

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA
ACADEMIA MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA
INFORMACIJSKEGA SISTEMA KOT KORAK K
OPTIMIZACIJI IN IZBOLJŠANJU POSLOVANJA
PODJETJA ABC, d.o.o.**

Študent: ANDREJA GAŠI

Naslov: Janževa gora 37/b, Selnica ob Dravi

Št. Indeksa: 11190122442

Način študija: izredni

Program: računovodja

Mentor: mag. Sonja Kuhar

Maribor, oktober 2007

IZJAVA

Študentka Andreja Gaši izjavljam, da sem (v skladu z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah -UL 16/2007) avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Sonje Kuhar.

V Mariboru, dne 17. 10. 2007

.....

Podpis

ZAHVALA

Zahvala mentorici mag. Sonji Kuhar za strokovno pomoč pri oblikovanju naloge in dobrodošle nasvete, celotnemu kolektivu Višje strokovne šole ACADEMIA, predvsem direktorici mag. Majdi Kralj, ki mi je ponudila kvalitetno izobraževanje, in ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša - Bezjak za spodbudo pri pisanju diplomske naloge,

Zahvala velja direktorici podjetja ABC, ki mi zaupa in me vsakodnevno vzpodbuja pri mojem delu in izobraževanju.

Zahvaljujem se Aniti Kokot za lektoriranje diplomske naloge.

Največja zahvala pa gre moji družini, partnerju Muhamedu, sinu Benjaminu in hčerki Adriani za potrpežljivost in podporo ob študiju in predvsem za to, da so verjeli vame in bili ponosni name. Še posebej se zahvaljujem mami Ivanki in očetu Ediju za vso pomoč, ki sta jo nudila meni in moji družini v času mojega študija.

POVZETEK

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, teoretičnega dela in praktičnega dela. V uvodu je opredeljeno področje, ki je predmet raziskave, namen in cilji, osnovne trditve, predpostavke, omejitve in raziskave ter predvidene metode raziskovanja.

Teoretični del opisuje značilnosti trgovskega podjetja, procese nabave trgovskega blaga, upravljanje z zalogami, prodajo v trgovini na drobno ter informatiko v trgovskem podjetju.

Opisano je maloprodajno trgovsko podjetje, prednosti in slabosti starega in novega

V praktičnem delu diplomskega dela je predstavljen postopek uvajanja novega maloprodajnega programa in težave, na katere so pri prenovi naleteli.

Nazadnje so še predstavljeni rezultati izboljšav, ki so prispevali k optimizaciji in izboljšanju poslovanja podjetja.

KLJUČNE BESEDE:

Nabavni procesi, prodaja v trgovini na drobno, upravljanje zalog, informacijski sistem

ABSTRAKT

My diploma consists of introduction, theoretical and practical part. The area of my research, the intention and the goal, presumptions, research limits and anticipated research methods are defined in introduction.

Theoretical part is describing for feature of commercial company, processes of purchase of commercial goods, administration with stocks, sells in retailer company and information science in commercial company. Retail commercial company is described, advantages and disadvantages of old and new information system and causes for replacement.

Procedure of introduction of new retail programme is introduced in practical part of dissertation and of problem on which are at renovation come across.

Results of improvements still are introduced at last, that they contributed to optimization and improvement of business of company.

KEYWORDS:

Purchase processes, sells in retailer company, administration of stocks, information system

KAZALO VSEBINE:

1 UVOD.....	8
1.1 Opredelitev področja in opis problema	9
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve.....	10
1.3 Predpostavke in omejitve	10
1.4 Predvidene metode raziskovanja	11
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZNAČILNA ZA TRGOVINSKO POSLOVANJE	12
2.1 Značilnosti trgovskega podjetja.....	12
2.2 Nabava trgovskega blaga in logistika.....	14
2.2.1 Opredelitev nabave.....	14
2.2.2 Nabavni proces	14
2.2.3 Organiziranost nabavne funkcije.....	17
2.2.4 Opredelitev logistike.....	19
2.3 Upravljanje z zalogami	20
2.3.1 Cilji upravljanja z zalogami	20
2.3.2 Računalniška podprtost spremljanja zalog	21
2.3.3 Informacije o zalogah	22
2.4 Prodaja v trgovini na drobno	23
2.4.1 Prodajne cene v trgovskem podjetju.....	23
2.5 Informatika v trgovskem podjetju	25
2.5.1 Informacijski sistem	25
2.5.2 Sestavni del informacijskega sistema	25
2.5.3 Težave pri razvoju informacijskega sistema.....	26
3. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	28
3.1 Kratka predstavitev podjetja.....	28
3.2 Opis starega informacijskega maloprodajnega sistema.....	29
3.2.1 Prednosti starega maloprodajnega programa	29
3.2.2 Slabosti in težave starega maloprodajnega programa.....	30
3.3 Pojasnitev vzrokov odločitve o nabavi novega maloprodajnega programa	32
3.3.1 Neučinkovitost nabavnega procesa	32
3.3.2 Nepreglednost nad nabavnimi in prodajnimi cenami ter izgube RVC-ja.....	35
3.3.3 Neučinkovito upravljanje s skupnimi zalogami	36
3.4 Iskanje novega ponudnika programske opreme	38
3.4.1 SWOT analiza starega in novega maloprodajnega programa.....	39
3.5 Predstavitev programske rešitve	40
3.5.1 Predstavitev programske hiše XYZ.....	40
3.5.2 Predstavitev poslovnega paketa »MPC« – celovita poslovna rešitev	41
3.5.3 Zniževanje TCA stroškov (Total Cost of Application Ownership)	42
3.5.4 Ključne prednosti uporabnikov »MPC« aplikacij	43
3.5.5 Značilnosti sistema »MPC«	43
3.5.6 Gradniki sistema »MPC«	44
3.5.7 »MPC« program in prodaja – Blagajna	44
3.5.8 »MPC« program in prodaja – Poslovodstvo.....	45
3.5.9 »MPC« program in prodaja – Centrala.....	46
3.5.10 Posebne lastnosti	47

4 POSTOPEK UVAJANJA PROGRAMSKE REŠITVE »MPC« V PODJETJE ABC, d.o.o.....	50
4.1 Metodologija uvajanja poslovne rešitve	50
4.2 Zagotovitev ustrezne programske opreme.....	51
4.3 Šolanje uporabnikov	54
4.4 Nameščanje programske opreme.....	55
4.5 Težave pri prenovi programske opreme	55
5 IZBOLJŠAVE, KI JIH JE V PODJETJE PRINESLA NOVA MALOPRODAJNA PROGRAMSKA OPREMA.....	58
5.1 Predstavitev rezultatov izboljšave nabavnega procesa	58
5.1.1 Sprememba organizacijske strukture zaposlenih in njihovih delovnih nalog	59
5.2 Predstavitev rezultatov izboljšav nad upravljanjem z zalogami trgovskega blaga	60
5.2.1 Analiza povprečnih zalog v podjetju	61
5.2.2 Analiza prihranka vezave sredstev v zalogah.....	63
5.3 Predstavitev rezultatov izboljšanja pregleda nad cenami in nadzorom nad cenovno politiko podjetja	64
5.3.1 Analiza odstotka RVC-ja	65
6 SKLEP	67
7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	71

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Dvanajststopenjski nabavni proces.....	15
Tabela 2: SWOT analiza starega in novega maloprodajnega sistema.....	39
Tabela 3: Pregled prihranka stroškov dela iz reorganizacije prevzema blaga.....	60
Tabela 4: Pregled gibanja povprečnih zalog.....	61
Tabela 5: Pregled prihranka finančnih odhodkov na račun znižanja povprečnih zalog.....	63
Tabela 6: Pregled prihranka finančnih odhodkov na račun znižanja povprečnih zalog.....	65

KAZALO GRAFOV:

Graf 1: Gibanje povprečne zaloge v opazovanem podjetju.....	62
Graf 2: Pregled prihranka finančnih odhodkov na račun znižanja povprečnih zalog.....	66

1 UVOD

Človek je bitje sprememb, ki, čeprav nenehno hrepeni po varnosti, blagostanju in lastnem zadovoljstvu, nikoli ne miruje. Nenehno išče nekaj boljšega. Ob pogledu v prihodnost zazna nove priložnosti, ki mu vzbudijo upanje, iz upanja zraste pogum in ta preslepi tveganje, in tako se poda v nove spremembe.

Spremembe, ki v tem trenutku najbolj vplivajo na naš vsakdan, so vezane na razvoj informacijske tehnologije. Spremembe so tako celovite in intenzivne, da uporaba informacijske tehnologije ni le ena izmed alternativ, ampak pogosto edina pot.

Prenova in informatizacija poslovanja je vse več kot implementacija »novih« programskih rešitev. Gre za zahtevno nalogo, ki se je mora podjetje lotiti na najvišjem nivoju, smotrno in preudarno.

Danes se podjetja ukvarjajo s čedalje hujšo konkurenco. Delovati znotraj nje in obstati je želja vsakega podjetja. Prednost imajo tista podjetja, ki se na zahteve kupcev odzivajo čim hitreje in s kakovostnimi produkti ali storitvami, hkrati pa lahko podjetja racionalizirajo svojo nabavo s hitrejšimi odzivnimi časi in različnimi tehnikami postopanja z zalogami.

V prvi vrsti pa podjetje potrebuje odgovore na vprašanja, kot so:

- Kakšni so razlogi za prenovo poslovnega informacijskega sistema?
- Kakšni so obstoječi poslovni procesi?
- Kako jih lahko optimiziramo?
- Kakšne težave to predstavlja našim zaposlenim?

Ko si podjetje odgovori na vsa zastavljena vprašanja in želi postati del zgodbe o uspehu, želi z informatizacijo poslovnih procesov povečati učinkovitost poslovanja, izboljšati svojo uspešnost, zagotoviti boljše delovne pogoje svojih zaposlenih.

K poslovanju podjetij odločilno vpliva informacijska tehnologija. Izkoriščanje in obvladovanje informacijske tehnologije lahko v podjetju v današnjih časih prinese veliko konkurenčno prednost in zmanjševanje stroškov poslovanja. Poznavanje informacijskih sistemov in nenehno

izboljševanje le-teh pa je problem podjetij, ki opravljajo svojo dejavnost na utečen, staromodni način.

Vsako podjetje s svojo rastjo in širitvijo poslovanja prevzema tveganje, da mu obstoječi sistem ne bo nudil zadostne podpore pri njegovem nadaljnjem poslovanju. S širitvijo in rastjo podjetja se veča tudi obseg podatkov. Podjetja so z majhno količino podatkov relativno lahko poslovala oziroma te podatke z izkušnjami povezovala v pomembne informacije, ki so služile nadaljnjemu odločanju.

Nujno je, da slovenska podjetja ujamejo korak s časom, izkoristijo prednosti globalizacije, prednosti informacijske tehnologije, jo uvedejo v svoje poslovanje in s tem zagotovijo povezanost in nadzor vseh poslovnih funkcij v podjetju.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Diplomsko delo se nanaša na podjetje ABC, d.o.o., ki se ukvarja z maloprodajo trgovskega blaga pretežno živili in drugim blagom široke potrošnje. Posluje na lokalni ravni in ima v lasti 8 samopostrežnih trgovin na področju severovzhodne Slovenije. Podjetje je srednje veliko in trenutno zaposluje 110 delavcev. Na trgu deluje že dobrih 15 let.

Diplomsko delo bo temeljilo na predhodnjem opisu stanja informacijskega sistema v podjetju ABC, d.o.o., ter njegovi uspešni prenovi maloprodajnega informacijskega programa.

Problematika v podjetju, ki je pritegnila našo pozornost, je uvedba centralne nabave s poenoteno centralno bazo podatkov ter centralno vodenje cenovne politike in upravljanje s skupnimi zalogami.

Kot smo že omenili, podjetje posluje z osmimi poslovnimi enotami, ki so lokacijsko med seboj oddaljene. Na trgu deluje s skupno cenovno politiko. S starim informacijskim sistemom je imelo pri poslovanju precejšnje težave. Največje težave so bile v medsebojni nepovezanosti enot, kar je pomenilo, da je bila vsaka poslovna enota edinstvena znotraj podjetja in iz tega vidika podjetje ni bilo sposobno nadzirati cen, zalog in nabave na nivoju celotnega podjetja.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je predstavitev prenove informacijskega sistema v podjetju z nabavo nove sodobne programske opreme z informacijsko rešitvijo, ki jo bomo poimenovali MPC program. Prenova sistema je stekla v letu 2006 in se v smislu nadaljnjih izboljšav še nadaljuje.

Cilj diplomskega dela je ocena dosedanjega uvajanja nove programske opreme v podjetje ABC, d.o.o., opisati izboljšave v poslovanju podjetja ter nakazati smernice za nadaljnji razvoj informatike v podjetju.

Diplomsko delo tako govori o nadgradnji predhodno uvedenega finančno-računovodskega dela informacijskega programa z uvedbo maloprodajnega informacijskega programa.

V nalogi bomo omenili nekatere prednosti, ki jih prinaša centraliziran informacijski sistem, vzroke za prenovo, potek uvajanja tega programa v poslovni sistem, slabosti in težave, na katere smo pri tem v opazovanem podjetju naleteli, ter predvsem predstaviti izboljšave, ki jih je v podjetje prinesla uvedba programske opreme.

Osnovna trditev diplomskega dela je dokazati prednosti in izboljšave, ki jih je v poslovanje prinesla uvedba in uporaba nove programske opreme:

- izboljšanje nabavnega procesa v opazovanem podjetju;
- izboljšanje pregleda nad nabavnimi in prodajnimi cenami in s tem vpliv na doseganje boljše razlike v ceni;
- učinkovitejše upravljanje z zalogami.

1.3 Predpostavke in omejitve

Ob pisanju diplomskega dela bomo morali upoštevati podatke, kot so poslovna skrivnost podjetja, nepripravljenost zaposlenih v organizaciji, pomanjkanje literature, ter vzorce podatkov za določeno obdobje.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Diplomsko delo bom opisala na primeru konkretnega podjetja. Uporabila bom teoretične in statistične podatke, ki nam jih bo dalo podjetje na razpolago. Opravili bomo razgovore z zaposlenimi, kateri so imeli največ opravka z obravnavano problematiko. Podatke za raziskovalni del bomo skušali pridobiti na internetu, v podatkovni bazi opazovanega podjetja in javno dostopni literaturi. Dobljene podatke bomo statistično obdelali in jih prikazali v tabelah in grafih.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZNAČILNA ZA TRGOVINSKO POSLOVANJE

2.1 Značilnosti trgovskega podjetja

Trgovino lahko opredelimo kot gospodarsko dejavnost, ki jo sestavljajo nabava različnih izdelkov, njihovo skladiščenje in hranjenje ter prodaja številnim porabnikom v ustrezni količini in sortimentu, na določenem kraju in ob določenem času ter na način, ki je najbolj prilagojen njihovim potrebam.

Temeljna naloga trgovine je torej posredovanje izdelkov med proizvodnjo in porabo, ki naj proizvajalcem olajša prodajo, porabnikom pa zagotovi zadovoljitev njihovih potreb. Poleg samega posredovanja opravlja trgovina še številne druge dejavnosti, kot so skladiščenje, hranjenje, sortiranje, embalaranje, odpremo in prevoz (Potočnik, 2001, str. 25).

Izhodišče optimalnega delovanja trgovine je učinkovito zadovoljevanje potreb končnih porabnikov. Trgovci, ki kupujejo izdelke pri proizvajalcih zaradi nadaljne prodaje in posredovanja končnim porabnikom, so zainteresirani, da dosežejo čim večji dobiček z ustreznim oblikovanjem sortimenta, prodajnih cen in storitev.

Trgovska podjetja delimo na dve veliki skupini:

- notranjetrgovinska podjetja, ki poslujejo (nabavljajo in prodajajo) izključno ali vsaj pretežno na domačem trgu;
- zunanjetrgovinska podjetja, ki poslujejo pretežno, pogosto pa izključno na tujih trgih.

Trgovinsko dejavnost delimo na dva velika dela, in sicer na trgovino na debelo (veleprodaja) in trgovino na drobno (maloprodaja). Glede na to, da je proučevano podjetje notranjetrgovinsko podjetje in trgovina na drobno, se bomo v nadaljevanju omejili na nekaj značilnosti trgovine na drobno.

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posredni stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Njena naloga je, da zagotovi ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev.

