 2010, str. 6).

1.6 Modeliranje poslovnih procesov

Model poslovnega procesa je abstraktna slika poslovanja, ki nam prikazuje, kako so deli podjetja med seboj povezani in kako delujejo. Njegov končni namen je zagotoviti jasno sliko trenutnega stanja podjetja in določitev vizije za prihodnost. Modeliranje kompleksnih podjetij zahteva uporabo več pogledov. Vsak pogled je poenostavljen opis dela v podjetju s posameznega vidika ali izhodiščne točke, ki pokriva posamezna vprašanja in izključi subjekte, ki niso pomembni za pogled iz obravnavane perspektive (Groznik & Maslaric, 2012, str. 125).

Pri izdelavi modelov pa se lahko uporabljajo različne tehnike in orodja. Tehnike modeliranja procesov se lahko osredotočajo (Jaklič et al., 2006, str. 958):

- na informativnost in podatke;
- na organizacijo in raziskujejo, kdo počne kaj in kje;
- na vedenje, kjer raziskujejo kdaj in kako se izvajajo aktivnosti in
- na funkcijo, kjer raziskuje, kaj se izvaja.

Modeliranje poslovnih procesov (angl. *Business process modelling*) ima lahko različne cilje, med katere uvrščamo (Jaklič et al., 2006, str. 958):

- razumevanje procesov in izboljšanje komunikacije,
- izboljšanje poslovnega procesa,
- management procesa,

- razvoj procesa in
- izvajanje poslovnega procesa.

1.6.1 Namen modeliranja poslovnih procesov

Glavni namen razvoja in analize modelov poslovnih procesov je poiskati prihodke in generatorje vrednosti znotraj reverzibilne vrednostne verige ali ugotoviti vrednost mreže poslovnega modela. Venkatraman in Henderson (1998) sta definirala model poslovnega procesa kot koordiniran načrt za oblikovanje strategije ob upoštevanju treh vektorjev, in sicer: interakcije s kupci, konfiguracije premoženja in vzvoda znanja (Trkman, Indihar Štemberger, Jaklič & Groznik, 2007, str. 119).

Model poslovnega procesa je abstrakcija poslovanja, ki prikazuje, kako so poslovne komponente med seboj povezane in kako delujejo. Njen končni namen je zagotoviti jasno sliko trenutnega stanja podjetja in določiti njegovo verzijo za prihodnost. Eriksson in Penker (2000) navajata nekaj razlogov za izdelavo modelov poslovnih procesov (Trkman et al., 2007, str. 120):

- **model poslovnega procesa pomaga razumeti poslovanje.** Eden glavnih ciljev modeliranja poslovnih procesov je povečanje našega razumevanja poslovanja in olajšati komunikacijo o poslovanju.
- **Model poslovnega procesa je osnova za izdelavo primerne informacijskega sistema.** Opisi poslovanja so zelo koristni pri prepoznavanju potreb po informacijskih sistemih za podporo poslovanju. Modeli poslovnih procesov so hkrati tudi osnova za zasnovo novega informacijskega sistema.
- **Model poslovnega procesa je osnova za izboljšanje obstoječe strukture poslovanja in njenih operacij.** S prikazom jasne slike trenutnega stanja poslovnega procesa se lahko model poslovnega procesa uporabi tudi za prepoznavanje potreb po spremembah z namenom izboljšanja poslovanja.
- **Model poslovnega procesa predstavlja poligon za poskuse.** Model poslovnih procesov se lahko uporabi za preizkušanje novih poslovnih konceptov in za raziskovanje posledic sprememb na poslovni strukturi ali delovanju.
- **Model poslovnega procesa je osnova za ugotavljanje priložnosti zunanega izvajanja.** Z uporabo modelov poslovnih procesov se lahko identificira jedro poslovnih sistemov. Ostali, manj pomembni deli poslovnega procesa se lahko prenesejo na zunanje dobavitelje.

1.6.2 Modeliranje stanja poslovnega procesa

Prenova poslovnih procesov se ne osredotoča na stanje, kot je v tem trenutku, temveč na stanje, ki ga želimo in bi moralo biti. Ne išče načinov, kako bi prilagodil ali popravil

obstoječe procese, temveč prisili podjetje, da se vpraša, ali je proces potreben, in šele nato poišče boljši način, kako bi se le ta izvedel (Siha & Saad, 2008, str. 787).

Modeliranje poslovnega procesa je pomemben korak pri proučevanju obstoječe in načrtovane strukture poslovnega procesa. Ob tem zasledimo nasprotujoče si vidike, glede modeliranja in analiziranja obstoječih procesov. Zagovarjajo jih raziskovalci, ki verjamejo, da je razumevanje in analiziranje trenutnega poslovnega procesa osnova za uspešno prenovo poslovnih procesov. Nasprotujejo pa jim raziskovalci, ki menijo, da model »kot je« samo jemlje čas, da preprečuje ustvarjalno razmišljanje in da vodi preveč v smer tradicionalnega poslovanja. Če gre za konstantne izboljšave, potem je podroben model »kot je« lahko v pomoč pri prepoznavanju težav, ozkih grl in priložnosti za manjše spremembe, ki bi izboljšale produktivnost. Vendar pa v teku prenove poslovnega procesa »kot je« model ne sme biti preveč podroben. Moral bi biti bolj v pomoč projektni delovni skupini, za razumevanje trenutnega procesa, in ne za njegovo analizo (Doomun & Jungum, 2008, str. 839).

Za namen opisovanja in komuniciranja načrtovanega stanja učinkovitosti procesa, se izdelata proces »kot bo«. V večini primerov je izdelanih več možnosti prenove procesa. Te možnosti se med seboj primerjajo, ocenijo se njihove prednosti ter uskladi s strateškimi cilji podjetja. Najboljši med njimi je izbran in podrobneje analiziran, za prepoznavanje morebitnih spregledanih težav. Zelo koristna je tudi izvedba simulacijske analize operacij načrtovanega procesa, za prepoznavanje prednosti ter potencialnih težav oziroma slabosti procesa (Doomun & Jungum, 2008, str. 840).

1.6.3 Notacija BPMN

Notacija BPMN (angl. *Business Process Modeling Notation*, v nadaljevanju BPMN) je bila razvita za namen modeliranja poslovnih procesov in je zaradi tega do sedaj tudi najbolj obsežen zapis. Najpomembnejša cilja oblikovanja notacije BPMN sta bila (Juric & Pant, 2008, str. 66):



- razvoj notacije, ki bo razumljiva na vseh ravneh, saj je pri modeliranju poslovnih procesov vpletenih veliko različnih ljudi, od poslovnih uporabnikov in lastnikov procesov, do tehničnih arhitektov in razvijalcev informacijskih rešitev. Managerji pa pregledujejo poslovne procese le v časovnih intervalih. Zato je cilj BPMN zagotavljati grafično notacijo, ki je preprosta za razumevanje in dovolj močna za modeliranje poslovnih procesov na želeni ravni podrobnosti.
- Za zagotavljanje avtomatizirane pretvorbe v izvedljivo kodo, kot je BPEL (angl. *Business Process Execution Language – BPEL*) in obratno. Razlika med modeli poslovnih procesov in informacijsko tehnologijo (informacijskimi rešitvami) ob obstoječih tehnologijah je bila velika. Ni jasne definicije, kako sta povezana en z drugim. V ta namen je bil oblikovan BPMN za zagotavljanje omenjenih pretvorb.

Za modeliranje načrta BPMN so definirane štiri kategorije elementov (Juric & Pant, 2008, str. 67):

- objekti kontrolnega toka (angl. *Flow objects*), kot so aktivnosti (angl. *Activities*), dogodki (angl. *Events*) in razvejišča (angl. *Gateways*). Aktivnosti so naloge ali pod procesi. Dogodki so lahko sprožilci ali rezultati. V BPMN so podprte tri vrste dogodkov, in sicer začetek, vmesni dogodek in konec. Razvejišča nadzorujejo razhajanja zaporednih tokov v sočasne tokove in njihovo zblíževanje nazaj v zaporedni tok.
- Povezovalni objekti (angl. *Connecting objects*) se uporabijo za povezovanje objektov toka. Povezovalci so tokovi zaporedja (angl. *Sequence flows*), tokovi komunikacije (angl. *Message flows*) in asociacijske povezave (angl. *Associations*).
- Organizacijski objekti (angl. *Swim lanes*) se uporabljajo za organizacijo aktivnosti v kategorije, za prikaz različnih odgovornosti ali funkcijskih sposobnosti. Organizacijski objekti obsegajo bazene (angl. *Pools*) in proge (angl. *Lanes*).
- Dodatni objekti (angl. *Artifacts*) se uporabljajo za dodajanje specifičnega konteksta poslovnega procesa. Podatkovni objekti (angl. *Data objects*) se uporabljajo za prikaz pridobivanja podatkov v poslovnem procesu. Skupine (angl. *Groups*) se uporabljajo za združevanje podobnih aktivnosti ali drugih elementov. Opombe (angl. *Annotations*) se uporabljajo za dodajanje besednih razlag za lažje razumevanje diagrama. Definirajo se lahko tudi dodatni objekti po meri.



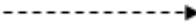



Tabela 1 po Harmonu (2007) prikazuje oblike in kratke opise osnovnih simbolov notacije BPMN. Simboli so narisani z orodjem za modeliranje poslovnih procesov iGrafx Process.

Tabela 1: Osnovni simboli BPMN z uporabo orodja iGrafx Process

Simbol	Pomen
	Aktivnost. V generičnem pomenu je to delo, ki ga opravlja podjetje. Aktivnosti trajajo nekaj časa in so lahko sestavljene iz drugih aktivnosti. Zapletene aktivnosti vključujejo procese in pod-procese. V notaciji BPMN simbol v polju aktivnosti kaže, da ima proces pod-procese, ki so prav tako modelirani.
	Razvejišče. S simbolom razvejišča se prikaže tok razhajanja ali zblíževanja. To nakazuje na razvejanje ali spajanje aktivnosti, ali pa prikazuje odločitev, ki določa, katerima dvema, ali več tokov je treba slediti. V razširjeni notaciji se znotraj diamanta pojavljajo simboli, ki določajo podrobnosti razvejišča. Kot primer lahko navajajo, da se morajo končati vse predhodne aktivnosti, preden se naslednja aktivnost začne.

se nadaljuje

nadaljevanje

Simbol	Pomen
	<p>Dogodek. Dogodek je nekaj, kar se zgodi v teku poslovnega procesa, oziroma je točka v času. Dogodki vključujejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprožilce, ki poženejo proces; • sporočila, ki prispejo in prekinajo proces in končno proizvodnjo rezultatov; • končano proizvodnjo izdelkov, storitev ali podatkov, katerih rezultat je konec ali prenehanje procesa oziroma pod-procesa. <p>V razširjeni notaciji je mogoče znotraj kroga postaviti različne simbole za določitev specifičnosti narave posameznega dogodka.</p>
	<p>Tok zaporedja. Puščica se uporablja za prikaz zaporedja izvedbe aktivnosti v procesu. Puščica zaporedja ne pomeni, da se fizični rezultat, informacija ali ljudje gibljejo od ene aktivnosti do naslednje, čeprav se lahko. Preprosto predlagajo, da se aktivnost začne naslednja v normalnem teku uresničevanja procesa. S tokom so lahko povezane oznake, ki navajajo kdaj se sledi odločitveni poti ali kdaj toku puščic sledijo informacije ali stvari.</p>
	<p>Tok komunikacije. Črtkana puščica se uporablja za tok informacij ali sporočil med dvema organizacijama ali osebama.</p>
	<p>Asociacijska povezava. Uporabljajo se za povezovanje besedila ali ostalih pripisov z aktivnostmi ali puščicami v diagramu.</p>
	<p>Podatkovni objekt. Simboli podatkovnega objekta so predmeti, ki nimajo neposrednega vpliva na tok zaporedja ali tok komunikacije v procesu. Zagotavljajo informacijo, ki jo potrebujejo aktivnosti za dokončanje in zagotovitev rezultata.</p>
	<p>Organizacijske enote. Organizacijske enote zagotavljajo okvir za skupino aktivnosti. Oddelki, vloge ali udeleženci so opisani v poljih na levi strani. Aktivnosti in tokovi so navedeni v pravokotnikih na desni strani. Vrhnja organizacijska enota je navadno rezervirana za kupce v procesu.</p>

Vir: P. Harmon, *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals*, 2007, str. 514.

1.7 Avtomatizacija izvajanja poslovnih procesov

Osredotočenost tradicionalnega sistema za krmiljenje delovnih procesov (angl. *Workflow management systems*) je na avtomatizaciji poslovnih procesov. Management poslovnih procesov tako (Jaklič et al., 2006, str. 959):

- omogoča oblikovanje, analizo, optimizacijo, avtomatizacijo in diagnosticiranje poslovnih procesov z ločevanjem procesne logike od poslovnih rešitev, ki jih poganjajo;
- management odnosov med procesnimi udeleženci;
- integriranje notranjih in zunanjih procesnih virov;
- nadzorovanje procesne uspešnosti.

1.7.1 Krmiljenje delovnih procesov

Koncept krmiljenja delovnih procesov (angl. *Workflow*) je tesno povezan s prenovo in avtomatizacijo poslovanja ter z informacijskim procesom znotraj podjetja. Tehnologija krmiljenja delovnih procesov se deli na definiranje delovnega toka in zagotovitev hitrega preoblikovanja ter vpeljavo procesa ob spremenjenih potrebah poslovnega in informacijskega sistema (Caro, Guevara & Aguayo, 2003, str. 209).

Tehnologije sistemov za krmiljenje delovnih procesov so bile široko sprejete v zasebnem sektorju gospodarstva, za podporo zadostnemu in učinkovitemu sodelovanju vseh v poslovni proces vpletenih dejavnikov. Sistem krmiljenja delovnih procesov poenostavi kompleksnost delovnih nalog, z vidika, kdo mora posamezno nalogo opraviti, katere dokumente potrebuje za to in katere informacije. Vsi vpleteni dejavniki v poslovni proces imajo avtomatizirano dodeljene dokumente in potrebne informacije za izvršitev posamezne naloge. Procesno orientirani pristopi se osredotočajo na tok dela in na interakcijo med sodelujočimi ter hkrati sprožijo večjo vključenost zainteresiranih dejavnikov (Sajjad, Lee, Kamal & Irani, 2011, str. 198).

1.7.2 Orodja za krmiljenje delovnih procesov

Krmiljenje delovnih procesov posega v delovne naloge, tako v proizvodnem delu podjetja, kakor tudi v naloge komercialnih oddelkov v podjetju. Po tovrstnem konceptu so podjetja začela posegati z namenom iskanja možnosti povečanja produktivnosti pri opravljanju rutinskih aktivnosti. Na začetku so se tovrstni procesi uvajali predvsem pri fizični proizvodnji izdelkov. Z vstopom in razvojem informacijski tehnologij, pa se je mnogo procesov, ki so se predhodno opravljali ročno, delno ali v celoti preneslo na avtomatiziran informacijski sistem. Aktivnosti so opravljene s strani računalniških programov, ki temeljijo na predhodno vzpostavljenih pravilih. Znotraj podjetja tovrstne procese razvrščamo v tri skupine (Caro et al., 2003, str. 209):

- materialni procesi vključujejo naloge, opravljene s strani ljudi;
- informacijski procesi vključujejo delno in v celoti avtomatizirane delovne naloge;
- poslovni procesi, ki vključujejo tržno orientirane opise delovnih nalog v podjetju, kateri so vpeljani kot informacijski ali materialni procesi.

Orodja za krmiljenje delovnih procesov so računalniški sistemi, ki upravljajo in definirajo kronološko zaporedje delovnih operativnih aktivnosti ali skupek procesov, kjer vsi delujejo usklajeno, ocenjujejo vpliv enega na drugega glede na predhodno postavljena pravila, usmeritve in vloge, česar posledica so končni rezultati. Orodja za krmiljenje delovnih procesov upravljajo proces prehajanja informacij, dokumentov in nalog od enega zaposlenega ali orodja v organizaciji do drugega. Avtomatizirajo se lahko nekatere naloge in se zagotovi, da se posamezne nedokončane naloge zaključijo (Sajjad et al., 2011, str. 204).

1.8 Uspešnost projektov prenove poslovnih procesov

Izboljšanje procesa je strukturiran pristop k izboljšanju uspešnosti, ki se osredotoča na disciplinirano načrtovanje in previdno izvedbo poslovnih procesov podjetja. Vendar moramo poudariti, da niso vse izboljšave procesov uspešne. Literatura namreč izkazuje, da naj bi bilo 50 do 70 odstotkov vseh projektov izboljšav poslovnih procesov, neuspešnih pri doseganju zastavljenih ciljev (Siha & Saad, 2008, str. 779).

Med ključne dejavnike uspeha prenove poslovnih procesov uvrščamo dvom v temeljne predpostavke procesa, izboljšave posameznega procesa, usklajevanje s strategijo podjetja in učinkovita uporaba informacijske ter komunikacijske tehnologije (Siha & Saad, 2008, str. 787).

Raziskava pri proizvodnih podjetjih v Singapurju je pokazala, da je prenova poslovnega procesa nujna, v kolikor želi podjetje ostati konkurenčno v konstantno spreminjajočem se okolju. Človeški dejavnik postane lahko ovira pri izvajanju sprememb. Odpor vpletenih zaposlenih pri projektu prenove poslovnega procesa lahko povzroči neuspeh projekta, če spremembe v procesu poslovanja niso previdno vodene. Tovrstna težava se lahko zgodi tudi v primeru, ko je projekt izveden po hierarhiji podjetja od zgoraj navzdol (angl. *Top Down*). Pri uvajanju večjih sprememb je konstantna komunikacija z zaposlenimi ključnega pomena, saj se z njo izkazuje podpora procesu sprememb in učinkovitemu vodenju vpeljave novosti za dosego strateških ciljev (Ahmad et al., 2007, str. 453).

Pri projektu prenove poslovnih procesov je potrebno dobro razumevanje delovanja podjetja. Dejavniki, na katere je moramo biti pozorni pri izvajanju tovrstnih projektov, predvsem v večjih podjetjih, so (Ahmad et al., 2007, str. 453):

- toga hierarhija,
- kultura,

- številne interesne skupine,
- hitre in dramatične spremembe v politiki poslovanja,
- prikrivanje pobud,
- širok obseg dejavnosti,
- kadrovski odpor.

Če želimo vpeljati prenovo procesa, potem mora podjetje prvo razumeti svojo strukturo ter s tem zagotoviti izpolnitev vizije. Pomembno je tudi, da je pripadnost projektu vzdrževana in se skozi potek projekta povečuje preko odprte komunikacije med zaposlenimi. Obravnavanje težav odpora zaposlenih do projekta je skoraj bolj pomembno kakor obravnavanje tehnoloških težav, če želimo doseči uspešne spremembe (Ahmad et al., 2007, str. 453).

Poleg dejavnikov uspeha mnogo avtorjev poudarja tudi nekatere dejavnike neuspeha pri projektih prenove poslovnih procesov. Omenjajo se dejavniki, kot so arogantnost managerjev, upor zaposlenih, kriza, stroški, neustrezna vizija ter druge. Hkrati je treba omeniti tudi (Ahmad et al., 2007, str. 453):

- neuspeh postavitve perspektive procesu;
- togost procesa, ki nima dovolj dinamičnosti za odzivanje na potrebe in zahteve;
- ne vpletanje zaposlenih v proces odločanja in načrtovanja (angl. *Bottom up*);
- dodelitev osebe na projekt, ki ne razume prenove poslovnega procesa;
- tehnološke omejitve;
- oblikovanje projekta z osredotočanjem na zmanjševanje stroškov in odpuščanje delavcev;
- šibka delovna skupina;
- težave s komunikacijo;
- pomanjkanje finančnih in človeških virov;
- neustrezna oprema in pomanjkljivo znanje informacijske tehnologije;
- pomanjkanje podpore vodilnih oseb v podjetju;
- pomanjkanje strateškega vidika;
- toga organizacijska struktura;
- odpor zaposlenih;
- težave, ki izvirajo iz informacijske tehnologije;
- neučinkovita projektna delovna skupina prenove poslovnega procesa.

Med razloge za neuspeh izboljšanja poslovnih procesov uvrščamo tudi preveliko osredotočenost na tehnična vprašanja in ne na vprašanja, ki zadevajo celotno poslovanje ter pomanjkanje prenosa znanja projektov izboljšav procesov. Operativno in konceptualno učenje sta izrednega pomena za prenos znanja in posledično za produktivnost ter izboljšave v podjetju (Siha & Saad, 2008, str. 779).

Večina projektov je osredotočenih na racionalizacijo trenutnih poslovnih procesov, medtem ko le v nekaterih primerih so poslovni procesi radikalno spremenjeni. Eden izmed glavnih razlogov neuspeha projektov prenove poslovanja je tudi pomanjkanje orodij za ocenjevanje posledic načrtovanih prenov že pred začetkom izvajanja projekta. Brez napovedovanja so napake projekta prenove poslovnega procesa lahko zaznane šele, ko je nov poslovni proces vpeljan, kar pa je prepozno, predrago in težko popraviti (Doomun & Jungum, 2008, str. 839).

1.9 Metodološki okvir za uspešen projekt prenove poslovnih procesov

Kritični dejavniki uspeha metodologij izboljšav procesov so vpletenost in popolna podpora najvišjega managementa, pomembnost deljenja znanja in komunikacije, učinkovita uporaba informacijskih tehnologij, poudarek na prenosu znanja in pametna odločitve o prenovi ter izboljšavi procesa (Siha & Saad, 2008, str. 799).

Načrt celovite prenove poslovanja, ki bi ga ob vpeljavi projektov prenove poslovnih procesov podjetja morala upoštevati, je sestavljen iz šestih faz. Model šestih faz vključuje (Motwani, Kumar, Jiang & Youssef, 1998, str. 968):

- faza 1: razumevanje,
- faza 2: pobuda za uvedbo,
- faza 3: načrtovanje,
- faza 4: programiranje in preoblikovanje,
- faza 5: izvajanje oziroma implementacija in
- faza 6: ovrednotenje.

V prvi fazi modela, fazi razumevanja, mora najvišji management priznati in prepoznati potrebo za spremembe. Razviti se morata popolno razumevanje pomena prenove poslovnih procesov in načrt doseganja te prenove poslovnih procesov. Ko sta razumevanje in predanost projektu dosežena, se mora v drugi fazi projekta ustvariti vizija. Na podlagi jasne vizije mora management izbrati poslovne procese, ki potrebujejo prenovo. Opredeliti je treba jasne in merljive cilje novo oblikovanih poslovnih procesov. Postaviti se mora tudi projektno delovno skupino za aktivnosti prenove poslovnih procesov, ki naj bi ga sestavljali vodstvo podjetja, ključni člani zaposlenih iz primarne organizacijske enote, ki sodelujejo v poslovnem procesu in zaposleni z oddelkov informacijskih sistemov (Motwani et al., 1998, str. 968).

V tretji fazi mora projektna delovna skupina oceniti in dokumentirati obstoječi proces, odkriti vsa obstoječa ozka grla in vzpostaviti osnovo in merila za preizkušanje prihodnjih izboljšav. V tej fazi je prizadevanje projektne delovne skupine osredotočeno na ugotavljanje prelomnih možnosti in oblikovanje novih delovnih korakov ali postopkov, ki bodo ustvarili dobiček in konkurenčne prednosti (Motwani et al., 1998, str. 969).

Četrta faza imenovana preoblikovanje, vsebuje dejansko preoblikovanje v novo zasnovan proces oziroma novo organizacijo. To preoblikovanje mora sprva potekati v manjšem poskusnem okolju. Izvajanje projekta v poskusnem okolju pomaga pri (Motwani et al., 1998, str. 969):

- natančnem izpopolnjevanju oblike novega procesa,
- izboljšanju razumevanja managementa in zaposlenih o postavkah novega procesa in
- zagotavljanju realne ocene obsega organizacijske spremembe in virov, ki so potrebni.

Po uspešno izvedeni poskusni študiji se vpeljejo novi, prenovljeni poslovni procesi. Te aktivnosti sestavljajo peto fazo. Uspešna vključenost v organizacijo zahteva (Motwani et al., str. 970):

- izobraževanje zaposlenih,
- vodenje,
- strukturno prilagajanje in prerazporeditev tehničnih in človeških virov ter
- spremembe sistemov nagrajevanja.

Spremembe, narejene v tej fazi, lahko povzročijo odpor zaposlenih, tako da jih je treba obravnavati s konstantno komunikacijo med vodstvom, projektno delovno skupino in zaposlenimi. Zadnja faza modela vključuje ovrednotenje uspešnosti projekta prenove poslovnih procesov, v prizadevanjih dosega ciljev, določenih v drugi fazi modela (Motwani et al., 1998, str. 970).

2 UPRAVLJANJE BLAGOVNIH SKUPIN

Blagovna skupina v trgovskem podjetju je seznam izdelkov ali storitev, katero je mogoče upravljati v skupini. Izdelke znotraj blagovne skupine kupci, glede na svoje potrebe, obravnavajo kot medsebojno povezane oziroma zamenljive (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 6).

Management kategorije se začne s strateškim preusmerjanjem pozornosti od blagovnih znamk proizvajalcev h kategoriji izdelkov trgovskega podjetja. Kategorija izdelkov je definirana kot urejena skupina izdelkov, katero je mogoče upravljati in katere izdelki kupci zaznavajo kot nadomestne ali povezane v konceptu zadovoljevanja potreb. Trgovska podjetja imajo več sto različnih kategorij izdelkov. Načrti managementa kategorij izdelkov temeljijo na ciljnih kategorije, konkurenčnem okolju in potrošnikovem nakupnem obnašanju. Teoretično temelji management kategorij na dejstvu, da bosta prodaja in dobiček maksimalna z optimalno mešanico blagovnih znamk, številka izdelkov in cene, ki je določena s strani zaznavanja kupca in temelji na preteklih podatkih prodaje (Dupre & Gruen, 2004, str. 445).

Planogram je načrt blagovne skupine, namenjen osebju v trgovini, ki vsebuje informacije o lokaciji in količini postavitve posameznega izdelka v trgovini. Management planogramov

zajema aktivnosti izdelave planogramov, njihovo spreminjanje in analiziranje. Management planogramov (angl. *Micromerchandising*) je skupaj z vodjem blagovne skupine, del delovne skupine za upravljanje blagovne skupine. Slika 3 prikazuje delovno skupino skupaj z razčlenitvijo delovnega področja (Trgovsko podjetje, 2010b, str. 15).

Slika 3: Delovni tim z razčlenitvijo delovnih področij



Vir: Trgovsko podjetje, *Upravljanje blagovne skupine – Category management*, 2010b, str. 15.

2.1 Določanje blagovne skupine

Pri managementu izdelkov v trgovskih podjetjih se pogosto porajajo vprašanja glede uvrščanja izdelkov v družine oziroma blagovne skupine izdelkov. Porajajo se dileme ali izdelke iste blagovne znamke uvrstiti v isto blagovno skupino ali upoštevati dejansko uporabno namembnost izdelka. Hkrati je, zaradi estetičnih razlogov, zaželeno, da se prodajni prostor ter s tem police dodeljuje blagovni znamki tako, da je postavljena v celoti skupaj, v obliki blokov (Russell & Urban, 2010, str. 131).

Na podlagi potreb kupcev, nakupnega vedenja in podatkov o izdelku se definirajo segmenti kupcev, ki vplivajo na skupino izdelkov (angl. *Stock keeping unit*, v nadaljevanju SKU). Številni SKU znotraj blagovne skupine definirajo strukturo blagovne skupine. Kot rezultat, dobimo seznam blagovnih skupin, kjer je vsaka blagovna skupina razdeljena na pod-blagovne skupine, ti pa na segmente izdelkov in ti na pod-segmente izdelkov. Takšna hierarhija lastnosti izdelkov nam ilustrativno prikazuje kupčeve nakupne odločitve (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 8).

Določitev blagovnih skupin se vedno začne s potrebami kupcev. Za ugotavljanje le teh, pa so pomembna naslednja vprašanja (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 8):

- kako izdelek zadovolji potrebe?
- Kaj kupec razume kot medsebojno povezano?
- Kaj kupec razume kot nadomestljivo?

- Kaj trgovec razume kot medsebojno povezano?

Upravljanje blagovnih skupin je proces, ki vključuje trgovca in dobavitelja, saj so blagovne skupine strukturirane kot strateške poslovne enote. Blagovne skupine so osredotočene na kupca in prvi korak strukturiranja blagovne skupine je prepoznavanje kupčevih meril pri nakupnih odločitvah (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 11).

Upravljanje blagovnih skupin deluje kot nakupni in prodajni koncept, njegov uspeh pa je odvisen od uporabe orodij pri posamezni blagovni skupini. Slika 4 prikazuje odnos upravljanja blagovnih skupin z dobaviteljem in s kupcem, ki deluje v vse smeri (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 25).

