



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Analiza in psihologija dela

**PRIMERJAVA DVEH PROCESOV NAROČIL
IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE
V INTERSPORTU**

Mentorica: mag. Maja Zalokar, univ. dipl. org.
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Gregor Ovniček

Kranj, junij 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Zalokar za vse strokovne nasvete in usmeritve pri pripravi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, da je hitro jezikovno in slovnično pregledala diplomsko nalogo.

Še posebej se zahvaljujem moji boljši polovici Tini Klofutar, da je v vsem tem času odrekanja gledala na moj študij z razumevanjem. Predvsem pa, da verjame vame.

IZJAVA

»Študent Gregor Ovniček izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 23.06.2013

Podpis: _____

POVZETEK

S primerjavo dveh procesov naročil skladišču poskušamo poiskati rešitve in predlagati izboljšave postopkov naročanja v Intersportu ISI. Proces v sedanji obliki ne omogoča fleksibilnega poslovanja in je kot tak premalo usmerjen h kupcu.

Intersport ISI kot del Skupine Mercator poskuša preko standardov kakovosti poudariti pomen, ki ga ima kupec v interakciji z družbo. Zaradi tega standardi kakovosti ne smejo biti sami sebi namen, morajo ustvarjati pogoje, ki vodijo k procesom stalnih izboljšav.

Skozi zgodovino Intersporta in poslovnega sodelovanja z Mercatorjem iščemo stične točke med poslovanjem Mercatorja in Intersporta ISI, ki preko sistemov kakovosti vodijo k spremembi poslovnega procesa in poslovni odličnosti.

S spremembo in grafičnim prikazom procesa naročanja blaga skladišču želimo na podlagi lastnih izkušenj, videnj in primerjave dela med H&M in Intersportom ISI pokazati, kako lahko spremenjeni delovni proces pozitivno vpliva na reševanje nastalih težav.

KLJUČNE BESEDE

- Intersport
- Sistemi kakovosti
- Benchmarking
- Proces naročanja blaga
- Avtomatiziran proces naročanja

SUMMARY

By comparing two warehouse ordering processes we tried to find solutions and suggestions for the improvements of ordering processes at the company Intersport ISI. Current ordering process does not allow a flexible business operation and is as such not enough customer oriented.

Intersport ISI as a part of Mercator Group tries to emphasize the importance of customers interaction with the company by using the quality standards. For that reason the quality standards should not be an end in itself, they need to set up the conditions leading to the processes of consistent improvements.

Contact points between the business operations of Mercator and of the Intersport ISI, which lead to a change of a business process and to a business excellence through the systems of quality, were sought through the history of the Intersport and the business cooperation with Mercator.

With the change graphic presentation of the warehouse ordering process we would like to demonstrate, based on our own experiences and comparisons of work in H&M and Intersport ISI, how a changed work process can positively affect a problem-solving process.

KEYWORDS

- Intersport
- System of quality
- Benchmarking
- Procurement of goods (Warehouse ordering process)
- Automated ordering process

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Metode dela	2
2	INTERSPORT	2
2.1	Zgodovina Intersporta	3
2.2	Intersport ISI, d. o. o.	4
2.3	Vizija in Poslanstvo	6
2.3.1	Vizija	7
2.3.2	Poslanstvo	7
3	SISTEMI KAKOVOSTI	8
3.1	Sistemi kakovosti in Intersport ISI	12
3.2	Poslovna odličnost	14
3.2.1	Vzroki za nedoseganje poslovne odličnosti	14
3.2.2	Kako poslovati odlično	15
3.3	Benchmarking ali zgledevanje	16
4	PROCES NAROČANJA BLAGA	17
4.1	Delovni proces	18
4.2	Potek naročila skladišču	19
4.3	Benchmarking ali zgledevanje po H&M	22
4.4	Kritična analiza obstoječega naročanja blaga iz skladišča	24
5	AVTOMATIZIRAN PROCES NAROČANJA	25
5.1	Spremembe, ki jih prinaša avtomatizacija	26
6	ZAKLJUČKI	29
6.1	Ocena učinkov izboljšave naročanja blaga iz skladišča	29
6.2	Pogoji za uvedbo avtomatiziranega naročanja blaga iz skladišča	30
6.3	Možnost nadaljnjega razvoja uresničevanja ciljev v Intersportu ISI	30
	LITERATURA IN VIRI	31
	PRILOGE	33
	KAZALO SLIK	34
	KAZALO TABEL	34
	POJMOVNIK	35
	KRATICE IN AKRONIMI	35

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Intersport ISI kot del Skupine Mercator je eden izmed vodilnih trgovskih podjetij pri prodaji opreme, obutve in tekstila za šport in prosti čas v Sloveniji, kot lastnik licence IIC INTERSPORT International Corporation pa tudi na Balkanu.

Največji problem predstavlja stroškovno neučinkovito poslovanje, ki ni usmerjeno h končnemu potrošniku.

Podporni proces naročanja blaga iz skladišča v sedanji obliki ne dopušča hitrega in učinkovitega poslovanja. Sam proces naročanja je v veliki meri odvisen od (ne)sposobnosti oz. motivacije odgovornih oseb poslovnih enot, da si zagotovijo idoče blago. S tem se ustvarjajo stare zaloge, nabava pa nima pravega pregleda nad količino in strukturo blaga v skladišču in po poslovalnicah.

Delovanje celotnega sistema naročanja blaga je tako odvisno od angažiranosti posameznikov, da zagotovijo učinkovito in stroškovno vzdržno poslovanje.

Zagotavljanje kakovosti na vseh nivojih poslovanja postavlja smernice, ki vodijo k učinkovitemu poslovanju, predvsem pa k zadovoljnemu potrošniku. Podjetja si z učinkovitimi procesi omogočijo stroškovno učinkovitost, ki vodi k uresničevanju vizije in poslanstva.

Le nenehno prilagajanje in iskanje enostavnih in učinkovitih rešitev je lahko odgovor na vedno nove izzive, s katerimi se soočajo podjetja in organizacije. Da bi bili korak pred konkurenco, se morajo podjetja zelo hitro prilagajati vsem spremembam, ki nastanejo v okolju. Prilagajanje pa se začne, še preden zunanji in notranji izzivi povzročijo upad poslovanja, s katerim nas konkurenca lahko prehit.

Da bi bili še boljši in naše poslovanje odlično, je potrebno za prihodnje rezultate iskati rešitve že danes.

1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomske naloge je izboljšati sistem naročil skladišču, ki povezuje nabavno, skladiščno in prodajno funkcijo podjetja ter narekuje hitrost in odzivnost poslovanja do dobaviteljev in potrošnikov.

Cilj diplomske naloge je pokazati, da je s spremembo podpornega procesa možno povečati fleksibilnost podjetja in omogočiti hitrejšo in učinkovitejšo poslovanje, ki se je sposobno kosati z izzivi okolja.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Intersport ISI po strukturi in delovanju spada med velika podjetja, v katerih je veliko število informacij zaupne narave. Glavni vir podatkov bodo javno dostopne informacije, kot so: letno poročilo, spletne strani in druge javno dostopne publikacije podjetja.

Zaradi tega predpostavke temeljijo na lastnih predhodnih izkušnjah ter na lastnem videnju problema.

1.4 METODE DELA

Z metodo z gledovanja in primerjavo poslovnega procesa avtomatskega naročanja blaga iz skladišča, kot ga ima v svojem sistemu poslovanja vpeljan H&M, želimo na podlagi izkušenj, pridobljenih z delom v tujini, dokazati, da ga je možno prenesti v poslovanje Intersporta ISI. Pred pisanjem diplomske naloge smo v sklopu predhodnih raziskav in dela v maloprodajni mreži Intersporta ISI opravili intervju s Klemenom Udovičem, ki skrbi za podporo maloprodajni mreži, nemoteno poslovanje med skladiščem in mrežo trgovin ter opravlja delo koordinatorja poslovanja.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri dele. V prvem delu je predstavljena zgodovina Intersporta, poslovno sodelovanje z Mercatorjem in usmeritve poslovanja. V drugem delu so predstavljeni sistemi kakovosti in načini delovanja. Predstavljena so teoretična izhodišča, ki vodijo k spremembi poslovnega procesa in k poslovni odličnosti.

V tretjem delu je opisan in grafično prikazan proces naročanja blaga skladišču. Opisane so poti in način dela ter omejitve, s katerimi se sooča podjetje. V četrtem delu je prikazana izboljšava obstoječega procesa, do katerega smo prišli na podlagi lastnih izkušenj, videnj in primerjave dela v H&M in Intersportu ISI.

2 INTERSPORT

IIC INTERSPORT International Corporation je nabavna in upravljavska družba Skupine Intersport, ki je z več kot 10 milijardami evrov prometa in več kot 5300 prodajalnami v 40 državah sveta največja maloprodajna mreža z izdelki za šport na svetu (<http://www.intersport.com/company/history>, 15. 5. 2013).

2.1 ZGODOVINA INTERSPORTA

Leta 1968 se je 10 uspešnih nabavnih organizacij združilo s skupnim ciljem – oblikovati mednarodno organizacijo, ki bo kupcem nudila zaupanje v trgovce in popolno zadovoljstvo s kupljenimi izdelki (<http://www.intersport.com/company/history>, 15. 5. 2013).

- 1968 – deset držav pobudnic: Avstrija, Belgija, Danska, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska, Norveška, Švedska in Švica ustanovi Intersport.
- 1970 – ustanovnim državam članicam se kot prva država pridruži Finska.
- 1971 – Intersport prvič predstavi skupni logotip, pod katerim je združenih 1000 poslovalnic.



Slika 1: 1. logotip Intersporta

(Vir: <http://www.intersport.com/company/history>, 15. 5. 2013)

- 1972 – Intersport je prvič prisoten na Olimpijskih igrah moderne dobe v Münchnu.
- 1973 – kot prva država severne Amerike se Intersportu pridruži Kanada.
- 1974 – se pridružita Španija in Velika Britanija.
- 1976 – IIC se preseli v nove poslovne prostore, a še vedno ostaja v Bernu – Švica.
- 1979 – IIC predstavi nov skupni logotip, pod katerim je od leta 1982 združenih že več kot 2000 poslovalnic z vsega sveta.



Slika 2: 2. logotip Intersporta

(Vir: <http://www.openinghours.net/Intersport-logo.jpg>, 2. 6. 2013)

- 1983 – Intersport predstavi ekskluzivne blagovne znamke: McKinley, Etirel in TecnoPro.
- 1988 – obstoječim ekskluzivnim blagovnim znamkam doda: Nakamuro, DynaTour, Crazy Creek.
- 1992 – doda še znamke Pro Touch, Northbrook in Energetics.
- 1997 – se pridruži skupini Italija, leto kasneje pa še
- 1998 – Češkoslovaška.
- 1999 – k skupini pristopita Slovenija in Grčija.
- 2000 – pod slovensko licenco k Intersportu pristopita še Hrvaška ter Bosna in Hercegovina.
- 2001 – Grčija pod svoje okrilje vzame Bolgarijo in Romunijo. K Slovenski licenci pa pristopita še Srbija in Črna gora.
- 2003 – družini Intersport se pridruži Rusija.
- 2005 – Turčija, Poljska in Madžarska se priključijo IIC-ju.
- 2007 – širitev poteka na Bližnji vzhod, priključijo se Združeni Arabski Emirati.
- 2009 – Intersport predstavi nov slogan: Sport to the People – šport ljudem.