Za izvajanje svoje posredniške dejavnosti morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati z ustreznimi prodajnimi in skladiščnimi prostori, potrebno zalogo blaga in strokovno usposobljenimi prodajalci:

- prodaja na drobno poteka v prodajalnah, ki sestavljajo maloprodajno mrežo; ta mora biti razporejena po celotnem gospodarskem prostoru, da zagotavlja primerno oskrbo prebivalstva;
- nabave blaga ni mogoče natančno časovno uskladiti s potrebami prodaje, zato morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati s primernim skladiščnim prostorom in priročnimi skladišči v vsaki prodajalni;
- za trajno in nemoteno oskrbo prebivalstva morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati s primerno zalogo blaga (po količini in asortimentu), ki ga potrebujejo porabniki tržnogravitacijskega območja posamezne prodajalne. Ne zadostna ali neustrezna zaloga povzroča slabše zadovoljevanje potreb, posledica tega pa je preusmeritev kupcev h konkurenčnim trgovskim podjetjem. Nasprotno pa prevelika zaloga posameznih izdelkov povečuje stroške poslovanja, zmanjšuje koeficient obračanja, povzroča večje tveganje in s tem tudi znižuje pričakovan dobiček. Zato je oblikovanje optimalne zaloge glede količine, sortimenta in časovne razporeditve bistvenega pomena za uspešno poslovanje vsakega trgovskega podjetja na drobno, zlasti ker se zahteve porabnikov zaradi mode, nakupovalnih navad ter novih potreb in želja hitro spreminjajo;
- pomemben dejavnik uspešnega poslovanja trgovskih podjetij na drobno so zaposleni v nabavni službi in v prodajalnah. Prodajalci morajo dobro poznati tehniko in postopke prodaje, psihologijo prodaje in reakcije kupcev v različnih prodajnih situacijah (Korošec, 2005, str. 12).

2.2 Nabava trgovskega blaga in logistika

Trgovino lahko opredelimo kot gospodarsko dejavnost, ki jo sestavljajo nabava različnih izdelkov, njihovo skladiščenje in hranjenje ter prodaja številnim porabnikom v ustrezni količini in sortimentu, na določenem kraju in ob določenem času ter načinu, ki je najbolj prilagojen njihovim potrebam.

Nabavna dejavnost je ena izmed funkcij vsake poslovne organizacije. Nabavna logistika je podsistem celotne podjetniške logistike. Dejavnost nabavne logistike skrbi, da so potrebni atikli fizično na voljo poslovnemu sistemu. Nabava pa se ukvarja z izbiro nabavnih virov, s količinami, ki jih je potrebno nabaviti, s časovnim usklajevanjem nabav in z ustreznimi vrstami potrebnega trgovskega blaga.

2.2.1 Opredelitev nabave

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik (1996, str. 6–7) pojmuje nabavo ožje in širše. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup blaga po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem blaga, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju poda opredelitev nabave, za katero moramo poznati odgovore na vprašanja: kaj, koliko, kdaj, kje, pod kakšnimi pogoji kupiti in koliko plačati. Potem lahko natančneje rečemo, da je nabava poslovna funkcija, ki pravočasno, v potrebni količini, primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo, trgovska podjetja pa z blagom za nadaljnjo prodajo (Korošec, 2005, str. 8).

2.2.2 Nabavni proces

Avtorji si glede na stopnje nabavnega procesa niso povsem enotni, Weele (1998, str. 133) na primer govori o modelu šestih stopenj nabavnega procesa, Potočnik o devetih postopkih itd., vendar med njimi ne gre za bistvene vsebinske razlike. Stopnje si sledijo v logističnem zaporedju, med njimi pa obstaja tesna povezava. Slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje in seveda celotnega procesa nabave. V tabeli 1 prikazujemo dvanajststopenjski nabavni proces.

Tabela 1: Dvanajststopenjski nabavni proces

1. Zaznavanje potreb	2. Interno naročilo	3. Pregled internega naročila	4. Izdelava specifikacije
5. Raziskava dobaviteljev	6. Izbira dobaviteljev	7. Naročilo	8. Sklenitev pogodbe
9. Spremljanje naročila	10. Prevzem blaga	11. Likvidacija računa	12. Evidenca in arhiviranje

Vir: Završnik, 1996, str. 57

Zaznavanje potreb je prva faza nabavnega procesa. Ravnatelji organizacijskih enot so odgovorni za spoznavanje potreb na svojem delovnem mestu. Poznati morajo vrste potreb, njihov obseg, čas zadovoljitve in morajo jih znati jasno opredeliti. Nabavni oddelek pa mora težiti k čimbolj standardiziranim potrebam, izrečenim pravočasno, in seznaniti interne naročnike o dobavnih časih. Slednji sestavljajo **interno naročilo**, v katerem je natančen opis zelenega blaga. Vsako **interno naročilo pregleda** odgovorna oseba v nabavi, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naročila za to pooblaščen, ali je potrebo možno zadovoljiti s cenejšim substitutom, ali so

zagotovljena finančna sredstva, pregledati mora zaloge ter posebno skrb nameniti nadzoru upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa. Sledi **izdelava specifikacije**, ki pomeni natančen opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti. V funkcionalni specifikaciji so opisane funkcije, ki jih mora imeti blago za uporabnika; tehnična opisuje značilnosti blaga, specifikacija za logistiko in vzdrževanje pa opredeljuje način dostave blaga in zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev. Preden specifikacijo pošljejo dobavitelju, jo mora uradno potrditi nabavni oddelek, kar naj bi preprečilo nesporazume v naslednjih stopnjah nabavnega procesa. Po izdelavi specifikacije nabavni oddelek začne z **raziskavo dobaviteljev**. Namen je na domačem in tujem trgu ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja. Na podlagi raziskave se **izbere dobavitelja**. Izbira dobavitelja je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije. Nanjo vpliva cena, plačilni pogoji, dobavni roki, reference, preteklo sodelovanje in prilagodljivost spremembam. Po izbiri najboljšega dobavitelja sledi **izvedba naročila**, ki pomeni sprejem ponudbe izbranega dobavitelja. Hkrati je naročilo tudi dokument oziroma sestavni del pogodbe in mora biti potrjeno v pisni obliki. **Sklenitev kupne pogodbe** je pravna podlaga nabave in se oblikuje na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec pa v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila. Sledi **spremljanje naročila**, kjer je glavna naloga zagotavljanje izpolnitve in kontrola izpolnitve dobavnega roka. Podjetja v primeru neizpolnitve dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa dajo naknadni rok za izpolnitev obveznosti. Ko je blago dobavljeno, ga je potrebno pravilno in natančno **prevzeti**. Prezemni oddelek je v večini primerov podrejen nabavnemu sektorju, njegova naloga pa je kontrola dobavnice, količine in kakovosti. Prejete račune dobaviteljev je treba pregledati glede računске in predmetne točnosti, kar je naloga **likvidacije računa**. Podlaga za nadzor pa sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenjena pogodba. Nabavni proces se sklene z **evidenco in arhiviranjem** velikega števila podatkov in informacij, ki so za operativni proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni. Zato so investicije v informacijsko tehnologijo toliko bolj pomembne (Korošec, 2005, str. 15 in 16).

2.2.3 Organiziranost nabavne funkcije

Oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka so v praksi različne, vendar je pri vseh ključno vprašanje centralizacije ali decentralizacije. To vprašanje pride predvsem do izraza v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je v majhnih in srednje velikih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja najbolj pogosta centralizirana oblika. V nadaljevanju povzemamo ključne lastnosti, prednosti in slabosti oblik organiziranja nabavnega oddelka, ki smo jih zasledili pri Potočniku (1996, str. 10–13) in Wheeleju (1998, str. 260–267):

a.) Centralizirana oblika

V tem primeru skupni nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s surovinami, materialom, blagom, energijo itd. Druge enote nimajo nobenih pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, od specifikacije blaga, izbire dobaviteljev, pa do priprave pogodb in pogajanj. Največkrat sklepajo dolgoročne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Centralizacija je odvisna od želene stopnje kontrole nad nabavo, geografske bližine poslovnih enot in raznolikosti potrebnega blaga.

Prednosti centralizirane nabavne funkcije so naslednje (Potočnik, 1996, str. 11):

- učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja;
- centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošiljk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela;
- enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odrazi v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, sconto itd.);
- omogoča standardizacijo blaga in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti;
- skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato se stroški zalog zmanjšajo;
- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov;
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša;
- tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko

koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov itd.), kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah.

Centralizirano nabavno poslovanje pa ima tudi nekaj **pomanjkljivosti**:

- zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni;
- v primerih podjetij z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebnega več časa za naročanje in dostavo blaga iz skladišča;
- vodstva poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje in začnejo delovati na lastno pest.

b.) Decentralizirana oblika

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika je predvsem značilna za podjetja, v katerih imajo njihove poslovne enote potrebe po specializiranem blagu, ki ga kupujejo v majhnih količinah, in bi bila zato drugačna organizacija nabave nesmiselna. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne bi smeli izvajati centralizirano.

Nekatere **prednosti** decentralizirane nabave so (Potočnik, 1996, str. 12):

- v primeru decentralizirane nabave ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti;
- nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši;
- dostava je hitrejša, stroški prevoza so nižji;
- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim uporabnikom;
- nabavni postopki so manj birokratski, manjša potreba po notranji koordinaciji.

Tudi pri decentralizirani nabavni funkciji obstaja nekaj **slabosti**:

- posamezne poslovne enote se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o istem blagu, na koncu pa dosežejo različne nabavne pogoje; v primeru, da dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote med seboj konkurirajo;
- pogajalska moč vsake posamezne enote je manjša, kot pa če bi nastopile skupaj (centralizirano), zato ni moč govoriti o ekonomijah obsega;
- raziskava trga je ponavadi opravljena pomanjkljivo;
- nabavni oddelek ene poslovne enote ne pozna potreb po blagu in nima pregleda nad stanjem zalog v ostalih enotah, kar otežuje premike blaga znotraj celotnega podjetja; lahko se zgodi, da je posamezne vrste blaga v eni enoti preveč, medtem pa ga druga kupuje;
- tudi dobavitelju se povečajo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

2.2.4 Opredelitev logistike

Logistika je mlada veda. Pravi razmah je doživela šele v drugi polovici 20. stoletja in morda prav zato težko najdemo neko enotno opredelitev logistike kot vede oziroma področij njenega proučevanja.

Danes je logistika že tako razvita, da je pojem logistike nujno definirati na dva načina, in sicer (Oblak, 1987, str. 20):

- logistika kot znanstvena disciplina, ki interdisciplinarno in multidisciplinarno proučuje in uporablja zakonitosti planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole tokov materiala, ljudi, energije in informacij v sistemih;
- logostika kot aktivnost, ki zajema vse dejavnosti, ki so potrebne za kompleksno pripravo in realizacijo prostorske in časovne transformacije dobrin in znanja, vključno z informacijskimi in energetskeimi tokovi. Te dejavnosti se z uporabo človeških potencialov in sredstev dajejo na razpolago tržnim sistemom, tako da so tržne dobrine v pravem času na pravem mestu, v zahtevani količini, kakovosti in ceni ter s spremljajočimi informacijami, ki se nanašajo na tržne dobrine. Vse skupaj teži k zniževanju stroškov.

Pojem logistika označuje področje vseh aktivnosti, ki so potrebne za management fizičnega toka materiala od dobaviteljev prek aktivnosti podjetja do končne uporabe materiala ali do potrošnika. Ker se logistika kot veda torej ukvarja z obvladovanjem materialnih (in ustreznih informacijskih) tokov s poslovnega vidika (materialno poslovanje), se v praksi namesto pojma logistika pogosto uporablja tudi strokovni izraz "**materialni management**" (materials management ali "**logistični management**" (logistics management) (Čižman, 2002, str. 3).

2.3 Upravljanje z zalogami

Zaloge navadno predstavljajo velik delež sredstev trgovskih podjetij in so ena od ključnih sestavin njihovega vsakdanjega poslovanja. V zalogah so vezana sredstva, povzročajo lahko precejšne stroške, odločitve v zvezi z njihovim optimiranjem pa imajo velik vpliv na prodajo in zadovoljstvo kupcev. Zato je upravljanje z zalogami pomembno področje poslovanja trgovskega podjetja. Naloga uprave in vodilnih na nižjih ravneh podjetja je, da stalno vzdržujejo ravnotežje med prednostmi in slabostmi zalog, ki bo maksimiziralo koristi podjetja glede na zadane cilje. Vsaka odločitev, pa naj se nanaša na nizke stroške, zadovoljstvo kupcev, nemoten poslovni proces ali kaj drugega, mora biti dobro premišljena dolgoročno, da nima preveč negativnih posledic za ostale dele podjetja (Sedej, 2005, str. 1).

2.3.1 Cilji upravljanja z zalogami

Namen upravljanja z zalogami je vzpostavitev takih procesov v podjetju, da bo ob spremenljivih stroških omogočeno zagotavljanje poslovanju primerne ravni zaloge artiklov.

Na operativni ravni se odgovorni za zaloge pri svojem delu srečujejo s štirimi osnovnimi problemi, katere morajo reševati s svojimi odločitvami (Schroeder, 1993, str. 419):

1. Katere artikle imeti na zalogi?
2. Kakšno količino naročiti?
3. Kdaj naročiti?
4. Kateri sistem kontrole zalog uporabiti?

Pri prvem vprašanju gre za to, ali nek artikel držati na zalogi ali ne. Zaloge lahko vsebujejo tudi zastarele proizvode oziroma artikle, ki jih je podjetje prenehalo izdelovati in po katerih je zelo malo povpraševanja.

Drugo in tretje vprašanje sta med seboj tesno povezana. Drugo se ukvarja s tem, koliko nekega artikla naročiti, da bo zadostovalo za določen čas, tretje vprašanje pa s tem, kdaj to količino naročiti: ne prezgodaj, da ne bomo imeli preveč stroškov zaradi prevelike količine zalog, in ne prepozno, da ne bomo imeli stroškov zaradi izčrpanja zalog. Načeloma je povezava med tema dvema spremenljivkama taka, da večja količina naročila pomeni redkejša naročanja in manjša količina pogostejše.

Da bomo vedeli, koliko in kdaj naročiti, potrebujemo natančne informacije o stanju zalog. To je mogoče doseči samo z učinkovitim sistemom obvladovanja zalog, ki spremlja stanje zalog, sproža naročila in spremlja tok materiala v zaloge in iz njih. Sistem ne more biti enak za vse artikle, pač pa je prirejen različnim lastnostim posameznih artiklov (Sedej, 2005, str. 7 in 8).

2.3.2 Računalniška podprtost spremljanja zalog

Odgovorni v podjetju morajo imeti natančne informacije o ravni zalog vsakega artikla, da lahko ob pravem času naročijo novo količino. Zato potrebujejo primeren sistem kontrole zalog, ki mora ob tem, da spremlja zaloge, imeti vgrajena tudi pravila za odločanje ter možnosti spremljanja transakcij in uspešnosti poslovdij, odgovornih za zaloge.

V računalniško podprtem sistemu se zapisi o transakcijah vsakega artikla hranijo v računalniku, poleg tega pa so v računalniški program vgrajena pravila za odločanje o naročanju. Sistem lahko tudi napoveduje potrebe in nadzoruje delovanje sistema zalog. Velika prednost je, da bistveno zmanjša obseg pisarniškega dela in daje poslovdstvu na različnih ravneh veliko boljši nadzor nad zalogami.

V teoriji predpostavljamo, da so nam informacije o stanju zalog lahko dosegljive in imamo možnost v vsakem trenutku preveriti, ali imamo na zalogi zadostno količino nekega artikla, ali se že bližamo signalni zalogi, ali pa smo jo nemara že prestopili. Za kontrolo stanja zalog v praksi mora podjetje vpeljati informacijski sistem, ki bo pravočasno zagotavljal zanesljive informacije. V nasprotnem primeu lahko trgovsko blago v podjetju hitro poide, na novo nabavo pa je treba čakati, kar pomeni nepotreben zaostanek v poslovnem procesu.

V manjših podjetjih z malo zalogami je mogoče fizično pregledovati zaloge dokaj pogosto, medtem ko je pri večjih podjetjih to praktično nemogoče. Tu se pokaže nepogrešljivost osrednjega računalniško podprtega informacijskega sistema, kamor se stekajo vsi podatki o dnevnih transakcijah podjetja. Sodobno podjetje brez dobro razvitega informacijskega sistema le težko obvladuje poslovne procese, kar povzroča veliko problemov, zamud in stroškov. V zgodnjih dneh računalniško podprtih informacijskih sistemov je bila pogosta praksa, da so imela podjetja zaposlene lastne programerje, ki so pisali aplikacije, pisane na kožo posameznim zahtevam zaposlenih v podjetju. To je vodilo v raznolikost in nestandardizacijo informacijskega sistema, kar je na primer lahko pomenilo, da je določena ekonomska kategorija predstavljala v enem programu nekaj durgega kot enako poimenovana kategorija v drugem programu. Sedaj podjetja večinoma kupujejo standardizirane aplikacije, ki so zasnovane na praksi podjetij. Z nakupom takega sistema torej podjetje ne pridobi samo integriranega poslovnega informacijskega sistema za podporo svojemu poslovanju, pač pa tudi standardizirano prakso, ki pomeni racionalno rešitev na tem področju (Sedej, 2005, str. 10).

2.3.3 Informacije o zalogah

Osnovni informacijski sistem temelji na dveh vrstah podatkov, in sicer na osnovnih oziroma skupnih in na prometnih podatkih.