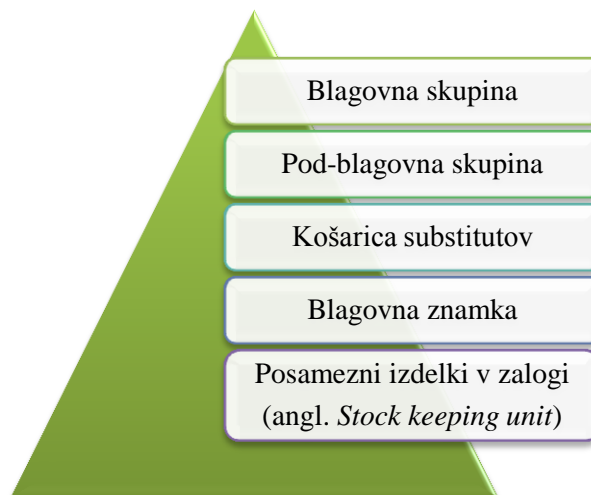
Slika 4: Koncept delovanja upravljanja blagovnih skupin



Vir: Trgovsko podjetje, Trgovec v globalnem okolju: Upravljanje z blagovnimi skupinami, 2008a, str.25.

Vse to oblikuje blagovno skupino, katero je mogoče upravljati. Zaželeno je tudi, da obstajajo podatki o trgu, ki ga je mogoče izmeriti. Slika 5 prikazuje hierarhijo blagovne skupine, ki se uporablja na področju upravljanja blagovnih skupin (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 21).

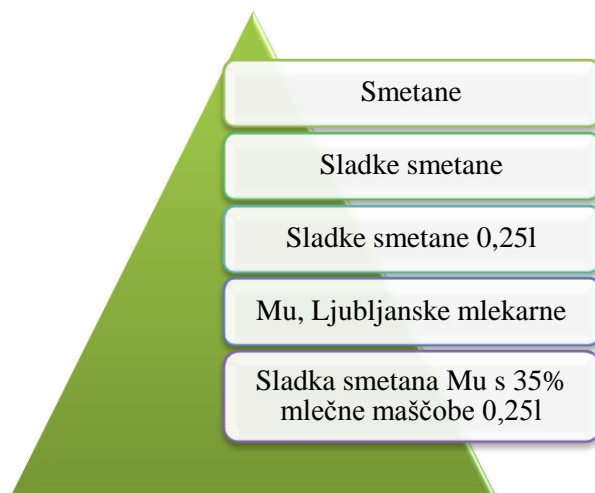
Slika 5: Hierarhija blagovne skupine



Vir: Trgovsko podjetje, Trgovec v globalnem okolju: Upravljanje z blagovnimi skupinami, 2008a, str. 21.

Kot primer lahko navedemo blagovno skupino smetane, katere hierarhijo prikazuje Slika 6.

Slika 6: Prikaz ene od vej hierarhije blagovne skupine smetane



Vir: Trgovsko podjetje, Trgovec v globalnem okolju: Upravljanje z blagovnimi skupinami, 2008a, str. 22.

2.2 Cilj upravljanja blagovne skupine

Cilja upravljanja blagovne skupine sta izboljšanje dobička na prodajno površino polic oziroma prodajnega prostora ter bolj učinkovita izraba sredstev posamezne blagovne skupine. Spodaj navedena enačba (1) prikazuje izračun dobička na prodajno površino (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 26).

$$\frac{\text{velikost enote} \cdot \text{povprečna dosežena cena (vrednost na enoto)} - \text{strošek prodanega blaga}}{\text{postavitev polic m}^2} = \frac{\text{dobiček}}{\text{m}^2} \text{polic} \quad (1)$$

Glavna naloga vodje blagovne skupine je odgovornost za dobiček oziroma izgubo blagovne skupine. Preostale naloge vodje pri upravljanju blagovnih skupin so (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 26):

- neposredno sodelovanje z razvojem izdelka za trgovsko znamko;
- sodelovanje z nabavo;
- komunikacija s trgovinami;
- sodelovanje z oddelkom trženja;
- sodelovanje z oddelkom financ in
- sodelovanje z vodji ostalih blagovnih skupin.

2.3 Vzvodi upravljanja blagovne skupine

Upravljanje blagovne skupine ima pomemben vpliv na prodajo, dobiček in zadovoljstvo kupcev. Zato se ravno pri teh aktivnostih najbolje pokažejo strateški učinki. Upravljanje blagovne skupine se najbolj približa kupcem, njihovem definiranju potreb in načinu kupovanja. Posledično se najbolj uresničujejo možnosti za povečanje prodaje. Upravljanje

blagovne skupine je okvir za uporabo razpoložljivih tehnologij in informacij, ter nudi najboljšo uporabo strokovnega znanja dobaviteljev. Med pričakovane učinke upravljanja blagovne skupine uvrščamo povečanje prodaje, višje marže izdelkov, zmanjšane zalog in povečano zadovoljstvo kupca (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 28).

Izboljšanje dobičkonosnosti blagovne skupine pomeni izboljšanje končne marže z optimizacijo prodajne in nabavne cene, količine in marže. Na optimizacijo prodajne količine lahko vplivamo z naslednjimi vzvodi (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 30):

- prodajno ceno;
- promocijami (pred policami in na policah);
- managementom planogramov (določitev količine izdelkov na polici, postavitev in predstavitev izdelkov na polici);
- izborom izdelkov.

Izboljšanje učinkovitosti blagovne skupine se ugotavlja z analizo prodaje, analizo dobičkonosnosti in analizo kupcev. Pri analizi prodaje se upošteva dosežen tržni delež, rast tržnega deleža v obdobju in produktivnost prodaje. Dobičkonosnost blagovne skupine se odraža v deležu marže, združeni marži glede na prodajno površino in deležem marže glede na donosnost naložb. Kupci s svojo pogostostjo nakupa in vrednostno velikostjo nakupne košare izkazujejo rast oziroma padec blagovne skupine (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 31).

Višja dobičkonosnost polic oziroma prodajne površine se lahko doseže s pravilnim upravljanjem skupine izdelkov, cen, promocij, prostora in dobaviteljev. Vsi ti dejavniki se obravnavajo v odvisnosti do kupca. Skozi celoten proces upravljanja se ves čas odgovarja na naslednja vprašanja o omenjenih dejavnikih (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 34):

- **skupina izdelkov:** Ali poznamo ciljne kupce? Velikost skupine izdelkov, življenjski stil, odnos, poraba? Ali ponujamo ciljnemu segmentu pravo skupino izdelkov? Kaj kupec potrebuje? Ali imamo preveč izdelkov? Premalo?
- **Cene:** Kakšne cene naj postavimo? So naše cene previsoke glede na kupno moč naših kupcev? Ali se odpovedujemo maržam? Ali razumemo cenovno elastičnost izdelkov znotraj svoje blagovne skupine?
- **Promocije:** Ali vemo, katere promocije so učinkovite? Kdaj, kje, kako?
- **Prostor:** Ali imamo izdelke postavljene na pravem mestu? Kako uspešni smo pri prostorski razporeditvi glede na blagovno skupino, pod-blagovno skupino, izdelek? Ali naša predstavitev polic spodbuja večkratni nakup? Ali zajema nakupovalno vedenje? Imamo dovolj zaposlenih v trgovinah? Kakšna je kakovost postrežbe?
- **Dobavitelji:** Kako nabavljamo? Ali dobimo najboljše cene? Kako so organizirani naši dobavitelji? Kako dvigujemo svoj položaj in položaj dobavitelja za višji ugled obeh?

Izvedba analize blagovne skupine je potrebna za razumevanje trenutne uspešnosti blagovne skupine in za prepoznavanje področij, katera se lahko izboljša. Zajema sledeče analize (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 36):

- analiza potrošnika,
- analiza trga,
- analiza trgovca,
- analiza dobavitelja,
- analiza skupine izdelkov,
- analiza cen,
- analiza promocij in
- analiza prostora.

Analiza učinkovitosti prostora pomaga odgovoriti na vprašanje, ali je prostorska postavitev posamezne trgovine primerna. Prostorska učinkovitost temelji na dobičku oziroma prodaji na m² prodajne površine. Prostorska postavitev je tesno povezana s seznamom izdelkov in številom izdelkov ter hkrati upošteva kupčevo nakupovalno obnašanje in njegove nakupovalne vzorce (Trgovsko podjetje, 2008a, str. 38).

Kupci komunicirajo svoje potrebe in želje s trgovcem preko svojih nakupov. Informacije o izdelkih, kot so velikost, količina, barva in blagovna znamka se zbirajo preko črtnih kod na blagajni. Te informacije so poslani dobavitelju preko elektronske izmenjave podatkov. Ti podatki so primerjani z obstoječo zalogo. Če izdelkov ni v zalogi, se naročilo pošlje v proizvodnjo. V skladišču se izdelki natovorijo ter transportirajo v trgovine. Krog je končan, ko trgovina prejme izdelke. V celotnem krogu je hiter odziv izrednega pomena in hkrati zahteva konstantne spremembe v delujočem odnosu med trgovcem in dobaviteljem. Prav tako zahteva tudi spremembe sistemskih povezav v distribucijski verigi med proizvajalcem in kupcem (Fiorito, May & Straughn, 1995, str. 12).

Transportni sistemi in čas pošiljanja izdelkov mora biti sestavni del hitrega odzivanja, če želimo, da proces doseže svoj celotni potencial. Treba je sprejeti tudi sledeče odločitve (Fiorito et al., 1995, str. 12):

- določitev količine izdelkov, za zadostno zalogo v posamezni trgovini trgovske verige;
- črtno procesiranje cen in opisov izdelkov;
- pogostost dostave izdelkov;
- ali naj bodo izdelki dostavljeni v centralno skladišče trgovskega podjetja, ali neposredno v trgovine;
- če je dostava v centralno skladišče, potem je treba doreči tudi kako bodo izdelki pakirani in kodirani.

Pomembnost povezav (angl. *Networks*) med podjetji se vedno bolj povečuje. Pomembne postajajo tudi povezave v celotni verigi in skozi celotno industrijo. Preko teh povezav se delijo znanje, tehnologija, tveganje in stroški. Hkrati se z njihovo pomočjo odpirajo novi trgi in priložnosti ter gradi konkurenčne prednosti na globalnih trgih. V povezave se vključujejo dobavitelji izdelkov in storitev, podjetja v sorodni industriji in druge povezane institucije (Groznik, Zorič & Vičič, 2005, str. 679).

3 OBSTOJEČI POSLOVNI PROCES MANAGEMENTA PLANOGRAMOV

V zelo konkurenčnem gospodarskem okolju trgovskih podjetij, je eden glavnih ključev do uspeha učinkovit sistem za razporejanje prodajnega prostora, saj je prostor prodajnih polic eden najbolj omejenih virov. Število blagovnih znamk konstantno raste in prav zato je razporejanje izdelkov na policah trgovin, na najboljši možni način, močan izziv za trgovce. Ob poplavi novih izdelkov in ob možnostih precejšnjega zaslužka, se hočejo trgovci pri razporejanju prostora pravilno odločiti (Lim, Rodrigues & Zhang, 2004, str. 117).

Z dobro zasnovanim informacijskim sistemom za razporejanje prodajnega prostora lahko trgovci zmanjšajo stroške zalog in izboljšajo zadovoljstvo kupcev z zagotavljanjem zadostne količinske zaloge izdelka na policah in preprečevanja nerazpoložljivosti izdelka v prodajnem prostoru (angl. *Out of stock*). Hkrati lahko trgovec izboljša finančno uspešnost trgovine in poveča dobiček ob zmanjševanju stroškov zaposlenih. Medtem ko so trgovci konstantno izpostavljeni možnostim izpostavitve novih izdelkov za boljšo donosnost, razporeditev prostora konstantno vpliva na operativne stroške trgovine zaradi naročil, izvedbe, prestavljanja izdelkov in stroškov nerazpoložljivosti izdelka na policah. Učinkovit management prodajnega prostora in prodajnih polic zagotavlja dobro predstavitev blagovnih znamk, ki lahko spodbujajo impulzivne nakupe. Hkrati se lahko izboljšuje primarna prodaja, ter zagotavlja učinkovito orodje trgovcev za predstavitev mešanih strategij, ki združujejo nizke stroške z diferenciacijo izdelkov (Lim et al., 2004, str. 117).

Dobro načrtovan management prostora je osnova za primerno odločanje o prostoru posamezne blagovne skupine in njenih izdelkov. Ob tem se uporablja standardizirano orodje, imenovano planogram. Planogram je načrt izdelkov na policah ter hkrati učinkovita metoda komuniciranja predstavitve posamezne blagovne skupine. Managerji planogramov na podlagi preteklih prodajnih podatkov, poskušajo izdelati učinkovit vizualni načrt za maksimiziranje dobička za vsako posamezno trgovino. Z učinkovitimi planogrami, ki temeljijo na učinkovitih algoritmih razporejanja prostora med ponujenimi izdelki, je mogoče učinkovito izkoristiti vsak centimeter prodajnega prostora (Lim et al., 2004, str. 118).

Management planogramov zajema aktivnosti izdelave, spreminjanja in ažuriranja planogramov. Planogrami so vizualna predstavitev oziroma model postavitve izdelkov na

policah v trgovini, katerih cilj je povečanje prodaje. Določitev položaja in količine izdelkov v prodajnem prostoru oziroma na polici, temelji na (Trgovsko podjetje, 2011, str. 2):

- vnaprej določeni skupini izdelkov v posamezni blagovni skupini,
- podatkih o izdelkih,
- podatkih o prodaji,
- podatkih o deležih dobaviteljev in
- informacijah o trgu.

Zaradi zapletenosti težave postavitve izdelkov v prodajnem prostoru so bila v preteklosti oblikovana le preprosta orodja za razporejanje izdelkov v prodajnem prostoru. V zadnjem času, pa so se začela razvijati informacijske rešitve, kot je Apollo in Spaceman, ki za razporejanje prodajnega prostora izdelkom uporabljata merila prihodka od prodaje in bruto maržo, kot omejitvi pa časovno ravnanje z izdelkom in stroške zaloge. Ti dve informacijski rešitvi sta množično uporabljeni s strani trgovskih podjetij, saj zmanjšata porabo časa za fizično preurejanje polic ali prodajnega prostora (Lim et al., 2004, str. 118).

Osnovna ideja planogramov je zagotavljanje primernega načrta prodajnega prostora in prodajnih polic z namenom zagotavljanja maksimalne produktivnosti prostora polic, ob upoštevanju želja in potreb kupcev. Želje in potrebe kupcev se zajemajo z obravnavo in analizo preteklih prodajnih podatkov. Z uporabo planogramov se lahko lažje določi (Herstein & Zvilling, 2011, str. 198):

- lokacije posameznih blagovnih znamk in izdelkov na polici, torej na vrhu, v sredini ali spodaj;
- koliko prostora naj se dodeli posameznemu izdelku ali blagovni znamki (10 odstotkov prostora, 50 odstotkov prostora ...);
- pravilno število izdelkov v ponudbi;
- kateri izdelki naj bodo postavljeni skupaj.

Ugotovljena je bila povezava med prostorom, ki jo ima izdelek na polici ter prodajo tega izdelka. Ta povezava se v strokovni literaturi imenuje tudi prostorska elastičnost izdelka. Prav tako na prodajo izdelka vpliva višina police, na kateri je izdelek postavljen. Bolj donosne naj bi bile police v višini oči kupca (Gajjar & Adil, 2011, str. 144).

Planogrami določajo razporeditev izdelkov znotraj trgovine, v okviru blagovnih skupin. Učinkovitost planogramov je mogoče izmeriti s prodano količino posameznega izdelka. Planogram trgovskemu osebju podaja sledeče informacije (Trgovsko podjetje, 2011, str. 2):

- kateri izdelki so v prodajni ponudbi posamezne trgovine;
- v katerem področju polic se izdelki nahajajo;

- kolikšna količina posameznega izdelka mora biti na polici;
- kako postaviti posamezno blagovno skupino, da bo ustrezala kupčevim potrebam uporabe izdelkov;
- kako učinkoviteje postaviti izdelke, da je izraba prostora maksimalna in
- kako izpostaviti posamezno blagovno znamko.

3.1 Postavitev izdelkov v planogramu

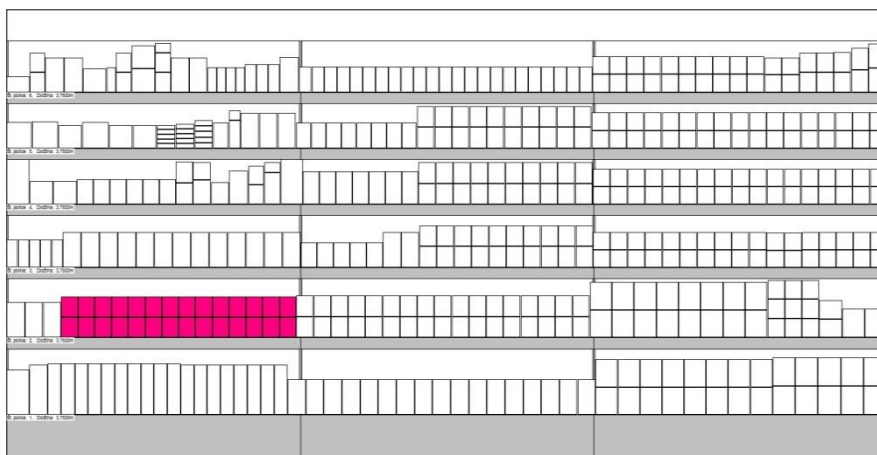
V devetdesetih letih so managerji dodeljevali najboljše prodajne lokacije v trgovini izdelkom z najvišjimi maržami. Tako imenovana, zanesljiva področja (angl. *Reliable zone*), naj bi obsegala police v višini oči in police pod njo, do višine kolen kupca. Izdelki izven tega področja naj bi imeli večjo verjetnost, da bi ostali neopaženi. Hkrati so upoštevali bumerang učinek (angl. *Boomerang effect*), ki opisuje gibanje kupca. Kupec si naj ne bi ogledal celotnega regala polic, temveč le osrednji sredinski del, nato pa naj bi svojo pozornost premaknil drugam. Kljub temu pa so z raziskavami zabeležili povečano vidnost izdelkov, ki so postavljeni na koncih regalnega elementa (Russell & Urban, 2010, str. 132).

Postavitev izdelkov v prodajnem prostoru oziroma na policah je eden izmed vzvodov strategij upravljanja blagovne skupine. Podjetje na podlagi postavitve izdelkov jasno izkazuje izbrano strategijo in želene cilje. Pri postavitvi izdelkov srečamo različne metode, ki jih lahko trgovci uporabljajo, in sicer (Trgovsko podjetje, 2011, str. 5):

- horizontalna postavitev,
- vertikalna postavitev in
- postavitev v oknih.

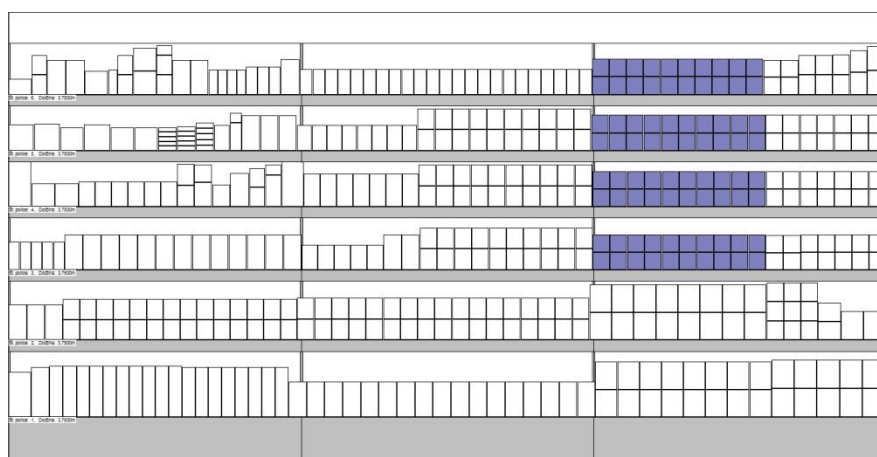
Horizontalna postavitev izdelkov na policah, s točke pogleda kupca poveča koncentracijo posameznega izdelka. Vertikalna postavitev izdelkov postavi izdelke na več kot eno polico, s čimer se doseže pregled istega izdelka v višini oči ter višje in nižje. Tovrstna postavitev je hitro vidna tudi od bolj oddaljene točke. Postavitev v oknih je bolj značilna za postavitev posameznih blagovnih znamk znotraj blagovne skupine (Trgovsko podjetje, 2011, str. 5).

Slika 7: Horizontalna postavitev izdelkov



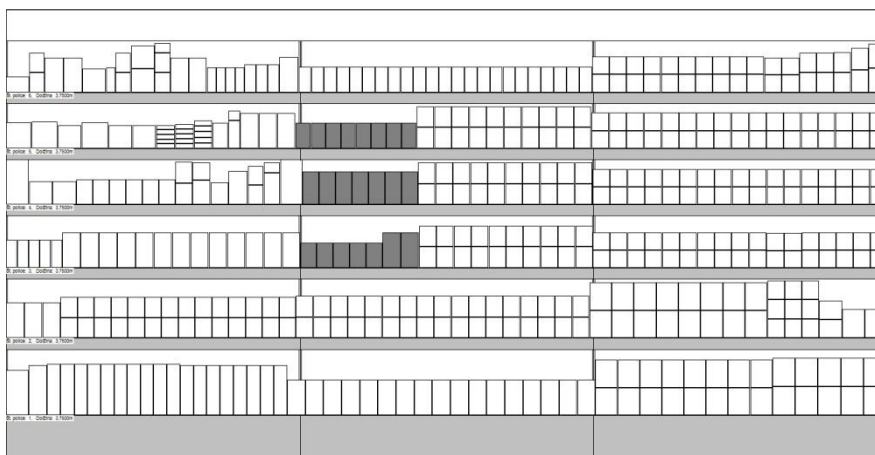
Vir: Trgovsko podjetje, Sektor mikromerchandising-delovno navodilo, 2011, str. 5.

Slika 8: Vertikalna postavitev izdelkov



Vir: Trgovsko podjetje, Sektor mikromerchandising-delovno navodilo, 2011, str. 5.

Slika 9: Postavitve izdelkov v oknih



Vir: Trgovsko podjetje, Sektor mikromerchandising-delovno navodilo, 2011, str. 5.

Vidnost izdelka naj bi bila večja, če so izdelki postavljeni na policah vertikalno ali horizontalno. Ob teh postavitvah ima trgovec na prodajo večji vpliv. Raziskave kažejo, da je razlika prodaje izdelka med postavitvijo na najslabšem in najboljšem položaju na polici lahko tudi 59 odstotna. Hkrati obstajajo razlike med posameznimi blagovnimi skupinami, saj se nekatere prodajajo bolje, če so postavljene na koncih regalov, medtem ko se druge bolje, ko so postavljene v sredini (Russell & Urban, 2010, str. 132).

S pomočjo planogramov lahko trgovci vzdržujejo enotno vizualno predstavitev in enotno postavitve izdelkov v vseh trgovinah. Posledično se kupci lažje in hitreje znajdejo pri nakupovanju. Tudi zaznavanje novih izdelkov je veliko hitrejše. Planogrami so v veliko pomoč tudi pri postavitvi novih trgovin, saj se lažje in hitreje izdelava načrt postavitve vseh blagovnih skupin (Trgovsko podjetje, 2011, str. 4).

3.2 Modeliranje obstoječega poslovnega procesa managementa planogramov

Obstoječ poslovni proces managementa planogramov se začne, ko vodja blagovne skupine pripravi seznam izdelkov. Seznam mora vsebovati le aktivne izdelke v prodajnem sistemu, kar pomeni, da so izdelki trgovinam na voljo za naročanje in prodajo. Na seznam izdelkov so vključeni tudi vsi novo vpeljani izdelki ter izključeni vsi tisti, ki se bodo v bližnji prihodnosti umaknili iz prodaje. Hkrati ima vsak izdelek dodeljeno regijo ter globino, ki določa, za katero velikost trgovine je posamezen izdelek primeren (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Manager planogramov na podlagi prejetega seznama izdelkov blagovne skupine, podrobnih podatkov o izdelkih, analizi deležev dobaviteljev v obravnavani blagovni skupini in preteklih

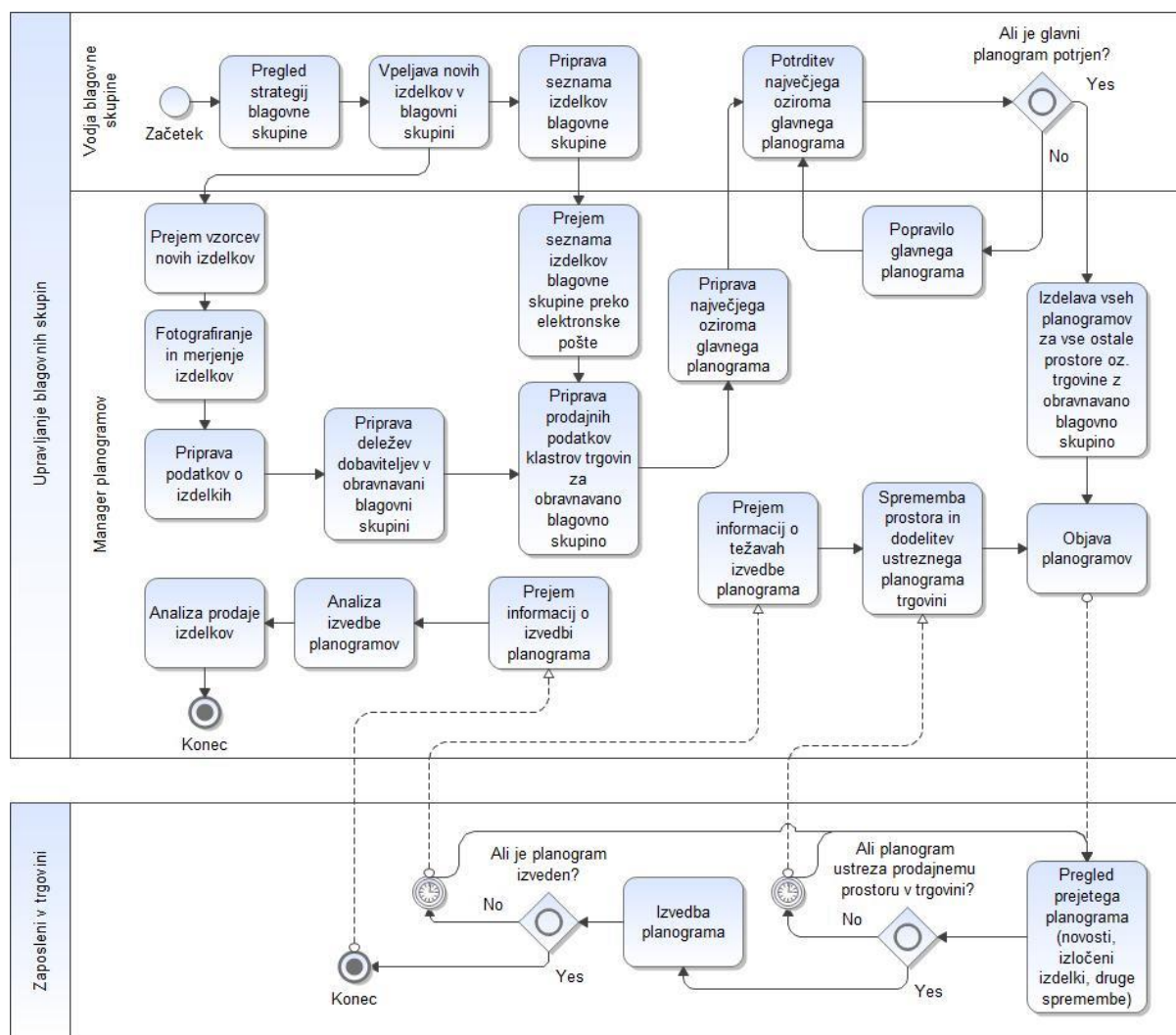
prodajnih podatkih, pripravi glavni in hkrati največji planogram. Vse omenjene dokumente manager planogramov prejme preko elektronske pošte. Vodja blagovne skupine glavni planogram pregleda ter ga potrdi usklajenost s strategijo, katero se z blagovno skupino zasleduje (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Na podlagi potrjenega glavnega planograma manager planogramov izdelava preostale planograme, ki ustrezajo prostorom vseh ostalih, manjših trgovin. Zaradi velike količine različnih prostorov in vpliva ostalih dejavnikov urejanje vseh prostorov ni mogoče. Pripravljeni planogrami se nato objavijo na portalu, kjer so vidni zaposlenim v trgovinah. Ti jih pregledajo in preverijo ali prejeti planogram ustreza prodajnemu prostoru. V kolikor planogram ustreza, ga izvedejo. Izvedbo planograma vsaka trgovina, za vsak planogram posebej, potrdi preko portala, ter hkrati poroča o morebitnih opažanjih ali težavah. V kolikor planogram ne ustreza prodajnemu prostoru, manager planogramov trgovini dodeli nov ustrezen planogram (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Manager planogramov po končani izvedbi planogramov v vseh trgovinah, opravi analizo implementacije, ter povzame morebitna skupna opažanja ali predloge izboljšav. Nato sledi obdobje analitičnega preverjanja prodaje izdelkov, blagovne skupine, za katero so bili planogrami izvedeni. Ugotavlja se namreč, ali je planogram vplival na povečanje ali zmanjšanje prodaje. Ob tem je treba imeti v mislih tudi vpliv drugih dejavnikov, kot so akcije, sezone, prodajni trendi itd. (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Na podlagi intervjuja z zaposlenimi, vključenimi v proces managementa planogramov, v obravnavanem trgovskem podjetju, sem pridobila informacije o poteku dela. Za namen lažjega razumevanja in analize poslovnega procesa in njegovih aktivnosti, sem na podlagi prejetih informacij, pripravila BPMN model poslovnega procesa. Slika 10 prikazuje model obstoječega poslovnega procesa managementa planogramov, iz katerega je razvidno tesno sodelovanje managerja planogramov z vodjo blagovne skupine in aktivnosti trgovskega osebja v povezavi s planogrami.