Slika 3: 3. logotip Intersporta

(Vir: http://www.kesko.fi/PageFiles/14211/intersport_logo.jpg, 2. 6. 2013)

- 2010 – skupini se pridruži Južna Koreja.
- 2012 – priključita se Kitajska in Libanon.
(<http://www.intersport.com/company/history>, 15. 5. 2013).

2.2 INTERSPORT ISI, D. O. O.

IIC INTERSPORT International Corporation in Mercator, d.d. leta 1999 podpišeta licenčno pogodbo za Slovenijo, istega leta se v Ljubljani odpre tudi prva poslovalnica.

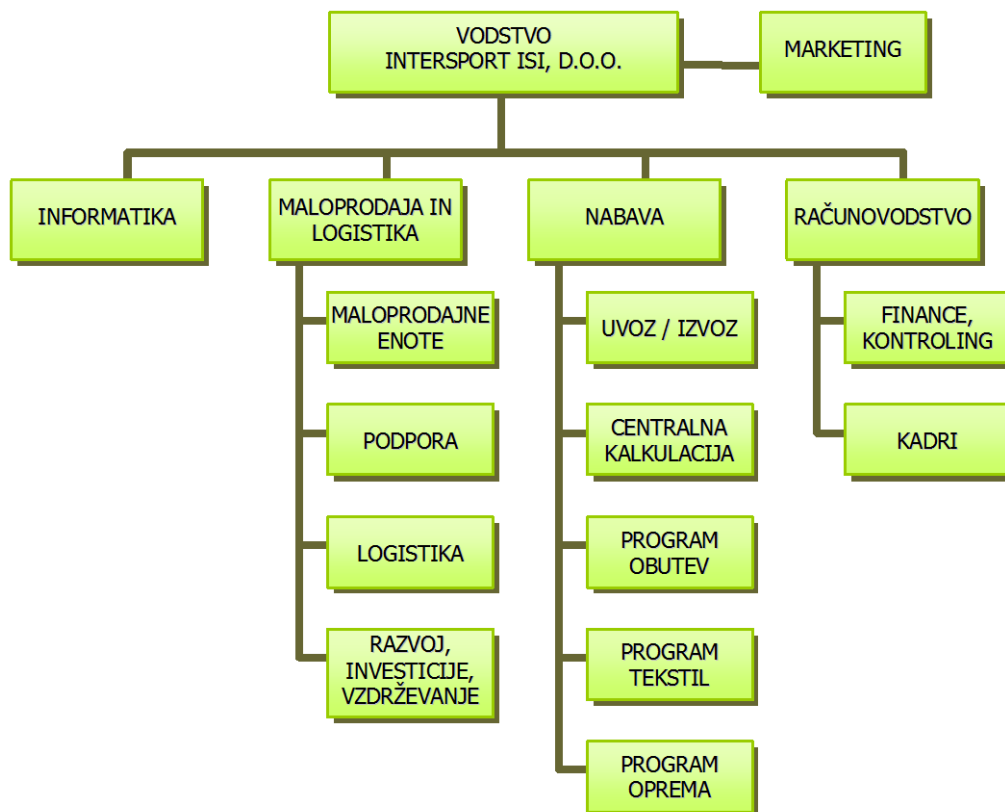
V naslednjih letih je sledila širitev prodajne mreže tako v Sloveniji kakor tudi na tujih trgih Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Črne gore, od leta 2009 pa tudi Albanije. Intersport ISI ima na trgih, na katerih je prisoten, trenutno: v Sloveniji 32 prodajaln in 327 zaposlenih, na Hrvaškem 29 prodajaln in 254 zaposlenih, v Srbiji in Črni gori 11 prodajaln in 121 zaposlenih, v BiH in Albaniji pa prav tako 11 prodajaln in 80 zaposlenih.

V letu 2010 je bilo v skladu z reorganizacijo družbe Mercator, d.d. ustanovljeno podjetje Intersport ISI, d.o.o., ki je v 100-odstotni lasti družbe Mercator, d.d. (http://www.intersport.si/company/intersport_isi_lp2011.pdf, 5. 5. 2013).



Slika 4: Intersport ISI, d.o.o., in njegovi licenčni trgi
(Vir: http://www.intersport.si/company/intersport_isi_lp2011.pdf, 5. 5. 2013)

Organizacijska struktura podjetja Intersport ISI, d.o.o.



Slika 5: Organizacijska struktura
(Vir: Lasten, prirejeno po LP 2011)

2.3 VIZIJA IN POSLANSTVO

Vizija, vrednote in poslanstvo so prva stvar, s katero se sreča podjetje ali organizacija, usmerjena k sistemom kakovosti.

Vsaka organizacija s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje nek namen. Jasnejša kot je predstava osnovnega poslanstva organizacije, jasneje in bolj nedvoumno ga bo lahko uresničevala in mu sledila (Zalokar, 2013).

Ker se okolje organizacije v okoljskem, družbenem in duhovnem smislu hitro spreminja, se spreminja tudi poslanstvo organizacije. Samo pravo poslanstvo združuje člane organizacije in zagotavlja njeno prepoznavnost na popolnem trgu (Ambrož in Lotrič, 2009, str. 167).

2.3.1 Vizija

Vizija mora biti skladna s poslanstvom in podajati odgovore na tri vprašanja: zakaj, kako in kdaj. Sestavljena je iz dveh skladnih in soodvisnih sestavin – temeljne zamisli (vrednote, odgovor na vprašanje »zakaj«) in videnja prihodnosti (cilji, odgovor na vprašanja »kako in kdaj«). Vizija predstavlja temeljni cilj, kam želimo priti (Bauer, Kralj, Mihelič idr., 2009, str. 12).

Vizija

Intersport je svetovno najbolj prepoznavna in dinamična znamka prodajaln s športno opremo (http://www.intersport.si/company/intersport_isi_lp2011.pdf, 5. 5. 2013).

... PREPOZNAVNA

Želimo biti prva destinacija za nakup športne opreme in skrbimo, da naša ciljna skupina potrošnikov izbira Intersport pred našimi konkurenti. Stremimo k boljši prepoznavnosti znamke Intersport.

... DINAMIČNA

Pozorno spremljamo trende in spreminjajoče se navade potrošnikov ter jih proaktivno vključujemo v oblikovanje svoje ponudbe izdelkov in storitev ter gradnjo odnosa z našimi kupci. Nenehno izboljšujemo videz naših prodajaln, storitev, marketinga in nabor izdelkov, ki jih ponujamo.

2.3.2 Poslanstvo

Poslanstvo se nanaša na to, zakaj podjetje obstaja in kaj počne, vrednote določajo, kako to počnemo. Bistvo poslanstva je, da pove, česa vsega ne počnemo (Bauer, Kralj, Mihelič idr., 2009, str. 13).

Ali kot navaja Musek (2003), nam poslanstvo podaja odgovore na vprašanja, kdo smo, kdo so naše stranke, s čim se in se bomo ukvarjali ter kakšne storitve zagotavljamo in kako jih izvajamo.

Poslanstvo

... KAKOVOST KOT NAŠ TEMELJ

Intersport gradi na kakovosti kot močnem temelju – najboljše znamke, najboljši izdelki, najboljša storitev in največja vrednost za kupca.

... PROFESIONALIZEM KOT OSNOVA ZA PRIHODNJO RAST

Predanost ciljem in poslovnim usmeritvam na vsaki ravni organizacije krepi in zagotavlja rast znamke Intersport.

... USMERJENOST K POTROŠNIKU JE NAŠ VSAKODNEVNI IZZIV

Zagotavljamo najboljšo storitev za potrošnika, saj mu pomagamo poiskati rešitev, ki kar najbolj zadovolji njegove potrebe. To mu omogočamo tako z osebno kot tudi z neosebno storitvijo, pri tem pa ima vsak zaposlen v Intersportu možnost sprejemanja odločitev v interakciji s potrošnikom in njegovimi potrebami.

... ŠPORT JE NAŠ FOKUS

Šport je naša dediščina, ekspertiza in življenje. Nikoli ne bomo razpršili našega osrednjega zanimanja na druga področja, na primer na čisto modo.

... VPOGLED JE NAŠE OROŽJE

Naše znanje in izkušnje na področju športa nam omogočajo, da znamo najbolje povezati potrošnikovo individualno potrebo s pravim in kakovostnim izdelkom.

... NAŠ CILJ JE POTROŠNIKOM OMOGOČITI ZDRAV NAČIN ŽIVLJENJA

Dobrobit aktivnega in zdravega načina lahko uživa vsak. To je tisto, v kar verjamemo in za čemer stojimo: Šport ljudem

(http://www.intersport.si/company/intersport_isi_lp2011.pdf, 5. 5. 2013).

Filozofija

Bolj kot v čem uživate, pogosteje in raje boste to počeli. Naša naloga pri tem je, da vam omogočimo nakup opreme, ki vam zagotavlja maksimalno zadovoljstvo. Zato pravimo, da prinašamo šport ljudem.

(http://www.intersport.si/company/intersport_isi_lp2011.pdf, 5. 5. 2013).

3 SISTEMI KAKOVOSTI

»Vsako jutro, ko se v Afriki zbudi gazela, ve, da bo morala teči hitreje kot teče najhitrejši lev, sicer bo postala njegov plen. Vsako jutro, ko se zbudi lev, ve, da bo moral teči hitreje od najpočasnejše gazele, sicer bo od lakote umrl.« (Jones, povz. po Marolt in Gomišček, 2005, str. 9).

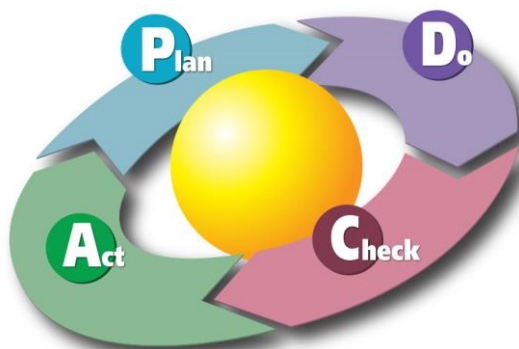
Če želijo podjetja in organizacije preživeti v vedno bolj konkurenčnem in globalno povezanem poslovnem okolju, če želijo uresničiti vizijo in poslanstvo, potem je še toliko pomembneje, da že danes začno razmišljati o prihodnosti.

Sistemi kakovosti dajejo podlago, na kateri podjetja in organizacije lahko uspešno uresničujejo svojo vizijo. Kakovost je ključni faktor konkurenčnosti in uspeha.

Japonska je že v petdesetih letih prejšnjega stoletja razvila svoj sistem obvladovanja kakovosti TQM (Total Quality Management), ki temelji na izboljšanju konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije.

V osnovi temelji na načrtovanju, organiziranju in razumevanju vsake dejavnosti v podjetju, rezultat poslovanja pa je odvisen od vsakega posameznika.