Osnovni podatki predstavljajo šifrante in eden od najpomembnejših za zaloge je šifrant artiklov. To pomeni, da je vsak artikel v celotnem informacijskem sistemu zastopan z eno samo šifro. Za takšen red v podjetju mora skrbeti šifrirni oddelek, ki mora zagotavljati, da se osnovni podatki vnašajo na enak način na enem samem mestu.

Prometni podatki opisujejo vse dogodke, ki nastanejo v poslovnem procesu podjetja in se beležijo v osnovnem informacijskem sistemu. Vnašajo jih zaposleni ali pa se generirajo sami ob nastopu relevantnega dogodka. Na vsako prodajo, nabavo, premik zaloge iz enega skladišča v drugega ali katerokoli podobno transakcijo se nanašajo količinski in vrednostni podatki, poleg teh pa še parametri, ki podajo vsebinske okvire transakcij. Samo z beleženjem sleherne transakcije je mogoče zagotavljati celovito informacijsko spremljanje poslovnega procesa.

Odgovornim za zaloge morajo biti na voljo podatki na različnih ravneh in iz različnih podatkovnih virov. Operativni vodje morajo dostopati do nekaterih podatkov o zalogah neposredno prek osnovnega informacijskega sistema. Pregledati morajo na primer stanje zalog posameznih artiklov po skladiščih, stanje zalog artiklov, ki so bili kupljeni pri izbranem dobavitelju, vpogled morajo imeti na stanje posameznih zalog po mesecih in na transakcije artiklov po skladiščih.

Izjemen pomen za analiziranje predstavljajo podatki v podatkovnem skladišču. Transakcije artiklov se morajo v podatkovno skladišče prenašati inkrementarno, kar pomeni, da se prenašajo samo na novo nastale transakcije. Prikazovati morajo zgodovino sprememb zalog posameznega artikla v posameznem skladišču, analizo pa mora omogočati tudi na višjih ravneh.

Za upravo podjetja so v zvezi z zalogami najpomembnejše informacije o času vezave zalog in o stroških njihovega financiranja.

2.4 Prodaja v trgovini na drobno

2.4.1 Prodajne cene v trgovskem podjetju

Trgovina oblikuje svoje prodajne cene tako, da nabavni ceni blaga dodaja določeno razliko v ceni, s čimer pride do prodajne cene, ki jo plača kupec (Pučko, Rozman, 2000, str. 212).

V bistvu je razlika v ceni razlika med prihodki od prodaje in nabavno vrednostjo prodanega blaga v nekem obdobju. Razlika v ceni se v trgovinskih organizacijah ugotavlja na tri načine (Turk, Kavčič, Koželj, 2004, str. 399):

- kot dejanska razlika med prodajno in nabavno ceno blaga,
- kot pribitek k nabavni ceni blaga (marža),
- kot priznani odbitek od prodajne cene trgovskega blaga - rabat (kadar je prodajna cena določena vnaprej, torej je razlika v ceni vanjo že vračunana).

Razlika v ceni se pravzaprav pojavlja v dveh osnovnih oblikah: kot odbitek od prodajne cene trgovskega blaga (rabat) in kot pribitek k nabavni ceni blaga (marža). Rabat je določen odstotek od prodajne cene, ki ga proizvajalec odobrava kot popust trgovini, ki od njega nabavlja njegove proizvode. V tem primeru podjetje (proizvajalec) določa drobnoprodajne cene teh proizvodov. Trgovina prodajnih cen ne oblikuje sama. Razliko v ceni pa dobi v obliki rabata (Pučko, Rozman, 2000, str. 212).

Rabat proizvajalci (in tudi nekateri trgovci), ki želijo, da ima blago na izbranem trgu enotno ceno, določijo tako, da prodajna cena blaga vsebuje zaslužek trgovske organizacije. Trgovska organizacija kupi tako blago po prodajni vrednosti, ki je izkazana na računu, zmanjšani za odobreni rabat, prodaja pa po prodajni vrednosti, ki jo določi prodajalec (načrtuje razliko v ceni, ki je enaka odobrenemu rabatu) (Turk, Kavčič, Koželj, 2004, str. 399).

Druga oblika razlike v ceni nastopa kot trgovska marža. Tudi marža je določen odstotek, vendar od nabavne in ne od prodajne cene trgovine. Ta odstotek oblikuje, za razliko od rabata, trgovina sama. Z maržo trgovina pokriva svoje stroške brez nabavne vrednosti trgovskega blaga in ustvarja dobiček ali izgubo (Pučko, Rozman, 2000, str. 212).

Trgovska podjetja morajo odločiti, ali bodo oblikovala svoje prodajne cene z določanjem enotnih ali različnih marž. Ker je poslovanje trgovskega podjetja pogosto povezano z velikim številom različnih vrst blaga, je za takšno podjetje lažje, če uveljavlja enotne marže, ko oblikuje svoje prodajne cene. Za enotne marže govori dejstvo, da nastajajo v enaki trgovski dejavnosti podobni

stroški, podoben obseg potrebnih angažiranih sredstev in dela ter podobne zahteve glede donosnosti takšne dejavnosti. Po drugi strani pa vsa trgovska podjetja v neki dejavnosti ne opravljajo enakih storitev, kar nujno vodi v diferenciacijo višine marže. Od politike trgovskega podjetja bo zato odvisno, kakšne marže bo uveljavljalo in s tem posledično kakšno raven prodajnih cen bo dosegalo (Pučko, Rozman, 2000, str. 213)

Pribitek k nabavni ceni blaga (marža) je lahko določen za vsako vrsto blaga, za vsako skupino sorodnega blaga in enotno za celotno trgovsko organizacijo. Ko trgovska organizacija ugotovi nabavno ceno enote trgovskega blaga, ji prišteje predvideno razliko od prodajne cene še ustrezen davek na dodano vrednost, da dobi prodajno ceno z vračunanim davkom na dodano vrednost (Turk, Kavčič, Koželj, 2004, str. 399).

2.5 Informatika v trgovskem podjetju

2.5.1 Informacijski sistem

Informacijski sistem je, poleg upravljalnega in temeljnega podsistema, del poslovnega sistema in omogoča izvajanje in upravljanje temeljne dejavnosti poslovnega sistema »Informacijski sistem je sistem, v katerem se generirajo, arhivirajo in pretakajo informacije« (Gradišar, Resinovič, 1993, str. 72).

Informacijski sistem rešuje tri vrste težav, ki se pojavljajo v zvezi s podatki. Podatke hrani, s čimer rešuje težavo premostitve časovne pregrade, saj se podatki ne potrebujejo vedno ob nastanku. Podatke obdela, s čimer pridobimo koristne informacije, poleg tega pa informacijski sistem preko komunikacijske opreme poskrbi, da so informacije na voljo tam, kjer jih potrebujejo, in tako premosti tudi prostorske pregrade (Gradišar, Resinovič, 1993, str. 72).

2.5.2 Sestavni del informacijskega sistema

Informacijski sistem je sestavljen iz naslednjih sestavin (Damij, Indihar - Štemberger, 1995, str. 27–29):

- vhodni blok zajema podatke, ki vstopajo v informacijski sistem z namenom, da se tam

obdelajo, ter metode in sredstva, uporabljena pri izbiranju le-teh. Sestavljajo ga transakcije, zahteve, poizvedbe, navodila in obvestila;

- naloga informacijskega sistema je, da s posredovanjem informacij pomaga ljudem v organizaciji pri njihovem delu, zato je temeljna sestavina informacijskega sistema sklop proceduralnih, logičnih in matematičnih metod, s katerimi se obdelujejo podatki, da bi prišli do želenega rezultata;
- izhodni blok je vodilni in vplivni blok, saj je načrtovanje vseh ostalih blokov odvisno od zahtev, ki se oblikujejo v tem bloku in zajema vse, kar se kaže kot rezultat informacijskega procesa (dokumenti, informacije). Če izhodni blok ne uspe zadovoljiti uporabnikovih zahtev, potem je obstoj celotnega informacijskega sistema brezpredmeten;
- tehnološki blok omogoča dejansko izvedbo transformacije podatkov. Sestavljen je iz strojne opreme, ki vsebuje različne računalniške dele, ki skrbijo za fizično podporo blokov in programske opreme, ki jo sestavljajo programi za delovanje računalnika in navodila za izvajanje modulov;
- v sklopu podatkovnih zbirk so zbrani vsi podatki, ki so potrebni za zadovoljevanje informacijskih zahtev uporabnikov. Ker so baze podatkov lahko zelo obsežne, je pomembno, da se podatki v njih ne podvajajo in da je logična povezava podatkovnih elementov izpeljana tako, da so informacijske potrebe uporabnika pravočasno zadovoljene. Ker tako iste podatke uporablja več uporabnikov, je najboljšo, da so shranjeni neodvisno od programov, ki jih uporabljajo (Grad, Dacar, 1985, str. 26);
- kontrolni blok je skrbnik nad informacijskim sistemom in ga sestavljajo vgrajeni mehanizmi, ki zagotavljajo informacijskemu sistemu zaščito, zavarovanje, celovitost in nemoteno delovanje;
- v informacijski sistem so vključeni tudi ljudje, ki skrbijo za nemoteno izvajanje informacijskega procesa, ga upravljajo in uporabljajo njegove rezultate.

2.5.3 Težave pri razvoju informacijskega sistema

Kljub temu, da so se naložbe v razvoj informacijskih sistemov precej povečale, kar bi moralo ob smotni uporabi sredstev zagotoviti uspešnost teh projektov, so projekti s tega področja relativno neuspešni predvsem zaradi napačnega načrtovanja oz. njegove popolne odsotnosti.

Menim, da je to zato, ker so postali informacijski sistemi cenejši in tako dostopnejši večjemu številu podjetij, ki sicer niso razmišljala o novem, jih je pa konkurenca prisilila v razvoj novega informacijskega sistema. Tako se prisiljeno odločijo, da hočejo imeti tak informacijski sistem, kot ga ima konkurenca, in sicer čim prej, pri tem pa se ne zavedajo, da morajo tudi standardne informacijske rešitve prilagoditi svojim potrebam, saj bo v nasprotnem primeru informacijski sistem veliko bolj neučinkovit.

Morda je za njih najoptimalnejša možnost nakup standardnih programskih rešitev, ki imajo poleg drugih prednosti tudi to, da si z nakupom te aplikacije pridobijo tudi izkušnje in metode ponudnika aplikacije (Kirchmer, 1999, str.15).

Najznačilnejše težave pri razvoju informacijskega sistema so (Sriča, Treven, Pavlič, 1995, str. 254):

- zamuda pri projektih razvoja informacijskega sistema, saj je potrebno že končane projekte spreminjati, ker gre za dinamičen sistem, ki se mora prilagajati spremembam v podjetju. K temu pripomore tudi morebiten tih upor uporabnikov starega informacijskega sistema, ki se bodo morali preusmeriti na nov informacijski sistem in se počutijo ogrožene, ker se bodo morali spet naučiti celotno delovanje informacijskega sistema na novo;
- dejanski stroški presegajo načrtovane, med drugim tudi zaradi zgoraj omenjenih težav; to je pogost primer, saj se pri načrtovanju razvoja informacijskega sistema spregledajo določeni parametri, ki niso skladni z novim informacijskim sistemom in jih je potrebno le-temu prilagoditi;
- pomanjkanje kadra za razvoj programske opreme in ozko specializirano znanje informatikov, ki obvladajo le tehnologijo, ki jo uporabljajo, vsakršna sprememba le-te pa povzroči težave in upor informatikov, ki bodo morali vse pridobljeno znanje »pozabiti« in se spet usposablјati o osnovnih stvareh pri drugem informacijskem sistemu;
- pri razvijanju programske opreme prihaja do napak, ki zahtevajo dodaten čas in sredstva, da se jih najprej odkrije, potem pa še odpravi; napake je lažje odkriti v kasnejši fazi razvoja informacijskega sistema, jih je pa takrat tudi veliko težje in dražje odpraviti;
- razvoj strojne opreme je močno prehitel razvoj programske opreme, kar omejuje širjenje in uporabo informacijske tehnologije.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 Kratka predstavitev podjetja

ABC, d.o.o., je podjetje, ki se ukvarja pretežno s prodajo živil končnemu uporabniku. S poslovanjem je začelo leta 1991. S takratnim odprtjem prve prodajalne na 100 m² je bilo ena izmed majhnih trgovin, ki so rasle kot gobe po dežju, trgovina pa je bila prvotno mišljena kot dopolnilna dejavnost pekarnice, ki je obratovala že od leta 1985. Po spodbudnih rezultatih so se v podjetju odločili za širitev prodajnih enot na vsa področja, kjer so prodajali lastni kruh.

Danes podjetje posluje na osmih lokacijah v severovzhodni Sloveniji, ki obsegajo približno 4000 m² prodajnih površin. Prodaja obsega okoli 16.000 različnih artiklov. Kot dodatno ponudbo podjetje ponuja tudi gostinske lokale, katere drži na nivoju sodobne kavarne in slaščičarne, ponujene slaščice pa se proizvajajo v lastni pekarni, od koder prihaja v trgovine tudi dnevno svež kruh.

Podjetje ABC danes deluje kot d.o.o. in je tipično družinsko podjetje. Poslovanje dejavnosti maloprodajnih trgovin se je iz s.p.-ja preneslo na d.o.o. leta 2003. V začetku delovanja leta 1991 so bili v podjetju štirje zaposleni, danes pa v podjetju dela okoli 110 ljudi, približno 10–12 na vsaki lokaciji, ter neposredno v upravi 10 ljudi. V obeh s.p.-jih, ki kot ločeni pravni osebi poslujeta v kavarnah in pekarni, je zaposlenih še približno 30 ljudi. Vzpostavljena je lastna skupna računovodska in analitična služba, marketinška služba, ki skrbi za podobo pojavljanja pri končnih kupcih, služba za nabavo in prodajo ter kadrovska služba. Vse službe delujejo le v upravi podjetja, bistveni in za delo nujni podatki pa so posredovani vodjem prodajnih enot na rednih tedenskih sestankih. Podjetje ABC, d.o.o., je v letu 2006 doseglo 14,5 milijonov evrov prometa, v letu 2007 pa je predviden promet v višini 15,4 milijone evrov. Podjetje teži k temu, da kupci iz njegovih trgovin vselej odidejo zadovoljni in da se vrnejo vsak dan po nove nakupe. K temu napeljuje slogan "Za vsak nov dan", pa tudi koncept trgovin je takšen, da so postavitve polic in pozicioniranje blaga več ali manj usmerjeni k dnevnim nakupom, čeprav založenost tudi ob večjih, tedenskih nakupih ni ovira. Tako stare kot tudi nove lokacije so vselej na poseljenih

območjih, t. i. blokovske trgovine, s katerimi se podjetje poskuša približati kupcu, ne pa, da se mora kupec pripeljati do trgovine.

Vir: Letno poročilo opazovanega podjetja, 2005 in 2006

3.2 Opis starega informacijskega maloprodajnega sistema

Leta 1997, ko je podjetje ABC, d.o.o., prenovilo in postavilo novo prvo sodobno prodajalno, je bil nabavljen nov za takratne čase sodoben računalniški program. Zasnovan je bil na podlagi prodaje artikla z EAN kodo. To je bilo za tiste čase zelo napredno in moderno. Seveda pa je takratni upravi in prodajalcem zadal kar precej dela, saj je bilo potrebnega ogromno novega znanja, ki so ga morali osvojiti v zelo kratkem času.

Program je izdelalo podjetje xy, sestavljeno pa je bilo iz naslednjih modulov:

- veleprodajni program (VP); program je bil namenjen prodaji eksternim kupcem s posebnimi prodajnimi pogoji ter internemu prenosu blaga iz centralnega skladišča v maloprodajne enote s priporočenimi maloprodajnimi cenami, instaliran je bil v centralnem skladišču, ki ga je podjetje imelo za oskrbo ostalih maloprodajnih enot;
- maloprodajni program (MP); ta program je bil osnovni in primarni program za izvajanje temeljnih poslovnih funkcij podjetja, to je maloprodaja. Instaliran je bil v osmih maloprodajnih enotah;
- zbirni program za preglede (ZP); ta program je bil nameščen na centralnem računalniku v upravi podjetja. Namenjen je bil za preglede podatkov po posameznih enotah ter za preglede skupnih zalog in podatkov o nabavi in prodaji. Sprva so podatke dnevno v posameznih enotah na terenu snemali na ZIP enote in jih dnevno fizično prenašali na upravo, kasneje pa se je to uredilo z dnevnimi FTP prenosi preko interneta.

3.2.1 Prednosti starega maloprodajnega programa

Informacijski sistem je bil ob nabavi leta 1997 sodoben in vsa leta predvsem izredno zanesljiv. Deloval je v zelo zanesljivem DOS okolju na svojem lokalnem serverju. Velika prednost je bila v

tem, da do izgube ali podvajanja podatkov praktično nikoli ni prišlo. Program je bil lokalno omejen in primeren za uporabo ene maloprodajne poslovne enote.