Slika 10: BPMN model obstoječega poslovnega procesa managementa planogramov



3.3 Vpeljava novega izdelka v prodajo

V sektorju upravljanja blagovnih skupin se proces vpeljave novega izdelka v prodajo začne lahko tudi večkrat mesečno. Proces se začne vsakič, ko vodja posamezne blagovne skupine prejme informacijo od dobavitelja o namenu vpeljave novega izdelka na trg. Na podlagi kalkulacijskega izračuna cene in testiranja izdelka se sprejme odločitev o sprejemu izdelka v prodajo (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Ob sprejetju novega izdelka v prodajo se na podlagi obrazca za prijavo izdelka v informacijski sistem GOLD vnesejo podatki o novem izdelku ter se mu dodelijo interne šifre: šifra artikla, šifra komercialnega pakiranja in šifra transportnega pakiranja. Na dodeljenih šifrah temelji sledenje izdelku ter rokovanje z njim, v različnih sektorjih znotraj trgovskega podjetja (Trgovsko podjetje, 2009, str. 7).

Dobavitelj pošlje vzorec izdelka in njegovega komercialnega pakiranja v oddelek managementa planogramov, za namen fotografiranja in merjenja njegove prostornine (globina, višina in širina). Ti podatki se zabeležijo v bazo trgovskega podjetja, saj so potrebni za risanje planogramov in skladiščenje izdelkov v centralnem skladišču ter kasneje v trgovini. Meritev se izvede na merilni napravi, preko katere se podatki zavedejo v bazo. Vsak izdelek se fotografira s treh strani (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Vse fotografije posameznega izdelka se poimenuje s številom črtne kode ter indeksiranim številom, z namenom, da se podatki v bazi ustrezno povežejo s podatki opravljenih meritev, kakor prikazuje Slika 11 (Trgovsko podjetje, 2011, str. 7).

Slika 11: Primer meritve in fotografiranja izdelka za umeščanje na planogram



Vir: Trgovsko podjetje, Sektor mikromerchandising-delovno navodilo, 2011, str. 7.

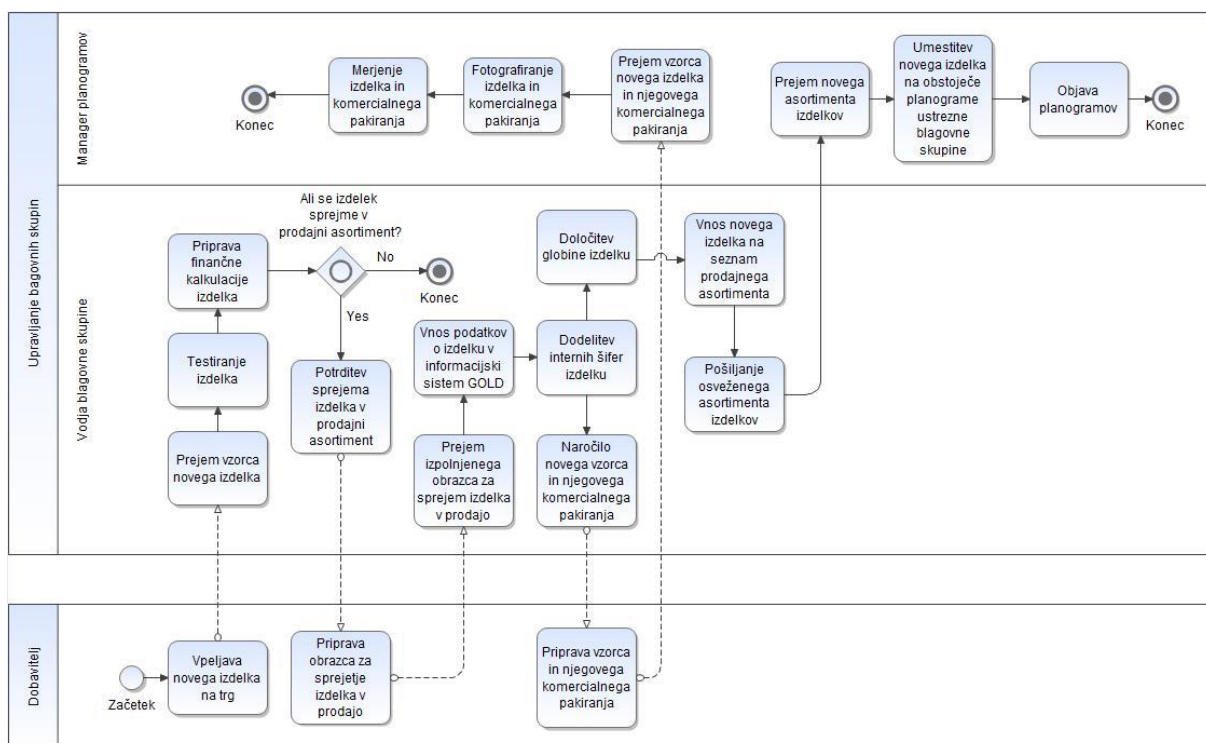
Na podlagi informacij o proizvedeni količini, logistiki, trženjski podpori ter strategiji blagovne skupine, kateri pripada izdelek, se vsakemu izdelku določi globina. Globina izdelka določa, v katerih trgovinah se bo izdelek lahko naročal in prodajal. Vsaka trgovina ima namreč sistemsko omejen razpoložljiv asortiment izdelkov, katerega lahko naroči. Po določitvi vseh podatkov izdelka se izdelek vnese v asortiment izdelkov blagovne skupine. To je preglednica v Excelovi tabeli, ki vsebuje ažurne podatke o izdelkih. Osvežen asortiment vodja blagovne skupine pošlje managerju planogramov za potrebe ažuriranja planogramov (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Izdelek se umesti na obstoječe planograme posameznih blagovnih skupin, glede na to za katere velikosti trgovin je izdelek namenjen. Preveriti se morajo tudi možnosti postavitve

izdelka na police, torej morebitne izključitve substitutov v okviru iste blagovne skupine. Za postavitev novega izdelka na police si manager planogramov ne more pomagati s preteklo prodajo izdelka, zato se preveri prodaja substituta, morebitne načrtovane trženjske aktivnosti in potrošniški trend (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 12 prikazuje BPMN model poslovnega procesa vpeljave novega izdelka, ki sem ga izdelala na podlagi informacij, prejetih z intervjujem zaposlenih s področja upravljanja blagovnih skupin.

Slika 12: BPMN model poslovnega procesa vpeljave novega izdelka



3.4 Terminski načrt izdelave in spremembe planogramov

Količina izdelkov v posamezni blagovni skupini in številčnost trgovin znotraj trgovske verige, zahtevata urejen in strukturiran urnik sprememb obstoječih in izdelave novih planogramov (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Ena blagovna skupina lahko vsebuje do več tisoč različnih izdelkov, z različnimi globinami in različnimi regijami. Posamezna trgovina obsega nekaj sto blagovnih skupin. Trgovine se po vsebnosti blagovnih skupin razlikujejo glede na velikost prodajne površine in specializiranosti trgovine. Torej vsaka posamezna trgovina vsebuje točno določene blagovne skupine s točno določenimi izdelki. Manager planogramov obravnava več blagovnih skupin, vendar ne vse hkrati. V poslovnem procesu je dogovorjen terminski načrt, ki omogoča usklajeno in

strokovno delovanje (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Ob tem se vzpostavi dilema, in sicer ažurnosti planogramov. Novi izdelki se v prodajo sprejemajo sproti in ni predhodno vzpostavljenega pravila, ki bi bil usklajen s terminskim načrtom managementa planogramov. Zaradi tega prihaja do neskladnosti, saj trgovine najprej prejmejo nov izdelek, nato informacije o trženjskih aktivnostih in šele kasneje planogram umestitve izdelka v prodajni prostor. To zahteva spretnost in poznavanje izdelkov oziroma blagovnih skupin s strani prodajnega osebja. Idealno stanje bi bilo, da bi trgovsko osebje prejelo planogram in vse informacije pred prejetjem novega izdelka. Neusklajenost povzroča izgubo prodane količine in posledično prihodka (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Načrtovane spremembe planogramov se za posamezno blagovno skupino izvedejo dvakrat letno. Ob tem se obvezno pregledajo tržni deleži blagovnih znamk in dobaviteljev, morebitne napovedane trženjske aktivnosti, spremembe globin izdelkov, izločitve izdelkov iz prodaje in novosti. V kolikor je sprememba planograma večja, ob uvajanju nove blagovne znamke ali celo nove blagovne skupine izdelkov, se sprememba lahko izvede tudi izven terminskega načrta (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

3.5 Umestitev izdelka v prodajni prostor

Management prodajnega prostora vključuje nekatere najtežjih odločitev v trgovskem poslovanju. Razlog je predvsem v povezavi med fiksno določenim prostorom polic v trgovini ter številom novih potencialnih izdelkov, željami in potrebami kupcev ter konstantnim razvojem konkurenčnih podjetij. Poleg tega pa kupci obiskujejo trgovine, ki bi bile bolj funkcionalne, torej bi lahko na enem mestu zadovoljili čim več potreb. Uspeh trgovcev je torej odvisen od njihove sposobnosti prilagajanja spreminjajočemu se okolju s konstantnim odločanjem, kateri proizvod in koliko ga ponuditi na polici, ter kdaj in kje (Hansen, Raut & Swami, 2010, str. 94).

Lokacija izdelka na polici lahko močno vpliva na prodajo izdelka, le ta pa na upravljanje blagovne skupine izdelkov in njihovo skupno uspešnost. Vsekakor pa trgovci povečajo prodajo, s tem, ko razširijo pozornost kupca, od izdelka na celotno prodajno površino blagovne skupine (Hansen et al., 2010, str. 94).

Analiziranje stroška prostora polic in uspešnosti prodaje posameznega izdelka je pravzaprav standard v trgovskih podjetjih že desetletja. Mnogo trgovskih podjetij je v svoj poslovni proces vpeljalo informacijske rešitve, kot so Spaceman, Prospace ali Apollo za izdelavo planogramov. Ti programi prikažejo zgodovino prodaje izdelka, dobiček in informacije o zalogi. V preteklih letih je bila dejanska odločitev o izdelkih na policah trgovin izvedena s strani presoje trgovskega osebja v trgovini. Ti pa so se srečali z neskončnimi kombinacijami

odločitev o postavitvi izdelka. Kot rezultat tega so informacijske rešitve pogosto uporabljene le kot vizualni primer in ne kot osnova za opravljanje analiz uspešnosti. Vendar pa je napredek v tovrstnih informacijskih rešitvah dovolil razvoj bolj zapletenih modelov postavitve izdelkov, ki so bolj konsistentni s kupčevimi nakupovalnimi odločitvami (Hansen et al., 2010, str. 94).

Dodeljevanje prostora izdelkom mora potekati v skladu z glavnimi merili, in sicer višino prodajne marže, trgov, konkurenco in kupci. Na postavitev izdelka na polici pa vplivajo horizontalna postavitev, vertikalna postavitev in število lic (angl. *Face*) posameznega izdelka. Pri določitvi števila lic izdelkov se manager planogramov orientira na sledeče informacije (Trgovsko podjetje, 2009, str. 13):

- količina izdelkov v komercialnem pakiranju. Torej koliko izdelkov prejme trgovina ob naročilu le enega kartona izdelkov. Trgovsko osebje mora imeti možnost vse prejete izdelke, najmanjšega možnega naročila, zložiti na polico. V kolikor vseh na primer 12 kosov, ni mogoče zložiti na polico, se mora za preostalo zalogo poiskati prostor v priročnem skladišču trgovine, za katerega pa velja, da ni nujno vedno na voljo.
- Postavitev izdelkov v kartonu (angl. *Shelf ready package*). Nekateri drobni izdelki so na polico postavljeni v prispelem kartonu, ki je namenjen lični predstavitvi izdelkov kupcu. Slika 13 prikazuje primer postavitve izdelkov na polico v kartonu.
- Minimalna predstavitev izdelkov na polici. Za osnovno vidnost izdelkov v večjem planogramu, je treba določiti najmanjše število postavljenih lic izdelkov. S tem preprečimo, da bi se izdelek izgubil v množici izdelkov in ga kupec ne bi našel.
- Maksimalno število izdelkov na polici. Pri postavitvi izdelkov na police je treba upoštevati tudi roke uporabnosti izdelkov ter tržni delež izdelka.

Slika 13: Postavitev izdelkov v kartonu



Vir: Primer postavitve izdelkov na polico v kartonu.

Glavna vprašanja pri postavitvi izdelkov v prodajni prostor so torej (Hansen et al., 2010, str. 102):

- kateri izdelek?
- Koliko posameznega izdelka na polici?
- Kam izdelek postaviti na polici?
- Kdaj izdelek postaviti na polici?

Na uspešnost prodaje ne vpliva le prodaja izdelkov, temveč tudi narava in kompleksnost blagovne skupine. Za veliko število kupcev je nakupovanje hedonistični dogodek, na katerega vplivajo različni trženjski elementi. Trgovci pogosto skupaj postavijo izdelke, glede na velikost ali blagovno znamko, ter s tem ustvarjajo videz blagovne skupine izdelkov. Postavitev izdelkov z namenom največjega dobička, bi lahko delovalo v nasprotju s tovrstnim delovanjem. V tem segmentu bi bilo treba ves čas izvajati raziskave, ki pa jih je za natančne odločitve, vedno premalo. Vsak trgovec mora, ustrezno tehtati med odločitvami pri uravnavanju optimizacije postavitve izdelkov ter celotnim vzdušjem v trgovini. V procesu izdelave planogramov, je torej treba upoštevati »človeški dotik« (Hansen et al., 2010, str. 102).

3.6 Informacijska rešitev v trgovskem podjetju

Trgovske verige uporabljajo zelo zanimiv in zapleten koncept prepoznavanja in segmentiranja kupca. Vse temelji na opravljenih transakcijah in na dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko gibanje. Trgovske verige in proizvajalci z gospodarsko močnimi in prepoznavnimi blagovnimi znamkami uporabljajo paleto različnih orodij že kar nekaj let (Moon & Lies, 2009, str. 85).

PRIZM podatke se uporablja za prepoznavanje profila kupca. S tem orodjem se poskuša razumeti in predvideti, kako se bo kupec točno določenega segmenta, pri nakupovanju obnašal. Za opazovanje širšega pogleda in pregled informacij o kupcu se zbirajo podatki izdanih računov (angl. *Point of sale, POS*). Na ta način podjetje AC Nielsen in podjetje Abacus spremljata celotne prodajne trende in vzorce. Za ocenjevanje vrednosti trženjskih kampanj in donosnosti naložb, ki so za njih potrebne, se uporabljajo orodja, kot je SAS. Pri postavitvi proizvoda v trgovini, z namenom predvidevanja, kaj naj bi se v trgovini prodajalo, se uporabljajo trgovska analitična orodja, kot je JDA Apollo (Moon & Lies, 2009, str. 85).

Vsi ti sistemi se med seboj ne pogovarjajo, niti nimajo skupne osnove za upravljanje. In prav tu se srečamo z največjim informacijskim izzivom. Informacijske rešitve nimajo ne skupnega jezika, niti skupnega ogrodja. Trgovci, predvsem s proizvodi lastne blagovne znamke, se resnično trudijo poiskati nove poti za inovacije in ponuditi izkušnje in rešitve kupcu. Trgovske verige in proizvodna podjetja iščejo kampanjsko orientirane tehnologije in informacijske rešitve, ki med seboj sodelujejo preko spletne storitve in nudijo informacije, preproste za razumevanje. Informacije morajo biti predstavljene razumljivo, tudi z vizualnimi

elementi. Na podlagi teh informacij in analiz, bodo lahko analitiki prepoznali, komu prodati kaj in kako to oglaševati (Moon & Lies, 2009, str. 86).

Trgovska podjetja, ki so pripravljena sprejemati tveganje, poskušajo razumeti, kje so priložnosti, z namenom, da se bodo lahko na njih odzvala. Želijo voditi majhne kampanje, ki so sveže in relevantne. Izziv je pridobivanje podatkov in odkrivanje informacij, ki bi jih lahko predstavili tržnikom, da se bodo ti lahko povezali s trgovskim osebjem in se odzvali na priložnosti (Moon & Lies, 2009, str. 86).

S poenoteno informacijsko rešitvijo in z uporabo internetnih storitev, bi lahko zbrane podatke oblikovali tako, da bi trgovci razumeli kupce, analizirali vsebino, nabavili izdelke in dejansko izvedli ponudbo, kar je kritična točka celotne verige. Ni pomembna le nabava izdelkov, vendar tudi oblikovanje sporočila na način, ki ga bo kupec razumel. Sporočila pa se med različnimi segmenti kupcev lahko zelo razlikujejo. Trgovci tako ne morejo tekmovati le v najnižji ceni in široki ponudbi, vendar v osnovni kreativnosti. Kreativnost v smislu odnosa s strankami, programom zvestobe kupcev, sporočili in osebnim pristopom. V današnjem poslovanju je to eden največjih izzivov (Moon & Lies, 2009, str. 87).

Informacijske osnove so se razvile v sisteme za podjetja. Razvoj se je nadaljeval v management odnosov s strankami in avtomatizacijo prodaje. Kljub vsemu pa je avtomatizacija trženja zaostala v razvoju. Mobilne točke prodaje (angl. *Mobile point of sale – MPOS*), sporočilno orientirani vmesniki (angl. *Message-Oriented Middleware – MOM*) in management premoženja medijev (angl. *Media Asset Management – MAM*) so vse še v povojju. Trženjske agencije ostajajo birokratske in papirnate. Celoten koncept bi se moral približevati socialnim medijem in hitremu sporočanju (Moon & Lies, 2009, str. 87).

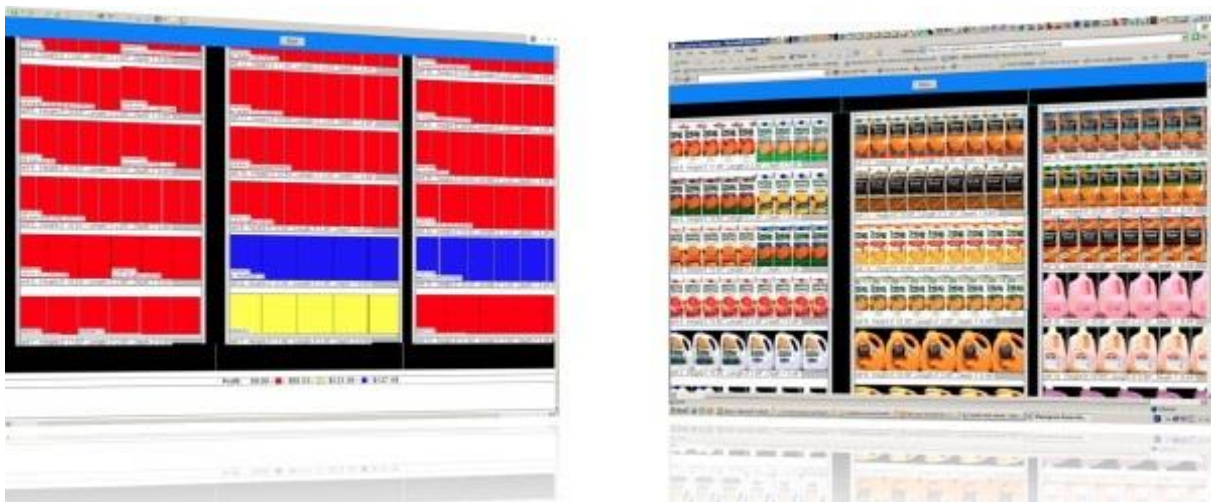
Primer so lahko LCD zaslone, ki so postali izredno poceni in njihova cena še vedno pada. Cena je tako nizka, da bi jih lahko namestili pravzaprav kamorkoli. S sistemom pa so lahko povezani brezžično. Te naprave lahko prikazujejo stvari v kateremkoli trenutku, katerokoli ponudbo. Namestili bi jih lahko tudi v trgovine. Trženjski prijemi, ki se že uporabljajo, so kratka sporočila. S pomočjo mobilnih telefonov kupci pridobivajo kupone. Ko se sprehodijo mimo trgovine na mobilni telefon, prejmejo kodo s popustom. Vse te prijeme lahko povzamemo s terminom prisotno trženje (angl. *Presence marketing*) (Moon & Lies, 2009, str. 87).

3.7 Informacijska rešitev za management planogramov Apollo

Informacijska rešitev Apollo omogoča management prodajnega prostora z izdelavo učinkovitih planogramov in analiziranjem uspešnosti prostora. Pomaga pri sprejemanju odločitev o ponudbi izdelkov in prostorski razporeditvi le teh, s ciljem optimizacije prodaje, dobička in donosnosti investicije zalog izdelkov (Trgovsko podjetje, 2010a, str. 2).

Osnovna funkcionalnost Apolla je priprava natančnih predstavitev prodajnega prostora s pregledno in organizirano razporeditvijo izdelkov v njem. Uporaba fotografij pri pripravi planograma omogoča bolj realističen vpogled v prodajni prostor, pred dejansko postavitvijo, kar je izredno uporabno predvsem pri predstavitvi novih izdelkov. Rešitev Apollo olajša analiziranje prostora in uspešnosti vsakega izdelka posebej. Pomaga pri izdelavi poročil z grafičnimi prikazi ter izpostavlja možnosti za morebitne izboljšave. Za potrebe premeščanja izdelkov v planogramu omogoča sledenje premikom in ostalim spremembam. Slika 14 prikazuje uporabniški vmesnik za management planogramov, informacijske rešitve Apollo (Trgovsko podjetje, 2010a, str. 4).

Slika 14: Prikaz vmesnika informacijske rešitve za management planogramov, Apollo



Vir: Vmesnik informacijske rešitve za management planogramov, Apollo.

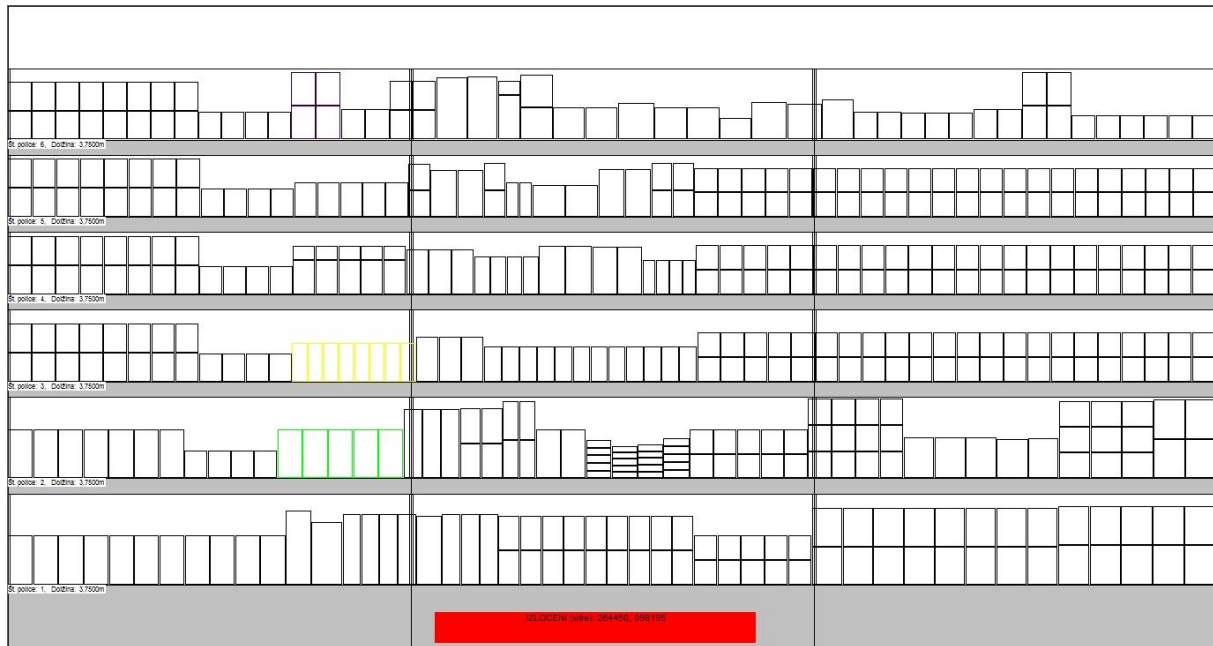
3.8 Izvajanje sprememb na planogramih

Pred umeščanjem izdelka na planogram, se za izdelek predvidi približna začetna prodaja, ki je ocenjena na podlagi prodaje sorodnih izdelkov ter načrtu trženjske podpore vstopu novega izdelka na trg s strani dobavitelja. Na podlagi te ocene se opredeli začetni položaj izdelka na planogramu, ter število lic (angl. *Faces*) posameznega izdelka na policah. Število lic pomeni, koliko istih izdelkov stoji v zaporedju na polici (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Ob umestitvi izdelka na planogram, je obvezna označitev novosti izdelka. Le ta namreč trgovini na portalu barvno označi spremembe ter tako poudari umestitev novih izdelkov. Označi se nov izdelek ter vse premike izdelkov, ki so naredili prostor na polici novemu izdelku. Šifre tistih izdelkov, ki so se izločili iz prodaje, se vpiše na planogram, kot dodatna informacija trgovskemu osebju. Predhodno so namreč že obveščeni o izločenih izdelkih, preko pisnega obvestila na elektronski naslov trgovine (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 15 prikazuje pogled na spremembe planograma, ki ga vidijo zaposleni v trgovini. Izdelki obarvani z belo, ostanejo nespremenjeni. Izdelki obarvani z rumeno barvo, so se premaknili. Zeleno obarvani izdelki, so novo umeščeni na planogram, oziroma na prodajno polico. V opozorilnem polju spodaj so zapisane šifre izdelkov, ki so izključeni iz prodaje. Tovrstni pristop omogoča prodajnemu osebju hitro zaznavanje sprememb in hiter odziv pri uvedbi sprememb v dejanski prodajni prostor (Trgovsko podjetje, 2010a, str. 3).

Slika 15: Prikaz spremembe na planogramu, viden trgovskemu osebju na portalu

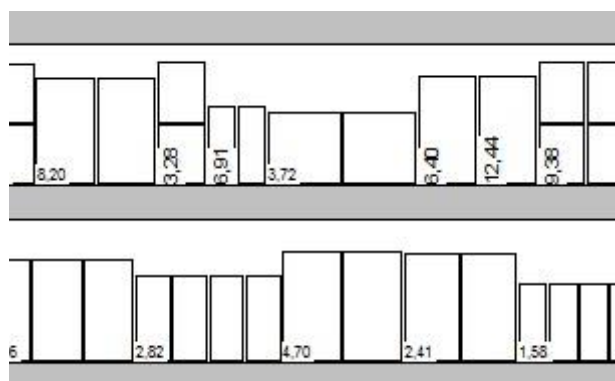


Vir: Trgovsko podjetje, Razlaga delovanja Apolla in MerchCentrala, 2010a, str. 3.

Slikovnemu prikazu sprememb je priložen tudi pisni seznam izdelkov. Na seznamu so izdelki razvrščeni po zaporedju postavitve na policah. V kolikor trgovsko osebje ne zazna, kateri je dotični izdelek iz slikovnega prikaza, lahko to informacijo poišče na pisnem seznamu (Trgovsko podjetje, 2010a, str. 3).

Pri uvedbi novega izdelka na planogram, manager planograma pregleda tudi novejšo informacije o zalogah posameznega izdelka na polici. V kolikor je prišlo do večjega odstopanja od sprejemljive ravni, se le te popravijo s spremembo števila lic izdelka na planogramu. Za lažji pregled se dnevi zalog izpišejo v kvadratku ob posameznem izdelku, kot prikazuje Slika 16 (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 16: Prikaz števila dni zalog posameznega izdelka na planogramu.