Leta 1951 so podelili tudi prvo priznanje za kakovost – Demingovo nagrado, poimenovano po Američanu dr. W. Edwards Demingu. Demingov krog tudi najbolje ponazarja princip delovanja TQM.



Slika 6: Demingov krog – PDCA

(Vir: <http://isocertifikati.com/wp-content/uploads/2011/05/800px-PDCA>, 16. 6. 2013)

Ker se je TQM izkazal za uspešnega in je japonski industriji prinesel konkurenčno prednost v razvoju in napredku, so temu zgledu kmalu sledili tudi drugi.

ZDA so kot prve v osemdesetih letih prejšnjega stoletja dopolnile in prilagodile TQM ameriškim razmeram, leta 1988 so podelile tudi prvo priznanje za kakovost imenovano MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award). Zahodna Evropa pa je vse upe polagala v prvo izdajo standardov serije ISO 9000.

Ker je produktivnost evropske avtomobilske industrije zelo zaostajala za Japonsko in ZDA, so leta 1990 vodilna evropska podjetja ustanovila Evropski sklad za upravljanje kakovosti ali European Foundation for Quality Management (EFQM) z namenom dviga konkurenčnosti tudi v Evropi.

EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije razvil model poslovne odličnosti, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost EQA (European Quality Award) in je združil izkušnje MBNQA in Demingove nagrade (Zalokar, 2013).

Najvišje priznanje Republike Slovenije na področju kakovosti poslovanja, kakovosti proizvodov in storitev kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti je Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki se podeljuje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije.

Stalno izboljševanje kakovosti procesov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov so tri najpomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast organizacije na konkurenčnem svetovnem trgu. Konkurenca slej ko prej izloči tiste organizacije, ki se niso sposobne prilagoditi in ponuditi kupcem kakovostnih izdelkov in storitev, ki bi ustrezali njihovim zahtevam, željam in bi imeli ne nazadnje tudi primerno ceno. Kakovost je eno glavnih meril, s katerim ljudje ocenjujejo organizacije (Marolt in Gomišček, 2005, str. 9).

Kot navajata Marolt in Gomišček (2005), bi morala vsaka organizacija upoštevati tri ključna načela:

- doseči čim večje zadovoljstvo svojih kupcev,
- stalno izboljševati svoje procese in
- doseči čim boljše sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti, ki si jih je postavila.

Cilj vsake organizacije je, da posluje čim bolj učinkovito, da zadovolji svojega kupca in da pri tem porabi čim manj virov (Ambrož in Lotrič, 2009, str. 2).

Ambrož skupaj s soavtorico (1998) v svoji knjigi, ki obravnava poslovno odličnost, raziskuje naraščajočo kompleksnost poslovnega okolja in ga poveže s potrebo po stalnem spreminjanju in prilagajanju organiziranosti, ki bo v prihodnje močno vplivala na delovanje vseh organizacij. Idejo o stalnih spremembah organiziranosti so v mnogih podjetjih v Sloveniji sprejeli z zadržkom, saj je prevladovalo prepričanje o učinkovitosti klasične, piramidalne organizirane organizacije.

Kot ugotavlja deset let kasneje, je stalno prilagajanje organiziranosti zahtevam trga osrednji pogoj za preživetje organizacije (Ambrož in Lotrič, 2009, str. 3).

Vsaka organizacija, pa naj bo to majhno ali veliko podjetje, javna ali zasebna ustanova, bi morala biti usmerjena v prihodnost, na način stalnega prilagajanja in zagotavljanja kakovosti. Le tako lahko zagotovimo obstoj in nenehno rast organizacij in podjetij.

Zato je še toliko pomembneje, da ne zaspimo v razvoju in iskanju učinkovitejših procesov in sistemov delovanja znotraj kot tudi zunaj našega okolja delovanja, ki bi na koncu lahko pomenili naš propad. Ravno to se je zgodilo podjetju Kodak, ki je praktično čez noč pristalo na kolenih.

Kodak je po dolgem boju za preživetje in 6,8 milijardami dolgov leta 2012 vložil zahtevo za varstvo upnikov (postopek prisilne poravnave), s katerim želi do leta 2013 prestrukturirati svoje poslovanje.

Zaverovanost v lastno veličino, zaradi katere je bil slep za spremembe in manj fleksibilen od svojih nekoč šibkejših tekmecev, slabe poslovne odločitve in stara poslovna strategija, ki je sicer delovala dolga desetletja in se je glasila »prodajati poceni fotografske aparate, denar pa služiti s filmi« in ob dejstvu, da niso znali izkoristiti danih priložnosti, so vodile v propad podjetja s 131-letno tradicijo, ki je bilo sinonim inovacij in tehničnega razvoja.

Kodak je že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pospeševal raziskovanje in razvoj digitalne fotografije, ki je vodila v iznajdbo prvega digitalnega fotoaparata (1975). Takrat so v ZDA obvladovali približno 90 odstotkov trga fotografskih filmov in 85 odstotkov trga fotoaparatorov. Zaradi cene in površnega pogleda v prihodnost digitalnemu fotoaparatu niso posvečali veliko pozornosti in so, ko se je začela množična proizvodnja, prednost prepustili Japoncem, ki so svoje izdelke prodajali veliko ceneje (Urbanija, 2012).

Ko je postalo jasno, da Kodak potrebuje velike spremembe, da bi se obdržal na trgu, saj je prodaja filmov strmo padala, je že v osemdesetih letih (brez pravega načrta) prevzemal podjetja, ki so izdelovala vse od disket do protibolečinskih tablet in ko je leta 2004 nehal izdelovati analogne fotoaparate in se v celoti posvetil izdelavi digitalnih, so bili tekmeči že veliko pred njim (Urbanija, 2012).

SVETOVNI TRG DIGITALNIH FOTOAPARATOV

PROIZVAJALEC	(delež v odstotkih)
Canon (Japonska)	19
Sony (Japonska)	17,9
Nikon (Japonska)	12,6
Samsung (J. Koreja)	11,1
Panasonic (Japonska)	7,6
Kodak (ZDA)	7,4
Olympus (Japonska)	6,1
Fuji (Japonska)	4,9
Casio (Japonska)	4
Pentax (Japonska)	1,5
Vivitar (ZDA)	1,2
Drugi	6,7

*Tabela 1: Svetovni trg digitalnih fotoaparatorov
(Vir: povzeto po IDC Japan)*

3.1 SISTEMI KAKOVOSTI IN INTERSPORT ISI

Intersport ISI, d.o.o., kot odvisna družba poslovnega sistema Mercator, d.d., prevzema del skupnih ciljev in vizije, ki si jih je za cilj postavil Mercator. Velik del poslovanja, kot tudi sama organiziranost in delovanje družbe, izhaja iz Mercatorjeve strukture. Sistem kot tak pa narekuje tempo poslovanja, organiziranje in delovanje na vseh področjih.

Skupina Mercator pri zagotavljanju celovite kakovosti uporablja mednarodne standarde kakovosti in načela poslovne odličnosti, hkrati pa izvaja redne in obnove presoje obstoječih certificiranih sistemov vodenja. Trenutno je v Skupini Mercator aktivnih 15 certifikatov kakovosti. Zbirka obsega 3.045 veljavnih dokumentov. V letu 2012 je bilo objavljenih 970 novih oz. revidiranih dokumentov (<http://www.mercator.si/>, 28. 5. 2013).

Skladno s standardom ISO 9001:2008 ima Mercator vpeljan sistem obvladovanja kakovosti za posamezno trgovsko družbo Skupine Mercator z namenom čim boljšega prepoznavanja, uresničevanja in pričakovanj kupcev. Sistem uvaja identifikacijo in sistematično dokumentiranje poslovnih procesov z namenom izboljševanja poslovanja. Preko sistema kakovosti se teži k racionalizaciji poslovnih procesov v okviru posamezne družbe in k poenotenju Skupine Mercator. (<http://www.mercator.si/si/druzbeno-odgovornost/skrb-za-potrosnika-kakovost-ucinkovitost/kakovost/iso-9001/>, 27. 5. 2013).

ISO 9001:2008 predstavlja osnovo za vse ostale sisteme kakovosti, ki so del poslovanja Mercatorjevih družb. Mednje spada tudi standard ISO 14001:2004, ki ga je družba sprejela z namenom učinkovitega ravnanja z okoljem in prispeva k ohranjanju okolja. Mercator, d.d., je prvo in edino trgovsko podjetje na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje v Sloveniji, ki ima certifikat ISO 14001:2004. (<http://www.mercator.si/si/druzbeno-odgovornost/varstvo-okolja/iso-14001/>, 27. 5. 2013).



Slika 7: Standardi ISO

(Vir: <http://www.mercator.si/si/druzbeno-odgovornost/.../kakovost/iso-9001/>, 27. 5. 2013)

3.2 POSLOVNA ODLIČNOST

Skupna ugotovitev velike večine raziskav je, da se poslovno uspešne organizacije razlikujejo od ostalih po svoji sposobnosti hitrega zaznavanja in učinkovitega prilagajanja številnim spremembam v nepredvidljivem poslovnem okolju (Savič, Kern Pipan in Gunčar, 2007, str. 1).

Poslovno odlične organizacije hitro zaznavajo spremembe v okolju in se nanje primerno odzovejo, poleg tega so pripravljene in sposobne izvesti dodatne spremembe, ko se okolje brez predvidevanja zopet spremeni (Savič, Kern Pipan in Gunčar, 2007, str. 17).

3.2.1 Vzroki za nedoseganje poslovne odličnosti

Zaradi nepredvidljivosti poslovnega okolja je mnogo lažje dobro strategijo zastaviti, kakor jo uresničiti. Rezultati raziskave, ki so povzeti po avtorjih Mankins in Steele, ki sta raziskavo objavila v reviji Harvard Business Review (2005), nazorno prikazujejo ugotovitve, zakaj v organizacijah ne uresničijo zastavljenih strategij in izboljšav.

Vzroki za neuresničevanje strategij so naslednji:

- ni dovolj ali pravih virov (7,5 %),
- slabo posredovanje in razumevanje strategije (5,2 %),
- slabo opredeljene aktivnosti za uresničevanje strategije (4,5 %),
- nejasno opredeljene odgovornosti in aktivnosti (4,1 %),
- nepravilna organiziranost in neprimerna organizacijska kultura (3,1 %),
- nezadostno nadzorovanje (3 %),
- nepravilno ukrepanje in motiviranje (3 %),
- neprimeren način vodenja (2,6 %),
- nezadostna predanost vodij (1,9 %),
- neodobrena strategija (0,7 %),
- ostalo (0,7 %) (vključno z neprimernimi veščinami in usposobljenostjo) (Savič, Kern Pipan in Gunčar, 2007, str. 11).

V letu 2005 je bila družba Mercator finalistka Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Iz vsebine dela vloge z naslovom »Kako organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo« je bil podan naslednji komentar ocenjevalcev, kje naj družba išče priložnosti oz. kje je prostor za nadaljnji razvoj (primer je naveden v priložniku Poslovati odlično):

- »Ni razvidno, ali so pri obvladovanju tveganj upoštevani vidiki vseh udeleženih strani, npr. tveganje zaposlenih pred poškodbami, tveganje glede onesnaženja okolja.