Vsak artikel je imel svojo šifro, svojo zalogo in svojo zgodovino. Uveden se je bil tudi sistem za tehtane artikle s prenosom podatkov o šifri in ceni artikla na tehtnice, ter prodajo le-tega.

Vendar je bilo prav skromno znanje zaposlenih tisto, čemur je takratni program zadostoval oziroma je bil celo naprednejši, kot so ga zaposleni sploh mogli sami zaznati. Vseboval je ogromno statistik, s katerimi pravzaprav zaposleni niso vedeli, kaj početi.

Tudi časi so bili takrat, kar se konkurence tiče, za trgovca precej ugodnejši, kot so danes, le 10 let kasneje. Posel se je odvijal kar sam po sebi, pomembna je bila predvsem prijaznost trgovcev in nizke cene.

3.2.2 Slabosti in težave starega maloprodajnega programa

Že čez dobro leto dni, po prvi uvedbi stare programske opreme, je podjetje odprlo nov market, ki pa je bil od sedanjega oddaljen dobrih 40 km, ter čez dve leti še enega, spet čez eno leto naslednjega, skupno pa osem marketov v osmih letih.

Seveda se je skupaj z novimi trgovinami implementiral tudi obstoječi informacijski sistem. Podjetje je naletelo na ogromne težave. Od prve implementacije programa je podjetje v kratkih osmih letih zrastle v srednje veliko podjetje s 110 zaposlenimi. Veliko je bilo organizacijskih težav, žal pa se vodstvo podjetja ni zavedalo, da bi jih že takrat z ustrežnejšim informacijskim sistemom dosti lažje premagovalo.

Naj omenim nekaj osnovnih težav:

- nepovezanost baze podatkov,
- tehnološki razvoj,
- neenoten šifrant,
- neažurnost podatkov.

Informacijski sistem maloprodajnih enot med seboj ni bil povezan, kar pomeni, da je bila vsaka trgovina oaza za sebe. Imela je svojo bazo osnovnih podatkov oz. šifrantov, svoje zaloge, svoje cene. Med trgovinami ni bilo nobenih povezav. S tem je imela največje težave prav nabavna služba. Vsak artikel, ki je bil na zalogi, je morala preveriti za vsako trgovino posebej in sešteti ročno. Prav tako je imela težave tudi prodajna služba, saj je vsak poslovodja oblikoval cene po svojem okusu in lastnih interesih. Večkrat je predvsem zaradi malomarnosti opuščal navodila svojih nadrejenih.

Kar nekajkrat so hoteli s programerji tega programa poiskati rešitve za nastale težave. Izkazalo se je, da je bilo to samo gašenje požara. Novi problemi in nove neizkoriščene možnosti pa so se kar odpirale. Velika slabost je bila tudi v tem, da programska hiša, ki je bila avtor programske opreme, ni sledila razvoju podjetij, to je svojih uporabnikov, prav pa tako ni bila pripravljena na razcvet slovenske trgovine, ne na tehnološki razvoj informatike in globalizacije, ki se je nezadržno širila tudi v Slovenijo.

Največjo težavo je predstavljal neurejen in neenoten šifrant artiklov ter nadzor nad nabavno in maloprodajno ceno artiklov.

Po enotah so bili zaposleni sodelavci, ki so bili odgovorni za šifrance in kalkulacijo cen. Ker šifranti niso bili poenoteni, je to pomenilo, da je ena poslovalnica imela npr. na eni šifri maksir, druga pa na tej isti šifri edamec sir. Ko so nabavne in prodajne službe primerjale podatke o nabavi in prodaji te šifre, so seveda mešale med seboj jabolka in hruške. Tako dobljen rezultat je bil seveda brezpredmeten.

Težave so v podjetju imeli tudi s tem, ker so razpolagali s starimi podatki. Vzpostavljene so bile internetne povezave za prenose podatkov iz trgovin na upravo. Vendar ta povezava ni bila stabilna, zato se podatki niso pravočasno zbirali na enem mestu. Najpogostejša težava je bila v tem, da so bili podatki iz ene trgovine stari en dan iz druge pa tudi do tri ali štiri dni. S takšnimi popačenimi informacijami pa se v sodobnem času hude konkurence in prodoru vseh tujih trgovcev na slovensko ozemlje enostavno ni dalo več delati.

Proti koncu leta 2005 je tako podjetje začelo z intenzivnim iskanjem novih informacijskih možnosti in optimalnih rešitev.

Našlo jih je v podjetju XYZ, od katerega je pred dobrim letom kupilo tudi nov finančno računovodski program.

3.3 Pojasnitev vzrokov odločitve o nabavi novega maloprodajnega programa

Podjetje se je po letu 1997 pričelo skokovito širiti. V osmih letih je zgradilo in odprlo osem novih modernih marketov, številov delavcev je iz 25 naraslo na 110. Poslovni proces se je iz ene enote postopoma razširil na več enot, ki so bile lokacijsko medseboj oddaljene. Ko se je odprl že osmi market, pa so se težave močno nakopičile. Poslovni procesi in obdelava podatkov sta bila izjemno otežena, pritisk konkurence domačih in tujih trgovcev vse trši, prodor globalizacije na slovensko tržišče vse večji, razvoj informatike in tehnološkega razvoja vse močnejši. Pomembno dejstvo pa je bil tudi pogled v prihodnost. Podjetje se je nameravalo širiti in osvajati nove trge. Če je hotelo ostati konkurenčno, je potrebovalo celovito preglednost nad poslovanjem.

Uprava podjetja je prišla do zaključka, da je nujno potrebno nekaj ukrenit in to takoj.

Problematika v podjetju, ki je narasla do najvišje stopnje nezadovoljstva, je izvirala predvsem iz naslednjega:

- neučinkovitosti nabavnega procesa,
- nepreglednosti nad nabavnimi in prodajnimi cenami ter izgube RVC-ja zaradi nepreglednosti in nedoslednosti upoštevanja navodil nabavno-prodajne službe ter
- neučinkovitega upravljanja s skupnimi zalogami.

3.3.1 Neučinkovitost nabavnega procesa

Nabava je ključni člen oskrbne verige in ima pomemben vpliv na uspeh celotne organizacije.

Nabavna funkcija v podjetju je bila odgovorna za:

- opredelitev specifikacije potrebnega blaga,
- izbiro najprimernejšega dobavitelja,
- pripravo in izvedbo pogajanj z dobaviteljem,
- naročanje,
- spremljanje in kontrolo izpolnitve naročila ter
- kasnejše spremljanje in oceno opravljene dobave.

Opredelitev specifikacije potrebnega blaga je bilo izjemno težko. Nabavna služba bi morala v prvi vrsti raziskati, katero blago je potrebno nabaviti. V maloprodajni trgovini je to še posebej težko in zelo obsežno delo, saj je opazovano podjetje tržilo od 10.000 do 15.000 artiklov. Prav tako ne gre zanemariti dejstva, da je podjetje poslovalo v osmih enotah, ki so sicer bile vse v severovzhodni Sloveniji, vendar še zdaleč ne z enako strukturo kupcev. Že samo dejstvo, da je nekaj trgovin bilo v centrih mesta in nekaj na podeželju, nam pove, da so imeli različne potrebe po npr. sadju in zelenjavi. Podeželski kupci si lahko npr. zelenjavo pridelajo sami, medtem ko mestni kupci te možnosti nimajo.

Drugi vpliv na izbor asortimenta so imeli tudi poslovodje iz posameznih enot. Ti so se ravnali po navodilih nabavne službe, katere so dobivali večinoma natiskane na papir. Spoštovanje dogovorjenega je bilo tako odvisno izključno od človeškega faktorja.

Tretji vpliv pa so imeli tudi dobaviteljevi komercialisti, ki so na terenu pobirali naročila blaga. Velikokrat so dostavili blago, ki sploh ni bilo naročeno ali po so s svojo avtoriteto različno vplivali na posameznega vodjo enote.

Na podlagi vseh navedenih dejstev je prihajalo do vedno večje širitve asortimenta, ki je ob prehodu na nov maloprodajni program doseglo število 24.000.

Z izbiro najprimernejšega dobavitelja in pripravo na izvedbo pogajanj z dobaviteljem je nabavna služba prav tako imela velike probleme. Najtežje je bilo to, da niso imeli ustreznih

analitičnih podatkov, ki bi jim služili kot opora pri pogajanjih.

Težko je bilo pridobiti podatke iz preteklosti. Velikokrat se je morala nabava odločati na podlagi preteklih izkušenj in na predvidenem planu prodaje za novo nabavo. Zaradi nezdržljivosti poslovnih enot je morala nabavna služba izdelati analize za vsako poslovalnico posebej in jih nato ročno sešteti. To je seveda zahtevalo veliko časa, ki pa ga je vedno bolj primanjkovalo.

Neurejenost baze podatkov, ki ni omogočala enotnega uskupinjevanja blaga v ustrezne in primerljive blagovne skupine, je povzročala velike težave zaradi neprimerljivosti večine različnih dobaviteljev za istovrstno blago. Praktično nemogoče je bilo izračunati donosnost posameznega dobavitelja.

Naročanje blaga je potekalo na dveh ravneh.

Podjetje je leta 2005 uvedlo centralno skladišče in skušalo vzpostaviti centralno nabavo in centralno kalkulacijo. Zaradi doseganja boljših nabavnih pogojev in predvsem založenosti prodajaln z akcijskimi artikli se je del nabave centraliziral. Naročanje tega blaga je potekalo neposredno iz nabavne službe. Medtem ko je vso ostalo blago še vedno naročal poslovodja. Vse večji vpliv človeškega faktorja je tudi tukaj povzročal težave:

- blago ni bilo pravočasno naročeno;
- naročene so bile količine, ki jih je poslovodja naročil na podlagi lastne intuicije in ne na podlagi dejanskih potreb;
- naročali so tudi takšno vrsto blaga, ki ni bila dogovorjena med dobaviteljem in nabavno službo.

Spremljati in kontrolirati naročila je bilo zelo težko, sploh pa zelo zamudno. Naročila so sicer lahko izdelovali v računalniškem programu, vendar jih nabavna služba ni mogla spremljati in kontrolirati v celoti. Pošiljanje izdelanih naročil v pregled na upravo po faxu je bilo neracionalno in zamudno, vsakodnevna kontrola nabavne službe na terenu pa je bila neizvedljiva. Največji problem je bil v tem, da nabavna služba nikakor ni mogla nadzorovati in preprečiti naročanja nekurantih artiklov.

Nadzora nad neizdobavljenim blagom skoraj ni bilo. Prav tako ni bilo možno spremljati, ali je dobavitelj pravočasno opravil izdobavo blaga. Otežena je bila kontrola med naročenim in izdobavljenim blagom.

3.3.2 Nepreglednost nad nabavnimi in prodajnimi cenami ter izgube RVC-ja

Posebno poglavje je v poslovnem procesu predstavljalo upravljanje z nabavnimi in prodajnimi cenami. Zaradi nepreglednosti in nedoslednosti pri upoštevanju navodil nabavno prodajne službe je prihajalo do izgub razlike v ceni.

Nabavne cene oz. nabavni pogoji so bili dogovorjeni s strani dobavitelja in strani nabavne službe. Oba sta se dogovarjala za redne in akcijske nabavne cene. Redne cene in redni nabavni pogoji niso bili toliko kritični, da bi povzročali resnejše težave. Ceniki so se spreminjali kvečjemu 2 do 3 krat na leto. Težje je bilo z akcijskimi dogovori. Ti so potekali konstantno, ponavadi v tedenskih intervalih. Podjetje je imelo politiko izvajanja tedenskih akcij. Izdajanje navodil o dogovorih in sledenje le-tega je bilo otežkočeno. Spet ni bilo v ta namen nobene računalniške podpore, ampak je bilo odvisno od človeškega faktorja. Poslovodja je izvajal navodila po svojih sposobnostih. Ponavadi je potekalo v obliki pisnih navodil poslanih v enote po faxu.

Politika prodajnih cen je bila s strani prodajne službe jasno določena. Vendar je bilo sledenje in nadzor nad njimi praktično nemogoč. V poslovni enoti enoti so namreč veljale cene, ki jih je določil poslovodja oz. njegov pomočnik ali koordinator. Vsak poslovodja je imel pomoč pri svojem delu, in sicer dva koordinatorja. Vsi trije so skrbeli za vnos podatkov v računalnik in izdelavo prevzemnega dokumenta in s tem posledično na oblikovanje prodajne cene. Krog odgovornih je bil tako razširjen na 24 ljudi, kar je predstavljalo četrtnino vseh zaposlenih.

Tudi ta navodila o prodajnih cenah so bila zapisana na papir. Od uprave do poslovne enote so krožila po interni pošti ali faxu. Prodajna cena se je lahko fizično spremenila izključno v poslovalnici. Nikakor je ni bilo možno vnaprej pripraviti. Zaradi ločene baze podatkov pa jo je bilo tudi izjemno težko spremljati in nadzorovati. Podjetje je tudi v tem primeru naletelo na vpliv človeškega faktorja, kar je pomenilo, da:

- cene niso bile iste, kot so bile delegirane,
- poslovodje so se včasih sami odločali “koliko naj kaj stane”, ni izključeno, da so upoštevali lastne interese,
- cene po enotah niso bile enake, kar so opazili tudi kupci, ki so kupovali v različnih enotah,
- cene se niso pravočasno spremenile, velikokrat je prišlo do zamude,
- cene se sploh niso spremenile, zaposleni so pozabili ali pa izgubili navodila,
- poslovodje in koordinatorji so imeli možnost nenadzorovanega spreminjanja cen še posebej pri raznih nižanjih blaga pred iztekom roka uporabnosti ali poškodovanosti artikla.

Vse to je imelo velik vpliv na doseganje razlike v ceni med nabavno in prodajno ceno, tako imenovano maržo trgovine. Vse prej je bil ta vpliv za podjetje negativen kot pozitiven.

3.3.3 Neučinkovito upravljanje s skupnimi zalogami

Zaloge predstavljajo velik delež sredstev trgovskih podjetij in so ena od ključnih sestavin vsakdanjega poslovanja. V zalogah so vezana sredstva, povzročajo lahko precejšnje stroške, odločitve v zvezi z njihovim optimiranjem pa imajo velik vpliv na prodajo in zadovoljstvo kupcev.

Tako naročanje kot upravljanje z zalogami je v podjetju potekalo v dveh nivojih. Za določene artikle, predvsem akcijske in tiste, ki so se nabavljali centralizirano, so skrbeli nabavni referenti zaposleni neposredno v nabavni službi uprave podjetja. Za vso ostalo zalogo je bil posredno odgovoren poslovodja. Zaloge so bile neplanske. Slediti bi morale planirani prodaji. Sistem bi moral zato vsebovati kvantitativno tehniko napovedovanja prodaje. V opazovanem podjetju so se preveč upoštevale izključno napovedi prodajnega osebja ali odgovornih za zaloge. Te napovedi so bile ponavadi preveč subjektivne.

Star maloprodajni program je vseboval modul o stanju in naročanju zalog na podlagi min-max metode, vendar ga podjetje ni nikoli uporabljalo. Za takšno upravljanje z zalogami je potrebnega predvsem veliko znanja in posebnih nastavitvev oz. podatkov, ki jih je potrebno vnesti v sistem.

Zaradi neenotnosti baze podatkov je bilo nujno vsak artikel obravnavati ločeno po posameznih poslovnih enotah. Kar pomeni, da je potrebno vsak artikel vnesti v sistem namesto enkrat kar osemkrat. Če imamo npr. 10.000 artiklov, je potrebno podatke ažurirati 80.000 krat. Ko pa se znajdemo pred tako veliko številko, pa se takoj zavemo, kakšne dodatne stroške predstavlja taka baza in seveda do kakšnih napak pri vnosu lahko pride. Podatki, ki so za potrebe naročanja blaga po min-max metodi potrebni, pa so v glavnem naslednji:

- naziv artikla,
- EAN koda artikla,
- dobavitelj,
- enote pakiranja,
- čas dobave potreben od naročila do izdobave artikla,
- teža artikla,
- potrebna minimalna zaloga, ki zadostuje do naslednje izdobave,
- signalna zaloga, ki nas opozori, da blago pravočasno naročimo,
- maksimalna zaloga, ki zadostuje za prodajo v določenem obdobju.

Podjetje je v svoje poslovanje skušalo vpeljati takšen sistem upravljanja z zalogami, vendar kot rečeno, ga v celoti ni nikoli uporabljalo. Največje ovire so bile pri ažuriranju podatkov, nezanesljivosti pri naročanju, program je namreč naročil večje število blaga, ki je bilo npr. prejšni teden v akciji, za ta teden takšna prodaja seveda ne more biti primerljiva. Velik negativen faktor so bili prav tako spet poslovođe, ki se nikakor niso mogli navaditi na takšen sistem nabave.