Vir: Trgovsko podjetje, Razlaga delovanja Apolla in MerchCentrala, 2010a, str. 3.

Prikazani dnevi zaloge (angl. *Days of supply – DOS*) izdelka na polici, na planogramu, je število dni zaloge izdelka na polici, dokler se ne zgodi, da zmanjka izdelek s prodajne police (angl. *Out of shelf – OOS*). Ob tem moramo upoštevati dejstvo, da se za izračun uporabijo pretekli podatki o prodaji. Izračun števila dni zaloge izdelka temelji na povprečni mesečni prodaji izdelka vseh trgovin, ki imajo isti planogram blagovne skupine, v katero je uvrščen izdelek (Trgovsko podjetje, 2010a, str. 8).

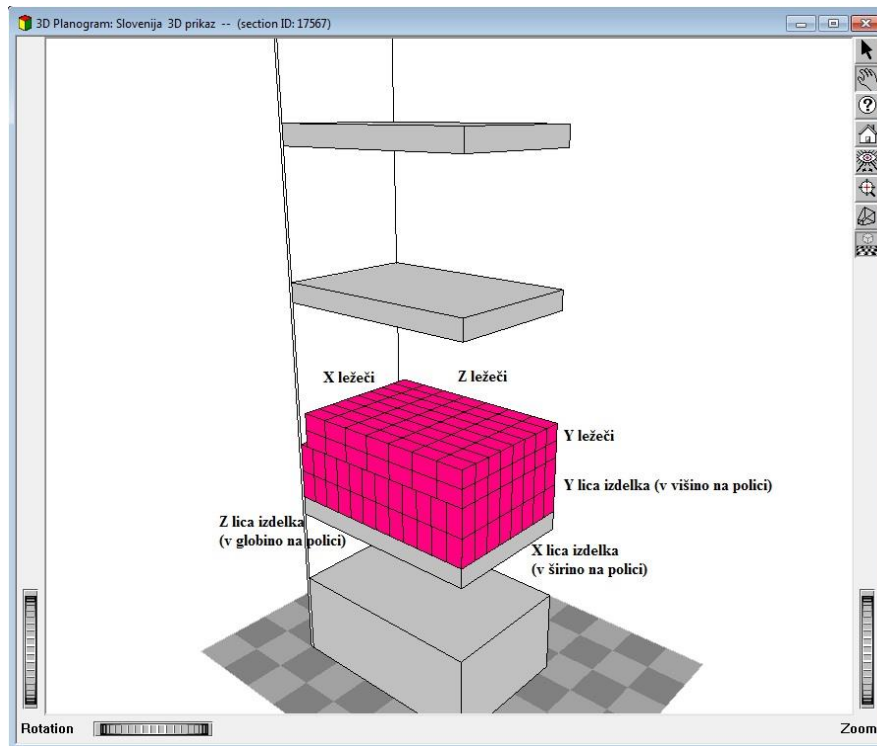
$$\text{Dnevi zaloge} = \frac{\frac{\text{povprečna mesečna prodaja izdelka po trgovinah}}{\text{število prodajanih tednov}} = \text{tedenska prodaja}}{\text{število delovnih dni na teden (6 ali 7)}} \quad (2)$$

$$\text{Dnevi zaloge} = \frac{\text{Kapaciteta} * \text{Število dni prodaje}}{\text{Razdeljen premik} * \text{Nastavljivo gibanje}} \quad (3)$$

$$\text{Kapaciteta} = X \text{ lica} * Y \text{ lica} * Z \text{ lica} + X \text{ ležeči izdelek en zraven drugega} \\ * Y \text{ ležeči izdelek en na drugem} * Z \text{ ležeči izdelek en za drugim} \quad (4)$$

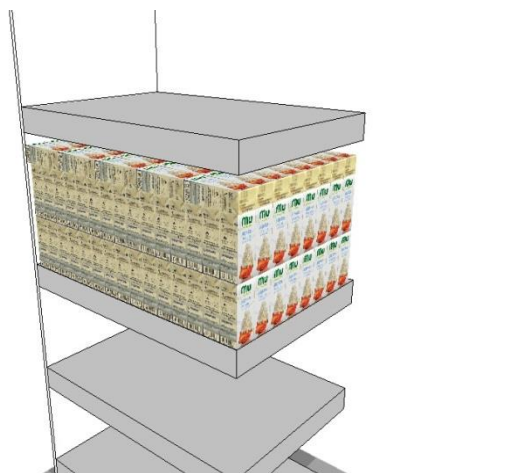
Razdeljen premik pomeni, da je na polici več kot eno lice izdelka, na več različnih mestih. Prikazuje količino prodaje posameznega izdelka, ki je razdeljena po različnih položajih na polici. Nastavljivo gibanje je uporabniško definirani delež prilagojene količine prodaje, ki se pojavi pri sezonskih izdelkih, kjer količina prodaje bistveno niha zaradi sezonskih ali drugih vplivov. Kapaciteta je število kosov izdelka, ki se nahaja na polici posameznega planograma. X, Y in Z so lica, ki označujejo prostorsko orientacijo izdelka na planogramu, kot jo prikazujeta Slika 17 in Slika 18 (Trgovsko podjetje, 2010a, str. 5).

Slika 17: Prostorska orientacija izdelka



Vir: Trgovsko podjetje, Razlaga delovanja Apolla in MerchCentrala, 2010a, str. 5.

Slika 18: Postavitev izdelka na polico



Vir: Trgovsko podjetje, Razlaga delovanja Apolla in MerchCentrala, 2010a, str. 5.

Sprejemljivo število dni zaloge je določeno na podlagi poznavanja dostavnih terminov iz centralnega skladišča v trgovino. Do razlike pride le pri izdelkih, ki imajo neposredno dostavo s strani dobaviteljev. Pomemben dejavnik količinskega umeščanja izdelka v prodajni prostor je tudi komercialno pakiranje, v katerem je točno določeno in vnaprej znano število izdelkov. Komercialno pakiranje je najmanjša enota pakiranja, ki jo lahko trgovina naroči in prejme.

Transportno pakiranje vsebuje točno določeno število komercialnih pakiranj (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Pri dnevih zaloge posameznega izdelka se upošteva tudi rok uporabnosti izdelka. Sveži izdelki imajo lahko le nekaj dni zaloge. Jogurt ima lahko zalog največ za 10 dni. Izdelek je sicer uporaben dlje, vendar ne sme celoten čas uporabnosti porabiti na trgovski polici, čakajoč na nakup. Večji delež uporabnega roka se mora prenesti na hrambo po nakupu (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

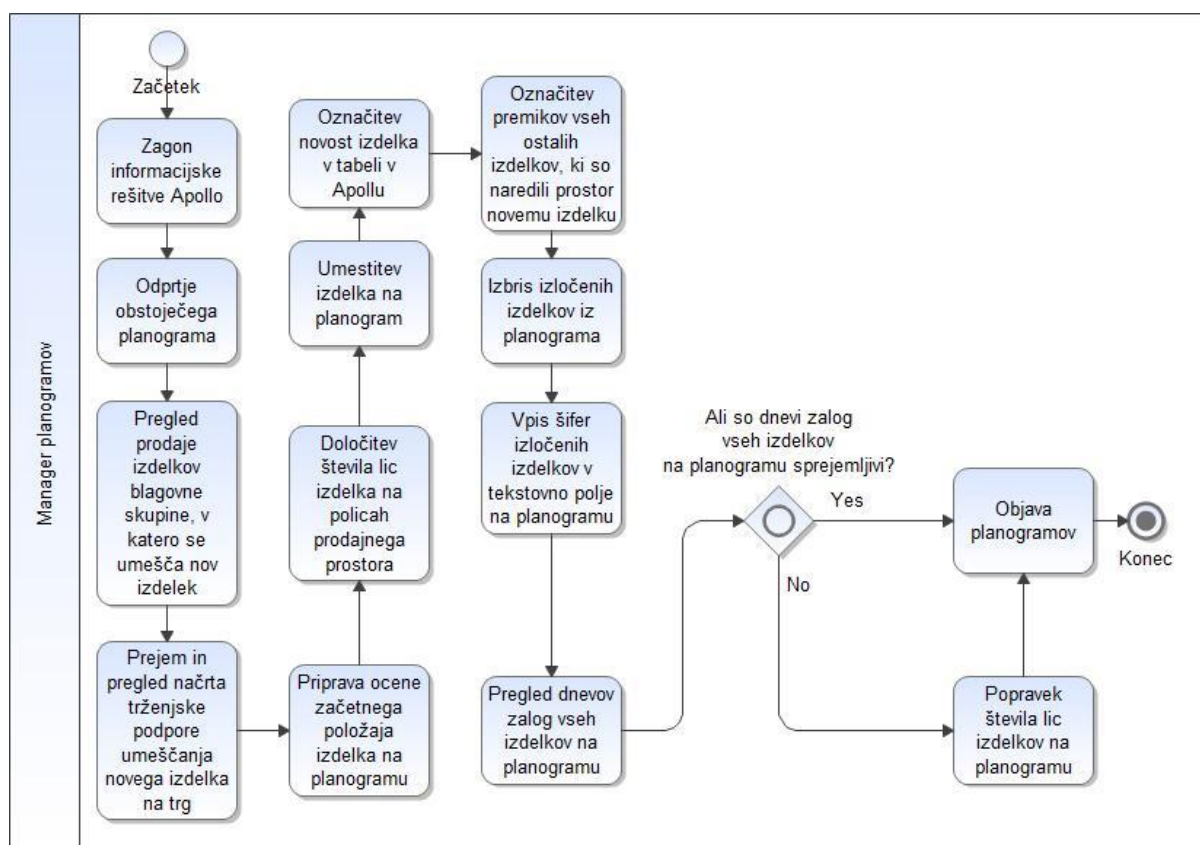
V kolikor ima dlje časa prodajani izdelek, zalogo 0 dni pomeni, da trgovina izdelka ni nikoli naročila, ali pa dobavitelj izdelka ni dobavljal. Ob tem je treba sprejeti odločitev, ali izdelek izključiti iz planograma in posledično iz prodaje te trgovine, ali pa vztrajati pri tem, da se izdelek ponudi kupcem. Razlogi, da se izdelek ne naroči, so lahko številni, med najbolj pogostimi je, da ima trgovina slabšo prodajo in prevelika zaloga različnih substitutov ni ekonomična (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Dlje časa obstoječi izdelek z zalogo pretiranega števila dni pomeni, da izdelek za kupce te trgovine ni zanimiv. V tem primeru, se izdelek izloči iz planograma in prodaje te trgovine. Hkrati pa zopet obstaja dilema, da trgovina izdelka ni redno naročala. V tem primeru ni mogoče vedeti, kakšen bi bil dejanski prodajni potencial izdelka (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Po vključitvi in izključitvi izdelkov s planograma ter po pregledu dni zalog, je planogram pripravljen na objavo. Z vsemi novimi informacijami se planogrami s sliko in seznamom izdelkov objavijo na portalu trgovine, kjer ga trgovsko osebje pregleda ter planogram izvede (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 19 prikazuje BPMN model poslovnega procesa umešanja novega izdelka na planogram, ki sem ga izdelala na podlagi informacij prejetih z intervjujem zaposlenih s področja upravljanja blagovnih skupin.

Slika 19: BPMN model umeščanja novega izdelka na planogram



4 PROBLEMATIKA IN OMEJITVE POSLOVNEGA PROCESA MANAGEMENTA PLANOGRAMOV

Obravnavano trgovsko podjetje zajema približno 600 trgovin po celi Sloveniji. V trgovskem podjetju z verigo številnih trgovin je konsistentno upravljanje posameznih blagovnih skupin v vsaki posamezni trgovini, ključnega pomena za doseganje strateških ciljev. Kakor že omenjeno so planogrami učinkovito orodje za pomoč pri doseganju strateških ciljev. Zaradi številčnosti in razpršenosti se srečujemo z dejavniki, ki vplivajo na izdelavo planogramov in prodajo (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- regije,
- neenakost trgovin,
- lokacije trgovin,
- številno trgovsko osebje in
- nerazpoložljivost izdelka na prodajnih policah.

Zaradi vseh teh dejavnikov je vzdrževanje ažurnih planogramov izredno zahtevno. To je tudi razlog, da večjemu delu trgovin planogrami niso na voljo, saj je urejanje vseh prostorov ob vseh ostalih elementih, v obstoječem poslovnem procesu, nemogoče. Poleg teh vplivov se

srečujemo tudi z upravljanjem zalog, ki so izziv vsem trgovskim verigam po svetu (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

4.1 Vpliv regij

Trgovcem se pogosto dogaja, da so si kupci med regijami ali okoliših popolnoma različni. Mnoge trgovske verige in proizvajalci izdelkov raziskujejo, kako vplivati na odločanje kupca o nakupu na licu mesta v trgovini, pred polico. V ta namen se pri trženju znotraj trgovine uporabljajo orodja, ki opredeljujejo karakteristike profila kupca, promocije in ugled blagovne znamke, da lahko trgovec vpliva na kupca v vsaki posamezni regiji. Nakupovalno trženje (angl. *Shopper marketing*) je trženjski izraz in trend, ki izraža trženje, osredotočeno na posameznega kupca (Moon & Lies, 2009, str. 84).

V Sloveniji je veliko različnih regij, ki lahko vplivajo na prodajo posameznih izdelkov. Posamezna blagovna skupina izdelkov lahko čuti vpliv regije, ni pa nujno. Vsekakor se močan vpliv regij čuti pri blagovni skupini vin in drugih alkoholnih pijač, mlečnih izdelkih, mesnih izdelkih, kruhu itd. Regijo pogojujejo navade kupcev v posameznem področju ter tudi obstoj posameznih pridelovalnih površin, tovarn in drugih proizvajalcev, ki bi jim kupci dajali prednost. Zaradi regije, morajo nekateri planogrami vsebovati regijske izdelke, katerih pa v večini planogramov ni (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

4.2 Vpliv neenakosti trgovin

Neenakost trgovin in prodajne površine vpliva na številčnost izdelanih planogramov. Trgovine so si med seboj različne v velikosti m^2 , v tlorisih in različni gradbeni strukturi, kot so postavitve stebrov in kotov. Razlike v velikosti prodajne površine so lahko izredno velike, saj je najmanjša trgovina velika približno $40 m^2$, največja pa okoli $7000 m^2$. V okviru velikosti se trgovine združujejo v skupine z različnim prodajnim programom, in sicer market program, supermarket program in hipermarket program. Tudi oprema regalov, polic, hladilnikov, skrinj in drugih elementov je med trgovinami lahko različna. Zaradi tega bi se morali planogrami izdelovati skoraj za vsako trgovino posebej, kar pomeni en planogram za posamezno blagovno skupino za posamezno trgovino. To zajema ogromno časa in natančnosti pri izdelavi, upravljanju in spreminjanju planogramov. Zelo oteženo je tudi vzdrževanje enotne estetske strukture (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Standardizacija tlorisov in prostorske razporeditve zajema predvsem gradnjo novih trgovin s popolnoma enakimi tlorisi. Razlike med trgovinami bi se pojavljale le v površini m^2 . S to standardizacijo se zmanjša število izdelave novih planogramov, saj se novim trgovinam dodelijo obstoječe planograme, ob predpostavki ustreznosti regije in ostalih vplivov. Prednost tovrstne standardizacije bi občutil tudi kupec, saj bi se v vseh trgovinah, ne glede na lokacijo,

orientiral popolnoma enako (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V ta namen se je v poslovnem procesu trgovskega podjetja izoblikovala terminologija uporabe globin izdelkov. Globine izdelkov ponazarjajo kako globoko, od največje do najmanjše trgovine, je izdelek na voljo za naročanje in prodajo. Globine so opredeljene številčno in ponazarjajo asortiment izdelkov, primeren za posamezno vrsto trgovine (Trgovsko podjetje, 2012b):

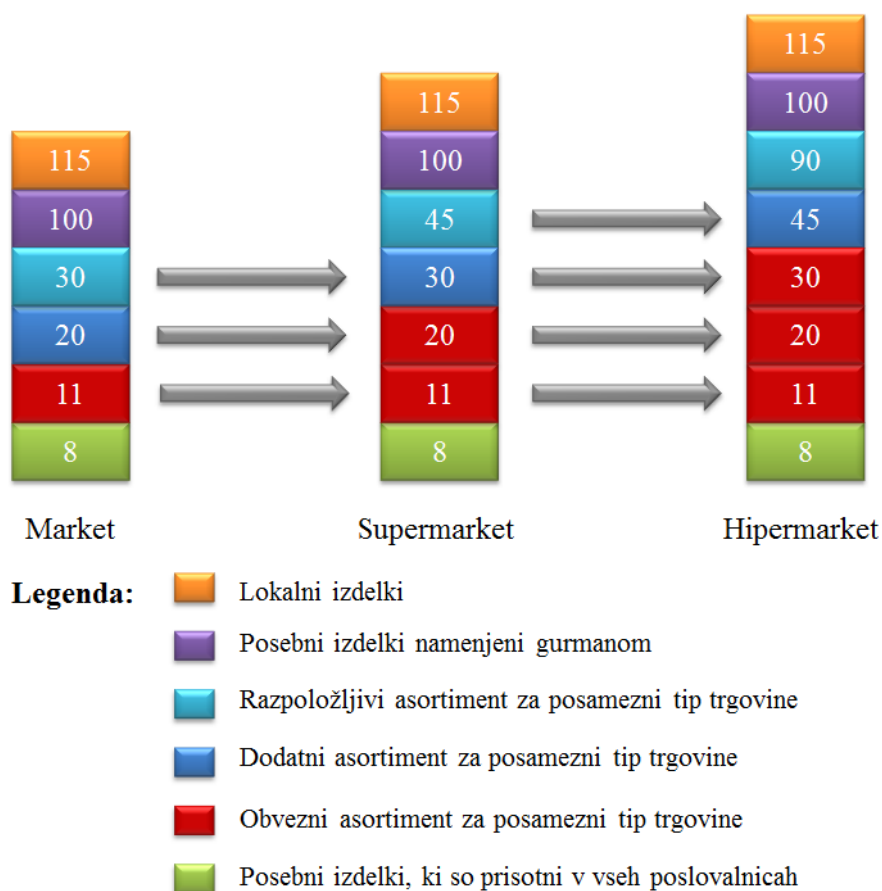
- obvezni asortiment izdelkov,
- razpoložljivi asortiment izdelkov,
- dodatni asortiment izdelkov,
- posebni asortiment izdelkov,
- lokalni izdelki ter
- izdelki za gurmane.

Slika 20 prikazuje šifrant za določitev globin izdelkov trgovinam, glede na površino in specializiranost posamezne trgovine. Izdelek z globino 30, je v razpoložljivi prodajni ponudbi marketa, in hkrati v dodatni ponudbi supermarketa ter obvezni ponudbi hipermarketa. V tem primeru lahko vse trgovine naročijo in ponudijo v svoji prodaji izdelek z globino 30, kar pa ne velja za izdelek z globino 90 (Trgovsko podjetje, 2012b).

Trgovine iste vrste imajo lahko različno ali enako prodajno površino. Težava nastane le, kadar nastane problematika nesorazmernih prodajnih površin, ko imata hipermarket in supermarket enako prodajno površino, ali pa ima supermarket celo večjo prodajno površino kakor hipermarket. Predvsem se omenjena težava pojavi pri hladilnih elementih. Posledično lahko en planogram ustreza prostoru treh hipermarketov in dvema supermarketoma. Ob tem je potrebna pozornost pri sestavi asortimenta prodajnih izdelkov trgovin, da globine ustrezajo možnosti naročanja (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Nastanek skupin trgovin so povzročili enaki prostori blagovnih skupin več trgovin. Posamezno skupino trgovin sestavljajo trgovine z enako dolžino polic, enakim številom polic in enako globino polic, za posamezno blagovno skupino. Vse trgovine, ki imajo za blagovno skupino smetane namenjen 1 meter dolžine hladilnika, s 6 policami katerih globina je 60 cm, pripadajo isti skupini trgovin. Trgovine iste skupine prejmejo isti planogram in isti seznam izdelkov. Na skupino trgovin vplivajo tudi regije, ki posledično oblikujejo isto prostorsko in regijsko skupino trgovin (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 20: Šifrant za določitev globin izdelkov



Vir: Trgovsko podjetje, Novi asortimenti, 2012b.

Trgovci po svetu, so se v preteklosti pogovarjali o »Zlati črki U« (angl. *Golden U*), ki je pomenila najbolj dobičkonosne blagovne skupine na tlorisu trgovine z vsakodnevnimi potrošniškimi izdelki. Diskretno so poskušali kupca peljati okoli teh področij, vendar so za dosego tega morali nujno proučiti vse vidike promocije posamezne blagovne znamke. Treba je bilo vpeljati planograme v načrt tlorisa trgovine v smislu, ki bi ga potrebovali managerji planogramov (Moon & Lies, 2009, str. 86).

Trgovci pa bi se morali začeti ukvarjati z metodologijo »Zlati ti« (angl. *Golden YOU*). Ta metodologija se osredotoča na trženje kupcu neposredno, kot posamezniku. Tržiti bi se moralo posamezniku relevantna sporočila in rešitve, ki temeljijo na posameznikovih osebnih potrošniških všečnih in nevšečnih stvareh, vzorcu vedenja in obnašanju. Vse to mora biti sporočeno skupini kupcem v posameznem regijskem področju, kjer je trgovski center, in ne skupinam trgovin. Sporočeno bi moralo biti tudi v primernem času ter uspešno in učinkovito (Moon & Lies, 2009, str. 86).

Namen vsega tega je ponuditi relevantne ponudbe, ki motivirajo potrošnike za obisk trgovine, ter nato ponuditi edinstvene izdelke. Prihodnost je v pripravi pravih kombinacij kakovosti

izdelkov, cene in njihovega pakiranja, ki sprožijo aktivnosti potrošnika, da izdelek premakne v svojo nakupovalno košaro (Moon & Lies, 2009, str. 86).

4.3 Vpliv lokacij trgovin

V poslovanju trgovskih podjetij so informacije postale ključnega pomena, predvsem informacije o kupcih, konkurentih, izdelkih in cenah. Informacije so ključna strateška konkurenčna prednost, če se podjetje na prejete informacije ustrezno odzove. Trgovska podjetja se bodo v prihodnje osredotočala predvsem na lokalnega kupca, ne le na globalno maso potrošnikov. Lokalni kupci načeloma živijo blizu posameznega trgovskega objekta in niso razvrščeni v različne prihodkovne ali statusne razrede (Johnson, 1997, str. 206).

Lokacije trgovin obravnavanega trgovskega podjetja so izredno razpršene. Lokacijske razlike med trgovinami se opredeljujejo z uvrstitvijo trgovin v mestno okolje, primestno okolje, vaško okolje, turistično okolje in centralizirano naselje. V centralizirano naselje uvrščamo študentske domove, spalno naselje, bližine šol in drugih izobraževalnih zavodov (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Vse te lokacije imajo različne segmente kupcev, z različnimi potrebami. Prav zaradi različnih potreb morajo biti izdelki v ponudbi ustrezno prilagojeni. Nekatere lokacije trgovin imajo tudi težavo dostopnosti vozil, saj so dostopne samo nekaj ur dnevno, zaradi zaprtega in omejenega prometa. Razpršenost lokacij je tudi prednost. Kjerkoli se bo kupec odpravil v trgovino, katera je del te trgovske verige, se bo v njej orientiral enako, kakor je navajen in zato občutil večjo domačnost (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

4.4 Vpliv številnega trgovskega osebja

Trgovska veriga zaradi številčnosti trgovin obsega številno trgovsko osebje, ki mora biti ustrezno informirano in izobraženo za delo s planogrami. Poznavati morajo številne blagovne skupine ter spremljati vse novosti in spremembe. Trgovsko osebje mora skozi celotno trgovsko verigo delovati usklajeno. Posledično je za vse spremembe poslovnih procesov nujna organizacija izobraževanj, saj le tako lahko komunikacija med več tisočimi zaposlenimi poteka kar se da tekoče in usklajeno (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Vsi, vpleteni v poslovni proces morajo razumeti njegov pomen in cilj. Razumeti morajo, kako aktivnosti ene osebe vplivajo na aktivnosti celotne verige. V procesu managementa planogramov mora trgovsko osebje razumeti (Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- zakaj in kako se izdeluje planograme blagovnih skupin?

- Zakaj je pomembno, da se planogram v trgovini izvede?
- Katere informacije se izgubijo, v kolikor trgovsko osebje ne upošteva planograma?
- Kako je planogram v pomoč trgovskemu osebju?
- Kako se iz planograma razberejo informacije?
- Kaj povzroči nezadovoljstvo kupca?

4.5 Nerazpoložljivost izdelka v prodajnem prostoru

Pri obravnavanju postavitve izdelka na prodajne police se upoštevajo dejavniki, ki vplivajo na čas, ki je potreben za polnjenje polic v trgovini. Polnjenje polic je vsakodnevni proces, ki obsega fizično postavljanje novo prispelih izdelkov in premeščanje obstoječih izdelkov na policah. Zaradi težkega fizičnega dela je to lahko zelo dolgotrajen in drag proces. V šestdesetih letih so v trgovskih podjetjih začeli proučevati ta proces. Z namenom zmanjševanja stroškov in zmanjševanja porabljenega časa so začeli zmanjševati velikosti manjših priročnih skladišč, ki jih imajo trgovine. S tem so želeli zmanjšati zaloge, ki jih ima trgovina v svojem skladišču ter se izogniti dvojnemu rokovanju z izdelkom. Celotno zalogo izdelkov so želeli prenesti na elemente in police v trgovini, kjer so ves čas na voljo kupcem. Ob dobrem razumevanju vseh dejavnikov, ki vplivajo na postavitev izdelkov na prodajne police, se lahko privarčuje na energiji, stroških in času (Curşeu, Woensel, Fransoo, Donselaar & Broekmeulen, 2009, str. 200).

Delovni proces rokovanja z izdelkom se v trgovini začne ob dostavi izdelkov v trgovino, ko se tovornjak raztovori. Trgovsko osebje premakne izdelke v trgovino, tako da novo prispele izdelke s pomočjo voza pripelje k ustreznim policam. Ob tem je treba upoštevati tudi čas, ki je potreben za prevzem izdelkov in izpolnjevanje obrazcev. Za vsak izdelek posebej, trgovsko osebje razpakira paket in izdelke zložiti na polico. Ob tem se lahko zgodi, da se na polico ne morejo postaviti vsi izdelki v prispelem paketu, kar pomeni, da se ostali izdelki hranijo v priročnem skladišču trgovine. Ob uporabi planograma je prepoznavanje lokacije izdelka na polici hitrejša. Police je treba tudi konstantno urejati, preverjati datume uporabnosti izdelkov in odstranjevati izdelke s pretečenimi datumi uporabnosti. Hkrati se starejši izdelki postavijo v ospredje, tako da se upošteva načelo prvi noter, prvi ven (angl. *First in, first out*). Za vsak izdelek posebej se proces konča z uničenjem kartona, v katerem so izdelki prispeli (Curşeu et al., 2009, str. 201).

V realnosti lahko na proces polnjenja polic vplivajo mnogi dejavniki, kot so velikost izdelkov, teža izdelkov, vrsta paketa, razdalja med točko dostave in polico, količina stare zaloge izdelkov, lastnosti trgovskega osebja, okolje itd. (Curşeu et al., 2009, str. 201).

Trgovska podjetja z izdelki vsakodnevne potrošnje (angl. *Fast moving consumer goods – FMCG*) morajo poiskati načine za zmanjševanje stroškov, povezanih z nerazpoložljivostjo izdelkov na zalogi (angl. *Out of stock*), hkrati pa morajo skrbeti za konstantno izboljšanje

zadovoljstva potrošnikov. Razlikujemo med tremi tipi nerazpoložljivosti izdelka na zalogi, in sicer (Trgovsko podjetje, 2008b):

- ko izdelka ni v glavnem centralnem skladišču,
- ko izdelka ni v manjšem priročnem skladišču trgovine ter
- ko izdelka ni na polici.

Podjetja merijo nerazpoložljivost izdelkov na policah na tri načine, in sicer s fizično inventuro izdelkov, analizo podatkov prodaje in uporabo podatkov inventure na določen trenutek. Ob nerazpoložljivosti izdelka na prodajni polici se lahko merita dva kazalca, količina neuresničene prodaje posameznih izdelkov in vrednost neuresničene prodaje (Trgovsko podjetje, 2008b).