- Ni razvidno, kako se meri uspešnost obvladovanja s tveganji (kaj so merila za oceno uspešnosti, kdo in kdaj to stori).« (Savič, Kern Pipan in Gunčar, 2007, str. 80).

3.2.2 Kako poslovati odlično

V ekonomskem modelu je ena glavnih nalog menedžerjev zagotavljati nemoten potek dela ter preprečevati in odkrivati slabo delo oziroma nedelo. Informacije so bistvenega pomena. Če predpostavljamo, da so zaposleni motivirani, si prizadevajo za doseganje ciljev podjetja in lahko sprejemajo odločitve glede svojega lastnega dela, potem je ključnega pomena, da imajo pravočasno na razpolago primerne informacije in hitre povratne informacije, ki jim omogočajo, da lahko optimalno izvajajo svoje delo in hitro ukrepajo, kadar je potrebna izboljšava (Marolt in Gomišček, 2005, str. 38).

Raziskave v zadnjem desetletju kažejo, da je potrebno dati poseben poudarek dinamičnim elementom konkurenčne prednosti, kot to izpostavlja TQM. Ti se izražajo predvsem kot: inovacije, izboljšave in razvoj novih znanj, v katere je potrebno vključiti vse zaposlene, da v čim večji meri prispevajo s svojimi sposobnostmi, znanjem oz. potenciali k uspešnejšemu poslovanju organizacije (Marolt in Gomišček, 2005, str. 39).

Najboljše izdelke ali storitve lahko organizacija nudi samo s stalnim izboljševanjem procesov (Marolt in Gomišček, 2005, str. 83).

O stalnem izboljševanju govorimo takrat, ko način vodenja, vključenost zaposlenih in kultura v organizaciji spodbuja zaposlene, da stalno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih skladno s postavljenimi cilji tudi uresničujejo (Marolt in Gomišček, 2005, str. 85).

PRIMER

Nemški koncerni po zaslugi predlogov za izboljšave, ki jih dajejo zaposleni, vsako leto prihranijo milijone. Včasih ena sama ideja pomaga prihraniti do več tisoč evrov. V letu 2011 je denimo Volkswagen zbral 60 tisoč predlogov, ki so omogočili več kot 100 milijonov evrov prihrankov. Po drugi strani številne zamisli lahko prispevajo k zniževanju stroškov in k manjši porabi materiala, ki ne nazadnje prispevajo k ohranjanju okolja. Vse tiste predloge, ki so bili upoštevani in uporabljeni, so tudi nagradili s skupno 19 milijoni evrov nagrad.

Prav tako so pri Daimlerju v letu 2011 predlagali 77 tisoč izboljšav, od katerih je bila skoraj vsaka druga tudi vpeljana. Podjetje je tako privarčevalo 68 milijonov evrov, predlagatelje pa je nagradilo s 17 milijoni evrov, od tega je znašala najvišja možna nagrada 125 tisoč evrov, izplačana je bila že večkrat (Urbanija, 2012).

3.3 BENCHMARKING ALI ZGLEDOVANJE

Benchmarking je ocena lastnih značilnosti in opredelitev dobrih praks z analizo razlik v opravljanju dejavnosti. Njen rezultat je manjši razkorak do najboljših in primerljive izboljšave poslovanja (Kobe, 2006).

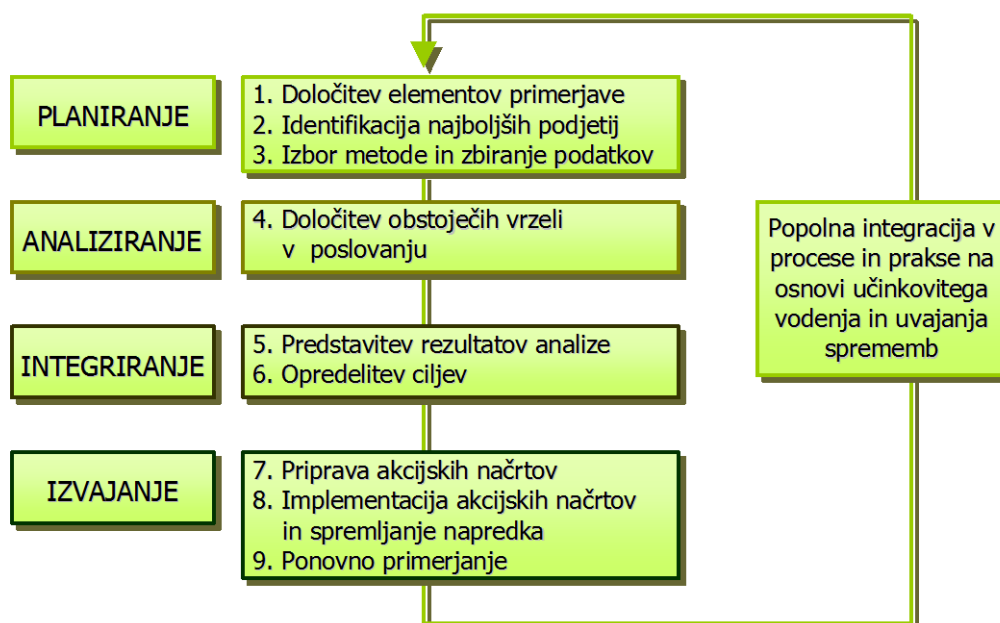
Benchmarking v nasprotju s klasičnimi primerjavami podaja odgovor na vprašanje, zakaj so podjetja boljša ali slabša. Ne nazadnje se z njim osredotočimo na proces delovanja nekega podjetja in ne na končne rezultate (Kobe, 2006).

Izkušnje kažejo, da benchmarking zahteva zelo veliko mero samokritičnosti in nepristranskih mnenj, merjenj in ocen, kar pa je izredno težko zagotoviti le z zaposlenimi v podjetju (Kobe, 2006).

Benchmarking kot sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesa stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti, temelji na prizadevanjih po odličnosti in na želji biti najboljši med najboljšimi (Pučko, 2005, str. 301).

Kot navajata Kovačič in Vukšić (2005), je največja korist z gledovanja učenje na osnovi tujih izkušenj in posledično možnost primerjave lastnih procesov s tujimi.

Ena največjih prednosti benchmarkinga je »zasuk v razmišljanju«; to je korenita sprememba v načinu, ki ga je organizacija doslej uporabljala za reševanje problemov (Možina, Zorić, Klemenčič, 2007, str. 17).



Slika 8: Proces benchmarkinga v 9 korakih
(Vir: Lasten, prirejeno po Kobe, 2006)

4 PROCES NAROČANJA BLAGA

Podporni procesi v podjetju omogočajo samo poslovanje, njegovo fleksibilnost in odzivnost na spremembe. V Intersportu je proces naročanja blaga iz skladišča, analiziranje in načrtovanje prodaje prepuščeno posameznikom oz. odgovornim osebam poslovnih enot.

Zato želimo na primeru obstoječega poslovanja pokazati, kako nefleksibilen in zamuden je sistem v zdajšnji obliki. Proces kot tak pa ne omogoča stroškovno učinkovitega poslovanja in ni usmerjen k potrošniku.

Kot navaja Klemen Udovič, ki skrbi za podporo maloprodajni mreži Intersporta, je največji problem, s katerim se sooča Intersport, prav slab pretok blaga med skladiščem in poslovnimi enotami, omejen pretok med poslovnimi enotami, stanje starih zalog itd.

Problemi pri planiranju so tesno povezani z odnosom menedžmenta (zlasti najvišjega) do planiranja, ki se kaže skozi organizacijsko kulturo. Če namreč najvišji menedžment nima ustreznega odnosa do planiranja, je še toliko manj verjetno, da bodo planiranju naklonjeni menedžerji na nižjih ravneh. Najvišji menedžment mora

poskrbeti za ustvarjanje ustreznih pogojev za planiranje na vseh nižjih ravneh v podjetju (Čarter, 2011, str. 66).

Spreminjanje okolja vodi k spremembam odločitev. Bolj in hitreje, kot se okolje spreminja, pogostejše morajo biti planske odločitve (Čarter, 2011, str. 67).

4.1 DELOVNI PROCES

Delovni proces lahko opišemo kot skupek med seboj povezanih poslovnih pravil. Njihova vsebina mora jasno izražati poslovne zahteve. Vanje je treba vgraditi znanje, pridobljeno iz lastnih izkušenj, najboljšo prakso drugih organizacij ter omejitve, ki izhajajo iz zakonodaje in drugih standardov kakovosti (Mihelič in Škafar, 2008, str. 41).

Bolje je izboljšati proces, kar omogoči izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev in zmanjša ali odpravi neustrezne izdelke in storitve ter s tem zmanjša stroške procesa (Marolt in Gomišček, 2005, str. 83).

Pristop k spreminjanju podjetja oz. prenovi poslovanja je odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Strelbel (1992) pristope za spreminjanje v osnovi deli na:

- mehke načine, do katerih pride, ko so pritiski za spremembe in odpori majhni, podjetje pa ima dovolj časa za spremembe;
- trde načine, do katerih pride, ko so pritiski in odpori veliki, podjetje pa ima za spremembe zelo malo časa.

Med mehke načine oz. metode uvrščamo predvsem celovito upravljanje kakovosti, znanja itd. Primer trdega načina pa bi bilo spreminjanje in preoblikovanje podjetja oz. prenova poslovnih procesov (Mihelič in Škafar, 2008, str. 57).

Delovni proces je neposredno povezan s prenovo poslovnih procesov, ukvarja se z analiziranjem, ocenjevanjem in modeliranjem ključnih poslovnih procesov v organizaciji, s čimer neposredno vpliva na njihovo operativno implementacijo. Delovni proces kot sestavni del poslovnega procesa igra pri tem vlogo vmesnega člana med poslovnim procesom in programskimi rešitvami, ki podpirajo njegovo izvajanje (Kovačič in Vukšič, 2005, str. 322).

Proces upravljanja sprememb ima svoj začetek v problemu, ki ga podjetje zazna in prepozna. Ta problem se pojavi, kadarkoli je podjetje soočeno s spremembami v okolju ali znotraj njega samega. Ker se družbene in ekonomske spremembe dogajajo neprestano, se mora podjetje zavedati vseh problemov in njihovih rešitev (Kovačič in Vukšič, 2005, str. 66).

4.2 POTEK NAROČILA SKLADIŠČU

Naročila manjkajočih artiklov iz skladišča, ki naj bi jih imela poslovalnica v danem trenutku na zalogi, je vsakodnevno opravilo, ki terja od vodje oz. poslovodje PE¹ veliko časa in osredotočenosti. Sam proces ni zahteven, a od odgovorne osebe zahteva dosledno in natančno spremljanje zalog. Če procesu ne posvečamo dovolj pozornosti, lahko pridemo v situacijo, ko v danem trenutku nimamo dovolj velike in prave zaloge.

Razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj in zahtev kupcev je najpomembnejše in najbolj trajno sredstvo dolgoročne poslovne uspešnosti. Za organizacijo, ki ne zadovoljuje potreb in zahtev kupcev, ni nobenega pravega razloga za obstoj (Marolt in Gomišček, 2005, str. 63).