Star maloprodajni program tudi ni imel možnosti spremljanja zalog z analizo ABC. Analiza ABC je orodje, ki ga poslovodstvo lahko uporabi za razvrščanje artiklov v smiselne skupine, s katerimi lažje upravlja. Po tej metodi si podjetje uvrsti artikle v tri skupine.

V skupini A so artikli, katerih vpliv na vlaganje v zaloge je najpomembnejši, Nasprotno spada v skupino C veliko artiklov, ki v majhni meri vplivajo na vlaganje v zaloge. Skupina B vsebuje srednje pomembne artikle.

Poslovodstvo in nabavna služba je porabila veliko časa in energije, da si je lahko izdelala takšno analizo. Slabost programa je bila v tem, da se je takšna analiza lahko opravila, ni pa bilo možnosti označevanja teh artiklov glede na skupino, v katero spadajo. S tem je bilo onemogočeno lažje spremljanje zalog.

V podjetju je uprava prišla do zaključka, da star maloprodajni program:

- ne zadostuje potrebam za učinkovito izvajanje nabavne in prodajne funkcije v podjetju;
- ne zadovoljuje osnovnih tehnoloških zahtev po enotnosti programa;
- negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih;
- negativno vpliva na poslovne rezultate podjetja;

3.4 Iskanje novega ponudnika programske opreme

Podjetje se je po temeljitem premisleku in številnih poskusih razvoja starega programa, ki pa ni obrodilo sadov, ampak je vedno znova odpiralo nove "fronte", odločilo za nabavo sodobne informacijske rešitve.

Pričelo je z zbiranjem informacij o novem programu. Zaposleni so obiskali sejem informatike, udeležili so se nekaterih predstavitvenih seminarjev, pregledovali internetne strani, povpraševali so pri sorodnih uporabnikih in pošiljali konkretna povpraševanja. Ogedali so si več predstavitev različnih programskih hiš ter se pozanimali o programu na podlagi njihovih referenčnih list.

Srečali so se z različnimi programskimi hišami, z različnimi programskimi rešitvami ter različnimi prodajnimi pogoji in pogoji vzdrževanja.

Na koncu je padla odločitev o nabavi programske rešitve, ki jo je ponujalo podjetje XYZ. V glavnem je na odločitev v veliki meri vplivalo dejstvo, da je podjetje imelo računovodski program prav od tega podjetja, ki ga je uspešno uvedlo pred dvema letoma. Velika prednost je bila v tem, da bi maloprodajni program bil sinhroniziran z računovodskim, baze podatkov in prenosi prometnih podatkov bi tako postali celoviti in popolnoma integrirani v sistem.

Pred ključno odločitvijo je podjetje še opravilo naslednjo SWOT analizo starega in novega ponujenega programa.

3.4.1 SWOT analiza starega in novega maloprodajnega programa

Tabela 2: SWOT analiza starega in novega maloprodajnega sistema

STAR MALOPRODAJNI PROGRAM	NOV MALOPRODAJNI PROGRAM
S <ul style="list-style-type: none"> - nizka cena - prilagojenost obstoječemu poslovanju - stabilnost delovanja (DOS-blagajne) - zanesljivost podatkov 	S <ul style="list-style-type: none"> - takojšna inštalacija programa - takojšna možnost nadaljnjega razvoja programa - programska hiša ima lasten razvojni oddelek – velik team strokovnjakov - poznavanje maloprodaje - uporabniki so sorodna referenčna podjetja - kompletna rešitev skupna z računovodskih programom - veleprodaja
W <ul style="list-style-type: none"> - daljši čas razvoja programa - razvoj odvisen izključno od pobude uporabnika programa - slabo vzdrževanje programa - počasna odzivnost na reševanje programskih težav - slaba podprtost veleprodaje - slabi statistično analitski podatki - neenotnost baze podatkov 	W <ul style="list-style-type: none"> - cena - učenje velikega števila uporabnikov - dolgotrajnost učenja do popolne uporabe programa - nezmožnost prenosa zgodovine poslovnih dogodkov v nov program

O - možnost prilagoditve programa	O - izboljšanje poslovnih procesov - večja uporabnost informacij - enotna baza podatkov
T - lastnik programa je manjše družinsko podjetje brez naslednika - pomankanje strokovnega kadra lastnika in vzdrževalca programa - nezainteresiranost za razvoj maloprodajnega programa - možnost špijunaže - opazovano podjetje kot uporabnik bi bil edini pobudnik za novitete	T - težave na začetku poslovanja zaradi nepoznavanja programa - nepopolna izraba programa napram ceni programa - ni objektivnega mjenja o uporabnosti programa

Vir: Iinterna iformacija opazovanega podjetja, februar 2006

3.5 Predstavitev programske rešitve

3.5.1 Predstavitev programske hiše XYZ

Podjetje XYZ se že dvajset let uspešno uveljavlja na slovenskem poligonu informacijske tehnologije. Iz majhne skupine računalniških zanesenjakov je zrasel v zrelo podjetje z več kot petinštiridesetimi zaposlenimi in številnimi referencami.

S precejšnjim tržnim deležem sodi med vodilna slovenska podjetja na področju razvoja, implementacije in vzdrževanja poslovnih informacijskih sistemov. V sodelovanju s tujimi in domačimi poslovnimi partnerji lahko zagotavljajo celovito poslovno informacijsko podporo pri poslovanju vsake organizacije.

Njihove konkurenčne prednosti so:

- Vsebinsko poznavanje poslovnih procesov v vseh segmentih poslovanja, kar predstavlja temelj sodobnega, učinkovitega in uporabniško prijaznega informacijskega sistema.

- Lasten razvoj poslovnih aplikacij ter prilagoditev poslovnih rešitev morebitnim specifičnim zahtevam podjetja.
- Nudijo celovite informacijske rešitve, ki vključujejo aplikativno programsko opremo, strojno in sistemsko ter komunikacijsko programsko in strojno opremo. Za vse omenjene segmente nudijo tudi vzdrževanje, s čimer si podjetja lahko zagotovijo le enega skrbnika svojega informacijskega sistema in posledično nižje stroške vzdrževanja.
- Integracija lastnih rešitev z že obstoječimi segmenti informacijskega sistema v podjetju.
- Imajo bogate izkušnje z zahtevnimi informacijskimi sistemi ter številne reference v največjih slovenskih podjetjih.

Poslanstvo podjetja je načrtovati in razvijati koristne, inovativne, zanesljive in prodajno uspešne informacijske sisteme, pridobivati kupce z zagotavljanjem visoke kvalitete proizvodov in storitev, v skladu z njihovimi potrebami, vzpostavitev in ohranitev dobičkonosne rasti ter ostati eden vodilnih ponudnikov trgovinskih informacijskih sistemov.

Njihova vizija je izkoristiti prednost vsebinskega znanja, izkušenj in referenc, prilagoditi rešitve e-poslovanju, prilagoditi proizvode in storitve za uspešen prodor na mednarodni trg, poiskati zanimive partnerje ter izkoristiti sinergijo in ustrezno razširiti ponudbo.

3.5.2 Predstavitev poslovnega paketa »MPC« – celovita poslovna rešitev

Programsko rešitev bomo v diplomskem delu poimenovali z izmišljenim imenom "MPC" program. "MPC" program je koncept celovite poslovne informacijske rešitve, ki pokriva vse ključne segmente v poslovnih procesih sodobne organizacije (trgovina, finance in računovodstvo, servis, proizvodnja ter številni drugi moduli). Rešitev temelji na dolgoletnih izkušnjah in številnih referencah, ki so jih uspešno realizirali v sodelovanju s svojimi strankami in poslovnimi partnerji. "MPC" program je zrasel na izhodiščih in novih možnostih, ki jih je prinesel internet in nove tehnologije. Za opazovano podjetje pa to pomeni učinkovito upravljanje poslov, souporabo kritičnih informacij v realnem času, transparenten pregled nad poslovnimi procesi in nenehen stik s kupci, dobavitelji ali poslovnimi partnerji.

Nenazadnje je potrebno poudariti, da so "MPC" aplikacije v celoti prilagojene EU zakonodaji, programski vmesniki pa so na voljo tudi v angleškem, hrvaškem in srbskem jeziku.

3.5.3 Zniževanje TCA stroškov (*Total Cost of Application Ownership*)

»MPC« s centraliziranim konceptom SBC (Server Based Computing) atraktivno znižuje TCA (stroške investicije in uporabe poslovnih aplikacij).

TCA je nov model analize stroškov v računalniških okoljih, ki zaradi disonance med življenjskim ciklom aplikacij in ostale informacijske infrastrukture (strojna oprema), stroške lastništva analizira nekoliko drugače, kot je to značilno za model TCO (Total Cost of Ownership).

SBC princip prinaša številne prednosti tako uporabnikom in skrbnikom informacijskega okolja, posledično pa lahko znižajo stroške lastništva, ker:

- se aplikacije izvajajo na strežniku in ne na delovnih postajah,
- se aplikacije zelo enostavno in hitro nameščajo po kakršnemkoli omrežju,
- se aplikacije centralizirano upravljajo in
- enostavno razširjajo.

Tehnologija nudi možnost učinkovitega centraliziranega upravljanja in razširjanja ter dostop do katerekoli aplikacije, ki so nameščene na centralnem strežniku in do enotne centralne baze podatkov. Rešitev zagotavlja uporabnikom napovedljivo, zanesljivo in varno navidezno delovno mesto, ki ima dostop do aplikacij kjerkoli, kadarkoli in s kakršnokoli napravo po različnih komunikacijskih kanalih (LAN, WAN, RAS, internet, klicne in brezžične povezave ...). Osnovna tehnologija v okviru »MPC« programa zajema:

- Zanesljivo centralno podatkovno bazo SQL/Oracle
- Okolje Microsoft Windows™
- Orodja za vzpostavitev univerzalnega omrežja in dela na daljavo
- Microsoft Windows 2000 Terminal Services™
- CITRIX MetaFrame XP™

3.5.4 Ključne prednosti uporabnikov »MPC« aplikacij

Uporaba celotnega spektra poslovnih aplikacij v konceptu »MPC« ali le posameznih aplikacij oziroma modulov v sklopu »MPC« zagotavljajo številne prednosti v poslovanju organizacije:

- optimizacijo poslovnih procesov in povečanje produktivnosti:
 - o Manjši pretok internih dokumentov,
 - o Direktno naročanje,
 - o Poenostavitev postopkov premikanja blaga med poslovnimi enotami, skladišči ...,
 - o Centralni nadzor nad zalogami,
 - o Centralizirano "MIN-MAX" naročanje;
- zmanjšanje stroškov in optimizacijo delovnih mest;
- hitrejši odzivni čas – do kupcev in dobaviteljev oziroma poslovnih partnerjev;
- večjo zanesljivost in varnost ter boljšo dostopnost podatkov;
- združenost podatkov za celo podjetje v centralni bazi podatkov;
- poenotenje šifrantov, zalog in storitev na osnovi skupne baze podatkov;
- poenotenje pregledov in statistik;
- enostavnejše in učinkovitejše upravljanje informacijskega sistema.

3.5.5 Značilnosti sistema »MPC«

SBC (Server Based Computing) – vsi podatki so v centrali podjetja, kjer sta centralni podatkovni in aplikacijski strežnik. Centralni podatkovni strežnik hrani tako centralne podatke kot tudi podatke posameznih lokalnih ali oddaljenih enot. Vse poslovodske operacije, ki potekajo v enoti (prevzemi ipd.) se vršijo na teh centralnih podatkih, s čimer zagotovijo 100 % ažurne podatke in takojšen vpogled v poslovne aktivnosti podjetja.

- v primeru oddaljenih maloprodajnih enot je v centrali tudi strežnik za terminalski priklop enot (maloprodajne enote se priklapljujejo na ta strežnik, na njem poganjajo poslovodski del aplikacije in vršijo ustrezne poslovne funkcije);
- v oddaljeni maloprodajni enoti so: ena ali več samostojnih blagajn ter eno ali več

poslovodskih mest. V primeru, da je več delovnih mest, so le-ta povezana v lokalno omrežje tipa točka-točka (npr. omrežje Windows 9x ali Win NT/2000/XP), saj v taki enoti ni več potreben poseben strežnik;

- blagajne delujejo samostojno, kar pomeni, da so vsi šifranti in dnevni promet shranjeni lokalno na njih. Periodično (enkrat ali večkrat dnevno) se iz centrale prenesejo osveženi šifranti na blagajne, hkrati pa se v obratni smeri pošilja promet v centralo;
- na poslovodskih mestih v oddaljenih enotah se izvaja terminalski priklop v centralo, prav tako pa tam teče potrebna programska oprema za izmenjavo podatkov med centralo in enoto;
- za delovanje sistema, ki ga poleg centralne enote sestavljajo tudi dislocirane poslovne enote, je potrebna vzpostavitev komunikacijskega protokola TCP/IP med posamezno enoto in centralo.

3.5.6 Gradniki sistema »MPC«

- »MPC«;
- komunikacijska platforma;
- sistemska platforma;
- izmenjava podatkov v sistemu.

Osnova sistema »MPC« je zanesljiva centralna podatkovna baza SQL (Oracle) in okolje Windows na poslovodskih mestih. »MPC« je primeren je za samostojne trgovine z lastnim aplikacijskim strežnikom, izkaže pa se predvsem v zahtevnih povezanih centraliziranih verigah maloprodajnih enot. Ločen ima blagajniški in poslovodski del.

3.5.7 »MPC« program in prodaja – Blagajna

Blagajniški del predstavlja standardni modul »MPC«-ja v okolju Windows (opsijsko tudi DOS). To je samostojna zanesljiva aplikacija, ki omogoče vse postopke blagajniškega poslovanja. Vsaka blagajna je samostojna in neodvisna s svojim lastnim podatkovnim skladiščem, v katerem hrani podatke o artiklih, komitentih, zalogah in prometu. Z ostalimi blagajnami in poslovodskimi mesti

je povezana z LAN ali pa WAN. S centralno podatkovno bazo si izmenjuje podatke po protokolu XML. Blagajna obvladuje vse tipične funkcije POS in posebno strojno opremo POS.

Glavna odlika blagajniškega poslovanja je nedvomno uporabniško prijazna aplikacija, ki jo v izredno kratkem času lahko osvojijo prav vsi zaposleni v podjetju (možnost uporabe »touch ekrana«). Zanesljiv in samostojen modul (on/off line) omogoča vse postopke blagajniškega poslovanja.

S centralno podatkovno bazo si izmenjuje podatke po protokolu XML. Blagajna obvladuje vse tipične funkcije POS in posebno strojno opremo POS. Osnovne funkcije, ki jih lahko hitro in enostavno izvajate s pomočjo blagajniškega modula, so:

- registracije blaga ročno ali s pomočjo optičnega čitalnika,
- izdajanje računov neznanim ali znanim strankam (zavezancem za DDV),
- izdajanje dobropisov,
- registracija izdatkov in prejemkov,
- registracija izravnav (iz ene vrste plačila na drugo),
- prodaja na več čekov,
- dajanje popusta v odstotku ali absolutnem znesku,
- sprememba količine, cene in imena izdelka ob izdelavi računa,
- sprotno knjiženje in spremljanje tekočih zalog,
- izpis blagajniškega poročila in dnevnika,
- izdajanje dobavnic,
- izdajanje računov (lahko tudi dobavnica-račun skupaj),
- stalni nadzor stanja blagajne,
- popolna podpora vsem negotovinskim načinom plačila.

3.5.8 »MPC« program in prodaja – Poslovodstvo

Poslovodski modul je Windows aplikacija, ki je nameščena na centralnem strežniku (ponavadi na sedežu podjetja). Za dostop do te centralne aplikacije skrbi terminalski strežnik (potreben le v centraliziranem poslovnem sistemu, ki povezuje večje število oddaljenih poslovnih enot, npr.

prodajne enote, dislocirana skladišča ...).

Osnovne poslovodske funkcije, ki jih nudi »MPC« program, so med drugimi:

- izdajanje naročil (lahko tudi avtomatskih, ko računalnik ponudi v naročilo vse artikle, katerih zaloga je nižja od minimalne),
- izdelava prevzemov (po prejetih dobavnica),
- skladiščno poslovanje in vodenje zalog,
- delne in popolne stornacije dokumentov,
- povezava s finančnim sistemom (direktni prenos podatkov v glavno knjigo),
- izvajanje internih premikov,
- spremljanje konsignacijskega poslovanja,
- povezava med dokumenti (ni potrebno večkratno vnašanje),
- spekter postopkov za spreminjanje cen,
- izpis dnevne knjige o prometu blaga,
- pregledovanje kartic artiklov, kupcev in dobaviteljev,
- pregledovanje odprtih postavk,
- izpis cele vrste raznih poročil in analiz,
- izpis nalepk s črtno kodo in poličnih etiket,
- opravljanje inventure s pomočjo ročnega terminala ali ročno,
- tekoče prenašanje podatkov med prodajalnami in centralo,
- možnost izpisa obrazca TDR/KIR.