Nerazpoložljivost izdelka opredeljujemo kot trenutek nerazpoložljivosti izdelka v prodajnem prostoru. Med attribute dogodka nerazpoložljivosti izdelka uvrščamo (Trgovsko podjetje, 2008b):

- število tovrstnega pojava v nekem časovnem obdobju, ki se meri kot število dogodkov nerazpoložljivosti posameznega izdelka na zalogi v nekem časovnem obdobju.
- Število tovrstnega samodejnega pojava, ki se meri kot skupno število izdelkov v kategoriji izdelkov, ki niso na zalogi v času merjenja. Izkazuje se, kot odstotek vseh izdelkov v kategoriji, namenjenih za prodajo.
- Trajanje dogodka nerazpoložljivosti izdelka, ki se izračuna kot celoten čas odsotnosti izdelka na zalogi v obdobju merjenja.
- Razpoložljivost izdelka na polici, ki se izkazuje v verjetnosti, da bo kupec ob obisku trgovine našel izdelek na polici.
- Količina izgubljenih kosov prodaje izdelka izračunana od načrtovane prodaje izdelka v posameznem obdobju.
- Vrednost izgubljene prodaje se izračunava na osnovi količine izgubljenih kosov prodaje izdelka in lahko vsebuje informacijo o nakupih substitutov.
- Število kupcev, ki jih je dogodek prizadel. Meri se kot število opravljenih nakupov, v katerih bi se izdelek pojavil, v kolikor bi bil izdelek na voljo celotno obdobje merjenja.

Vpliv nerazpoložljivosti izdelka na zalogi ima večjo razsežnost, kakor le izgubljeno prodajo izdelka. Različni operativni in strateški stroški se dotaknejo tako trgovskega podjetja kakor tudi dobavitelja. Mednje uvrščamo zmanjšanje trgovskega kapitala in kapitala blagovne znamke ter zmanjšanje učinkovitosti trženjskih aktivnosti. Prodajni podatki, ki vsebujejo pojav nerazpoložljivosti izdelka na zalogi, prikrijejo pravo sliko povpraševanja po izdelku ter tako vodijo v napačne napovedi. Med povzročene stroške uvrščamo tudi čas, ki ga je zaposleni porabil za zadovoljevanje potreb kupca s priporočanjem drugega izdelka in čas, ki ga je kupec namenil poizvedovanju o zalogah izdelka, namesto da bi ga namenil nakupovanju (Trgovsko podjetje, 2008b).

Management izdelka vključuje aktivnosti obravnavanja izdelka v trgovini, kot so polnjenje praznih prostorov na prodajnih policah, izpostavljanje izdelka kupcu za hitrejše nakupovanje, ter točnost podatkov na cenovnih ploščicah ob izdelku. Razlogi za nastanek pojava nerazpoložljivosti izdelka na zalogi so (Trgovsko podjetje, 2008b):

- napačni podatki izdelkov v podatkovnih bazah podjetja, ki vodijo v nezanesljivost naročanja in načrtovanja prodaje.
- Pravilnost podatkov naročila in podatka o obstoječih zalogah.
- Natančnost analiz napovedovanja povpraševanja se razlikuje od napovedovanja prodaje, saj vsebuje tudi pojave nerazpoložljivosti izdelka na zalogi, ki odvrne kupca od nakupa.
- Postavitev izdelkov na police in v skladišče v trgovini lahko niha, saj je lahko izdelek v priročnem skladišču trgovine, medtem ko ga na polici ni.
- Izdelku dodeljen premajhen prostor na polici. Dodeljen prostor je lahko ključni dejavnik reševanja tovrstne težave, saj zadostna količina izdelka na polici, v času med prvo in drugo dostavo, odpravi nerazpoložljivosti ter hkrati razbremeni manjše priročno skladišče posamezne trgovine.
- Skladnost planogramov s prodajnimi podatki trgovine, pomaga določiti najustreznejšo zalogo izdelka na polici ter hkrati njegov položaj na polici za učinkovitejše nakupovanje kupcev.

Trgovska podjetja beležijo v povprečju izgubo 4 odstotkov letne prodaje zaradi nerazpoložljivosti izdelkov na zalogi. Ista težava pa proizvajalce teh izdelkov stane približno 23 milijonov dolarjev za vsak bilijon dolarjev prodaje (Trgovsko podjetje, 2008b).

5 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA MANAGEMENTA PLANOGRAMOV

S prenovo poslovnih procesov želi trgovsko podjetje vplivati predvsem na izboljšanje storitve in kupčeve nakupovalne izkušnje. Cilj je učinkovito in centralizirano upravljanje celotne oskrbovalne verige (angl. *Supply chain*) z zmanjšanjem zalog izdelkov in povečanjem produktivnosti posamezne police, trgovskega osebja in managementa planogramov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V trgovskem podjetju ob obravnavanju poslovnih procesov pogosto govorimo o optimizaciji procesov ter integraciji baz poslovnih procesov znotraj podjetja. Najpogosteje se srečujemo z obravnavo naslednjih poslovnih procesov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- napovedovanje in načrtovanje gibanja gospodarstva, oskrba z zalogami ter management trženjskih aktivnosti;
- management operativnih aktivnosti v trgovini;

- management strank in kupcev;
- management blagovne skupine izdelkov;
- management logistike in skladiščenja;
- management dobaviteljev.

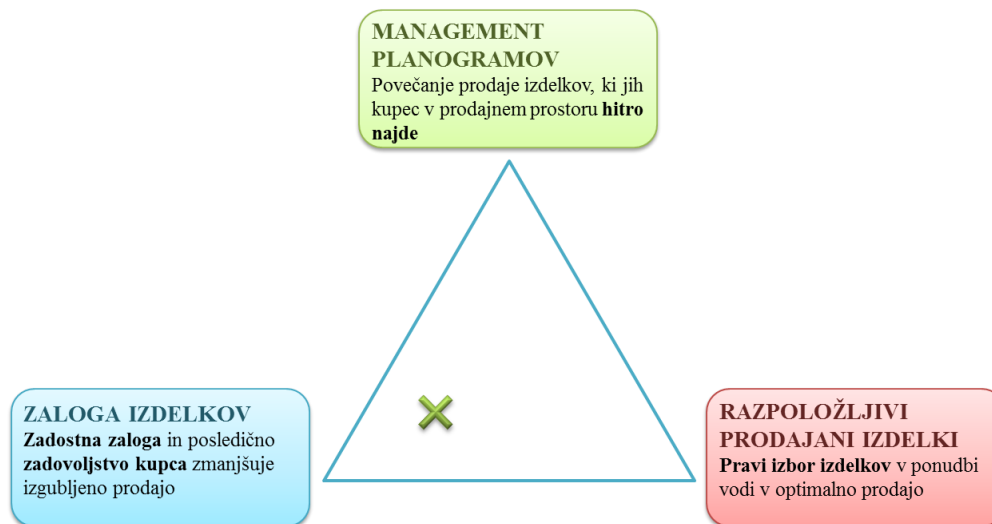
Optimizacija blagovne skupine izdelkov je splet nabave izdelkov vsakodnevne potrošnje, ki hkrati povečujejo zanimanje kupca, ponudbe povpraševanih izdelkov z optimalno prodajo, zadovoljstva kupca in zmanjšanja izgube prodaje. V kolikor želimo optimizirati blagovno skupino, moramo optimizirati naslednje dejavnike managementa blagovnih skupin (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- ocenjevanje blagovne skupine,
- pripravo in kritično vrednotenje strategije asortimenta,
- načrtovanje prodajnega prostora,
- avtomatizirano izdelavo planogramov in
- objavo planogramov blagovne skupine.

Management planogramov se nahaja znotraj managementa blagovnih skupin, in sicer povzema načrtovanje prodajnega prostora, avtomatizirano izdelavo in objavo planogramov. Management planogramov se vključuje tudi v druge poslovne procese v podjetju (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 21 prikazuje sorazmerje dejavnikov optimizacije blagovne skupine izdelkov. Management planogramov optimizira postavitev izdelkov v prodajnem prostoru, s ciljem povečanja prodaje izdelkov. Z zadostno zalogo zelenih izdelkov in posledično zadovoljstvom kupcev lahko trgovec zmanjšuje možnosti izgubljene prodaje. Ob tem je treba upoštevati informacije kupcev o zelenih izdelkih ter skladno s tem sodelovati z dobavitelji. Kakor je prikazano, se optimalno stanje nagiba predvsem v stanje zadostne zaloge in zadovoljstva kupcev. Torej, če trgovec doseže to stanje, bo njegova prodaja v tistem trenutku optimalna (Trgovsko podjetje, 2012a).

Slika 21: Optimizacija blagovne skupine izdelkov



Vir: Trgovsko podjetje, Načrt projekta prenove mikromerchandisinga, 2012a.

Prenova poslovnega procesa vpliva na delovne naloge managerja planogramov. Del delovnih nalog se s prenovo poslovanja avtomatizira in je vloga managerja le pri spremljanju poteka, pregledu in morebitnem popravku. Zaradi pomoči avtomatizacije se bo manager planogramov bolj posvečal naslednjim aktivnostim (Trgovsko podjetje, 2012a):

- obravnavanje več različnih blagovnih skupin. Po potrebi tudi več blagovnih skupin hkrati.
- Vnos podatkov o izdelkih v bazo sistema, fotografiranje izdelkov, obdelava teh fotografij in merjenje izdelkov.
- Vnos podatkov o opremi posamezne trgovine, kot so višina, širina in globina ter beleženje morebitnih stebrov, kotov in ostalih posebnosti prodajne površine.
- Analiza prodajnih podatkov posameznih planogramov in spremljanje uspešnosti trgovin ter blagovnih skupin.
- Dodajanje, odstranjevanje in menjava izdelkov na planogramih.
- Objavljanje planogramov na portalu trgovin.
- Priprava poročil o produktivnosti in izvedenosti planogramov.

5.1 Deleži poslovnega procesa managementa planogramov

Spremembe poslovnega procesa se odražajo v delovnih nalogah zaposlenih, ter v časovni dolžini opravljanja teh nalog. V poslovnem procesu managementa planogramov brez avtomatiziranih delovnih nalog, lahko obseg dela razdelimo v tri sklope, ki jih prikazuje Slika 22. V prvem delu se izdelava glavni načrt postavitve izdelkov v prodajnem prostoru. Zanj se porabi približno 10 odstotkov delovnega časa. Glavni načrt praviloma obsega planogram največjega in najmanjšega prodajnega prostora obravnavane blagovne skupine. V drugem delu procesa, se 80 odstotkov časa nameni ročni izdelavi vseh ostalih planogramov blagovne

skupine. V zadnjem, tretjem delu pa se manager posveti analizam prodajnega prostora, prodaje izdelkov, tržnih deležev dobaviteljev in analizam celotnega trga. Tretji del, kljub njegovi pomembnosti, zavzame preostalih 10 odstotkov časa, vpliva pa na celotno nadaljnje odločanje v poslovnem procesu. Najpomembnejši del poslovnega procesa, ima namenjenega skoraj najmanj delovnega časa za obravnavo (Trgovsko podjetje, 2012a).

Slika 22: Deleži poslovnega procesa managementa planogramov



Vir: Trgovsko podjetje, Načrt projekta prenove mikromerchandisinga, 2012a.

Prenovljeni poslovni proces z avtomatizacijo nekaterih delovnih nalog, razdelimo namesto na tri, na štiri delovne sklope, kot jih prikazuje Slika 23. Še vedno se obdrži začetna naloga, torej izdelava glavnega načrta, ki se v novem procesu uporablja kot vzorec in osnova za izdelavo planogramov. Zaradi izhodiščne pomembnosti planograma, ki je edini in osnovni temelj izdelave ostalih planogramov, se le tej aktivnosti nameni nekaj več časa, 15 odstotkov porabljenega časa (Trgovsko podjetje, 2012a).

Slika 23: Poslovni proces managementa planogramov z avtomatizacijo delovnih nalog



Vir: Trgovsko podjetje, Načrt projekta prenove mikromerchandisinga, 2012a.

V drugem sklopu sledi na novo uvedena naloga, in sicer analiza vzorčnega načrta in postavitve pravil. Zaradi zapletenosti zahteva naloga približno 35 odstotkov časa. V tem sklopu se analitično preverijo sprejete odločitve vzorčnega načrta in se pripravi pravila postavitve izdelkov na planogram, ki izhajajo iz vzorčnega načrta (Trgovsko podjetje, 2012a).

Sledi tretji sklop nalog, in sicer avtomatizirana izdelava planogramov. Časovna izvedba se je v primerjavi z obstoječim stanjem zmanjšala. Razlog je v avtomatizaciji izdelave planogramov. Informacijska rešitev namreč samostojno izdelava planograme na podlagi predhodno postavljenih pravilih. Manager planograme le pregleduje ter po potrebi posameznega popravi. Planogrami so izdelani za vsako posamezno trgovino posebej in ne za skupino trgovin (Trgovsko podjetje, 2012a).

Zadnji delovni sklop prav tako, kot v obstoječem delovnem procesu, obsegajo analize. Sedaj jim manager posveča več časa, 25 odstotkov, saj je ta delovna naloga ključna za razumevanje in poznavanje trga ter obnašanja kupcev (Trgovsko podjetje, 2012a).

5.2 Cilji in prednosti avtomatizacije izvajanja delovnih nalog v poslovnem procesu

Glavni cilji avtomatizacije izvajanja delovnih nalog znotraj poslovnega procesa managementa planogramov so (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- povečanje prodaje in zmanjšanje količine odpisa izdelkov. Planogrami, ki temeljijo na podatkih prodaje posamezne trgovine, imajo večjo relevantnost in učinkovitost, saj je izbor izdelkov in njihova zaloga na prodajnih policah prilagojena izključno obravnavani trgovini. Vključene so tudi vse posebnosti in značilnosti kupcev te enote.
- Zagotavljanje osredotočenih in izvedljivih priporočil postavitve izdelkov v prodajni prostor. Zaradi individualnih planogramov, za vsako trgovino in znotraj nje vsako blagovno skupino, se izboljša učinkovitost in uspešnost fizične izvedbe planograma v prodajnem prostoru.
- Osredotočen asortiment izdelkov prodajne ponudbe, ki temelji na povpraševanju posameznega segmenta v posamezni trgovini.
- Skladnost trgovin pri postavitvi in orientaciji blagovnih skupin v prostoru. Avtomatizacija delovnih nalog izdelave planogramov poveča količino izdelanih planogramov.
- Povečano sodelovanje različnih poslovnih procesov v podjetju, kot so sprejem novega izdelka v prodajni asortiment, načrtovanje trženjskih aktivnosti, logistična odprava izdelkov itd.

Prednosti avtomatizacije delovnih nalog izdelave planogramov so (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- izdelava planogramov, ki skoraj v popolnosti ustrezajo specifičnosti opreme in jih je mogoče izvesti brez večjih težav. Zaradi povečane skladnosti planogramov in dejanske opreme, se zmanjšajo nepotrebne komunikacije in aktivnosti ponovne izdelave ustrežnejših planogramov.
- Upravljanje zalog izdelkov v prodajnem prostoru in zmanjšanje stroškov zalog. Določitev zalog posameznega izdelka temelji na prodajnih podatkih posamezne trgovine, kar omogoča zagotavljanje izdelkom zadostno prisotnost v prodajnem prostoru in zmanjšanje ter kontrolo odpadnih izdelkov s pretečenim rokom uporabnosti.
- Omogočena je večkratna možnost pregleda in osvežitve planogramov. Zaradi avtomatizacije delovnih nalog ima manager planogramov več časa za zagotavljanje

hitrejšje vpeljave novih strategij blagovnih skupin. Poveča se tudi njihova produktivnost, saj lahko obdelujejo planograme več blagovnih skupin ter jih pogosteje posodablajo.

- Optimizacija obstoječih planogramov z upoštevanjem primernosti asortimenta, regijskih značilnosti in optimizacijo zalog.
- Uporaba dinamičnega in prilagodljivega uporabniškega vmesnika za lažje poslovanje.

5.3 Osrednja vloga planogramov

V večini trgovska podjetja za povečanje prodaje in tržnega deleža, kot ključnega trženjskega vzvoda, uporabijo predvsem cenovno vplivanje na povečanje prodaje. Najpogosteje se lotijo cenovnih promocij izdelkov, ki imajo pomembno in dolgotrajno zgodovino uporabe (Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall, Kopalle & Robertson, 2011, str. S43).

Mnogo trgovskih podjetjih, z izdelki vsakodnevne potrošnje, je kot enega izmed najbolj kritičnih in izvedbenih odločitev, izpostavilo problematiko učinkovitega sistema za izpostavljanje izdelkov na polici. Eden izmed razlogov za ta trend je močna konkurenca za prostor na policah v trgovinah. Povečanje potrebe po prostoru so povzročile predvsem konkurenčne potrebe trgovcev, da strankam predstavijo nove izdelke in nove kategorije izdelkov (Murray, Talukdar & Gosavi, 2010, str. 125).

Od leta 1990 je zaslediti znatno povečanje v količini novih izdelkov (angl. *Store keeping units* – *SKU*) v trgovinah, saj tako trgovec kot tudi proizvajalec v tem vidita glavni strateški vzvod za povečevanje tržnega deleža. Trgovci povečujejo tudi vstopanje novih blagovnih skupin, kot so organski izdelki in posebna prehrana, prav z namenom zadovoljevanja potrošnikovih potreb. Povprečno število različnih izdelkov, v ameriški trgovini z izdelki vsakodnevne potrošnje, se je med letoma 1970 in 1980 povečalo za 20 odstotkov, ter dodatnih 75 odstotkov med letoma 1980 in 1990 (Murray et al., 2010, str. 125).

Ti novi izdelki in nove kategorije izdelkov povečujejo potrebo po prostoru na obstoječih policah, ki pa so v obstoječih trgovinah skoraj nespremenjene. V istem obdobju so trgovci opazili postopno povečevanje stroškov obratovanja, prav zaradi povečanega števila novih izdelkov. Kot posledica konkurenčnih nižjih stroškov so se oblikovali nižje cenovne diskontne prodajalne. Glede na poročanje Federal Reserve Bank of Philadelphia, so konvencionalne trgovine dosegale 73 odstotni delež prodaje živil v letu 1980. Toda v letu 1994 je njihov delež padel na 28 odstotkov prodaje, medtem pa se je preostali delež prelil v diskontne prodajalne. Povečano konkurenčno okolje je prisililo supermarkete v izboljšanje storitve. Delovne ure supermarketov so se v povprečju povečale na 19 delovnih ur dnevno. Kljub temu, da so trgovci zmanjšali število osebja za polnjenje polic, so morali povečati število blagajniškega osebja, število blagajn in ponuditi boljše storitve kupcu, vse to pa je zopet povečalo stroške obratovanja (Murray et al., 2010, str. 125).

Za kontrolo tovrstnih spiralnih stroškov, zaradi povečane konkurence in povečane ponudbe izdelkov, je trgovsko gospodarstvo že zaznamovano z eno najmanjših neto marž. Trgovci so tako pod konstantnim pritiskom za zmanjševanje stroškov obratovanja. Z zasledovanjem njihove operativne učinkovitosti pa se je treba zavedati, da je eden ključnih elementov realnosti, s katerimi se srečujejo trgovci, dejstvo, da večina kupcev odločitveni proces nakupa opravlja v trgovini. Medtem ko prodajne cene izdelkov očitno vplivajo na odločitve kupcev o obisku trgovine, so pretekle študije pokazale, da imata poglobljeno vlogo pri nakupnem odločanju tudi lokacija izdelka na polici ter število lic posameznega izdelka. Ta dva dejavnika vplivata na pozornost kupca na izdelek in na verjetnost odločitve za nakup (Murray et al., 2010, str. 126).

Trgovcem postaja izredno pomembno učinkovito poslovanje in učinkovito razporejanje prostora na policah, saj je vedno večje pomanjkanje prostora, strateško pa ima od vseh operativnih virov vedno večjo vrednost. Cilj je postal, kako, čim boljše organizirati asortiment izdelkov, z namenom generiranja, čim večjega dobička iz omejenega obstoječega prostora prodajnih polic. Za doseganje tega cilja so ključnega pomena sposobnosti dobrega sistemskega orodja za podporo odločanju, ki pomaga pri učinkovitejši dodelitvi obstoječega razpoložljivega prostora na policah posameznim izdelkom (Murray et al., 2010, str. 126).

Tradicionalno orodje za dodeljevanje prostora na policah pri trgovcih je planogram, ki zagotavlja hevrstiko za postavitve izdelkov na police. Vendar pa so se zaradi kompleksnosti težave razvila le preprostejša hevrstična pravila za načrtovanje postavitve izdelkov na police, z namenom skrajšanja potrebnega časa manualnega prelaganja izdelkov na policah. Treba je poudariti, da je lahko pri trgovskih podjetjih, ki uporabljajo preprosta hevrstična orodja, oziroma tovrstne planograme, izgubljena precejšnja prodaja. Trgovska podjetja mnogokrat temeljijo na planogramih, ki jih pripravijo proizvajalci izdelkov. Tovrstni planogrami so neprimerni, ne samo z vidika pristranskosti, ki jo vpelje proizvajalec, vendar tudi zaradi neupoštevanja trgovčevih posebnosti v parametru povpraševanja. Trgovci potrebujejo za podporo odločanju dodelitve prostora izdelkom na policah, svoje lastno, nepristransko in zanesljivo sistemsko orodje (Murray et al., 2010, str. 126).

Pri avtomatiziranem in prenovljenem poslovnem procesu managementa planogramov, pridobijo planogrami osrednjo vlogo pri managementu blagovne skupine. Vplivajo namreč na naslednja področja procesa (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- avtomatizirano zaznavanje sprememb podatkov izdelka v bazi;
- obravnavanje planograma v skladišču;
- postavitve novih trgovin in načrtovanje tlorisov;
- trženjske aktivnosti izdelkov;
- zvestoba kupcev;
- avtomatizirano naročanje izdelkov;

- cenovno označevanje izdelkov v trgovini.

5.4 Razvoj načrtovanja prodajnega prostora

Razvoj načrtovanja prodajnega prostora je v času prešel skozi tri faze, in sicer od generičnih načrtov, načrtov skupin trgovin do specifičnih načrtov. Torej od ročnega do avtomatiziranega poslovnega procesa (Trgovsko podjetje, 2012a).

Generični načrti so temeljili predvsem na prostoru večjih trgovskih centrov. Za manjše trgovine so bili zasnovani le kot usmeritev. Njihovo načrtovanje je bilo dolgotrajno in podatkovno površno, ob tem pa se je osredotočalo predvsem na dobaviteljeve blagovne znamke. Uvedba novega izdelka ali blagovne znake je bila zabeležena šele ob polletnem pregledu načrta. V vmesnem času pa so trgovine prejemale pisna elektronska sporočila o uvedbah novih izdelkov. Raven skladnosti med trgovinami je bila zelo nizka, saj je bilo skoraj nemogoče prirediti nekaj 10 metrov velik načrt le enemu metru in pri tem ostati učinkovit ter skladen. Izdelava generičnih načrtov je potekala izključno ročno, kar pomeni, da se je načrt v celoti pripravljala s strani strokovno usposobljenega zaposlenega, torej s strani fizične osebe (Trgovsko podjetje, 2012a).

Planogrami temeljijo na skupinah trgovin z enakim prodajnim prostorom posamezne blagovne skupine. Ob tem se z načrtovanjem posega tudi v najmanjše trgovine, vendar je postavitev le okvirna, saj mora v trgovini osebje samo poskrbeti za potrebe prilagajanja posebnostim povpraševanja. Skladnost načrtov med trgovinami je bistveno večja, saj se pri izdelavi načrtov osredotoča na kupca. Spremljajo se kupčevo gibanje po trgovini, nakupne navade in potrebe. Načrti skupin trgovin že omogočajo avtomatizacijo, vendar le proces elektronskega pošiljanja načrtov po posameznih trgovinah (Trgovsko podjetje, 2012a).

Specifično načrtovanje se osredotoča na posamezno trgovino, njen specifični prostor posamezne blagovne skupine in na kupce. Hkrati se opazujejo ekonomski pojavi v okolju te posamezne trgovine, h katerim se prilagajajo prodajni asortiment in zaloge izdelkov. Skladnost tovrstnih načrtov je izredno visoka, kljub temu pa vključuje spremembe posameznega okolja in potreb v tistem okolju. Specifično načrtovanje je možno le ob podprtju z učinkovitim avtomatiziranim informacijskim sistemom, ki omogoča maksimalno operativno učinkovitost. Specifično načrtovanje se pripravi s strani računalniškega sistema, na podlagi predhodno določenih poslovnih pravil. Strokovno usposobljeni zaposleni pa načrt le pregledajo in vanj po potrebi vnesejo manjše popravke (Trgovsko podjetje, 2012a).

5.5 Avtomatizirano zaznavanje sprememb izdelkov

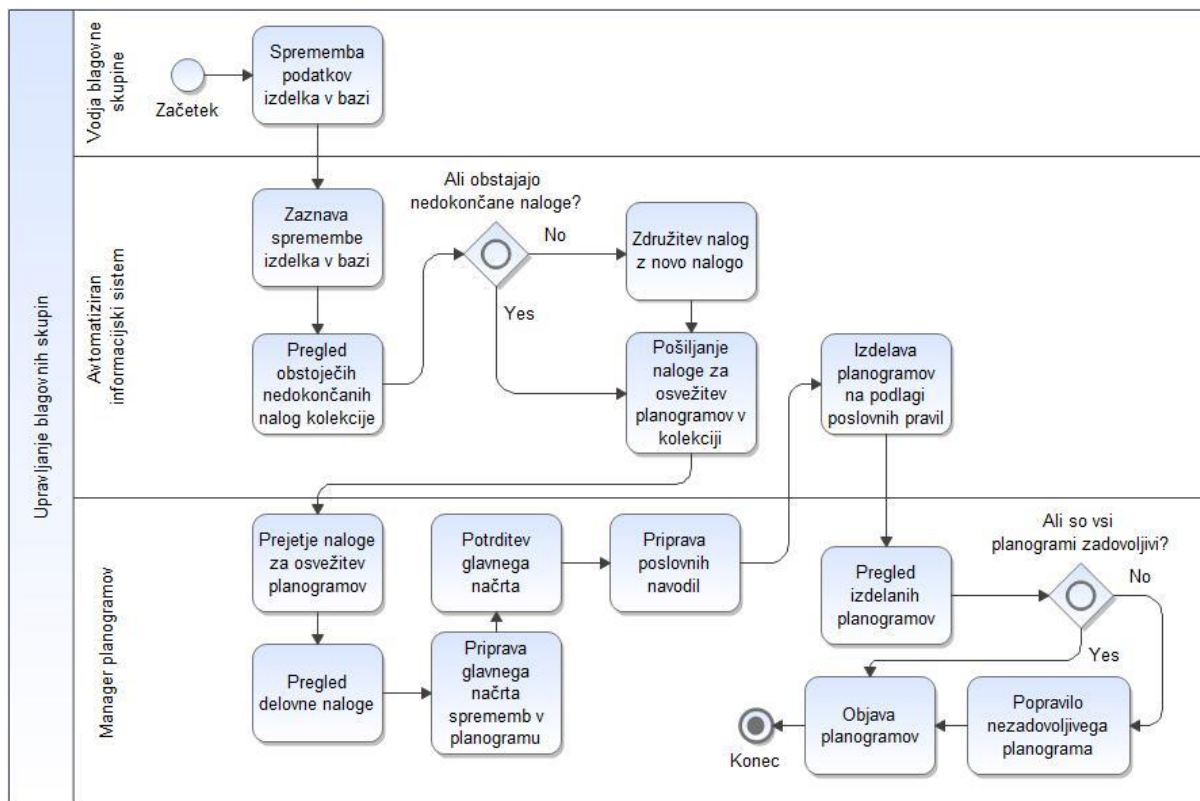
Spremembe izdelkov vključujejo vpeljavo novih izdelkov in začasno ali trajno ukinitvev prodaje obstoječih izdelkov. Avtomatiziran informacijski sistem za izdelavo planogramov samodejno zazna spremembo podatkov o izdelku v podatkovni bazi. Ob zaznavi spremembe

se zažene delovni tok. Informacijski sistem pregleda obstoječe nedokončane naloge obravnavane kolekcije, v kateri se je pojavil nov izdelek. V kolikor za kolekcijo obstajajo nedokončane naloge sistem obstoječim nalogam doda novo in jih združi v eno nalogo. Nato managerju planogramov pošlje nalogo za osvežitev planogramov (angl. *Refresh*) (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Kolekcija obsega eno ali več blagovnih skupin, združenih na enem planogramu. Večje trgovine imajo za vsako blagovno skupino svoj planogram in torej svojo kolekcijo. Manjše trgovine pa imajo na eni prostorski celoti združenih več blagovnih skupin in zato mora planogram vsebovati vse združene blagovne skupine, kar pomeni, da njihova kolekcija vsebuje več blagovnih skupin. Primer takšne kolekcije je lahko planogram, dolžine enega metra, na katerem so združeni mlečni deserti, skute in smetane (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Manager planogramov pripravi glavni načrt spremembe izdelkov v prodajnem prostoru oziroma planogramu. Po potrditvi glavnega načrta manager planogramov v skladu z glavnim načrtom pripravi poslovna navodila izdelave preostalih planogramov. Na podlagi poslovnih pravil, informacijski sistem izdela planograme za vse potrebne prostore trgovin, v katerih se bodo zgodile spremembe. Manager planogramov pregleda in potrdi izdelane planograme. V koliko posamezni planogram ni zadovoljivo izdelan, ga popravi. Na koncu procesa manager planogramov objavi planograme, ki so trgovinam dosegljivi na portalu. Objava oziroma distribuiranje planogramov in povezanih informacij preko internetne povezave, trgovinam in drugim prejemnikom, zagotavlja takojšnjo dosegljivost ažuriranih planogramov. Slika 24 prikazuje model delovnega toka, ki sem ga izdelala na podlagi informacij, pridobljenih z intervjujem načrtovalcev prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 24: BPMN model delovnega toka avtomatiziranega zaznavanja sprememb podatkov izdelkov in osvežitev planogramov



Namen avtomatiziranega delovnega toka je odpraviti slabosti prejšnjega poslovnega procesa in poskrbeti za zagotavljanje ključnih točk, kot so (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- manager planogramov je obveščen za vsako spremembo narejeno v asortimentu posamezne blagovne skupine.
- Zaradi avtomatizacije dela delovnih nalog lahko manager planogramov sledi spremembam v managementu blagovnih skupin.
- Vsak izdelek, v prodajnem asortimentu trgovske verige ima dodeljen ustrezni prodajni prostor.
- Vse trgovine, v katerih se posamezni izdelek prodaja, imajo enako urejenost prodajnega prostora.
- Osebe v trgovinah ni več v dilemi, kam izdelek umestiti in v kolikšni količini.
- Trgovine so, zaradi ažurnosti pretoka informacij, seznanjene s postavitvijo izdelka v prodajni prostor pred prejetjem izdelka s strani skladišča ali dobavitelja.