Proces je niz med seboj povezanih, vzajemno delujočih dejavnosti, ki pretvarjajo inpute v outpute (Marolt in Gomišček, 2005, str. 77).

POTEK NAROČILA BLAGA IZ SKLADIŠČA, DELO ODGOVORNE OSEBE PE:

»Ko prispe zjutraj na delovno mesto vodja, poslovodja oz. odgovorna oseba PE, je njegova prva naloga, da izpiše in pripravi cenovke, s katerimi odgovorni sodelavci popravijo cene artiklov, katerih cena se je spremenila. Odgovorna oseba PE med drugim preveri, kateri artikli so bili glede na prejšnji dan prodani in kakšna je trenutna zaloga teh v poslovalnici. Če ugotovi, da nekaterih artiklov ni oz. jih ni v zadostni količini na zalogi, sledi naročilo skladišču.

V informacijski sistem, ki deluje v oblaku, odgovorna oseba vnese naročilo zelenih artiklov in količin, hkrati pa mora paziti, da ima artikel tudi zalogo. Ko je naročilo zaključeno in potrjeno, se avtomatsko prenese v skladišče. Za artikle, ki jih ni na zalogi v skladišču, se pa nahajajo v drugih poslovnih enotah, je potrebno z dogovori med odgovornimi osebami poslovnih enot poskrbeti za ustrezne premike, s katerimi se zaloga med poslovnimi enotami porazdeli.«

Premiki med poslovalnicami se opravljajo s pomočjo zunanjih prevoznikov malih pošiljk (Pošta Slovenije, Slovenske železnice). Za prevoze večjih vrednosti pa poskrbi skladišče s svojo logistiko.

POTEK DELA V SKLADIŠČU PO PREVZEMU NAROČILA:

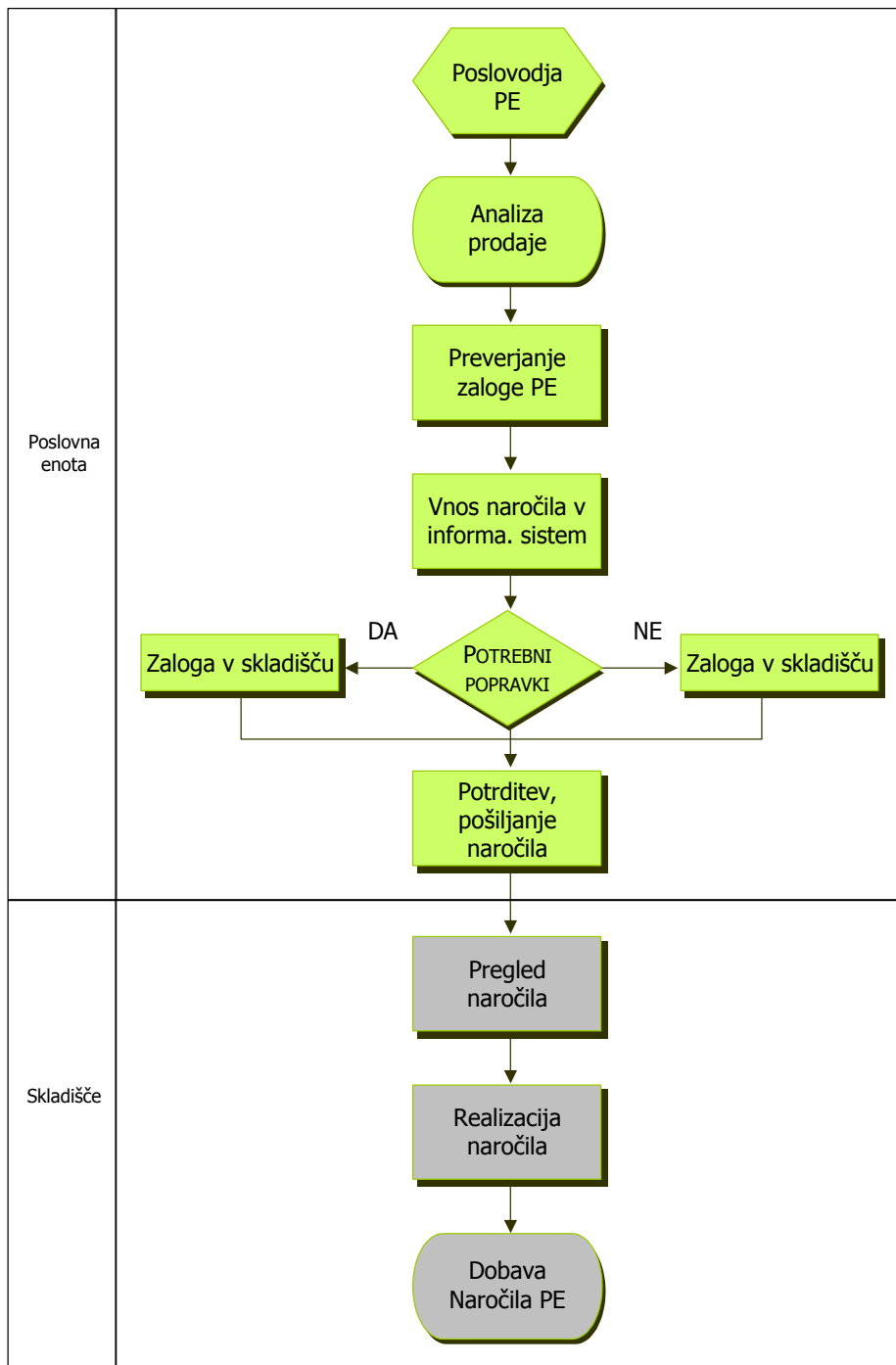
»V skladišču naročilo pregledajo, ga pripravijo in na koncu tudi dobavijo poslovni enoti.«

¹ PE – Poslovna enota

POTEK DELA V PE PO PREVZEMU NAROČILA:

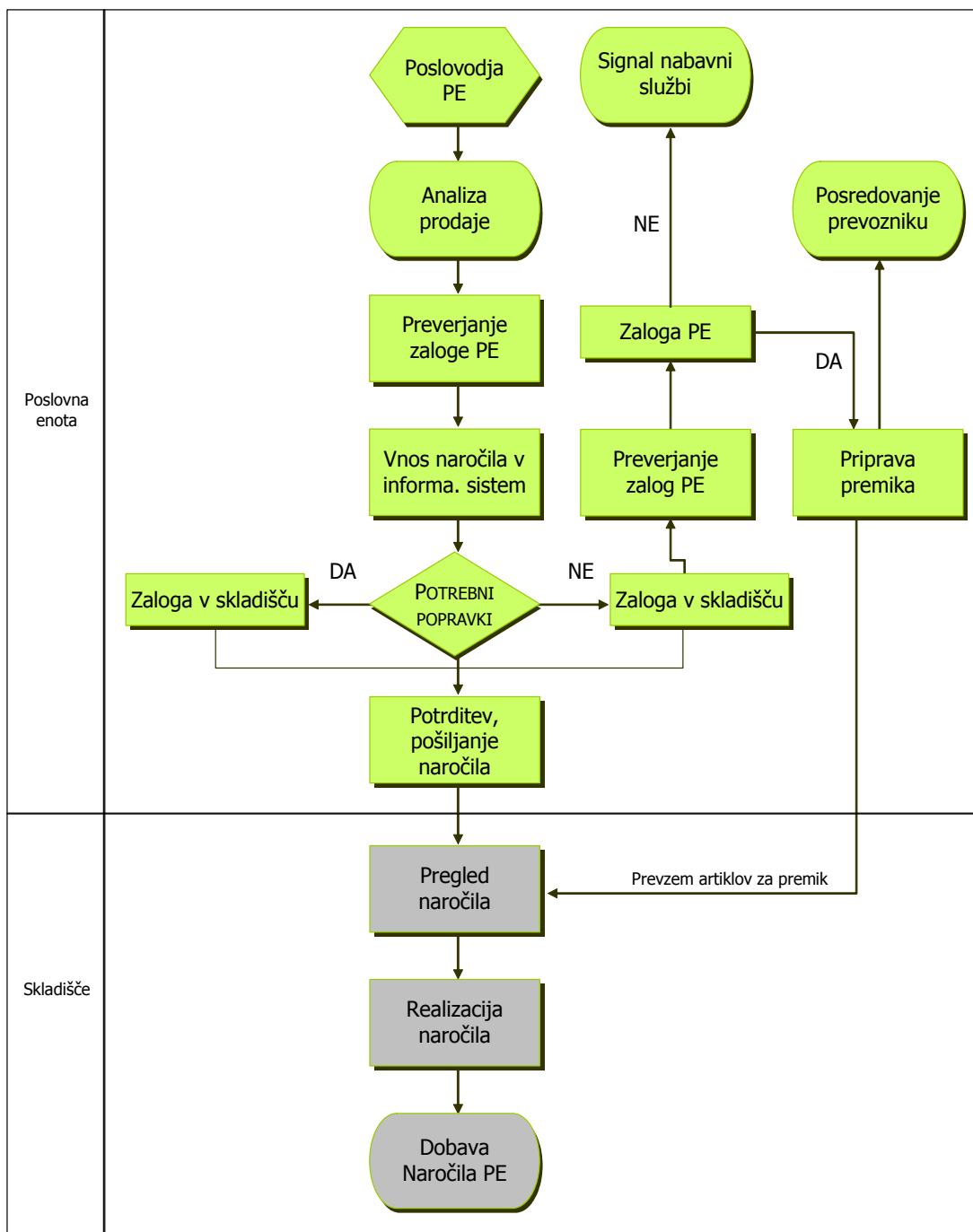
»Prevzeto, manjkajoče ali dopolnjeno blago se opremi s cenovkami in pripravi za nadaljnjo prodajo končnim kupcem.«

Potek naročila PE skladišču



Slika 9: Obstoječi proces 1
(Vir: Lasten)

Premiki med poslovalnicami



Slika 10: Obstoječi proces 2
(Vir: Lasten)

4.3 BENCHMARKING ALI ZGLEDOVANJE PO H&M

Kot velikan na področju prodaje modnih tekstilnih izdelkov H&M v svoji politiki poslovanja zagovarja, da mora vsak izdelek prispeti na pravo mesto ob pravem času po pravi ceni. Na področju poslovanja pa stremi k čim nižjim stroškom in učinkovitejšemu poslovanju.

H&M UPS gre v svojih zahtevah še dlje, vedno zahteva najbolj zelene Transporte.

Da bi dosegli visoko zastavljene cilje, se H&M logistika drži treh ključnih besed: ENOSTAVNOST, ZANESLJIVOST IN PREGLEDNOST.

- ENOSTAVNOST: logistika ne sme postati preveč zapletena.
- ZANESLJIVOST: najhitrejše ni vedno najboljše (zaradi tega H&M daje prednost najbolj zanesljivim in zelenim prevozom).
- PREGLEDNOST: podatke je treba izmenjati med vsemi člani v logistični verigi (<http://about.hm.com/.. /Idea-to-Store/Logistics-and-Distribution.html>, 23. 4. 2013).