3.5.9 »MPC« program in prodaja – Centrala

Modul centrala je poseben modul, ki je nameščen na centralnem strežniku. Prilagojen je uporabnikom nabavno prodajne službe. Uporablja se za pregledovanje poslovanja celotnega podjetja. Omogoča:

- centralno odpiranje novih artiklov,
- različne možnosti statističnih izpisov za celotno podjetje,
- izdelavo nabavnih cenikov,
- izdelavo prodajnih cenikov,

- pripravo in pregled akcijskih cen za bodoče akcije,
- posamično naročanje blaga za celotno podjetje,
- naročanje blaga po sistemu min-max,
- pregled zalog po različnih kriterijih,
- možnosti opredelitve aktivnosti artiklov,
- možnost zapore nabave artikla.

Prav ta modul je prinesel v podjetje novo organizacijo nabavne službe, ki je oblikovala nove nabavne referente, odgovorne za posamezno blagovno skupino.

3.5.10 Posebne lastnosti

Prilagodljivost konfiguracije sistema posameznemu uporabniku

Pri določanju konfiguracije je možno spreminjati celo vrsto parametrov, med drugimi:

- velikosti blagovnih skupin,
- določanje parametrov za nameščeno opremo (tiskalniki, predali za denar, čitalniki črtne kode ...),
- oblikovanje stalnega besedila, ki se izpisuje na posameznih dokumentih,
- določanje datuma razprodaje.

Možnost izračuna cen

Programski paket omogoča dva načina izračunavanja cen:

- maržna kalkulacija - od nabavne cene do maloprodajne,
- rabatna kalkulacija - od prodajne cene nazaj do nabavne (rabat).

Izračunavanje cen je lahko sprotno, vezano na blagovno skupino, ki nosi maržo in tri vrste odvisnih stroškov ter davek na dodano vrednost, ali pa ročno za vsak artikel, kjer vnašamo vse parametre izračunavanja.

Zaščita podatkov pred nepooblaščenim dostopom

Sistem cBBIS podpira tudi zaščito podatkov pred nepooblaščenim dostopom, in sicer preko

omejitve dostopov do posameznih postopkov ali šifrantov. Poleg tega se mora vsak prodajalec pred kakršnokoli spremembo podatkov tudi prijaviti s svojo šifro.

Elektronska izmenjava podatkov ima obilo prednosti pred drugimi načini izmenjave podatkov: podatke je potrebno v informacijski sistem vnesti le enkrat, kar drastično zmanjša potrebno količino vložene dela, bistveno manjša možnost napake (pri večkratnem vnosu istih podatkov zelo hitro pride do napak), hitrejše in bolj elegantno delo; posledično tudi večje zadovoljstvo zaposlenih.

Prednosti uporabe elektronske izmenjave podatkov v poslovnem procesu pa so možne le, če sistem elektronske izmenjave podatkov ustreza naslednjim pogojem:

- vzpostavljeni mehanizmi za zagotavljanje zanesljivosti delovanja;
- možnost avtomatizacije delovanja – vršenja vseh ali le nekaterih funkcij;
- fleksibilna zasnova, uporaba primernih standardov;
- enostavna nadzorljivost in upravljivost.

Za zagotavljanje zanesljivosti delovanja morajo biti vzpostavljeni naslednji mehanizmi:

- nadzor nad prenosom podatkov – se je prenos uspešno izvedel ali ne, detekcija podvojenih prenosov;
- nadzor nad vsebino podatkov – so se podatki prenesli pravilno, ali so se med prenosom slučajno »pokvarili«;
- jasno definirana pravila, kaj s prenesenimi podatki ob pošiljanju/sprejemu storiti, npr. sveže sprejet podatek ne sme prepisati starejšega, ki še ni bil obdelan s strani druge aplikacije, temveč mora počakati ipd.;
- ustrezen sistem obveščanja o poteku izvajanja opravil, možnost dodatnega opozarjanja na neuspešno izvedena kritična opravila;
- mogoča mora biti izdelava varnostnih kopij podatkov, ki so predmet izmenjave.

Fleksibilna zasnova, internetni standardi

Sistem za elektronsko izmenjavo podatkov mora biti fleksibilen in čimbolj univerzalen, kar mu omogoča modularna zasnova: osnovna enota izvajanja je opravilo, eno opravilo vrši eno samo prenosno funkcijo (prenosni protokol), opravila so ločena od nižje ležeče tehnologije, kar posledično omogoča poljubno izbiro transportnega mehanizma, enostavno dodajanje funkcionalnosti na nivoju opravil, tudi z zunanji moduli (npr. če je v trenutni različici mogoče na nivoju opravila uporabiti le možnost stiskanja podatkov, se sicer kasneje po potrebi lahko doda še možnost šifriranja ali pretvorbe podatkov, do takrat pa se lahko v ta namen koristijo zunanji moduli). Sistem za elektronsko izmenjavo podatkov se mora seveda opreti na primerne standarde. V tem trenutku so v ta namen gotovo najprimernejši internetni standardi, predvsem zaradi njihove univerzalne razširjenosti, zanesljivosti in odprtosti (npr. SMTP/POP3 za izmenjavo elektronske pošte in FTP/HTTP za prenos podatkov). Na ta način nastala rešitev je izjemno univerzalna, saj ne zahteva nobenih lastnih/zaprth okolj in rešitev.

Uporaba internetnih tehnologij že v osnovi odpravlja veliko omejitev zaprtih okolj ali rešitev. Le te so že po definiciji zasnovane za uporabo v okolju, kjer je sočasnost dostopa več subjektov do skupnih sredstev ali virov nuja.

Uporaba navedenih internetnih tehnologij seveda zahteva prisotnost ustrezne infrastrukture in sredstev, kot sta npr. poštni in spletni strežnik, vendar se le-ta lahko nahajajo kjerkoli: npr. v centrali podjetja, pri ponudniku internetnih storitev itd.

4 POSTOPEK UVAJANJA PROGRAMSKE REŠITVE »MPC« V PODJETJE ABC, d.o.o.

4.1 Metodologija uvajanja poslovne rešitve

Projekt uvajanja informacijskega sistema je zahteval postavitev strukture projekta z opredelitvijo odgovornosti, terminski plan uvajanja ter plan aktivnosti. Vsaka faza je imela postavljene mejnike z določenimi aktivnostmi, ki so se sprti preverjale.

Predlagan je bil projekt uvajanja po klasični metodologiji projektnega vodenja, katerega značilnost je ciljna usmerjenost in časovna opredelitev.

1. Opredelitev projektnega tima in opredelitev odgovornosti posameznikov v projektne timu.

Projektne tim je bil sestavljen tako iz predstavnikov izvajalca kot tudi naročnika. Glavni cilj projektne tima je bila realizacija projekta, ki se ga je do potankosti opredelilo v fazi analize zahtev. Predlagano je bilo, da naročnik v tim vključi tiste osebe, ki so bile za posamezno področje pristojne in odgovorne za odločitve, ki jih je sprejela projektne skupina. Prav tako pomembno pa je bilo, da so v projektne skupino bili vključeni končni uporabniki aplikativnih programskih rešitev.

2. Analiza zahtev – konceptualni načrt

V fazi Analize zahtev se je izvedla celovita analiza poslovnih procesov naročnika in oceni potrebe. Te ugotovitve so se dokumentirale v dokument Poslovna analiza (Work Statement). Izdelani dokument oziroma konceptualni načrt je potrdil naročnik, kar je bil osnovni predpogoj za premik v naslednjo fazo projekta. Ključni dogodki v fazi analize zahtev so bili:

- Priprava projekta in planiranje
- Usposabljanje ključnih uporabnikov (šolanje uporabnikov)
- Osnovni intervjuji za zbiranje podatkov o potrebah posameznih oddelkov
- Priprava dokumenta – Poslovna analiza

3. Razvoj in implementacija v testnem okolju

V fazi razvoja so bile razvite posebne prilagoditve poslovne rešitve »MPC«, ki so bile opredeljene v predhodni fazi projekta oziroma v dokumentu Poslovna analiza. V tej fazi je pri naročniku že bila nameščena programska oprema »MPC«, in sicer v testnem okolju – za namene testiranja delovnih verzij. Pomembni dogodki omenjene faze so bili naslednji:

- Modifikacija aplikativne programske opreme glede na opravljeno Poslovno analizo
- Usposabljanje osebja za testiranje (šolanje uporabnikov)
- Testiranje delovnih verzij in celotnega sistema

4. Zagon sistema v produkcijskem okolju

V tej fazi se je informacijski sistem, skladno s terminskimi plani namestitve, implementiral pri naročniku. Šolanje uporabnikov je bilo zaključeno in podjetje je začelo programske rešitve uporabljati v rednem poslovanju. Pomembnejši koraki faze so bili:

- Dokončanje nastavitev sistema
- Vnos ali migracija osnovnih in drugih podatkov
- Začetek delovanja sistema (GoLive)

4.2 Zagotovitev ustrezne programske opreme

Preden se je sploh pričelo z nameščanjem programske opreme je bilo treba poskrbeti za to, da je strojna oprema izpolnjevala vsaj minimalne potrebe za delo z SQL bazami. Potrebno je bilo nabaviti osrednji strežnik. Pa tudi delovne postaje na upravi podjetja je bilo potrebno obnoviti. Nabavili so ustrezno močne računalnike z delovnim okoljem Windows 2000 ali XP.

Zagotovili so ustrezno internetno povezavo. Na voljo je bil priključek ADSL.

Prav tako so bili primorani nabaviti nove tiskalnike, saj je bil prejšnji sistem nastavljen za matrične tiskalnike. Nabavili so ustrezne laserske tiskalnike.

Najpomembnejši projekt pri strojni opremi je bila nabava novega podatkovnega strežnika s SQL 2005 bazo podatkov. Odločili so se za strežnik IBM SysTX3400, 3.0G,4Mb,1G RAM Dual Core Xeon, 4x1GB, ki bi zadoščal za celotno programsko rešitev, pa tudi za morebitne kasnejše nadgradnje.

Sistem usmerjevalnikov pomeni direktne povezave usmerjevalnikov, ki jih je mogoče vzpostaviti prek klicnih linij ISDN ali prek fiksnih (najetih – zakupljenih) vodov. Potrebna oprema:

- v enoti je bil potreben usmerjevalnik manjše zmogljivosti; optimalna izbira je usmerjevalnik za klicno linijo ISDN ali ADSL;
- v centrali je moralo biti zagotovljenih dovolj vstopnih točk – linij, vsaj toliko, kot naj bi bilo največ sočasnih povezav. Na to infrastrukturo je bilo potrebno priključiti usmerjevalnik večje zmogljivosti, ki je bil sposoben tolikšne količine priklopov.

Sistem VPN (Virtual Private Network – navidezno zasebno omrežje) deluje na principu vzpostavitve varne povezave preko omrežja internet. Enota se na kakršen koli način poveže v omrežje internet in prek njega vzpostavi varno povezavo z omrežjem v centrali. Delovanje prvih dveh omenjenih rešitev je odvisno samo od delovanja javnega telefonskega omrežja (PSTN – Public Switched Telephony Network), pri sistemu VPN pa je zelo pomemben dejavnik tudi zanesljivost izbranega ponudnika internetnih storitev (Internet Service Provider, ISP). Potrebna oprema za izvedbo sistema VPN:

- v enoti zadostuje navaden modem, priporočljivo pa je imeti napravo ISDN zaradi večje hitrosti in zanesljivosti. Potreben je seveda tudi račun pri izbranem ponudniku internetnih storitev;
- centrala potrebuje dovolj zmogljiv vod s stalno povezavo v omrežje internet, najbolje preko istega ISP-ja kot enote, ter ustrezen strežnik VPN.

Potrebni podatki so v centrali, delo pa mora potekati v enoti, ki je fizično dislocirana od centrale. Aplikacija teče neposredno v centrali, do enote pa se prenašajo samo zaslonska slika in tiskalniški posli (nazaj v centralo pa pritiski tipk in premiki miške). Ta način delovanja je bistveno manj zahteven glede zmogljivosti povezave enote in centrale, poleg tega pa je manj občutljiv na nezanesljivost linije. Osnovno funkcionalnost terminalskega dela lahko zagotovijo s terminalskim strežnikom Microsoft Windows Terminal Services, za zahtevnejše delo pa služi Citrix MetaFrame XP, ki nadgradi funkcionalnost navadnega terminalskega strežnika in odpravi številne omejitve ter ponuja bolj optimiziran protokol za prenos podatkov preko počasnih povezav, kakršne so med enotami in centralo. Predvsam pa omogoča veliko boljši nadzor in upravljanje takega univerzalnega omrežja.

V centrali potrebujemo:

- zanesljiv podatkovni strežnik (Oracle, SQL Server),
- strežnik za terminalski priklop (Microsoft Terminal Services, Citrix MetaFrame XP),
- operacijski sistem Windows NT/2000 Server,
- primerno zmogljivo in zanesljivo strojno opremo.

V enoti potrebujemo:

- na blagajnah in na poslovodskih mestih nameščen Windows 98/2000/XP,
- na poslovodskih mestih teče odjemalec za Microsoft Terminal Services ali pa Citrix MetaFrame XP, v katerem se poganja poslovodska aplikacija v okolju Windows,
- na poslovodskem mestu teče še dodatna programska oprema, ki skrbi za pravilno izmenjavo podatkov med centralo in enoto (sistem SEPIS).

Vsi podatki v sistemu se hranijo v centrali, kjer se zbira dnevni promet iz enot in vrši poslovanje enote, iz nje pa se osveženi šifranti prenašajo nazaj na enote. Sistem za izmenjavo podatkov mora zagotavljati potrebno mero zanesljivosti in robustnosti, hkrati pa mora biti dovolj fleksibilen in izkoriščati možnosti, ki jih nudi niže ležeča komunikacijska platforma.

Izmenjava podatkov je rešena s posebnim komunikacijskim modulom SEPIS. Le-ta je manj občutljiv na kvaliteto povezave, omogoča dober nadzor nad prenosom podatkov in dobre možnosti vodenja dnevnikov prenosov. SEPIS zahteva še poštni strežnik, kot vmesni člen v postopku izmenjave podatkov, ki pa je lahko postavljen praktično kjerkoli – tudi nekje na internetu, lahko pa se z njim nadgradi enega od obstoječih strežnikov v centrali. Za večje sisteme pa je lahko primerna rešitev strežnik Microsoft BizTalk.

4.3 Šolanje uporabnikov

Uvodno šolanje uporabnikov je potekalo organizirano, in sicer približno dva tedna preden se je programska oprema vključila v redno poslovanje. Spoznavanje s programsko opremo je potekalo na testni inštalaciji ob pomoči inštruktorja.

Kljub dokaj »težkemu« preходу iz DOS okolja, v katerem je tekel prejšnji program, na Windows okolje, večjih pripomb ni bilo, razen tega, da so bili uporabniki prej že naučeni na število »udarcev« na tipkovnici, da so opravili določeno operacijo, sedaj pa so morali začeti od začetka in pri tem razmišljati, ne le avtomatsko tipkati. So se pa vsi strinjali, da se bo tudi to sčasoma izboljšalo.

Prvi dan ob vključitvi programske opreme v poslovanje je bil na voljo tudi inštruktor, ki je svetoval, ob morebitnih dilemah. Drugih težav ni bilo, vse je potekalo zelo umirjeno.

V naslednjih dneh so imeli uporabniki na voljo telefonsko številko, kamor so lahko poklicali v primeru, da se jim je kje zataknilo. Po približno štirinajstih dneh delovanja je že vse potekalo brez težav.

V vsa nadaljnja vključevanja nove programske opreme v druge enote je podjetje migriralo zaposlene. Tisti zaposleni, ki so že delali po novem sistemu, so se prve tri dni vključili v na novo inštalirano poslovno enoto in s tem prenesli izkušnje in znanje na nove uporabnike. S tem se je

podjetje izognilo dodatnim stroškom izobraževanja vsakega posameznika, saj so se praktično medsebojno sami izobraževali.

4.4 Nameščanje programske opreme

Potem ko je bila strojna oprema ustrezno pripravljena, se je lahko pričel proces namestitve programske opreme. Ta je potekal sistemsko po sklopih. Prva inštalacija v prvi poslovni enoti je bila izvršena maja 2006, zadnja pa julija 2007. Povprečno so inštalirali eno trgovino na teden.

Kljub temu da se je programski paket nastavljal že v testnem obdobju, je bilo potrebno nastaviti še veliko posebnih nastavitev. Tako je bilo potrebno prilagoditi izpis dokumentov, nastaviti določene parametre. Šifrant dobaviteljev in kupcev se je avtomatsko prenesel iz računovodskega programa. Ročno je bilo potrebno vnesti le pogoje iz pogodb.

Posebna pozornost je bila namenjena vzpostavitvi centralne baze podatkov. Dodatno so namreč morali vključiti zunanje programe, ki so pripravili poseben modul za vzpostavljanje baze podatkov. Kot izhodišče baze se je uporabila baza prve inštalirane poslovne enote. Vse ostale poslovne enote so se s pomočjo dodatnega modula preverjale in dodajale. Ko je bila baza usklajena, je prenos podatkov potekal brez zapletov.