5.6 Avtomatizirano naročanje izdelkov

S prenovo poslovnega procesa se poveča potreba po stalni inventuri (angl. *Perpetual inventory*) izdelkov v trgovinah, s ciljem zmanjševanja skupnih stroškov lastništva zalog (angl. *Total cost of stock ownership*). Informacije, pridobljene s stalno inventuro, pomagajo razumeti, koliko kapitala je vezanega v zaloge in v katerem delu vrednostne verige se nahaja (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Avtomatizirano obnavljanje zalog (angl. *Automated replenishment*) je v prenovljenem poslovnem procesu obvezno. Razlog za to je v zmanjšanju kapitala, vezanega v zaloge in hkrati zagotavljanje zadostne zaloge posameznega izdelka v prodajnem prostoru oziroma na prodajnih policah. Cilj katerega pa je, da so potrebe kupcev v vsakem trenutku nakupa zadovoljene (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Avtomatizirano naročanje izdelkov v trgovinah temelji na podatkih planograma, in sicer na podatku o izdelku ter o njegovi količini, ki je potrebna za zapolnitev dodeljenega prodajnega prostora. Na podlagi tega informacijski sistem samodejno predlaga naročanje izdelkov in njihovih količin, ki so na planogramih trgovine (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V osrednji sistem managementa z zalogami je vključeno tudi natančno spremljanje podatkov o nakupih. Sistem zagotavlja natančno in časovno opredeljeno spremljanje podatkov, katere je mogoče uporabljati tudi za optimizacijo oskrbovalne verige (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

5.7 Obravnavanje planograma v centralnem skladišču

Vloga planogramov pri obravnavanju izdelkov v skladišču in rokovanje z njimi, zajema koncept organizacije skladišča. Skladiščenje izdelkov v centralnem skladišču naj bi bilo razporejeno enako, kakor so razporejene blagovne skupine v trgovini. S tem dosežemo učinkovitejše, hitrejšo in preprostejše rokovanje z izdelki v skladišču in trgovini. Centralno skladišče za tovrstno organizacijo potrebuje vpogled v glavni planogram in v razporeditev blagovnih skupin znotraj tlorisa posamezne trgovine (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Prednosti tovrstne organizacije skladiščenja prikazuje primer prejema naročila izdelkov iz trgovine v centralno skladišče, kjer se pripravijo palete izdelkov, katere se nato dostavijo na lokacijo trgovine. Zlaganje izdelkov na palete, na enak vrstni red, kot so postavitve planogramov v trgovini pomeni, da so izdelki, ki so v trgovini postavljeni skupaj, oziroma blizu, na isti paleti. Tako v trgovini ob prejemu palete izdelke hitreje in pravilneje zložijo v prodajni prostor in na police. S tem se zagotovi manjše poškodovanje izdelkov pri nalaganju

na transportno paleto, saj se izdelki, ki so lahki in krhki nalagajo skupaj, težji pa skupaj. Primer je nalaganje juh v vrečki skupaj z začimbami. Konzervirana hrana se nalaga na posebno paleto. Nepotrebno je tudi premeščanje izdelkov s palete na manjše vozove, ki se nato razvozijo na ustrezna mesta v trgovini. Ob tem se prihrani, čas in človeška energija, ter se zopet zmanjša poškodovanje izdelkov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V centralno skladišče, ob informaciji o prejetju novega izdelka v prodajni asortiment, hkrati prejmejo tudi informacijo o postavitvi izdelka v prodajni prostor. V skladišču lahko posledično izdelek hranijo na prostoru v okviru iste blagovne skupine oziroma poleg sorodnih izdelkov. Tako bo izdelek pri pripravi naročila za transport v trgovine, prisoten na paleti sorodnih izdelkov. Pri pripravi palete izdelkov za transport v trgovino se na komercialno pakiranje izdelkov nalepi koordinata, ki vsebuje informacije tlorigrafov in planograma. Koordinata vsebuje podatek o lokaciji izdelka v trgovini, in sicer oznako regala in oznako police (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

5.8 Načrtovanje tlorigrafov trgovin

Posebnost te trgovske verige je, da je vsaka trgovina prostorsko unikatna. Niti dve trgovini nista popolnoma enaki po tlorigrafu in prodajni površini. To privede do visokega števila planogramov, potrebnih za urejanje prostorskih posebnosti trgovin. Zaradi te posebnosti je centraliziranje optimizacije prostora na policah oteženo. V ta namen je prenova poslovnega procesa managementa planogramov z vključevanjem avtomatizacije nujna. Da bi posamezna trgovina lahko dosegala višje ravni prihodka in višji dobiček pri prodaji izdelkov, mora biti managerjem planogramov omogočeno hitro posodabljanje in spreminjanje planogramov. To je seveda mogoče le z avtomatizacijo izdelave planogramov, ki temelji na podlagi poslovnih pravil in prodajnih podatkov vsake posamezne trgovine (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V preteklosti je trgovsko podjetje že sprejelo standardizacijo velikosti trgovin. Postavilo je okvire m², v katere se trgovine uvrščajo s svojim prodajnim programom, kot so hipermarketi, supermarketi in marketi. Standardizacija bi morala vključevati tudi standardizacijo opreme v trgovini (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Standardizacija opreme, katera bi se postavila v prodajni prostor vseh novih ali prenovljenih trgovin, zajema opredelitev vseh lastnosti. S tem bi bil, v fazi načrtovanja projekta gradnje ali prenove trgovine, strošek opreme ocenjen natančno. Kasneje pa bi natančen nakup privarčeval na stroških in nakupu nepotrebnih delov opreme. Zajemati bi morala natančno opredeljene naslednje podatke (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012):

- višina in širina regala;
- število polic regala in njihova globina in debelina ter razmiki med policami;
- višina skrinj z globino ter z nadgradnjo ali brez ter številom polic;
- višina in globina hladilnih elementov s številom polic ter razmiki med policami;
- višina in širina opreme s kljukicami ter razmiki in številom kljukic;
- vrsta, moč in kot osvetlitve polic ...

S popolnoma isto opremo, vendar različnimi kombinacijami le te, bi se trgovsko podjetje izognilo neustreznosti planogramov prostoru v trgovini. S tem bi privarčevali na času zaposlenih za odpravo tovrstnih napak in na času izdelave novih planogramov. S standardizacijo bi se že pri načrtovanju tlorisa trgovine lažje ugotovilo, kako širok asortiment izdelkov bo trgovina ponudila (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Pri načrtovanju tlorisov trgovin, gre za sodelovanje managerja planogramov (angl. *Micromerchandiser*) in makro analitika (angl. *Macromerchandiser*). Makro analitik obravnava prodajni prostor v okviru blagovnih skupin, medtem ko manager planogramov obravnava prodajni prostor v okviru posameznega izdelka. Za potrebe avtomatizirane izdelave planogramov, mora makro analitik predhodno pripraviti podrobne načrte prodajnih prostorov trgovske verige. Podrobni načrti tlorisov se vnesejo v informacijsko rešitev, kjer se natančno določijo atributi opreme (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

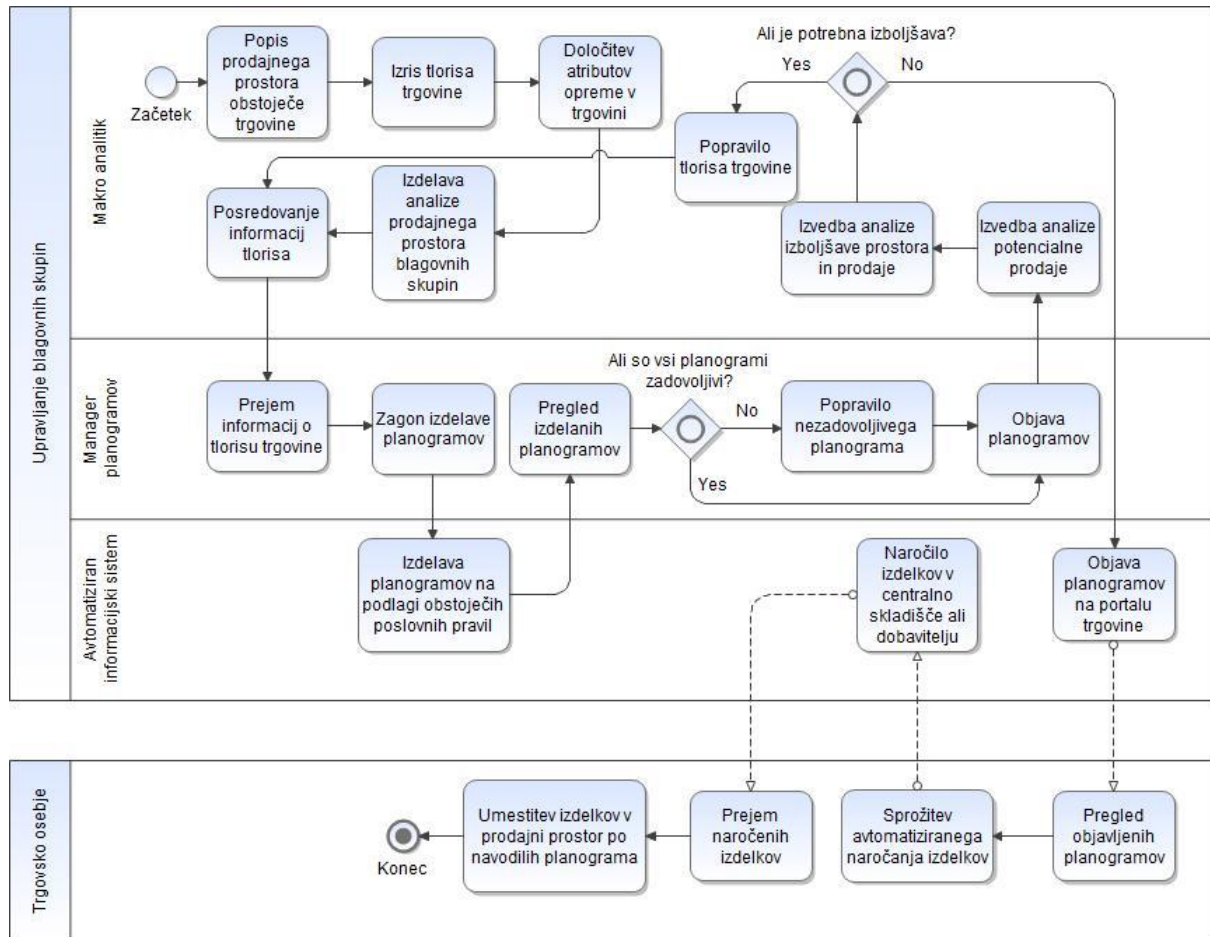
Na podlagi analiz in izračunov makro analitik v izrisanem tlorisu trgovine dodeli prodajni prostor blagovnim skupinam. Zbrane informacije o prostoru, opremi in blagovnih skupinah se posredujejo managerju planogramov. Manager planogramov zažene avtomatizirano izdelavo planogramov. Na obstoječih poslovnih pravilih izdelane planograme preveri in po potrebi popravi neskladja. Urejen in pripravljen planogram potrdi za objavo (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Ko tloris trgovine vsebuje vse planograme blagovnih skupin, makro analitik izvede analizo potencialne prodaje ter analizo optimizacije prostora in prodaje. Če se izkaže, da so v postavitvi blagovnih skupin potrebne spremembe, se tloris popravi. Pošlje se zahteva po ponovni pripravi planogramov oziroma popravku obstoječih (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V trenutku, ko je tloris z razporejenimi blagovnimi skupinami trgovine optimalen, se planograme objavi. Z objavo se planogram posreduje trgovinam, kjer ga trgovsko osebje pregleda in izvede avtomatizirano naročanje izdelkov v centralno skladišče ali dobaviteljem. Po prejemu naročenih izdelkov trgovsko osebje umesti izdelke v prodajni prostor po navodilih planograma. Slika 25 prikazuje model poslovnega procesa načrtovanja tlorisov trgovin, ki sem ga izdelala na podlagi informacij, pridobljenih z intervjujem načrtovalcev prenovljenega

poslovnega procesa managementa planogramov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 25: BPMN model poslovnega procesa načrtovanja tlorisov trgovin



5.9 Načrtovanje trženjskih aktivnosti izdelkov

Cilj trženjskih aktivnosti izdelkov je pritegniti kupce za obisk trgovine ter povečati količinsko prodajo izdelkov. V avtomatiziranem sistemu managementa planogramov, se v planograme vključi trženjske aktivnosti posameznih izdelkov v blagovni skupini. Posebnost tovrstnih postavitev izdelkov je v njihovem večjem obsegu in večji zalogi (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Brez avtomatizirane izdelave planogramov, izdelava planogramov z vključenimi trženjskimi aktivnostmi ni mogoča. Razloga sta v časovni zamudi izdelave številnih planogramov in omejenem številu trgovin s planogrami. Informacije, kako trgovine izdelek s posebnimi trženjskimi aktivnostmi izpostavijo kupcu in v kolikšni količini, ostanejo neznane. Posledično je pri naslednji trženjski aktivnosti onemogočeno načrtovanje naročanja izdelkov oziroma

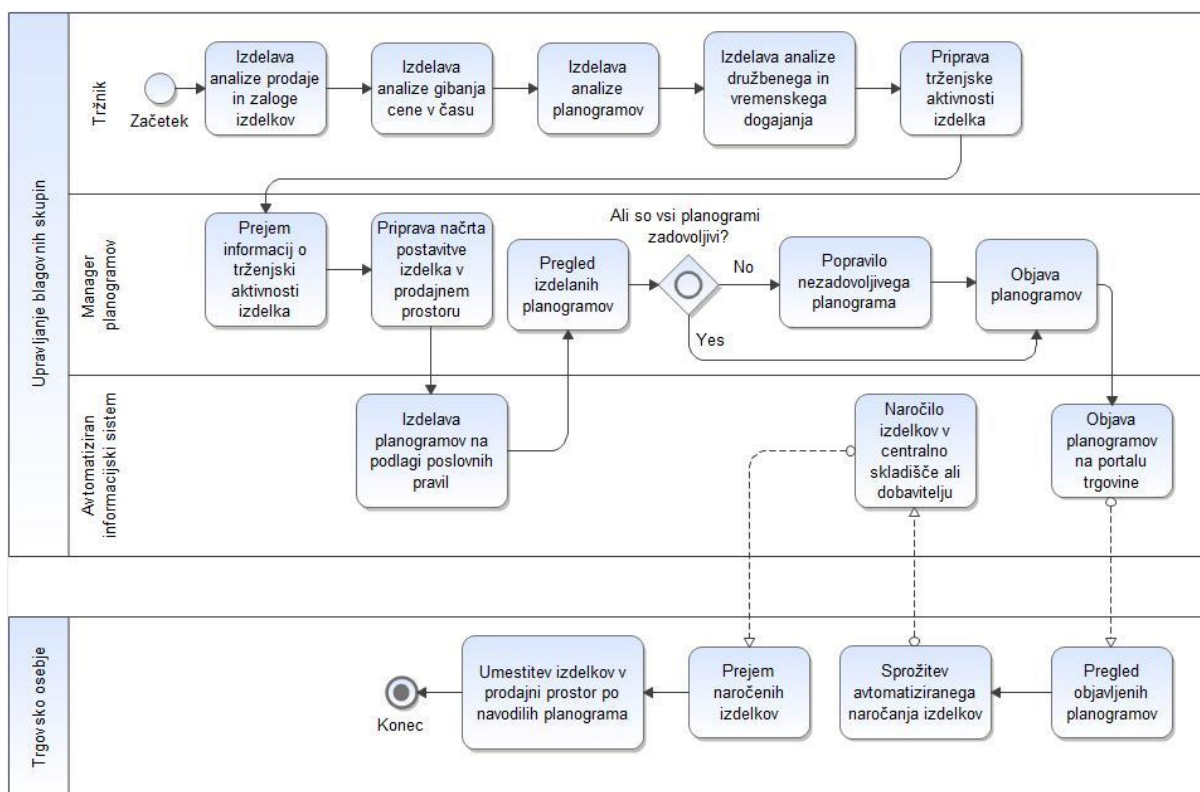
zalog (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

V poslovnem procesu, ki vključuje avtomatizirano izdelavo planogramov, manager planogramov po prejemu informacije o trženjski aktivnosti, naredi načrt in napiše poslovna pravila postavitve izdelka v prodajnem prostoru. Zaradi hitre izdelave novih planogramov, trgovine prejmejo informacijo o postavitvi izdelka in o potrebni količini zaloge še pred naročanjem izdelka. Vse trgovine izdelek kupcu ponudijo predstavljen na enak način in v zadostni količini. Zaloge izdelkov so predvidene vnaprej, s čimer se trgovsko osebje izogne nerazpoložljivosti izdelka v prodajnem prostoru (angl. *Out of stock*) (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Zaradi zanesljivosti postavitve izdelka v prodajnem prostoru, po polanogramu in ustrezni zalogi izdelka, v času trajanja trženjske aktivnosti, imajo tržniki v prihodnosti zanesljivejše informacije, na katere se lahko zanesejo pri načrtovanju prihodnjih trženjskih aktivnosti. Ob izdelavi analize prodaje in zaloge, analizi gibanja cene, analizi postavitve izdelkov v prodajnem prostoru in analizi družbenega ter vremenskega dogajanja v času trajanja pretekle aktivnosti, lahko sprejmejo učinkovitejšo odločitev o načrtovani trženjski aktivnosti. Ob tem pa se izognejo izgubljeni prodaji in razočaranju kupcev (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Trgovina ob prejetju planograma, z vneseno trženjsko aktivnostjo, izvede avtomatizirano naročanje na podlagi količinskih podatkov, zabeleženih na planogramu. Ob prejetju izdelkov iz skladišča se trgovsko osebje ne obremenjuje več z dilemo postavitve izdelkov v prodajnem prostoru, saj se orientirajo s planogramom. Slika 26 prikazuje model načrtovanja trženjskih aktivnosti izdelkov, ki sem ga izdelala na podlagi informacij, pridobljenih z intervjujem načrtovalcev prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 26: BPMN model načrtovanja trženjskih aktivnosti izdelkov



5.10 Cenovno označevanje izdelkov v trgovini

Delovni čas trgovskega osebja ni primerno potrošen, kadar opravljajo naloge priprave, tiskanja in postavitve cenovnih kartončkov na police z izdelki. Kadarkoli trgovina prejme nov planogram in se po njegovih navodilih postavijo izdelki na police, je bila potrebna investicija dodatnih nekaj ur zaposlenega, za ureditev cenovnih kartončkov (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Informacijski sistem v ta namen vključuje tudi rešitev tiskanja cenovnih kartončkov po zaporedju postavitve izdelkov na planogramu. Trgovskemu osebju ni več treba iskati in razvrščati kartončke, temveč jih le postaviti po vrsti. Kupec s tem prejme natančne in pravilne podatke o cenah izdelkov. S postavitvijo elektronskih cenovnih tablic, ki bi bile povezane v informacijski sistem, bi bilo spreminjanje prikazanih informacij o cenah izdelkov avtomatizirano ter s tem hitrejše in lažje. Zaporedje informacij bi temeljilo na postavitvi izdelkov na planogramu. Slika 27 prikazuje primer elektronske cenovne tablice (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Slika 27: Primer elektronske cenovne tablice



Vir: Elektronske cenovne tablice.

5.11 Zvestoba kupcev

Z avtomatizacijo izdelave planogramov količina izdelanih planogramov ni več ovira, temveč prednost. Vsaka trgovina prejme za vsako blagovno skupino planogram, ki ustreza prodajnemu prostoru, namenjenemu obravnavani blagovni skupini. Zaradi vzdrževanja prodajnega prostora v skladu z navodili planograma imajo vse trgovine konsistentnost postavitve izdelkov v prostoru. Prednost enakosti je v hitrem in lahkem orientiranju kupcev pri iskanju izdelkov. Prav zaradi enake urejenosti se nekateri kupci raje vračajo v trgovine iste trgovske verige (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Izdelava planogramov za vsako trgovino posebej omogoča vključitev asortimenta izdelkov, po katerem povprašujejo kupci posamezne trgovine. Omogočeno je cenovno prilagajanje in prilagajanje z raznovrstnostjo ponudbe. Zaznane spremembe kupčevega nakupovanja je mogoče hitro in učinkovito vpeljati v prodajo, saj manager planogramov nameni več časa analizam in raziskovanju kupčevih potreb. Vse ugotovitve je v planogramu moč prenesti hitreje in učinkoviteje, s čimer kupci pridobijo občutek, da se trgovina odziva na njegovo vedenje (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Planogrami so trgovskemu osebju v pomoč, saj olajšajo sprejemanje mnogih težkih odločitev in privarčujejo pri času zaposlenih. Namesto, da se trgovsko osebje posveča iskanju rešitev za postavitve izdelkov v prodajnem prostoru in dolgotrajnemu naročanju, svoj delovni čas raje namenijo kupcu. Za učinkovito storitev in izboljšano izkušnjo kupcev so ključne tudi informacijske rešitve v prodajnem prostoru trgovine. Za trgovsko osebje je nujno, da lahko na licu prodajnega prostora opravijo inventuro izdelkov in obnovijo zaloge izdelkov. V razvitem informacijskem svetu se trgovsko osebje ne bi smelo več ukvarjati s sistemskimi nalogami, saj so le te izguba delovnega časa. Temveč bi morali večino svojega delovnega časa posvečati

kupcem (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Z uporabo mobilne naprave lahko trgovsko osebje preverja zalogo in naroča izdelke, kar iz prodajnega prostora, tako da delo iz odmaknjene pisarne ni več potrebno. Mobilna naprava pomaga pospešiti prodajne procese, saj omogoča pregled zaloge in naročanje izdelkov na licu mesta, torej na mestu, ko kupec izrazi povpraševanje po določenem izdelku. Trgovskemu osebju po dodatne informacije ni treba oditi v pisarno v ozadju trgovine, temveč lahko ostane ves čas s kupcem, od trenutka vzpostavitve stika, do zagotovitve iskanih informacij. Ob tem se poveča zadovoljstvo kupca in s tem učinkovitost prodajne storitve. Napravo ima trgovec v roki, tako da mu ni treba zapustiti stranke, medtem ko naroča želen izdelek ali pa poizveduje po drugih informacijah izdelka (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

Kontrola kakovosti izdelkov je izrednega pomena. Če se izkaže, da je izdelek poškodovan ali pokvarjen, ga je treba takoj odstraniti iz prodaje in iz zaloge. Treba ga je umakniti s prodajnih polic vseh trgovin v verigi. Zato je treba omogočiti sistemsko obveščanje vseh trgovin hkrati. V ta namen se v sistemu označi izdelek z oznako opozorila. V takem primeru je informacija posredovana vsem, tudi upravi trgovskega podjetja. Izdelka ni več mogoče naročiti in prodajati, začne pa se tudi obravnava obstoječih zalog dotičnega izdelka (Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov, 2012).

5.12 Metodologija izvedbe projekta

Metodologija izvedbe projekta vsebuje pet faz izvedbe. Vseh pet faz projekta se skrbno spremlja in nadzira s strani projektnega managementa. Slika 28 prikazuje vseh pet faz izvedbe projekta prenove poslovanja (Trgovsko podjetje, 2012a).

Prva faza obsega pripravo projekta, ki zajema dva ločena obsega. V prvem delu gre za opazovanje trenutnega stanja poslovnega procesa in priprava modelov poteka, ter načrtovanje prenovljenega poslovnega procesa. Za načrtovanje je ključnega pomena določitev potreb poslovanja. V drugi fazi projekta se pripravi informacijsko okolje novih rešitev, ki podpirajo delo v prenovljenem poslovnem procesu za vključevanje v obstoječ informacijski sistem podjetja. Sledi faza namestitve novega informacijskega okolja v obstoječ sistem in testiranje rešitev (Trgovsko podjetje, 2012a).

V četrti fazi se začnejo izobraževanja vseh uporabnikov sistema. Pomembno je, da so v izobraževanje vključeni vsi zaposleni, ki za svoje delo potrebujejo razumevanje delovanja prenovljenega informacijskega sistema (Trgovsko podjetje, 2012a).

V zadnji fazi preide projekt iz testnega v realno delovno okolje podjetja. Vse delovne naloge se začnejo izvajati v prenovljenem poslovnem procesu. V tej točki je podpora razvijalcev

rešitev in informatikov v podjetju nujno potrebna za samozavestno delo uporabnikov ter sprejetje sistema v vsakdanji delovnik. Prednosti pet fazne izvedbe projekta so predvsem v (Trgovsko podjetje, 2012a):

- hitrejšem ugotavljanju vrednosti projekta in sledenju njegovega napredka;
- zagotavljanju konsistentnosti kakovosti izvajanja projekta in transparentnega spremljanje poteka celotnega projekta;
- omogočanju večjih možnosti prilagajanja obsega posamezne faze metodologije, obsegu in velikosti projekta.

Slika 28: Faze izvedbe projekta prenove poslovanja managementa planogramov



Vir: Trgovsko podjetje, Načrt projekta prenove mikromerchandisinga, 2012a.

V prvem delu magistrske naloge sem opisala metodologijo celovite prenove poslovanja, ki bi jo ob vpeljavi projektov prenove poslovnih procesov podjetja morala upoštevati, in jo sestavlja šest faz. Povzeta metodologija se od metodologije, ki jo je uporabilo trgovsko podjetje, razlikuje predvsem v združevanju in razčlenjevanju faz.

Prve tri faze, faza razumevanje poslovnega procesa, faza pobude za uvedbo spremembe in faza načrtovanja, je podjetje združilo le v eno fazo. V svoji metodologiji jo je poimenovalo kot priprava projekta, ter jo v nadaljevanju razdelilo na opazovanje in načrtovanje poslovnega procesa ter določitev potreb poslovanja. Predhodno omenjeno četrto fazo programiranja in preoblikovanja je podjetje razčlenilo na dve fazi, in sicer na fazo konfiguracije oziroma nastavitve informacijskega okolja ter na fazo namestitve okolja.

Sledi peta faza, imenovana izvajanje oziroma implementacija, pred katero pa je obravnavano trgovsko podjetje uvedlo samostojno fazo projekta, izobraževanje uporabnikov prenovljenega poslovnega procesa. Šele nato v projektu trgovskega podjetja sledi faza zagona novega sistema in izvajanje podpore. Zadnjo, šesto fazo, imenovano ovrednotenje, je obravnavano trgovsko podjetje izpustilo. Obstaja sicer možnost, da bo podjetje sproti spremljalo delovanje in produktivnost prenovljenega poslovnega procesa, vendar temu ne posveča posebne faze v projektu.

6 OBRAVNAVA ZASTAVLJENIH HIPOTEZ

Ugotovitve temeljijo na opazovanju poslovnega procesa, opravljenih intervjujih s sodelujočimi člani na projektu prenove poslovanja v obravnavanem trgovskem podjetju in na obravnavanju strokovne literature.

Hipoteza 1: Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo planogramov ob upoštevanju vplivov regij.

Trgovsko podjetje zmanjšuje izgubljeno prodajo z upoštevanjem kupčevih želja in ustrezne zaloge izdelkov na prodajnih policah. S pravimi izdelki v prodaji in preprečevanjem nerazpoložljivosti izdelkov na prodajnih policah lahko trgovsko podjetje doseže optimalno prodajo. Za doseganje večje uspešnosti trgovskega podjetja mora to potekati v vsaki posamezni trgovini.

Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov je managerju planogramov v pomoč pri optimizaciji planogramov na področju pravega prodajnega asortimenta in določitve zalog izdelkov. Avtomatiziran sistem deluje na podlagi predhodno postavljenih poslovnih pravil, ki služijo kot osnovna usmeritev razporejanja izdelkov v prodajnem prostoru. Ob tem je upoštevana tudi pretekla prodaja izdelkov v posamezni trgovini. Na podlagi tega je mogoče izračunati zalogo izdelkov v prodajnem prostoru oziroma na polici. Cilj izračuna zaloge je zagotoviti, da se izdelek, od prve do naslednje dostave, popolnoma ne odproda. Z obravnavo prodajnih podatkov trgovine se lahko razberejo posebnosti kupcev, tako imenovane regijske posebnosti. Med regijske posebnosti uvrščamo regijske izdelke in diferenciacije prodajne količine izdelkov.

Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča obravnavo in izdelavo neomejene količine planogramov. Posledično vsaka trgovina za vsako blagovno skupino prejme unikatni planogram. Unikatnost planograma je izražena v vključevanju regijskih posebnosti. Trgovskemu osebju, ni treba več ugibati o zadostni zalogi posameznega izdelka. Hkrati pa ob začetku prodaje novega izdelka, trgovsko osebje ne prevzema več odgovornosti o ponudbi novega izdelka kupcem. Substitut oziroma sorodni izdelki se zaradi upoštevanja poslovnih pravil, pri avtomatizirani izdelavi planogramov, vključijo na planogram trgovine, ki ima prodajni potencial obravnavanega izdelka. Tako se bodo na

planogram blagovne skupine za trgovino z regijskimi posebnostmi, vključili izdelki, ki so za kupce te trgovine zanimivi.

Možnost obvladovanja dejavnika zalog in dejavnika potreb kupca omogoča ravno avtomatizacija izdelave planogramov. Pred prenovo, se manager planogramov zaradi omejenega časa, ni mogel posvečati posameznim trgovinam. Na podlagi tega lahko potrdim prvo hipotezo o upoštevanju vplivov regij pri izdelavi planogramov v avtomatiziranem informacijskem sistemu za management planogramov.

Hipoteza 2: Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo planogramov ob upoštevanju vplivov lokacije trgovine.

Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča upoštevanje predhodno postavljenih poslovnih pravil in podatkov pretekle prodaje izdelkov v posamezni trgovini. Poslovna pravila obsegajo določitev smernic in omogočajo doseganje enotnosti postavitve izdelkov znotraj trgovin, ne glede na velikost in lokacijo trgovine.

Vpliv lokacije trgovine na prodajo izdelkov se izraža z okoljem, v katerem je postavljena trgovina. Lokalni kupci so tisti kupci, ki živijo blizu posameznega trgovskega objekta. Obravnavanje lokacij trgovine obsega upoštevanje vpliva kupcev centraliziranega naselja, mestnega, primestnega, vaškega in turističnega okolja. Opredeljene lokacije vključujejo segmente kupcev z različnimi potrebami. Uspešnost in učinkovitost planogramov se izkazuje z doseganjem cilja povečevanja produktivnosti posamezne trgovine ob prilagajanju izdelkov potrebam segmentov kupcev.

Ob avtomatizirani izdelavi planogramov, je mogoče na planogram, za vsako posamezno blagovno skupino in za vsako trgovino posebej, vključiti informacije o potrebni zalogi izdelkov in ustreznem asortimentu izdelkov. Hkrati se je mogoče hitro prilagajati spremembam okolja in trga. Na primer izgradnja novega izobraževalnega objekta na določeni lokaciji vpliva na spremembe potreb kupcev obravnavanega okolja. To se hitro izrazi tudi v prodaji izdelkov v trgovini, ki stoji poleg novega objekta. Ob avtomatizaciji izdelave planogramov, trgovsko podjetje zazna spremembe v prodajnem asortimentu posamezne trgovine in se v skladu z njimi tudi prilagodi. Druga hipoteza je potrjena, saj avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo planogramov, ob upoštevanju vplivov lokacije trgovine.

Hipoteza 3: Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča izdelavo in vzdrževanje planogramov za vsako trgovino in znotraj te trgovine, za vsako blagovno skupino posebej.

Obravnavano trgovsko podjetje potrebuje veliko število planogramov za urejanje prodajnih prostorov vseh trgovin. Trgovsko podjetje obsega verigo številnih trgovin, vse pa so si med

seboj prostorsko različne. Število blagovnih skupin znotraj posamezne trgovine, pa se z razvojem gospodarstva in vstopom novih izdelkov, povečuje. Načrtovanje postavitve izdelkov v prodajnem prostoru za vsako trgovino in znotraj nje za vsako blagovno skupino posebej, se imenuje specifično načrtovanje. Specifično načrtovanje obravnava posamezni prostor blagovne skupine znotraj trgovine in kupce te trgovine. Prednost tovrstnega načrtovanja je visoka skladnost prostorov z načrti.

Za natančno izdelavo planogramov, ki ustrezajo prostoru trgovine, namenjenemu obravnavani blagovni skupini izdelkov, pa morajo biti sprejeti standardi opreme. Za izdelavo načrta planograma, potrebuje avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov, predhodno natančno določene podatke o višini, globini in širini opreme ter podatke o razporeditvi polic znotraj obravnavane opreme. Na podlagi teh podatkov se izriše ogrodje opreme, v katero se v naslednjem koraku umesti potrebne izdelke.

Avtomatiziran informacijski sistem za management planogramov omogoča, ob upoštevanju predhodno postavljenih poslovnih pravil in pretekle prodaje posamezne trgovine, izdelavo in vzdrževanje planogramov v okviru posamezne blagovne skupine, za vsako trgovino posebej. Tudi tretja hipoteza je potrjena, vendar z upoštevanjem dejstva, da morajo biti predhodno določeni podatki o lastnostih opreme v posamezni trgovini za vsako posamezno blagovno skupino.

Hipoteza 4: Prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito vpliva na zmanjšanje nezadostnosti količinske zaloge izdelka na polici, ter s tem odpravlja nerazpoložljivosti izdelka na polici.

Prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov vključuje tudi avtomatizirano obravnavanje zalog. Razlog za to sta zmanjšanje kapitala, vezanega v nepotrebne zaloge ter povečanje zalog izdelkov hitre potrošnje. Glavni cilj pa je zadovoljitev kupčevih potreb v vsakem trenutku nakupovanja.

Na podlagi planogramov, ki vsebujejo informacije o količini izdelkov, ki so nujni za vsako posamezno trgovino, je zasnovano avtomatizirano naročanje izdelkov. Informacijski sistem samodejno predlaga naročilo izdelkov in njihovih količin, ob tem pa izhaja iz postavitve izdelkov na planogramu, njihovem pakiranju in minimalne odjemne količine. Na podlagi pretekle prodaje izdelkov se za posamezno trgovino izračunajo optimalne zaloge izdelkov. Ob tem je upoštevan termin zadnje in naslednje dostave izdelkov ter rok uporabnosti izdelkov. Vse te informacije so predstavljene na planogramu, ki trgovskemu osebju olajša sprejemanje odločitev in zmanjšuje čas, porabljen za obravnavanje izdelka v trgovini.

Ker management planogramov temelji na preteklih prodajnih podatkih posamezne trgovine, je težje določiti ustrezno prodajo novega izdelka. V takem primeru managerji uporabljajo podatke substitutov oziroma sorodnih izdelkov. Ob tem lahko potrdim četrto hipotezo, da

prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito vpliva na zmanjšanje nezadostnosti količinske zaloge izdelka na polici, ter s tem odpravlja nerazpoložljivost izdelka na polici.

Hipoteza 5: Prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito pripomore k hitremu in ažurnemu obveščanju o prihodu novih izdelkov v prodajo, ter učinkovito podaja informacije o lokacijski in količinski umestitvi izdelka v prodajni prostor.

S prenovo poslovanja se avtomatizira naloga izdelave planogramov. Delovni čas managerja planogramov se razporedi med izdelavo glavnega načrta, analizo vzorčnega načrta in postavitvijo poslovnih pravil, pregledom avtomatizirano izdelanih planogramov in opravljanjem analiz. V okviru teh sklopov največ časa nameni analiziranju, razumevanju in poznavanju trga ter obnašanja kupcev, prepoznavanju sprememb v prodaji in uvajanju teh sprememb v planograme. Odzivnost managerja planogramov, z izdelavo planogramov, se bistveno poveča. Posledično ima manager planogramov tudi več časa za obravnavanje več blagovnih skupin, obravnavanje izdelkov, obravnavanje opreme v trgovinah, analiziranje prodajnih podatkov posameznih planogramov in spremljanje uspešnosti blagovnih skupin ter trgovin. Več časa ima tudi za dodajanje, odstranjevanje in menjavo izdelkov na planogramih.

Vsako spremembo podatkov izdelkov v podatkovni bazi avtomatiziran informacijski sistem samodejno zazna in jih javi managerju planogramov. Manager planogramov ima tako možnost obravnavati vse spremembe ažurno in učinkovito. Sprejeti mora le odločitev ali bo vsako spremembo obravnaval posebej, ali pa bo obravnaval več sprememb na posamezni blagovni skupini skupaj. V okviru tega lahko potrdim prvi del pete hipoteze, in sicer, da prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito pripomore k hitremu in ažurnemu obveščanju o prihodu novih izdelkov v prodajo.

Manager planogramov pri pisanju poslovnih pravil za postavitev izdelkov v prodajni prostor in na police, poleg preteklih prodajnih podatkov upošteva tudi informacijo o komercialnem pakiranju, informacijo o najmanjši sprejemljivi enoti naročanja, pogostosti dostav izdelkov, roku uporabnosti izdelka ... Vse te informacije so vključene na planogram, za vsak izdelek, vsake blagovne skupine znotraj vsake trgovine. Za lažje razumevanje načrta postavitve, vsebuje planogram sliko izdelkov in opreme ter seznam izdelkov z vsemi potrebnimi podatki. Trgovsko osebje lahko torej iz planograma preprosto razbere, na kateri polici se izdelek nahaja, koliko ga mora postaviti v širino, višino in globino. S tem se v prodajnem prostoru zagotovi red in prepreči nerazpoložljivosti izdelkov. Potrdim lahko tudi drugi del pete hipoteze, in sicer, da prenovljen in avtomatiziran proces managementa planogramov učinkovito podaja informacije o lokacijski in količinski umestitvi izdelka v prodajni prostor.

SKLEP

Trgovsko podjetje se je za prenovu poslovnega procesa managementa planogramov odločilo zaradi povečanja zadovoljstva kupcev in zmanjšanja izgubljenih prodajnih priložnosti. Doseganje teh dveh ciljev ugodno vpliva tudi na prihodke in poslovanje trgovskega podjetja. V ta namen je podjetje v delovno intenziven ročni proces vpeljalo avtomatizacijo posameznih delovnih nalog. Le tako se lahko poveča količina izdelanih planogramov, ter se kasneje poveča tudi ažuriranje obstoječih planogramov. S tem se centralizira odločanje o prodajnem asortimentu, vendar kljub temu upošteva rezultate učinkovitosti uporabljenih virov vsake posamezne trgovine. Vse sprejete odločitve o postavitvi izdelkov v prodajni prostor in na police, pa postanejo znotraj celotne trgovske verige skladne, trgovsko osebje pa bolje informirano.

Avtomatizacija delovnih nalog procesa managementa planogramov povečuje učinkovitost managementa zalog. Preprečuje namreč pojav nerazpoložljivosti izdelka na prodajnih policah, zmanjšuje odpadke v smislu pretečenih rokov uporabnosti izdelkov in zmanjšuje strošek odvečnih zalog izdelkov. V prenovljenem poslovnem procesu se podjetje izogne tudi nasprotujočim poslovnim procesom. Vpeljava novih izdelkov v prodajo in izvajanje trženjskih aktivnosti prodaje izdelkov ne potekata več ločeno, temveč procesa potekata usklajeno in v povezavi s prodajnim prostorom posamezne trgovine. Preden trgovsko osebje prejme v prodajo izdelke, je ustrezno obveščeno o postavitvi izdelka v prodajni prostor, potrebni količini in vseh prihajajočih trženjskih aktivnostih.

Avtomatizacija izdelave planogramov na podlagi poslovnih pravil omogoča izdelavo planogramov, za vsako trgovino in znotraj nje za vsako blagovno skupino izdelkov, posebej. To pomeni, da so za vsako blagovno skupino izdelkov na planogramu vključene vse posebnosti, tako glede prodajne količine izdelkov kakor tudi raznovrstnosti asortimenta v ponudbi. V poslovnem procesu managementa planogramov, se trgovine ne obravnavajo več v okviru skupine trgovin, kjer se za skupino trgovin izdelava en planogram. Trgovine se ne obravnava več po konceptu pripadnosti regiji in znotraj nje lokaciji. Vsaka trgovina s posamezno blagovno skupino je edinstvena celota, za katero se na podlagi pretekle prodaje izdelkov izdelava planogram.

Na podlagi sprememb poslovnega procesa, opisanih v magistrskem delu, lahko sprejemem vse zastavljene hipoteze. Ugotavljam tudi, da je prenova poslovnega procesa managementa planogramov odpravila nepotrebne aktivnosti in omejitve produktivnosti, tako v trgovinah, kakor tudi v sektorju upravljanja blagovnih skupin.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, H., Francis, A., & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, 13(3), 451–469.
2. Caro, J. L., Guevara, A., & Aguayo, A. (2003). Workflow: a solution for cooperative information system development. *Business Process Management Journal*, 9(2), 208–220.
3. Curșeu, A., van Woensel, T., Fransoo, J., van Donselaar, K., & Broekmeulen, R. (2009). Modelling handling operations in grocery retail stores: an empirical analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 2(60), 200–214.
4. Doomun, R., & Jungum, N. V. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*, 14(6), 838–848.
5. Dupre, K., & Gruen, T. W. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(7), 444–459.
6. *Elektronske cenovne tablice*. Najdeno 6. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.pricer.com/en/Solutions/Electronic-Shelf-Labels/>
7. Fiorito, S. S., May, E. G., & Straughn, K. (1995). Quick response in retailing: components and implementation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(5), 12–21.
8. Gajjar, H. K., & Adil, G. K. (2011). Heuristics for retail shelf space allocation problem with linear profit function. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(2), 144–155.
9. Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. & Robertson, J. R. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87(1), S43–S52.
10. Groznic, A., & Maslaric, M. (2012). A process approach to distribution channel re-engineering. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(2), 123–135.
11. Groznic, A., Zorič, B., & Vičič, D. (2005). E-logistics: Informatization of transport logistics cluster. *Management*, 10(1), 679–686.
12. Hansen, J. M., Raut, S., & Swami, S. (2010). Retail shelf allocation: A comparative analysis of heuristic and meta-heuristic approaches. *Journal of Retailing*, 86(1), 94–105.
13. Harmon, P. (2003). *Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
14. Harmon, P. (2007). *Business process change, A guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
15. Herstein, R., & Zvilling, M. (2011). Brand management perspectives in the twenty-first century. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(2), 188–206.
16. Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Bosilj-Vuksič, V. (2006). Business process modelling and management framework. *Proceedings of the 3rd International Conference An Enterprise Odyssey: Integration and Disintegration*, str. 957–970. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.

17. Johnson, M. (1997). The application of geodemographics to retailing: Meeting the needs of the catchment. *International Journal of Market Research*, 39(1), 201–224.
18. Juric, M. B., & Pant, K. (2008). *Business process driven SOA using BPMN and BPEL: From Business process modeling to orchestration and service oriented architecture*. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
19. Kovačič, A., & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov, Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
20. Lim, A., Rodrigues, B., & Zhang, X. (2004). Metaheuristics with local search techniques for retail shelf-space optimization. *Management Science* 50(1), 117–131.
21. Moon, M., & Lies, D. (2009). Workflow and asset management for retail marketing and merchandising in the era of hyper-localization and micro-messaging. *Journal of Digital Asset Management*, 5(2), 83–89.
22. Motwani, J., Kumar, A., Jiang, J., & Youssef, M. (1998). Business process reengineering. A theoretical framework and an integrated model. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 964–977.
23. Murray, C. C., Talukdar, D., & Gosavi, A. (2010). Joint optimization of product price, display orientation and shelf-space allocation in retail category management. *Journal of Retailing*, 86(2), 125–136.
24. Popovič, A., Turk, T., & Jaklič, J. (2010). Conceptual model of business value of business intelligence systems. *Management*, 15(1), 5–30.
25. *Primer postavitve izdelkov na polico v kartonu*. Najdeno 10. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.packagingnews.co.uk/news/aquafresh-disrupts-toothpaste-aisle-with-ultimate-launch-gallery/>
26. Russell, R. A., & Urban, T. L. (2010). The location and allocation of products and product families on retail shelves. *Annals of Operations Research*, 1(179), 131–147.
27. Sajjad, F., Lee, H., Kamal, M., & Irani, Z. (2011). Workflow technology as an e-participation tool to support policy-making processes. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(2), 197–212.
28. Siha, S. M., & Saad, G. H. (2008). Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, 14(6), 778–802.
29. Trkman, P., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., & Groznik, A. (2007). Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(2), 116–128.
30. Trgovsko podjetje. (2008a). *Trgovec v globalnem okolju: Upravljanje z blagovnimi skupinami* (interno gradivo). Ljubljana.
31. Trgovsko podjetje. (2008b). *Zmanjševanje nerazpoložljivosti zaloge izdelka na policah in v trgovini – predstavitev in delovno navodilo* (interno gradivo podjetja). Ljubljana.
32. Trgovsko podjetje. (2009). *Listing new product in the assortment* (interno gradivo podjetja). Ljubljana
33. Trgovsko podjetje. (2010a). *Razlaga delovanja Apolla in MerchCentrala* (interno gradivo podjetja). Ljubljana.

34. Trgovsko podjetje. (2010b). *Upravljanje blagovne skupine – Category management* (interno gradivo podjetja). Ljubljana
35. Trgovsko podjetje. (2011). *Sektor mikromerchandising-delovno navodilo* (interno gradivo). Ljubljana.
36. Trgovsko podjetje. (2012a). *Načrt projekta prenove mikromerchandisinga* (interno gradivo podjetja). Ljubljana.
37. Trgovsko podjetje. (2012b). *Novi asortimenti* (interno gradivo podjetja). Ljubljana.
38. *Vmesnik informacijske rešitve za management planogramov, Apollo*. Najdeno 3. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.gruppotesi.com/apollo>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov	1
Priloga 2: Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov	6

Priloga 1: Intervju z udeleženci poslovnega procesa managementa planogramov

Kakšen je delovni proces pri delu s planogrami?

Najprej prejmemo asortiment od vodje. Notri so aktivni izdelki. Za nas je pomembno, da imamo informacijo katere izdelke upoštevati pri pripravi planograma. V asortimentu so označeni vsi izdelki ki se izločajo, vsi pri katerih se spreminja globina in hkrati so vpisani vsi novi izdelki. Poleg tega ima vsaka blagovna skupina posebnosti pri posameznih dodatnih informacijah, imenujemo jih atributi. Recimo regija, lokalnost, velikost itd. Potem si iz baze podatkov priskrbimo podatke o izdelkih, analize o deležih dobaviteljev in gibanju trga. Ko imamo vse to pripravljeno, se lotimo izdelave največjega planograma. Ta najpogosteje vsebuje vse izdelke posamezne blagovne skupine iz asortimenta. Razen tiste, ki so namenjene le posameznim specializiranim trgovinam ali grosistični prodaji. Ko je planogram izdelan, ga skupaj z vodjem pregledamo in morebiti popravimo. Usklajevati se mora tudi s strategijo blagovne skupine. Ko je ta največji planogram potrjen, na podlagi njega izdelamo vse preostale planograme. Seveda ob upoštevanju prodajnih podatkov posameznih trgovin. Potem se planograme objavi na portalu, kjer jih trgovine odrejo, pogledajo in izvedejo. Razen če ugotovijo odstopanja od opreme. V tem primeru odstopanje sporočijo nam in mi pripravimo ustrežnejši planogram.

Kako prejmete asortiment izdelkov?

Preko elektronske pošte. Vsa komunikacija poteka preko elektronske pošte ali po potrebi telefona.

Ali imajo vse trgovine planograme?

Ne, oziroma ne še. Ker nimamo popisane vsega prodajnega prostora vseh trgovin. Ko bo to urejeno, bomo izdelali planograme za vse blagovne skupine v vseh trgovinah.

Kako veste ali je trgovina izvedla planogram?

Trgovsko osebje na portalu označi vsak planogram z: izveden, neizvedljiv, neizveden, v izvajanju. Mi spremljamo te informacije in jih po potrebi pokličemo ter poizvemo o težavah. Na podlagi teh informacij opravljamo tudi analize izvedbe planogramov. Takrat izpostavimo tudi težave ki se pojavljajo, predloge ali kaj podobnega. Potem naredimo tudi analizo prodaje izdelkov posamezne blagovne skupine in spremljamo ali je planogram vplival na povečanje prodaje izdelkov, ali ne. Hkrati spremljamo tudi druge dejavnike, kot so akcije, dogodki v trgovinah, sezone, trendi in podobno.

Kakšen je proces, ko se v prodajo sprejme nov izdelek?

O novih izdelkih se dogovarja vodja blagovne skupine z dobavitelji. Ko ima izdelek že pripravljeno kalkulacijo o ceni in vse informacije o dobavi, prejmemo vzorec izdelka. Če bo izdelek na polici postavljen v shelf ready pakiranju, prejmemo tudi njegovo komercialno pakiranje, oziroma karton. Izdelek izmerimo in fotografiramo. Potrebujemo tri mere. Širino, višino in globino. In v skladu s tem tudi tri fotografije. Izdelke merimo na measure boxu, ki je

povezan z bazo podatkov in mere direktno zapiše vanjo. Te mere rabimo, da lahko izdelek ustrezno umestimo v planogram oziroma na narisane police. Fotografije označimo z ean kodo in zaporedno številko ter jih shranimo v skupno bazo fotografij. Pri označevanju moramo biti previdni, ker je od tega odvisno ali bomo na planogramu videli sliko izdelka ali ne.

Kako določite prostor na polici novemu izdelku?

Poizvemo ali bo izdelek imel večjo oglaševalsko akcijo, potem pregledamo kakšne so prodajne količine sorodnih izdelkov in substitutov. Pomembno je tudi koliko enot je v najmanjšem pakiranju. Tako da se vsi naročeni izdelki lahko zložijo na polico. Vedeti moramo ali se bo izdelek dobavljal iz centralnega skladišča ali pa direktno pri dobavitelju. Pomembno je upoštevati tudi strategijo blagovne skupine. Odvisno pa je tudi, na kakšen planogram se bo izdelek zaradi dodeljene globine umestil. Globina izdelka namreč določa v kako veliki trgovini se bo izdelek prodajal in v kakšnem tipu trgovine. Ne more vsaka trgovina naročiti izdelke vseh globin. Tukaj so omejene. Ko imamo vse potrebne podatke, vnesemo izdelek na planogram, tako da kopiramo šifro izdelka in njegove attribute v tabelo v Apollu. Kopiramo pa iz seznama asortimenta, ki je v Excelu. Včasih gre tudi za zamenjavo dveh izdelkov, takrat na prostor prejšnjega vrišemo novi izdelek.

Kako pogosto izdelujete oziroma spreminjate planograme?

Upoštevamo urnik, ki je predhodno dogovorjen z več oddelki v podjetju. Namreč en manager planogramov ima več blagovnih skupin, obravnava pa jih po letnem urniku. Razen v primeru manjših sprememb. Te naj bi obravnaval takoj ko se dogodijo. Poskušamo biti ažurni, vendar je včasih težko slediti vsem novim izdelkom, ki pa nimajo urnika vpeljav v prodajo. Pojavljajo se ves čas. Pogosto se zgodi, da trgovina prejme izdelek preden prejme informacijo, kam naj izdelek postavi na polico. Tudi druge trženjske akcije niso usklajene. Včasih so zamiki, ki škodujejo prodaji. Torej po urniku se planograme in deleže med blagovnimi skupinami spreminja dvakrat letno. Takrat pregledamo vse, tržne deleže, količine, trženjske akcije, globine izdelkov, izločene izdelke, novosti, trende itd. Razen v primeru, ko gre za velike spremembe strategij, se planograme izdelka tudi izven terminskega načrta.

Te časovne neuskklajenosti verjetno zahtevajo poznavanje izdelkov s strani trgovskega osebja?

Res je. Zelo morajo biti izurjeni, da prepoznajo kateri izdelek sodi v kateri prostor. Včasih pa prihaja do napak, ki lahko povzročijo, da kupec ne najde izdelka, tam kjer ga pričakuje. Idealno bi bilo da bi v trgovini prejeli planogram pred prejetjem izdelka. Bil bi jim v veliko pomoč pri umeščanju na polico in naročanju.

Koliko izdelkov v povprečju vsebuje ena blagovna skupina?

Čisto odvisno, lahko le enega, lahko pa tudi več tisoč.

Koliko blagovnih skupin je v eni trgovini?

Odvisno od velikosti trgovine. Hipermarketi imajo veliko ponudbo tudi sezonskih in tehničnih izdelkov, ki je manjše trgovine nimajo. Zagotovo pa je več sto blagovnih skupin.

Na podlagi katerih informacij umestite nov izdelek na planogram?

Najprej moramo oceniti približno začetno prodajo. To naredimo na oceni substituta, torej kako se prodajajo izdelki, ki imajo isti namen. Včasih dobimo tudi informacije o trženjskih aktivnostih, ki jih bodo dobavitelji izvajali v podporo lansiranju izdelka na trg. Določimo kje se bo izdelek nahajal, koliko lic bo imel, oziroma koliko izdelkov bo v vrsti stalo skupaj. Za vsak nov izdelek, v tabelo v programu Apollo vpišemo oznako »Novo«. Tako bo trgovini po objavi planogramov, na portalu hitro razvidno kateri izdelek je na planogramu nov in kam naj ga postavijo. Tudi vse premike ostalih izdelkov označimo z oznakami, da je popolnoma jasno, katere izdelke se lahko premakne in da bodo zaloge vseh še vedno zadovoljive. Vedno moramo namreč pregledati, ali so večja odstopanja v zalogah na polici, in če so, jih popravimo. Šifre vseh tistih izdelkov, ki smo jih izločili, pa vpišemo v tekstovno polje na planogramu. Trgovsko osebje pa takoj ob ukinitvi izdelka dobi tudi pismo sporočilo o odprodaji preko elektronske pošte.

Kolikšna je zadovoljiva raven zalog izdelkov na polici?

Sprejemljivi dnevi zalog se določijo na podlagi poznavanja dostavnih terminov, tako izdelkov, ki prihajajo iz centralnega skladišča, kakor tudi tistih, ki jih dostavlja neposredno dobavitelj. Spremljati moramo tudi število izdelkov v komercialnem pakiranju, tako da lahko trgovsko osebje na polico zloži vse izdelke, ki so z dostavo prispeli. Tudi tiste trgovine, ki naročijo najmanjšo možno enoto. Včasih je relevantno tudi transportno pakiranje, ki vsebuje točno določeno število komercialnih pakiranj izdelka. Za vse izdelke moramo poznati tudi roke uporabnosti. Ti roki so zelo različni, pri svežih izdelkih so le nekaj dni, medtem ko pri ostalih lahko tudi nekaj let. Na primer jogurt ima zelo kratko uporabnost, vendar moramo kljub temu večino uporabnosti prenesti na hrambo pri kupcu.

Kaj pomeni, če imajo izdelki, ki so že dlje časa v prodaji, zalogo 0 ali pa pretirano visoko zalogo?

Izdelki, ki imajo zalogo 0 dni, lahko pomeni, da v trgovini izdelka niso nikoli naročili, ali pa da dobavitelj izdelka ni dobavljal. Ko najdemo tak izdelek pridobimo več informacijah, zakaj naj bi do tovrstnega dogodka prišlo. Potem pa se odločimo, ali bomo izdelek obdržali na planogramu in poskusili prepričati trgovino naj ga naroči, ali pa bomo izdelek popolnoma umaknili. Lahko, da izdelka kupci ne sprejmejo in si trgovine delajo z njim nepotrebne stroške. Takrat se trgovina sama odloči, da izdelka ne bo več naročala. Če ima izdelek pretirane dni zaloge, ki so primerne za tovrstni izdelek, to lahko pomeni, da izdelek za kupce ni zanimiv. V tem primeru, izdelek izločimo iz planograma in prodaje. Lahko se seveda tudi zgodi, da trgovina izdelka ni redno naročala. V tem primeru ne moremo vedeti, kakšna bi bila dejanska prodaja izdelka.

Kaj sledi, ko je planogram končan?