POTEK DOBAVE BLAGA V H&M:

»Ko prispe blago v distribucijske centre, se razvrsti in pripravi za posamezno poslovno enoto. Da bi bila dobava čim učinkovitejša, centri za podporo trgovin neodvisno od državnih meja skrbijo za podporo trgovinam v svoji geografski bližini. Posamezne trgovine namreč nimajo svojih skladišč oz. so ta zelo majhna, zaradi tega se polnijo z izdelki, kot to od njih zahteva centralno skladišče. Takoj, ko je izdelek prodan, se pošlje zahteva za dopolnitev zaloga.«

H&M ima namreč v svoj poslovni model vpeljano avtomatsko naročilo skladišču in s pomočjo centrov za podporo trgovin skrbi, da ima trgovina vedno na zalogi artikel, ki je hkrati tudi na zalogi v skladišču.

POTEK DELA ODGOVORNE OSEBE PE PRI PREVZEMU BLAGA IZ SKLADIŠČA V H&M:

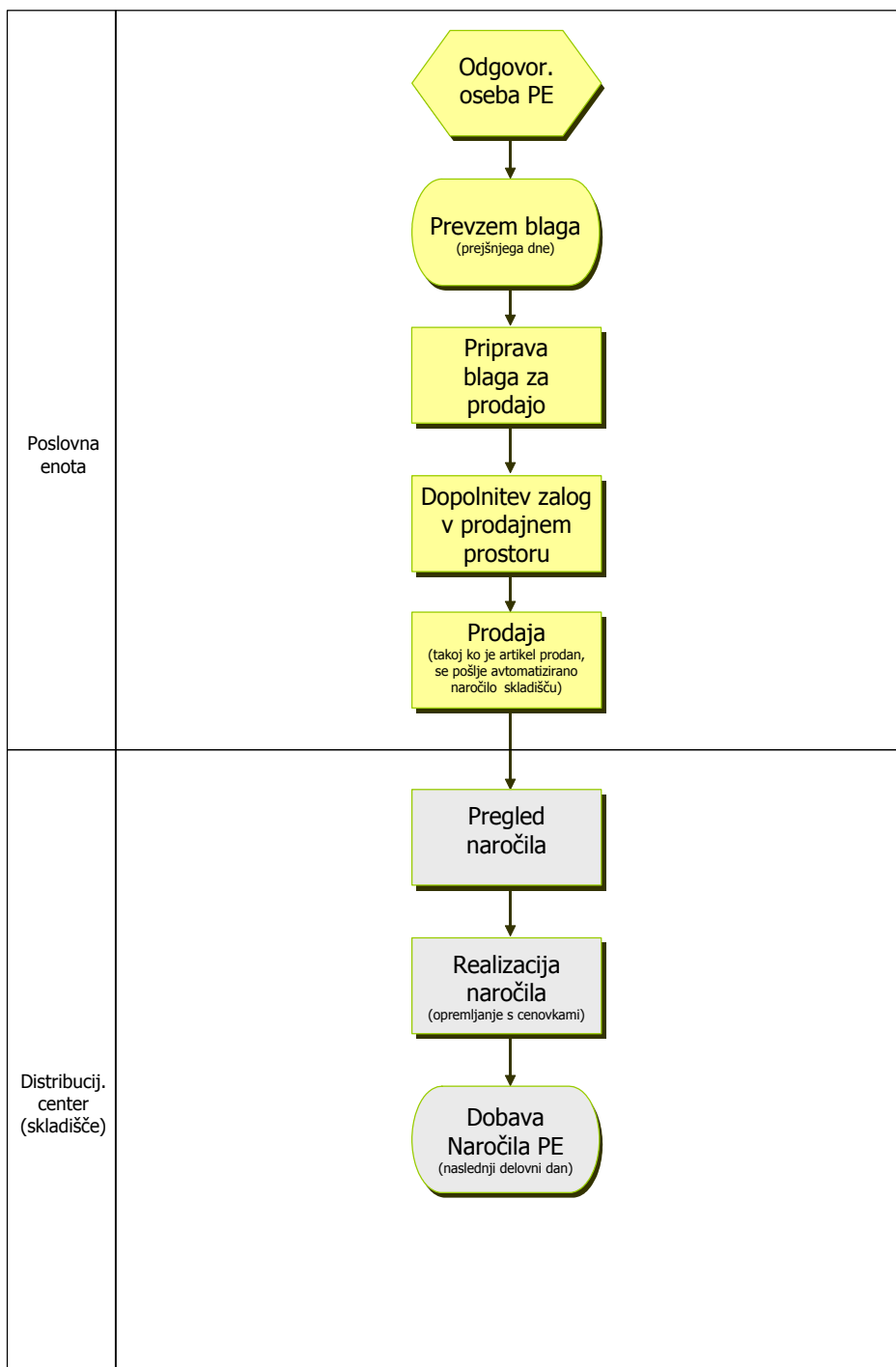
»Ko prispe zjutraj na delovno mesto odgovorna oseba PE, je njegova prva naloga, da najprej naredi avtomatski prevzem blaga, ki ga je prejel iz skladišča. Odgovorni sodelavci nato prevzeto blago pripravijo za nadaljnjo prodajo in z njim dopolnijo prodajni prostor.«

Osredotočenost zaposlenih je usmerjena v videz in dopolnitev zaloga v prodajnem prostoru, še bolj pa v samo prodajo.

POTEK DELA V DISTRIBUCIJSKEM CENTRU H&M:

Distribucijski center dobi zahtevo za dopolnitev zaloga takoj, ko je artikel v PE prodan. Naročilo takoj pregledajo, pripravijo in opremijo s cenovkami ter ga naslednji

delovni dan v jutranjih urah dostavijo poslovalnicam. Če je povečano poslovanje, pa se dobava blaga lahko opravi že isti dan. Potek naročila blaga PE skladišču v H&M je prikazan na naslednji sliki.



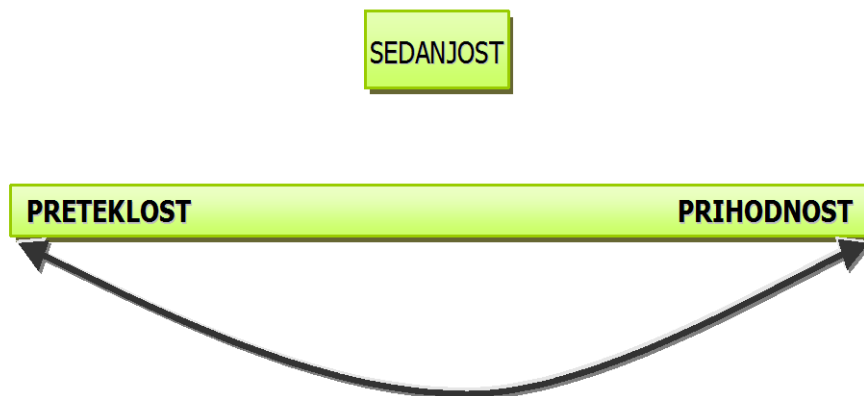
Slika 11: Potek dobave blaga v H&M
(Vir: Lasten)

4.4 KRITIČNA ANALIZA OBSTOJEČEGA NAROČANJA BLAGA IZ SKLADIŠČA

Operacijska logika sistema mora biti usmerjena v prihodnost. Samo s stalnim razmišljanjem o nadaljnjem razvoju in s stalnim zagotavljanjem kakovosti lahko pridemo na pot procesne organizacije, kateri cilj je uspešno zadovoljevanje potreb kupcev.

Obstoječi način naročanja blaga iz skladišča ne omogoča ažurnega dopolnjevanja zalog poslovne enote. Učinkovitost sistema je odvisna od pripravljenosti, sposobnosti odgovorne osebe, da svoje delo opravi čim učinkoviteje in natančneje, kar pa je v določenih trenutkih nemogoče. Zaradi velikosti prodajaln in števila zaposlenih, v želji, da bi čim bolj uresničili želje potrošnikov, so naročila skladišču postavljena na stranski tir in so v veliki meri realizirana, ko to dopušča čas oz. v najslabšem primeru, ko je to nujno.

Zaradi tega bi morali premisliti o spremembi načina dela in vpeljavi načina, kot ga ima v svoj poslovni model vpeljan H&M.



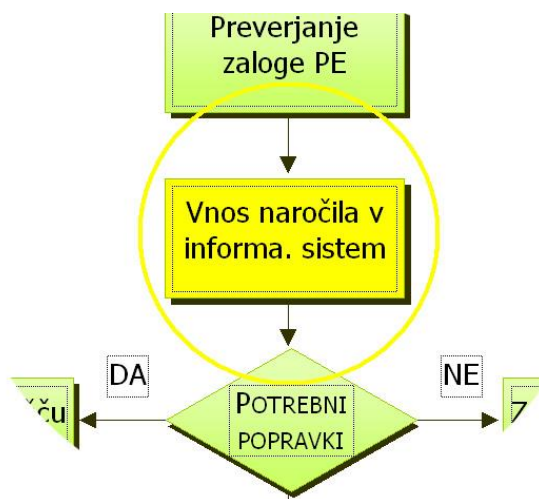
Slika 12: Operacijska logika sistema
(Vir: Lasten, prirejeno po Ambrož, 2012)

5 AVTOMATIZIRAN PROCES NAROČANJA

Avtomatizirano naročanje ima več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje. Vsi resursi so usmerjeni v končnega potrošnika, rezultat se kaže v razbremenjenosti vodij in njihovi participaciji pri uresničevanju želja potrošnikov. Zaloge poslovnih enot so bolj optimalne, hkrati pa dobi nabavna služba odgovor na vprašanja: »Kdaj, koliko in po kakšni ceni.«

Na podlagi intervjuja, ki smo ga predhodno opravili s Klemenom Udovičem, skrbnikom za podporo maloprodajni mreži v Intersportu ISI, sklepamo, da je ideja o avtomatiziranem naročanju blaga iz skladišča odlična. Hkrati meni, da bi s tem razbremenili poslovanje poslovnih enot, zmanjšali stanje starih zalog, stroškov tekočega poslovanja in povečali pretok blaga med poslovnimi enotami in skladiščem. Ne nazadnje pa bi potrošniku omogočili blago, ki si ga želi.

S procesom stalnih izboljšav želimo povečati učinkovitost organizacije. Optimalna zaloga poslovalnice je prvi korak, ki povečuje stroškovno učinkovitost, odpravlja problem starih zalog in povečuje njeno fleksibilnost. Le kot fleksibilna organizacija lahko zelo hitro reagira na neprestane spremembe, ki se pojavljajo v notranjem in zunanjem okolju in kot taka lahko učinkovito uresničuje svoja vizijo in poslanstvo.



Slika 13: Proces, ki ga spreminjamo
(Vir: Lasten)

Avtomatizirano naročilo skladišču se prenese takoj, ko je bil artikel prodan. Ker del poslovanja predstavljajo tudi zunanji dobavitelji, je treba v šifrantu artiklov le označiti, kateri artikli so dobavljivi iz centralnega skladišča in kateri ne.

Nabavna služba tako dobi boljši pregled nad strukturo blaga v skladišču, s tem pa lažje in učinkovitejše poslovanje.