4.5 Težave pri prenovi programske opreme

Pri prenovi programske opreme so v podjetju naleteli na določene težave oz. slabosti, na katere niso bili najbolj pripravljeni:

- a) **Odvisnost od delovanja telekomunikacijskega omrežja.** Pri uvajanju finančno računovodskega sistema teh problemov niso imeli, saj so bili strežnik in vse postaje locirane na upravi. Do teh problemov pa je prišlo ob sami inštalaciji programa v oddaljenih poslovnih enotah. Najbolj zanesljiva je uporaba ADSL priključka. Vendar pa so tudi tukaj opazili, da lahko pride do izpada delovanja oz. nestabilnosti delovanja. V

tem primeru poslovne enote niso povezane s centralno bazo in ne morejo opravljati del in nalog v poslovodstvu. To je lahko zelo moteče, saj je v takem trenutku onemogočena izdelava prevzemnega lista, sprememba cene, prenos podatkov na tehtnice, prenos prometnih podatkov v centralni server ipd.

- b) **Centralna baza podatkov** se nahaja na enem strežniku. Uničenje le-tega bi bila katastrofa za podjetje, saj bi izgubilo vse podatke. To nevarnost se lahko odpravi z ustreznimi ukrepi. Vsako noč se izdelajo varnostne kopije vseh podatkov in prepisejo na tračno enoto, poleg tega pa odgovorna oseba vedno odnese s seboj iz službe najnovejšo kopijo podatkov, saj varnostna kopija ne služi svojemu namenu, če je spravljena v omari, ki na primer zgori skupaj s strežnikom.

Ob sami inštalaciji programa so takoj začeli z izvajanjem snemanja podatkov na tračne enote, vendar so po dolgem času ugotovili, da snemajo pokvarjene podatke. Če bi v tistem trenutku prišlo do uničenja serverja, bi bile posledice res katastrofalne. Takoj, ko so težavo odkrili, so spremenili sistem in ga popravili.

- c) **Težave s tehtnicami.** Največje težave so podjetju povzročali prenosi podatkov na tehtnice. Kljub vsem predhodnim obljubam, da v zvezi s tem ne bo nobenih težav, so težave bile. Nikakor niso mogli doseči 100 % prenosa podatkov, kar je povzročalo precej reklamacij kupcev in negodovanja zaposlenih. Težave je podjetje reševalo postopoma. Še danes, dobro leto po uvedbi, nima v celoti rešenega tega problema.

- d) **Relativno visoka cena prenove,** ki jo je še dodatno povečal nakup ustrezne strojne opreme. Programska oprema je tako zahtevala 60 % vrednosti naložbe v prenovo informacijskega sistema, strojna oprema pa ostalih 40 %.

Podjetje je naletelo na večje težave ob uporabi določene stare strojne opreme. Sama investicija v programsko opremo je za podjetje predstavljala velik finančni zalogaj. Ob tej priložnosti je podjetje hotelo ohraniti staro še uporabno strojno opremo. Ob sami

inštalaciji se je izkazalo, da pa vendarle vsa stara strojna oprema le ni ustrezala novim programskim zahtevam. Podjetje je tako ob sami inštalaciji naletelo na neodzivnost in neuporabnost stare opreme. To problematiko so reševali urgentno in sproti, povzročala pa je neprijetne zastoje in motnje v poslovnem procesu ter tudi dodatne nepredvidene stroške.

5 IZBOLJŠAVE, KI JIH JE V PODJETJE PRINESLA NOVA MALOPRODAJNA PROGRAMSKA OPREMA

5.1 Predstavitev rezultatov izboljšave nabavnega procesa

Nabavno prodajna služba se je morala z novo tehnologijo na novo reorganizirati. Sprva so bile na tem področju še večje težave kot pred uvedbo. Glavno težavo sta povzročala neznanje uporabnikov ter arhiva podatkov, ki je ostala v starem programu. Vsako analizo zgodovinskih podatkov so zaposleni morali še vedno preveriti v starem programu. Rezultati izboljšav so se začeli kazati od 3 do 6 mesecev kasneje.

Nabavna služba se je preoblikovala tako, da je vzpostavila sistem treh blagovnih referentov. Ti so bili zadolženi za nabavo trgovskega blaga ter vso nadaljnjo gibanje blaga do njegove prodaje. Razdeljeni so bili po blagovnih skupinah in dobaviteljih. Nov program in reorganizacija zaposlenih sta prinesla naslednje izboljšave:

- referenti so lahko na enem samem mestu pregledovali zaloge in naročila, ki so jih izdelovali poslovodje,
- pripravljali so izbor artiklov, ki bi se naj tržili po posameznem dobavitelju,
- program je omogočal zaporo nabave tistih artiklov, ki jih je referent označil,
- veliko lažje in hitreje so si lahko izdelali analizo nabave in prodaje,
- s pregledovanjem naročilnic so lahko začeli bolje slediti proces nabave od naročanja do dobave,
- po vstavljenih podatkih o logistiki artikla so lažje izdelali naročilo,
- vsa naročila so ostala shranjena v arhivu, tako da so do njih lažje dostopali,
- v program so lahko vnašali redne in akcijske nabavne cenike, s čimer so zagotovili večjo natančnost med dogovori z dobaviteljem in prevzemom blaga,
- vsi ceniki so se lahko pripravili že v naprej, kar je omogočalo popolnoma drugačno razporeditev delovnega časa,
- dosegli so večji vpliv na upravljanje zaloge, katere so lahko zdaj optimizirali.

5.1.1 Sprememba organizacijske strukture zaposlenih in njihovih delovnih nalog

Uvedba novega informacijskega sistema ni povzročila sprememb samo v nabavni službi, ampak je posegla globoko v organizacijo poslovanja celotnega podjetja.

V podjetju ni prišlo do večjih kadrovskih sprememb, ampak do sprememb pri delovnih nalogah zaposlenih, njihovih zadolžitvah in odgovornostih. Z uvedbo treh novih delovnih mest na mesta nabavnih referentov ni prišlo do povečanega števila zaposlenih na nivoju celotnega podjetja. Delovna mesta so se zgolj specializirala. Veliko bremena je padlo iz ramen poslovodij in njihovih namestnikov, ki so predhodno bili močno obremenjeni z naročanjem, s spremljanjem in spreminjanjem nabavnih in prodajnih cen ter s prevzemom blaga. Poslovodje in njihovi namestniki so se začeli bolj posvečati kupcem in izgledu trgovine.

Prav tako se je reorganiziralo delo na prevzemu blaga. Poslovodja in njegovi namestniki so postali odgovorni zgolj za količinski in kakovostni prevzem blaga. Razbremenjeni so bili za pogajanja z dobavitelji ter odgovornosti za spremljanje nabavnih in prodajnih cen.

Pred uvedbo programa so morali biti natančno seznanjeni z vsemi nabavnimi cenami in ostalimi pogodbenimi dogovori. Vsi nabavni in prodajni ceniki so krožili v podjetju po interni pošti ali faxu. Informacije ni bilo možno zapisati v program in jo skriti pred nepooblaščenim vpogledom. Nov informacijski sistem je omogočil, da so se vsi ceniki lahko zapisali v bazo podatkov in bili dostopni samo pooblaščenim osebam v določenem trenutku.

Za vsako trgovsko blago se mora pred pričetkom prodaje izdelati prevzemni list. To pomeni, da je blago potrebno opremiti s šifro artikla, količino prevzetega blaga, nabavno ceno in maloprodajno ceno. Te prevzemne liste so prej izdelovali poslovodje oz. njihovi namestniki. Prevzemni listi so bili izdelani nenatančno in nepravočasno. Prav tako so morali sami po navodilu nadrejenih dnevno spreminjati redne in akcijske cene. To delo so poslovodje poleg ostalega dela opravljali precej dlje časa, saj niso bili specializirani za to. Za to delo so porabili 4 ure delovnega časa. Vseh osem skupaj torej 32 ur dnevno in tedensko 160 ur.

Kot nov ukrep je bil sprejet sklep, da se to delo prerazporedi na tri zaposlene, ki so v svojem delavniku to je 3 x 40 ur je 120 ur tedensko opravili enako delo kvalitetneje in hitreje po vseh enotah.

Tabela 3: Pregled prihranka stroškov dela iz reorganizacije prevzema blaga.

PREGLED STROŠKOV DELA	št.delovnih ur/mesec	strošek dela/uro	strošek dela/mesec
obdobje pred uvedbo programa	640	4,78	3059,2 d.e
obdobje po uvedbi programa	480	4,78	2294,4 d.e
Razlika	160		764,8 d.e

Vir: Interni podatki podjetja

Podjetje je z reorganizacijo dela prihranilo 764,8 denarnih enot na mesec oziroma 9.177,60 denarnih enot na leto.

Analizo teh podatkov sem opravila na podlagi razgovora z zaposlenimi in analize podatkov, ki so bili na razpolago v podjetju.

Izboljšav je bilo v nabavnem procesu še veliko več, pomembnejše, kot so optimizacija zalog in povečanje RVC-ja, pa so opisane v nadaljevanju.

5.2 Predstavitev rezultatov izboljšav nad upravljanjem z zalogami trgovskega blaga

Odgovorni za zaloge v podjetju imajo na razpolago veliko uporabnih podatkov, ki se hranijo v podatkovnem skladišču. Novo analitsko orodje omogoča enostaven, razumljiv in uporabniku prijazen način dostopa do teh podatkov ter njihovo analiziranje po potrebah uporabnikov. Zaradi tega menim, da obstajajo zadostne informacijske možnosti za uspešno upravljanje z zalogami. Uporaba teoretičnega znanja, ki je predstavljeno v tem diplomskem delu, lahko skupaj z

rapoložljivimi informacijami pripomore k uspešnejšemu in hitrejšemu reševanju problemov na področju upravljanja z zalogami.

Operativni vodje dostopajo do nekaterih podatkov o zalogah neposredno prek osnovnega informacijskega sistema. Pregledujejo lahko na primer stanje zalog posameznih artiklov po skladiščih, stanje zalog artiklov, ki so bili kupljeni pri izbranem dobavitelju, transakcije artiklov po skladiščih. Pregledovanje artiklov si lahko poljubno omejuje s kriteriji, kot so blagovne skupine, skupine po dobaviteljih. Podatke si lahko razvrstijo v padajočem ali naraščajočem vrstnem redu, izvažajo v excel in jih tam dodatno obdelujejo.

Na voljo so jim podatki o nekurantnih zalogah, o obratih artiklov in še veliko drugega.

Nabavna služba se je z uvedbo novega programa organizacijsko preoblikovala. Vzpostavila je nabavno službo z vodjem nabave, kateremu pa pomagajo referenti v nabavi. Referenti imajo nalogo spremljanja zalog po določenih blagovnih skupinah.

5.2.1 Analiza povprečnih zalog v podjetju

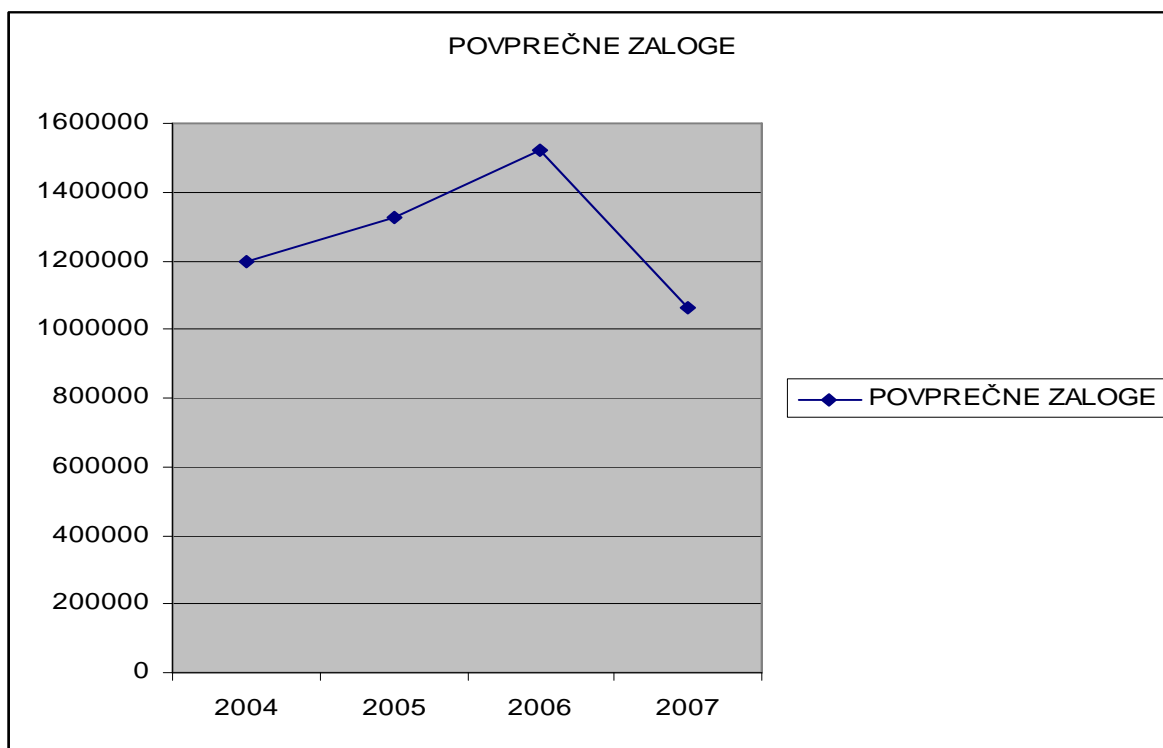
Opazovano podjetje je z novo programsko opremo in novo organizacijo uspešno zmanjšalo zaloge. Do tega podatka smo prišli z naslednjo analizo podatkov.

Tabela 4: Pregled gibanja povprečnih zalog.

PREGLED ZALOG	2004	2005	2006	2007
ZAČETNO STANJE	1.174.891 d.e.	1.239.334 d.e.	1.428.418 d.e	1.272.911 d.e
KONČNO STANJE	1.214.893 d.e.	1.412.113 d.e.	1.618.929 d.e	854.638 d.e
POVPREČNE ZALOGE	1.194.892 d.e.	1.325.723 d.e	1.523.673 d.e	1.063.774 d.e

Vir: Podatkovno skladišče opazovanega podjetja

Graf 1: Gibanje povprečne zaloge v opazovanem podjetju



Vir: Podatkovno skladišče opazovanega podjetja

Analiza je bila opravljena na primerljivih podatkih za enako obdobje, in sicer za štiri zaporedna leta. Povprečje zalog se nanaša na obdobje od januarja do avgusta. K analizi je potrebno nujno dodati naslednja dejstva: Povprečna zaloga je v letu 2005 napram letu 2004 narasla za 10,9 %. Nujno je potrebno omeniti, da je v terminu junij 2005 bila na novo odprta nova, osma poslovna enota. Kasneje v obdobju od julija 2005 pa do avgusta 2007 pa se razmere v poslovanju niso bistveno spremenile. Povprečne zaloge leta 2006 pa so postale za podjetje naravnost alarmantne. V prvi polovici leta, to je tik pred inštalacijo nove programske opreme, so dosegle svoj vrhunec.

Če analiziramo enako obdobje leta 2006, ko še ni bilo novega programa, in leto 2007, ko se je program v celoti uporabljal, pridemo do zaključka, da moja trditev, ki sem jo kot hipotezo nakazala v začetku moje naloge, popolnoma drži. Zaloge so se v letu 2007 napram letu 2006 zmanjšale za 30,2 %.

5.2.2 Analiza prihranka vezave sredstev v zalogah

Tabela 5: Pregled prihranka finančnih odhodkov na račun znižanja povprečnih zalog.

	2004	2005	2006	2007
POVPREČNA VEZAVA SREDSTEV ENEM LETU	1.194.892 d.e.	1.325.723 d.e.	1.523.673 d.e.	1.063.774 d.e.
3 M EURIBOR+1,1% = 5,82 %/LETO	69.542 d.e.	77.157 d.e.	88.678 d.e.	61.911 d.e.
STROŠEK V LETU 2007	61.911 d.e.	61.911 d.e.	61.911 d.e.	61.911 d.e.
PRIHRANEK	7.631 d.e.	15.246 d.e.	26.767 d.e.	-

Vir: Podatkovno skladišče podjetja

Za vsako trgovsko podjetje predstavljajo zaloge trgovskega blaga predvsem strošek. Poznamo:

- stroške držanja zalog,
- stroške pridobitve novih zalog in
- stroške premajhnega obsega zalog.

Osredotočila sem se na oportunitetne stroške kapitala, saj bi kapital podjetja, ki je vezan v neproduktivnih zalogah, lahko bil vezan v druge produktivne dele podjetja ali donosne finančne naložbe.