Takrat se planogram objavi na portalu trgovine. Trgovsko osebje pregleda sliko in seznam izdelkov, ter v kolikor ni odstopanj z realnim prodajnim prostorom, se planogram izvede. Po tem, na portalu označijo da je planogram izveden in to informacijo prejmemo mi.

Kako in kako pogosto se planogrami vzdržujejo?

Vzdrževanje planogramov poteka po potrebi oziroma glede na terminski načrt, po katerem se za vsako blagovno skupino planogrami spremenijo dvakrat letno. Pogostejše ažuriranje in vzdrževanje planogramov, pa je skoraj nemogoče. Nekatere blagovne skupine urejamo s planogrami skoraj v vseh trgovinah po Sloveniji. Pri bolj zahtevnih blagovnih skupinah, pa urejamo s planogrami le največje trgovine. Zahtevnejše blagovne skupine vsebujejo regijske značilnosti, vplive lokacij trgovin, imajo zelo različne prodajne prostore ... Planograme pa spremenimo, če želimo na novo uvesti kakšno strategijo blagovne skupine, ne glede na terminski plan.

Kako vpliva regija na izdelavo planogramov?

Regij je v Sloveniji zelo veliko, ki pa na prodajo izdelkov vplivajo zelo različno. Nimajo vse blagovne skupine vpliva regij. Bolj izrazit je njihov vpliv pri blagovnih skupinah vin, alkoholnih pijač, mlečnih in mesnih izdelkov, kruhu ... Regije se zaznajo na povpraševanjih kupcev po posameznih izdelkih ali z bistvenimi spremembami prodajnih količin določenih izdelkov, v primerjavi z drugimi področji po Sloveniji. Dosti je tudi odvisno od tega, ali so na nekem področju kmetijske površine ali proizvajalci prehranskih izdelkov. V takih primerih, so na planograme trgovin tistega območja vključeni izdelki, ki jih drugje po Sloveniji ne zasledimo v prodaji. Malo drugače je, če obravnavamo lokacije trgovin. Med različne lokacije uvrščamo v mestno okolje, primestno okolje, vaško okolje, turistično okolje in centralizirano naselje. V centralizirano naselje uvrščamo študentske domove, spalno naselje in bližine šol. Pri lokacijah je poglobljeno razumevanje, da se razlikujejo predvsem potrebe kupcev v bližini. V skladu s potrebami, morajo biti tudi izdelki v ponudbi trgovin. Tudi dostopnost lokacij je treba upoštevati. V strogem centru mesta imajo trgovine lahko dostavo le ob določenih urah, ali pa je dostop do trgovine težaven in zapleten. Imeti trgovine na vseh lokacijah pa je tudi prednost, saj se kupci navadijo nakupovati v naših trgovinah, katere pa lahko najdejo povsod po Sloveniji.

Kako velikosti trgovin vplivajo na izdelavo planogramov?

Vse trgovine so si po tlorisu in prodajni površini, med seboj različne, niti dve nista enaki. Najmanjša trgovina ima okoli 40 m² prodajne površine, največja pa približno 7000 m². Glede na to, da ima trgovska veriga okoli 600 trgovin po Sloveniji, je nemogoče pripraviti planograme za vse blagovne skupine in za vsako trgovino posebej. Prav tako je nemogoče vzdrževati celostne vizualne strukture. Tudi oprema v trgovinah, kot so regali s policami, hladilniki, skrinje in drugi elementi, je zelo različna. V ta namen se oblikujejo skupine trgovin, ki imajo za neko blagovno skupino isti prodajni prostor, isto regijo, podobno lokacijo. Trgovinam v skupini se dodeli isti planogram. Hkrati so trgovine razdeljene v tri velikostne razrede, in sicer market, supermarket in hipermarket. Vsak razred ima dodeljen asortiment izdelkov v okviru vsake blagovne skupine. Asortimenti vsebujejo izdelke z dodeljenimi globinami. Globina izdelka označuje, kako globoko od največje do najmanjše trgovine je izdelek v prodaji. Globine so opredeljene številčno, in sicer: obvezni asortiment izdelkov, razpoložljivi asortiment izdelkov, dodatni asortiment izdelkov, posebni asortiment

izdelkov, lokalni izdelki ter izdelki za gurmane. Kljub organizaciji asortimentov in velikosti trgovin, se lahko dogodi, da imata hipermarket in supermarket enak prostor, ali celo, da ima supermarket večji prostor kakor hipermarket. V tem primeru ne obravnavamo prostora kot tlorisa trgovine, temveč prodajnega prostora v trgovini, ki je namenjen posamezni blagovni skupini. Tovrstni primeri so predvsem značilni pri hladilnih elementih. En planogram lahko ustreza prostoru treh hipermarketov in dvema supermarketoma. Pri izdelavi takih planogramov je potrebno paziti na seznam izdelkov uvrščen na planogram, da globine ustrezajo možnosti naročanja in prodaje. Da bi se tovrstnim težavam lahko izognili, bi bila potrebna standardizacija tlorisov in prostorske razporeditve trgovin, ter tudi standardizacija opreme. Prednost standardizacije bi občutil tudi kupec, saj bi se v vseh trgovinah hitreje in lažje orientiral.

S planogrami se sreča veliko število trgovskega osebja. Kakšen je njihov odnos do dela s planogrami?

Informiranje tako številnega trgovskega osebja je izziv. Trgovsko osebje mora poznati številne blagovne skupine in spremljati vse novosti in druge spremembe. Poleg tega, pa morajo vsi delovati usklajeno in enotno. Planogrami so trgovskemu osebju v veliko pomoč, v kolikor jih razumejo in znajo z njimi rokovati. Zato je nujno izvajanje izobraževanj, kjer lahko komunikacija med več tisočimi zaposlenimi poteka tekoče in usklajeno. Trgovsko osebje mora obvezno poznati pomen in cilj planogramov. Razumeti morajo zakaj in kako se izdeluje planograme blagovnih skupin? Zakaj je pomembno, da se planogram v trgovini izvede? Katere informacije se izgubijo, v kolikor trgovsko osebje ne upošteva planograma? Kako je planogram v pomoč trgovskemu osebju? Kako iz planograma razberemo informacije? Kaj povzroči nezadovoljstvo kupca? Razumeti morajo tudi, kako delo ene osebe vpliva na delo celotne verige.

Priloga 2: Intervju z načrtovalci prenovljenega poslovnega procesa managementa planogramov

Kaj želi trgovsko podjetje s prenomov poslovnega procesa managementa planogramov doseči?

Predvsem želi vplivati na izboljšanje storitve in kupčeve nakupovalne izkušnje. Cilj je učinkovito in centralizirano upravljanje celotne »Supply chain« z zmanjšanjem zalog izdelkov in povečanja produktivnosti. Pogosto govorimo o optimizaciji procesov ter integraciji baz znotraj podjetja. Najpogosteje se srečujemo z obravnavo procesov napovedovanja in načrtovanja gibanja gospodarstva, oskrbo z zalogami ter managementom aktivnosti trženjskih akcij, managementom operativnih aktivnosti v trgovini, managementom strank in kupcev, managementom blagovnih skupin izdelkov, managementom logistike in skladiščenja in managementom dobaviteljev. Pri optimizaciji blagovne skupine gre za splet nabave izdelkov vsakodnevne potrošnje, ki povečujejo zanimanje kupca, ponudbe z optimalno prodajo, zadovoljstva kupca in zmanjšanja izgubljene prodaje. Za optimiziranje blagovne skupine, se mora optimizirati dejavnike managementa blagovnih skupin, kot so ocenjevanje blagovne skupine, pripravo in kritično vrednotenje strategije asortimenta, načrtovanje prodajnega prostora, avtomatizirano izdelavo planogramov in objavo planogramov blagovne skupine.

Kaj je glavni cilj avtomatizacije izvajanja delovnih nalog v poslovnem procesu managementa planogramov?

Management planogramov je znotraj managementa blagovnih skupin. Zajema načrtovanje prodajnega prostora in avtomatizirano izdelavo ter objavo planogramov, hkrati pa se vključuje tudi v druge procese v podjetju. Cilj je povečati prodajo in zmanjšati količino odpisanih izdelkov. Planogrami, ki temeljijo na podatkih prodaje posamezne trgovine, imajo večjo relevantnost in učinkovitost. Izbor izdelkov in njihova zaloga na prodajnih policah sta prilagojena izključno obravnavani trgovini. Vključene so tudi vse posebnosti in značilnosti kupcev, ki nakupujejo v obravnavani trgovini. Cilj je tudi zagotoviti čim bolj osredotočena in izvedljiva priporočila postavitve izdelkov. Zaradi planogramov, ki so narejeni za vsako trgovino in znotraj nje vsako blagovno skupino, se lahko izboljša učinkovitost in potem tudi uspešnost fizične izvedbe planograma. Imeti osredotočen asortiment izdelkov prodajne ponudbe, ki temelji na povpraševanju posameznega segmenta v posamezni trgovini, je tudi eden od cilje. In hkrati skladnost trgovin pri postavitvi in orientaciji blagovnih skupin v prostoru. Z avtomatizacijo izdelave planogramov se poveča tudi količina izdelanih planogramov. Navsezadnje pa je cilj tudi povečati sodelovanje različnih poslovnih procesov v podjetju, med katerimi lahko omenimo sprejem novega izdelka v prodajni asortiment, načrtovanje trženjskih aktivnosti, logistična odprava izdelkov in mnogi drugi.

S prenovo bodo planogrami pridobili osrednjo vlogo, saj pričnejo vplivati na področja, kot so avtomatizirano zaznavanje sprememb podatkov izdelka v bazi, obravnavanje planograma v skladišču, postavitve novih trgovin in načrtovanje tlorisov, trženjske aktivnosti izdelkov,

zvestoba kupcev, avtomatizirano naročanje izdelkov, cenovno označevanje izdelkov v trgovini.

Katere so pglavitne prednosti avtomatizacije izdelave planogramov?

Prednosti je že v samem začetku veliko, prepričani smo, da jih bo še več opaznih kasneje, ko bo proces že nekaj časa tekel. Med prednosti štejemo lahko tudi to, da se bo proces lahko v bodoče razvijal in nadgrajeval. Ne smemo pa pozabiti na ključne, ki so za sam začetek projekta zelo pomembne, kot so izdelava takih planogramov, ki skoraj v popolnosti ustrezajo specifičnosti opreme. Zaradi povečane skladnosti planogramov in dejanske opreme, se potem zmanjšajo tudi nepotrebne komunikacije in ponovne izdelave planogramov. Prednost je tudi v upravljanju zalog izdelkov v prodajnem prostoru in zmanjšanju stroškov zalog. Razlog je predvsem v načinu določitve zalog posameznega izdelka, ki temelji na prodajnih podatkih posamezne trgovine. S tem se zagotavlja izdelkom zadostno prisotnost v prodajnem prostoru in zmanjšuje ter kontrolira odpadne izdelke s pretečenim rokom uporabnosti. Omogočena je tudi večkratna možnost pregleda in osvežitve planogramov. Zaradi avtomatizacije ima manager planogramov več časa za zagotavljanje hitrejše vpeljave novih strategij. Poveča se tudi njihova produktivnost, saj lahko obdelujejo planograme več blagovnih skupin ter jih pogosteje ažurirajo. S prenovljenim sistemom se optimizira tudi že obstoječe planograme z upoštevanjem asortimenta, regijskih značilnosti in optimizacijo zalog. Navsezadnje pa je uporaba dinamičnega in prilagodljivega uporabniškega vmesnika lažja za poslovanje.

Kako bo potekal proces avtomatizirane zaznave sprememb izdelkov v bazi?

Namen avtomatiziranega workflow je odpraviti slabosti prejšnjega poslovnega procesa in poskrbeti za zagotavljanje, da je manager planogramov obveščen za vsako spremembo narejeno v asortimentu posamezne blagovne skupine. Zaradi avtomatizacije nalog lahko manager planogramov sledi spremembam v managementu blagovnih skupin. Tako se ne dogaja več, da kakšen izdelek ne bi imel dodeljenega ustreznega prodajnega prostora. Doseže se tudi, da imajo vse trgovine, v katerih se posamezni izdelek prodaja, enako urejenost prodajnega prostora. Tako tudi osebe v trgovinah ni več v dilemi, kam izdelek umestiti in v kolikšni količini. Prednost je tudi v tem, da so trgovine, zaradi ažurnosti pretoka informacij, seznanjene s postavitvijo izdelka v prodajni prostor pred prejetjem izdelka. Med spremembe izdelkov v bazi podatkov štejemo spremembo podatkov obstoječih izdelkov in vnos novih izdelkov. Izdelkov, ki so se umaknili iz prodaje, se namreč iz baze ne briše. Spremeni se le njihova možnost za naročanje in prodajo.

Avtomatiziran sistem za izdelavo planogramov samodejno zazna spremembo podatkov. Ob tem se zažene delovni tok. Informacijski sistem pregleda vse nedokončane naloge te kolekcije, v kateri se je pojavila sprememba. Če za kolekcijo obstajajo nedokončane naloge sistem obstoječim nalogam doda novo in jih združi v eno nalogo. Potem managerju planogramov pošlje nalogo za refresh planogramov. Temu sledi, da manager planogramov pripravi glavni načrt spremembe izdelkov v prodajnem prostoru oziroma planogramu. Ta glavni načrt se potrdi. Potem se v skladu s tem glavnim načrtom pripravi poslovna navodila za

izdelavo preostalih planogramov. Potem informacijski sistem izdelava planograme za vse prostore trgovin, v katerih se bodo zgodile spremembe. Manager planogramov vseeno mora pregledati in potrditi izdelane planograme. Če opazi, da na katerem od planogramu zadeve niso v redu, potem ga popravi. Na koncu, ko je vse pripravljeno in končano, manager planogramov objavi planograme. Trgovine te planograme vidijo na posebnem portalu. Pošiljanje planogramov poteka preko internetne povezave, trgovinam in drugim prejemnikom, kar zagotavlja takojšnjo dosegljivost ažuriranih planogramov.

Kaj je kolekcija?

Kolekcija ima eno ali več blagovnih skupin, ki so vse na enem planogramu. Večje trgovine imajo za vsako blagovno skupino svoj planogram in svojo kolekcijo. Manjše trgovine pa imajo na enem prostoru združenih več blagovnih skupin in zato mora planogram obsegati vse združene blagovne skupine, kar pomeni, da njihova kolekcija vsebuje več blagovnih skupin. Primer takšne kolekcije je lahko planogram, ki je dolg en meter, na katerem so mlečni deserti, skute in smetane.

Kako naj bi potekalo novo avtomatizirano naročanje izdelkov v trgovinah?

Automated replenishment je v prenovljenem poslovnem procesu obvezen. S tem vplivamo na zmanjšanje kapitala, vezanega v zaloge. Kljub temu pa je zagotovljena zadostna zaloga izdelkov na prodajnih policah. Ne smemo namreč pozabiti, da je cilj vsega, da so potrebe kupcev v vsakem trenutku zadovoljene. S prenovo poslovnega procesa pa se potem poveča tudi potreba po perpetual inventory v trgovinah. S tem se tudi zmanjšuje total cost of stock ownership. Pridobljene informacije pomagajo razumeti, koliko kapitala je vezanega v zaloge in v katerem delu vrednostne verige se nahaja. V osrednji sistem managementa z zalogami je vključeno tudi natančno spremljanje podatkov o nakupih. Sistem zagotavlja natančno in spremljanje podatkov, ki je časovno opredeljeno. Te podatke je mogoče tudi uporabljati za optimizacijo oskrbovalne verige. Vsekakor pa avtomatizirano naročanje izdelkov temelji na podatkih planograma. Na podatku o izdelku ter o njegovi količini, ki je potrebna za zapolnitev prodajnega prostora. Na podlagi tega informacijski sistem samodejno predlaga naročanje izdelkov in njihovih količin, vendar samo izdelkov, ki so na planogramih trgovine.

Ali bi standardizacija opreme in tlorisov trgovin olajšala izdelavo planogramov?

Seveda, to ni le opcija ampak nujno. Sedaj je vsaka trgovina prostorsko unikatna. Niti dve trgovini nista popolnoma enaki, ne po tlorsu, niti prodajni površini. Zato je potrebno izdelati veliko število planogramov, z vsemi prostorskimi posebnostmi trgovin. Zaradi te posebnosti je centraliziranje optimizacije prostora oteženo. V ta namen je prenova poslovnega procesa nujna. Da bi posamezna trgovina lahko dosegala več prihodka in višji dobiček, mora biti managerjem planogramov omogočeno hitro posodabljanje in spreminjanje planogramov. To je seveda mogoče le z avtomatizacijo izdelave planogramov, ki temelji na podlagi poslovnih pravil in prodajnih podatkov vsake posamezne trgovine

Neke vrste standardizacija velikosti trgovin je sicer že sprejeta. Vendar so se postavili le okvirji m², v katerih se trgovine uvrščajo s svojim prodajnim programom, kot so hipermarketi, supermarketi in marketi. Standardizacija bi morala vključevati tudi standardizacijo opreme v trgovini. Standardizacija opreme, vseh novih ali prenovljenih trgovin, zajema opredelitev vseh lastnosti. S tem bi bil, že v fazi načrtovanja projekta gradnje ali prenove trgovine, strošek opreme ocenjen natančno. Kasneje pa bi ob natančnem nakupu privarčevali na stroških in kasnejših nakupih nepotrebnih delov opreme. Standardizacija opreme bi morala zajemati vse podatke. Na primer višina in širina regala, število polic regala in njihova globina in debelina ter razmiki med policami, višina skrinj z globino in z nadgradnjo ali brez ter številom polic, višina in globina hladilnih elementov s številom polic ter razmiki med policami, višina in širina opreme s kljukicami ter razmiki in številom kljukic, vrsta, moč in kot osvetlitve polic ... Teh informacij in podatkov je ogromno, poleg tega pa lahko prihaja tudi do drugih posebnosti opreme.

Prodajni prostor blagovnim skupinam v izrisanem tlorisu trgovine dodeli macromerchandiser na podlagi analiz in izračunov. Informacije o prostoru, opremi in blagovnih skupinah se posredujejo managerju planogramov, ki zažene avtomatizirano izdelavo planogramov. Na obstoječih poslovnih pravilih se izdelajo planogrami. Ko planograme preveri in po potrebi popravi neskladja, jih potrdi za objavo. S popolnoma isto opremo, bi se trgovsko podjetje izognilo neustreznosti planogramov prostoru v trgovini. S tem bi privarčevali na času zaposlenih za odpravo napak in na času izdelave novih planogramov. S standardizacijo pa bi se že pri načrtovanju tlorisa trgovine tudi lažje ugotovilo, kako širok asortiment izdelkov bo trgovina ponudila. Pri načrtovanju tlorisov trgovin, gre za sodelovanje managerja planogramov in macromerchandiserja. Macromerchandiser obravnava prodajni prostor v okviru blagovnih skupin, medtem ko manager planogramov obravnava prodajni prostor v okviru posameznega izdelka. Za potrebe avtomatizirane izdelave planogramov, mora makro analitik pripraviti podrobne načrte prodajnih prostorov, ti se potem vnesejo v informacijsko rešitev, kjer se tudi natančno določijo atributi opreme.

Ko tloris trgovine vsebuje vse planograme vseh potrebnih blagovnih skupin, macromerchandiser izvede analizo potencialne prodaje ter analizo optimizacije prostora in prodaje. Če se izkaže, da so v postavitvi blagovnih skupin potrebne spremembe, se tloris popravi. Potem se pošlje zahteva po ponovni pripravi planogramov oziroma popravku obstoječih. V trenutku, ko je tloris trgovine optimalen, se planograme objavi. Po objavi trgovsko osebje pregleda planograme in izvede avtomatizirano naročanje izdelkov v centralno skladišče ali dobaviteljem. Po prejemu naročenih izdelkov trgovsko osebje umesti izdelke v prodajni prostor po navodilih planograma.

Kakšna je povezava med planogramom in centralnim skladiščem trgovskega podjetja?

Povezava je v načinu organizacije centralnega skladišča. Koncept je v enakem skladiščenju izdelkov v centralnem skladiščenju kakor v trgovini. Izdelki naj bi bili v skladišču postavljeni enako, kot so v trgovini. Oziroma blagovne skupine, naj bi bile razporejene enako, kot so v

trgovini. S tem dosežemo učinkovitejše, hitrejše in preprostejše rokovanje z izdelki v skladišču in trgovini. Za tovrstno organizacijo pa centralno skladišče potrebuje vpogled v glavni planogram in v razporeditev blagovnih skupin znotraj tlorisa posamezne trgovine. Prednosti tovrstne organizacije skladiščenja prikazuje primer prejema naročila izdelkov iz trgovine v centralno skladišče. V skladišču se pripravijo palete izdelkov. Zlaganje izdelkov na palete, je v enakem vrstnem redu, kot so postavitve planogramov v trgovini. To pomeni, da so izdelki, ki so v trgovini postavljeni skupaj, na isti paleti. Tak način nakladanja trgovini ob prejemu palete z izdelki pospeši proces razlaganja in omogoča pravilneje zlaganje izdelkov v prodajni prostor in na police. Pri takem načinu, se poškoduje manj izdelkov pri nalaganju na transportno paleto, saj se izdelki, ki so lahki in krhki nalagajo skupaj, težji pa skupaj. Primer je nalaganje juh v vrečki skupaj z začimbami. Konzervirana hrana se nalaga na posebno paleto. Nepotrebno je tudi premeščanje izdelkov s palete na manjše »rol kontejnerje«, katere se razvozi na ustrezna mesta v trgovini. Ob tem se prihranita tudi čas in človeška energija.

Ko v centralno skladišče, prejmejo informacijo o prejetju novega izdelka v prodajni asortiment, hkrati prejmejo tudi informacijo, kam se bo izdelek postavil v prodajni prostor. Zato lahko v skladišču izdelek hranijo na prostoru v okviru iste blagovne skupine oziroma poleg sorodnih izdelkov. Tako bo izdelek pri pripravi naročila, prisoten na paleti sorodnih izdelkov. Pri pripravi palete izdelkov se na komercialno pakiranje izdelkov nalepi koordinata. Ta koordinata vsebuje informacije tlorisa trgovine in planograma, oziroma oznako regala in oznako police.

Postavitve izdelkov v prodajnem prostoru je pomembna pri vsakodnevni redni prodaji, ter pri izpostavitvi izdelkov s trženjskimi aktivnostmi. Kako prenovljen poslovni proces managementa planogramov vpliva na izvajanje trženjskih aktivnosti izdelkov?

Cilj trženjskih aktivnosti izdelkov povečati obisk trgovine in količinsko prodajo izdelkov. Z avtomatiziranim sistemom managementa planogramov, se lahko v planograme vključi trženjske aktivnosti izdelkov. Razlog vključitve in spremembe planogramov je v postavitvi izdelkov v večjem obsegu in s tem večji zalogi. Brez avtomatizirane izdelave planogramov, to ni mogoče. Razloga sta predvsem dva. Prvi je v časovni zamudi izdelave številnih planogramov. Drugi pa v omejenem številu trgovin, ki prejemajo planograme. Posledično se informacije, kako izdelek izpostaviti kupcu in v kolikšni količini, izgubijo in ne prenesejo v vse trgovine. Zaradi tega pri naslednji trženjski aktivnosti ni mogoče natančnejše načrtovati prodaje.

V prenovljenem poslovnem procesu, manager planogramov po prejemu informacije o trženjski aktivnosti, naredi načrt in napiše poslovna pravila postavitve izdelka v prodajnem prostoru. Ker se planogrami na podlagi pravil izdelujejo avtomatizirano, je njihova izdelava hitra. Zamudno je le pregledovanje ali smo dosegli želeni učinek, ali pa so potrebni popravki. To privede do hitrega odzivanja tudi v trgovini. Le te namreč prejmejo informacijo o postavitvi izdelka in o zalogi že pred naročanjem izdelka. Hkrati pa vse trgovine ponudijo

izdelek, predstavljen na enak način. Zaloge izdelkov so predvidene vnaprej, s čimer se trgovsko osebje izogne »out of stock-u« izdelka.

Zaradi zanesljivosti postavitve izdelka in ustrezni zalogi izdelka, imajo tržniki v prihodnosti zanesljivejše informacije, na katere se lahko zanesejo. Ob pripravi številnih analiz, kot so analiza prodaje in zalog, analiza gibanja cene, analiza postavitve izdelkov in analiza družbenega ter vremenskega dogajanja v času trajanja pretekle aktivnosti, lahko tržniki sprejmejo zanesljivejše odločitve in se izognejo izgubljeni prodaji ter razočaranju kupcev. Trgovina mora le izvesti avtomatizirano naročanje na podlagi količinskih podatkov, zabeleženih na planogramu in ob prejetju izdelkov, le te postaviti po navodilih planograma.

V katero smer gre razvoj planogramov v trgovskih podjetjih?

Iz planograma se lahko razbere veliko informacij. Med drugim tudi zaporedje tiskanja »cenovk«. Namesto, da kadarkoli trgovina prejme nov planogram, se dodatno porabijo ure in ure zaposlenega za pripravo in tiskanje »cenovk«, se preprosto natisne »cenovke« po pravilnem vrstnem redu in se jih nato samo postavi. Proces je veliko hitrejši. V prihodnje pa se lahko postavijo elektronske cenovne tablice, ki so povezane v informacijski sistem. Tako bi bilo spreminjanje informacij o cenah izdelkov avtomatizirano in s tem hitrejše ter lažje. Zaporedje prikaza informacij pa se zopet črpa iz planograma. Različnih idej in rešitev v povezavi je še veliko, lahko se jih uporabi za namene spletnih trgovin, mobilnih aplikacij ...

Kako bo kupec prepoznal spremembo poslovnih procesov, pri obisku trgovin?

Velika količina kakovostno izdelanih planogramov, je velika strateška prednost trgovskega podjetja. Kakovostno izdelanih v smislu, da vsaka trgovina prejme za vsako blagovno skupino planogram. Ta pa mora ustrezati prodajnemu prostoru, namenjenemu obravnavani blagovni skupini in prodaji te obravnavane trgovine. Če trgovine po prvi postavitvi planograma, prodajni prostor vzdržujejo, dosežemo visoko stopnjo konsistentnosti postavitve izdelkov v prostoru. Prednost enakosti postavitve izdelkov v vseh trgovinah, je v hitrem in lahkem orientiranju kupcev pri iskanju izdelkov. In to je eden izmed razlogov, zaradi katerega se nekateri kupci raje vračajo v trgovine iste trgovske verige. Tak način dela omogoča vključitev asortimenta izdelkov, po katerem kupci posamezne trgovine povprašujejo. Omogočeno je tudi cenovno prilagajanje ponudbe z izdelki, ki so cenejši. In tudi prilagajanje z raznovrstnostjo ponudbe. Ob takem delu, se trgovina lahko tudi hitro odzove na spremembe kupčevega nakupovanja, saj je več časa namenjenega analiziranju stanja. S tem kupci pridobijo občutek, da se trgovina odziva na njegovo vedenje. Planogrami olajšajo sprejemanje mnogih težkih odločitev in privarčujejo pri času zaposlenih. Namesto, da se trgovsko osebje posveča iskanju rešitev za postavitev izdelkov in naročanju, svoj delovni čas raje namenijo kupcu. Ob tem je potrebno uvesti tudi informacijske rešitve v prodajnem prostoru trgovine, da lahko trgovsko osebje, na licu mesta opravijo inventuro izdelkov in obnovijo zaloge izdelkov.

V razvitem informacijskem svetu se čas ne bi smel več izgubljati za sistemske naloge, temveč bi se moral nameniti kupcem. Z uporabo mobilne naprave lahko trgovsko osebje preverja

zalogo in naroča izdelke, kar iz prodajnega prostora. Naprava pomaga pospešiti prodajne procese, s tem, ko omogoča pregled zaloge in naročanje izdelkov na licu mesta. Trgovskemu osebju po dodatne informacije ni treba oditi v pisarno v ozadju trgovine. Trgovec lahko ostane ves čas s stranko, dokler ji ne zagotovi iskanih informacij. Tako se poveča zadovoljstvo kupca in učinkovitost storitve. To je prenosna mobilna naprava, ki jo ima trgovec v roki.

Velik napredek se pozna tudi, ko ima trgovsko osebje direktni vpliv na kontrolo kakovosti izdelkov, ki je izrednega pomena. Ko trgovsko osebje opazi poškodovan ali pokvarjen izdelek, ga lahko takoj odstraniti iz prodaje in iz zaloge prodajnih polic vseh trgovin v verigi. To se lahko doseže z omogočanjem systemskega obveščanja vseh trgovin hkrati. V sistemu je potrebno označiti izdelek z oznako opozorila. Tako je informacija posredovana vsem, tudi upravi trgovskega podjetja, izdelka pa ni več mogoče naročiti ali prodajati. V naslednjem koraku se proži tudi obravnava obstoječih zalog vprašljivega izdelka.