5.1 SPREMEMBE, KI JIH PRINAŠA AVTOMATIZACIJA

POTEK NAROČILA BLAGA IZ SKLADIŠČA, DELO ODGOVORNE OSEBE PE (po novem):

»Ko prispe zjutraj na delovno mesto vodja, poslovodja oz. odgovorna oseba PE, je njegova prva naloga, da izpiše in pripravi cenovke, s katerimi odgovorni sodelavci popravijo cene artiklom, katerih cena se je spremenila. Odgovorna oseba po novem potrdi in naredi prevzem prodanega blaga prejšnjega dne. Odgovornim sodelavcem dodeli pripravo blaga in dopolnitev zaloge v prodajnem prostoru z namenom nadaljnje prodaje.«

Osredotočenost odgovorne osebe ni več količina trenutne zaloge v poslovalnicah in njena struktura, ampak predstavlja osredotočenost na planiranje delovnih aktivnosti. Ker ve, da je informacijski sistem popravljen na način avtomatskega naročila, se lahko bolj osredotoča na strukturo blaga zunanjih dobaviteljev.

Ker je struktura blaga po poslovalnicah optimalna glede na zalogo v centralnem skladišču, ni več potrebe po premikih blaga, ki je na zalogi v skladišču med poslovalnicami.

Ostali premiki manjših vrednosti se še vedno opravljajo med poslovalnicami s pomočjo zunanjih prevoznikov (Pošta Slovenije, Slovenske železnice), le da ti sedaj predstavljajo znatno nižji strošek.

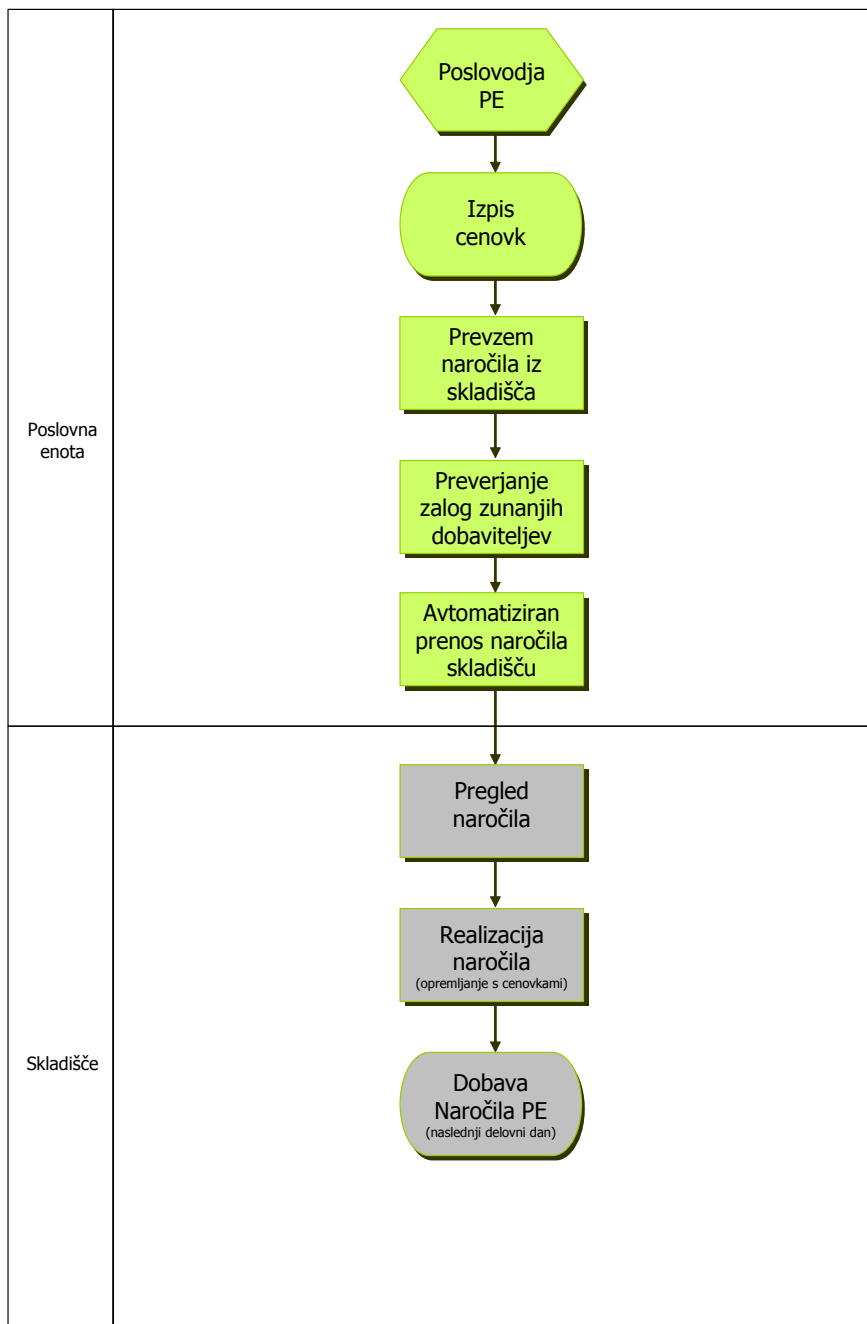
POTEK DELA V SKLADIŠČU (po novem):

»V skladišču v trenutku, ko iz PE prejmejo naročilo, tega pregledajo, pripravijo in opremijo s cenovkami. Blago skladno z logističnimi postopki poslovalnicam dostavijo naslednji delovni dan v jutranjih urah.«

POTEK DELA V NABAVNI SLUŽBI (po novem):

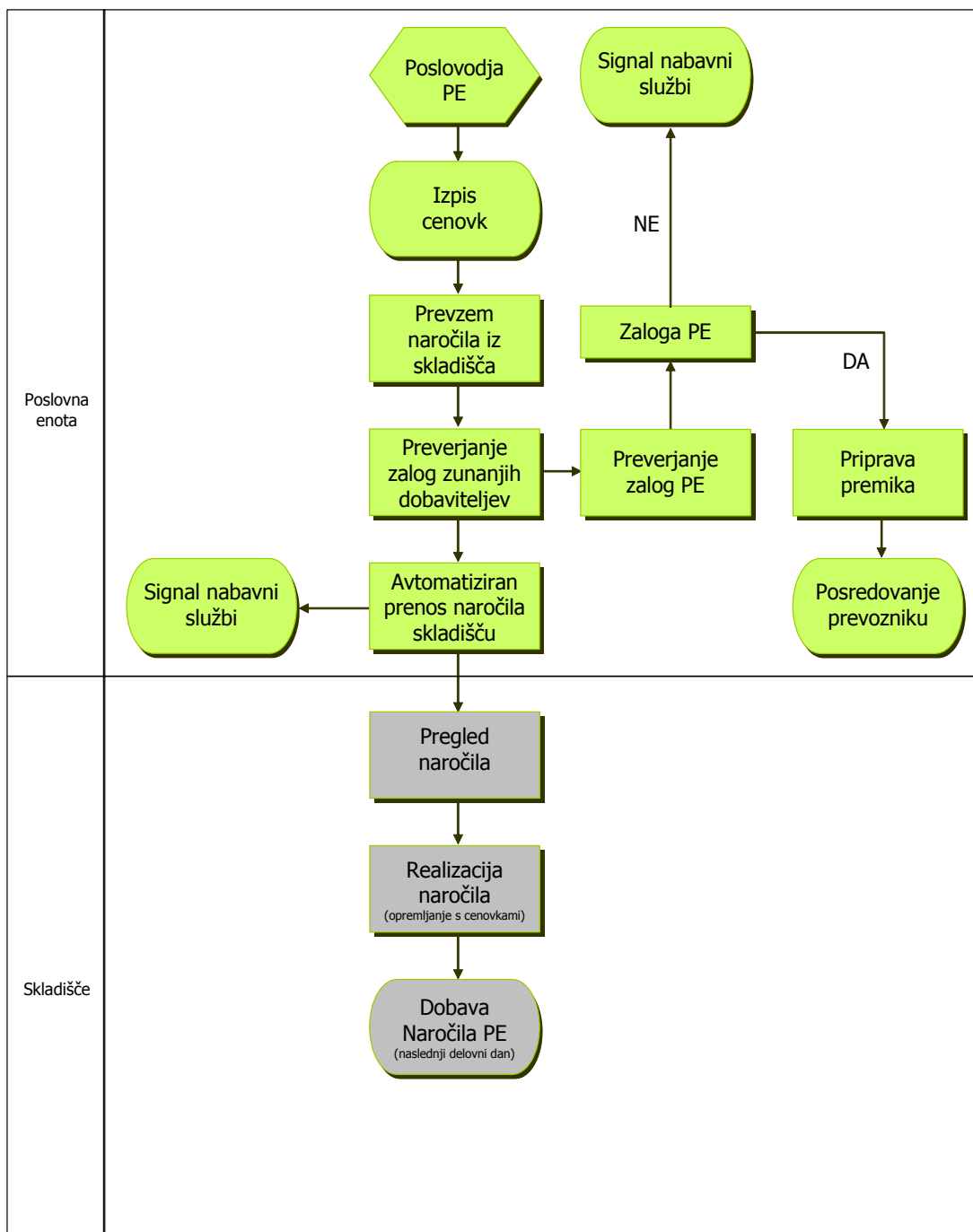
Ker sedaj nabavna služba lahko spremlja obrat zaloge v realnem času, lahko v trenutku povečanja ali zmanjšanja povpraševanja sproži vse postopke, ki so potrebni, da zagotovi pravo blago ob pravem času po pravi ceni po poslovalnicah.

Avtomatiziran potek naročila PE skladišču je opisan na sliki.



Slika 14: Prenovljeni proces 1
(Vir: Lasten)

Premiki med poslovalnicami



Slika 15: Prenovljeni proces 2
(Vir: Lasten)

6 ZAKLJUČKI

Vsaka pot se začne z enim samim korakom. Priprave in pravo načrtovanje predstavljajo 90 % uspeha. V izboljšave nas sili omejenost virov, finančno stanje, predvsem pa konkurenca in naše stranke.

Zaradi tega standardi kakovosti ne smejo biti sami sebi namen, z njimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, hkrati pa mora biti v podjetju vzpostavljen sistem, ki omogoča zbiranje in implementacijo dobrih praks in idej v obstoječe poslovanje. Sistem ne sme biti tog in v breme poslovanju, postati mora fleksibilen, le kot tak lahko predstavlja resno konkurenco in dosledno uresničuje vizijo in poslanstvo.

Bolj ko so procesi enostavni, hitreje omogočajo odkrivanje napak in bolj so prilagodljivi.

S spremembo procesa naročanja blaga iz skladišča na način avtomatiziranega naročanja in z grafičnim prikazom smo na podlagi lastnih izkušenj, videnj in primerjave dela v H&M in v Intersportu ISI pokazali, kako lahko s spremembo delovnega procesa povečamo učinkovitost, hitrost in fleksibilnost poslovanja. Hkrati pa smo dali nabavni službi učinkovito orodje, s katerim lahko natančneje in skladno s pričakovanji in željami potrošnikov naroča blago, s tem pa smo tudi postavili temelje za odpravo starih zalog in boljšo pretočnost blaga med skladiščem in poslovalnicami ter med poslovalnicami.