V svoji analizi sem hipotetično izpostavila povprečno vezanost sredstev v zalogah za posamezna opazovana leta. Izhajala sem iz dejstva, da so povprečne zaloge v letu 2007 tiste, ki so optimalne za poslovanje podjetja. Naredila sem analizo finančnih odhodkov, ki bi nastali v podjetju ob različnih vrednostih povprečnih zalog ob predpostavki, da bi zaloge v letu 2007 bile enake kot v predhodnih letih. Predpostavila sem dejstvo, da vrednosti povprečnih zalog obrestujem po obrestni meri 3M EURIBOR + 1,1 % , katero lahko podjetje doseže na trgu.

V analizi je jasno razvidno, da je prihranek na račun obresti v letu 2007 napram povprečnim zalogam iz leta 2006 manjši za 30,1 %, kar znaša nominalno 26.767 d.e.

Opomba:

EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate) je medbančna obrestna mera, po kateri si reprezentativne banke iz evro območja medsebojno ponujajo depozite (posojajo denar) za določeno ročnost.

Vrednosti na dan 28.09.2007: 1M EURIBOR = 4,408%, 3M EURIBOR = 4,726 %, 6M EURIBOR = 4,75 %

5.3 Predstavitev rezultatov izboljšanja pregleda nad cenami in nadzorom nad cenovno politiko podjetja

Podjetje je z novim programom največ pridobilo na izboljšanju razlike v ceni. Z novim programom se je tudi na področju spreminjanja in nadzora cen delo drugače organiziralo. Cene so postale vodene iz enega delovnega mesta za celotno podjetje. V prodajnem oddelku je zaposlilo prodajnega referenta, ki skrbi za ažuriranje nabavnih in prodajnih cenikov, nastavljanje akcijskih cen in nadzor nad cenami znižanih artiklov.

Problematika nadzora cen je z novim »MPC« programom postala obvladljiva. Podjetje je postavilo jasna pooblastila, kdo lahko spreminja cene in kdo ne. Natavilo je jasen koncept prodajne politike in spreminjanja cen. Prodajne cene so se s preprostim ukazom »zaklenile« in postale poenotene na nivoju celotnega podjetja. Prodajna služba je nastavila dve osnovni ravni cen. To so bile redne cene in akcijske cene. Vse akcijske cene so se z avtomatizmom pripravljale v upravi podjetja. Zjutraj na dan izdaje kataloga tako ni bilo potrebno poslovodjem spreminjati cen npr. 80 akcijskim artiklom. Takšno delo jim je vzelo ogromno časa. Opravljeno je moralo biti vedno pred odpiralnim časom trgovine. Njihovo delo se je z novim sistemom precej skrajšalo, saj so se cene z novo nastavitvijo spremenile same, poslovodje so morali poskrbeti samo še za tiskanje poličnih nalepk.

Druga velika sprememba, ki je povzročila izboljšanje razlike v ceni, pa je povzročil nov sistem nadzora prodajnih cen, znižanih zaradi slabega roka uporabe ali poškodovanosti embalaže.

Poslovodje so več ali manj predhodno po svoji volji zniževali cene določenim artiklom. Največji problem je nastal takrat, kadar so imeli na zalogi istočasno istovrstno blago z dobrim in slabim rokom uporabe. Istovrstno blago je lahko imelo v sistemu samo eno ceno. Ob tem so naleteli na težave, kako to prodati. Prodaja s popustom na blagajni ni bila omogočena. Nov program je vzpostavil povsem nov način prodaje. Blago slabše kvalitete se je preprosto označilo s posebno nalepko in tako prodalo po nižji ceni kot redno blago. S tem je bil vzpostavljen red in natančna ločnica med prodajo blaga 1. in 2. kvalitete.

Zaradi pomanjkanja podatkov o prodaji blaga slabše kvalitete se finančna primerjava natančnih izgub ni dala opraviti. Podjetje pa ima sedaj možnost, da te budno spremlja in nadzira. Ima veliko večjo možnost pravočasnega ukrepanja, saj šele sedaj ugotavlja, kje se pojavljajo največje izgube in jih lahko pravočasno sanira.

5.3.1 Analiza odstotka RVC-ja

V analizi sem uporabila podatke o razmerju med čistimi prihodki iz poslovanja in med odhodki prodanega blaga. Podatki se nanašajo na primerljiva obdobja posameznega leta.

Tabela 6: Pregled prihranka finančnih odhodkov na račun znižanja povprečnih zalog

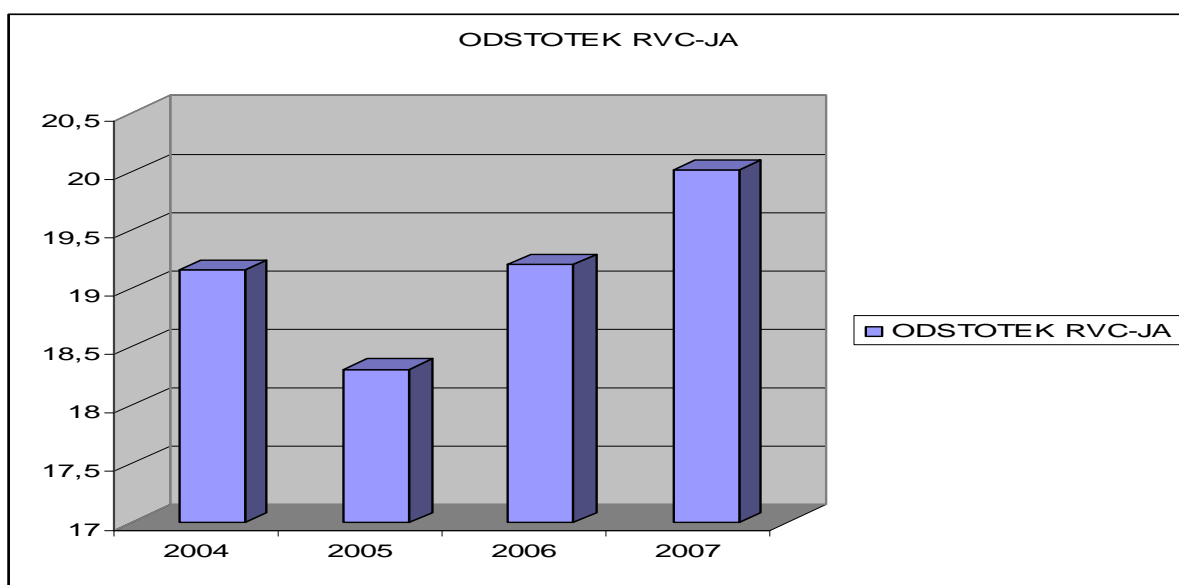
LETO	2004	2005	2006	2007
ODSTOTEK RVC-JA	19,16 %	18,31 %	19,21 %	20,01 %

Vir: Podatkovno skladišče podjetja

Odstotek razlike v ceni je v vseh primerih presegel podatke iz preteklih let. V letu 2007 se je podatek v primerjavi z letom 2006 izboljšal za 0,8 odstotne točke. Podjetje, kateremu predstavlja trgovina glavno dejavnost poslovanja, predstavlja omenjen rezultat neprecenljiv vir dohodkov za pokrivanje stroškov in ustvarjanje dobička.

Ob tej analizi je potrebno nujno omeniti naslednja dejstva. V letu 2005 je stopnja RVC-ja dosegla izjemo nizko točko. V tej fazi se je uprava podjetja že zavedala težav, ki jih je imela v poslovanju. V letu 2006 je že viden napredek, saj je v opazovanem obdobju delno uporabljalo star, delno pa nov program. V letu 2007 pa je napredek vidnejši. Predpostavljam, da se bo do konca leta ta podatek še dodatno izboljšal.

Graf 2: Pregled prihranka finančnih odhodkov na račun znižanja povprečnih zalog



Vir: Podatkovno skladišče podjetja

6 SKLEP

Na osnovi teoretičnih spoznanj in praktičnih izkušenj smo zbrali in predstavili procese nabave, upravljanje z zalogami in problematiko prodajnih cen v maloprodajnem podjetju.

Zbrali smo nova spoznanja in opisali nove tehnologije na področju informatike. Opisali smo pomembnost in uporabnost informacije kot končnega produkta informatike.

Na kratko smo predstavili opazovano podjetje, opisali stari informacijski program in ga primerjali z novim, sodobnejšim.

Opisali smo slabosti in težave, ki jih je podjetje zaznalo v poslovanju sočasno z uporabo starega informacijskega programa. Pojasnili smo vzroke za njegovo menjavo. Opravili smo SWOT analizo, kot primerjavo in pomoč pri odločitvi med starim in novim maloprodajnim programom.

Na kratko smo opisali tehnologijo novega »MPC« programa, ki je predstavljal veliko spremembo v sami tehniki kakor tudi filozofiji programa. Opredelili smo ključne prednosti in značilnosti novega sistema in opisali postopek in metodologijo uvajanja, šolanje uporabnikov, nameščanje programske opreme in težave pri prenovi.

V pogovorih z zaposlenimi in s podatki, ki so nam bili dani na razpolago, smo opravili analizo, predstavili rezultate in opisali spremembe, ki jih je nov »MPC« program prinesel v podjetje.

Izboljšali so se procesi nabavne funkcije podjetja. Zaposleni si lahko bolje organizirajo svoj delovni čas. Izboljšala se je kvaliteta in kvantiteta opravljenega dela. Enako število zaposlenih opravi delovni proces v krajšem času in z manj napakami. Zaposleni so se specializirali po področjih, kar bo posledično vplivalo tudi na dolgoročnejši dvig nivoja njihove strokovnosti in produktivnosti. S svojim nadaljnjim izobraževanjem in uporabo bodo lažje nadgrajevali in izpopolnjevali nov »MPC« program. Z njegovo uporabo si bodo lažje zastavljali nove cilje ter kar je še pomembnejše, lažje jih bodo tudi dosegali. Nove analize so še kako pomembne pri

načrtovanju in odločanju. Z opravljeno analizo smo ugotovili, da je uvedba novega »MPC« programa vplivala na optimizacijo poslovanja v podjetju.

Z analizo rezultatov izboljšanja upravljanja z zalogami trgovskega blaga smo najprej na osnovi teoretičnih in praktičnih ugotovitev spoznali pomembnost zalog v maloprodajni trgovini. Zaloge so ena ključnih sestavin njihovega vsakdanjega poslovanja. Naloga uprave in vodilnih je doseganje ravnotežja med prednostni in slabostmi zalog. Vsaka napačna odločitev predstavlja stroške, bodisi stroške financiranja, bodisi nezadovoljstvo kupcev.

Glavna problematika v opazovanem podjetju je bila previsoka zadolženost za zaloge in posledično visoki stroški financiranja zalog. Zaloge so z uvedbo novega programa dosegle svojo optimalno vrednost. Z primerjalno analizo smo raziskali, kolikšne stroške financiranja je podjetje prihranilo ob uvedbi »MPC« programa z zmanjšanjem povprečnih zalog. Teža pomembnosti se bo v podjetju sedaj prevesila na vzdrževanje zalog na nivoju zadovoljevanja kupcev. Vodstvo podjetja mora ohraniti to doseženo kondicijo in jo vzdrževati. Z analizo smo dokazali, da so se ob zmanjšanju povprečnih zalog drastično zmanjšali stroški financiranja, kar seveda pozitivno vpliva na boljši rezultat poslovanja podjetja.

V diplomski nalogi smo opisali tudi problematiko obvladovanja in nadziranja nabavnih in maloprodajnih cen, kar je imelo neposredni vpliv na doseganje razlike v ceni in s tem uspešnosti podjetja. Z analizo smo dokazali, kako pomemben vpliv ima dosledno spremljanje, pravočasno in pravilno spreminjanje nabavnih in maloprodajnih cen. Z uvedbo programa se je stopnja človeške nezanesljivosti zmanjšala na minimum. Za spremljanje cen so zdaj odgovorni dva do trije zaposleni delavci, ki so se za svoje delo ozko specializirali in ga opravljajo natančneje in hitreje. Ugotovili smo, da se je uspešnost poslovanja izboljšala za skoraj 1 do 1,8 odstotne točke primerjano v obdobju dveh let.

S spreminjanjem poslovnega okolja, z uveljavljanjem novih tehnologij, nenehnih izboljšav na področju reorganizacije poslovanja smo dokazali, da se je uvedba novega maloprodajnega

programa v trgovsko podjetje, ki se ukvarja z maloprodajo, izkazala za pravilno odločitev podjetja.

Pomembno je dejstvo, da je vodstvo podjetja pravočasno zaznalo znake nezanesljivosti in slabosti delovanja svojih zaposlenih s pomočjo zastarele informacijske tehnologije ter temu primerno še pravočasno ukrepalo.

Ugotovili smo, da je bila odločitev za nov informacijski program težavna in dolgotrajna. Zaposleni v podjetju se kljub nezadovoljstvu nikakor niso hoteli spopasti z novimi izzivi. Navajeni na vsakodnevno ustaljene tirnice, si niso želeli sprememb. Vedeli so, da vsaka taka sprememba prinese sočasno težave, s katerimi se niso želeli spopasti. Potrebno je bilo dodatno izobraževanje in lastno angažiranje. Kljub temu je majhna skupina zaposlenih, navkljub vsem težavam, le izpeljala tako zahteven projekt.

V tem diplomskem delu smo na kratko prikazali procese prenove informacijskega sistema v podjetju ABC, d.o.o., in nakazali nekatere prednosti, ki jih programska rešitev »MPC« nudi. Z novim informacijskim sistemom sta se povečali produktivnost in uspešnost poslovanja, izboljšali so se nabavno-prodajni procesi, pomembno pa je predvsem dejstvo, da sedanji informacijski sistem nudi kvalitetne informacije tako o poslovanju celotnega podjetja kot tudi posameznih poslovnih enotah ali le dobičkonosnosti posameznega posla. S tem je managementu dano orodje, ki mu omogoča učinkovito odločanje, s čimer se povečajo konkurenčne prednosti podjetja, kar omogoča tudi večjo uspešnost poslovanja podjetja.

Kljub temu da je podjetje uspešno izvedlo fazo uvedbe novega informacijskega sistema in že koristi številne prednosti, ki jih ta informacijski sistem nudi, pa podjetje ne sme zaspati na lovorikah in pozabiti na nadaljni razvoj informacijskih rešitev. Program je namreč zastavljen dovolj široko in še zdaleč ni v celoti izkoriščen. Pomembno je, da se bodo zaposleni še naprej izobraževali, širili svoje znanje in s tem potrebe po informacijah.

Največjo pozornosti bi morali posvetiti nadgradnji informacijskega sistema z izpopolnitvijo sistema naročanja z min-max metodo, s povezovanjem vsaj z informacijskimi sistemi večjih poslovnih partnerjev, kar bi omogočilo razvoj elektronskega poslovanja, s čimer bi v celoti izkoristili možnosti prenovljenega informacijskega sistema in opravili naslednji korak v optimizaciji in povečanju produktivnosti poslovanja.

7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

1. Čížman, A.: Logistični management v organizaciji, Moderna organizacija, Kranj, 2002.
2. Damij, T., Indihar – Štemberger, M.: Uvod v poslovno informatiko in računalništvo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995.
3. Grad, J., Dacar, F.: Podatkovne strukture, osnove baze podatkov in njene uporabe, Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, Ljubljana 1985.
4. Gradišar, M., Resinovič, G.: Osnove informatike, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993.
5. Kirchmer, M.: Bussiness proces orieted implementation of standard softwar, Second edition, Berlin: Springer – Verlag, 1999.
6. Korošec, A.: Dejavnosti nabavne logistike v izbranem trgovskem podjetju, diplomsko delo, 2005.
7. Lukan, N.: Oblikovanje prodajne cene v trgovskem podjetju, diplomsko delo, 2005.
8. Oblak, H.: Oblikovanje politike poslovne logistike, Samozaložba, Maribor, 1987.
9. Potočnik, V.: Trženje v trgovini, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001.
10. Potočnik, V.: Komercialno poslovanje z osnovami trženja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
11. Pučko, D., Rozman, R.: Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja, 1. del., Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000.
12. Sedej, M.: Upravljanje z zalogami v trgovskem podjetju, diplomsko delo, 2005.
13. Schroeder, R.: Operation Management – Decision Making in the Operations Function: Fourth Edition, McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1993.
14. Sriča, V., Treven, S., Pavlič, M.: Informacijski sistem, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
15. Turk, I., Kavčič, S., Koželj, S.: Stroškovno računovodstv, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2003.
16. Turk, I., Kavčič, S., Koželj, S.: Stroškovno računovodstvo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorje Slovenije, Ljubljana, 2004.
17. Weele, A. J.: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

Viri:

18. Interno gradivo opazovanega podjetja ABC d.o.o. 2005,2006,2007
19. Interno gradivo podjetja XYZ d.o.o., 2003,2005,2006,2007
20. Letno poročilo podjetja opazovanega podjetja za leto 2004, 2005,2006
21. Podatkovna baza opazovanega podjetja
22. Spletna stran opazovanega podjetja avgust 2007
23. Spletna stran podjetja XYZ d.o.o., avgust 2007