6.1 OCENA UČINKOV IZBOLJŠAVE NAROČANJA BLAGA IZ SKLADIŠČA

Da bi nudili najboljše izdelke in storitve svojim kupcem, je treba omogočiti čim bolj fleksibilno nabavo, še pomembneje pa je omogočiti učinkovito naročanje manjkajočih izdelkov iz skladišča, ki so po eni strani skladni z operacijsko logiko, po drugi strani pa z avtomatiziranim naročilom skladišču razbremenimo odgovorne osebe PE, poslovalnice dobijo optimalno zalogo, premiki in stroški med poslovalnicami so manjši, saj odpade oz. se zelo zmanjša strošek zunanjih prevoznikov, logistika družbe je boljše izrabljena, komerciala dobi učinkovito orodje, s katerim lahko natančneje spremljala obrat zaloge in tako prepozna pravo strukturo blaga. S poznavanjem prave strukture blaga pa bi bilo zaključevanje novih artiklov učinkovitejše in natančneje, ne nazadnje pa bi se tako bolj približali željam potrošnikov.

Načrtno izboljševanje pomeni večjo učinkovitost in hkrati manjše stroške poslovanja. Izboljšani delovni proces na primeru avtomatskega naročila blaga iz centralnega skladišča poleg finančnih prinaša tudi veliko delovnih učinkov. Razbremeni

odgovorno osebo, poveča pretočnost blaga iz skladišča v poslovne enote ter zagotovi pravi artikel po pravi ceni, ob pravem času na pravem mestu. Nabavni službi daje pravi signal in ji hkrati pove, kateri so pravi artikli in koliko jih potrebujemo. Izboljšava časovno opredeljuje optimalno strukturo in količino blaga v danem trenutku v skladišču in poslovnih enotah ter zmanjšuje problem starih zalog oz. daje vpogled v njihovo zmanjševanje.

6.2 POGOJI ZA UVEDBO AVTOMATIZIRANEGA NAROČANJA BLAGA IZ SKLADIŠČA

Dane so vse možnosti, da se centralna nabava poveže s skladiščem in omogoči centralno polnjenje poslovalnic. Spremeniti oz. prilagoditi je treba le informacijska orodja, ki omogočajo proces prodaje, preverjanja in usklajevanja zalog.

Implementacija avtomatskega naročanja izdelkov skladišču zahteva manjši popravek informacijskega sistema, ki bo po novem omogočal takojšnje pošiljanje naročila skladišču: »Ko je artikel prodan in je hkrati na zalogi v skladišču, se pošlje zahtevek za dopolnitev blaga.«

Z avtomatskim naročanjem blaga se preskoči dosedanji korak, ki zahteva prisotnost in angažiranost odgovorne osebe, da tekoče analizira in dopolnjuje zalogo poslovnih enot. Tako se poveča obrat zaloge, vodje pa dobijo več časa za planiranje delovnih aktivnosti in analizo prodaje blaga zunanjih dobaviteljev, kar omogoči optimalnejšo strukturo blaga, ki jo lahko ponudimo potrošniku.

6.3 MOŽNOST NADALJNEGA RAZVOJA URESNIČEVANJA CILJEV V INTERSPORTU ISI

Poslovno odlične organizacije so usmerjene v uresničevanje zastavljenih ciljev, s katerimi uresničujejo zastavljeno vizijo in poslanstvo.

Najpomembnejši člen verige je potrošnik. Zato je pomembna ciljna usmerjenost, s katero zagotovimo, da se bo ta tudi vračal. Del tega so tudi zaposleni, ki s svojo interakcijo omogočajo, da se kupec počuti dobro. To pa lahko dosežemo le z razbremenitvijo dela in večjo osredotočenostjo na kupca.

Avtomatizirano naročilo skladišču lahko ob pomoči učinkovitih statističnih orodij z manjšimi popravki omogoči natančnejše zaključevanje prihodnjih kolekcij, v katerih je natančno razvidno, koliko, predvsem pa katerega blaga se je prodalo in bi ga potrebovali. S tem pa dopušča več možnosti za raziskavo trga, v katerem bi bilo možno poiskati nove atraktivne izdelke, odkriti dodatno ponudbo in storitve, ki bi privabliale kupce.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Ambrož, M. in Lotrič, B. (2009). *Viharnost organizacije*. Kranj: B&B.

Ambrož, M. in Mihalič, T. (1998). *Pot k odličnosti. Vodenje v negotovem in kompleksnem okolju*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.

Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.

Čarter, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Endl, R., Knolmayer, G. in Pharer, M. (1998). *Modeling processes and workflows by business rules*. Bern: University of Bern.

Kovačič, A. in Vukšič, B. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.

Malek, N., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.

Marolt, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

Mihelič, A. in Škafar, B. (2008). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC.

Možina, T., Zorič, M. in Klemenčič, S. (2007). *Metoda z gledovanja pri presoji in razvijanju kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Savič, N., Kern Pipan, K. in Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično. Z uporabo modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Littera picta.

Sull, D. N. (2005). *Why good companies go bad and how great managers remake them*. Boston: HBSP.

Spletne strani:

H&M. Logistika in Distribucija (online). 2013. (citirano 23. 4. 2013). Dostopno na naslovu: <http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Facts-About-HM/Idea-to-Store/Logistics-and-Distribution.html>.

Intersport. Letno poročilo 2011 (online). 2013. (citirano 5. 5. 2013). Dostopno na naslovu: http://www.intersport.si/company/intersport_isi_lp2011.pdf.

Intersport. Zgodovina (online). 2013. (citirano 15. 5. 2013). Dostopno na naslovu: <http://www.intersport.com/company/history>.

Mercator. Letno poročilo 2012 (online). 2013. (citirano 28. 5. 2013). Dostopno na naslovu: <http://www.mercator.si/>.

Mercator. ISO9001:2008 (online). 2013. (citirano 27. 5. 2013). Dostopno na naslovu: <http://www.mercator.si/si/druzbeno-odgovornost/skrb-za-potrošnika-kakovost-ucinkovitost/kakovost/iso-9001/>.

Mercator. ISO14001:2004 (online). 2012. (citirano 27. 5. 2013). Dostopno na naslovu: <http://www.mercator.si/si/druzbeno-odgovornost/varstvo-okolja/iso-14001/>.

Strokovne in poslovne revije:

Urbanija, A. (2012). Kako se je Kodaku utrgal film. *Manager*, 2012(2), 40–43.

Urbanija, A. (2012). Kdor posluša podrejene, lahko veliko privarčuje. *Manager*, 2012(5), 47.

Skripta predavanj:

Ambrož, M. (2012). *Poslovni procesi*. Kranj: B&B.

Zalokar, M. (2013). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Kranj: B&B.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju: Primerjava dveh procesov naročil in predlogi za izboljšanje v Intersportu

Klemen Udovič v Intersportu ISI skrbi za podporo maloprodajni mreži, nemoteno poslovanje med skladiščem in mrežo trgovin ter opravlja delo koordinatorja poslovanja.

KJE MENITE, DA BI MORAL INTERSPORT ISI ISKATI SVOJO KONKURENČNO PREDNOST?

Fleksibilnost poslovanja, poslovanje bi moralo biti še bolj fleksibilno, še bolj usmerjeno k končnemu potrošniku. Tu menim, da bi morali iskati svojo konkurenčno prednost.

NA KAKŠEN NAČIN BI TO DOSEGLI?

Z večjo angažiranostjo zaposlenih, bolj učinkovitim pretokom blaga iz skladišča v poslovalnice in med poslovalnicami. Skratka, da bi potrošniku omogočili blago, katero si želi.

ALI MENITE, DA JE LAHKO OMOGOČITI POTROŠNIKU BLAGO, KATERO SI ŽELI?

Seveda, le da je to včasih težko doseči, ob obvladljivih stroških. Najpomembnejše je, da je pravo blago ob pravem času po pravi ceni dosegljivo potrošniku.

ALI SE TO DA?

Z večjo angažiranostjo poslovođij, da ponaročijo blago, ki je na zalogi v skladišču, se da.

SE VAM ZDI BENCHMARKING MED PODJETJI SMISELN?

Seveda, le tako se lažje zavemo svojih pomanjkljivosti in hkrati gradimo na svojih prednostih. Potrebna je le implementacija dobrih idej v lastno poslovanje z namenom, da bi bili še boljši. Po drugi strani izboljšano poslovanje pomeni izboljšano stroškovno učinkovitost in prednost pred konkurenco.

KAKŠNA SE VAM POTEM ZDI IDEJA O AVTOMATIZIRANEM NAROČANJU BLAGA IZ SKLADIŠČA? O TEM, DA BI ODGOVORNE OSEBE VEČ ČASA POSVEČALE POTROŠNIKU IN MANJ STRUKTURI ZALOGE PE?

Odlična. Menim, da bi prav to povečalo obrat zaloge, hkrati zagotovilo večji pretok in boljšo strukturo blaga po poslovalnicah. Poslovođje pa bi več časa posvečali prodaji in aktivnostim, ki vodijo k večji prodaji.

KAZALO SLIK

Slika 1: 1. logotip Intersporta	3
Slika 2: 2. logotip Intersporta	3
Slika 3: 3. logotip Intersporta	4
Slika 4: Intersport ISI, d.o.o., in njegovi licenčni trgi.....	5
Slika 5: Organizacijska struktura	6
Slika 6: Demingov krog – PDCA.....	9
Slika 7: Standardi ISO	13
Slika 8: Proces benchmarkinga v 9 korakih	17
Slika 9: Obstoječi proces 1	20
Slika 10: Obstoječi proces 2	21
Slika 11: Potek dobave blaga v H&M	23
Slika 12: Operacijska logika sistema	24
Slika 13: Proces, ki ga spreminjamo.....	25
Slika 14: Prenovljeni proces 1	27
Slika 15: Prenovljeni proces 2	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Svetovni trg digitalnih fotoaparatov	11
--	----

POJMOVNIK

Angažiranost:	Aktivno, dejavno
Ažurno:	Hipno, takoj
Benchmarking:	Metoda zgledovanja
Cenovke:	Izpisana cena
Ekspertiza:	Izvedensko mnenje
Filozofija:	Dognanje, razmišljanje
Fleksibilnost:	Prilagodljivost
Fokus:	Osredotočanje, usmerjenost
Interakcija:	Sodelovanje, medsebojno vplivanje
Koncern:	Združeno, veliko podjetje
Participacija:	Udeležba, sodelovanje
Proaktivno:	Prezemanje pobude
Realizirati:	Uresničiti, izpolniti
Resursi:	Vir, zaloga, sredstvo
Revidiran dokument:	Pregledan, skladen dokument
Sinonim:	Skoraj enak pomen
Stremeti:	Prizadevati si doseči

KRATICE IN AKRONIMI

EFQM:	European Foundation for Quality Management: evropski sistem zagotavljanja kakovosti.
EOQ:	European Organisation of Quality
EQA:	European Quality Award
H&M UPS:	logistika H&M
ISO:	International Organisation for Standardisation
MBNQA:	Malcom Baldrige National Quality Award
PE:	Poslovna enota
TQM:	Total quality management: celovito ravnanje s kakovostjo